



بررسی تأثیر اجرای تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی

مهدی ایران نژاد پاریزی

استاد و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
irannejad_m@yahoo.com

فاطمه عزیز آبادی فراهانی

استادیار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
f_farahany@yahoo.com

فاطمه السادات رضوی

استادیار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
fs.razavi2003@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۵

چکیده

امروزه تعارض بین کار و زندگی مسأله اغلب افراد، سازمان‌ها و جوامع است. یکی از مهم‌ترین تعارضات در این رابطه طولانی شدن ساعات کار به علت تغییر شرایط اجتماعی و در نتیجه کاسته شدن از وقتی است که می‌توان در اختیار خانواده گذاشت (گیدنز^۱، ۱۳۸۷: ۹۲۵). این تعارض منجر به عدم رضایت و استرس شغلی برای کارکنان می‌شود. علاوه بر این، افزایش میزان غیبت، اخراج و نرخ بیماری‌های جسمی و روانی کارکنان و کاهش انگیزه، بهره‌وری و کیفیت زندگی آنان از دیگر پیامدهای این تعارض است. برای فائق آمدن بر این مشکلات، باید به دنبال اجرای سیاست‌هایی بود که ضمن پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها، فشار روحی کمتری را بر کارکنان تحمیل نماید و منجر به ارتقاء میزان بهره‌وری آنان گردد. در تحقیق حاضر به دنبال بررسی نقش استراتژی تسهیم شغل به عنوان یکی از الگوهای منعطف کاری در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی هستیم. حجم نمونه آماری این پژوهش ۲۷۶ نفر است که به روش نمونه-گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شده‌اند. همچنین از روش تحقیق کمی و ابزار پرسشنامه به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

با توجه به پیشینه تحقیقات انجام شده برای سنجش توازن بین کار و زندگی که متغیر وابسته این تحقیق بود، چهار مولفه رضایت شغلی، انگیزش شغلی، استرس شغلی و کیفیت زندگی در نظر گرفته شد. فرضیات تحقیق از طریق کای اسکویر تک نمونه‌ای آزمون شدند. به طور کلی، نتایج به دست آمده تأثیر تسهیم شغل بر ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان را مورد تأیید قرار داد.

واژه‌های کلیدی: تسهیم شغل، توازن بین کار و زندگی، الگوهای کاری منعطف.

۱- مقدمه

امروزه در جهان بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌هایی را برای ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان خود ارائه می‌نمایند، چرا که با اشتغال زن و شوهر و پیدایی پیچیدگی‌های روزافزون زندگی، رسیدگی به امور خانواده بیش از پیش مشکل بنظر می‌رسد. تحقیقات انجام شده در سازمان‌ها گواه بر این معضل است که غیبت‌های مکرر ناشی از تعارض بین کار و خانواده سالانه هزینه‌های زیادی را دربردارد. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها، توازن بین کار و خانواده را موضوعی حساس می‌دانند. سازمان‌هایی که به نیروهای خود برای ایجاد این توازن کمک کرده‌اند، هزینه‌های غیبت و معضلات دیگر را کاهش داده‌اند. سازمان‌های پیشرو، بررسی زندگی شخصی نیروی انسانی را بخشی از وظایف خود قلمداد می‌کنند. مدیران موفق دیگر، کار و زندگی را دو عامل رقیب نمی‌دانند، بلکه آنها را مکمل هم تلقی می‌کنند. این‌گونه مدیران در-حقیقت سیاست برنده- برنده را پیش گرفته‌اند (لیزوت^۲ و لیتواک^۳، ۱۳۸۰: ۱).

با توجه به اینکه امروزه بیشتر هزینه‌های سازمانی مربوط به هزینه‌های نیروی کار می‌باشد، لازم است که سیاست‌هایی برای بکارگیری این نیروها اتخاذ گردند که صرفه‌جویی مالی داشته باشند و در عین حال منجر به بهبود مدیریت سازمان گردند. عمده‌ترین این سیاست‌ها الگوهای کاری منعطف هستند. چنین الگوهایی می‌توانند ضمن بکارگیری گستره بیشتری از پرسنل و در اختیار گرفتن توانایی‌های ایشان، با ایجاد شرایط بهتر کاری انگیزه بالاتری برای فعالیت کارکنان به وجود آورند. یکی از الگوهای کاری منعطف که در سال‌های اخیر مورد اقبال پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است، روش تسهیم شغل می‌باشد (قلی‌پور، پیران‌نژاد، بد و ناصرشریعتی، ۱۳۸۸: ۱۳). در تحقیق حاضر به دنبال یافتن رابطه میان اجرای استراتژی تسهیم شغل و ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی می‌باشیم. به عبارت دیگر، برآنیم تا به بررسی نظرات کارکنان این وزارتخانه در مورد تأثیر اجرای این روش -به عنوان یک الگوی منعطف کاری- بر تعادل بین کار و زندگی بپردازیم.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- تعارض بین کار و خانواده

در سال‌های اخیر تناسب بین کار و زندگی یکی از چالش‌های پیش روی کارکنان و سازمان‌ها بوده است. اکثر کارکنان به دنبال کاهش تعارض بین کار و خانواده و ایجاد توازنی معقول بین کار و زندگی خود هستند. یکی از منابع عمده ایجاد استرس شغلی، ناتوانی در حل تضاد بین کار و خانواده می‌باشد که منجر به عدم رضایت شغلی و شخصی می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱). علاوه بر این، کارفرمایان سال‌هاست که به دنبال ارتقای بهره‌وری کارکنان و محیط‌های کاری بوده‌اند. شواهد نیز نشان داده‌اند که فعالیت‌ها و تجربیات حوزه خانواده می‌تواند تجربیات و بهره‌وری کارکنان را در حوزه کار تحت تأثیر قرار دهد. در پاسخ، خیلی از سازمان‌ها به دنبال کمک به کارکنان در ایجاد توازن بین خواسته-هایشان از کار و خانواده هستند (فیسر^۴ و وادس‌وورت^۵، ۲۰۰۸: ۲).

نظرسنجی گالوپ در سال ۲۰۰۱ نشان داده است که ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان به میزان زیادی برای ایجاد توازن بین کار و زندگی تحت استرس هستند. از این تعداد ۴۰ درصد اعلام کرده‌اند که منبع این استرس مربوط به کار است و ۴۰ درصد نیز اظهار داشته‌اند که کار و خانواده عامل این استرس به شمار می‌روند. از پیامدهای این استرس می‌توان به افزایش میزان غیبت کارکنان، اخراج از کار، انگیزه و بهره‌وری پایین، نرخ بالای بیماری‌های جسمی و روانی و کاهش کیفیت زندگی کاری اشاره کرد (رابرتس^۶، ۲۰۰۱: ۲).

همچنین، در بررسی پیمایشی‌ای که در سال ۲۰۰۰ توسط مرکز سیاست عمومی رادکلیف^۷ انجام شده، ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند، «داشتن برنامه زمانی کاری‌ای که آنها را قادر می‌سازد که با خانواده‌شان زمان بیشتری را بگذرانند» برایشان دارای اولویت بالایی است (شاپیرو^۸ و همکاران، ۲۰۰۸: ۴).

مطالعات انجام شده در سال‌های اخیر در کشورمان نیز حاکی از توجه به مسأله توازن بین کار و زندگی کارکنان دارد. به نحوی که بند نهم سیاست‌های کلی نظام اداری که توسط مقام‌معمظم رهبری در تاریخ

را از ساعت ۸ صبح تا ۱۲ ظهر و فرد دیگر از ساعت ۱ تا ۵ بعد از ظهر انجام می‌دهد و یا اینکه هر یک از افراد روزهای مشخصی را به صورت تمام وقت کار نمایند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۴). به عبارت دیگر در این روش دو نفر یا بیشتر، داوطلبانه روی یک کار تمام وقت کار می‌کنند و در تمام حقوق، سود و ... آن سهمیم هستند. هر یک از این افراد قرارداد مستقلی با کارفرما داشته و حقوق و مزایای مشخص دارد. معمولاً شغل براساس فعالیت یا زمان و بر حسب نیازهای خود شاغل و شاغلین، به روش‌های مختلف تقسیم می‌گردد. بسته به نیازمندی‌های واقعی شغل، تسهیم‌کنندگان شغل می‌توانند از جنس، سن و نسل‌های مختلف باشند. ممکن است که یک فرد سالم با فردی معلول و یا فردی جوان با فرد مسن‌تر و یا یک زن و مرد و یا افرادی از ملیت‌های متفاوت، در کار با هم مشارکت نمایند و نوع مشارکت بسته به نوع شغل ممکن است در مسئولیت‌ها یا در زمان کار باشد. همچنین یک دوره زمانی همپوشانی هم به منظور تعامل بین مشارکت‌کننده‌ها و بحث و تبادل نظر آنها در رابطه با شغلشان، در نظر گرفته می‌شود (برانین^{۱۰}، ۲۰۰۴: ۳-۲).

اگرچه ممکن است (به علت به کارگیری دو نفر در یک پست) شرکت‌ها مزایا را به صورت دویبله و ۱۲۰ درصد حقوق را پرداخت کنند، اما کارفرمایان تسهیم شغل را یک سود خالص می‌دانند، چرا که می‌توانند از مزایای زمان و انرژی‌ای که در کارکنان مولدی سرمایه‌گذاری شده است که در غیر این صورت شرکت را ترک می‌کردند، استفاده نمایند (شروین^{۱۱} و استرمن^{۱۲}، ۲۰۰۲: ۸۵).

بطور کلی تسهیم شغل به خاطر فرصت‌های برابر کاری که در اختیار افراد قرار می‌دهد باعث افزایش انگیزش افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری ایشان می‌گردد. دلایل مختلفی برای تأیید ادعای افزایش بهره‌وری در صورت افزایش تسهیم شغل وجود دارد. از جمله این دلایل می‌توان به افزایش انعطاف‌پذیری، نگهداری پرسنل مجرب، استفاده از گستره وسیع‌تری از مهارت‌های کاری و افزایش انگیزش و تعهد افراد اشاره نمود. در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که تسهیم شغل در مقایسه با

۸۹/۱/۳۱ به روسای قوه سه‌گانه، رییس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رییس ستاد کل نیروهای مسلح، ابلاغ شده نیز به ضرورت ایجاد این توازن پرداخته و «توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری» را یکی از ضروریات قلمداد کرده است (پایگاه اطلاع‌رسانی مجمع تشخیص مصلحت نظام). اشاره مستقیم به این مسأله در کنار سیاست‌هایی مانند «دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی» نشان از توجه به اهمیت این موضوع در دیدگاه مدیریت کلان کشورمان دارد.

یکی از استراتژی‌هایی که امروزه در جهان برای مقابله با تعارض بین کار و زندگی و ایجاد توازن بین این دو توسط سازمان‌ها اتخاذ می‌شود، استفاده از الگوهای کاری منعطف است.

۲-۲- الگوهای کاری منعطف

طی سال‌های گذشته الگوهای کاری منعطف از جمله موارد بحث برانگیز در مدیریت منابع انسانی بوده است. الگوهای کاری منعطف یعنی کارفرما به کارکنان برای تعیین زمان، مکان و نحوه انجام کارشان گزینه‌های مختلفی را ارائه کند و کارکنان این امکان را داشته باشند که از بین گزینه‌های مختلف یکی را انتخاب کنند و یا آنها را به نحوی با هم ترکیب نمایند که هم برای سازمان منفعت داشته باشد و هم برای کارکنان (پرین^{۱۳}، ۲۰۰۹: ۱۸).

این نوع الگوهای کاری انواع متفاوتی دارند که می‌توان به ساعات کاری شناور، هفته‌های کاری فشرده، دور-کاری و روش‌های کاری پاره‌وقت داوطلبانه خصوصاً تسهیم شغل اشاره کرد.

۲-۳- تسهیم شغل

تسهیم شغل به عنوان یک روش جدید برنامه‌ریزی کاری می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای مشکلات کارکنان در نظر گرفته شود. این روش اجازه می‌دهد که دو یا چند نفر یک کار ۴۰ ساعت در هفته (کار تمام وقت) را بین خود تقسیم نمایند. بنابراین بطور مثال، یکی از افراد کار

می‌توانند کار دارای حقوق و پرستیژ بالاتری را انتخاب کنند و دیگر جلوی ارتقایشان گرفته نخواهد شد (استن وورت^{۱۹}، ۱۹۹۹: ۲۹۶).

به نظر می‌آید با توجه به شرایط جامعه کنونی ما تسهیم شغل می‌تواند به عنوان استراتژی ایجاد توازن بین کار و زندگی در سازمان‌های کشورمان اجرا شود. از آنجایی که این استراتژی روشی نوین در جهان و علی-الخصوص در ایران است، معرفی و فرهنگ‌سازی درباره آن و همچنین تغییر گفتمان کارکنان و مدیران درباره الگو-های منعطف کاری به عنوان مرحله اول اجرای آن محسوب می‌شود. همچنین با توجه به اینکه وزارت کار و امور اجتماعی متولی اصلی اشتغال و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در ایران است، این وزارتخانه به عنوان مطالعه موردی این تحقیق در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، تقویت و گسترش الگوهای منعطف کاری و برنامه‌ریزی برای افزایش انگیزه و ارتقاء بهره‌وری نیروی کار از برنامه‌های در دست اجرای این وزارتخانه می‌باشد (منشور کاری وزارت کار و امور اجتماعی).

در مقاله پیش‌رو تسهیم شغل به عنوان متغیر مستقل و ایجاد توازن بین کار و زندگی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود که دارای چهار مولفه رضایت شغلی، انگیزش شغلی، کیفیت زندگی و استرس شغلی است. در-حقیقت، در این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر استراتژی تسهیم شغل در افزایش رضایت شغلی، انگیزش شغلی و کیفیت زندگی کارکنان و همچنین کاهش استرس شغلی آنان به عنوان فرضیات فرعی تحقیق و در نهایت بررسی نقش اجرای این روش در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان به عنوان فرضیه اصلی تحقیق هستیم.

۲-۴- پیشینه تحقیق

بررسی‌های انجام شده در کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و سایت‌ها نشان می‌دهند که کار علمی قابل توجهی در موضوع تسهیم شغل در کشورمان انجام نشده است، اما مرور مطالعات خارج از کشور نشان داد که در این موضوع مقالات فراوانی نگارش شده است. در ذیل به برخی از این مقالات و تحقیقات داخلی و خارجی اشاره می‌شود:

کار تمام‌وقت باعث می‌شود کارکنان در طی ساعات کاری، پرنرژی‌تر و خلاق‌تر عمل نمایند (هریس^{۱۳}، ۱۹۹۷: ۳۰). به نظر می‌آید یکی از مهم‌ترین مزیت‌های تسهیم شغل داشتن فرصت زمانی کیفی در محل کار و زمان کمی در منزل است (فریمن^{۱۴}، ۲۰۰۹: ۶۵). این نوع اشتغال، به عنوان یک گزینه بهتر بین بیکاری و اشتغال تمام‌وقت برای زنان مطرح شده است، زیرا مشاغل مزبور دارای این ویژگی‌اند که بانوان به شکل بهتری می‌توانند بین کار در منزل و کار در بازار تعادل و توازن برقرار کنند (امینی و حجازی آزاد، ۱۳۸۸: ۲).

هر چند در حال حاضر، تسهیم شغل در اروپا بیشتر اجرا می‌شود، اما این روش بصورت رسمی در طی دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده پدید آمد تا بتوان کارهایی را که به طور معمول به یک شیفت کامل کاری نیاز دارند به صورت پاره‌وقت اداره نمود. معلمی و پرستاری جزو اولین مشاغلی بودند که به صورت اشتراکی درآمدند چرا که بیشتر در انحصار زنانی بودند که می‌خواستند تعادلی بین شغل و خانواده خود برقرار سازند. بخش‌های عمومی^{۱۵} و بخش‌های خصوصی بزرگ^{۱۶}، نیز تسهیم شغل را به عنوان انتخابی برای کارکنان خود در نظر گرفتند (ایک^{۱۷}، ۲۰۰۱: ۸۹۰).

در سال‌های اخیر، کارکنان کشورهای اروپایی و علی-الخصوص آمریکایی به میزان زیادی برای اجرای استراتژی تسهیم شغل تمایل نشان داده‌اند. این علاقه و تمایل ریشه در علل متعددی دارد که به عنوان مثال می‌توان به تغییر ماهیت نیروی کار، افزایش مشارکت زنان علی-الخصوص زنان متخصص، افزایش فاصله بین انتظارات کارکنان و ماهیت شغلشان، علاقه به داشتن اوقات فراغت بیشتر به منظور تحصیل و ایجاد توازن بین کار و زندگی، نگرانی درباره کیفیت زندگی خانوادگی و همچنین بالا رفتن نرخ بیکاری در کشورهای مختلف، اشاره کرد (آلمستد^{۱۸}، ۱۹۷۹: ۲۸۴-۲۸۳).

یکی از نکات حائز اهمیت درباره تسهیم شغل این است که این روش معایب کار پاره‌وقت را از بین می‌برد، چرا که می‌تواند پست‌های مدیریتی بالاتری را دربرگیرد. با اجرای روش تسهیم شغل، کارکنانی که در پست‌های بالاتری کار می‌کنند و کار پاره‌وقت مورد نظرشان نیست،

بیشتر در زمان آزادشان یا توسعه علاقمندی‌های حرفه‌ای در طول آخرین مراحل شغلی آنها کمک می‌کند.

یکی از قدیمی‌ترین و کامل‌ترین مقالات در موضوع تسهیم شغل مقاله "تسهیم شغل: یک سبک کاری نوظهور" است که آلمستد بارنی^{۲۰} در سال ۱۹۷۹ آن را به رشته تحریر درآورده و در نشریه اینترنتی لیبِر رویوو^{۲۱} به چاپ رسیده است. در این مقاله، نویسنده به تفصیل به بیان چیرستی، چرایی و چگونگی تسهیم شغل می‌پردازد. وی پس از ارائه تعریفی از تسهیم شغل، به تغییر در ماهیت نیروی کار، شکاف بین انتظارات کارکنان و ماهیت شغلشان و علاقه به داشتن اوقات فراغت بیشتر به عنوان مهم‌ترین دلایل گرایش کارکنان به کار پاره‌وقت اشاره کرده است. پس از آن، وی به تشکیل تیم و نحوه تقسیم زمان، وظیفه، درآمدها و مزایا به عنوان مسائل حائز اهمیت در نحوه تسهیم شغل می‌پردازد. درحقیقت، تیم‌های تسهیم شغل شامل افرادی با مهارت‌های مشابه هستند که پست‌ها را براساس زمان تقسیم می‌کنند و با افرادی با مهارت‌های مکمل‌اند که سمت‌ها را بر مبنای وظایف تقسیم می‌نمایند. همچنین در فرآیند استخدام افراد این تیم باید توجه کرد که کارکنانی را به کار گرفت که کار پاره‌وقت را ترجیح دهند و همچنین می‌بایست بین افرادی که در پستی سهیم می‌شوند، میزانی از سازش وجود داشته باشد.

نویسنده این‌گونه ادامه می‌دهد که تسهیم شغل اصولاً گزینه‌ای است که توسط کارکنان آغاز شده است و کارفرمایان به علت ترس از افزایش تعداد کارکنان و بالا رفتن هزینه‌ها با آن مخالفت کرده‌اند، اما این روش فواید زیادی برای سازمان نیز دارد که انعطاف‌پذیری بیشتر در برنامه‌ریزی کاری، حفظ کارکنان ارزشمند، کاهش غیبت از کار، انگیزه و انرژی بیشتر برای شغل، استخدام از حوزه وسیع‌تری از نیروی کار و جایگزین‌هایی برای کارکنان قدیمی‌تر از مهم‌ترین این فواید هستند.

مقاله "تسهیم شغل: یک گزینه مناسب برای اجرای قانون؟"^{۲۲} نوشته لیسا پرین^{۲۳} (۲۰۰۹) یکی از مطالعات علمی انجام شده در این زمینه است که در "اف. بی. آی لائفرسمنت بولتن"^{۲۴} به چاپ رسیده است. این مقاله به بررسی روش تسهیم شغل که مراکز اجرای قانون در

آرین قلی‌پور و همکارانش در مقاله‌ای با عنوان "تسهیم شغل: پاسخی به چالش‌های کاری زنان دانشور" ضمن بررسی وضعیت این زنان و سهم ایشان در بازار کار، به بررسی روش‌های کاری منعطف و خصوصاً روش تسهیم شغل پرداخته و در نهایت با انجام مصاحبه ساختاریافته با مدیران و مسئولین دانشگاه آزاد، دیدگاه‌های آنان در خصوص امکان‌پذیری و تأثیرات اجرای این روش در مورد زنان دانشور شاغل در دانشگاه را مطرح کرده است.

با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق، قلی‌پور و همکارانش چنین نتیجه گرفته‌اند که بیش از ۷۰٪ افراد معتقدند که تسهیم شغل تأثیر بسزایی در جذب و حفظ نخبگان زن خواهد داشت و نزدیک به ۴۰٪ آنان این روش را موجب لوث شدن مسئولیت نمی‌دانستند. همچنین، همه افراد در خصوص تأثیر روش موصوف بر کاهش تضاد بین کار و خانواده متفق‌القول بودند.

علی‌رضا امینی و زهره حجازی آزاد نیز در مقاله «اشتغال پاره‌وقت و مشارکتی؛ راهکارهای موثر در کاهش بیکاری زنان» با اشاره به روند رو به رشد اشتغال پاره‌وقت و مشارکتی در سال‌های اخیر در بیشتر کشورهای جهان، این نوع اشتغال را یکی از راهکارهای موثر در استفاده از نیروی کار زنان قلمداد می‌کنند. از نظر نویسندگان این مقاله، این نوع اشتغال، به عنوان یک گزینه بهتر بین بیکاری و اشتغال تمام‌وقت برای زنان مطرح شده است، زیرا مشاغل مزبور دارای این ویژگی‌اند که بانوان به شکل بهتری می‌توانند بین کار در منزل و کار در بازار تعادل و توازن برقرار کنند.

نگار عرب و فاطمه رضایی نیز در مقاله "تسهیم شغل" به تعریف تسهیم شغل، تاریخچه آن و همچنین یافته‌های تحقیقی درباره هزینه و فایده‌های این روش برای کارمندان و کارفرمایان پرداخته‌اند. نویسندگان این مقاله معتقدند نگهداری بهتر کارمندان و افزایش بهره‌وری آنان از طریق توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های بالقوه-شان که مرتبط با اهداف کار می‌باشد، از جمله مزایای سازمانی این روش است. همچنین، روش مزبور به کارمندان برای ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، پرورش فرزندان، به دست آوردن تحصیلات

ایالات متحده آمریکا در مقابله با تأثیرات منفی کاهش نیروی انسانی اتخاذ کرده‌اند، می‌پردازد.

نویسنده معتقد است که تسهیم شغل می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و مزایای متعددی را هم برای کارفرمایان و هم کارکنان ایجاد کند. این روش یک زندگی متعادل را برای کارکنان ایجاد می‌نماید و باعث می‌شود بتوانند زمان بیشتری را با خانواده‌شان بگذرانند و یا به دنبال تحصیلات و علاقمندی‌های شخصی باشند. همچنین آنها استرس کم‌تری را تحمل می‌کنند که در نتیجه باعث افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، کارکنان میزان غیبت پایین‌تری را دارند و کم‌تر از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کنند. کارفرمایان نیز می‌توانند به علت مزایای مشترک و هزینه اضافه‌کاری کم‌تر، پول پس‌انداز نمایند. افراد سهیم در شغل می‌توانند در زمان‌های فشرده کاری، بیشتر کار کنند و بدین ترتیب اضافه‌کاری برای پر کردن پست را حذف کنند. علاوه بر این، تسهیم شغل برای سازمان، در عین حال که بهره‌وری را حفظ می‌کند انعطاف را نیز افزایش می‌دهد. شغل تسهیم شده در همه زمان‌ها پوشش داده می‌شود. اغلب اگر یکی از افراد سهیم در شغل غایب باشد و یا به مرخصی برود، دیگر فرد سهیم در شغل در آن دوره زمانی به صورت تمام‌وقت کار می‌کند. همچنین، کارفرمایان می‌توانند از تسهیم شغل برای استخدام و حفظ کارکنان استفاده کنند. افراد سهیم در شغل نیز برای سازمان‌هایی که برنامه‌های کاری منعطف ارائه می‌کنند ارزش قائلند و با اشتیاق و فداکاری بیشتر وظایفشان را انجام می‌دهند. کاترین مارشال^{۲۵} (۱۹۹۷) نیز در مقاله "تسهیم شغل" که در نشریه "استاتیکس کانادا"^{۲۶} به چاپ رسیده به بررسی این روش در کانادا، ویژگی‌های افرادی که در تسهیم شغل شرکت می‌کنند و مقایسه آن با کار پاره‌وقت پرداخته است.

نویسنده معتقد است تسهیم شغل به کارکنان کمک می‌کند که توازن بین کار و خانواده را افزایش دهند، انرژی بیشتر و استرس کم‌تری داشته باشند و در نتیجه رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد. همچنین این روش در برنامه کاری کارکنان انعطاف بیشتری به وجود می‌آورد و باعث تسهیل فرآیند بازنشستگی برای آنها می‌شود. از

مزایای تسهیم شغل برای کارفرمایان می‌توان به بهره‌وری، اشتیاق، تعهد و خلاقیت بیشتر کارکنان اشاره کرد. علاوه بر این، استفاده از این روش باعث کاهش اتلاف کاری (به لحاظ زمانی)، استفاده از گستره وسیع‌تری از مهارت‌ها و حفظ کارکنان ارزشمند نیز می‌شود. این نوع الگوی منعطف کاری احتیاج به سرپرستی و مدیریت بیشتری دارد و ممکن است هزینه حقوق بازنشستگی را افزایش دهد. شایان ذکر است که گفتگو و ارتباطات بیشتر و تغییر در فرآیندهای اداری لازمه این روش است. همچنین، تسهیم شغل می‌تواند باعث مشکلات در محیط کار و تعارضات شخصی بین افراد سهیم در شغل شود.

مقاله "راه‌حل‌های بار کاری زیاد در دانشکده: تحقیقی درباره تسهیم شغل" نوشته برندا جی. فریمن^{۲۷} و کیت ام. کال^{۲۸} (۲۰۰۹) نیز از مطالعات علمی انجام شده در این موضوع است. این تحقیق نظرات یک نمونه ملی از ۱۵۰ استاد دانشکده آموزش مشاوره و ۱۵۰ رییس آموزش دانشکده را با توجه به مزایا و معایب تسهیم شغل در دانشکده بررسی می‌کند.

نتایج این تحقیق نشان داد که تفاوت کمی بین دیدگاه روسای دانشکده و اساتید آموزش مشاوره وجود دارد. همچنین، ۵۰٪ پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که در کل تسهیم شغل یک "ایده خوب" است. این نتیجه ممکن است نشان‌دهنده تعصب در برابر الگوهای کاری غیرسنجی، کمبود تجربه در ارتباط با تسهیم شغل، عدم درک بار کاری زیاد اعضا دانشکده، یا دیگر فاکتورهایی که در این تحقیق اندازه‌گیری نشدند، باشد.

مقاله "تسهیم شغل در کتابداری"^{۲۹} نوشته روت استنت^{۳۰} (۱۹۹۴)، نیز که در نشریه "لایبرین کریر دولوپمنت"^{۳۱} به چاپ رسیده است، قابل توجه به نظر می‌رسد. این مقاله مزایا و محدودیت‌های تسهیم شغل را علی‌الخصوص برای کتابداران بررسی می‌کند و بر اهمیت ارتباطات خوب و نحوه تقسیم کار بین دو فرد سهیم در شغل تأکید می‌نماید.

نویسنده معتقد است تسهیم شغل هم برای کارمندان و هم برای کارفرمایان مزایایی را دارد. این روش به کارمندان این امکان را می‌دهد که به تعادل در کار و زندگی برسد و استرس فرد و خانواده‌اش را کاهش می‌دهد.

۳-۱- ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن

در این تحقیق برای سنجش رابطه بین تسهیم شغل (متغیر مستقل) و توازن بین کار و زندگی (متغیر وابسته) از روش میدانی و پرسشنامه‌ای که دارای ۲۶ سوال بسته بود، به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. نکته قابل ملاحظه این است که به علت عدم وجود پرسشنامه مشابهی در این موضوع، این پرسشنامه کاملاً محقق ساخته و با مشورت صاحب‌نظران طراحی شده است. در واقع، به لحاظ اعتبار، این پرسشنامه از نظر متخصصان دارای اعتبار است. همچنین، پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۸۸۷ و بالاتر از ۰/۷ است، پرسشنامه به کار رفته پایایی قابل قبولی را داراست. همچنین لازم به ذکر است در این تحقیق از نرم‌افزار اس پی اس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است.

۳-۲- تعریف مفاهیم و نحوه سنجش متغیرها

در این بررسی، پس از تعریف مفهومی هر متغیر و گویه‌سازی، از طیف پنج قسمتی لیکرت برای پاسخگویی به گویه‌ها استفاده شده است.

متغیر وابسته

توازن بین کار و زندگی که به عنوان متغیر وابسته در این تحقیق در نظر گرفته شده، مفهومی بسیار گسترده است و به نوعی در برابر مفهوم تعارض بین کار و خانواده قرار دارد. با توجه به مطالعات و تحقیقات انجام شده در موضوع توازن بین کار و زندگی، علی‌الخصوص تحقیقات آلمستد بارنی^{۳۶} (۱۹۷۹)، کلی مک‌مانوس^{۳۷} و همکارانش (۲۰۰۲)، گری ای. رابرتس^{۳۸} (۲۰۰۱)، لیسا پرین^{۳۹} (۲۰۰۹)، کاترین مارشال^{۴۰} (۱۹۹۷)، دینا ال. شارپ^{۴۱} و همکارانش (۲۰۰۲)، روت استنت^{۴۲} (۱۹۹۴) و همچنین آراین قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸) می‌توان چهار مولفه زیر را برای توازن بین کار و زندگی در نظر گرفت:

- ۱- رضایت شغلی ۲- استرس شغلی ۳- انگیزش شغلی
- ۴- کیفیت زندگی

کارفرمایان نیز می‌توانند با استفاده از تسهیم شغل کارکنان ارزشمندی را که آموزش دیده‌اند، برای سازمان خود حفظ کنند. در ادامه نویسنده به این نکته اشاره می‌کند که در مشاغلی که زنان اکثریت هستند (به عنوان مثال کتابداری)، تسهیم شغل به نظر عاقلانه می‌آید. همچنین، ثابت شده که مشاغل کتابخانه‌ای برای تسهیم مناسب هستند. وقتی طرح تسهیم شغل در یک کتابخانه اجرا می‌شود، کارکنان دیگر می‌بایست درباره نحوه ارتباط با افراد سهیم در شغل، برخورد یکسان با آنها و فهم اینکه آنها تحت قوانین مشخصی کار می‌کنند، آموزش داده شوند.

گراهام تورنیکرافت^{۳۳} و گرالدین استرادی^{۳۴} (۱۹۹۲) نیز در مقاله "تسهیم شغل یک پست مشاوره" که در نشریه "بی. ام. جی"^{۳۴} به چاپ رسیده است، به عنوان دو روانپزشک به بررسی تجربیات و مشکلات کاری سهیم شدن در یک پست مشاوره پرداخته‌اند.

نویسندگان این مقاله معتقدند تنظیمات تسهیم شغل برای پرستاران، داروسازان، فعالان اجتماعی پزشکی و روانشناسان در آن. اچ. اس^{۳۵} موفق عمل کرده است. همچنین، تسهیم شغل مزایای زیادی دارد، به عنوان مثال کاهش گردش کارکنان، افزایش انعطاف کارکنان، افزایش بهره‌وری، پیوستگی کار بیشتر و در دسترس بودن مهارت‌های بیشتر. آنها سه نگرانی مهمی که اغلب کارفرمایان در مورد تسهیم شغل دارند را ارتباطات ضعیف، هزینه‌های سربار بیشتر و مسئولیت‌های درمانی می‌دانند.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف پژوهشی کاربردی و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین به لحاظ ماهیت داده‌ها تحقیقی کمی است. جامعه آماری موردنظر شامل ۹۷۳ نفر از کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی است. با استفاده از جدول «کرجسی و مورگان» حجم نمونه آماری مورد نظر ۲۷۶ نفر تعیین شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده بر اساس جنسیت و مدیر یا کارمند بودن انتخاب شده‌اند.

۱) **رضایت شغلی:** منظور از رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند. رضایت شغلی بخشی از رضایت از زندگی است. سرشت پیرامون بیرون از کار انسان بر احساس‌های وی در کار اثر می‌گذارد. بر همین روال، چون شغل یک بخش عمده از زندگی است، پس رضایت شغلی بر رضایت کلی انسان از زندگی نفوذ دارد. در نتیجه مدیران باید نه تنها به بررسی پیرامون نزدیک شغل بپردازند و بر آن نظارت کنند، بلکه از توجه به نگرش‌های کارکنان خود به دیگر بخش‌های زندگی غافل نباشند (دیویس^{۴۳}، ۱۳۷۵: ۱۷۰). این متغیر به وسیله شاخص‌های نرخ جایگزینی، عادلانه بودن پاداش‌ها نسبت به کارکرد از دید کارکنان، غیبت از کار و دیر آمدن بر سرکار مورد سنجش قرار گرفته است.

۲) **استرس شغلی:** استرس یا فشار عصبی به وضعیتی گفته می‌شود که در آن بر عواطف و هیجان‌ها، فراگردهای اندیشیدن و حالت‌های بدنی انسان کشتش و سنگینی وارد آید. هنگامی که فشار عصبی از اندازه بیرون باشد، توانایی انسان در سازگاری با پیرامون به خطر می‌افتد (دیویس، ۱۳۷۵: ۶۳۰). در این تحقیق، میزان ابهام در شغل، حجم کار واگذار شده به فرد، امنیت شغلی و تعارض بین نقش‌های کاری و خانوادگی به عنوان شاخص‌های استرس شغلی در نظر گرفته می‌شوند.

۳) **کیفیت زندگی:** از نظر سازمان بهداشت جهانی، کیفیت زندگی شامل پندارهای فرد از وضعیت زندگی‌اش با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی که در آن زندگی می‌کند و ارتباط این دریافته‌ها با اهداف، انتظارات، استانداردها و اولویت‌های موردنظر فرد است. ویژگی‌های مهم کیفیت زندگی که مورد توافق اکثر صاحب‌نظران علوم اجتماعی است، شامل چند-بعدی، ذهنی و پویا بودن آن است و ابعاد اساسی آن، مربوط به سلامت بعد جسمانی، روانی و اجتماعی می‌باشد (زکی: ۱۳۸۵: ۴-۲). در این پژوهش میزان سلامت جسمی، روانی و اجتماعی شاخص‌های سنجش کیفیت زندگی هستند.

۴) **انگیزش شغلی:** اصطلاح انگیزش در تئوری‌های مدیریت به این منظور به کار می‌رود که نیروهای درونی فرد را که در میزان، جهت و پیگیری تلاش در کار صرف می‌شود، تبیین می‌کند. به عبارت ساده‌تر، یک شخص با انگیزش زیاد، در کار سختکوش است، و کسی که انگیزش ندارد، تلاش نمی‌کند. مدیری که از طریق انگیزش هدایت می‌کند، شرایطی به وجود می‌آورد که افرادی که با آنها سروکار دارد، مشتاق و سختکوش باشند. واضح است که اگر نتایج عملکرد بالا باید به طور مستمر در سازمان حاصل شود، یک نیروی کار با انگیزه بالا اجتناب‌ناپذیر است (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۳۸۰-۳۵۸). در این تحقیق میزان علاقه به کار، سخت‌کوشی فرد، غیبت از کار و دیر آمدن بر سرکار به عنوان شاخص‌های سنجش انگیزش شغلی در نظر گرفته می‌شوند.

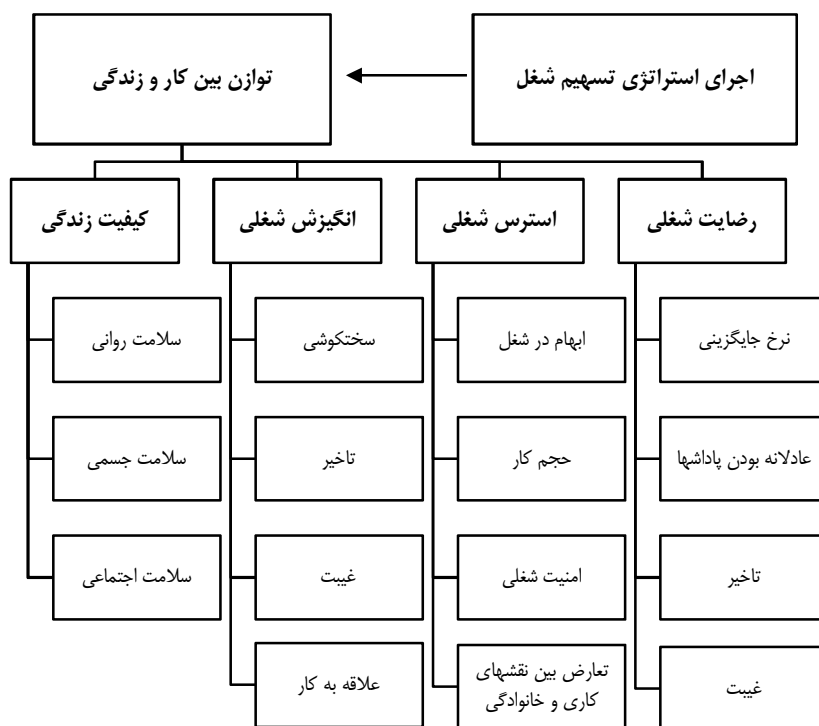
متغیر مستقل

در این پژوهش تسهیم شغل به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. همان‌طور که ذکر شد تسهیم شغل یکی از الگوهای منعطف کاری است که برای ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان به کار می‌رود و به موجب آن یک شغل تمام‌وقت بین دو فرد یا بیشتر تقسیم می‌شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۴۱۶).

۳-۳- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی پیشینه تحقیقات و مطالعات انجام شده در این موضوع، مدل مفهومی ذیل برای تحقیق در نظر گرفته شد.

درحقیقت در این مدل، چنین فرض شده که تسهیم شغل از طریق افزایش رضایت شغلی، انگیزش شغلی و کیفیت زندگی کارکنان و همچنین کاهش استرس شغلیشان در افزایش توازن بین کار و زندگی آنها موثر می‌باشد. همچنین برای سنجش هر یک از این چهار مولفه، شاخص‌هایی در نظر گرفته شد که در مدل به آنها اشاره شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

بررسی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که به طور کلی، ۷/۳ درصد از پاسخگویان معتقدند در حالت سهیم شدن در شغل رضایت شغلی در حد پائین است. همچنین، ۶۰/۵ درصد آنان رضایت شغلی در این حالت را در حد متوسط و ۳۲/۲ درصد آن را در حد بالا دانسته‌اند. به عبارت دیگر، ۹۲/۷ درصد پاسخ‌دهندگان میزان افزایش رضایت شغلی در حالت سهیم شدن در شغل را متوسط به بالا برآورد کرده‌اند.

انگیزش شغلی: به منظور سنجش این مولفه ۴ گویه در نظر گرفته شده که در جدول ذیل به آنها اشاره شده است:

جدول ۲- گویه‌های اندازه‌گیری مولفه انگیزش شغلی

گویه‌ها	
در حالت سهیم شدن در شغل (در مقایسه با کار تمام وقت) احساس تعهد و علاقه بیشتری به کار وجود دارد.	۱
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، با انگیزه و سخت‌کوشی بیشتری بر سر کار حاضر می‌شوند.	۲
در حالت سهیم شدن در شغل تعداد غیبت کارکنان کاهش می‌یابد.	۳
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، با تأخیر کمتری بر سر کار حاضر می‌شوند.	۴

۴- یافته‌های تحقیق

همان‌طور که اشاره شد توازن بین کار و زندگی به عنوان متغیر وابسته، توسط چهار مولفه رضایت شغلی، انگیزش شغلی، استرس شغلی و کیفیت زندگی سنجیده شده است، که نتایج حاصل از آن به شرح ذیل می‌باشد:

رضایت شغلی: به منظور سنجش این مولفه بر اساس شاخص‌های آن، چهار گویه زیر در نظر گرفته شده است:

جدول ۱- گویه‌های اندازه‌گیری مولفه رضایت شغلی

گویه‌ها	
در حالت سهیم شدن در شغل، پاداش کارکنان متناسب با عملکرد آنان است.	۱
در حالت سهیم شدن در شغل کارکنان جاجایی شغلی کمتری را دارند.	۲
در حالت سهیم شدن در شغل تعداد غیبت کارکنان کاهش می‌یابد.	۳
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، با تأخیر کمتری بر سر کار حاضر می‌شوند.	۴

جدول ۴- گویه‌های اندازه‌گیری مولفه کیفیت زندگی

گویه‌ها	
در تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت خستگی کمتری احساس می‌شود.	۱
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند به میزان کم‌تری از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کنند.	۲
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند سلامت فیزیکی بیشتری دارند.	۳
در روش سهیم شدن در شغل کارکنان با انرژی بیشتری برسرکار حاضر می‌شوند.	۴
در روش سهیم شدن در شغل، کارکنان فرصت بیشتری برای رسیدگی به مسائل پزشکی و سلامتی‌شان دارند.	۵
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند از زندگیشان رضایت کمتری دارند.	۶
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند دارای آرامش و سلامت روانی بیشتری هستند.	۷
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، استرس کم‌تری را تجربه می‌کنند.	۸
در حالت سهیم شدن در شغل کارکنان فرصت کافی برای ادامه تحصیل در اختیار دارند.	۹
در حالت سهیم شدن در شغل کارکنان فرصت کافی برای پرداختن به رشد شخصی (مطالعه، شرکت در سمینارهای آموزشی و ...) در اختیار دارند.	۱۰
در حالت سهیم شدن در شغل کارکنان می‌توانند زمان کافی به تفریح اختصاص دهند.	۱۱
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، فرصت بیشتری را برای پرداختن به فعالیت‌های اجتماعی و داوطلبانه (خیریه و ...) دارند.	۱۲
در حالت سهیم شدن در شغل کارکنان از شرایط شغلی‌شان رضایت بیشتری دارند.	۱۳
در روش سهیم شدن در شغل، کارکنان فرصت بیشتری برای پاسخ‌گویی به نیازهای اعضای خانواده‌شان دارند.	۱۴

به طور کلی بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت، ۴/۳۴ درصد پاسخگویان معتقدند در حالت سهیم شدن در شغل کیفیت زندگی در حد پائین است. لکن ۳۸/۴۱ درصد آنان در این حالت کیفیت زندگی را در حد متوسط و ۵۷/۲۵ درصد آن را در حد بالا می‌دانند. این مسأله بیانگر این است که ۹۵/۶۶ درصد پاسخگویان بر این اعتقادند در حالت سهیم شدن در شغل، کیفیت زندگی گرایش به افزایش دارد و افزایش آن در حد متوسط به بالا است.

بنابراین با توجه به بررسی‌های انجام شده می‌توان گفت، ۱۰/۵ درصد از پاسخگویان اظهار داشته‌اند در حالت سهیم شدن در شغل انگیزش شغلی در حد پائین است. همچنین، ۴۸/۹ درصد آنان انگیزش شغلی را در حد متوسط و ۴۰/۶ درصد در حد بالا دانسته‌اند. به بیان دیگر می‌توان گفت که ۸۹/۵ درصد پاسخ‌دهندگان معتقدند در حالت سهیم شدن در شغل میزان افزایش انگیزش شغلی متوسط به بالاست.

استرس شغلی: به منظور سنجش این مولفه بر اساس شاخص‌های آن، شش گویه زیر در نظر گرفته شده است:

جدول ۳- گویه‌های اندازه‌گیری مولفه استرس شغلی

گویه‌ها	
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، به خوبی به نحوه انجام کار خود واقفند.	۱
در حالت سهیم شدن در شغل، حجم کاری که به کارمند سپرده می‌شود با میزان ساعات حضور وی در محل کار متناسب است.	۲
در روش سهیم شدن در شغل، به علت مشارکت دو نفر، میزان کار واگذار شده به هر کارمند کاهش می‌یابد.	۳
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، دارای امنیت شغلی پایین هستند.	۴
در روش سهیم شدن در شغل، کارکنان تعارض کم‌تری را بین نقش‌های کاری و خانوادگی خود احساس می‌کنند.	۵
کارکنانی که به روش سهیم شدن در شغل کار می‌کنند، استرس شغلی کم‌تری را تجربه می‌کنند.	۶

بررسی نتایج این مطلب را تأیید می‌کند که به طور کلی ۳۲/۲۵ درصد از پاسخگویان بر این باورند در حالت سهیم شدن در شغل استرس شغلی در حد پائین است. همچنین ۵۸/۳۳ درصد آنان اعتقاد دارند در این حالت استرس شغلی در حد متوسط و ۹/۴۲ درصد آن را در حد بالا برآورد کرده‌اند. این مسأله بیانگر این است ۶۷/۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان معتقدند در حالت سهیم شدن در شغل، استرس شغلی در حد متوسط به بالا کاهش می‌یابد.

کیفیت زندگی: به منظور سنجش این مولفه ۱۴ گویه در نظر گرفته شد که در جدول ذیل به آنها اشاره شده است:

آزمون فرضیات تحقیق

به منظور تعیین نوع آزمون مورد استفاده برای آزمون فرضیات و تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. نتیجه این آزمون نشان داد که توزیع داده‌های مربوط به متغیرها تفاوت معناداری با توزیع نرمال دارد. لذا فرضیات تحقیق از طریق کای اسکویئر تک نمونه‌ای که یک آزمون نا-پارامتریک است آزمون شدند که در ذیل به بررسی هر یک پرداخته خواهد شد:

فرضیه فرعی اول: اجرای استراتژی تسهیم شغل رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد.

با استناد به نتیجه آزمون کای اسکویئر (۱۱۷/۵۸۷)، تفاوت آماری معنی‌داری بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ وجود دارد. توزیع نسبت‌ها نشان می‌دهد که اجرای استراتژی تسهیم شغل در افزایش رضایت شغلی کارکنان نقش دارد. به بیان دیگر می‌توان گفت بر اساس نتایج به دست آمده شواهدی بر رد فرضیه اول که اشاره به تأثیر اجرای تسهیم شغل بر افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد، به دست نیامد. در واقع، این روش به کارکنان کمک می‌کند که توازن بین کار و خانواده را افزایش دهند، انرژی بیشتر و استرس کم‌تری داشته باشند و در نتیجه رضایت شغلی بیشتری را دارا باشند (مارشال، ۱۹۹۷: ۷).

نداشتن شواهدی بر رد این فرضیه با اعتقاد کاترین مارشال^{۴۴} (۱۹۹۷)، گراهام تورنیکرافت^{۴۵} و گرالدین استرادی^{۴۶} (۱۹۹۲)، کلی مک‌مانوس و همکارانش^{۴۷} (۲۰۰۲)، مارکیا ای رید-وودارد^{۴۸} (۲۰۰۶)، لیسا پرین^{۴۹} (۲۰۰۹) و بارنی آلمستد (۱۹۷۹) مبنی بر نقش اجرای استراتژی تسهیم شغل در افزایش رضایت شغلی کارکنان همخوانی دارد. به عنوان مثال، کلی مک‌مانوس^{۵۰} و همکارانش (۲۰۰۲) معتقدند تسهیم شغل باعث تعارض کم‌تر کار-خانواده می‌شود. این کاهش تعارض با رضایت خانوادگی و شغلی بیشتر مرتبط است. علاوه بر این، باعث کاهش غیبت و جابجایی شغلی نیز می‌شود (مک‌مانوس و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۳۲۰).

فرضیه فرعی دوم: اجرای استراتژی تسهیم شغل در افزایش انگیزش شغلی کارکنان نقش دارد.

با استناد به نتیجه آزمون کای اسکویئر (۶۷/۵۸۷)، تفاوت آماری معنی‌داری بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ وجود دارد. این توزیع نسبت‌ها نشان می‌دهد که اجرای استراتژی تسهیم شغل در افزایش انگیزش شغلی کارکنان نقش دارد. به بیان دیگر می‌توان گفت بر اساس نتایج به دست آمده شواهدی بر رد فرضیه دوم که اشاره به تأثیر اجرای تسهیم شغل بر افزایش انگیزش شغلی کارکنان دارد، به دست نیامد. درحقیقت، کارکنان به علت اینکه فرصت کافی برای پرداختن به امور غیرکاریشان دارند، در زمان حضور در محل کار با انگیزه و آرامش بیشتری به کار می‌پردازند.

نتیجه به دست آمده از آزمون این فرضیه با نظرات بارنی آلمستد^{۵۱} (۱۹۷۹)، آرین قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸) و گری ای. رابرتس^{۵۲} (۲۰۰۱) درباره نقش تسهیم شغل در افزایش انگیزش شغلی کارکنان سازگار است. به عنوان مثال قلی‌پور و همکارانش معتقدند تسهیم شغل در مقایسه با کار تمام‌وقت باعث می‌شود کارکنان در ساعات کاری، با انگیزه، انرژی و خلاقیت بیشتر عمل نمایند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۵).

فرضیه فرعی سوم: با اجرای استراتژی تسهیم شغل استرس شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

نتیجه آزمون کای اسکویئر (۹۹/۱۹۶)، تفاوت آماری معنی‌داری بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ را نشان داد. توزیع نسبت‌ها در این آزمون بیانگر این نکته هستند که اجرای استراتژی تسهیم شغل در کاهش استرس شغلی کارکنان نقش دارد. به بیان دیگر می‌توان گفت بر اساس نتایج به دست آمده شواهدی بر رد فرضیه سوم که اشاره به تأثیر اجرای تسهیم شغل بر کاهش استرس شغلی کارکنان دارد، به دست نیامد. در حقیقت، این روش با انعطافی که در ساعات کاری ایجاد کند زمان آزادی را برای کارمندان ایجاد می‌کند که به امور شخصی و خانوادگی خود برسند و در نتیجه از تداخل کار و خانواده که یکی از منابع استرس شغلی

است جلوگیری نمایند. در چنین شرایطی فرد با آرامش بیشتری در محل کارش حضور دارد چرا که فرصت کافی برای رسیدگی به امور غیر کاری‌اش را داشته است. همچنین در این حالت به علت شراکت دو نفر در یک شغل، حجم کار واگذار شده به یک فرد کاهش می‌یابد که این مسأله هم در کاهش استرس شغلی کارمندان تأثیر دارد.

این نتیجه با نظرات لیسا پیرین^{۵۳} (۲۰۰۹)، کاترین مارشال^{۵۴} (۱۹۹۷)، روت استنت^{۵۵} (۱۹۹۴)، دیانا نلسون^{۵۶}، جین اسکوجارت^{۵۷} (۱۹۸۲) و آرین قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸) درباره نقش تسهیم شغل در کاهش استرس شغلی سازگار است. به عنوان مثال قلی‌پور و همکارانش معتقدند ناتوانی در حل تضاد بین کار و خانواده منبع عمده استرس شغلی می‌باشد و موجب عدم رضایت شغلی و شخصی می‌شود. تسهیم شغل می‌تواند بر این مشکلات فائق آید (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱).

فرضیه فرعی چهارم: اجرای استراتژی تسهیم شغل کیفیت زندگی کارکنان را می‌افزاید.

با استناد به نتیجه آزمون کای اسکویر (۱۱۹/۰۴۳)، تفاوت آماری معنی‌داری بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ وجود دارد. این توزیع نسبت‌ها نشان می‌دهد که اجرای استراتژی تسهیم شغل در افزایش کیفیت زندگی کارکنان نقش دارد. به بیان دیگر می‌توان گفت بر اساس نتایج به دست آمده شواهدی بر رد فرضیه چهارم که اشاره به تأثیر اجرای تسهیم شغل بر افزایش کیفیت زندگی کارکنان دارد، به دست نیامد. درحقیقت، تسهیم شغل یک زندگی متعادل را برای کارکنان ایجاد می‌کند و باعث می‌شود بتوانند زمان بیشتری را با خانواده‌شان بگذرانند و یا به دنبال تحصیلات و علاقمندی‌های شخصی باشند. همچنین آنها استرس کم‌تری را تحمل می‌کنند و دارای آرامش بیشتری هستند (پیرین، ۱۹۹۷: ۱۹). درنهایت می‌توان گفت سلامت جسمی، روانی و اجتماعی این کارکنان بالاتر است که این به معنای بهبود کیفیت زندگی آنهاست.

نتیجه به دست آمده از آزمون این فرضیه نیز با نظرات بارنی آلمستد (۱۹۷۹)، دینا ال. شارپ^{۵۸} و

همکارانش (۲۰۰۲) همخوانی دارد و متناسب است. شارپ معتقد است با وجود این گزینه، کارکنان فرصت مدیریت نیازهای زندگی‌شان را دارند به نحوی که نه تنها بهره‌ریشان در کار و خانه را بالا می‌برد، بلکه می‌تواند کیفیت کلی زندگی شخصیشان را نیز افزایش دهد (شارپ، ۲۰۰۲: ۱۰۸).

فرضیه اصلی: اجرای استراتژی تسهیم شغل در وزارت کار و امور اجتماعی در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان آن وزارتخانه تأثیر دارد.

از آنجا که در این تحقیق رضایت شغلی، انگیزش شغلی، استرس شغلی و کیفیت زندگی به عنوان مولفه‌های توازن بین کار و زندگی در نظر گرفته شده‌اند، فقدان شواهدی مبنی بر رد فرضیات فرعی مربوط به این مولفه‌ها بیانگر نبودن شواهدی بر رد فرضیه اصلی تحقیق است.

بدین ترتیب، نتیجه به دست آمده با نظرات روت استنت^{۵۹} (۱۹۹۴)، رکس ال. فیسر^{۶۰} و لوری وادس‌وورت^{۶۱} (۲۰۰۸)، رابرت هالدن و بن رنشاو، شارون اچ. مستراسسی^{۶۲} و جیمز آر. تامپسون^{۶۳} (۲۰۰۵)، آنتونی گیدنز، کاترین مارشال^{۶۴} (۱۹۹۷) و لیسا پیرین^{۶۵} (۲۰۰۹) (۲۰۰۹) سازگار است. به عنوان مثال، کاترین مارشال^{۶۶} (۱۹۹۷) معتقد است تسهیم شغل به کارکنان کمک می‌کند که توازن بین کار و خانواده را افزایش دهند و انرژی بیشتر داشته باشند (مارشال، ۱۹۹۷: ۷). همچنین، لیسا پیرین ۳ مزیت اصلی را برای تسهیم شغل برمی‌شمرد که اولین مزیت آن این است که با اجرای این روش سازمان‌ها می‌توانند به صورت مستقیم درگیر توازن کار- خانواده به عنوان بخشی از استراتژی‌های کلی حفظ و جذبشان شوند (پیرین، ۲۰۰۰: ۱۹).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

تسهیم شغل یکی از الگوهای منعطف کاری است که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی و مدیران قرار گرفته است. این روش برای کارکنان زمان آزاد کافی را فراهم می‌سازد و در زندگی کاری و شخصی آنان توازنی به وجود خواهد آورد. کارمند راضی‌تر نیز مساوی با استرس کم‌تر و بهره‌وری بیشتر است (نلسون^{۶۷}

کاری را با هدف ایجاد توازن بین کار و خانواده به مرحله اجرا درآورند. چرا که که اصولاً زنان بیشتر متقاضی تعداد ساعات کاری کم‌تر هستند. همچنین، سازمان‌هایی که تعداد زیادی کارمندان در مرحله بازنشستگی دارند نیز می‌توانند به منظور پویاتر شدن سیستم اداریشان از روش تسهیم شغل بهره‌مند شوند.

فهرست منابع

- ۱) امینی، علی‌رضا و زهره حجازی آزاد. (۱۳۸۸). اشتغال پاره‌وقت و مشارکتی؛ راهکارهای موثر در کاهش بیکاری زنان، اشتغال زنان، تهران: مرکز امور زنان و خانواده ریاست جمهوری.
- ۲) ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۷). اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر). تهران: نشر مدیران.
- ۳) دیویس، کیت و جان نیواسترم. (۱۳۷۵). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی). ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: شرکت تعاونی خدماتی و انتشاراتی علوم مدیریت.
- ۴) زکی، محمدعلی. (۱۳۸۵). بررسی سنجش کیفیت زندگی زنان، همایش نقش زنان در توسعه علوم، فرهنگ و تمدن اسلامی، تهران: مرکز اطلاعات و آمار شورای فرهنگی اجتماعی زنان.
- ۵) قلی‌پور، آرین، علی پیران‌نژاد، مهدیه بد و فرزانه ناصر شریعتی. (۱۳۸۸). تسهیم شغل: پاسخی به چالش‌های زنان دانشور. مجله انجمن ایرانی مطالعات زنان. ۱۴، ۳۱-۲۱.
- ۶) گیدنز، آنتونی. (۱۳۸۷). جامعه‌شناسی. ترجمه حسن چاوشیان. تهران: نشر نی.
- ۷) لیزوت، کن و باربارا آ. لیتواک. (۱۳۸۰). چگونه بین کار و خانواده توازن ایجاد کنیم؟. ترجمه مسعود کسایبی، تهران: انتشارات همشهری.
- 8) Branine, Mohamed. (2004). Job Sharing and Equal Opportunities under the New Public Management in Local Authorities. The International Journal of public sector management. Vol. 17. No.2. PP. 136-152.
- 9) Eick, Charles J. (2002). Job Sharing Their First Year: A Narrative of Two Partnered Teachers' Induction into Middle School Science Teaching. Teaching And Teacher Education. vol. 18. PP. 887- 904.

و اسکوجارت^{۶۸}، ۱۹۸۲: ۴). همچنین این الگوی منعطف کاری باعث می‌شود که کارکنان انرژی، انگیزه و رضایت شغلی بیشتری داشته باشند و در نهایت بتوانند توازن بین کار و خانواده را افزایش دهند (مارشال، ۱۹۹۷: ۷).

هدف اصلی در این تحقیق، بررسی تأثیر اجرای استراتژی تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان است. بررسی نتایج حاصل از آزمون کای اسکویر تک نمونه‌ای نشان داد که شواهدی بر رد چهار فرضیه فرعی و در نهایت فرضیه اصلی ما به دست نیامده است. به بیان دیگر نتایج به دست آمده حاکی از آن است که اجرای تسهیم شغل در افزایش رضایت شغلی، انگیزش شغلی و کیفیت زندگی کارکنان تأثیر دارد و باعث کاهش استرس شغلی آنان نیز می‌شود. در نهایت می‌توان گفت اجرای این نوع الگوی منعطف کاری در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی موثر است.

این تحقیق دارای محدودیت‌هایی است که مهم‌ترین آنها مربوط به کمی بودن تحقیق و استفاده از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات است. اگرچه این ابزار باعث تبدیل طرز تلقی و دانش ضمنی پاسخگویان به دانش صریح می‌شود، اما خود دارای محدودیت‌هایی است. در این روش فرض بر این است که فرد تکمیل‌کننده پرسشنامه با صداقت آن را پر می‌نماید اما ممکن است به عنوان مثال کارمند در تکمیل مشخصات عمومی و یا حتی سوالات دیگر با صداقت عمل نکند. رویکرد و موضعگیری منفی کارمندان -علی‌الخصوص کارمندان ادارات دولتی- درباره تکمیل پرسشنامه از دیگر محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌رود.

در پایان با توجه به یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌شود از آنجا که وزارت کار و امور اجتماعی اولین دستگاه مجری دورکاری به عنوان یکی از الگوهای منعطف کاری بوده است، تسهیم شغل را نیز به عنوان یکی از این استراتژی‌ها در حوزه کاری یکی از معاونت‌ها و یا موسسات تابعه خود به منظور سنجش مزایا و معایب آن اجرا نماید. علاوه بر این، براساس دستاوردهای تحقیق توصیه می‌شود سازمان‌ها و نهادهای اجرایی که تعداد کارمندان زن آنها بیشتر است نیز این نوع الگوی منعطف

- Job- Sharing in UK Local Government in the 1990s. *work & family*. Vol. 2. No. 3. PP. 295-310.
- 24) Thornicroft, Graham and Geraldine Strathdee, (1992) "Job Share A Consultant Post," *BMJ*, VOL. 305, PP. 1413- 1415.
- ۲۵) وبلاگ جامع روانشناسی سازمانی و صنعتی
<http://siop64.blogfa.com/post-1422.aspx>
- ۲۶) پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
<http://www.irimlsa.ir/page.php?57>
- ۲۷) پایگاه اطلاع‌رسانی مجمع تشخیص مصلحت نظام
<http://www.maslehat.ir/contentstopleas.aspx>
- 10) Facer, Rex L., and Lori Wadsworth. (2008). *Alternative Work Schedules and Work-Family Balance: A Research Note*. *Review of Public Personnel Administration*. 28. PP. 166- 176.
- 11) Freeman, Brenda J, and Kenneth M Coll. (2009). *Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing*. *The Career Development Quarterly*. Alexandria: Vol. 58, Iss. 1, PP. 65- 71.
- 12) Harris, G. (1997). *Is Job Sharing Worthwhile? A Cost-benefit Analysis in UK universities*. *Higher Education Journal*. Vol. 33. No. 1. PP. 29-38.
- 13) Marshall, Katherine. (1997). *Job Sharing*. *Statics Canada*. NO. 75- 001- XPE. PP. 6-10.
- 14) McManus, Kelly, Karen Korabik, Hazel M. Rosin and E. Kevin Kelloway. (2002). *Employed Mothers and the Work-Family Interface: Does Family Structure Matter?.* *Human Relations*. 55. PP. 1295-1324.
- 15) Nelson, Diana and Jane Schuchardt. (1982). *Job Sharing*. *Journal of Extension*. Vol.20. No.5. PP. 4-5.
- 16) Olmsted, Barney. (1979). *Job-Sharing: An Emerging Work-Style*. *International Labour Review*. Vol. 118. Issue 3. United States. PP. 283-297.
- 17) Perrine, Lisa. (2009). *Job Sharing: A Viable Option for Law Enforcement?.* *FBI Law Enforcement Bulletin*. Washington. Vol. 78. Iss. 3. PP. 14- 20.
- 18) Reed-Woodard, Marcia A ,”Share and Share Alike, (2006). *Black Enterprise*. New York. Vol. 36, Iss. 9; PP. 63- 64.
- 19) Roberts ,Gary E. (2001). *New Jersey Local Government Benefits Practices Survey*. *Review of Public Personnel Administration*. vol. 21. PP. 284- 307.
- 20) Shapiro, Mary, Cynthia Ingols and Stacy Blake-Beard. (2008). *Confronting Career Double Binds: Implications for Women, Organizations, and Career Practitioners*. *Journal of Career Development*. vol. 34. NO. 3. PP. 309- 333.
- 21) Sharpe, Deanna L., Joan M. Hermsen and Jodi Billings. (2002). *Gender Differences in Use of Alternative Full-Time Work Arrangements by Married Workers Family and Consumer*. *Sciences Research Journal*. Vol. 31. No. 1. PP. 78- 111.
- 22) Sherwyn, David, and Michael C. Sturman. (2002). *Job Sharing: A Potential Tool for Hotel Managers*. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. PP. 83- 91.
- 23) Stanworth, Celia M. (1999). *A Best Case Scenario? Non-manual Part- time Work and*

یادداشت‌ها

- ¹ Giddens
² Lizut
³ Litwak
⁴ Rex L. Facer
⁵ Lori Wadsworth
⁶ Gary E. Roberts
⁷ Radcliffe Public Policy Center
⁸ Mary Shapiro
⁹ Lisa Perrine
¹⁰ Branine
¹¹ Sherwyn
¹² Sturman
¹³ Harris
¹⁴ Freeman
¹⁵ Public Sector
¹⁶ Large Private Sector
¹⁷ Eick
¹⁸ Olmsted
¹⁹ Stanworth
²⁰ Olmsted Barney
²¹ International Labour Review
²² Job Sharing: A Viable Option for Law Enforcement?
²³ Lisa Perrine
²⁴ FBI Law Enforcement Bulletin
²⁵ Katherine Marshall
²⁶ Statics Canada
²⁷ Brenda J. Freeman
²⁸ Kenneth M. Coll
²⁹ Job Sharing In Librarianship
³⁰ Ruth Stennett
³¹ Librarian Career Development
³² Graham Thornicroft
³³ Geraldine Strathdee
³⁴ BMJ
³⁵ NHS: National Health Service
³⁶ Olmsted Barney
³⁷ Kelly McManus
³⁸ Gary E. Roberts
³⁹ Lisa Perrine
⁴⁰ Katherine Marshall
⁴¹ Deanna L. Sharpe
⁴² Ruth Stennett

- 43 Davis
- 44 Katherine Marshall
- 45 Graham Thornicroft
- 46 Geraldine Strathdee
- 47 E. Kevin Kelloway
- 48 Marcia A Reed- Woodard
- 49 Lisa Perrine
- 50 Kelly McManus
- 51 Barney Olmsted
- 52 Gary E. Roberts
- 53 Lisa Perrine
- 54 Katherine Marshall
- 55 Ruth Stennett
- 56 Diana Nelson
- 57 Jane Schuchardt
- 58 Deanna L. Sharpe
- 59 Ruth Stennett
- 60 Rex L. Facer
- 61 Lori Wadsworth
- 62 Sharon H. Mastracci
- 63 James R. Thompson
- 64 Katherine Marshall
- 65 Lisa Perrine
- 66 Katherine Marshall
- 67 Nelson
- 68 Schuchardt