

تسهیم شغل: پاسخی به چالشهای کاری زنان دانشور^۱

آرین قلی پور* علی پیران نژاد** مهدیه بد*** فرناز ناصر شریعتی****

دریافت 1387/2/29 پذیرش 1387/6/26

چکیده

تناسب کار و زندگی، مهمترین چالش پیش روی کارکنان در عصر حاضر است. کارکنان به دنبال توازن معقول میان کار و زندگی خود بوده و این مسأله به خصوص برای زنان ایرانی از اهمیت زیادی برخوردار است. ناتوانی در حل تضاد بین کار و خانواده منبع عمده استرس شغلی بوده و موجب عدم رضایت شغلی و شخصی می شود. برای فایق آمدن بر این مشکلات، باید به دنبال روشهایی بود که ضمن پاسخگویی به نیاز سازمانها، فشار روحی کمتری را بر کارکنان تحمیل کند و منجر به ارتقای میزان بهره‌وری ایشان شود. در این مقاله ضمن بررسی وضعیت زنان دانشور و سهم ایشان در بازار کار، به بررسی روشهای کاری منعطف و به خصوص روش تسهیم شغل پرداخته و با انجام مصاحبه ساختاریافته با مدیران و مسؤولان دانشگاه آزاد، به بررسی دیدگاههای ایشان در خصوص امکان‌پذیری و تأثیرات اجرای روش تسهیم کار در مورد زنان دانشور شاغل در دانشگاه، پرداخته شده است. پس از انجام روش کیفی، پرسشنامه طراحی شده و نگرش زنان نسبت به تسهیم شغل نیز سنجش شده است. نتایج تحقیقات کمی نشان می‌دهد که زنان نگرش مثبتی به تسهیم شغل دارند ولی باید مراقب بود که تسهیم شغل موجب تضعیف قدرت چانه‌زنی زنان دانشور نشود.

کلید واژه‌ها: روش کاری منعطف، تضاد کار - خانواده، تسهیم شغل،^۲ زنان دانشور

1. این تحقیق از محل اعتبار پژوهشی (گرننت) معاونت پژوهشی دانشگاه تهران انجام شده است که در گروه مدیریت دولتی به تصویب رسیده است.

agholipor@ut.ac.ir

* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

pirannejad@ut.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (گرایش رفتار سازمانی) دانشگاه تهران

mahdieh bod@yahoo.com

*** کارشناس ارشد مدیریت شهری دانشگاه تهران

fshariatmadari@yahoo.com

**** کارشناس ارشد مدیریت شهری دانشگاه تهران

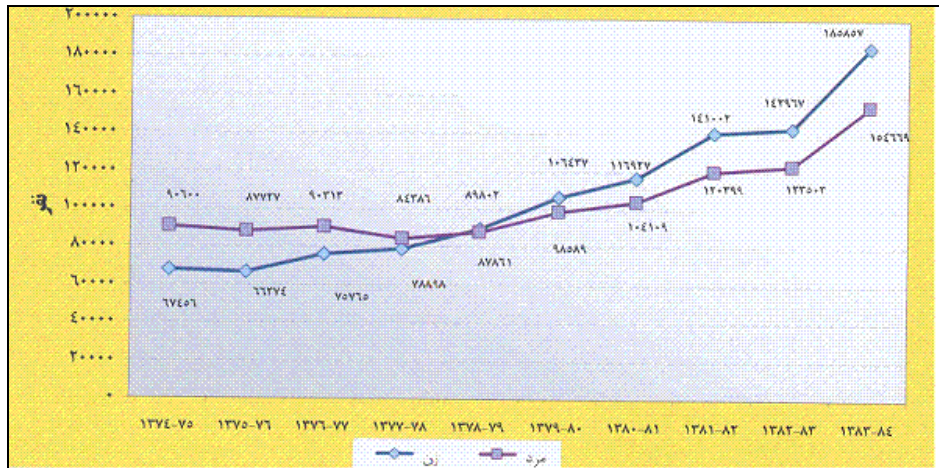
². Job Sharing

مقدمه

جوامع انسانی در عصر مدرنیته و بویژه دوران بعد از رنسانس فراز و نشیبهای متعددی را سپری کرده و با تحولاتی شگرف مواجه بوده که هر یک از آنها پیامدهای مثبت و یا منفی فراوانی را به همراه داشته است. این جوامع برای پاسخگویی به این تحولات ناچار به تغییرات اساسی در سیستم درونی خود بوده‌اند. از جمله این عوامل می‌توان به حضور پررنگ‌تر زنان در عرصه‌های اجتماعی اشاره کرد که وجهه ایشان را از یک شخصیت منفعل اجتماعی به یک شخصیت فعال در عرصه‌های گوناگون اجتماعی بازتعریف کرده‌است.

پیرو پاسخ به نیاز جوامع برای حضور مؤثرتر زنان در اجتماع به منظور نیل به جامعه آرمانی و به منظور اینکه مشارکت زنان، خود به عنوان یک بحران در جوامع نمود پیدا نکند، نیاز است که تغییر و تحولاتی در سیستم جوامع که اغلب بر پایه نظام تک قطبی مردان به عنوان تنها فعالان اجتماعی ساختار یافته‌اند، صورت گیرد تا با ایجاد شرایط لازم، زمینه حضور مؤثرتر زنان در جامعه مهیا شود (Brocklebank and Whitehouse, 2003:100).

در سالهای اخیر، ایران شاهد حضور فعالتر زنان در عرصه‌های مختلف اجتماعی بوده است. گسترش آموزش دانشگاهی در سالهای اخیر و بویژه اشتیاق زنان برای تحصیل در دانشگاههای کشور موجب شده است که تعداد زنان شاغل دارای تحصیلات عالی در کشور به نحو چشمگیری افزایش پیدا کند. طبق نتایج سرشماری سال 1385، بیش از سی و شش درصد زنان شاغل در کشور دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. در حالی که این میزان برای مردان سیزده درصد است. افزایش تعداد زنان در دانشگاههای کشور نشان می‌دهد که نرخ مشارکت زنان در دهه پیش روی حدود بیست و پنج درصد افزایش پیدا خواهد کرد. چنان که مطابق آمارهای اعلام شده در کنکور سالیان اخیر، شصت درصد شرکت‌کنندگان را خانمها تشکیل داده‌اند.



نمودار 1: روند دانشجویان دانشگاههای دولتی کشور به تفکیک جنسیت (خبرنامه آموزش عالی) 1386/4/20

علی‌رغم اینکه آمار و ارقام، دلیلی بر حضور بیشتر زنان کشور ما در اجتماع است ولی به دلیل مسؤولیت‌های خانوادگی، این قشر مهم در مسیر ترقی‌سازمانی از رشد باز می‌مانند و کمتر امکان ارتقا به مشاغل سرپرستی و مدیریتی را می‌یابند. از دست دادن زنان در این مسیر، موجب تحمیل هزینه‌های بالقوه، مستقیم یا غیرمستقیم، کوتاه‌مدت یا بلندمدت به سازمانها می‌شود. از جمله این هزینه‌ها می‌توان به از دست‌دادن دیدگاههای مدیران ارشد زن در خصوص نیازهای زنان اشاره کرد. همچنین باید هزینه و ارزش از دست رفته دانش، تجربه و مهارت زنان را در سازمانهایی که ایشان در مسیر شغلی مدیریتی از حرکت باز می‌مانند، در نظر داشت (Nesbit and Seeger, 2007:3).

با توجه به این روند و در نظر گرفتن اهمیت و نقش جایگاه زنان در خانواده برای بهره‌گیری سازمانها از توان زنان و تسهیل شرایط حضور ایشان در عرصه‌های اجتماعی باید تدابیر لازم صورت پذیرد. به این منظور مطالعات و تلاشهای زیادی برای ایجاد روشهایی به منظور ایجاد تعادل بین زمان کار و زمان لازم برای رسیدگی به خانواده صورت گرفته است. چرا که با تغییر شرایط جوامع، نیاز به فعالیت افراد خانواده (زنان و مردان) بیشتر شده است و به طور همزمان نیاز هر یک از آنها برای صرف وقت در امور خانوادگی نیز افزایش پیدا کرده است (Budd and Mumford, 2006:22). به عنوان مثال، بسیاری از مادران به دلایل مختلف مانند نیاز اقتصادی پس از تولد فرزند به کار خود باز می‌گردند. کار کردن به صورت تمام وقت باعث تضاد بین مسؤولیت‌های خانواده و کار آنها می‌شود. با توجه به اینکه مادران نمی‌توانند مسؤولیت‌های خود را در خانه کاهش دهند، مجبورند ساعتهای کاری خود را کاهش دهند، و از این رو موقعیتهای کاری خیلی عالی را به خاطر تمام وقت بودن آن مشاغل از دست بدهند. چنین تعارضاتی منجر به ایجاد برنامه-

های کار/ زندگی در سازمانها شده است. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به الگوهای کاری منعطف¹ که شامل تسهیم شغل، ساعت‌های شناور، هفته‌های کاری فشرده، ارتباط تلفنی یا راه دور و روشهای کاری پاره وقت داوطلبانه اشاره کرد (قلی‌پور، 1386: 42).

روشهای کاری منعطف

الگوهای کاری منعطف طی بیست سال گذشته از جمله موارد بحث برانگیز در مدیریت منابع انسانی بوده است. با چالشهایی همچون توسعه سریع تکنولوژی، ناهمگونی بازار کار، رقابت قیمت، تغییرات روزافزون بازار محصول و تغییرات مالی در بازار سرمایه، مدیران منابع انسانی سازمانها در تلاشند تا از ابزارهای مختلف همچون الگوهای کاری منعطف به منظور حفظ بقای سازمان خود، کسب مزیت رقابتی و همچنین پیشی گرفتن از رقبای خود استفاده کنند (Arvanitis, 2005: 998).

بسیاری از سازمانها برنامه‌هایی را برای کمک به کارکنان خود در ایجاد تعادل بین کار و خانواده ارائه می‌کنند. این سازمانهای پیشرو به خوبی توانسته‌اند فراتر از معیارهای الزام شده به وسیله قوانین مرخصی‌های استعلاجی یا خانوادگی عمل کنند. این مسأله بیانگر آن است که اعتقاد روزافزونی در بین سازمانها ایجاد شده است و این امر نه تنها شایسته و اخلاقی است بلکه برای جذب و نگهداری افراد بهره‌ور الزامی می‌باشد. چنین مباحثی امروزه به دلیل حضور نسلهای مختلف در نیروی کار و نیازهای خاص هر کدام اهمیت بیشتری پیدا کرده است (Harris, 2007: 34).

روشهای کاری منعطف شامل ساعت‌های شناور (که طی آن کارکنان ساعات آغاز و پایان کار خود را مشخص می‌کنند)، هفته‌های کاری فشرده (که در آن به طور مثال کارمند 4 روز کار کرده و سپس یک روز کاری را تعطیل می‌کند)، ارتباط تلفنی یا راه دور (که در آن کارکنان کار خود را در منزل یا سایت مجزایی انجام می‌دهند) و روشهای کاری پاره وقت داوطلبانه به خصوص تسهیم شغل (تقسیم کار با شخص دیگری) می‌گردند. این‌گونه برنامه‌ریزیهای کاری برای بسیاری از کارکنان، به خصوص افرادی که مسؤولیت نگهداری از یک خانواده را بر عهده دارند، از جذابیت بالایی برخوردار است. در یک نمونه‌گیری در کشور آمریکا 79٪ از کارکنان بیان کرده‌اند که تمایل دارند از الگوهای کاری منعطف استفاده کنند (Bentley and Yoong, 2000: 347).

نتایج حاصل از مطالعات مختلف این فرضیه‌ها را تأیید کرده است که درجه بالای انعطاف زمان کاری باعث افزایش تقاضای کارمندان برای کار، افزایش کیفیت کاری، افزایش تعهد و بهره‌وری و کاهش غیبت شده و از سوی دیگر و به طور همزمان، این روشها موجب استقلال کارمند (امکان تصمیم‌گیری افراد در رابطه با کار خود) می‌شود که در نهایت نتایج مثبتی روی اشخاص و یادگیری آنها در پی دارد. استفاده از این روشها در شرکتهای آمریکایی همچون جنرال الکتریک، مایکروسافت و گوگل باعث سودآوری بیشتر

¹ . Flexible Work Arrangement

شرکتها شده و آنها را در رسیدن به اهدافشان یاری می‌رساند. در حقیقت این برنامه‌ها تنها به نفع کارکنان نبوده بلکه مشارکتی دو سویه بین سازمان و کارمند تلقی می‌شود که در این مشارکت هر دو طرف به منفعت نایل می‌شوند (Harris, 2007:34), (Kauffeld et al., 2004:79).

تسهیم شغل

یک روش ابتکاری و جدید برنامه‌ریزی کار، تسهیم شغل است. این روش اجازه می‌دهد که دو یا چند نفر یک کار 40 ساعت در هفته (کار تمام وقت) را بین خود تقسیم کنند. بنابراین به طور مثال، یکی از افراد کار را از ساعت 8 صبح تا 12 ظهر و فرد دیگر از ساعت 1 تا 5 بعد از ظهر انجام می‌دهد و یا این که هر یک از افراد روزهای مشخصی را به صورت تمام وقت کار کنند (Robbins, 2007:232). 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 سهیم هستند. هر یک از این افراد قرارداد مستقلی با کارفرما داشته و حقوق و مزایای مشخص دارند. معمولاً شغل براساس فعالیت یا زمان و برحسب نیازهای خود شاغل و افراد شاغل، به روشهای مختلف تقسیم می‌شود. بسته به نیازمندیهای واقعی شغل، تسهیم‌کنندگان کار می‌توانند از جنس، سن و نسلهای مختلف باشند. ممکن است که یک زن متأهل با یک زن مجرد، یا زنی جوان با زنی پیشکسوت و یا یک زن و مرد، در کار با هم مشارکت کنند و نوع مشارکت بسته به نوع شغل ممکن است در مسؤولیتها یا در زمان کار باشد. همچنین یک دوره زمانی همپوشان هم برای برقراری تعاملات بین مشارکت‌کننده‌ها و تبادل نظر آنها در رابطه با شغل آنها، در نظر گرفته می‌شود (Branine, 2004: 2-3).

هر چند در حال حاضر، تسهیم شغل در اروپا بیشتر اجرا می‌شود، اما این روش به صورت رسمی در طی دهه 1970 در ایالات متحده پدید آمد تا بتوان کارهایی را که به طور معمول به یک شیفت کامل کاری نیاز دارند به صورت پاره وقت اداره کرد. معلمی و پرستاری جزو اولین مشاغلی بود که به صورت اشتراکی درآمدند چرا که بیشتر در انحصار زنانی بود که می‌خواستند تعادلی بین شغل و خانواده خود برقرار سازند. هر دو بخش عمومی و بخش خصوصی، نیز تسهیم شغل را به عنوان انتخابی برای کارکنان خود در نظر گرفتند (Eick, 2001:890).

تسهیم شغل دارای انواعی است که در ذیل به سه نوع اصلی آن اشاره می‌شود:

- **مشارکت مسؤولیت:** در این روش هیچ تقسیمی در مسؤولیتها صورت نمی‌پذیرد و علی‌رغم اینکه چند نفر در انجام کاری با هم در تعاملند ولی به صورت مساوی و برابر در قبال انجام صحیح آن فعالیت مسؤولیت دارند. این شیوه تسهیم شغل، مناسب شغلهایی است که به صورت مداوم در جریان هستند و درجه بالایی از تعامل و هماهنگی را می‌طلبند.

- **تقسیم مسؤولیت:** زمانی مناسب است که کار قابل تقسیم به پروژه‌های مختلف باشد. هر شرکت‌کننده مسؤولیت بخش خود را دارد و روی بخش و قسمت خود متمرکز است. این روش زمانی مفید است که شرکت‌کننده‌ها شناخت خوبی از هم ندارند.
 - **مسؤولیت‌های نامرتب:** شرکت‌کننده‌ها کاملاً وظایف جداگانه‌ای را انجام می‌دهند و این در صورتی است که در یک مکان مشغول به کارند. تقریباً مثل این می‌ماند که دو نفر کاری پاره وقت انجام می‌دهند.
- به طور کلی تسهیم شغل به خاطر فرصت‌های برابر کاری که در اختیار افراد قرار می‌دهد، باعث افزایش انگیزش افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری ایشان می‌شود. 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 کرد. در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که تسهیم شغل در مقایسه با کار تمام-وقت باعث می‌شود کارکنان در طی ساعتهای کاری، پرانرژی‌تر و خلاق‌تر عمل کنند (Harris, 1997:30).
- علی‌رغم آنکه مطالعات انجام شده در مورد این روش در محیط‌های کاری، بیانگر تأثیرات مثبت آن برای سازمانها و کارمندان بوده است، اما تاکنون این روش به دلیل مقاومت مدیران و همچنین دشوار بودن برنامه‌ریزی صحیح برای اجرای آن و یا به دلیل دشوار بودن یافتن یک شریک کاری مناسب و یا ذهنیت منفی قدیمی افراد در مورد عدم اجرای کامل کار و یا ارتباط کامل با کارفرما به صورت گسترده مورد استفاده قرار نگرفته است (Robbins, 2007:234).

مزایا و معایب تسهیم شغل

- طبق مطالعه انجام شده در بخش دولتی انگلیس و اسکاتلند، تسهیم شغل مزایا و معایبی را به همراه دارد که به هنگام اجرای آن باید به آنها توجه کرد. این موارد از دیدگاه مشارکین کاری و مدیران ایشان متفاوت می‌باشد (Branine, 2004:140; Guglielmo, 2008:106).
- از دیدگاه مدیران مزایای به کارگیری این روش را می‌توان چنین بیان کرد:
- **انعطاف‌پذیری عملیات:** مدیران به مشارکت در کار به عنوان یک منبع هم‌افزایی نگاه می‌کنند چرا که موجب می‌شود تا برای انجام یک شغل، دو نفر وجود داشته باشد و امکان بهره‌گیری از مهارت‌ها و دانش هر دو نفر ایجاد شود و از انعطاف‌پذیری در زمانهای گوناگون که امکان حضور یک فرد تمام وقت در آن بازه زمانی وجود ندارد، بهره‌مند شوند.
 - **حفظ و نگهداری کارکنان:** مزیت دوم این روش از دید مدیران، حفظ و نگهداری کارکنان ماهری است که در صورت عدم وجود تسهیم شغل ناچار به ترک شغل خود هستند. همچنین چنین احساس می‌شود که مشارکت در کار موجب جذب کارکنان متخصص و ماهر می‌شود چرا

که به ایشان امکان می‌دهد که ضمن انجام سایر تعهدات خود، کار راهه شغلی خود را نیز ادامه دهند. بسیاری از مدیران ادعا کرده‌اند که با حفظ و نگهداری کارکنان از طریق تسهیم شغل امکان بهتری برای ارائه خدمات وجود داشته، خروج از کار پرسنل کمتر شده و در نتیجه سود بیشتری عاید سازمان خواهد شد.

- **کاهش میزان ترک خدمت و غیبت کارکنان:** سومین مزیت تسهیم شغل، کاهش خروج از کار و غیبت کارکنان بود که به نوبه خود منجر به کاهش استخدام و آموزش کارکنان جدید و در نهایت کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود.

- **افزایش بهره‌وری کارکنان:** در نهایت تعدادی از مدیران بر این باورند که تسهیم شغل منجر به اشتیاق بیشتر کارکنان برای انجام کار و بهره‌وری بالاتر دارند. همچنین برخی از آنان بیان کرده‌اند که افراد مشغول به روش تسهیم شغل، سخت‌تر از کارکنان تمام وقت فعالیت می‌کنند.

از دیدگاه مشارکین کاری، دو مزیت عمده در استفاده از روش مشارکت در کار وجود دارد:

- **مدیریت بهتر زمان:** نخستین مزیت که کلیه افراد بر آن تأکید کرده‌اند، امکان تخصیص زمان برای تعهدات خانوادگی می‌باشد. در حقیقت با استفاده از این روش، افراد توانایی آن را به دست می‌آورند تا زمان در اختیار خود را بهتر مدیریت کرده و با برنامه‌ریزی مناسب به تمام کارهای خود رسیدگی کنند و این در حالی است که در شرایط کار تمام وقت، این انعطاف‌پذیری فراهم نبوده و فرد در ایام کاری ملزم به حضور تمام وقت در سازمان خود می‌باشد.

- **افزایش یادگیری:** مزیت دوم، یادگیری است. درصد بالایی از این افراد بیان کرده‌اند که با استفاده از این روش، توانسته‌اند درک خود را از کار خویش بالا ببرند، زیرا امکان پیدا کرده‌اند که از شریک کاری خود بیاموزند. در برخی مواقع یکی از شرکا تجربه بیشتر و نفر دوم تجربه کمتر اما دانش و مهارت به‌روزتری داشته‌اند. این امر موجب انتقال دانش و تجارب آنان به یکدیگر شده است.

علی‌رغم فواید متعددی که برای به کارگیری روش تسهیم شغل اشاره شد، معایبی چند نیز در هنگام اجرای آن مطرح می‌شوند که به قرار زیر است (Anonymous, 2007: 14):

- **هزینه بالا:** بعضی از کارفرمایان از این بیم دارند که تسهیم شغل باعث پرداخت دو برابر مزایا می‌شود، هرچند تعداد کمی از کارکنان به این مورد توجه دارند. در مورد افرادی نیز که این مزایا را طلب می‌کنند، هزینه اضافه شده به مراتب کمتر از هزینه خروج از کار و آموزش مجدد است که برخی کارشناسان آن را $1/5$ برابر حقوق یک فرد برآورد می‌کنند. همچنین هزینه‌های مربوط به آموزش نیز ممکن است در این روش تا حدودی افزایش پیدا کند، زیرا زمان برقراری سیستمهای جدید و یا اضافه‌شدن وظیفه دیگری به وظایف شغل مربوطه، نیاز به آموزش هر دو نفر مشارکین کاری می‌باشد. زمان مرخصی، بیماری و... برنامه‌هایی هستند که مطابق آنها مزایا بر پایه ساعتهای -

کاری تعلق پیدا می‌کند. در شرایط تسهیم شغل، این هزینه‌ها برای هر یک از افراد به نصف تقلیل پیدا می‌کند، بنابراین هزینه کلی یکسان باقی می‌ماند. از سوی دیگر، بسیاری از کارفرمایان دریافته‌اند که کارمندانی که به صورت تسهیم شغل کار می‌کنند، غیبت کمتری کرده و در هنگام حضور بهره‌وری بالاتری دارند.

- **دشواری مدیریت و هماهنگی بین افراد:** باید توجه داشت که زمانی که کار به وسیله یک فرد انجام می‌شود به میزان کمتری از هماهنگی نیازمند است ولی به محض اینکه دو نفر یا بیشتر مشغول انجام کاری می‌شوند، موفقیت در انجام آن کار نیازمند هماهنگی بیشتری است. البته سازمانها به دلیل منافع فراوان تسهیم شغل می‌توانند با ایجاد ارزشهای مشترک، مهارتهای مکمل، تجربه و نوع شخصیت همسنگ، تیم‌های کاری قدرتمندی را تشکیل دهند که به خوبی قادر به ایجاد ارتباط با یکدیگر بوده و همانند شخصی واحد عمل کنند.

- **ایجاد توقع تسهیم شغل در تمامی مشاغل:** برخی سازمانها بیم آن دارند که صدور مجوز تسهیم شغل، افراد را دچار رخوت و کاهلی می‌کند و یا اعطای چنین امکانی به یکی از افراد باعث تقاضای دیگران می‌شود و در نهایت باعث شکست کلیه فرایندهای استاندارد و رویه‌های منابع انسانی می‌شود که سازمان برای برپایی آنها زحمت زیادی را تحمل کرده است.

- **ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی:** برخی شرکتهای تصور می‌کنند که تسهیم شغل باعث می‌شود که دیگر نتوان مسؤول کار را مشخص کرد. ولی باید توجه داشت که ارائه انعطاف کاری تأثیر فوق العاده‌ای بر انگیزش افراد برای انجام کار بهتر دارد. از آن گذشته برخورد با تیم به عنوان یک کارمند به وسیله ارزیابی و پاداش‌دهی بهره‌وری تجمعی آنها، تعهد افراد و مسؤولیت آنها را در قبال شریک کاری خود تضمین می‌کند.

باید توجه داشت که داشتن برنامه‌ریزی صحیح اولیه و مدیریت درست فعالیت تسهیم شغل، در کاهش معایب و ابهامات آن نقش اساسی را ایفا می‌کند که به این منظور در ذیل به مراحل یک طرح کامل برای اجرای تسهیم شغل اشاره شده است:

1. هر یک از کارکنان چه روزها و ساعاتی را کار خواهد کرد؟
2. چه میزان همپوشانی زمان فعالیت مشارکین لازم است؟
3. افراد تیم جلسه‌ها، کنفرانس‌ها و ... را چگونه هماهنگ خواهند کرد؟
4. روشهای برقراری ارتباط بین اعضای تیم چگونه است؟
5. تقسیم حقوق و مزایا به چه نسبتی صورت می‌گیرد؟
6. ارزیابی عملکرد اعضای تیم چگونه انجام می‌گردد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود که از روشهای نگرش‌سنجی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کند. با توجه به اینکه هر یک از روشهای تحقیق (کمی یا کیفی) به تنهایی فقط بخشی از موضوع پژوهش را مورد تحلیل قرار می‌دهند و امروزه توصیه می‌شود که تحقیقات به صورت ترکیبی از این دو روش انجام شوند، در این تحقیق از دو روش تحقیق کمی و کیفی به طور همزمان، به منظور غنای بیشتر پژوهش استفاده شده است تا با ترکیب این دو روش، تحقیق حاضر از نظر روش‌شناختی با کمترین ضریب خطا مواجه شود و قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده افزایش پیدا کند. به منظور گردآوری اطلاعات، از دو روش پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران دانشگاههای شهر تهران می‌باشند. در بخش کیفی تحقیق، نمونه آماری شامل 14 مدیر زن می‌باشد که دارای تحصیلات فوق دیپلم تا دکتری بوده‌اند. لازم به ذکر است که در انتخاب این افراد دقت به عمل آمده تا مدیرانی باشند که در بین زیردستان خود حتماً تعدادی خانم هم داشته باشند. در بخش کمی تحقیق، نمونه آماری این پژوهش براساس فرمول جامعه نامحدود حدود 220 نفر برآورد شده است که تمامی این تعداد، خانمهای شاغل در دانشگاه می‌باشند.

لازم به ذکر است که تعداد نمونه‌های انتخاب شده به عنوان مصاحبه‌شونده در بخش کیفی تحقیق کنونی برابر 14 نفر است. در یک مصاحبه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود 12 شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید (Maykut & Morehouse, 1994: 63). با انجام 14 مصاحبه در این تحقیق اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است.

به منظور گردآوری داده‌های بخش کمی تحقیق حاضر از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مرکب از 15 سؤال که به سنجش نگرش زنان نسبت به تسهیم شغل پرداخته و در مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت به صورت زیر طراحی شده است:

کاملاً موافقم (5) موافقم (4) نظری ندارم (3) مخالفم (2) کاملاً مخالفم (1)

از 300 پرسشنامه توزیع شده، 273 پرسشنامه عودت داده شده است که 237 پرسشنامه کامل بوده و در تحلیل استفاده شده است. نرخ بازگشت پرسشنامه 91٪ بوده و نرخ پرسشنامه‌های کاملاً تکمیل شده 86٪ بوده است که نرخ رضایت‌بخشی است.

به منظور آزمون روایی سؤالات از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و به این ترتیب اطمینان حاصل شده که پرسشنامه، خصیصه مورد نظر محققان را می‌سنجد.

همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد 30 پرسشنامه به عنوان پیش تست¹، توزیع و تکمیل گردیدند. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس نگرش زنان نسبت به تسهیم شغل 86 درصد است که نشانگر قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل 8/53 انجام گرفت.

جدول 1: آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه سنجش نگرش زنان نسبت به تسهیم شغل

t-value	ضریب استاندارد	سؤالاتی سنجش نگرش زنان نسبت به تسهیم شغل
10/71	0/78	1. تسهیم شغل این امکان را فراهم می‌سازد که بین زندگی کاری و زندگی شخصی تعادل برقرار شود.
8/43	0/77	2. معمولاً تسهیم کار را به عنوان یک گزینه خوب به دوستان خود پیشنهاد می‌کنم.
7/39	0/75	3. در تسهیم شغل امکان به اشتراک گذاشتن دانش با شریک کاری به خوبی فراهم می‌شود.
11/82	0/66	4. وقتی دو شریک کاری با هم همکاری می‌کنند، مسائل کاری بهتری حل می‌شود.
7/77	0/56	5. در تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت خستگی کمتری احساس می‌شود.
10/75	0/58	6. در تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت مشکلات کمتری اتفاق می‌افتد.
9/29	0/85	7. در تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت زمانی بیشتری به خانواده اختصاص پیدا می‌کند.
12/79	0/62	8. در حالت تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت احساس تعهد بیشتری وجود دارد.
9/85	0/70	9. در حالت تسهیم شغل نسبت به کار تمام وقت اشتیاق بیشتری احساس می‌شود.
8/63	0/69	10. در حالت تسهیم شغل فرصتهای آموزشی کمتری نسبت کار تمام وقت وجود دارد (R).
8/59	0/69	11. در تسهیم شغل بسیاری از جلسه‌های هفتگی از دست می‌رود (R).
9/87	0/66	12. افرادی که کار را بین خودشان تقسیم کرده باشند، رضایت شغلی کمتری دارند (R).
8/73	0/47	13. مدیریت کردن یک شغل به وسیله دو نفر بسیار مشکل است (R).
10/84	0/79	14. کیفیت ارائه خدمات در حالت تسهیم شغل کاهش پیدا می‌کند (R).
11/27	0/77	15. بسیاری از افراد دوست ندارند یک شغل را با دیگران تسهیم کنند و کار تمام وقت را می‌پسندند (R).
$\chi^2 = 43/91$ $RMSE = 0/025$ $GFI = 0/91$ $AGFI = 0/93$ تمام مقادیر t در سطح اطمینان 99٪ معنادار هستند.		

¹.Pretest

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش کیفی (مصاحبه‌ها)، از روش تحلیل تم استفاده شده است؛ تحلیل تم به‌طور تقریبی رایج‌ترین رویکرد برای تحلیل داده‌ها در علوم اجتماعی به شمار می‌رود (Roulston, 2001:6). تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است (Braun & Clarke, 2006:17).

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش کمی (پرسشنامه‌ها)، از نرم‌افزارهای نسخه LISREL 8/53 و نسخه SPSS 16 استفاده و سطح خطا نیز 5 درصد در نظر گرفته شد.

با بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری، مفاهیم متنوعی در این تحقیق استخراج شد که این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در قالب دسته‌های مفهومی که در واقع نشانگر یک مفهوم مستقل می‌باشند، تقسیم‌بندی شده‌اند. این دسته‌ها نیز در قالب تم‌های مختلف ارائه شده و در بخشهای مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. اصلی‌ترین تم‌های استخراج شده از تحقیق کنونی در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

لوث نشدن مسؤولیت: نزدیک به 40٪ افراد معتقد بودند که تسهیم شغل موجب لوث‌شدن مسؤولیت نمی‌شود. البته تأکید داشتند که شرایط باید برای این رویه ایجاد شود و برنامه‌ریزی دقیق انجام پذیرد. "اگر مدیریت درست و منظم وجود داشته باشد و برنامه‌ریزی دقیق نیز باشد، موجب لوث‌شدن مسؤولیت نمی‌گردد"، با رعایت هماهنگی بین دو طرف و در نظر گرفتن وجدان کاری و گاهی از خود گذشتگی‌های کاری مشکلی پیش نخواهد آمد" و "باید سعی کنیم کارها و مسؤولیت‌ها را بنویسیم".

جذب و حفظ نخبگان زن: بیش از 70٪ افراد معتقد بودند که تسهیم شغل تأثیر به‌سزایی در جذب و حفظ نخبگان زن خواهد داشت چرا که به افراد در استفاده و برنامه‌ریزی از وقت خود و توجه به علاقمندیها آزادی عمل می‌دهد. امکان ادامه تحصیل به آنها می‌دهد و اگر کسی اهل مطالعه و پژوهش باشد و بخواهد استقلال و حقوق هم داشته باشد، چنین رویه‌ای باعث امکان مطالعه و پیشرفت وی خواهد شد.

"وقتی مدیر لایق باشد و عدالت و محبت را رعایت کند خانم می‌تواند از خودش ابتکار نشان بدهد و چیزهایی را که دارد بروز بدهد. اگر محیط را دوست داشته باشد عاشق کارش می‌شود و خیلی مهم است وقتی کاری که از نظر زمان و محیط خسته کننده نباشد، خلاقیت‌های درونی را بروز می‌دهد و برای خانم‌های نخبه بسیار خوب است."، "خانمی که نخبه است چون در درجه اول خانواده‌اش برایش مهم است و اگر روشی که به رابطه او با خانواده‌اش کمک کند وجود داشته باشد برای او و جذب او خیلی خوب است."، "خانمی که نخبه است و بچه دارد ممکن است قید کار را بزند.

کاهش تضاد بین کار و خانواده: همه افراد در خصوص تأثیر این روش بر کاهش تضاد بین کار و خانواده متفق القول بودند؛ زیرا این روش به ما آموزش می‌دهد که چگونه می‌توان کار گروهی انجام داد؛ یعنی به

ما آموزش زندگی مشترک هم می‌دهد و در جهت وفاق خانواده و دوستی بیشتر مؤثر است باعث می‌شود محیط کار هم دلپذیر گردد و به افراد زمان می‌دهد تا به حل معضلات خانوادگی بپردازند. در عین حال اکثر افراد به تأثیر آن بر تربیت و آرامش فرزندان تأکید داشتند در حال حاضر زندگی‌ها، زندگی اشتراکی است. آقا و خانم هر دو کار می‌کنند، خسته‌اند اگر خانم به صورت پاره وقت کار کند، انرژی‌اش را ذخیره می‌کند و صرف خانواده و زندگی می‌کند. باعث می‌شود به خانم آرامش فکری بدهد. بسیاری از کارمندان پیشنهاد کار پاره وقت را برای راحتی زندگی خانوادگی خود می‌دهند.

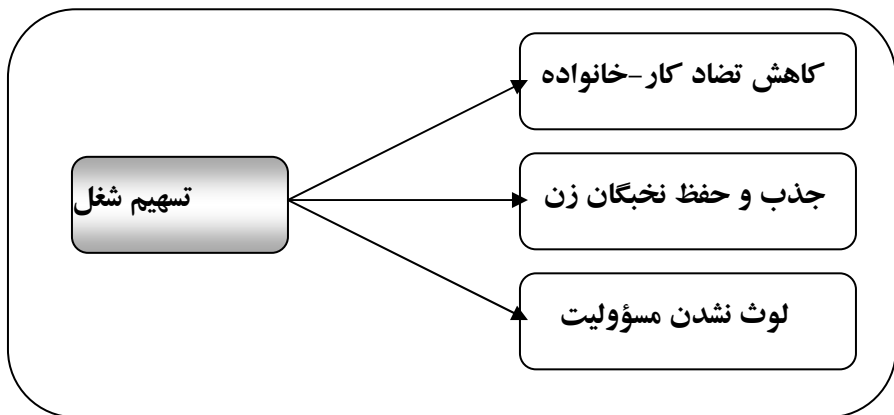
نتیجه‌گیری

بیشتر هزینه‌های سازمانی مربوط به هزینه‌های نیروی کار می‌باشد. بنابراین لازم است که سیاستهایی برای به‌کارگیری نیروی کار اتخاذ گردند که صرفه‌جویی مالی داشته باشند و در عین حال منجر به بهبود مدیریت سازمان گردند. عمده‌ترین این سیاستها روشهای کاری منعطف هستند. چنین روشهایی می‌توانند ضمن به‌کارگیری گستره بیشتری از پرسنل و در اختیار گرفتن تواناییهای ایشان، با ایجاد شرایط بهتر کاری به کارکنان انگیزه بالاتری برای فعالیت دهند. البته قوانین کار، بیمه و بازنشستگی در این روش فرقی با روش تمام وقتی ندارد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی حاکی از مناسب بودن پرسشنامه است؛ چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آن بالای 90 درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنادار می‌باشند (جدول 1). مجموع این نتایج بیانگر آن است که پرسشنامه این تحقیق دارای اعتبار و روایی بالایی می‌باشد.

داده‌های حاصل از پرسشنامه نگرش به تسهیم شغل نشان می‌دهد که از بین افراد نمونه 203 نفر عقیده داشتند که تسهیم شغل تضاد بین کار و خانواده را کاهش می‌دهد. همچنین 89 درصد افراد معتقد بودند که تسهیم شغل موجب بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش فرصتهای رشد در شغل می‌شود.

با توجه به نتایج روش تحلیل تم می‌توان سه پیامد اصلی برای تسهیم شغل شناسایی کرد که می‌توان به صورت زیر نشان داد:



همان‌طور که نتایج تحقیق حاضر بیان می‌کنند، سه عامل مذکور از جمله پیامدهای تسهیم شغل می‌باشند که تجزیه و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری حاکی از آن هستند که تسهیم‌شغل به میزان 47 درصد (مقدار t برابر با 12/87 و $pvalue = 0/000$) منجر به کاهش تضاد کار-خانواده، 32 درصد (مقدار t برابر با 10/46 و $pvalue = 0/000$) منجر به جذب نخبگان و 18 درصد (مقدار t برابر با 8/07 و $pvalue = 0/000$) منجر به لوث شدن مسؤولیت می‌شود.

روش تسهیم شغل یک روش پیشرفته ساعتهای کاری منعطف است که برای هر دو سوی فعالیت سازمانی (کارفرما و کارمند) مزایایی را به همراه دارد. به کمک تسهیم‌شغل، تداوم کار وقتی یک کارمند مریض است یا در تعطیلات به سر می‌برد، امکان‌پذیر است و می‌توان طیف وسیعی از مهارتها، تجارب، عقاید و دیدگاهها را به طور همزمان در یک شغل داشت و همچنین از غیبت، استرس و بیماری کارکنان جلوگیری کرد و تعهد آنها را به سازمان افزایش داد تا کارکنان ارزشمند در سازمان باقی بمانند.

در بعد کلان در صورتی که همه زنان کارمند در تسهیم شغل بخشی از کار را انجام دهند به نظر می‌رسد که مسؤولیت‌پذیری لوث خواهد شد، زیرا هر کس دیگری را مسؤول اصلی خواهد دانست. تسهیم شغل بسته به شرایط می‌تواند سبب لوث شدن یا نشدن مسؤولیت شود. در همه کارها چون کاربرد ندارد باید تفکیک شود و خصوصیات کار مشخص شود در بعضی کارها می‌شود انجام شود، به طور مثال در جایی مثل کودکانستان موجب لوث‌شدن مسؤولیت نمی‌شود ولی جایی که کارها را می‌خواهیم گردن دیگری بیندازیم موجب لوث شدن می‌شود. البته بستگی دارد که چگونه کارها را تقسیم شده و بر حسن انجام آنها نظارت شود.

از شاخصهای توسعه هر کشور مشارکت زنان است. این روش باعث می‌شود مشارکت زنان بالا برود و باعث توسعه کشور شود. عده‌ای معتقد بودند تسهیم‌شغل تأثیری بر جذب و حفظ نخبگان زن نخواهد داشت: کسی که قوی است نباید در این محیط‌های ضعیف بیاید محیط‌هایی که در آن از تسهیم شغل استفاده می‌شوند، ضعیف است. نخبه نباید در سازمان‌هایی که کند است بیاید چون افت می‌کند. نخبه باید در محیط قوی بیاید و آدمهای تازه کار نباید اینجا بیایند. با فرهنگ فعلی ما هیچ تأثیر مثبتی نخواهد داشت و بستگی به فرهنگ دارد برای پیاده‌سازی این روش احتیاج به تمرین تجربه بالاتر از حد متعادل داریم. اگر پذیرفته شود مؤثر است، اگر نه تأثیری ندارد.

تجربه ثابت کرده بچه‌هایی که از صبح تا 4 بعد از ظهر مادرشان آنها را مهد می‌گذارد بسیار افسرده‌تر از بچه‌هایی هستند که از صبح تا ظهر مهد کودک هستند. فرزندانی که حضور مادر را کمتر احساس می‌کنند کمبود دارند. همچنین امنیت خاطر حاصل از امنیت شغلی حداقل باعث کاهش این تضاد به صورت چشمگیر خواهد شد. به طور مسلم اگر زنی از هر یک از محیط‌ها خیال آسوده‌ای داشته باشد راحت و با انگیزه بیشتری کار می‌کند چرا که مطمئن هست اگر ساعت یا روزی نرفت کارش به قوت خودش باقی است. البته باز هم افرادی وجود داشتند که تحقق این امر را بسته به شرایط دانستند. اگر

تضاد بین کار و خانواده را حل هم نکند تا حدود زیادی برطرف می‌کنند البته تأکید بر این است که اگر زیرساخت‌ها فراهم نشود، تنش ایجاد می‌شود چون افراد مسؤلیت را به گردن دیگری می‌اندازند. برای برنامه‌ریزی صحیح تسهیم شغل باید به برقراری فرهنگ سازمانی مؤثر جهت حصول اطمینان از مواردی همچون انتخاب افراد متناسب، تقسیم عادلانه کار و ایجاد شرایط ارتباط و تعامل افراد با یکدیگر، توجه ویژه‌ای مبذول کرد.

این شیوه سبب می‌شود خانمها هویت اصلی خود را حفظ کنند و خود را کمتر از دیگران احساس نکنند. اگر تسهیم شغل اجرا شود موجب نشاط و شادابی هم در محیط کار و هم در خانه می‌شود. در کنار این موارد نباید از معایب ذکر شده به‌وسیله افراد جامعه آماری چشم‌پوشی کرد. تسهیم شغل ممکن است باعث خستگی روحی شود، نگرانی و استرس ایجاد کند و بالاتر از این، ممکن است قدرت چانه‌زنی زنان را در سازمانها کم کند. وقتی دو نفر زن با هم یک شغل را انجام می‌دهند و از مزایای یک شغل بهره‌مند می‌شوند، قدرت چانه‌زنی آنها پایین می‌آید.

استفاده از این روش در رده‌های کارشناسی و مشاغل ثابت و روتین که وظایف تعریف شده دارند، راحت‌تر است، ولی امکان استفاده از این روش در رده‌های مدیریتی هم وجود دارد. در یک سازمان بزرگ حتی در پستهای مدیریتی هم می‌شود از تسهیم شغل استفاده کرد چون مسؤلیت این مشاغل سنگین‌تر است و این روش باعث می‌شود که استرس و خستگی آنها کاهش پیدا کند.

پیاده‌سازی تسهیم شغل ممکن است با مقاومت هم روبه‌رو شود، چون کارکنان ترس از این دارند که ممکن است کار خود از دست بدهند. کارکنان ممکن است فکر کنند که این روش بهانه‌ای برای تعدیل نیرو است. آنها فکر می‌کنند که مدیران می‌خواهند این کار را انجام بدهند تا آرام آرام نیروها را تعدیل کنند تا یکی از دو نفر را انتخاب کنند. از این رو برای پیاده‌سازی تسهیم شغل باید فرهنگ مربوط به آن نهادینه شود که کار بسیار دشواری برای مدیران است. بلوغ سازمانی و فرهنگ سازمانی در این خصوص بسیار مهم است. استفاده از تسهیم شغل برای کارکنانی امکان‌پذیر است که از بلوغ سازمانی مناسبی برخوردار باشند. بعضی از کارکنان حتی توانایی تعادل با سطح بالا و پایین را ندارند و اطلاعات را در اختیار هم قرار نمی‌دهند. تسهیم شغل مثل یک تکنولوژی جدید است که وارد سازمان می‌شود و باید نهادینه سازی شود. البته نتایج این تحقیق را نمی‌توان به کل جامعه زنان ایرانی نسبت داد و لازم است که تحقیقات مشابهی در بقیه سازمانها انجام شود. در حال حاضر در کشور هیچ تحقیقی در این زمینه انجام نشده است.

از این رو پیشنهاد می‌شود که تدابیر زیر برای توسعه و توانمندسازی زنان در محیط کار در نظر گرفته شود:

1. برای کاهش تضاد کار- خانواده بهتر است از تسهیم شغل استفاده شود تا ضمن بهره‌مندی از حضور زنان در سازمانها به زندگی شخصی آنها آسیبی نخورد.

2. حضور زنان دانشور به خودباوری زنان در سازمانها کمک می‌کند ولی جذب و نگهداری ایشان دشوار است و تسهیم شغل این امکان را بهتر فراهم می‌کند. در کشور ما که مهاجرت نخبگان بسیار رواج دارد، تسهیم شغل روشی برای جلوگیری از فرار مغزهاست.

منابع

قلی پور، آرین (1386) مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.

- Anonymous, (2007) "Myths about job sharing", *T+D Journal*, No14.
- Arvanitis, S; (2005) "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 6, pp: 993-1016.
3. Bentley K, Yoong. P ; (2000) "Knowledge work and telework, an exploratory study", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol.10, No.4 , pp: 346-356
4. Branine, M ; (1998) "The logic of job-sharing in the provision and delivery of health care", *Journal of Health Manpower Management*, Volume: 24 Issue:1.
- Branine, M ; (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.
- Brocklebank, J. and Whitehouse, H; (2003) "Job sharing in academic libraries at the senior management level; Experiences of job sharing at deputy and director level", *Journal of Library Management*, Volume: 24.
- Budd J.W., MUMFORD K.A (2006) "Family-Friendly work -practices in Britain: Availability and perceived accessibility"; *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 1, pp: 23-42.
8. Eick, C.J (2001) "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.
- Guglielmo, Wayne J (2008) "Job sharing: Flexibility has a price", *Journal of Medical Economics*, Volume: 24, Issue:2.
- Harris, G. (1997) "Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in uk universities", *Higher Education Journal*, Vol.33, No. 1, pp: 29-38.
- Harris p. (2007) "Flexible work policies- mean business", *T+D Journal*, April, pp:32-36, .
- Kauffeld, S, Jonas. E, Frey D. (2004) "Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims", *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 13, No 1, pp: 79-100
- Nesbit, P, Seeger, T (2007) "The nature and impact of organizational activities to advance women in management in Australian firms", *International Journal of Employment Studies*, Vol. 15 No.1, pp:1-21.
- Robbins. S. And Judge. T (2007) "Essentials of organizational behavior"; Prentice Hall.
- Stennen, R.; (2004) "Job Sharing in librarianship"; *Journal of Library Management*, Volume: 14 Issue: 6.