

## شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی: بر پایه تجارب زیسته اعضای هیئت علمی دانشگاه

سید مجتبی هاشمیان<sup>۱</sup>  
فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup>  
مجتبی پورسلیمی<sup>۳</sup>  
محمد مهدی فراچی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** تحقیق پیش رو با هدف شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شمال شرق ایران تلاش انجام شد. **روش:** در این پژوهش، روش تحقیق پدیدارشناسی به کار گرفته شد. جامعه مطالعه، آن دسته از اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد و بیرجند بودند که دارای مرتبه علمی استادیاری با حداقل پنج سال سابقه کاری یا دانشیاری با حداکثر پنج سال فاصله زمانی از آخرین ارتقای رتبه علمی بوده‌اند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته پی گرفته شد تا در نهایت پس از اشباع داده‌ها، کافی بودن تعداد نمونه با ۱۶ مشارکت‌کننده مشخص شد. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها به شیوه تحلیل محتوا نشان داد که فعالیتهای بازآفرینی تعادل کار- زندگی مشتمل بر ۱۶ مؤلفه رفتاری بوده و دو راهبرد فردی با عناوین «فروکاست مطالبات نقش» و «پاسخگویی دوسوگرای نقش» را در برداشته است. **نتیجه‌گیری:** چارچوب راهبردهای بازآفرینی تعادل کار- زندگی خواهد توانست بسان یک دستمایه عملی به اعضای هیئت علمی دانشگاه برای به کارگیری بهترین اقدامات برای حصول تعادل کار- زندگی مبتنی بر شرایط خودشان کمک کند.

**واژگان کلیدی:** راهبردهای رفتاری بازآفرینی، تعادل کار- زندگی، پدیدارشناسی، اعضای هیئت علمی دانشگاه.

دریافت مقاله: ۹۷/۱۰/۱۱؛ تصویب نهایی: ۹۸/۰۲/۲۴.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران.
۲. دکتری تخصصی مدیریت، استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: مشهد؛ میدان آزادی، دانشگاه فردوسی / شماره: ۰۵۱-۳۸۸۰۶۳۴۰ / Email: r-nia@um.ac.ir
۳. دکتری تخصصی مدیریت، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران.
۴. دکتری تخصصی مدیریت، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران.

## الف) مقدمه

تعدد نقشهای کارکنان در زندگی کاری، شخصی و خانوادگی، عموماً توسط صاحب‌نظران به عنوان عاملی بالقوه در ایجاد تعارض بین نقشی قلمداد شده (فران، ۲۰۰۳) که می‌تواند تعادل کار-زندگی را برای ایشان در معرض تهدید قرار دهد. به همین دلیل است که در زمانه حاضر، تعادل کار و زندگی، تبدیل به موضوع قابل توجهی برای مطالعه شده است (کاسک، نوئی و دیمار، ۱۹۹۹؛ گروه ریسک توسعه، ۲۰۱۲). نکته مهم آن است که با وجود این اهمیت، اکثر پژوهشها در رابطه با تعادل کار-زندگی، معطوف به تدابیر سازمانها برای تسهیل بخشی تعادل بوده و فقط تعداد محدودی از پژوهشها، رفتارهای خودانگیخته و آن دسته از اقدامات فردی را که کارکنان، خود برای دستیابی به تعادل کار-زندگی انجام می‌دهند (ایبی و همکاران، ۲۰۰۵؛ کمپل کلارک، ۲۰۰۰) مورد توجه قرار داده‌اند. در واقع؛ پیش از این، غالب تمرکز در مطالعات مربوط به این حوزه موضوعی به تدابیر سازمانی و نه به رفتارهای فردی معطوف به تعادل کار-زندگی اختصاص داشته است؛ در حالی که تأثیر اقدامات و ابتکارات افراد در راستای نیل به تعادل بخشی بین نقشهای کاری و غیر کاری، امری غیر قابل انکار است. (استورگس، ۲۰۱۲)

بدین سبب، واکاوای پژوهشی و تدقیق در ابتکارات کارکنان برای تحقق تعادل کار-زندگی به سایر محققان توصیه شده است (بیسچف، کونن و رایک، ۲۰۱۸). از جمله تدابیر فردی بازآفرینی تعادل کار-زندگی، بیانگر آن دسته از اقدامات غیر رسمی کارکنان است که ایشان برای شکل‌دهی تعادل کار-زندگی‌شان از آن بهره می‌برند (استورگس، ۲۰۱۲). همچنین اشاراتی انتقادی وجود دارد که پژوهشهای پیشین در این حوزه موضوعی، فعالیت‌های فردی معطوف به تعادل کار-زندگی را به شکل همه‌جانبه و در معنای وسیع آن مطالعه نکرده‌اند (گراوادر و تنگ-کالجا، ۲۰۱۸). ضمن آنکه باید اضافه کرد که مفهوم تعادل کار-زندگی، اغلب در زمینه غربی<sup>۹</sup> مطالعه شده است (برگ، کالینبرگ و اپلبام، ۲۰۰۳)؛ در حالی که تأثیرات زمینه‌های سطح کشور<sup>۱۱</sup> بر مواجهه کار-زندگی به علت وجود ساختارهای اجتماعی و فرهنگ متفاوت در میان جوامع گوناگون، امری پذیرفته شده است (اولیر-مالانره و فوکریوآلت، ۲۰۱۷). این مدعا را می‌توان موجه دانست؛ زیرا ساختارهای

- 
1. Frone
  2. Kossek, Noe & DeMarr
  3. Group Risk Development
  4. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley
  5. Campbell Clark
  6. Sturges
  7. Bisschoff, Koen & Ryke
  8. Gravador & Teng-Calleja
  9. Western Contexts
  10. Berg, Kallenberg & Appelbaum
  11. Country level Contexts
  12. Ollier-Mallaterre & Foucreault

## شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی ... ♦ ۴۸۱

اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در کشورهای مختلف بازتولیدکننده نوع خاصی از اولویت‌بندی‌های ذهنی و رفتارها در رابطه با کار و خانواده، اهمیت اوقات فراغت، محتوای نقش همسر به عنوان پدر، مادر یا فرزند و مواردی از این دست هستند. از همین رو، طبق آنچه گفته شد تأکیداتی برای مطالعه زمینه‌مند فعالیت‌های بازآفرینی تعادل کار-زندگی وجود دارد (برای مثال: کرنیر و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). بنابر این، باید با تلاش‌های فکری جداگانه‌ای در زمینه‌های گوناگون فرهنگی و اجتماعی کشورهای مختلف به مفهوم‌پردازی و شناخت آن همت گماشت. لذا، این ضرورت بیش می‌نماید که این مفهوم با توجه به مختصات کشور ایران نیز می‌بایست به صورت جداگانه مطالعه و بازمفهوم‌پردازی شود. در این میان گرچه پژوهشگران مختلفی به مطالعه مفهوم بازآفرینی تعادل کار-زندگی و فعالیت‌ها و ابتکارات فردی منتج به آن علاقه نشان داده‌اند، اما مرور ادبیات مرتبط با این قلمرو موضوعی در پژوهش‌های داخلی نشان از آن داشت که هر چند پدیده تعادل کار-زندگی تا حد زیادی مورد توجه برخی از پژوهشگران ایرانی بوده است؛ با این حال تا زمان حاضر کمتر پژوهشگر داخلی به مطالعه و بازمفهوم‌پردازی پدیده «بازآفرینی تعادل کار-زندگی» پرداخته است.

از سویی، می‌توان متصور شد که مسئله‌مندی حصول تعادل کار-زندگی برای اعضای هیئت علمی متأهل دانشگاه‌های دولتی ایران، پدیده‌ای قابل انتظار است؛ زیرا جامعه مورد اشاره، علاوه بر مسئولیت نقش‌های خانوادگی‌شان، در محیط کاری نیز با سنگینی میزان نقش‌های کاری مواجه‌اند. مصادیق مسئله سنگین‌باری نقش به عنوان عامل بر هم زنده تعادل کار-زندگی در محیط‌های دانشگاهی ایرانی به عنوان یک پیامد منطقی از نسبت سرانه بالای دانشجو به استاد و فاصله معنادار آن با استانداردهای جهانی،<sup>۲</sup> شناسایی و تبیین شده است. همچنین چالش‌انگیزی حصول تعادل کار-زندگی در میان اساتید ایرانی در پژوهش‌های مختلف، از جمله تحقیق قاسمی و صالحی (۱۳۹۶) با اشاراتی همچون حجم کاری سنگین و فرسودگی شغلی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های رشد و بالندگی و به خطر افتادن سلامت روانی ایشان اشاره شده است. به صورت خاص تر می‌توان مدعی شد که متعاقب سیاست‌های توسعه کمی آموزش عالی، مسئله سنگین‌باری نقش به عنوان عامل بر هم زنده تعادل کار-زندگی، به طور مشخص برای اعضای هیئت علمی دو دانشگاه مهم دولتی در شمال شرق کشور؛ یعنی دانشگاه‌های فردوسی مشهد و بیرجند نیز به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از کلیت نظام آموزش عالی در ایران مصداق یافته است. شاهد این مدعا وجود نسبت بالای دانشجو به استاد در دانشگاه فردوسی مشهد با عدد شاخص ۳۱.۴ است.<sup>۳</sup> آمارها، وضعیت مشابهی را در دانشگاه بیرجند روایت می‌کنند؛ به نحوی که عدد شاخص نسبت دانشجو به استاد در این دانشگاه نیز عدد ۳۴.۷ در سال ۱۳۹۶ بوده است.<sup>۴</sup> همه این موارد در حالی است که برخی از گزارش‌های رتبه‌بندی جهانی

1. Kreiner, Hollensbe & Sheep

2. <https://www.mehrnews.com/news/2915036>

3. <https://www.um.ac.ir/page/دانشگاه-فردوسی-مشهد-در-یک-نگاه>

4. <https://www.irna.ir/skhorasan/fa/News/82566325>

دانشگاهها، حاکی از وجود حداکثر عدد ۸.۵ برای نسبت دانشجو به استاد، در بین ۱۰۰ دانشگاه برتر جهان در سال ۲۰۱۸ از نظر شاخص یاد شده<sup>۱</sup> است. براین اساس، می‌توان مدعی شد که مسئله‌مندی تحقق تعادل کار-زندگی به عنوان پسایند حتمی نسبت بالای سرانه دانشجو به استاد و به تبع آن سنگین‌باری نقشهای کاری برای اعضای هیئت علمی دانشگاههای فردوسی مشهد و بیرجند امری غیر قابل چشم‌پوشی است.

لذا با توجه به اهمیت‌یابی مقوله تعادل کار-زندگی در محیطهای دانشگاهی ایرانی، از جمله دانشگاههای دولتی شمال شرق کشور، می‌توان مدعی شد که مطالعاتی از سنخ پژوهش پیش رو، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در همین راستا و برای نیل به حصول تعادل مذکور، از دانش حاصل از تجربه اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده در تحقیق، برای یکپارچه کردن زندگی و کار ایده گرفته شده و این الگوی اقدامات مشترک<sup>۲</sup> دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی در دانشگاهها را به بینش و فهم عمیق‌تر و عالی‌تری مجهز خواهد ساخت (اوانس-کولکویت،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲) که می‌تواند به نگهداشت اعضای هیئت علمی دانشگاههای ایرانی، به خصوص در دو دانشگاه مذکور، از طریق حفاظت از تعادل کار-زندگی‌شان کمک کند. توصیه‌های مأخوذ از این مطالعه، هم می‌تواند به توسعه چارچوب بهترین اقدامات کار-زندگی<sup>۴</sup> (اوانس-کولکویت، ۲۰۱۲) اساتید دانشگاه ایرانی مبتنی بر شرایط خاص<sup>۵</sup> خودشان به منظور حصول تعادل کار-زندگی کمک کند و هم شامل رهنمودهایی برای مراکز دانشگاهی مورد مطالعه باشد که از طریق آن به توانمندسازی اعضای هیئت علمی، برای تسهیل تعادل کار-زندگی آنها یاری رساند. بنابر این، در مجموع این مطالعه از یک سو با پررنگ دیدن چالشهای تعادل کار-زندگی برای شاغلان متأهل عضو هیئت علمی دانشگاههای دولتی شمال شرق کشور و تصدیق نقش فعال ایشان در بازآفرینی تعادل کار-زندگی و از سویی دیگر، نظر به ضرورت مطالعات زمینه‌مند مرتبط با پدیده تعادل کار-زندگی و همچنین خلأ نظری در زمینه شناخت فعالیتهای فردی معطوف به حصول تعادل کار-زندگی، خواهد کوشید تا هدف «کشف راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاههای دولتی شمال شرق ایران» را دنبال کند. سؤال اصلی پژوهش نیز به طور مشخص این است که:

راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاههای دولتی شمال

شرق کشور ایران شامل چه مواردی است؟

1. <https://www.timeshighereducation.com>

2. Shared Practices Pattern

3. Evans-Colquitt

4. Best Work Life Practices

5. Specific Conditions

## ب) مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۱. تکامل مفهوم «تعادل کار-زندگی» در گذر زمان

در سالهای اخیر، مفهوم تعادل کار-زندگی به عنوان موضوعی مجزا در ادبیات کار-زندگی ظهور پیدا کرده است (گرین‌هاوس و آلن، ۲۰۰۳). با این حال پیشینه ظهور اصطلاح «تعادل کار-زندگی» در ادبیات تخصصی بیشتر مرتبط با پدیده حضور زنان در محیط‌های کاری بوده است (گریگوری و میلنر، ۲۰۰۹). هرچند اخیراً برخی از محققان نسبت به بازنمایی و واکاوی این مسئله در مردان نیز توجه نشان داده (داکسبری و هیگنز، ۲۰۰۸) و آن را پدیده‌ای منحصر به جنسیت زنانه نمی‌دانند.

در این رهگذر، تعادل کار-زندگی به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده و این اواخر نیز تلاشهای جدیدی برای بازمفهوم سازی آن بر پایه انتقادات وارده بر تعاریف قبلی شکل گرفته است. از جمله تعاریف تعادل کار-زندگی می‌توان به تعریفی اشاره کرد که تعادل مزبور را حدی از رضایت ادراک شده توسط افراد می‌داند که ایشان می‌توانند در هر دو قلمرو کار و خانه با یک حداقل تعارض نقش، کارکرد داشته باشند (کمپل کلارک، ۲۰۰۰). در واقع؛ برخی از صاحب‌نظران، تعادل کار-زندگی را معادل با غیبت تعارض نقش دانسته‌اند. برخی دیگر از تعاریف نیز بر ضرورت توجه همزمان و متوازن به قلمروهای کار و زندگی تأکید و در واقع؛ تعادل را توجه همزمان و برابر به کار و زندگی معنا کرده‌اند. همچنین این فرض وجود دارد که مراد از تعادل، کسب همزمان رضایت و اثربخشی یا عملکرد است (گزیواسز و کارلسون، ۲۰۰۷). از این ایده که تعادل کار-زندگی به معنای پرداختن هم وزن و برابر به این دو قلمروست، انتقاد شده و بیان شده است که هر فرد در هر موقعیت زمانی اولویت‌بندی زمانی خاصی را برای پرداختن به امورات کار و زندگی خود دارد و لذا میزان توجه، متناسب با این اولویتها خواهد بود. در واقع؛ این امر الزاماً به معنی توجه برابر و مساوی به این دو قلمرو نیست. از جمله این تعاریف می‌توان به تعریفی اشاره کرد که تعادل کار-زندگی را ارزیابی یک فرد از رضایتش درباره نقشهای کار و زندگی طبق اولویت‌بندی‌هایش در یک زمان مشخص معرفی می‌کند (گرین‌هاوس و آلن، ۲۰۰۳). همچنین از ایده معادل‌پنداری تأمین همزمان عملکرد اثربخش و رضایت کلی با مفهوم تعادل نیز انتقاد شده و بیان شده است که ارتباط رضایت و عملکرد، یک ارتباط حداکثری نیست و توجه حداکثری به این دو امر متمایز به صورتی همزمان، ایده نامعقول کارمند «ابر قهرمان» را به ذهن متبادر می‌کند که در هر دو حوزه کار و زندگی می‌تواند به صورت حداکثری عمل کند. (گزیواسز و کارلسون، ۲۰۰۷)

1. Greenhaus & Allen
2. Gregory & Milner
3. Duxbury & Higgins
4. Grzywacz & Carlson

از این رو و با توجه به انتقادات وارده به تعاریف متقدم، تعاریف جدیدی از تعادل کار-زندگی پیشنهاد شده که از آن جمله می‌توان به تعریف برای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد که تعادل کار-زندگی را ارزیابی ذهنی یک فرد از مصالحه فعالیت‌های کاری و غیر کاری زندگی فرد می‌داند. واضح است که در این تعریف، تعادل به معنای هم‌وزنی و برابری در نظر گرفته نشده، بلکه به مصالحه‌ای اشاره شده که بر مبنای قضاوتها، ادراکات و اولویت‌بندی‌های شخص درباره کار و زندگی اش شکل گرفته است. مضاف بر آن، این تعریف، تعادل را به معنای وجود همزمان اثربخشی عملکرد و رضایت نیز نمی‌پندارد. گریواسز و کارلسون (۲۰۰۷) نیز در تعریف مشابه دیگری که مرتبط با تعادل کار-خانواده بوده، ولی قابل بسط به حوزه تعادل کار-زندگی است، بیان می‌دارند که تعادل مزبور، حصول انتظارات مرتبط با نقشی است که بین فرد و شرکای مرتبط با نقش‌اش در کار و خانواده به صورت دوسویه‌ای پذیرش شده است. در این تعریف نیز تعادل به معنای عدم تعارض یا برابری توجه به کار و زندگی در نظر گرفته نشده و مضاف بر آن، هیچ کدام از خصوصیات اثربخشی یا عملکرد کلی فرد نیز جزء الزامات تعادل لحاظ نشده، بلکه در عوض بر توجه به مسئولیت‌های پذیرش شده تأکید شده و اینکه می‌بایست هسته وظایف پذیرفته شده، برآورده شوند. بی‌شک این امر الزاماً مبین سطوح بالای اثربخشی یا عملکرد نیست. از این رو، در این پژوهش نیز تعاریف متأخر مفهوم تعادل کار-زندگی که به مصالحه بین فعالیت‌های کاری و غیر کاری فرد در زندگی اشاره دارد، توجه خواهد شد.

## ۲. نسبت اخلاق و آموزه‌های اسلامی با مقوله تعادل کار-زندگی

مدیریت نقش‌های کاری و غیر کاری در زندگی فرد و ایجاد تعادل بین امور کار و زندگی، بستری برای بروز و ظهور پاره‌ای از تصمیمات اخلاقی است که از یک سو با مسائل حوزه اخلاق فردی و از سوی دیگر با مسائل حوزه اخلاق حرفه‌ای هم‌پیوند است. به بیانی دیگر؛ تصمیمات مرتبط با تعادل‌بخشی بین امور کار و زندگی ماهیتاً در زمره تصمیماتی است که مرتبط با تبیین بدعا و خوبیهای نگرشی و رفتاری برای حصول تعادل است و در این معنا با تلقی پژوهشگران از تعریف مقولات اخلاقی (اباذری و یزدانشناس، ۲۰۰۷؛ نقل از: یادگاری و همکاران، ۱۳۹۷) هماهنگ است.

در این ارتباط، آموزه‌های اخلاق اسلامی، زندگی بدون کار را بی‌معنا دانسته و اشتغال در فعالیت‌های اقتصادی را وظیفه هر مسلمانی برشمرده است. در عین حال، بر انکار زندگی و محروم ساختن فرد از نعمتهای زندگی موضع نگرفته، بلکه بر تکمیل و شکوفایی زندگی از این طریق تأکید کرده و انگیزه‌های کاری را یکی از اولویتهای زندگی فرد تعریف کرده است (رخمن، ۲۰۱۰؛ نقل از: یادگاری و همکاران، ۱۳۹۷). در این میان، اسلام رفتار انسانها را در قالب نقش‌های اجتماعی خود بر اساس دو مبنای عدل و احسان توصیه می‌کند؛

### شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی ... ♦ ۴۸۵

از جمله در آیه ۹۰ سوره نحل که مستقیم به عدل و احسان فرمان می‌دهد (طباطبایی، ۱۳۷۴؛ نقل از: دیالمه و افضلی قادی، ۱۳۹۵). با این حال باید دانست که در آموزه‌های اسلامی برای عدل و احسان تفاوت‌هایی نیز ذکر شده و گاه این دو مفهوم در برابر یکدیگر نیز به کار گرفته شده‌اند که اولی بر رعایت رفتارهای درون‌نقشی و دومی بر انجام رفتارهای برون‌نقشی یا فرانشس تأکید دارد. در واقع؛ عدل، حد ادنی رفتار و احسان، حد اعلی رفتار را مشخص می‌سازد؛ به نحوی که رعایت اولی ضروری تلقی شده و در مراتب بعدی احسان که مستلزم برخورداری از کمالات بیشتری است، مورد تشویق قرار می‌گیرد. با این حال، هر چند در آموزه‌های اسلامی افراد ترغیب می‌شوند تا رفتارهای فرانشسی را نیز از خود بروز دهند، اما به پرهیز از گرانباری نقش نیز تأکید شده است؛ زیرا تأکید مفرط و اغراق‌گونه بر نقشها و فرانشسهای کاری، ممکن است باعث درماندگی فرد از رعایت حداقل بایسته‌های نقشهای زندگی شخصی و خانوادگی شده و موجبات تعارض میان قلمروهای زندگی کاری و خانوادگی را فراهم سازد. از جمله آنکه در آیه ۲۹ سوره اسراء از یک سو، ترک انفاق و بخشش نهی شده و از سوی، گشودگی بی‌اندازه نكوهش شده و آن را مایه فروماندگی و موجب سرزنش از سوی دیگران تلقی کرده و لذا به تعبیری؛ به میانه‌روی در رفتارهای نقش توصیه کرده است (دیالمه و افضلی قادی، ۱۳۹۵). در واقع؛ در اسلام علاوه بر اینکه اهتمام به امور کاری و اقتصادی یک وظیفه تلقی شده، با این حال تأکید اغراق‌آمیز و افراط‌گونه بر امور کاری از آنجا که در تعارض با اهمیت حصول آرامش به عنوان هدف زندگی اسلامی است، نهی شده است (نصر، ۱۳۷۸؛ نقل از: حیدری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بر این مبنا، تعادل‌بخشی بین مسئولیتهای زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی و پرهیز از افراط و تفریط در انجام مسئولیتهای هر کدام از سه حوزه مذکور، توصیه متکی بر آموزه‌های دینی نیز خواهد بود.

در کل می‌توان مدعی شد که از نظرگاه آموزه‌های دین اسلام، تلاش برای تعادل‌بخشی بین نقشهای کاری و غیر کاری مورد توجه و تأکید است. در این میان، مفاهیم دوگانه عدل و احسان در آموزه‌های اسلامی و تأکید بر تلقی‌های میانه‌روانه از بایسته‌های رفتاری نقش رویکردی خاص را به پیش می‌نهند که مشروعیت‌بخش مفهوم تعادل کار و زندگی است.

### ۳. رویکردهای کلان به مقوله «تعادل کار- زندگی»

می‌توان به صورت کلی دو رویکرد عمده و کلان را در ارتباط با مقوله تعادل کار- زندگی از یکدیگر تمیز داد و بررسی کرد. عموماً هنگامی که صحبت از تعادل کار- زندگی به میان می‌آید، یکی از مهم‌ترین برداشت‌هایی که به ذهن خواننده متبادر می‌شود، ناظر بر آن دسته از تمهیدات سازمانهاست که برای تسهیلگری حصول کارکنان به تعادل کار- زندگی‌اندیشیده و اجرایی می‌شود. در واقع؛ سازمانها به سبب آگاهی از سودمندی‌های تعادل کار- زندگی در حوزه راهبردهای مرتبط با نگهداشت کارکنان، عموماً نسبت به تمهید اقداماتی مبادرت می‌ورزند که دستیابی به تعادل کار- زندگی را برای ایشان ممکن‌تر می‌سازد. هرچند برخی از این تدابیر سازمانی می‌تواند در عمل موفقیت‌آمیز باشد؛ با این حال، نباید از این

نکته غافل شد که نقش خود کارکنان نیز در مدیریت تعادل کار-زندگی مهم است و این امر بیشتر زمانی وجه ایجابی به خود می‌گیرد که بدانیم با وجود علاقه زیاد کارمندان حرفه‌ای جوان به مقوله تعادل کار-زندگی (لويس، اسمیتون و کولبرگ، ۲۰۰۲)، گاه ممکن است این افراد هیچ حمایت رسمی را از جانب کارفرمایان یا سازمانهای متبوعشان برای مدیریت تعادل کار-زندگی دریافت نکنند و لذا می‌بایست خود برای نیل به این تعادل اقدام فردی کنند (استورگس، ۲۰۱۲). با این حال، اکثر تحقیقات در خصوص تعادل کار-زندگی، مرتبط با سیاستها و اقداماتی است که توسط سازمانها برای تسهیل تعادل کار-زندگی به کار گرفته می‌شوند و تنها اندکی از مطالعات به تلاشهای فردی کارکنان جهت حصول این تعادل توجه نشان داده‌اند (یبی و همکاران، ۲۰۰۵). در واقع و به صورتی کلی؛ دو رویکرد عمده به مقوله تعادل کار و زندگی وجود دارد که یکی به تدابیر سازمانی برای حصول این تعادل توجه دارد و رویکرد دوم نیز تلاشهای فردی کارکنان را برای نیل به تعادل مهم می‌بیند که در این میان، رویکرد دوم به نسبت جدیدتر بوده و کمتر نیز به آن توجه و دقت شده است.

#### ۴. راهبردهای بازآفرینی رفتاری تعادل کار-زندگی

از میان دو رویکرد عمده موجودی که ناظر به مقوله تعادل کار-زندگی وجود دارد، برخی از محققان با عنایت به لزوم توجه به رویکرد دوم، اقدام به بررسی تعادل کار-زندگی بر مبنای این رویکرد می‌کنند. در رویکرد دوم فرض بر آن است که نقش کارکنان در ایجاد تعادل کار-زندگی مهم است و از این رو، اولاً کارکنان، خود نیز برای پیدا کردن راه حلهای فردی به منظور نیل به تعادل تلاش می‌کنند و ثانیاً، ایشان در فعالیتهای هدف‌مداری درگیر می‌شوند که موجب دستیابی به تعادل کار-زندگی می‌شود. از همین رو، برخی از محققان اقدام به بررسی ابتکارات فردی کارکنان برای تحقق تعادل کار-زندگی کرده‌اند (از جمله: استورگس، ۲۰۱۲). در این راستا، اصطلاح مفهومی «بازآفرینی تعادل کار-زندگی» مورد توجه برخی از محققان قرار گرفته و گاه از آن با عنوان «فعاليتها یا رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی» نیز نام برده شده و اساساً از سه بخش مفهومی مجزا تشکیل یافته است.

اصطلاح «بازآفرینی» بیانگر فعاليتها و اقدامات لازم برای ایجاد تغییر است که به مدد توان و ابتکار فردی برای نیل به هدف مذکور به کارگیری می‌شود. در واقع؛ این بخش از اصطلاح، ناظر به فردی بودن و نیل به تغییر بر پایه ابتکارات و توان شخص است. «تعادل کار-زندگی» نیز به صورت کلی مبین حصول انتظارات مرتبط با نقش یک فرد در زندگی کاری و شخصی است که بر پایه پذیرش دو سویه با سایر افراد مرتبط با شخص شکل گرفته است. اصطلاح «راهبردها» نیز بیانگر مجموعه اقدامات هماهنگی است که برای نیل به یک هدف پیگیری می‌شوند. قید «رفتاری» بودن نیز دلالت بر اموری دارد که مشتمل بر کنشها و



## شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی ... ♦ ۴۸۷

واکنشهای ملموس آدمی است. بنابر این، راهبردهای رفتاری اشاره به یک مجموعه رفتار دارد که توسط یک فرد برای نیل به هدفی که اینجا همان تحقق تعادل کار-زندگی است، پی گرفته می‌شود. از این رو و به صورت کلی، می‌توان گفت که راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی به عنوان یک اصطلاح مفهومی یکپارچه، مبین مجموعه رفتارهای پی گرفته شده توسط افراد برای حصول انتظارات مرتبط با نقشهای مختلفشان در کار و زندگی است. (استورگس، ۲۰۱۲)

### ۵. پیشینه پژوهش و نقد ادبیات

از آنجا که پژوهشگران خارجی چه در کشورهای غربی و چه شرقی، اهتمام بیشتری نسبت به موضوع رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی از خود نشان داده‌اند، برخی از پژوهشها در این رابطه قابل مرورند. گراوآدور و تنگ - کالجا (۲۰۱۸) در تحقیق «رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی: یک مطالعه تجربی» به کشف رفتارهای بازآفرینی تعادل و ارتباطات احتمالی آن با تعادل کار-زندگی و احساس رفاه ذهنی در میان کارمندان تمام وقت سازمانهای صنایع مختلف در کشور فیلیپین پرداختند. روش تحقیق در بخش کیفی، پدیدارشناسی بود و بر اساس نمونه‌ای ۶۰ تایی از کارمندان تمام وقت که به روش قضاوتی انتخاب شده بودند، تحلیل‌های لازم روی اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی شامل تقویت ارتباط با دیگران، محافظت از اوقات شخصی، لحاظ اوقات تعطیل، تقویت ارتباط با خانواده، با کارایی کار کردن، محدود کردن مطالبات شغلی، کاربرد فناوری و دور از محل اداره کار کردن بوده است. در پژوهش مشابه دیگری، بیسچوف و همکاران (۲۰۱۸) در کشور آفریقای جنوبی به کشف راهبردهای مورد استفاده برای حصول تعادل کار- خانواده توسط مددکاران زن اجتماعی این کشور پرداختند. روش تحقیق، روایت پژوهی از طریق بررسی مصاحبه‌های انجام شده با یک نمونه ۱۳ تایی از زنان مددکار اجتماعی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، انجام شد. نتایج حاصل از کاربست تحلیل مضمون نشان داد که راهبردهای تعادل کار- خانواده شامل تنظیم مرز شفاف، ارتباطات باز در قلمروهای کاری و خانوادگی، مستحکم‌تر کردن سیستم‌های حمایتی شخصی و حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، اولویت‌بندی، مراقبت از خویش، محیط کاری منطقی و ارزیابی شخصی و خانوادگی بوده است.

به پژوهشهای دیگری مانند کار استورگس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز می‌توان اشاره کرد که در تحقیقی با عنوان «بازآفرینی یک تعادل بین کار و خانه»، به کشف و بازنمایی فعالیتهای و اقدامات کارکنان حرفه‌ای جوان برای حصول تعادل کار-زندگی در میان دانش‌آموختگان مشغول به کار در هفت سازمان بزرگ بریتانیا در صنایع مختلف پرداخت. روش تحقیق پدیدارشناسی از طریق بررسی مصاحبه‌های صورت پذیرفته در یک

نمونه ۲۴ تایی از مشارکت کنندگان که به روش قضاوتی انتخاب شده بودند، انجام گرفت. نتایج تحلیل محتوای صورت پذیرفته، حاکی از آن بود که فعالیتهای بازآفرینی احصا شده، مشتمل بر بازآفرینی موقتی، بازآفرینی منطقه‌ای، انتخاب یک شغل، کاهش زمان مسافرت، تعریف تعادل کار-زندگی برای خود، اولویت‌بندی کارها، ایجاد مصالحه، مدیریت ارتباطات کاری و مدیریت ارتباطات بیرون از کار است.

همچنین می‌توان به تحقیقاتی در کشورهای غیر غربی همچون: ناز، فاضل و الیاس‌خان<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «ادراکات اساتید دانشگاهی زن نسبت به تعادل کار-زندگی: یک مورد پاکستانی» اشاره کرد که به بررسی ادراکات اساتید یک دانشگاه واقع در شمال شرق این کشور، از طریق کشف راهبردهای فردی ایشان برای نیل به تعادل کار-زندگی پرداخته است. روش تحقیق پدیدارشناسانه با استفاده از اطلاعات حاصل از ۱۰ تن از اساتید این دانشگاه که به روش قضاوتی انتخاب شده بودند، صورت پذیرفت. نتایج تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون نشان داد که برخی از این راهبردهای فردی شامل مدیریت زمان، تنظیم امور روتین و جدول زمانبندی، اولویت‌بندی وظایف، معقول‌سازی، پذیرش مسئولیت، اختیار همسر، کسب حمایت از همکاران، والدین یا همسر و باور راسخ به توانایی‌های شخصی بوده است.

پژوهش مشابه دیگری نیز که در کشوری آسیایی انجام شده، به مطالعه والک و سرینیواسان<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مربوط می‌شود که در تحقیقی با عنوان «تعادل کار-خانواده در زنان هندی حرفه‌نرم‌افزار کاری: یک مطالعه کیفی» به بررسی و فهم چگونگی تأثیر عوامل مرتبط با کار و خانواده در میان زنان حرفه‌ای شاغل در صنعت فناوری اطلاعات در شهر بنگلور کشور هندوستان پرداختند. روش تحقیق پدیدارشناسی با استفاده از اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته با ۱۳ زن که به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند، انجام پذیرفت. روش تحلیل استقرایی، شش مضمون عمده از عوامل مؤثر بر تعادل کار-خانواده را که شامل تأثیرات خانوادگی بر انتخابهای زندگی، مسئولیتهای نقشهای چندگانه و تلاش برای مذاکره میان آنها، هویت خود و هویت حرفه‌ای، چالشهای کار-زندگی و راهبردهای غلبه بر آنها، سیاستها و اقدامات سازمانی و حمایت اجتماعی بود را شناسایی کرد. همچنین راهبردهای غلبه بر چالشهای کار-زندگی مشتمل بر مؤلفه‌های تنظیم ساعات کاری، محکم کردن خط قرمزها، تنظیم اولویتها در کار و خانواده و پیگیری علایق زندگی شخصی، کشف و احصا شد.

هر چند مفهوم «بازآفرینی تعادل کار-زندگی» و ابتکارات خود‌انگیخته افراد برای حصول آن، تا پیش از این در بافتار فرهنگی-اجتماعی زیست‌بوم ایران مطالعه نشده بود؛ با این وجود، مرور ادبیات این حوزه موضوعی در خارج از کشور نیز می‌تواند انتقادهایی را به پژوهشهای انجام‌شده وارد سازد. از جمله اینکه در

1. Naz, Fazal & Ilyass Khan  
2. Valk & Srinivasan

## شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی ... ♦ ۴۸۹

پژوهشهای پیشین خارجی که ذیل این قلمرو موضوعی انجام پذیرفته است، فعالیتهای بازآفرینی تعادل کار- زندگی در قالب مؤلفه‌هایی همگرا و یک دسته تدابیر هم‌جهت و مشابه صورت‌بندی شده‌اند، در حالی که می‌توان این مفروض را به چالش کشید و ادعا کرد که افراد ممکن است به شیوه‌های یکسان فعالیتهای بازآفرینی تعادل کار- زندگی را به پیش نبرند و برخی از این فعالیتهای ممکن است کیفیت و خصوصیتی متفاوت و گاه مغایر با یکدیگر داشته باشند. لذا این الزام وجود دارد که احتمالاً می‌بایست آن تدابیر را نه در قالب تنها یک دسته فعالیت همگون، هم‌جهت و متقارب، بلکه باید در قالب راهبردهای رقابتی و چندگانه صورت‌بندی کرد که افراد هر یک به فراخور وضعیت خود، رهیافت فکری و فلسفه شخصی‌شان نسبت به پدیده تعادل کار- زندگی، یکی را برگزینند و پیگیری کنند. این در حالی است که چنین مفروضه و رویکردی در کارهای پیش از این قابل مشاهده و پیجویی نیست.

### ج) روش شناسی تحقیق

رویکرد کلی تحقیق پیش رو، رویکرد کیفی بوده و روش پژوهش، پدیدارشناسی است؛ زیرا با سازوکاری اکتشافی تلاش می‌کند به توصیف معانی یک مفهوم از دیدگاه افراد، بر حسب تجارب زیسته آنان بپردازد (یانووا و شوارتز شی، ۲۰۰۶). از مواردی که کاربرد روش پدیدارشناسی را متناسب و موجه می‌سازد، آن است که نیاز به روشن شدن و واضح‌سازی در ارتباط با یک پدیده و مفهوم وجود داشته باشد (عابدی، ۱۳۸۹). از آنجا که نسبت به کشف و صورت‌بندی رفتارهای بازآفرینی تعادل کار- زندگی در ایران اقدام نشده و در رابطه با محتوای آن ابهاماتی وجود دارد، ضرورت کاربست روش پدیدارشناسی در این مطالعه به چشم می‌خورد. به صورت خاص، در این مطالعه، روش پدیدارشناسی توصیفی از آن رو که به ساختار تجربه توجه کرده و در صدد آن است که تجربه را همان‌گونه که هست و در آگاهی ظاهر می‌شود روشن کند، پی گرفته شده است. همچنین جامعه پژوهش، مشتمل بر اعضای هیئت علمی متأهل و تمام‌وقت دانشگاههای دولتی سطح اول و دوم شمال شرق کشور شامل دانشگاههای فردوسی مشهد و بیرجند است که دارای رتبه علمی استادیاری با حداقل پنج سال سابقه کاری یا دانشیاری که حداکثر پنج سال از ارتقای رتبه ایشان گذشته است، بوده‌اند. در مطالعات پدیدارشناختی لازم است افرادی بررسی شوند که تجربه زیسته کافی از پدیده مد نظر داشته باشند (بازرگان، ۱۳۹۳). لذا لحاظ قید تأهل و تمام‌وقت بودن به سبب آن است که نامبردگان به علت فزونی نقشهای خانوادگی و کاری، احتمالاً تجارب بیشتری از تعارضات کار و زندگی و نحوه مدیریت آن را داشته باشند. محدودسازی انتخاب‌شوندگان به دو رتبه علمی استادیاری و دانشیاری نیز بدان سبب است که ساعات موظفی تدریس ایشان در قیاس با اعضای هیئت علمی دارای

درجهٔ استادی بیشتر بوده و همچنین نامبردگان به سبب تلاش برای ارتقای رتبه، به میزان بیشتری درگیر فعالیتهای آموزشی، پژوهشی- فناورانه و امور علمی- اجرایی دانشکده و گروه آموزشی برای کسب امتیازات لازم از آیین‌نامه ارتقای مرتبهٔ علمی‌اند و لذا احتمال بیشتری دارد که اخیراً درگیر تعارضات کار و زندگی بوده و برای حصول تعادل، اقدام به رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی که موضوع بررسی این پژوهش است، کرده باشند. قید حداقل پنج سال برای استادیاران، برای اطمینان از وجود تجربه‌های متعدد و طولانی از مواجههٔ امور کار دانشگاهی با امور زندگی بوده و قید حداکثر پنج سال برای دانشیاران نیز به سبب اطمینان از این لحاظ شده که فاصلهٔ زیادی از لحاظ زمانی بین تجارب سنگین‌باری امور کاری ایشان در دورهٔ استادیاری با زمان حاضر رخ نداده باشد تا برداشتها و قضاوت‌های ایشان را در رابطه با تعادل کار و زندگی دچار نقصان و خطای ادراکی تأخر کند. در واقع؛ اعضای هیئت علمی با مرتبهٔ علمی استادی بدین سبب از زمرهٔ انتخابها برای مصاحبه حذف شدند که نامبردگان معمولاً به علت کاهش موظفی ساعات تدریس در قیاس با استادیاران و دانشیاران و همین‌طور کاهش فشار از ناحیهٔ درگیر شدن در فعالیتهایی که به ارتقای مرتبهٔ علمی منجر می‌شوند، احتمالاً به میزان کمتری مسئله‌مندی عدم تعادل کار-زندگی را در بازهٔ زمانی اخیر تجربه کرده و به سبب ایجاد فاصلهٔ زمانی از دوران استادیاری و دانشیاری خود نیز، ایشان ممکن است در بازگویی تجارب شخصی، گرفتار خطای ادراکی تأخر شده و لذا تجارب ایشان با سوگیری‌های ادراکی برای مصاحبه‌گر روایت شود. به همین دلیل، انتخاب‌شوندگان به طریقی که گفته شد، محدود شدند. گفتنی است تمامی معیارهای ذکر شده، پس از بحث و بررسی جمعی توسط پنل خبرگانی، متشکل از شش نفر عضو هیئت علمی در رشتهٔ مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، با توجه به موضوع و هدف و سایر جزئیات تحقیق تعیین و نهایی شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز به صورت هدفمند از دستهٔ روشهای انتخاب موارد برای حصول معرفٔ بودن<sup>۱</sup> بوده که هدف آن انتخاب مواردی است که معرفٔ نظرات و دیدگاههای یک گروه وسیع‌تر بوده و به صورت خاص نیز از روش حداکثر اختلاف<sup>۲</sup> سود برده شده که در آن تلاش می‌شود برای تحقق هدف مزبور، انتخاب مشارکت‌کنندگان از جامعهٔ پژوهش به نحوی باشد که در بر دارندهٔ کیفیات و خصوصیات متفاوتی از مشارکت‌کنندگان بوده (لندلوف و تیلور،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷) تا این اطمینان خاطر را ایجاد کند که مضامین اصلی شناسایی شده تا حد ممکن نمایانگر دیدگاههای مشارکت‌کنندگان مختلف است (تاپن،<sup>۴</sup> ۲۰۱۵). برای این منظور تلاش شد تا حد ممکن انتخاب موارد از اعضای هیئت علمی در دانشکده‌های گوناگون، گروههای آموزشی مختلف، مراتب علمی

---

1. Sampling to Achieve Representativeness  
 2. Maximum Variation Sampling  
 3. Lindlof & Taylor  
 4. Tappen

### شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی ... ♦ ۴۹۱

چندگانه (استادیار و دانشیار) و سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متنوع باشد. مشخصات مشارکت‌کنندگان یاد شده را می‌توان در جدول ۱ مشاهده کرد.

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مشارکت‌کننده	دانشگاه متبوع	دانشکده متبوع	مرتبه علمی	برخورداری از فرزند زیر ۱۸ سال	
				بلی	خیر
۰۱	فردوسی مشهد	الهیات و معارف اسلامی	استادیار	*	
۰۲	فردوسی مشهد	علوم اداری و اقتصادی	استادیار		*
۰۳	بیرجند	ادبیات و علوم انسانی	استادیار		*
۰۴	فردوسی مشهد	علوم پایه	استادیار		*
۰۵	فردوسی مشهد	علوم اداری و اقتصادی	استادیار		*
۰۶	بیرجند	علوم پایه	استادیار	*	
۰۷	فردوسی مشهد	علوم ریاضی و آمار	دانشیار	*	
۰۸	فردوسی مشهد	علوم تربیتی	دانشیار		*
۰۹	فردوسی مشهد	ادبیات و علوم انسانی	استادیار	*	
۱۰	بیرجند	مهندسی	دانشیار	*	
۱۱	فردوسی مشهد	مهندسی	استادیار		*
۱۲	فردوسی مشهد	مهندسی	دانشیار	*	
۱۳	بیرجند	ادبیات و علوم انسانی	دانشیار	*	
۱۴	فردوسی مشهد	الهیات و معارف اسلامی	استادیار		*
۱۵	بیرجند	علوم ریاضی و آمار	استادیار	*	
۱۶	بیرجند	مهندسی	استادیار	*	

از آنجا که در پژوهش حاضر ضروری بوده است تا به درک عمیق و همه‌جانبه‌ای از ابتکارات فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه برای نیل به تعادل کار- زندگی دست یابیم؛ بنابر این، فن مصاحبه به عنوان مناسب‌ترین ابزار برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. شیوه انجام مصاحبه از آنجا که گفتگوها از طریق طرح محورهای موضوعی از پیش مشخص پیش رفت، فن مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. شیوه برگزاری جلسات مصاحبه، مستقیم یا چهره به چهره و در صورت عدم امکان مراجعه حضوری، به صورت تلفنی بوده است. نحوه برگزاری جلسات مصاحبه به صورت انفرادی، با هماهنگی و کسب رضایت قبلی مصاحبه‌شوندگان و در دفاتر کاری ایشان بوده است. ثبت و ضبط اطلاعات نیز در صورت موافقت مصاحبه‌شوندگان توسط دستگاه و در غیر این صورت، یادداشت دقیق و کلمه به کلمه توسط مصاحبه‌گر بوده است. در ابتدای جلسه مصاحبه در خصوص اهداف پژوهشی توضیحاتی ارائه و در رابطه با حفظ اصول اخلاقی از جمله اصل محرمانگی اطلاعات نیز اطمینان کامل داده شد. پس از پرسیدن سؤالات

پایه‌ای، سؤال اصلی تحقیق در قالب این پرسش که «با توجه به تجارب شخصی خود، به نظر شما تدابیر و فعالیتهای رفتاری از جانب یک عضو هیئت علمی که موجب حصول تعادل کار-زندگی می‌شوند، شامل چه مواردی است؟» مطرح شد و در ادامه با سؤالات تکمیلی و جزئی‌تر ادامه پیدا کرد. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها از ۲۰ دقیقه تا یک ساعت و ده دقیقه متغیر بوده است. بعد از پایان مصاحبه‌ها، بازشنوی و مکتوب‌سازی آنها با دقت انجام پذیرفت. همزمان با گردآوری داده‌ها در قالب مصاحبه، فرایند تحلیل انجام و انتخاب موارد تا اخذ اطلاعات از مشارکت‌کننده‌شانزدهم و جایی تکرار شد که داده‌ها به تکرار رسیدند.

تحلیل داده‌های کیفی نیز به سبب آنکه در روش پدیدارشناسی توصیفی، اغلب از شیوه تحلیل کلایزی بهره‌گیری می‌شود (امامی و همکاران، ۱۳۹۱)، با این روش صورت پذیرفته است. روش هفت مرحله‌ای کلایزی، مشتمل بر اجرای سلسله‌گامهایی از جمله: مبنا قراردادی پروتکل، استخراج جملات مهم، فرمول‌بندی معانی، شناسایی مضامین اصلی، تلفیق نتایج، ساختاربخشی ذاتی به پدیده و اعتباربخشی یافته‌هاست. لذا نخست باید کلیه توصیفات مشارکت‌کنندگان به صورتی چندین باره مطالعه شود تا پژوهشگر نسبت به آنها ذهنیت دقیق‌تری پیدا کند و با کلیت داده‌ها مأنوس‌تر شود. سپس به هر کدام از پروتکل‌ها مراجعه و عبارات مهم و مرتبط، مشخص و استخراج شود. در ادامه، معنای هر عبارت مهم در قالب یک کد معنایی یا معنای فرموله شده تنظیم می‌شود. پس از آن، پژوهشگر تلاش می‌کند تا معانی تنظیم‌شده مشابه، هم‌خانواده و همگون را در دسته‌های موضوعی یکسانی قرار دهد. بدین طریق، خوشه‌های متفاوتی که هر کدام متشکل از کدهای معنایی مختلف و در عین حال هم‌خانواده و مشابهی‌اند، تشکیل می‌شود. سپس خوشه‌های شکل گرفته، بازبینی مجدد شده و با توجه به فحوای هر کدام، یک عنوان مضمونی متناسب به آنها برچسب زده می‌شود. بر اساس مضامین ساخت‌یافته، بیانیه روشنی که توصیفی جامع از موضوع بررسی باشد، تنظیم می‌شود و در انتها نیز نتایج پایانی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار می‌گیرد و درباره صحت و سقم یافته‌ها از آنان سؤال می‌شود تا به جهت اعتباربخشی یافته‌ها، نتایج را بازبینی کرده و در صورت موافقت، تأیید کنند. (استیفن، ۲۰۰۳)

لذا طبق رویه بیان شده، در این تحقیق نیز پژوهشگر ابتدا تلاش کرد تا بدون وارد شدن به فرایند تحلیل، بارها و بارها با هدف کسب ذهنیتی مناسب، گفتار مکتوب مشارکت‌کنندگان را بخواند و در آن دقت کند. سپس جملات یا عبارات مهم و مرتبط با موضوع استخراج شد. برای این کار، به صورتی که در جملات ادامه می‌آید زیر عبارات مهم خط کشیده شد: «... سعی می‌کنم مسئولیتهای جدید مخصوصاً کارهای اجرایی را نپذیرم، هر چند که بعضاً جزء بایدها هست و امکان نه گفتن وجود ندارد...» یا: «... تلاش می‌کنم تا جایی که امکان دارد جلوی افزایش انتظارات از خودم در محیط کاری را بگیرم و آن را مدیریت کنم...». سپس تلاش شد تا عبارات مستخرج، به صورت خلاصه و فشرده‌سازی شده در قالب کدهای معنایی

#### شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی ... ♦ ۴۹۳

فرموله شود. برای مثال، در نقل قولهای دوگانه ذکر شده، به ترتیب از کدهای معنایی شامل «عدم پذیرش مسئولیت اجرایی جدید در محیط کاری» و «جلوگیری از افزایش انتظارات در محیط کاری» استفاده شد. این رویه برای کلیه مصاحبه‌ها انجام شد و کدهای معنایی متعدد استخراج شده در قالب خوشه‌های موضوعی مشخص دسته‌بندی شد. در واقع آن دسته از کدهای معنایی به هم مربوط و هم خانواده که دارای دلالت‌های مشابه و همگون بودند، در دسته‌های موضوعی یکسانی قرار گرفتند. پس از آن تلاش شد بر اساس محتوای کدهای هم‌خانواده در هر خوشه، برجسته‌های مضمونی مناسبی برای هر دسته انتخاب شود. برای مثال، کدهای معنایی در مثالهای پیش گفته، در قالب برجسته مضمونی «پرهیز از بسط مطالبات کاری» صورت‌بندی شدند. در مرحله بعد تلاش شد تا برای کلیه مضامین شناسایی شده، تعاریف روشن، واضح و خلاصه‌ای ارائه و موارد مذکور در قالب یک بیانیه مختصر جمع‌بندی شود. در نهایت، برای اعتباربخشی یافته‌ها، سازوکاری که به عنوان گام نهایی در روش تحلیل کلایزی به آن اشاره می‌شود، پی گرفته شد. بدین صورت که نتایج در اختیار مشارکت‌کنندگان گذاشته شد تا آن را بازبینی و تأیید کنند. در همین راستا، رویه ذکر شده انجام و در نهایت پس از اخذ بازخورد از ایشان و انجام یک سری اصلاحات جزئی، فرایند تحلیل به پایان رسید.

#### د) یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که مؤلفه‌های رفتاری مبین بازآفرینی تعادل کار-زندگی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شمال شرق کشور مشتمل بر ۱۶ مضمون بوده که هر یک بیانگر فعالیت فردی و خاص برای حصول تعادل کار-زندگی است و هر کدام از این مؤلفه‌ها در جدول ۲، به تفکیک، تعریف و بررسی می‌شوند.

علاوه بر این، از طریق رجوع به مصاحبه‌های انجام شده و خوانش چندین باره مضامین احصا شده از هر یک از مصاحبه‌ها، چارچوبی حاصل شد که نشان می‌داد کدام دسته از مضامین رفتاری شناسایی شده به شکلی هم‌پیوند و همگرا توسط مشارکت‌کنندگان مختلف به عنوان یک دسته تدابیر رفتاری مکمل و هم‌افزا برای حصول تعادل کار-زندگی پی گرفته می‌شوند. چنین رویه‌ای مطابق با سازوکاری است که پیش‌تر توسط فالمر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش متفاوتی برای شناسایی راهبردهای فردی از طریق تحلیل مضامین مصاحبه‌ها صورت پذیرفته بود. در این روش، از طریق بازخوانی هر یک از مصاحبه‌ها تلاش می‌شود تا مشخص شود کدام یک از مضامین به صورتی هماهنگ و مکمل توسط افراد به کار گرفته

1. Follmer, Kristof-Brown, Astrove, Talbot & Billsberry

می‌شوند. در واقع؛ هر دسته از این تدابیر رفتاری هم‌جهت، در حکم راهبرد فردی مشخصی‌اند که با هدف حصول تعادل کار-زندگی به کار بسته می‌شوند.

همان‌طور که در جدول ۲ و شکل ۱ قابل ملاحظه است، بر پایهٔ مراجعهٔ مجدد به متون حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، این واقعیت پدیدار شد که عموماً این تدابیر رفتاری به صورتی تصادفی و گوتره‌ای بهره‌برداری نشده، بلکه افراد تلاش می‌کنند هر یک به فراخور شرایط و ذهنیاتشان، نسبت به اجرای یک دستهٔ مشخص از تدابیر رفتاری به شکلی مکمل و هم‌افزا اهتمام ورزند. از این رو، این دو دسته راهبرد رقابتی که هر یک مشتمل بر یک دستهٔ همگرا و مکمل از تدابیر رفتاری خاص و هم‌جهت‌اند، شناسایی و با توجه به معنای هر یک، با عنوان «راهبرد فروکاست مطالبات نقش» و «راهبرد پاسخگویی دو سوگرایی نقش» از آنها نام برده شد. در راهبرد اول، مفروض فرد آن است که حصول تعادل در معنای حداکثری آن در هر دو حوزهٔ کار و زندگی شخصی و خانوادگی به صورتی توأمان در دسترس نیست و فرد باید از طریق مدیریت و کنترل منابع محدود در اختیار خود از جمله زمان و انرژی و از طرفی، تحدید معقول و منطقی مطالبات حاصل از نقشهای کاری و خانوادگی خود به نحوی اقدام به برنامه‌ریزی و هدایت تلاشهایش کند که لافل کف انتظارات و بایسته‌های مترتب بر نقشهای خود را در هر دو حوزهٔ مذکور برآورده سازد. با این حال و در نقطهٔ مقابل «راهبرد پاسخگویی دوسوگرایی نقش»، حصول تعادل کار-زندگی را در معنای آرمانی و حداکثری خود در هر دو حوزهٔ کار و زندگی ممکن و در دسترس پنداشته و البته راه حصول آن را نه کاهش مطالبات و انتظارات، بلکه توسعهٔ منابع در اختیار و افزایش بهره‌وری در استفادهٔ از منابع می‌داند. از این رو، دو راهبرد مذکور هر کدام با پیش‌فرضهای خاص خود نسبت به مقولهٔ تعادل کار-زندگی نگریسته و بر اساس همان مفروضه نیز دست به مدیریت تلاشهای خود به شیوه‌ای متفاوت برای حصول تعادل مذکور می‌زنند. در ادامه و در جدول ۲ و شکل ۱ می‌توان در قالب یک نگارهٔ تصویری موارد یاد شده را به صورتی خلاصه و گذرا مرور کرد.



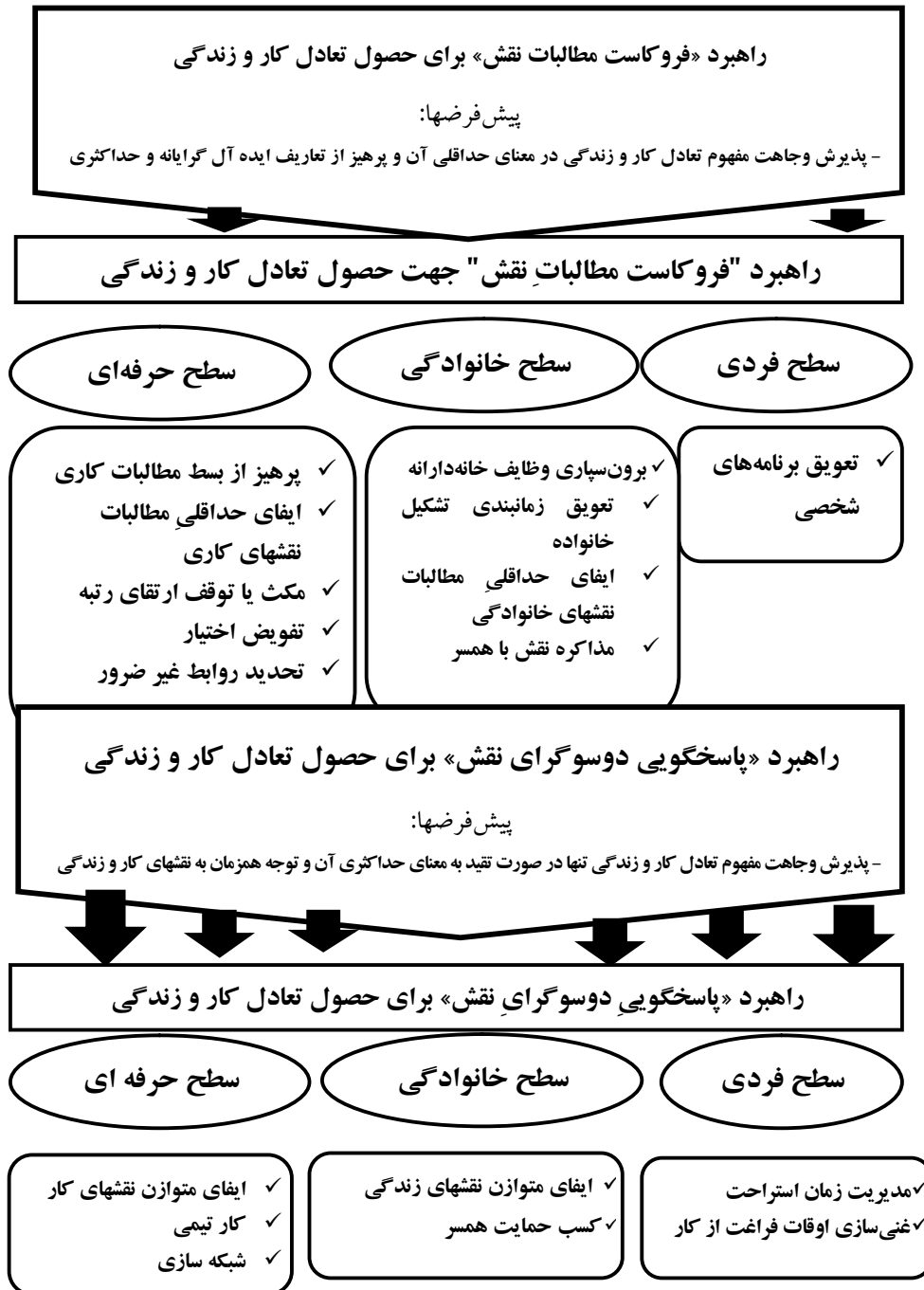
شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی ... ۴۹۵

جدول ۲: خلاصه نتایج تحلیل مضمون راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی<sup>۱</sup>

مضامین (Themes)	توصیف (Description)	جملات معرف (Representative Statements)
<b>راهبرد رفتاری اول: فروکاست مطالبات نقش</b>		
۰۱	تعویق برنامه‌های شخصی	...بدون علاقه نبودم که در برخی از زمینه‌های پژوهشی خاص که بیشتر تمایل خودم بوده یا برخی از فضاها کارآفرینی ورود پیدا کنم ولی فعلا سعی کرده‌ام بخاطر ضربه نخوردن کارهای اصلی، تمرکز خودم رو بهم نزنم... (مشارکت کننده a,b, ۱۱م)
۰۲	برون‌سپاری و وظایف خانه‌دارانه	...برای انجام خیلی از کارهای مربوط به داخل خانه چون فرصت همراهی ندارم گاها از دیگران بهره می‌گیریم، از نگهداری فرزند کوچک در بعضی از زمانهای خاص بگير تا تمیز کاری و... (مشارکت کننده a,b,c, ۱۶م)
۰۳	تعویق زمانبندی تشکیل خانواده	"...بخاطر شرایط سنگین کاری با همسرم به این نتیجه رسیده ایم که فعلا برای داشتن فرزند اقدام نکنیم..." (مشارکت کننده a,b, ۱۱م)
۰۴	ایفای حداقلی مطالبات نقشهای خانوادگی	"...گرچه وقتی که برای کارهای خانه و خانواده خودم صرف میکنم زیاد نیست با این حال خودم رو مقید کردم که حداقل‌ها رو حتما حفظ کنم..." (مشارکت کننده a,b, ۱۴م)
۰۵	پرهیز از بسط مطالبات کاری	"...سعی میکنم مسئولیتهای جدید مخصوصا کارهای اجرایی را نپذیرم، هر چند که بعضا جزء باید‌ها هست و امکان نه گفتن وجود ندارد..." (مشارکت کننده a,b, ۱۴م)
۰۶	ایفای حداقلی مطالبات نقشهای کاری	"...نه اینکه نسبت به باید‌های کاری کم کار باشم، نه، ولی بسنده کردن به حداقل‌ها را کافی میدانم..." (مشارکت کننده b,c, ۹م)
۰۷	مکث یا توقف ارتقاء رتبه	"...الان مدتی است از اینکه به صورت جداگانه کار جدیدی را با هدف کسب حداقل‌های لازمه برای ارتقاء رتبه انجام دهم تقریبا شروع نکرده‌ام..." (مشارکت کننده b, ۹م)
۰۸	مذاکره نقش با همسر	"...با همسر از طریق گفت و گو به یک تقسیم وظایف جدید در مورد کارهای مربوط به فرزند مدرسه‌ای خود رسیده ایم..." (مشارکت کننده a,b,c, ۱۶م)
۰۹	تفویض	"...قبلا صفر تا صد فعالیتهای کاری دانشجویهای خودم یا بهره‌گیری از ساز و کار تفویض

۱۱ اعضای هیئت علمی با ساعت کار متوسط بالای ۴۰ ساعت در هفته، b کارکنان متأهل، c کارکنان دارای فرزند با سن کمتر از ۱۸ سال.

	اختیار (نتیجه‌گرایی به جای فرایند گرایی)	اختیار به سایرین در امور کاری از طریق محدود سازی وظایف سرپرستی به کنترل نتایج	مسئولیت‌هایی را که به من سپرده میشد را کنترل میکردم ولی الان سعی میکنم خیلی روی جزئیات ورود نداشته باشم... (مشارکت کننده ۱۴م) a,b
۱۰	تحدید روابط غیر ضرور	محدودسازی و کاهش زمان روابط غیر ضروری با سایرین در محیط کار	"...سعی کرده ام ساعات پاسخگویی خودم را به ساعات مشخصی در هفته محدود کنم. حتی در همان بازه نیز تلاش کرده ام هماهنگ شده و با برنامه وقت بگذارم..." (مشارکت کننده ۱۴م) a,b
راهبرد رفتاری دوم: پاسخگویی دو سوگرای نقش			
۱۱	مدیریت زمان استراحت	کاهش زمان خواب و استراحت	"...یک سالی میشد که تقریباً کل زمانی که برای خواب خودم در نظر گرفته بودم به ۱۲ شب تا ۵ صبح محدود شده..." (مشارکت کننده ۱۶م) a,b
۱۲	غنی سازی اوقات فراغت از کار	برابر سازی هدفمند اوقات فراغت از کار برای افزایش انگیزش و انرژی کاری	"... یکی از راه‌ها جلوگیری از به بطالت گذشتن زمانهای خارج از بازه کاری هست که اگر به درستی و هدفمند مورد استفاده قرار بگیرد میتونه فوق العاده انرژی بخش و کمک کننده باشه..." (مشارکت کننده ۲م) a,b
۱۳	ایفای متوازن نقشهای کار و زندگی	تلاش جهت ایفای متعادل تعهدات مربوط به نقشهای کاری و خانوادگی	"...از یکطرف هم تلاشم این هست که نسبت به خانواده بی توجه نباشم و هم اینکه همزمان از انجام وظایف کاری خودم فاصله نگیرم..." (مشارکت کننده ۱۶م) b,c
۱۴	کسب حمایت همسر	تلاش برای کسب حمایت و پشتیبانی همسر از طریق "خود گشودگی هدف مدار" و اقناع وی	"...به صورت جدی با همسر در رابطه با سنگینی حجم کارهای شغلی ام صحبت داشته ام تا در جریان شرایط خاص من قرار بگیرد و حمایت بیشتری را از من و کارم داشته باشد..." (مشارکت کننده ۱۵م) a,b
۱۵	کار تیمی	بهره‌گیری کارآمد از ظرفیتهای کار تیمی جهت انجام سریعتر و ساده‌تر امور کاری	"...قبلاً خود من نسبت به کار تیمی بی‌توجه بودم ولی الان تلاش میکنم با تیم سازی مناسب کلیه کارهای پژوهشی مورد نظرم را با سرعت و سهولت بیشتری جلو ببرم..." (مشارکت کننده ۱۴م) a,b
۱۶	شبکه سازی	توسعه هدفمند ارتباطات در محیط کاری به منظور کسب ایده، بازخور و حمایت برای سرعت بخشی و سهولت بخشی اجرای تعهدات نقش	"...تلاش میکنم در محیطهای کاری به صورت هدفمند با افراد بیشتری مراوده داشته باشم تا از اون‌ها برای کارم و زندگیم بیشتر ایده بگیرم، بیشتر اطلاعات کسب کنم و در مواقع نیاز بیشتر کمک دریافت کنم..." (مشارکت کننده ۲م) a,b



شکل ۱: راهبردهای فردی حصول تعادل کار و زندگی: اعضای متأهل هیئت علمی دانشگاه

**هـ) بحث و نتیجه گیری**

پژوهش پیش رو بنا داشت تا نسبت به شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی در میان اعضای هیئت علمی متأهل در دانشگاههای دولتی شمال شرق کشور اقدام کند. سؤال تحقیق، «راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاههای دولتی شمال شرق کشور ایران شامل چه مواردی است؟» بوده است. برای پاسخ به این سؤال، پس از طی سازوکار حاکم بر پژوهش، چارچوبی حاصل شد که در بر گیرنده دو راهبرد کلان فردی با عناوین «فروکاست مطالبات نقش» و «پاسخگویی دوسوگرای نقش» و ۱۶ مؤلفه رفتاری ذیل این دو راهبرد بوده است. هر کدام از این راهبردها طیف متنوعی از فعالیتهای رفتاری افراد را برای حصول تعادل کار-زندگی شامل می شود که هر یک با منطق خاص و متمایزی پیگیری می شود. در راهبرد رفتاری اول، پیش فرض کارمند آن است که حصول تعادل در معنای حداکثری و آرمانی آن در تمامی حوزه های زندگی خانوادگی، کاری و شخصی به صورت همزمان و حداکثری ممکن نیست و لذا می بایست مطالبات نقشهای مختلف کاری و غیر کاری، توسط فرد، بازبینی و مدیریت و تعدیل شود. در راهبرد رفتاری دوم، فرد حصول تعادل در معنای حداکثری و آرمانی آن را در تمامی حوزه های کار و زندگی به صورت همزمان، ممکن و در دسترس پنداشته و راه نیل به آن را نه مدیریت و کاهش مطالبات نقشهای کاری و غیر کاری، بلکه توسعه منابع فردی در اختیار، از جمله کسب حمایت از همسر و شبکه سازی برای پاسخگویی کامل و حداکثری به نقشهای مختلف برای حصول تعادل می پندارد. صورت بندی ابتکارات و فعالیتهای رفتاری کارکنان در قالب دو راهبرد متمایز و رقابتی برای حصول تعادل کار-زندگی، که در این پژوهش به آن اشاره شد، پیش از این در ادبیات این حوزه موضوعی مسبوق به سابقه نبوده و جزء مواردی است که می تواند به عنوان آورده های جدید نظری از ناحیه این پژوهش مورد اشاره و توجه قرار گیرد؛ زیرا تا قبل از این، فعالیتهای فردی کارکنان برای حصول تعادل کار-زندگی در قالب تنها یک دسته اقدامات مشابه، یکدست، هم خانواده و همگرا تعریف می شد و حتی زمانی که به طور مشخص از لفظ راهبرد نیز برای اشاره به آن استفاده می شد، در نهایت منظور همین دلالتها و نه راهبردهای رقابتی و متمایز بوده است (برای مثال: بیسجف و همکاران، ۲۰۱۸). بی شک این نگاه جدید که در سایر پژوهشهای مربوط در این حوزه موضوعی سابقه نداشته، یک گام به جلو بوده و زمینه ساز نگاه دقیق تر و پیچیده تری به مقوله بازآفرینی تعادل کار-زندگی را مهیا می سازد. با این وجود، در ادامه با همرسی برخی از یافته های این پژوهش با برون داد کارهای پژوهشی پیشین، می توان شواهد اعتباربخشی را با ارجاع به آنها یافت و مطابقت یا نوآورانه بودن یافته های این پژوهش با آنها را به بحث نشست.

جدول ۳: راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار- زندگی

سطح حرفه ای	سطح خانوادگی	سطح فردی	طبقه بندی براساس سطوح کارکردی
<i>راهبرد اول: فروکاست مطالبات نقش</i>			
✓ پرهیز از بسط مطالبات کاری ✓ ایفای حداقلی مطالبات نقش های کاری ✓ مکث یا توقف ارتقاء رتبه	✓ برون سپاری وظایف خانه دارانه ✓ تعویق زمانبندی تشکیل خانواده ✓ ایفای حداقلی مطالبات نقش های خانوادگی	✓ تعویق برنامه های شخصی	بازآفرینی فیزیکی (ساختاری)
<i>راهبرد دوم: پاسخگویی دو سوگرایی نقش</i>			
✓ ایفای متوازن نقش های کار	✓ ایفای متوازن نقش های زندگی	✓ مدیریت زمان ✓ غنی سازی اوقات فراغت از کار	
<i>راهبرد اول: فروکاست مطالبات نقش</i>			
✓ تفویض اختیار (نتیجه گیری به جای فرآیند گیری) ✓ تحدید روابط غیر ضرور	✓ مذاکره نقش یا همسر	-	باز آفرینی ارتباطی
<i>راهبرد دوم: پاسخگویی دو سوگرایی نقش</i>			
✓ کار تیمی ✓ شبکه سازی	✓ کسب حمایت همسر	-	

برخی از مؤلفه های رفتاری کشف شده در این تحقیق، در بعضی از پژوهشهای گذشته نیز اشاره شده اند. با این حال، تفاوت عمده و اساسی و وجه تمایز یافته های این پژوهش با سایر پژوهشهای مشابه، آن است که در این مطالعه هر راهبرد به صورتی متمایز، شامل مضامین رفتاری خاص خود شده و گاه این مضامین به گونه ای متمایز یا متضاد خود را در راهبرد نوع دوم نشان می دهند؛ در حالی که در سایر مطالعات پیشین، مضامین رفتاری اشاره شده همگی به صورتی هم جهت و مشابه صورت بندی شده و شکل متمایز یا متفاوتی از آن مثلاً در قالب راهبرد یا راهبردهای جایگزین مورد اشاره واقع نشده است. برای مثال، مضمون «پرهیز از بسط مطالبات کاری» که ذیل «راهبرد فروکاست مطالبات نقش» در این مطالعه شناسایی شده، توسط گراوادر و تنگ-کالجا (۲۰۱۸) با عنوان «محدود کردن مطالبات شغلی» یا به صورت نسبتاً مشابهی در کار والک و سرینیواسان (۲۰۱۱) با عنوان «مستحکم کردن خط قرمزها» اشاره شده است. با این حال، در مطالعات اشاره شده، راهبرد جایگزینی که به صورتی متفاوت برای حصول تعادل کار- زندگی عمل کند، شناسایی و معرفی نشده است. در حالی که در این مطالعه، در راهبرد نوع دوم یا «راهبرد پاسخگویی دو سوگرایی نقش» به مضامینی همچون «ایفای متوازن نقشهای کار و زندگی» اشاره شده که به خلاف مؤلفه «محدود کردن مطالبات نقشهای شغلی» یا «محدود کردن نقشهای خانوادگی» به دنبال پاسخگویی همزمان و متوازن به آن

وظایف از طریق بسط منابع شخصی و نه از طریق محدود کردن مسئولیتهاست. یکی دیگر از مضامین اشاره شده در این پژوهش، «تعویق برنامه‌های شخصی» است که به صورت نسبتاً مشابهی با عناوین «برنامه‌ریزی» و «اولویت‌بندی کارها» در مطالعه بیسچف و همکاران (۲۰۱۸) یا مؤلفه «اولویت‌بندی کارها» در مطالعه استورگس (۲۰۱۲) نزدیک است. با این حال، پژوهش جاری نگاه پیچیده‌تری را توسعه داده و در مقابل مضمون پیش گفته که ذیل «راهبرد فروکاست مطالبات نقش» قابل صورت‌بندی است، به صورتی متمایز به مضمون «غنی‌سازی اوقات فراغت» ذیل «راهبرد پاسخگویی دوسوگرای نقش» اشاره کرده که به نوعی مبین پیگیری علایق شخصی است و به واقع؛ در نقطه مقابل راهبرد اول قرار می‌گیرد و این در حالی است که چنین صورت‌بندی متمایزی در سایر پژوهش‌های مرتبط پیشین جایی نداشته است.

این نگاه پیچیده‌نگرتر در پژوهش پیش رو، تنها محدود به مضامین یاد شده نیست. برای مثال، می‌توان به مضمون «کسب حمایت از همسر» نیز اشاره کرد که در مطالعه بیسچف و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان «مستحکم کردن سیستم‌های حمایتی شخصی» یا کار تنگ-کالجا و گراوادر (۲۰۱۸) با عنوان «تقویت ارتباط با خانواده» یا پژوهش ناز و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان «کسب حمایت از همسر» اشاره کرد. مضمون مذکور تنها ذیل یکی از راهبردهای مورد اشاره در این پژوهش؛ یعنی «راهبرد پاسخگویی دوسوگرای نقش» قرار می‌گیرد، در حالی که شکل متمایز و متفاوتی از بهره‌گیری از تعاملات خانوادگی نیز برای حصول تعادل کار-زندگی در «راهبرد فروکاست مطالبات نقش» در این پژوهش اشاره شده که به «مذاکره نقش با همسر» دلالت دارد. تفاوت این دو آنجاست که در «مذاکره نقش با همسر»، فرد شاغل می‌کوشد تا با در اختیار قرار دادن اطلاعاتی از محدودیتها و مضیقه‌های خود ناشی از سنگین‌باری نقشهای کاری‌اش، همسر خود را قانع سازد تا بخشی از مسئولیتهایی که به طور معمول و پیش از این توسط وی به دوش کشیده می‌شده، توسط همسرش انجام شود؛ در حالی که در نقطه مقابل این مضمون، مؤلفه «کسب حمایت از همسر» قرار دارد که اشاره به اقناع همسر به منظور بروز رفتارهایی برای حمایت روحی، عاطفی، روانی و فکری از فرد شاغل دارد تا وی خود، انگیزه و توان لازم برای پرداختن به مسئولیتهایش را دارا شود. در واقع؛ پژوهش پیش رو این آورده فکری را نیز به دنبال داشته که به تأثیر پیش‌فرضهای ذهنی افراد در شکل‌دهی به رفتارهای معطوف به حصول تعادل کار-زندگی‌شان نظر داشته باشیم و بدانیم که افراد به شیوه‌های متفاوت و با کاربردهای متمایزی برای تحقق تعادل کار-زندگی تلاش می‌کنند. به بیان دیگر؛ برخلاف پژوهشهای قبلی که رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی را یک مجموعه رفتار هماهنگ و هم‌جهت و نه در قالب راهبردهای متمایز و رقابتی و با رویکردهای متفاوت می‌دیدند، می‌بایست توجه کنیم که این رفتارها گرچه به دنبال یک هدف نهایی‌اند، اما رویکردها و شیوه‌های متفاوتی را برای تحقق آن دنبال می‌کنند. در واقع؛ صورت‌بندی دوگانه‌فعالیت‌های بازآفرینی تعادل کار-زندگی که در این پژوهش در قالب راهبردهای کلان متمایز و رقابتی شامل «فروکاست مطالبات نقش» و «پاسخگویی

## شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی ... ♦ ۵۰۱

دوسوگرای نقش» خود را نشان داد، در سایر پژوهشهای قبلی حتی در خارج از کشور بی سابقه بوده و جزء موارد اطلاق نوآوری نظری در این پژوهش است و نگاهی پیچیده تر به مقوله فعالیت‌های معطوف به بازآفرینی تعادل کار-زندگی را ممکن می‌سازد؛ زیرا منطقی نیز به نظر می‌رسد که افراد با توجه به نگرشها و ادراکات متفاوت و سبکهای نگرشی و رفتاری مختلف، به گونه‌ای متفاوت و متمایز نیز دست به اقداماتی برای مدیریت تعادل کار-زندگی خود بزنند.

به صورت کلی با نگاهی به نتایج پژوهش حاضر می‌توان ادعا کرد که مؤلفه‌های رفتاری احصا شده برای حصول تعادل کار-زندگی که در این تحقیق بازنمایی شدند، توانسته است در قیاس با سایر تحقیقات پیشین، توسعه‌دهنده چارچوبی باشد که پیش از این معرفی شده بود. برای مثال، تنها برخی از مؤلفه‌های احصا شده در این پژوهش، مانند «پرهیز از بسط مطالبات کاری»، «مدیریت زمان استراحت» و «کسب حمایت از همسر»، به گونه‌ای کم و بیش مشابهی در سایر تحقیقات پیشین تبیین شده بودند. برخی از مؤلفه‌های رفتاری و فعالیت‌های شناسایی شده در این پژوهش، مسبوق به سابقه نبوده و جزء موضوعات بدیعی بوده‌اند که از طریق سازوکار اکتشافی آن به نتیجه رسیده و لذا جزء نوآوری‌های پژوهشی این مطالعه محسوب می‌شوند. از جمله این موارد می‌توان به فعالیت‌های رفتاری مانند «ترسیم مجدد نقشه ذهنی کارراهه شغلی»، «مکث یا توقف ارتقای رتبه»، «مذاکره نقش با همسر»، «تفویض اختیار»، «غنی‌سازی اوقات فراغت»، «کار تیمی» و «شبکه‌سازی» اشاره کرد که در سایر پژوهشهای پیشین، شناسایی و تبیین نشده بودند.

به صورت خاص تر نیز می‌توان ادعا کرد که یکی از نوآوری‌های اصلی پژوهش پیش رو، شامل کشف راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی در یک بافت جمعیتی مشخص و با نگاهی زمینه‌مند است. در واقع؛ مطالعه رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی تا پیش از این در محیط فرهنگی ایران و به صورت ویژه در محیط‌های کاری دانشگاهی کمتر مورد توجه بوده است. این در حالی است که در محیط‌هایی که با ویژگی به اصطلاح زمینه کاری کنترل بالا<sup>۱</sup> شناخته می‌شوند و اغلب در برخی از موقعیت‌های شغلی دارای اختیار عمل و آزادی به نسبت بالا در ساختارهای سازمانی بوروکراتیک حرفه‌ای، مانند مشاغل هیئت علمی در دانشگاهها، شرایط خاصی برای بروز رفتارها و ابتکارات فردی معطوف به تغییر، از جمله برای رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی رخ می‌دهد. از این رو، مطالعه این رفتارها در چنین زمینه خاصی، توجه بیشتری را می‌طلبد که این پژوهش کوششی برای شناخت همین امر بوده است و از این طریق، تلاش شد تا به دانش موجود در حیطه موضوعی پدیده تعادل کار-زندگی مبتنی بر زمینه مورد بررسی نیز کمک شود.

### پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی این پژوهش را می‌توان در چند سطح، مشتمل بر مدیران دانشگاهی و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاهها، سیاستگذاران و نهادهای مرتبط فرهنگی و در نهایت، اعضای هیئت علمی ارائه کرد.

در سطح سازمانی، یاری به مدیران و فعالان حوزه منابع انسانی در دانشگاهها در رابطه با رویکردشان نسبت به موضوع تعادل کار-زندگی کارکنان از کاربردهای این تحقیق خواهد بود و خواهد توانست زمینه بروز تمهیدات خلاقانه‌تری را در سازوکارهای حصول این مهم فراهم سازد؛ از جمله اینکه، پیش از این اغلب برنامه‌ها و تدابیر اجرایی از سوی سازمانها برای حصول تعادل کار-زندگی کارکنان، در بر دارنده بسته‌هایی مشتمل بر یک مجموعه تسهیلات و اقدامات سازمانی برای فراهم‌سازی امکان بیشتر به منظور انعطاف‌پذیری قوانین حضور، دورکاری و موضوعاتی از این دست بود. با این حال، تحقیق پیش رو به شیوه‌ای متمایز سعی در تبیین و ترویج رویکرد متفاوت و مکملی کرده که مبنای آن برجسته‌سازی نقش فعال کارکنان در حصول تعادل کار-زندگی و پررنگ کردن عاملیت ایشان برای این مهم است. بر این مبنا، نقش سیاستها و برنامه‌های اجرایی در نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاهها می‌بایست به سمت ایجاد عوامل توانمندساز در خود کارکنان برای تسهیل در حصول تعادل توسط ایشان سوق داده شود، نه اینکه اقدامات سازمانی برای دستیابی به تعادل کار و زندگی تنها به یک سری از تدابیر معمول، مانند امکان دورکاری خلاصه شود. به طور نمونه می‌توان از طریق برگزاری جلسات آموزشی ضمن خدمت و الگوسازی و معرفی نمونه‌های موفق از اساتید پیشکسوتی که به نحو شایسته‌ای به مدیریت توأمان امور کار و زندگی خود همت گماشته‌اند، نقش عاملیت و مدیریت فردی خود اعضای هیئت علمی در تحقق تعادل یادآوری شود و ایده‌های مناسبی برگرفته از تجارب زیسته اساتید موفق در اختیار مخاطبان و به خصوص اعضای هیئت علمی تازه‌استخدام شده که تجربه و ایده کمتری برای نحوه مدیریت امور کار و زندگی‌شان دارند، قرار داده شود.

به صورت کلان‌تر در سطح سیاستگذاران فرهنگی و نهادهای ذی‌ربط آموزشی و فکری نیز می‌بایست نسبت به اشاعه رویکرد جدید اقدام شود تا این پذیرش و گشودگی فرهنگی را در میان آحاد جامعه علمی، از جمله اساتید دانشگاه و سایر اقشار کارمندی به وجود آورد که بر خلاف تلقی مرسوم، دستیابی به تعادل کار و زندگی، تنها محصول اقدامات مستقیم دولت و سازمانهای دولتی نبوده و تدبیر، ابتکار و کنش فردی خود افراد را نیز برای مدیریت شخصی و توأمان امور می‌طلبد.

نتایج این تحقیق شامل مجموعه‌ای از تدابیر فردی است که می‌تواند به صورت مستقیم برای آن دسته از اعضای هیئت علمی که در ابتدای دوره خدمت خود قرار دارند، ایده‌آفرین باشد. لذا آشنایی با این یافته‌ها



### شناسایی راهبردهای رفتاری بازآفرینی تعادل کار-زندگی ... ♦ ۵۰۳

چارچوبی را فراهم می‌کند که نامبردگان بتوانند از آن، متناسب با شرایط خود بهره‌گرفته و در عمل، از آن به منظور حصول تعادل کار-زندگی استفاده کنند.

در رابطه با پیشنهادهای پژوهشی نیز می‌توان گفت از آنجا که دلایل قابل‌اعتنایی وجود دارد که افراد بر حسب جنسیت خود ممکن است به شیوه‌های متفاوتی نسبت به بازآفرینی تعادل کار-زندگی اقدام کنند، مناسب خواهد بود که در پژوهشهای آتی این تفاوت مد نظر قرار گرفته شود و نسبت به بررسی این مدعا واکاوی لازم صورت پذیرد. علاوه بر این، شناسایی و آزمون سازوکار علی از عوامل مؤثر بر رفتارهای بازآفرینی تعادل کار-زندگی، می‌تواند به فهم عمیق‌تری از موضوع مورد مطالعه در این پژوهش منجر شود که امیدوار است توسط سایر صاحب‌نظران به آن توجه شود.



منابع

- امامی سیگارودی، ع؛ ن. دهقان نیری، ز. رهنورد، و ع. نوری سعید (۱۳۹۱). «روش‌شناسی تحقیق کیفی: پدیدارشناسی». پرستاری و مامایی جامع‌نگر، ش (۶۸): ۲۲-۶۳-۵۶.
- بازرگان، ع. (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار.
- حیدری زاده، ز؛ پ. زارع‌زاده و ا. قاسم‌زاده علیشاهی (۱۳۹۵). «نقش اخلاق کار اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری بر رفتار شهروندی، پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی». پژوهش‌های اخلاقی، ش (۳): ۶-۲۳-۴۶.
- دیالمه، ن. و م. افضل‌ی قادی (۱۳۹۵). «شاخصه‌ها و بایسته‌های رفتار فراتنشی در سازمان‌های آموزشی از منظر قرآن کریم». پژوهش‌های اخلاقی، ش (۲): ۷-۲۷-۴۴.
- عابدی، ح. ع. (۱۳۸۹). «کاربرد روش تحقیق پدیدارشناسی در علوم بالینی». راهبرد، ش (۵۴): ۱۹-۲۲۴-۲۰۷.
- قاسمی، م. و ک. صالحی (۱۳۹۶). «بازنمایی تأثیر موانع و چالش‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام: مطالعه‌ای به روش پدیدارشناسی». آموزش و توسعه منابع انسانی، ش (۱۳): ۴-۲۵-۱.
- یادگاری، ر؛ ک. رحمانی و ف. مدرس خیابانی (۱۳۹۷). «بررسی رابطه اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی کارکنان و تأثیر آن بر ابعاد عملکردی خوشه‌های صنعتی». پژوهش‌های اخلاقی، ش (۲): ۹-۳۳۰-۳۱۵.
- Abedi, H.A. (2010). "Application of Phenomenological Research Method in Clinical Sciences". *Scientific Research Journal of Rahbord*, 19(54): 207-224. (In Persian)
- Bazargan, A. (2014). **Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods in Conventional Approaches in Behavioral Sciences**. Tehran: Didar Publication. (In Persian)
- Berg, P.; A.L. Kallenberg & E. Appelbaum (2003). "Balancing Work and Family: The Role of High Commitment Environments". *Industrial Relations*, 42(2): 168-188.
- Bisschoff, M.; V. Koen & E.H. Ryke (2018). "Strategies for Work-Family Balance in a South African Context". *Community, Work and Family*, xx (xx): 1-6. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1473337>.
- Brough, P.; C. Timms, M. O'Driscoll, T. Kalliath, O. Siu, C. Sit & D. Lo (2014). "Work-Life Balance: a Longitudinal Evaluation of a New Measure across Australia and New Zealand Workers". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19): 2724-2744.
- Campbell Clark, S. (2000). "Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance". *Human Relations*, 53(6): 747-770.
- Diyalame, N. & M. Afzali Ghadi (2016). "Indicators and Requirements of Extra-role Behavior in Educational organizations in Perspective of Quran". *Ethical Research*, 7(2): 27-44. (In Persian)

- Duxbury, L. & C. Higgins (2008). "Work-Life Balance in Australia in the New Millennium: Rhetoric Versus Reality". Retrieved from [http://www.beatonglobal.com/pdfs/Work-life\\_balance\\_full\\_report.pdf](http://www.beatonglobal.com/pdfs/Work-life_balance_full_report.pdf)
- Eby, L.T.; W.J. Casper, A. Lockwood, C. Bordeaux & A. Brinley (2005). "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1): 124-197.
- Emami Sigaroudi, A.; N. Dehghan Nayeri, Z. Rahnavard & A. Noori Saed (2012). "Qualitative Research Methodology: Phenomenology". *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 22(68): 56-63. (In Persian)
- Evans-Qolquitt, T. (2012). **The Perspective of African American Non-Profit Female Executives from the Northeastern Region of the United States about the Work-Family Balance**. Unpublished Ph.D., the Walden University, United States, Minnesota.
- Follmer, E.; A. Kristof-Brown, S. Astrove, D. Talbot & J. Billsberry (2017). "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work". *Academy of Management Journal*. 61. amj.2014.0566. 10.5465/amj.2014.0566.
- Frone, M.R. (2003). "Work-Family Balance". In J.C. Quick and L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational and Health Psychology* (143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ghasemi, M. & K. Salehi (2017). "Representing Impact of Growing and Developing Barriers and Challenges of New coming Faculty Members". *Human Resources Training and Development*, 4(13): 1-25. (In Persian)
- Gravador, L.N. & M. Teng-Calleja (2018). "Work-Life Balance Crafting Behaviors: An Empirical Study". *Research Review*. 47(4): 789-804.
- Greenhaus, J.H.; K.M. Collins & J.D. Shaw (2003). "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life". *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.
- Gregory, A. & S. Milner (2009). "Editorial: Work Life Balance: A Matter of Choice?". *Gender, Work & Organization*, 16(1): 1-13.
- Group Risk Development (2012). **2011 Employer Research: Summary of Findings**. available at: [www.grouprisk.org.uk/documents/minutes/public/GriD%202011%20Employer%20Research%20Summary%20Public.pdf](http://www.grouprisk.org.uk/documents/minutes/public/GriD%202011%20Employer%20Research%20Summary%20Public.pdf) (accessed October 5, 2018).
- Grzywacz, J.G. & D.S. Carlson (2007). "Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research". *Advances in Developing Human Resources*, 9: 455-71.
- Heydarizadeh, Z.; P. Zarezadeh & A. Qasimzadeh Alishahi (2016). "The Role of Islamic Work Ethics and Serving Culture on Citizenship Behavior, Accountability, and Social Responsibility". *Ethical Research*, 6(3): 23-46. (In Persian).

- Kossek, E.;R. Noe&B. DeMarr (1999). "**Work-Family Synthesis: Individual and Organizational Determinants**". *International Journal of Conflict Management*, 10(2): 102–129.
- Kreiner, G.E.;E.C. Hollensbe & M.L. Sheep (2009). "**Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics**". *Academy of Management Journal*, 52: 704-730.
- Lewis, S.;J. Smithson &C. Kugelberg (2002). "**Into Work: Job Insecurity and Changing Psychological Contracts**". In: J. Brannen, S. Lewis, A. Nilsen &J. Smithson (Eds.).*Young Europeans Work and Family*. London: Routledge.
- Lindlof, T.R. &B.C. Taylor (2017). **Qualitative Communication Research Methods**. Sage Publications.
- Naz, S.;S. Fazal &M. Ilyas Khan (2017). "**Perceptions of Women Academics Regarding Work–Life Balance: A Pakistan Case**". *Management in Education*, XX (XX): 1-6. DOI: 10.1177/0892020617696633.
- Ollier-Molaterre, A. &A. Fourcreault (2017). "**Cross National Work –Life Research Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations**". *Journal of Management*, 43(1):36-111.
- Stephen, G. (2003). "**Transformations: A World of Home Hemodialysis**". *Health Care*, 38(2): 29-50.
- Sturges, J. (2012). "**Crafting a Balance between Work and Home**". *Human Relations*, 65(12): 1539-1559.
- Tappen, R.M. (2015). **Advanced Nursing Research: From Theory to Practice**. Jones & Bartlett Publishers.
- Valk, R. &V. Srinivasan (2011). "**Work-Family Balance of Indian Women Software Professionals: A Qualitative Study**". *IIMB Management Review*, 23: 39-50.
- Yadegari, R.;K. Rahmani &F. Modarres Kheyabani (2018). "**Investigating the Relationship between Islamic Work Ethics and Organizational Commitment of Employees and its Impact on Functional Dimensions of Industrial Clusters**". *Ethical Research*, 9(2): 315-330. (In Persian).
- Yanow, D. &P. Schwartz-Shea (2006). **Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn**. Routledge

