

## Identify the Characteristics and Components of a Flexible Working Hours Model with a Focus on Productivity

### ARTICLE INFO

*Article Type*  
Research Article

#### Authors

Dariush Emami <sup>1</sup>  
Masoud Ahmadi <sup>2\*</sup>  
Rahman Ghaffari <sup>3</sup>

#### How to cite this article

Dariush Emami, Masoud Ahmadi, Rahman Ghaffari, Identify the Characteristics and Components of a Flexible Working Hours Model with a Focus on Productivity. *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(4); 307-317

1. PhD Student, Public Administration, Decision Making and General Policy Making, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

### ABSTRACT

**Purpose:** Today, new technologies allow employees to access their work from any place and at any time; Which leads them to a more flexible work environment.

Accordingly, the purpose of this study is to identify the indicators and components of a flexible working hours model with a focus on productivity.

**Materials and Methods:** In terms of applied purpose and in terms of data collection method and relationships between variables, the present study is a descriptive research with a qualitative approach. The statistical population of this study was all policy makers, professors of the Center for Scientific Policy, university professors, researchers and experts active in the field of policy-making and experts related to the research title and the statistical sample was selected based on theoretical saturation of 25 people. Coding was used to analyze the data and extract the theory.

**Findings:** The results showed that 116 open codes were identified in the open coding stage, which were summarized in the form of 15 concepts. In the second stage of qualitative data analysis (axial coding), the paradigm model of Strauss and Corbin was used.

**Conclusion:** The components of the paradigm model for pivotal coding included pivotal category, causal conditions, prevailing context, interventionist conditions, strategies and consequences.

**Keywords:** Flexible working hours, Productivity, Knowledge staff, Coding.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: m.ahmadi4502@gmail.com

#### Article History

Received: 2020/12/31

Accepted: 2021/03/06

ePublished: 2021/03/15

## شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدل ساعات کار

## انعطاف‌پذیری با تمرکز بر بهره‌وری

داریوش امامی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی گذاری عمومی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

مسعود احمدی<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول).

رحمان غفاری<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

## چکیده

هدف: امروزه تکنولوژی‌های جدید به کارکنان این امکان را می‌دهد که از هر مکان و در هر زمان به کار خود دسترسی داشته باشند؛ امری که آنها را به سمت محیط کاری منعطف‌تر پیش می‌برد.

بر این اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مولفه های مدل ساعات کار انعطاف‌پذیر با تمرکز بر بهره‌وری می‌باشد.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها و روابط بین متغیرها از دسته پژوهش‌های توصیفی با رویکرد کیفی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر این تحقیق تمامی سیاست‌گذاران، اساتید مرکز سیاست علمی کشور، اساتید دانشگاه، پژوهش‌گران و خبرگان فعال در عرصه سیاست گذاری و صاحب‌نظران مرتبط با عنوان پژوهش بوده و نمونه آماری بر اساس اشیاع نظری ۲۵ نفر انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها و استخراج نظریه از کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد در مرحله کدگذاری باز ۱۱۶ کد باز شناسایی گردید که در قالب ۱۵ مفهوم تلخیص شد. در مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (کدگذاری محوری) از الگوی پارادایمی استراس و کوربین استفاده شد.

نتیجه‌گیری: اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری شامل مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بود.

کلمات کلیدی: ساعات کار انعطاف‌پذیر، بهره‌وری، کارکنان دانشی، کدگذاری.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶

\* نویسنده مسئول: m.ahmadi4502@gmail.com

## مقدمه

در دنیای پیشرفته امروز، مردم ساعات بیشتری در محیط کار مشغول به کار هستند و شواهد حاکی از لطمه به سلامت جسمی و روانی اشخاص و صدمه به زندگی خانوادگی آنها حکایت دارد (۱). طی سال‌های اخیر استفاده از تمهیدات کاری انعطاف‌پذیر بیش از پیش رواج یافته است. تغییرات اقتصادی، اجتماعی، روانشناسی و ساختاری ممکن است تا حدودی در این تغییرات نقش داشته باشد. بنابراین انعطاف‌پذیری و تمهیدات آن به دغدغه‌ای برای مدیران و هم برای کارکنان تبدیل شده است. بنابر سخنان مطرح شده در انجمن نیروی ویژه کار اروپا (۲۰۰۳): انعطاف‌پذیری دیگر تنها در خدمت کارفرمایان نمی‌باشد بلکه نیروی کار مدرن نیز به تمهیدات کاری انعطاف‌پذیر نیازمند است و سازمان‌های کاری مدرن موظف هستند تا به آن‌ها در ترکیب نمودن کار و مراقبت‌های شخصی، ایجاد زمان برای آموزش و پاسخ به نیازها و ترجیحات شخصی و همچنین سبک زندگی افراد کمک نمایند. ساعات کاری انعطاف‌پذیر<sup>۲</sup>، برنامه‌های متغیر از نظر زمان بندی است که به کارکنان در تصمیم‌گیری برای ساعات کار کردن و یا ورود و خروج از محل کار، آزادی عمل می‌دهد. گورمن<sup>۳</sup> در ذکر خلاصه‌ای از پژوهش جدید انجام شده توسط «جامعه‌ی مدیریت منابع انسانی» (SHRM) بیان می‌دارد که ۳۲ درصد از سازمان‌های شرکت‌کننده در پژوهش، افزایش تقاضا برای انعطاف‌پذیری را گزارش نموده‌اند (۲). پرلو و کلی<sup>۴</sup> ارائه‌ی انعطاف-پذیری در پاسخ به تقاضای کارکنان را «مدل تطابق»<sup>۵</sup> می‌نامند، در این مدل ماهیت کار ثابت باقی می‌ماند، اما ابزارها و شیوه‌های انجام کار بر اساس نیازهای کارمند تغییر می‌کنند (۳). گورمن گزارش می‌دهد که SHRM ساعات کاری انعطاف‌پذیر را به عنوان «یک همکاری پویا میان کارمند و کارفرما برای تعیین چگونگی، زمان و مکان انجام کار به گونه‌ای که همه‌ی افراد مشارکت‌کننده (شامل خانواده‌ها، مشتریان و دیگر ذینفعان) را راضی نماید» تعریف می‌کند (۲). گالینسکی، باند و ساکای<sup>۶</sup> نیز تعریف مشابهی از ساعات کاری انعطاف‌پذیر ارائه داده و انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار را به عنوان «انواع مختلف انعطاف‌پذیری که بر زمان و مکان انجام کار توسط کارکنان تاثیر می‌گذارد، همانند برنامه‌ی کاری انعطاف‌پذیر، دورکاری و هفته‌های کاری فشرده» تعریف می‌کنند. تمهیدات کاری انعطاف‌پذیر نیز ممکن است از طریق از بین بردن محدودیت‌ها در رسیدگی به وظایف مختلف کاری و خانوادگی باعث کاهش استرس شوند. پژوهش‌ها درباره‌ی ساعات کاری انعطاف‌پذیر عموماً به پیامدهای مثبت اشاره می‌کنند. استفاده از هفته‌های کاری فشرده نیز باعث افزایش بهره‌وری به دلیل کاهش تعارض میان کار و زندگی و افزایش رضایت شغلی، بخصوص رضایت از برنامه‌ی کاری می‌شود (۴). ارائه زمان‌های کاری انعطاف‌پذیر باعث افزایش استقلال کارمندان شده و در نتیجه تعادل میان کار و زندگی را تسهیل می‌کند. علاوه بر

<sup>۱</sup>Perlow & Kelly

<sup>۲</sup> Accommodation Model

<sup>۳</sup>Galinsky, Bond, Sakai

<sup>۱</sup>European Employment Taskforce

<sup>۲</sup>Flexible Working Time

<sup>۳</sup> Gorman

<sup>۴</sup> Society for Human Resources Management

همانگی با تغییرات صورت گرفته را داشته باشند که این امر از طریق جابه‌جایی کارکنان در مشاغل و وظایف گوناگون صورت می‌پذیرد. (۹)

بهره‌وری کارکنان دانشی

بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه در دوره پایه مقایسه می‌شود و به کار می‌رود. بهره‌وری برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی یا کل عوامل تولید (۱۰). "تولید" مربوط می‌شود به عملیات و فعالیت‌های فیزیکی، ساختن کالاها و ایجاد و ارائه خدمات، حال آنکه "بهره‌وری" مربوط می‌شود به استفاده همراه با کارآئی منابع "نهادها" برای تولید کالاها و ارائه خدمات. بازده تولید، یعنی کل ستاده بدست آمده در حالیکه بهره‌وری یعنی کل ستاده‌ی تولید شده، به ازای هر واحد نهاده بکار رفته. افزایش تولید لزوماً به معنای افزایش بهره‌وری نیست (۱۱). واژه کارکنان دانشی نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط اندیشمند بزرگ مدیریت، پیتر دراکر به کار رفت (۱۲). منظور وی از به کار بردن این واژه، اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند، بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (۱۳). کارکنان دانشی در صنایع و حرفه‌های بسیاری نظیر حقوق، حسابداری، بهداشت و محیط دانشگاه حضور دارند. با وجود این که این گروه از کارکنان به کارکنان کلیدی سازمانها تبدیل شده‌اند، دانش بسیار اندکی در مورد مدیریت آنان در دسترس می‌باشد (۱۴). کارکنان دانشی سعی می‌کنند که اهداف و مقاصد را با استفاده از دانش محقق کنند. کارکنان دانشی به دنبال کسب دانش توسط حافظه خودشان هستند که از این طریق می‌توانند برای آنها ایجاد محدودیت کنند، بنابراین نیاز دارند تا دانش را از سایر منابع بسط یافته کسب کنند. فعالیت ذهنی کارکنان دانشی شامل تعامل سه عامل کلیدی: اطلاعات، دانش و بینش است. روش پذیرفته شده‌ای در سرتاسر جهان جهت سنجش بهره‌وری کارکنان دانشی وجود ندارد (۱۵). انتیکاینن و لانکوویست مدلی را تحت عنوان «سنجش بهره‌وری ارزیابی کارکنان دانشی» ارائه نموده‌اند. این روش، از رویکردهای ذهنی جهت سنجش بهره‌وری کارکنان دانشی استفاده می‌کند. این روش به منظور سنجش بهره‌وری این نوع از کارکنان (کارکنان دانشی) در سازمان‌های دانش بنیان طراحی شده است. همچنین این سیستم می‌تواند به منظور شناسایی مشکلات ممکن در حوزه بهره‌وری کارکنان دانشی مفید واقع شود. این سیستم به منظور پاسخ به نیازهای سازمان در خصوص ارزیابی فاکتورهایی که بهره‌وری کارکنان دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، توسعه داده شده است. بهره‌وری می‌تواند در خصوص خروجی‌ها توصیف شود. رامیرز و نمبهارد<sup>۴</sup> تمامی روش‌هایی را که به سنجش بهره‌وری کارکنان دانشی پرداخته‌اند در چند قسمت، طبقه‌بندی نموده‌اند که شامل کیفیت، برنامه زمانبندی، هزینه، غیبت و اضافه‌کاری می‌باشند (۱۶).

این، با افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی و کاهش غیبت نیز مرتبط دانسته شده است (۴). یک تحلیل جدید نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری زمانی نسبت به انعطاف‌پذیری مکانی رابطه‌ی قوی‌تری با مداخله‌ی کار در زندگی شخصی کارکنان دارد (۵). با توجه به مطالب ذکر شده هدف از پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدل ساعات کار انعطاف پذیر با تمرکز بر بهره‌وری کارکنان دانشی میباشد.

مبانی نظری پژوهش

ساعات کار انعطاف پذیر

در برابر تغییرات محیطی، سازمان‌ها نیازمند توانایی برای سازگاری با نوسانات در تقاضا و تغییرات در محیط‌شان به منظور موفقیت یا حتی برای بقا هستند. این نیاز مبرم به سازگاری منجر شده است که سازمان‌ها از جنبه‌های زیادی که قابلیت انعطاف‌پذیری دارند، از جمله روش‌های تولیدشان، دسترسی و فراهم بودن منابع مالی، طراحی و سازماندهی کار و غیره در پی کسب انعطاف‌پذیری باشند (۷). دمنز و کلیهیر<sup>۱</sup> معتقد هستند که مثل دیگر اشکال انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به کارفرمایان اجازه صرفه‌جویی در کار را می‌دهد، همچنین پتانسیل بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یک نواختی کار و کار تکراری را دارد (۷). اما در جایی دیگر، مافلز<sup>۲</sup> اظهار می‌کند که پیامدهای کارکنان نامشخص است. او معتقد است که برای اکثریت، پیامد تشدید کار محتمل است و هر مزایایی ممکن است تنها توسط گروه ممتاز کوچکی تجربه شود که از صرفه‌جویی در مخارج شرایط کاری برای کارکنان دیگر حاصل شده‌اند. تغییر در طراحی شغل ناشی از انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای ممکن است به عنوان عامل تهدید آمیز از جانب کارکنان درک شود، بویژه کارکنان قدیمی ارائه‌کننده خدمات که ممکن است حقوق ثابتی در شغل‌شان داشته باشند. برای مثال، ممکن است نگران از دست دادن هویت شغلی یا جایگاه شغلی (اگر کارکنان به شغلی منتقل شوند که احساس کنند که جایگاه پایین‌تر یا مهارت کمتر دارد) باشند. به طور مثال، ممکن است نگران از دست دادن امنیت شغلی و یا مزیت‌های اضافه‌کاری در نتیجه سازمان‌دهی مجدد کار باشند، زیرا هر انعطاف‌پذیری با استفاده کارآمدتر از نیروی کار مرتبط است. آن همچنین پیشنهاد می‌کند که ممکن است هزینه‌های مرتبط با تشدید کار به وجود آید (۸).

آلبیز<sup>۱۱۳</sup> معتقد است که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای کاهش در برخی سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباط سریع و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع را ممکن می‌سازد. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای دارای مزایای زیادی برای کارکنان و کارفرمایان می‌باشد و شرکت را برای پاسخگویی به تغییرات آینده توانا می‌سازد. امروزه با توجه به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و بازارهای رقابتی بین‌المللی، یکی از مسائل مهم این است که با توجه به تغییرات محصولات و شیوه‌های تولید، کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم در خود به منظور

<sup>۲</sup>, Albice.

<sup>۴</sup> Ramirez, & Nembhard

<sup>۱</sup>De Menezes, L. M., & Kelliher, C.

<sup>۲</sup>Muffels, R. J.

امکان تقسیم شغل	عوامل سازمانی
غیبت از کار	
هزینه برای سازمان	
کارایی و اثربخشی عملیاتی	
راهبرد منعطف	
زیرساخت فناوری اطلاعات برای	عوامل فردی
انعطاف‌پذیری	
افزایش مشارکت در قسمت‌های مختلف سازمان	
استرس شغلی	
فرسودگی شغلی	
تعهد شغلی	
رضایت شغلی	
وفاداری سازمانی	
تعارض بین کار و زندگی شخصی	
خستگی مزمن	
احساس خودکارآمدی	عوامل دموگرافیک
امنیت شغلی	
مسئولیت‌پذیری	
جنسیت	
سن	
میزان تحصیلات	
نوع قرارداد	
سابقه شغلی	
تعداد فرزند کمتر از ۱۸ سال	
سن کمترین فرزند	
نیاز برای مراقبت از سالمند بالای ۶۵ سال	
بهره‌وری	

**مواد و روش‌ها**

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها و روابط بین متغیرها از دسته پژوهش‌های توصیفی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری مورد نظر این تحقیق تمامی سیاست-گذاران، اساتید دانشگاه، پژوهش‌گران، خبرگان و صاحب‌نظران مرتبط با عنوان پژوهش خواهند بود. بر اساس تجارب پیشین و مطالعات متداول انجام شده با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد، پیشنهاد شده است که برای رسیدن به اشباع نظری معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ نمونه مورد استفاده قرار گیرد، در مجموع تعداد اعضای مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها به ۳۵ نفر رسید. با این حال، با تحلیل‌های اولیه انجام شده بر روی داده‌های به‌دست‌آمده، در مجموع

<sup>۱</sup> Bohle, P., el.

<sup>۲</sup> Halpern, D. F.

تحقیقات زیر با متغیرهای آن‌ها جهت شناسایی متغیرهای مورد نظر پژوهش در نظر گرفته شده اند: چونگ، اچ، و تیجدنز<sup>۱</sup>: انواع ساعات کاری انعطاف‌پذیر (تمهیدات انعطاف‌پذیر کارمند محور و کارفرما محور)، ابعاد انعطاف‌پذیری زمان کاری (تمام وقت، پاره وقت)، سیستم‌های زمان کاری (درجه انعطاف‌پذیری، ویژگی‌های مرتبط با برابری جنسیتی، ساختارهای مذاکره و تنوع ساعات کاری). گودزوارد و همکاران<sup>۲</sup>: انعطاف-پذیری زمان کاری، تاثیر کارفرما و نیروی کار بر ساعات کاری، بهره‌وری، شرایط کاری، عوامل داخلی و خارجی (۱۷). الراجدی<sup>۳</sup>، سطح بهره‌وری کارکنان، تمهیدات شغلی انعطاف‌پذیر. این متغیر تحت تاثیر فاکتورهای زیر است: انواع تمهیدات کاری انعطاف‌پذیر، وجود مقررات حمایت‌کننده در سازمان، حمایت کارکنان، حمایت مدیران، انواع کار، ویژگی‌های فردی (سن، جنس، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات، تجربه، تعداد فرزندان). بوهل و همکاران<sup>۴</sup>، (۱۸): وضعیت شغلی که به صورت یک متغیر دوگانه (موقت و دائم) مورد بررسی قرار گرفته و دسته دائم نیز خود به دو گروه تمام وقت و پاره وقت تقسیم می‌شود. تنوع ساعات کاری، کنترل برنامه کاری، فشار و شدت کار، ساعات کار هفتگی، نارضایتی از ساعات کاری، تعارض زندگی با کار، خستگی مزمن، علائم روانی. هالپرن<sup>۵</sup> (۱۹): نیاز به سیاست‌های ساعات کاری انعطاف‌پذیر، تعداد سیاست‌های زمان کاری انعطاف‌پذیر، تعهد به کارفرما، استرس شغلی، هزینه برای سازمان.

جدول ۱. مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق	
مولفه	شاخص
ساعات کار انعطاف‌پذیر	کار نیمه‌وقت
	کار در ساعات غیر معمول (روزهای تعطیل و ...)
	شیفت‌های کاری متنوع
	ساعات کاری انعطاف‌پذیر
	اضافه کار
	دورکاری از منزل
	انتخاب زمان آغاز و پایان کار
	ترک خدمت برای رسیدگی به فرزند
	ترک خدمت برای رسیدگی به والدین
	ترک خدمت برای آموزش
ترک خدمت برای رسیدگی به امور شخصی (بیماری و ...)	
ساعات کار انعطاف‌پذیر	بازنشستگی زودتر از موعد
	بازنشستگی مقطعی و دعوت به کار مجدد
	میزان زمان‌های مرخصی هفته کاری فشرده

<sup>۱</sup> Chung, H., & Tijdens

<sup>۲</sup> Goudswaard, A., el.

<sup>۳</sup> Al-Rajudi.

تعامل کارکنان با مدیران	۳
تشکل‌های اجتماعی در سازمان	۴
تعامل بین همکاران	۵
همکاری با سایر سازمان‌ها	۶
همدلی	۷
تخصیص فضای سبز منطقه جغرافیایی سازمان	۸
تخصیص سالن ورزشی	۹
معماری متناسب با سازمان	۱۰
امکانات فیزیکی موجود در سازمان	۱۱
فضای کاری مناسب	۱۲
کتابخانه مناسب دوره‌های آموزشی مناسب	۱۳
برابری سازمان همکاری	۱۴
رقابت سازنده رفتار اخلاقی محیط کار	۱۵
رفتار غیر سیاسی کاهش فساد اداری توجه به خانواده آرامش در محیط خانواده	۱۶
روابط خانوادگی مناسب	۱۷
نشاط خانوادگی حمایت اعضای خانواده قوانین سازمانی حمایت سازمانی امنیت شغلی سلسله مراتب اختیارات	۱۸
بستر مناسب برای رشد و توسعه شخصی سبک رهبری چشم انداز و مأموریت سازمانی	۱۹
۲۰	۲۱
۲۲	۲۳
۲۴	۲۵
۲۶	۲۷
۲۸	۲۹
۳۰	۳۱
۳۲	

و در انتهای مصاحبه ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان به دلیل تکرار مطالب (رسیدن به اشباع نظری)، غنای اندک محتوای تجارب ابراز شده و صرف زمان و دغدغه) اندک جهت مشارکت در پژوهش (کمتر از یک ساعت مصاحبه) حذف گردید و از این رو تعداد نمونه‌های مورد مصاحبه و تحلیل نهایی شده که حد اشباع نظری پژوهش را مشخص کرد، به ۲۵ مشارکت‌کننده رسید. داده‌ها و اطلاعات مقدماتی در رابطه با چارچوب تحقیق با استفاده از اطلاعات مقالات، کتب و سایت‌های مرتبط جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج نظریه از کدگذاری استفاده شد. مراحل کدگذاری مورد استفاده در تحقیقات کیفی شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از داده‌های جمع‌آوری‌شده، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد. برای تحلیل داده‌های حاصل از روش‌های تحقیق کیفی نظیر مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوای کیفی، نشانه‌شناسی و تحلیل گفتمان متون رسانه‌ای مختلف نظیر کتاب، روزنامه و غیره می‌توان از نرم افزار اتلس.تی‌آی<sup>۱</sup> به خوبی بهره گرفت

#### یافته‌ها

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه برخاسته از داده‌های استراوس و کوربین تحلیل شدند. کدگذاری فرایندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم‌گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. در کدگذاری باز، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند، سپس عمل مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده می‌شود. به منظور کدگذاری باز، تمامی مصاحبات در نرم افزار ATLAS-TI وارد شده اند. برچسب گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد.

مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی زمینه‌ای کدگذاری محوری است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقیق است.

#### جدول ۲. کدگذاری ثانویه

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱.	روابط غیر رسمی در سازمان	روابط اجتماعی
۲.	تعامل با جامعه بین‌المللی	

<sup>۱</sup> ATLAS.ti

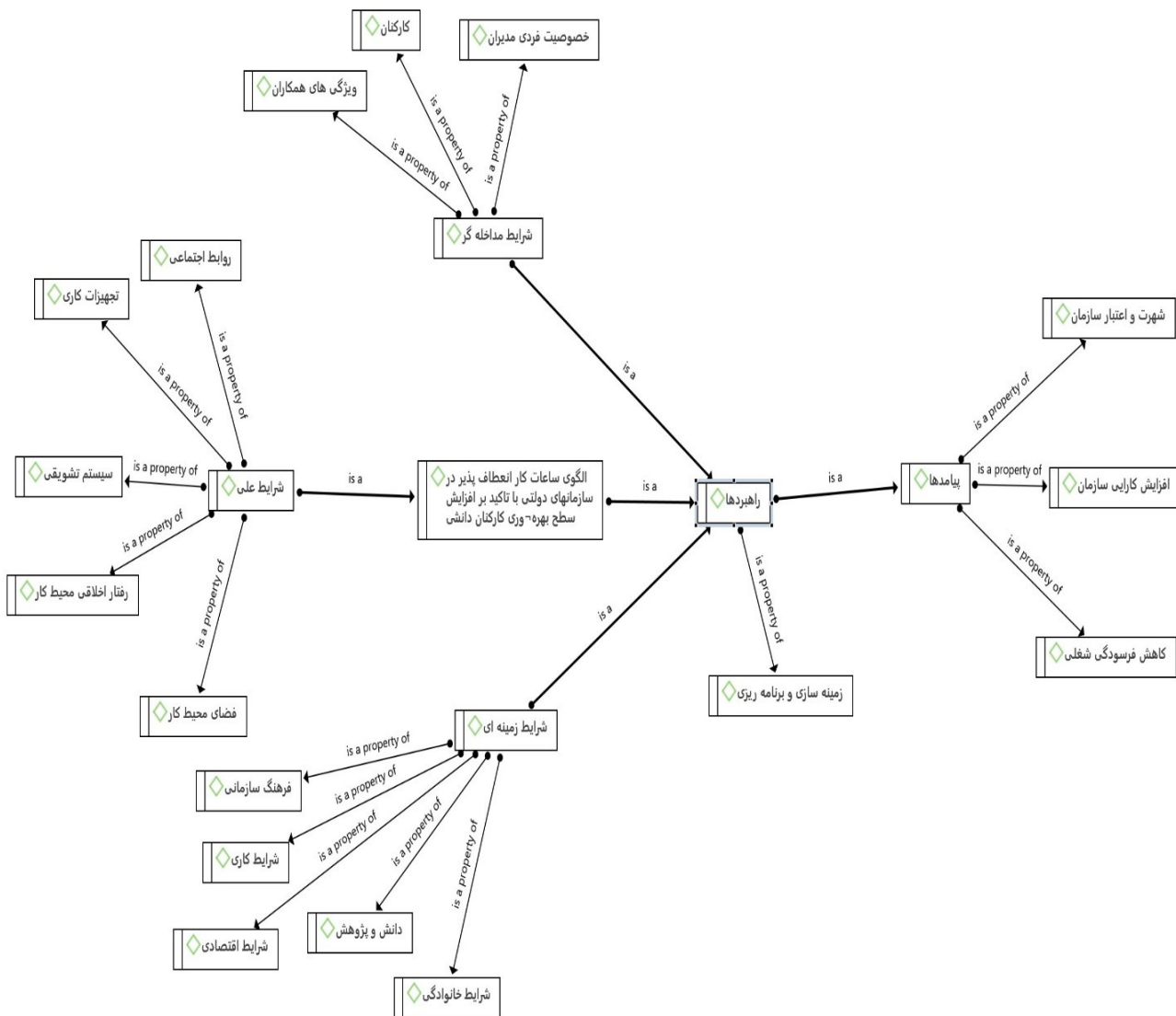
۷۱. خودکنترلی	۳۳. ساعت کاری شناور و منعطف
۷۲. اجرای برنامه‌های فوق برنامه با کارکنان	۳۴. زمانبندی مناسب
۷۳. احترام کارمند به مدیر	۳۵. تناسب شغل با شخصیت
۷۴. رفتار کارکنان	۳۶. تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی
۷۵. انگیزه کارکنان	۳۷. تمرکز زدایی
۷۶. تلاش کارکنان	۳۸. جریان آزاد اطلاعات
۷۷. بازخورد کارکنان و دانش آموختگان	۳۹. سیستم انتقادات و پیشنهادات
۷۸. شخصیت همکاران	۴۰. رواج فرهنگ مثبت اندیشی
۷۹. میزان نشاط همکاران	۴۱. شفافیت
۸۰. روابط بین همکاران	۴۲. آزادی بیان
۸۱. تغذیه مناسب	۴۳. آزادی عمل
۸۲. ارائه امکانات رفاهی	۴۴. تحمل اختلاف سلیقه
۸۳. فراهم سازی شرایط سفر	۴۵. هویت و همانندی
۸۴. درمان رایگان	۴۶. ارتباطات همه جانبه
۸۵. آموزش نرم افزارهای مدرن	۴۷. پیشرفت شغلی
۸۶. فراهم بودن امکانات پژوهشی	۴۸. شایسته سالاری
۸۷. امکان پیشرفت دانشی	۴۹. تقدیر و تشکر از مدیران
۸۸. مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی	۵۰. ارائه تسهیلات
۸۹. مدیریت دانش	۵۱. پاداش
۹۰. امکان پژوهش کاربردی	۵۲. اوقات فراغت
۹۱. استفاده از مدیران در پژوهش‌های ملی	۵۳. فرصت تحصیل رایگان
۹۲. مزایای مادی	۵۴. اعتماد به نفس
۹۳. امنیت اقتصادی	۵۵. عزت نفس
۹۴. رفتار شهروندی	۵۶. اجتماعی بودن
۹۵. تعهد شغلی	۵۷. خودباوری
۹۶. رضایت شغلی	۵۸. انگیزه کاری
۹۷. تعهد سازمانی	۵۹. امید به زندگی
۹۸. درگیری شغلی	۶۰. آینده نگری
۹۹. توانمندی روانشناختی	۶۱. عشق و علاقه به کار
۱۰۰. حمایت مدیریتی	۶۲. امید به آینده
۱۰۱. عملکرد سازمان	۶۳. خودکارآمدی
۱۰۲. کاهش غیبت	۶۴. خودگشودگی
۱۰۳. کاهش جابجایی مدیران	۶۵. هوش هیجانی
	۶۶. هوش معنوی
	۶۷. دینداری
	۶۸. خودشکوفایی
	۶۹. قدرت بیان
	۷۰. ابتکار و خلاقیت

امکانات فیزیکی موجود در سازمان	شهرت و اعتبار سازمان	۱۰۴
فضای کاری مناسب	بین مدیران	
تجهیزات کاری	شهرت و اعتبار سازمان	۱۰۵
کتابخانه مناسب	بین کارکنان	
دوره های آموزشی مناسب	نشاط کاری	۱۰۶
برابری سازمان	توجه به مدیران	۱۰۷
همکاری	ایجاد رضایت	۱۰۸
رفتار اخلاقی محیط کار	ایجاد فرصت های لازم	۱۰۹
رقابت سازنده	برای رشد	
رفتار غیر سیاسی	سلامت روان	۱۱۰
کاهش فساد اداری	مدیریت استعداد	۱۱۱
پیشرفت شغلی	متنوع ساختن جو سازمان	۱۱۲
شایسته سالاری	خدمات بازنشستگی	۱۱۳
تقدیر و تشکر از مدیران	ایجاد دفتر مشاوره	۱۱۴
ارائه تسهیلات	روانی و حقوقی	
پاداش	برگزاری دوه های	۱۱۵
اوقات فراغت	مثبت اندیشی	
فرصت تحصیل رایگان	مهندسی مجدد	
راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند به دلیلی صورت می گیرند. همواره شرایط مداخله گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می بخشند و یا آن را محدود می کنند.	زمینه سازی و برنامه ریزی	۱۱۶
جدول ۴: کدگذاری باز داده های کیفی (شرایط راهبردی)	ساختارها و فرایندهای سازمان	
مفاهیم	مقوله	
مدیریت استعداد		
متنوع ساختن جو سازمان		
خدمات بازنشستگی		
ایجاد دفتر مشاوره روانی و حقوقی		
برگزاری دوه های مثبت اندیشی		
مهندسی مجدد ساختارها و فرایندهای سازمان		
جدول ۵: کدگذاری باز داده های کیفی (پیامدها)		
پیامدها		
مفاهیم		
عملکرد سازمان		
کاهش غیبت		
کاهش جایجایی مدیران		
شهرت و اعتبار سازمان بین مدیران		
شهرت و اعتبار سازمان بین کارکنان		
نشاط کاری		
روابط غیر رسمی در سازمان		
تعامل با جامعه بین المللی		
تعامل کارکنان با مدیران		
تشکل های اجتماعی در سازمان		
تعامل بین همکاران		
همکاری با سایر سازمان ها		
همدلی		
تخصیص فضای سبز		
منطقه جغرافیایی سازمان		
تخصیص سالن ورزشی		
معماری متناسب با سازمان		

مزایای مادی	شرایط اقتصادی
امنیت اقتصادی	شرایط اقتصادی
شرایط ساختاری که به پدیده ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می گذارند. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می بخشند یا آن‌ها را محدود و مقید می کنند.	
جدول ۷: کدگذاری باز داده های کیفی (شرایط مداخله گر)	
شرایط مداخله گر	
مفاهیم	مقوله
اعتماد به نفس	
عزت نفس	
اجتماعی بودن	
خودباوری	
انگیزه کاری	
امید به زندگی	
آینده‌نگری	
عشق و علاقه به کار	
امید به آینده	خصوصیت فردی
خودکارآمدی	مدیران
خودگشودگی	
هوش هیجانی	
هوش معنوی	
دین‌داری	
خودشکوفایی	
قدرت بیان	
ابتکار و خلاقیت	
خودکنترلی	
اجرای برنامه‌های فوق برنامه با کارکنان	
احترام کارمند به مدیر	
رفتار کارکنان	کارکنان
انگیزه کارکنان	
تلاش کارکنان	
بازخورد کارکنان و دانش آموختگان	
شخصیت همکاران	ویژگی های
میزان نشاط همکاران	همکاران
روابط بین همکاران	

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان مقوله های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله های محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۴-۱، پارادایم کدگذاری محوی و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می دهد.

توجه به مدیران	ایجاد رضایت
کاهش فرسودگی	ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد
کاهش شغلی	سلامت روان
بستر یا زمینه مجموعه مشخصه های ویژه ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می کند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می پذیرد.	
جدول ۶: کدگذاری باز داده های کیفی (شرایط زمینه ای)	
مفاهیم	مقوله
توجه به خانواده	
آرامش در محیط خانواده	
روابط خانوادگی مناسب	شرایط خانوادگی
نشاط خانوادگی	
حمایت اعضای خانواده	
قوانین سازمانی	
حمایت سازمانی	
امنیت شغلی	
سلسله مراتب اختیارات	
بستر مناسب برای رشد و توسعه شخصی	
سبک رهبری	شرایط کاری
چشم انداز و مأموریت سازمانی	
ساعت کاری شناور و منعطف	
زمانبندی مناسب مأموریت های سازمانی	
تناسب شغل با شخصیت	
تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی	
تمرکز زدایی	
جریان آزاد اطلاعات	
سیستم انتقادات و پیشنهادات	
رواج فرهنگ مثبت اندیشی	
شفافیت	
آزادی بیان	فرهنگ سازمانی
آزادی عمل	
تحمل اختلاف سلیقه	
هویت و همانندی	
ارتباطات همه جانبه	
آموزش نرم افزارهای مدرن	
فراهم بودن امکانات پژوهشی	
امکان پیشرفت دانشی	
مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی	دانش و پژوهش
مدیریت دانش	
امکان پژوهش کاربردی	
استفاده از مدیران در پژوهش‌های ملی	



شکل ۱: خروجی گرافیکی نرم افزار Atlas ti

مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

در مرحله کدگذاری باز ۱۱۶ کد باز شناسایی گردید که در قالب ۱۵ مفهوم تلخیص شد. در مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (کدگذاری محوری) از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین استفاده شد. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند: از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش شرایط انگیزاننده با عنوان شرایط علی، بیان کننده مجموعه شرایطی هستند که با وقوع خود موجب تحقق و شکل‌گیری گرایش به ساعات کار انعطاف پذیر در مدیران می‌شوند. این شرایط بیان کننده چرایی و عوامل شکل‌گیری ساعات کار انعطاف پذیر در سازمان هستند. این عوامل شامل: روابط اجتماعی، فضای محیط کار، تجهیزات کاری، رفتار اخلاقی در محیط کار و سیستم تشویقی دسته‌بندی شد. همچنین عوامل زمینه‌ای، شناسایی شده برای رفتار ساعات کاری انعطاف پذیر، نشان‌دهنده سلسله خصوصیات و شرایطی است که معمولاً راهبردهای کلی انعطاف‌رفتاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این پژوهش گویای این

### نتیجه‌گیری

ساعات کاری منعطف یک مفهوم نسبتاً جدید و گسترده در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص ساعات کاری انعطاف‌پذیر هم در حوزه رفتار و هم منابع انسانی احتمال طراحی مدلی جامع که بتواند قابلیت استفاده در سازمان‌های دولتی را داشته باشد ضعیف جلوه می‌داد. بر این اساس از رویکرد نسبتاً جدید داده بنیاد که هنوز به طور گسترده در این حوزه استفاده نشده و می‌توانست ابزار ارزشمندی برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب عظام مند باشد در طراحی و ارایه مدل مفهومی پژوهش انتخاب گردید. ابتدا دیدگاه خبرگان در رابطه با موضوع تحقیق و شناسایی مفاهیم تا رسیدن به مرحله اشباع نظری انجام شد. بعد از تحلیل مصاحبه‌ها به کدهای انتخابی، کدگذاری محوری انجام شد که ارتباط خطی بین مقوله‌های اصلی پژوهش شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها برقرار شد. در نظریه داده بنیاد

برای سازمان سودآور باشد و هم مزیت رقابتی در مقابل رقبا به شمار رود. در همین راستا با توجه به یافته‌های پژوهش به سازمانهای دولتی توصیه می‌شود که به موارد زیر توجه کنند:

- مدیران عالی می‌بایست در برخورد با کارکنان رفتاری مناسب، اصولی، صحیح و احترام آمیز نشان دهند و در همه کارکنان این احساس را ایجاد کنند که هم فکری و مشارکت و خلاقیت آنان در سازمان مورد ارجح و احترام قرار می‌گیرد، تا کارکنان نسبت به سازمان متعهد شوند.

- اقدامات کاری مانند منعطف کردن ساعات کار کارکنان و حتی دور کاری در شرایط فعلی (همه گیری کرونا) کارکنان و ایجاد تغییراتی در کار روزانه آنها و با جابجا کردن آنها تنوعی در کارشان به وجود می‌آورد که باعث رفع خستگی و تعهد شغلی بالاتر می‌شود.

- با توجه به نتایج حاصل از پژوهش به سازمانهای دولتی پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی و انتخاب راهبردهای مناسب مانند غنی‌سازی شغلی که منجر به افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌های انعطاف‌پذیری شغلی کارکنان می‌شود، زمینه ایجاد انگیزه و توانایی لازم برای ایفای تعهدات خود در شرایط انعطاف‌پذیری مثل ساعات کاری منعطف، دورکاری را فراهم سازد.

## References

1. Al-Rajudi, K. O. (2012). Impact of Flexible Work Arrangements on Workers' Productivity in Information and Communication Technology Sector (Doctoral dissertation, Islamic University-Gaza).
2. Gorman, J. c. (2014). Team Coordination and Dynamics: Two Central Issues. First Published October 15, 2014. Volume: 23 issue: 5, page(s): 355-360
3. Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.
4. Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria.
5. Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*, 265-284.

است که شرایط زمینه‌ای شامل فناوری‌های نوین، تغییر نگرش، جو سازمانی و پشتیبانی سازمان از مدیران، مزیت رقابتی و قوانین و روابط است. پورزارع و رحیمی نیز در پژوهش‌های خود مزیت رقابتی را بر انعطاف‌پذیری بسیار موثر می‌دانستند.

زمینه و زیرساخت‌های ساعات کار انعطاف‌پذیر بایستی از قبل در سازمان فراهم شود. در هر سازمانی قابلیت ساعات کاری انعطاف‌پذیر به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان وجود ندارد. مدیران دارای باور انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و بهبود فضای کاری انعطاف-پذیر نیاز به سازمانی دارد که خود افراد انعطاف‌پذیر باشند. به طور کلی، عناصر مداخله‌گر، مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع پژوهش و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند در این تحقیق، شرایط مداخله‌گر عواملی بودند که در فرآیند اجرای ساعات کارکرد منعطف در سازمان خلل وارد می‌کردند که شامل خصوصیات فردی مدیران، ویژگیهای فردی کارکنان و روابط بین کارکنان بود. راهبردهای شناسایی شده برای انعطاف رفتاری در کار شامل مدیریت استعدادهای متنوع ساختن جو سازمان، خدمات‌بازنشستگی، ایجاد دفتر مشاوره، برگزاری دوره‌های مدیریتی، مهندسی مجدد بود که همه در مقوله زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی جای گرفته است. مقوله‌هایی مانند اقدامات شایسته‌گزینی مدیران (دقت هنگام انتخاب و انتصاب) نشان می‌دهد در سازمانهای دولتی در هنگام انتصاب و جانشین‌پروری مدیران باید دقت بیشتر شود، زیرا به احتمال زیاد در این مقطع بتوان مدیران با رفتار کاری انعطاف‌پذیر را از مدیران غیرمنعطف تشخیص داد. همچنین فرهنگ‌سازی، شاخصهای انعطاف رفتاری و اجرایی کردن آنها در سازمان، آموزش تخصصی، غنی‌سازی شغل و به روزرسانی دانش و آگاهی فردی به عنوان راهبردهای تاثیرگذار بر انعطاف رفتاری مدیران در سازمانهای دولتی شناسایی شده‌اند. در مطالعات پیشین، نورانی پور و عبدالجبار (۲۰) در پژوهش خود پیشنهاد کردند که سازمانهای دولتی در هنگام استخدام مدیران با آزمونهای رفتاری خاص آنها را بسنجند و برای آنها کلاسهای آموزش تخصصی برگزار کنند.

یکی از مهمترین مقوله‌ها در تحلیل مبتنی بر رویکرد پارادایمی، شناسایی پیامدها است. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاما همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدهای شناسایی شده شامل مقولات شرایط خانواده، ویژگی‌های شغلی یا همان شرایط کاری فرد و فرهنگ سازمانی، دانش و پژوهش، و شرایط اقتصادی بودند. گورمن گزارش می‌دهد که ساعات کاری انعطاف‌پذیر را به عنوان «یک همکاری پویا میان کارمند و کارفرما برای تعیین چگونگی، زمان و مکان انجام کار به گونه‌ای که همه افراد مشارکت‌کننده (شامل خانواده‌ها، مشتریان و دیگر ذینفعان) را راضی نماید. با توجه به نتایج بیان شده پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

- انعطاف‌پذیری در ساعات کاری کارکنان ممکن است به رشد و تعالی سازمان و رقابتی شدن سازمان کمک کند و همچنین با توجه به اینکه مدیران عامل اساسی موفقیت سازمان هستند و تصمیماتی که آنها اتخاذ می‌کنند به شکست یا موفقیت سازمان منجر می‌شود، در اختیار داشتن مدیران انعطاف‌پذیر و با رفتار منعطف می‌تواند هم

15. Antikainen, R., & Lönnqvist, A. (2006). Knowledge work productivity assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. PO Box, 541, 79-102.
16. Ramírez, Y. W., & Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of intellectual capital*, 5(4), 602-628.
17. Goudswaard, A., Dhondt, S., Vergeer, R., Oeij, P., Leede, J. D., Adrichem, K. V. C., ... & Tóth, A. (2012). Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions. Overview Report.
18. Bohle, P., Willaby, H., Quinlan, M., & McNamara, M. (2011). Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. *Applied ergonomics*, 42(2), 219-224.
19. Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157-168.
20. Nouranipour, Rahmatullah; Akbarzadeh Abdoljabbar, Hassan (2011) A Study of the Relationship between Personality Traits and Job Satisfaction of Tabriz Petrochemical Company Employees 2010 Training and Evaluation Summer 2011 - ISC No. 14 (20 page (s) - From 25 to 44)
6. Way, S. A. (2005). A firm-level analysis of HR flexibility (Doctoral dissertation, Rutgers University).
7. De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
8. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
9. Beltrán-Martín, Inmaculada., Roca-Puig, Vicente., Escrig-Tena Ana., Bou-Llusa, Juan Carlo. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance, *Journal of Management*, 34: 1009-1044, doi: 10.1177/0149206308318616
10. Khaki, Gholamreza (1396). *Productivity Management (with an analytical approach to it in the organization)*, Tehran, Koohsar Publications, fifth edition.
11. Abtahi, Hussein; Kazemi, Babak (1395). *Productivity*, Tehran, Publications of the Institute of Business Studies and Research.
12. Arthur.M. (2008), "On Being a Knowledge Worker", *Organizational Dynamics*, Vol. 37, NO.4, pp.365-377, 2008.
13. Switzer,C. (2008), "Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy ", *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 12, NO.2,pp.18-28.
14. Wickramasinghe,N.: Ginzberg, M. (2001), "Integrating knowledge worker and the organization: the role of IT ", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14/6.245-253.