

## الگوی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار با رویکرد ترکیبی

فرخنده فروزان<sup>۱</sup> - هادی تیموری<sup>۲</sup> - علی صفری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۴ تاریخ بازنگری: ۹۸/۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی الگوی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار با بهره گیری از رویکرد ترکیبی و استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد در بخش کیفی انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه باز با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران بیمارستانهای منتخب شهر شیراز؛ مجموعه ای از مضامین اولیه طی فرآیند کد گذاری باز گردآوری شدند و از دل آنها مقوله هایی استخراج گردید. سپس در مرحله کد گذاری محوری؛ پیوند میان این مقوله ها در قالب عناوین شرایط علی؛ پدیده محوری؛ راهبردها؛ شرایط مداخله گر؛ شرایط زمینه ای و پیامدهای مدیریت اوقات فراغت در قالب پارادایم کد گذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کد گذاری انتخابی؛ یکایک اجزای پارادایم کد گذاری تشریح و نظریه خلق شد. در بخش کمی با استفاده از الگوی معادلات ساختاری توسط نرم افزار Amos 22، روابط حاکم و برازش تمامی عوامل اصلی الگوی کیفی طراحی شده، مورد سنجش و تایید نهایی قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** اوقات فراغت؛ فعالیت اوقات فراغت؛ مدیریت اوقات فراغت؛  
تئوری زمینه ای.

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان  
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)  
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

زندگی سازمانی یکی از مهمترین ابعاد زندگی انسان هاست و بهبود کیفیت این زندگی اثرات متفاوت فردی، سازمانی و در سطح کلان بر جامعه دارد. یکی از راههای بهبود کیفیت عملکرد و زندگی کاری انسان ها می تواند توجه به نیازهای مختلف جسمی و روانشناختی آنها باشد. توجه و تامین نیازهای روانشناختی کارکنان، در شرایطی که سازمان بهداشت جهانی میزان نارضایتی کارکنان از شغل خود را ۹۰ درصد اعلام می کند و اعتقاد دارد که ۷۵ درصد از کارکنانی که به مشاوره روانشناختی نیاز دارند به دلیل نارضایتی شغلی است (اشرف پور، ۱۳۹۶) و از سوی دیگر، به دلیل اینکه توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر بهبود بهره‌وری آنها تاثیر گذار است (عباس پور، ۱۳۹۴)، الزامی بوده و می تواند سبب خشنودی و ایجاد احساس رضایت و بهبود انگیزه کاری در کارکنان شود. داشتن زمانی برای فراغت و استراحت یکی از نیازهای جسمانی و روانشناختی اجتناب ناپذیر کارکنان در محل کار بویژه در نسل اخیر کاری است. نسلی که به کار و شغل به عنوان هسته مرکزی و اصلی زندگی توجه ندارد و بطور مداوم زمانی را برای فعالیت های شخصی و بازیابی های جسمانی و روحی-ذهنی مطالبه می کنند (ارتاس، ۲۰۱۵، هنسن، ۲۰۱۱، توینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، وگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

فراغت می تواند به وضعیت ذهنی درک شده توسط افراد اطلاق شود که در آن حالت، فرد این احساس را دارد که در فراغت و رهایی ذهنی قرار گرفته است و این احساس می تواند در هر محیط یا شرایطی رخ بدهد (طبرسا، ۲۰۱۳). نتایج پژوهش های انجام شده حاکی از آن است که انجام فعالیتهای اوقات فراغت از طریق شکل گیری روابط اجتماعی، ایجاد احساس و عواطف مثبت و ایجاد دانش و مهارتهای اضافی در افراد به بهبود کیفیت زندگی منجر می شود (براجسا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و انجام رفتارها و فعالیت های اوقات فراغت در خارج از محل کار با کاهش سطح خستگی و فرسودگی و انجام فعالیتهای انگیزشی در محل کار ارتباط دارد (لیون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

نیاز انسانها به استراحت و بازیابی ذهنی در زمان و محل کار از یک سو و دغدغه و چالش اصلی مدیران سازمانی به ایجاد انگیزه در کارکنان و بهبود کیفیت حضور سازمانی آنها از

1 . Jean M. Tweng  
2 . Braisa  
3 . Lebbon

سوی دیگر سبب می شود تا تلاشی برای پاسخگویی به این دو نیاز سازمانی رخ دهد. شاید بتوان با به رسمیت شناختن زمان استراحت کارکنان در محل کار و حتی داشتن برنامه مناسب برای این زمان به پیامدهای فردی و سازمانی مثبتی دست یافت و کیفیت حضور کارکنان در محل کار را بهبود بخشید. پژوهش پیش رو با این سوال پژوهشی روبرو است و قصد دارد این مساله را به طور عمیق بررسی و بطور جامع ابعاد و پیامدهای مختلف اوقات فراغت کارکنان در محل کار را مورد بررسی قرار دهد.

### ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

طی ۳۰ سال اخیر تمایل افراد برای داشتن اوقات فراغت بیشتر شده است (بویل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ وگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مطالعات در زمینه فراغت ابتدا مورد توجه متخصصان و پژوهشگران علوم اجتماعی قرار گرفت، زمانی که در جوامع صنعتی زمان اختصاص یافته به کار کاهش یافت و افراد زمانی را برای فراغت پیدا کردند (طبرسا، ۲۰۱۳). بر اساس دیکشنری جدید وبستر<sup>۳</sup>، واژه "فراغت"<sup>۴</sup> به معنای "وقت آزاد"<sup>۵</sup>، زمانی که فرد از الزام برای انجام هر کاری آزاد است؛ و آن را به عنوان زمانی که فرد در ازای آن پولی دریافت نمی کند در نظر می گیرد. دامزدیر<sup>۶</sup> (۱۹۵۹) معتقد است "فراغت" یعنی زمانی که فرد بدون داشتن اجبار یا تعهدی نسبت به کار و حرفه شغلی، اجتماع یا خانواده برای آرامش، تفریح و توسعه و پیشرفت فردی خود اختصاص می هد. با توجه به نظر دیوید - استین رست<sup>۷</sup>، "فراغت" تعادلی است بین کار و استراحت و با بطالت یا تنبلی فرق دارد؛ فعالیتی که فرد در خارج از زمان رسمی و کاری و به منظور حداکثر کردن احساس لذت در وقت آزاد خود انجام می دهد (ویزدوم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

پژوهش های انجام شده در زمینه اوقات فراغت کارکنان به دو دسته، در خارج از زمان و مکان کاری و در زمان و محل کار تقسیم بندی می شوند. نتایج حاصل از مطالعاتی که به زمان فراغت کارکنان در خارج از زمان و مکان کاری توجه داشته اند همگی حاکی از اثرات

1. Boyel
2. Vaage
3. Webster Dictionary
4. Leisure
5. free time
6. Dumezedier
7. David Steindl-Rast
8. Wisdom

مثبت توجه به فعالیت های زمان فراغت است، نتایجی مانند، افزایش رضایت شغلی، بهروری کار، تعداد روزهای کمتر غیبت از کار، اشتیاق شغلی و بهره وری، شادکامی، کاهش هزینه های درمانی، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش اثربخشی کاری (موکایا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، طبرسا، ۲۰۱۳)، (امامی، ۱۳۹۶، اشرف پور، ۱۳۹۶، سلحشوری، ۱۳۹۱، کسبانی، ۱۳۹۱). مطالعاتی که زمان فراغت کارکنان را در محل کار مورد توجه قرار داده اند از این زمان کمتر به عنوان اوقات فراغت در زمان کاری یاد می کنند و در بیشتر موارد با عناوینی نظیر سرگرمی<sup>۲</sup> سرگرمی<sup>۲</sup> و روحیه، تفریح<sup>۳</sup> و یا واژه هایی که بیشتر گرایش به شادی و ایجاد فضای فرح بخش فرح بخش در سازمان دارد، توجه شده که البته تمامی پژوهش های صورت گرفته تاکید بر اثرات مثبت اینگونه فعالیت ها بر عملکرد و نگرش های شغلی کارکنان دارد (فلوئنگ، ۲۰۰۸، دیویس، ۲۰۱۴، اریک لم، ۲۰۰۹، اکمل، ۲۰۱۲، موکایا، ۲۰۱۲، مبابو، ۲۰۱۳<sup>۴</sup>)، (ملک زاده، ۱۳۹۵، حسین پور ۱۳۹۳) لبن<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهش خود بیان می کنند که، اگر رفتارهای فراغت افراد به کمتر از ۱۵ درصد از کل زمان کاری کاهش یابد می تواند بر عملکرد افراد تاثیر مثبتی داشته باشد. آرلینقواس (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه می رسد که، زمان استراحت طولانی تر در میان کارکنان اورژانس، می تواند منجر به طولانی تر کردن زمان کاری بدون آسیب و حادثه شود و پیشنهاد می کند که طراحی زمان استراحت برای کارکنان می تواند ابزاری برای افزایش توانایی مدیریت خستگی افراد و ایمنی محیط کاری شود. اپستین<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، از زمان استراحت و فراغت در محل کار با عنوان توقف کاری یا توقف<sup>۷</sup> یاد می کند و معتقد است که این واژه می تواند توصیف کننده دامنه وسیعی از فعالیت های مختلف باشد، همچنین این توقف و استراحت در کار می تواند سبب بهبود عملکرد کلی شغل، علی رغم هزینه کوتاه مدت، گردد.

موضوع اوقات فراغت هم در خارج از زمان و محل کار و هم در محل کار موضوعی جدید در مباحث مدیریت منابع انسانی می باشد. نتایج حاصل از بررسی مطالعات انجام شده

1. Mokaya
- 2 -Recreation
- 3 -Fun
4. Mbaabu
5. Lebbon
- 6 Epstein
7. Break , work break

در این زمینه حاکی از آن است که در بیشتر پژوهش‌ها به یکی از مصادیق یا فعالیت‌های اوقات فراغت پرداخته شده که در بیشتر موارد جنبه تئوریک دارد و یا بیشتر بر جنبه تفریح و سرگرمی تاکید شده و تاکنون مطالعه جامعی در این زمینه انجام نشده است. بنابراین در این پژوهش با روش تئوری زمینه‌ای موضوع اوقات فراغت در محل کار از نگاه و بیان کارکنان بخش سلامت و بطور خاص بیمارستان، که دارای شرایط خاص نسبت به سایر صنایع و سازمان‌ها به دلیل استرس و تنش ذاتی و بالای کار و عدم آزادی در داشتن زمان استراحت به دلخواه خود هستند، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه پژوهش‌های مرتبط حاکی از آن است که محیط‌های کاری با فشارروانی بالا و کاهش کنترل کارکنان بر تنش‌های کاری تاثیر منفی بر سلامت کارکنان دارد (دامغانیان، ۱۳۹۵)، ضرورت توجه به مقوله مدیریت اوقات فراغت کارکنان به ویژه در محیط‌های پر تنش بیمارستانی دوچندان می‌شود.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت ترکیبی (کیفی - کمی) است. و از لحاظ روش اکتشافی-پیمایشی می‌باشد. در قسمت کیفی از روش گراند تئوری استفاده شده است و جامعه آماری، افراد آگاه به موضوع پژوهش در حوزه درمان و اصطلاحاً افراد خبره می‌باشند. به دلیل آنکه تمام کارکنان شاغل در بیمارستان در تخصص‌ها و گروه‌های مختلف درمانی و غیردرمانی با موضوع اوقات فراغت کاملاً آشنا هستند؛ بنابراین همگی شایستگی و شرایط لازم برای ورود به مصاحبه را داشتند؛ که در نهایت با استفاده از روش گلوله برفی و با در نظر گرفتن نقطه اشباع نظری نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها انجام شد. پژوهش حاضر پس از مصاحبه ۱۲ به اشباع نظری رسید، اما پژوهشگر برای حصول اطمینان بیشتر تا ۴ مصاحبه دیگر به فرایند مصاحبه ادامه داد و در نهایت ۱۶ مصاحبه با کیفیت و اعتبار بالا مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه معیار ارزیابی نظریه در روش نظریه زمینه‌ای، شاخص قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> با تایید توسط افراد مورد مطالعه است (گلیسر و استراوس، ۱۹۶۷؛ کوربین و استراوس، ۲۰۰۸)، برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها در این پژوهش (معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی)، از سه روش متعارف استفاده شد که عبارتند از: کنترل یا اعتباریابی توسط

1 . Trustworthiness

اعضاء، استفاده از روش ممیزی و مشارکتی بودن<sup>۱</sup> پژوهش.

در قسمت کمی پژوهش، الگوی پارادایمی ارائه شده در قسمت کیفی طی یک پرسشنامه ۵۳ موردی، طراحی شده توسط پژوهشگر، در میان ۴۲۰ نفر از کارشناسان بیمارستانی توزیع و ۳۹۰ پرسشنامه مورد تحلیل نهایی قرار گرفت، معیار انتخاب افراد در قسمت کمی، داشتن مدرک کارشناسی به بالا بود؛ بنابراین تمامی افرادی که دارای حداقل مدرک کارشناسی در هر تخصصی بودند قابلیت پاسخگویی به پرسش ها را داشتند. محاسبه تعداد نمونه آماری در قسمت کمی بر مبنای فرمول معادلات ساختاری (۵ تا ۱۵ برابر تعداد پرسش های پرسشنامه) و با روش طبقه ای تصادفی توزیع پرسشنامه صورت گرفت. پرسشنامه طراحی شده بر اساس طیف ۵ امتیازی لیکرت تنظیم شد. روایی پرسشنامه از طریق دو روش محتوایی و سازه مورد تایید قرار گرفت؛ اعتبار محتوایی آن توسط اساتید و صاحب نظران مربوطه و قسمت اعتبار سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Amos 22. به منظور سنجش پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	متغیرهای پژوهش
۰/۸۷۴	شرایط علی
۰/۸۲۲	پدیده محوری
۰/۷۹۵	شرایط زمینه ای
۰/۸۰۲	عوامل مداخله گر
۰/۷۶۹	راهبردها
۰/۷۸	پیامدها

### یافته های پژوهش

در بخش کیفی پس از بررسی کامل مصاحبه ها به روش سیستماتیک و انجام کدگذاری سه مرحله ای، تعداد ۱۷۰ کد باز بدست آمد و با ادامه فرایند دسته بندی کدها در مرحله محوری و انتخابی به ۶۱ کد کاهش یافت و در مرحله تایید روایی توسط متخصصین ۵ کد دیگر حذف و نهایتاً ۵۶ کد در ۶ مقوله اصلی قرار گرفت. با تعیین و تایید نهایی کدها

1. Participatory

شرایط علی، زمینه ای، واسطه ای، پدیده محوری؛ راهبردها و پیامدهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار مشخص شد که در ادامه به آنها اشاره شده است.

**پدیده محوری:** اوقات فراغت در محل کار، پدیده محوری مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار است. ابتدا باید یک مفهوم بخوبی درک و مورد پذیرش قرار گیرد تا در مراحل بعد قابل بحث و مدیریت باشد. مفهوم اوقات فراغت در محل کار چندان مورد پذیرش مدیران و متولیان سازمانی نبوده است و تصور ذهنی بر آن است که کارکنان باید تمام زمان کاری خود را به انجام مسئولیت های سازمانی و کار پردازند، در حالی که این تصور چندان صحیح نیست و قطعا افراد زمانی از طول زمان کاری خود را به بازیابی جسمی و ذهنی خود می پردازند و این امری است که طبیعتا در سازمان ها اتفاق می افتد. در پژوهش حاضر برای تعیین پدیده محوری دو پرسش در مصاحبه ها مطرح شد. در سوال اول از افراد پرسیده شد که، مفهوم اوقات فراغت در محل کار از نگاه شما به چه معناست؟ پاسخ اکثر افراد حاکی از، زمانی برای آرامش و به دور از استرس های کاری که تنها به خود فرد تعلق دارد، بود. و در پرسش دوم از افراد خواسته شد تا از نگاه خود مصداق ها و فعالیت های اوقات فراغت در محل کار را بیان کنند. پاسخ های مطرح شده در این قسمت اساس دسته بندی کدها و تعیین کدهای انتخابی و نهایی را تشکیل داد که در جدول مربوط به مقوله پدیده محوری بصورت دسته بندی شده آمده است. اکثر افراد تمایل به انجام فعالیت هایی داشتند که کاملا آنها را از فضای کاری برای مدت کوتاهی جدا کند. مصادیق پدیده محوری در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: کدهای مربوط به پدیده محوری

۱. طراحی اتاق مخصوص فراغت کارکنان با ویژگی هایی مانند نور و هوای طبیعی، سبزی و گلستان، (طراحی ترجیحا مانند یک آلاچیق در فضای طبیعی و باز مانند حیاط یا پشت بام سازمان)	پدیده محوری
۲. وسائل و امکانات لازم برای داشتن یک خواب کوتاه و استراحت جسمی	
۳. امکانات لازم برای خوردن یک میان وعده مختصر	
۴. امکانات ورزشی	
۵. طراحی اتاق یا فضای مجزا برای بازی های مختلف متناسب با فرهنگ سازمان	

۶. فراهم سازی شرایط لازم برای مطالعه تخصصی و غیر تخصصی و بر اساس علاقه های شخصی کارکنان
۷. پخش موسیقی های مهیج و انرژی بخش در زمانی که برای فراغت در نظر گرفته شده است
۸. امکان انجام فعالیت های هنری
۹. وجود امکانات صوتی و تصویری و پخش فیلم های کوتاه بصورت جمعی در زمان استراحت و در دسترس بودن اینترنت
۱۰. طراحی فضا و اتاقی برای شادی و تفریح

**شرایط علی:** جهت بررسی و تعیین شرایط علی و ضرورت توجه به مقوله اوقات فراغت کارکنان در محل کار و مدیریت این زمان، از افراد در طی مصاحبه پرسیده شد که: بنظر شما ضرورت داشتن وقت استراحت و فراغت در محل کار چیست؟ بیشتر افراد مصاحبه شونده اولین و ضروری ترین و یا حتی بدیهی ترین علت داشتن اوقات فراغت در محل کار را نیاز جسمی، روحی و ذهنی مطرح کردند آنان اعتقاد داشتند با توجه به شرایط پرتنش و حجم بالای کاری در بیمارستان بدون داشتن زمان کوتاهی برای استراحت در عمل امکان ادامه خدمت رسانی به بیماران در برخی مواقع غیرممکن می شود. کدهای انتخابی شرایط علی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در جدول ۳ نشان داده شده اند.

جدول شماره ۳: کدهای انتخابی شرایط علی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار

۱. نیاز انسان هادر سطوح مختلف (جسمی؛ ذهنی و روحی و نیاز به دیده شدن و احترام)	شرایط علی
۲. بهبود توانایی حل مسائل کاری (بهبود توانایی تصمیم گیری موثر)	
۳. مدیریت بحران در محل کار	
۴. بهبود مهارت ارتباط موثر در بین همکاران و روحیه کار تیمی	
۵. کاهش درصد یا ضریب خطاهای انسانی	
۶. بهبود کیفیت زندگی کاری و خانوادگی	
۷. افزایش شادی و نشاط در محیط کار	
۸. افزایش دقت و تمرکز کاری	
۹. بهبود انگیزه شغلی	

**شرایط زمینه ای:** در این پژوهش در راستای تعیین شرایط زمینه ای لازم برای مدیریت



اوقات فراغت کارکنان در محل کار، از افراد مصاحبه شونده پرسیده شد که، "بنظر شما چه شرایطی برای داشتن یک زمان استراحت و فراغت با کیفیت لازم هست؟" در پاسخ به این سوال ابتدا مقاومت ذهنی کارکنان سبب شد که بیان کنند، "ما خیلی نمی توانیم به شرایط ایده ال فکر کنیم چرا که برای ما قابل درک نیست که بتوانیم یک زمان استراحت با شرایط و کیفیتی متفاوت از شرایط فعلی داشته باشیم؛ اما با تصور و ترسیم شرایط ایده ال در ذهنشان تمامی افراد مصاحبه شونده اعتقاد داشتند که مهمترین عامل زمینه ای برای داشتن اوقات فراغت در محل کار، نوع نگرش و نگاه مدیران است؛ که اساسا این زمان را قبول داشته باشند و آن را حق کارکنان بدانند و در مرحله بعدی شرایط و امکانات لازم را فراهم کنند. کدهای انتخابی شرایط زمینه ای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: کدهای انتخابی شرایط زمینه ای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار

۱. نوع نگرش مدیران و درک ضرورت و فواید زمان اوقات فراغت	شرایط زمینه ای
۲. وجود اعتماد سازمانی در میان مدیریت و کارکنان	
۳. وجود حمایت از طرف مدیران در تمام سطوح مدیریتی	
۴. همکاری و هماهنگی بخش ها و واحدهای مختلف سازمان	
۵. وجود روحیه رفتار شهروندی در میان همکاران	
۶. وجود فضا و امکانات مناسب	
۷. تعداد نیروی انسانی کافی	
۸. داشتن برنامه ریزی دقیق کاری	

**راهبردهای دستیابی به پدیده محوری:** در راستای تعیین راهبردهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار از افراد پرسیده شد که، "بنظر شما از چه راه و چگونه می توان به داشتن یک اوقات فراغت مطلوب و اثربخش در محل کار رسید؟ در پاسخ به این سوال اکثر مصاحبه شوندگان ابتدا از اوقات فراغت ایده ال صحبت کردند و تقریبا در تمامی موارد بویژه کارکنان بالینی و درمانی به وجود آرامش واقعی در زمان استراحت و عدم وجود اضطراب و یا استرس هر لحظه فراخوانده شدن اشاره داشتند. آنان معتقد بودند که اگر این آرامش را از زمان استراحت یا فراغت حذف کنند، تقریبا تاثیر زیادی در بازیابی ذهنی و حتی جسمی آنها ندارد؛ چرا که ذهن در یک وضع آماده باش مداوم هستند و اگر این زمان

استراحت توام با آرامش، حتی اگر برای ۱۰ دقیقه اتفاق بیفتد، مطمئناً تاثیر مثبت و اثربخشی خواهد داشت. البته در قسمت راهبردهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان، مدیران بیشتر بر حصول اطمینان از سیاستهای نظارتی و تقدم برنامه های دقیق کاری بر برنامه اوقات فراغت جهت پایش عملکرد کارکنان تاکید داشتند. راهبردهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در جدول ۵ نشان داده شد است.

جدول شماره ۵: راهبردهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار

۱. برنامه ریزی مناسب جهت اوقات فراغت در سازمان	راهبردها
۲. تعیین سیاستهای دقیق نظارت و پایش	
۳. آزادی کارکنان و داشتن حق انتخاب در نحوه گذراندن اوقات فراغت	

**شرایطه مداخله گر:** برای تعیین شرایط واسطه ای یا مداخله گر در فرایند مدیریت اوقات فراغت در محل کار این سوال مطرح شد که " بنظر شما چه مسائل یا عواملی می تواند در داشتن اوقات فراغت مناسب اثرگذار باشد؟" افراد معتقد بودند که نباید نوع برنامه ریزی و مدیریت زمان فراغت برای تمام بخش ها یکسان باشد. مدیریت اوقات فراغت و فراهم ساختن شرایط و امکانات لازم برای زمان فراغت کارکنان باید کاملاً متناسب با نوع کار، میزان تنش کاری و نوع بخش باشد. این تفاوت در مورد بخش ها و حتی توان هر فرد و یا نوع بیمارستان هم مطرح گردید. متغیرهای شرایط مداخله گر بر مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول شماره ۶: شرایط مداخله گر بر مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار

۱. تناسب زمان اوقات فراغت با توجه به حجم کار و میزان تنش کاری و در نظر گرفتن نوع بخش کاری	شرایط مداخله گر
۲. متفاوت بودن برنامه اوقات فراغت در میان کارکنان درمانی و اداری؛ نوع بیمارستان (دولتی یا خصوصی)؛ نوع بخش درمانی (ویژه یا عادی بودن)	
۳. فرهنگ سازمانی حاکم بر محل کار	
۴. میزان تعاملات مستقیم روزانه با ارباب رجوع	
۵. سبک و نگرش مدیران سازمانی در تمام سطوح	

**پیامد:** پیامد و یا نتایج حاصل از مدیریت اوقات فراغت در محل کار به دلیل درک سریع، آسان و ملموس آن برای تمامی افراد در هر سطح شغلی و تحصیلی، براحتی پاسخ داده شد و افراد مصاحبه شونده پیامدهای بسیار زیادی در حوزه فردی، سازمانی و حتی خانوادگی مطرح کردند. از آنها پرسیده شد که، "بنظر شما داشتن اوقات فراغت در محل کار چه پیامدهای فردی، سازمانی و یا خانوادگی می تواند برای شما داشته باشد؟" پیامدها به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم نشد؛ چرا که در بیشتر موارد نفع فردی و سازمانی کاملاً دو طرفه بود و امکان بیان اینکه پیامدها در این مورد تنها به نفع سازمان است و در نهایت به نفع شخصی افراد و برعکس، وجود نداشت. همانطور که در جدول مربوط به پیامدها بیان شده، پیامدهای حاصل از مدیریت اوقات فراغت در محل کار، از نظر افراد مصاحبه شونده فراوان است. کدهای انتخابی پیامدهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول شماره ۷: کدهای انتخابی پیامدهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار

۱. ایجاد توسعه فردی در سازمان	پیامدها
۲. بازیابی ذهنی، روحی و جسمی	
۳. ارائه نوعی پاداش بیرونی و درونی (اهمیت دادن و احترام به شان انسانی کارکنان)	
۴. افزایش رضایت شغلی	
افزایش تعلق و درگیری ذهنی - عاطفی کارکنان	
۵. افزایش شادی و نشاط و صمیمیت در محیط کار	
۶. کاهش میزان عصبانیت و رفتارهای پرخاشگرانه در کار	
۷. کاهش ضریب خطاهای کاری	
۸. ایجاد فرصت فکر کردن مجدد به کارها و بهتر انجام دادن آنها	
۹. ایجاد آرامش در افراد و فضای کاری	
افزایش رضایت مشتریان (بیماران و کارکنان)	
کاهش میزان فرسودگی شغلی	
کاهش تمایل به ترک خدمت یا بازنشستگی زودهنگام	
افزایش دقت و تمرکز کاری کارکنان	
هدفمندتر کار کردن	
مدیریت بهتر بحران در محل کار	
مدیریت و کاهش میزان استرس شغلی	

افزایش آستانه تحمل افراد
افزایش عزت نفس و اعتماد به نفس کارکنان
بهبود تندرستی و سلامت جسمی کارکنان
ایجاد و بهبود اخلاقیت در کارکنان

بر اساس نتایج بخش کیفی مدل کلی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار در بیمارستان های منتخب شهر شیراز در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی پارادایمی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محیط کار

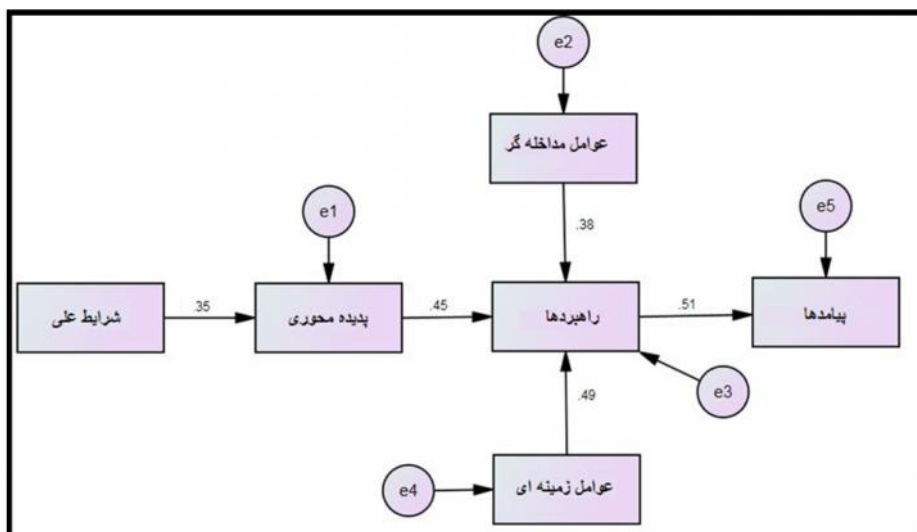
در بخش کمی برای آزمون مدل ارائه شده در بخش کیفی از نرم افزار AMOS استفاده

شد. قبل از آزمون مدل از طریق آزمون K\_S، نرمالیته بودن متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرها

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
شرایط علی	۲/۶۵	۰/۶۳۵	۱/۶۰۱	۰/۰۵۱
شرایط زمینه ای	۲/۵۱	۰/۶۲	۱/۱۷۵	۰/۱۲۶
عوامل مداخله گر	۲/۵۹	۰/۷۰۹	۲/۲۲۳	۰/۶۱
راهبردها	۲/۳۳	۰/۷۵۵	۲/۷۰۹	۰/۰۸۹
پدیده محوری	۲/۴۶	۰/۶۹۸	۱/۸۹۶	۰/۶۱۵
پیامدها	۲/۷۸	۰/۴۰۱	۱/۵۳۶	۰/۰۹۴

نتایج بدست آمده آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۸، نشان می دهند که متغیرها در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال پیروی می کنند زیرا سطح معنی داری بیش از ۵٪ است. برای تایید مدل کلی پژوهش از مدل معادلات ساختاری که در شکل شماره ۲، نشان داده شده استفاده گردید.



شکل شماره ۲: مدل پژوهش

در جدول شماره ۹، نیز شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری کلی پژوهش نشان داده شده است. با مقایسه مقادیر هر شاخص با برازش مناسب آن، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که تمامی شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول شماره ۹- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مدل کلی پژوهش

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر	نتیجه‌گیری
مطلق	CMIN	---	۱۰۲۰/۴۸	برازش الگو مناسب است
	Value -P	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۶۶	برازش الگو مناسب است
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۸	برازش الگو مناسب است
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۶	برازش الگو مناسب است
	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۹	برازش الگو مناسب است
مقتصد	PNFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۱۱	برازش الگو مناسب است
	PCFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۳۱	برازش الگو مناسب است
	(CMIN/DF)	کمتر از ۵	۲/۱۲۱	برازش الگو مناسب است

در جدول شماره ۱۰، نتایج حاصل از تایید روابط بین متغیرهای مدل نشان داده شده است؛ که نتایج نشان دهنده تایید تمامی روابط می‌باشد.

جدول شماره ۱۰- نتایج حاصل از تایید روابط بین متغیرهای مدل مفهومی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	شرایط علی <----> پدیده محوری	۰/۳۵	۳/۰۳۲	۰/۰۰۲	تایید
۲	پدیده محوری <----> راهبردها	۰/۴۵	۳/۱۲۳	۰/۰۰۶	تایید
۳	عوامل زمینه‌ای <----> راهبردها	۰/۴۹	۲/۵۳۲	***	تایید
۴	عوامل مداخله‌گر <----> راهبردها	۰/۳۸	۲/۰۲۳	***	تایید
۵	راهبردها <----> پیامدها	۰/۵۱	۴/۴۵۱	۰/۰۰۱	تایید

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

طی بررسی‌های همه‌جانبه‌ای که در ارتباط با ابعاد مختلف مدیریت اوقات فراغت در محل کار صورت گرفت در نهایت مشخص شد که کارکنان بخش سلامت و بطور خاص

بیمارستانی به دلیل تنش بالا و بحران های زیادی که به دلیل ذات و نوع شغل خود دارند، به شدت به داشتن اوقات فراغت و استراحت در زمان کاری، هم از لحاظ ذهنی و هم به لحاظ جسمی نیاز دارند. بویل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود بر توجه به نیازهای انسانها در محیط کاری تاکید می کند. بی باک<sup>۲</sup> (۱۳۹۷)، شنگ وی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و دانا<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) نیز پژوهش هایی در زمینه بهبود سلامتی جسمی و بهزیستی کارکنان در محیط کاری انجام داده اند. در ارتباط با بسترسازی مناسب و ایجاد شرایط زمینه ای، مشخص شد که نگاه حمایتی مدیران به این مساله و فراهم سازی شرایط و امکانات لازم با توجه به نظر کارکنان و همکاری و همراهی همکاران در این ارتباط از اصلی ترین شرایط زمینه ای به حساب می آید. اهمیت و تاثیر حمایت و همراهی مدیران و همکاران در کیفیت اوقات فراغت در پژوهش لین<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نیز مورد تاکید قرار گرفته است. علیزاده (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود تاثیر مثبت و معنی دار، تامین امکانات رفاهی بر تمام ابعاد روانشناختی مثبت کارکنان را نشان می دهد.

در ارتباط با شرایط واسطه ای یا مداخله گر نیز با توجه به نتایج کیفی و کمی پژوهش مشخص شد که اصلی ترین عامل تاثیرگذار در مدیریت اوقات فراغت در محل کار توجه به تفاوت روش مدیریت و برنامه ریزی اوقات فراغت در بخش های مختلف درمانی و غیردرمانی و حتی وجود این تفاوت در میان بخش های درمانی متفاوت است، بطور مثال بخش های دارای ثبات بیشتر مانند بخش داخلی بحث اوقات فراغت در آنها کاملاً از بخش های فوریت و یا بخش های ویژه متفاوت است، بنابراین یک برنامه و دستورالعمل یکسان برای کل بخش های بیمارستان نمی تواند مناسب و اثربخش باشد. از دیگر شرایط مداخله گر مهم می توان به میزان حمایت فرهنگ سازمانی و نوع سبک و نگرش مدیریتی مدیران در تمام سطوح از اوقات فراغت در محل کار اشاره کرد. براسا<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) هم در پژوهش خود بیان می کند الگوی فعالیت های اوقات فراغت برای گروه های مختلف سنی و جنسی متفاوت است. همچنین ارتاس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، هسن<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، توینگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) و گک<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش های

1. Boyel
2. Shengwei
3. Danna
4. Lin
5. Brajsa
6. Hensen
7. Twing

مختلفی که بر نسل های مختلف کاری داشتند به تفاوت میان گروههای مختلف کاری در زمینه تمایل به اوقات فراغت، اشاره کرده اند.

همچنین نتایج نشان می دهند که از میان راهبردهای ارائه شده در این پژوهش جهت مدیریت اوقات فراغت در محل کار که شامل برنامه ریزی مناسب جهت زمان استراحت در سازمان، وجود سیاستهای دقیق نظارت و پایش زمان استراحت کارکنان، مساله ای که اصلی ترین دغدغه مدیران بود؛ آزادی کارکنان و داشتن حق انتخاب در نحوه گذراندن زمان استراحت در محل کار است؛ پدیده مربوط به آزاد بودن کارکنان در انتخاب زمان استراحت خود و نحوه گذران آن از سایر راهبردها دارای اهمیت و اولویت بالاتری است. این مساله نشان می دهد که نباید طی یک قانون طراحی شده بدون در نظر گرفتن نظر و زمان نیاز کارکنان به استراحت، اقدام به طراحی و برنامه ریزی برای اوقات فراغت کارکنان در محل کار نمود. این مساله بسیار مورد تاکید کارکنان درمانی قرار گرفت که پس از انجام فعالیت های پر تنش و پر استرس مانند احیای بیمار به شدت به داشتن زمانی برای بازیابی ذهنی و روحی نیاز دارند. طبرسا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود بیان می کند مدیریت کردن اوقات فراغت کارکنان توسط مدیران سازمانی با در نظر گرفتن نظر و سلیقه کارکنان می تواند نهایتاً به وفاداری سازمانی منجر شود. در قسمت مربوط به تحلیل نتایج پیامدها با توجه به تحلیل های کمی، مشخص شد که اصلی ترین پیامدهای حاصل از مدیریت زمان فراغت از نظر کارکنان می تواند، افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان، افزایش آستانه تحمل افراد، کاهش تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی زود هنگام، افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان (بیماران و همراهان) و افزایش احساس آرامش در میان افراد، باشد. در شرایطی که بازیابی ذهنی و جسمی اتفاق بیفتد مطمئناً انسان با آرامش تصمیم های بهتری اتخاذ می کند و با کاهش خطاهای کاری و رفتاری در دراز مدت احساس بهتری نسبت به خود و شغل خود خواهد داشت. در ارتباط با برخی از پیامدهای تعیین شده در این پژوهش بعنوان پیامدهای مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار، پژوهش هایی صورت گرفته است. تویسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) انجام فعالیت های فرهنگی را بر بازیابی روحی و ذهنی کارکنان بیمارستان تاثیر گذار می داند. دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و فلوئگک<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش های خود بر تاثیر مثبت شادی و سرگرمی بر

1. Tabarsa

2. Fluegge



خلاقیت کارکنان تاکید کرده اند. لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود، تاثیر مثبت فعالیت های اوقات فراغت بر افزایش رضایت شغلی و ایجاد تعادل میان کار و زندگی را نشان می دهد. تسنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و اکمل<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز بر ارتباط فراغت و ایجاد رضایت شغلی تاکید می کنند. براجسا (۲۰۱۱) تاثیر اوقات فراغت بر کیفیت زندگی و رفاه (بهزیستی) آنها نشان می دهد. موکایا، (۲۰۱۲) و مبابو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز این ارتباط را با بهبود عملکرد شغلی و بهزیستی کارکنان نشان می دهند. جانیر<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) نیز در پژوهش خود به نشان دادن اهمیت اوقات فراغت بر مدیریت استرس پزشکان پرداخته است. فتح<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، نیز بطور کلی در مقاله خود از اهمیت و فواید اوقات فراغت کارکنان گفته است. موکایا، (۲۰۱۲) (کوکر، ۲۰۱۱) (براجسا، ۲۰۱۱) نیز پژوهشی هایی در ارتباط با فعالیت های نشاط آور در محیط کار انجام داده اند. رحیم نیا (۱۳۹۶) نیز پژوهشی در زمینه ارتباط مثبت میان مسرت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی انجام داده است.

در پژوهش هایی که توسط گلابگیر (۱۳۹۵)، ملک زاده (۱۳۹۵)، سلحشوری (۱۳۹۱)، کسبانی (۱۳۹۱) و کرده کار (۱۳۹۰) انجام شده است، همگی به تاثیر برنامه های ورزشی اوقات فراغت بر بهبود کیفیت زندگی شخصی و شادکامی در محیط کاری و افزایش اثربخشی سازمانی اشاره کرده اند.

در نهایت این پژوهش با بررسی ابعاد مختلف مقوله مدیریت اوقات فراغت در محل کار به این نتیجه می رسد که کارکنان بیمارستانی به دلیل استرس و حجم بالای کاری و فشار ذهنی ناشی از ذات کار درمان، به داشتن یک زمان فراغت و استراحت با کیفیت و اثربخش در محل کار نیاز حیاتی دارند و مدیران و تصمیم گیرندگان عرصه سلامت باید به این حقیقت واقف باشند و ضمن حمایت از این امر شرایط و امکانات لازم را بنحوی برای کارکنان بخش های درمانی فراهم کنند که آنها بتوانند در این زمان هرچند کوتاه، آرامش کامل و فراغت و جدایی ذهنی واقعی از فرایندها و دغدغه های کاری را داشته باشند تا بتوانند به بازیابی حقیقی ذهنی، روحی و جسمی خود پرداخته و مجددا با انرژی بازیافته به کار خود با اثربخشی بیشتر ادامه دهند.

1. Lin
2. Tseng
3. Akmal
4. Mbaabu
5. Juniper
6. Fenech

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش کیفی و تعیین بار عاملی مقوله‌ها در بخش کمی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد.

۱. در نظر گرفتن نوع بخش کاری با توجه به خدمات ویژه (مانند اورژانس و بخش‌های مراقبت ویژه) و عادی (مانند بخش جراحی) در مدیریت و اختصاص زمان فراغت به کارکنان.

۲. تنظیم برنامه فراغت کارکنان با توجه به نیاز آنها؛ بنحوی که زمان داشتن فراغت مشخص و تعیین شده باشد اما آزادی در انتخاب زمان فراغت در طول ساعات کاری وجود داشته باشد.

۳. قرار دادن یک استراحت کوتاه بعد از انجام فرایندهای سخت کاری مانند احیای بیمار و یا پس از اعمال جراحی.

۴. تخصیص مکان مناسب برای استراحت کارکنان با ویژگی‌های زیر

- ترجیحا خارج از فضاهای کاری و بخش‌های بیمارستان

- مجهز به دستگاههای تهویه مناسب

- دسترسی فضا به نور طبیعی، فضای سبز و استفاده از رنگ‌های شاد و در عین حال آرامش بخش.

- استفاده از متخصصان روانشناسی و معماری برای طراحی اتاق و چیدمان فضای استراحت.

- ترجیحا می‌تواند این مکان در یک فضای باز مانند آلاچیق در حیاط بیمارستان باشد.

- فراهم سازی تجهیزات و امکانات لازم برای یک پذیرایی مختصر میان روز.

- قرار دادن امکانات لازم برای یک خواب و یا استراحت کوتاه میان روز مانند تخت و یا صندلی‌های مخصوص استراحت.

- فراهم سازی امکان وجود آرامش در زمان فراغت به دور از هرگونه استرس و نگرانی ناشی از فعالیت‌های سازمانی در زمان فراغت.

۵. ایجاد شرایط لازم برای به وجود آمدن اعتماد میان کارکنان و مدیران با نظر و مشورت کارکنان در مورد طراحی سیستم‌های نظارتی بر اوقات فراغت کارکنان.

۶. فراهم سازی وجود همکاری درون بخشی و میان بخشی میان کارکنان

۷. وجود تعداد نیروی انسانی کافی، با توجه به استانداردهای جهانی نیروی انسانی در

- بیمارستان ها با در نظر گرفتن نوع خدمت و حجم کاری بخش
۸. تقدم وجود برنامه ریزی دقیق کاری بر مدیریت و برنامه ریزی اوقات فراغت جهت پایش و تدوین سیاستهای نظارتی بر اوقات فراغت کارکنان.
۹. در نظر گرفتن سلیقه و نظر کارکنان در طراحی و تامین شرایط و فعالیت های اوقات فراغت
۱۰. توجه به نقش کلیدی سرپرستان مستقیم بخش ها در مدیریت اوقات فراغت کارکنان بخش و تفویض اختیار در این زمینه.
۱۱. وجود فرهنگ حمایتی نسبت به طراحی و اجرای الگوی اوقات فراغت کارکنان در سازمان توسط سیاست گذاران و متولیان عرصه سلامت.

## منابع

- اشرف پور خانقاه، ابوالفضل. (۱۳۹۶). میزان تاثیر ارتقاء رضایتمندی و کارایی کارکنان با شرکت در برنامه های ورزشی. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی.
- اصغری، محمدمهدی. (۱۳۸۸)، رابطه بین نحوه گذراندن اوقات فراغت مدیران عالی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی
- امامی، شیده؛ زارعی، علی؛ نقشبندی، صلاح الدین. (۱۳۹۶). ارتباط گذران اوقات فراغت فعال با اشتیاق شغلی و بهره وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان، نشریه تحقیقات کاربردی علوم ورزشی و آموزش بدون مرز، ۲(۵)، صص ۲۰-۳۴
- بی باک، فرشید؛ زمانی دادانه، کیوان؛ الماسی، سمانه. (۱۳۹۷). رابطه بین پرداختن به ورزش در اوقات فراغت و کیفیت زندگی کاری پرسنل فرماندهی نظامی استان کردستان. <http://www.researchgate.net>
- حسین پور، جواد؛ دوستی، مرتضی؛ حسینی، عماد. (۱۳۹۳). نحوه گذران اوقات فراغت کارکنان مراکز آموزشی نذاجا با تاکید بر فعالیت های ورزشی، فصلنامه مدیریت و آموزش علوم دریایی، ۲، صص ۶۷-۷۶
- دامغانیان، حسین؛ گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۵). ارائه راهبردهای فردی و سازمانی موثر در سلامت کارکنان: نقش تعادل زندگی - کار. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۶(۴)، صص ۱-۱۸
- رحیم نیا، فریبرز؛ راهنما، نرگس. (۱۳۹۶). نقش میانجی مسرت کارکنان در رابطه میان فرح بخشی در کار و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، صص ۱-۳۲
- سلحشوری، فرید. (۱۳۹۱)، ارتباط بین شرکت در فعالیتهای ورزشی اوقات فراغت و کیفیت زندگی کارکنان وزارت دفاع، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- عباس پور، عباس؛ بدری، مرتضی. (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و

تحول)، ۲۴(۷۹)، صص ۷۳-۱۰۰

علیزاده ثانی، محسن؛ حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر. (۱۳۹۶). تاثیر امکانات رفاهی بر سرمایه روانشناختی مثبت، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۸۷)، صص ۴۴-۲۹

کرده کار، سمیرا. (۱۳۹۰)، رابطه بین اوقات فراغت ورزشی با شادکامی معلمان مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان شاهرود، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران

کسیانی، آیلا. (۱۳۹۱)، مقایسه گذران اوقات فراغت سازمان های ورزشی و غیرورزشی، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

گلابگیر خادمی، اعظم (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ابعاد کیفیت زندگی کاری و اوقات فراغت کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور مرکز کرج

ملک زاده، غلامرضا؛ راهنما، نرگس. (۱۳۹۵). بررسی عوامل تاثیرگذار بر نشاط کارکنان در محل کار، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.

Akmal, Fadzilah, (2012), "Recreational Program and Its Association with Job Satisfaction". *Asian Social Science*. 8(13), 172-180.

Arlinghaus A, (2012), "The effect of rest breaks on time to injury", *Scand J Work Environ Health*, 38(6). 560-567

Brajša-Žganec, A., Merkaš, M. and Šverko, I., (2011). "Quality of life and leisure activities: How do leisure activities contribute to subjective well-being?" *Social Indicators Research*, 102(1), 81-91.

Charmaz, Khaty, (2006), *Constructing Grounded Theory*, SAGE Publication.

Coker, B.L., (2011). "Freedom to surf: the positive effects of workplace Internet leisure browsing". *New Technology, Work and Employment*, 26(3), 238-247.

Davis, L.N., Hoisl, K. and Davis, J.D., (2014), "Spanning the creative space between home and work: Leisure time, hobbies and organizational creativity". *In DRUID Society Conference*, 1-32.

Epstein Daniel A., (2016), "work-Breaks, Productivity, and Opportunities for Personal Informatics for Knowledge Workers", *Computer Science & Engineering DUB Group*, University of Washington.

Ertas, Nevbahar (2015) "Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service", *public personnel Management*, 1-23.

- Fluegge, E.R., (2008), "Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance". (*Doctoral dissertation, University of Florida*).
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Glenn, D. (1987), *A Dissertation Doctor of philosophy*. Kansas State University.
- Hansen Jo-Ida C and Melanie E. Leuty, (2011), "Work Values Across Generations". *Journal of Career Assessment*. 20 (1), 34-52.
- Jean M. Tweng, Stacy M. Campbell (2010), "Generational Differences in work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing", Social and Intrinsic Values Decreasing, *Journal of Management*. 36(5).1117-1143.
- Jo-Hui Lin Jehn-Yih Wong Ching-Hua Ho, (2015), "The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction", *international Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7).1539-1555
- Kaplan, Rachel, (1993), "The role of nature in context of the Workplace", *Landscape and Urban Planning*, 26.193-201.
- Lamm, E. and Meeks, M.D., (2009), "Workplace fun: the moderating effects of generational differences". *Employee relations*, 31(6), 613-631.
- Mbaabu, Carolin, (2013), "effect of workplace recreation on employee wellbeing and performance", *A project submitted for the degree of master of business Administration of Kenyatta University*.
- Mokaya, S. and Gitari, J.W., (2012). "Effects of Workplace Recreation on Employee Performance: The Case of Kenya Utalii College". *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 176-183.
- O, Boyle, Edward J. (2011), "Meeting Human need through Consumption, Work and leisure". *International Journal of social Economics*, 38(3), 260-272.
- Pawar, B.S. and Pawar, B.S., (2016), "Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination". *Employee Relations*, 38(6), 975-994.
- Strauss, A.S. Corbin J. (1998). "Basics of Qualitative Research; Grounded Theory procedures and Techniques". *Thousand Oaks, CA: Sage*. 2.
- Tabarsa, G.A., Tehrani, M., Lotfi, N., Ahadian, M., Baniyadi, A. and Tabarsa, E., (2013). "Leisure time management: A new approach toward employee's loyalty". *Journal of Management and Strategy*, 4(3), 65-80
- Tuisku, K., Virtanen, M., De Bloom, J. and Kinnunen, U., (2016). "Cultural leisure activities, recovery and work engagement among hospital employees". *Industrial health*, 54(3), 254-262.
- Vaage, O.F., (2002), "Changes in work time and leisure time in Norway 1971-2000". *In IATUR conference*, Lisbon, Portugal. 1-14
- Wisdom, S.C., (2012), "Work and Leisure in an Organizational Perspective". *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 1(9), 100-110.