

ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر

معماری منابع انسانی

تاریخ پذیرش: 1397/09/17

تاریخ دریافت: 1397/06/13

احمدرضا اسماعیلی¹، میر علی سید نقوی²، غلامرضا معمارزاده طهران³، ناصر حمیدی⁴

از صفحه 83 تا 110

چکیده

زمینه و هدف: با تغییرات شکل گرفته در حوزه اجتماعی و اقتصادی، ایجاد تعادل در بین کار و زندگی کارکنان به موضوعی پیچیده و مهم در سازمان‌های امروزی بدل شده است. این پیچیدگی و اهمیت در سازمان‌های انتظامی با توجه به ماهیت مأموریت‌ها مضاعف است. بنابراین هدف این پژوهش، تدوین الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا مبتنی بر الگوی معماری منابع انسانی است.

روش‌شناسی: با توجه به تدوین الگویی جدید مبتنی بر الگوهای قبلی، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای است و روش اجرای پژوهش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. روش گردآوری داده و اطلاعات، جامعه آماری پژوهش شامل روش کتابخانه‌ای با ابزار فیش‌نویسی و میدانی با ابزار مصاحبه است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان انتظامی است که در حوزه مطالعات تعادل کار و زندگی فعالیت علمی و تحقیقاتی انجام داده بودند و همچنین افرادی که در حوزه سیاست‌گذاری آن دخیل بوده‌اند.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش و بر حسب ترکیبی از منحصر به فردی و ارزش راهبردی افراد سازمان، چهار نوع تعادل در الگوی نهایی این پژوهش شناسایی شد. در این چهار تعادل، دو عامل تنوع و هزینه برنامه‌ها و همچنین گستره برنامه‌های تعادل نیز تعیین‌کننده برنامه‌های تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا بوده است. تعادل آرمانی، تعادل مستمر، تعادل مقطعی و تعادل نمایشی چهار حالت تعادلی موجود در سازمان بر حسب معماری منابع انسانی را تشکیل می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: معماری منابع انسانی، معماری سازمانی، تعادل کار و زندگی، تعادل آرمانی، تعادل مقطعی، تعادل مستمر، تعادل نمایشی.

1- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

2 - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، نویسنده مسئول، miraliseyednaghavi@gmail.com

3 - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

4 - دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مقدمه

امروزه در مبانی نظری و مدیریت سازمان در عمل، پیوسته از نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان یاد می‌شود؛ بنابراین، در راستای این تأثیرگذاری شگرف نیروی انسانی در موفقیت سازمان به عنوان مزیت رقابتی راهبردی، متناسب‌سازی فرایندهای سازمانی به منظور بهره‌برداری بیشتر از این دارایی ارزشمند از جمله گام‌های ضروری مدیریت منابع انسانی است. فقدان سنخیت توانمندی‌های افراد با شرح شغل و به عبارتی دیگر، فقدان نظام طراحی شغلی که بتواند مشاغل را کاملاً با توانمندی‌های سرمایه انسانی سازمان متناسب کند، یکی از مهم‌ترین این گام‌ها است، زیرا افراد در سازمان گاه به دلیل وجود شرح وظایف مشخص و غیرقابل تغییر، توان و امکان ارائه تمام توانایی‌های خود به سازمان را از دست می‌دهند و تنها مجاز به ارائه پیامدهایی هستند که سازمان به طور دقیق از آنها انتظار دارد. این موضوع علاوه بر سرکوب نوآوری و خلاقیت در سازمان، امکان پاسخ‌گویی به نیازهای پیوسته در حال تغییر در محیط مأموریت را از بین می‌برد. از طرفی دیگر، سازمان‌ها نیاز دارند تا در خلال طراحی مشاغل خود، با توجه به عواملی مانند؛ حجم کار، انعطاف‌پذیری، ساعت کار و...، زمینه‌های ایجاد تعادل بین کار و زندگی را برای کارکنان خود فراهم کنند، زیرا بی توجهی به این امر ممکن است پیامدهایی مانند فرسودگی شغلی، ترک خدمت، کاهش تعهد و... را در پی داشته باشد. این ضرورت با توجه به تغییر همیشگی و سریع روش‌های ارتکاب جرایم توسط عناصر رقیب نیروهای پلیس و در مقابل، نیاز مأموران به تطبیق خود با این شرایط و همچنین، وظایف سنگین و وقت‌گیر یک مأمور پلیس و الزام به آمادگی حضور در محیط کار در تمامی ساعات شبانه‌روز، بیش از پیش به چشم می‌خورد.

بنابراین همان‌گونه که عنوان شد ضرورت توجه به ویژگی‌های فردی و اصالت دادن به نیروی انسانی در ارائه راهبرد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که در منابع و مآخذ امروز مدیریت، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود را می‌توان در از دست رفتن سرمایه‌های انسانی و عدم استفاده از تمام ظرفیت‌های سرمایه انسانی سازمان به عنوان منبع راهبردی رقابتی دانست و از طرفی، ضرورت عملی دیگری که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، تضاد احتمالی برخی مدل‌های تعادل کار و زندگی با الزامات و ویژگی‌های شغلی سطوح مختلف سازمان است. برای مثال، مدل‌های معماری منابع

انسانی که تاکنون کانون توجه قرار گرفته‌اند، فرض را بر استفاده بیشینه از توان نیروی انسانی و حداکثرسازی ارزش برای سازمان گذاشته‌اند که این امر گاهی ممکن است تعادل ذکر شده را با مخاطره مواجه کند، بنابراین ضرورت شناخت مدلی احساس می‌شود که در پی انطباق هرچه بیشتر منافع سازمان (از طریق توجه به ویژگی‌ها و الزامات مربوط به هر یک از سطوح کارکنان؛ طبقه‌بندی شده در الگوی معماری منابع انسانی در ارائه راهبرد تعادل کار و زندگی) و زندگی شخصی کارکنان (از طریق ایجاد تعادل کار و زندگی به وسیله استفاده از راهبردهای متناسب با ویژگی‌های فردی و شغلی) باشد، زیرا صرف‌نظر از مباحث اخلاقی و ارزشی در ضرورت این تعادل، ممکن است پیامدهایی مانند ترک خدمت کارکنان، غیبت، فرسودگی شغلی، بی‌انگیزگی و... را در پی داشته باشد. این پژوهش تلاشی به منظور حرکت به سمت این تعادل است.

از طرف دیگر، هر دو مفهوم تعادل کار و خانواده و معماری منابع انسانی، حوزه‌های جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی هستند که هدف مشترک هر دوی این مفاهیم، ترسیم جنبه انسانی سازمان و برجسته کردن نقش کارکنان مهم در انجام مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان است؛ بنابراین، این مفاهیم نیازمند بسط بیشتر در حوزه مفهومی هستند و هرگونه تلاشی به منظور غنی‌سازی این مفاهیم به خودی خود با توجه به ضرورت عملی که پیش‌تر توضیح داده شد، می‌تواند بسیار ارزشمند و تأثیرگذار باشد. این پژوهش علاوه بر ضرورت عملی که به آن اشاره شد، شکاف مطالعاتی و نظری در این حوزه‌ها با تأکید بر ویژگی‌های یک سازمان انتظامی را که تاکنون مغفول باقی مانده است در بر خواهد گرفت.

همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش در پی ترسیم الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا هستیم و راهبردهای تعادل کار و زندگی ناجا با تأکید بر همسویی با مدل معماری منابع انسانی مطرح خواهد شد، ضمن بررسی مفاهیم و ترکیب‌های مختلف معرفی شده در معماری منابع انسانی، الزامات تعادل کار و خانواده بر بستر و متناسب با ترکیب‌های چهارگانه الگوی معماری منابع انسانی مورد بحث قرار خواهد گرفت؛ به عبارتی دیگر، پژوهشگران ابتدا با ورود به حوزه معماری منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای جدید در مدیریت منابع انسانی، در پی مفهومی‌سازی معماری در جامعه‌ای جدید (انتظامی) و با پیش‌فرض‌هایی نو و در نهایت کمک به این حوزه علمی هستند و

همچنین با برجسته کردن رویکرد تعادل کار و زندگی از طریق ارائه الگوی متناسب با معماری منابع انسانی و حساس سازی مدیران به این مقوله بسیار مهم که گاهی به دلیل اولویت بیشتر منافع سازمانی مغفول می ماند، در پی کمک به جامعه مورد مطالعه با ویژگی های بومی یک سازمان انتظامی است.

مبانی نظری: به دلیل پیچیدگی و چند وجهی بودن موضوع تعادل بین کار و زندگی معمولاً در درک و تفسیر آن مشکلاتی به وجود می آید. بر اثر همین برداشت نادرست است که بسیاری از افراد کار و زندگی را به دو امر کاملاً جدا از هم تقسیم می کنند و با در مقابل هم قراردادن اولویت های فرد و سازمان، کار و زندگی را به عنوان بازی مجموع صفر در نظر می گیرند که منافع یک طرف به ضرر طرف مقابل تمام می شود. علاوه بر این، از آنجا که عوامل مختلفی در سطح اجتماع (مانند اقتصاد، فرهنگ، سیاست و...)، سازمان (فرهنگ سازمانی، مدیریت، حوزه فعالیت و...) و فرد (ویژگی های شخصیتی، جنسیت، وضعیت تأهل، موقعیت سازمانی، میزان درآمد و...) در تعبیر و تفسیر موضوع تعادل بین کار و زندگی دخالت دارند طرح یک تعریف قابل قبول برای همه افراد در همه زمان ها و مکان ها امری غیرممکن است. چنین مشکلی در تعریف تعادل بین کار و زندگی به معنای آن نیست که نمی توان به وجوه اشتراک و اهدافی که در این موضوع نهفته است، دست یافت. تعادل بین کار و زندگی عبارت است از؛ فن آوری و طراحی کاری¹ که بر اساس علوم زیست شناختی²، انسانی³، آناتومی⁴، فیزیولوژی⁵ و روان شناسی⁶ پایه ریزی شده است و دانش میان رشته ای است که ارتباط بین انسان و محیط پیرامون را بررسی می کند.

هلملی⁷ و همکاران (2014) تعادل کار و زندگی را به عنوان انجام انتظارات مرتبط با نقشی تعریف می کنند که مورد مذاکره و مشترک بین یک فرد و شرکای مرتبط با نقش هایشان در دو حوزه کار و خانواده است. سازمان همکاری و توسعه

1- Designing Work & Technology
 2- Biology
 3- Humanism
 4- Anatomy
 5- Physiology
 6- Psychology
 7- Helmle

اقتصادی، تعادل کار- زندگی را حالت توازن بین کار فردی و زندگی شخصی تعریف می‌کند (به نقل از کیم و ویندسور،¹ 2015). دستیابی به تعادل بین کار و زندگی، تخصیص سطح متوازنی از زمان، فعالیت، مسؤولیت و تعهد در نقش‌های دو حوزه کار و زندگی را می‌طلبد. اگر به هر کدام از نقش‌های کاری یا خانوادگی زمان بیشتر یا کمتری اختصاص داده شود به تعارض در نقش‌های کاری و زندگی منجر می‌شود (گرین هاوس و همکاران، 2003).

گرین هاوس و آلن (2006)، تعادل کار- خانواده را به عنوان یک ارزیابی کلی در خصوص میزان اثربخشی و رضایت فرد در کار و زندگی خانوادگی تعریف می‌کنند. در خصوص اینکه افراد، تعادل کار- زندگی را چگونه تعریف و ارزیابی می‌کنند، دو فرض مهم وجود دارد؛ اول، به طور ضمنی، در «تعادل» این باور وجود دارد که افراد باید سعی کنند هر دو حوزه کار و زندگی را بطور مساوی مدیریت کنند، اما باید گفت این فرض نادرست است، زیرا افراد در اینکه تا چه حدی به هر دو حوزه اهمیت بدهند، متفاوت هستند. ممکن است شرایطی به وجود آید که باعث شود فرد به هر کدام از نقش‌های کاری یا زندگی خود، اولویت متفاوتی بدهد. دوم اینکه باید توجه داشت که کار و زندگی از هم جدا هستند و مستقل از یکدیگرند. اما پیشینه علمی نشان می‌دهد جدایی بین کار و زندگی یک افسانه دست نیافتنی است، زیرا ماهیت این دو نقش، یکپارچه است و این دو جدایی‌پذیر نیستند (هلملی، 2010؛ هلملی و همکاران، 2014).

در این پژوهش با توجه به محیط مطالعه و اهداف مورد نظر، تعادل کار و زندگی را این‌گونه تعریف می‌کنیم: تعادل بین نقش‌های کاری و غیر کاری (خانوادگی و اجتماعی) به نحوی که پیشینه رضایت و اثربخشی را برای فرد و سازمان ایجاد کند. در این پژوهش براساس اندیشه‌های جان لاک، اصالت زندگی به محیط غیرکاری داده خواهد شد.

نظریه‌های تعادل کار و زندگی: نظریه‌های گوناگونی هستند که تعادل و تعارض کار و خانواده را از جنبه‌های گوناگون تفسیر و تبیین می‌کنند که از این میان در پژوهش حاضر به نظریه نقش، نظریه تضاد، نظریه مجموعه نقش مرتون، فشار نقش ویلیام گود و

1- Kim & Windsor

نظریه هویت اجتماعی با تأمل بیشتری پرداخته می‌شود.

نظریه نقش: مطابق با نظریه نقش، نهادهایی (مانند کار و یا خانواده) را می‌توان به عنوان نظامی در نظر گرفت که ارتباطات میان افراد به وسیله انتظاراتی حفظ می‌شوند که توسط نقش‌ها ایجاد می‌شوند. مدل فرآیند نقشی بر مبنای این فرض است که میان انجام دهنده نقش (شخص کانونی و شخص دیگری که انتظاراتی در رابطه با نقش دارد) و تعیین‌کننده نقش، فعل و انفعالی وجود دارد. انتظاراتی نقش از سوی تعیین‌کننده نقش به شخص کانونی فرستاده می‌شود؛ شخص کانونی نقش را دریافت می‌کند و سپس تا حدودی در واکنش به تعیین‌کننده نقش، رفتار می‌کند. سپس تعیین‌کننده نقش، آن رفتار را دریافت می‌دارد و با برخی استانداردهای تنظیم شده خود مقایسه می‌کند. این مقایسه بر انتظار آینده تعیین‌کننده نقش از رفتارهای فرد تأثیر می‌گذارد. نقش‌ها تعیین می‌کنند چه رفتارهایی مورد انتظارند. وقتی انتظاراتی میان نقش‌ها ناسازگار باشند، ممکن است مشکلات کاری یا خانوادگی بروز کند (سید نقوی و قاسمی، 1385).

نظریه تضاد: نظریه تضاد که ریشه در نظریه‌ی نقش دارد و با قبول فرض کمیابی منابع (ثابت بودن میزان انرژی و زمان در دسترس)، ادعا می‌کند که پرداختن به نقش‌های یکی از این دوحوزه (به عنوان مثال کار) موجب کاهش توجه به نقش‌های حوزه‌ی دیگر (برای مثال، خانواده) می‌شود. بدین ترتیب تضاد بین کار و خانواده به صورت تضاد بین نقش‌های موجود در حوزه‌های کار و خانواده تعریف می‌شود (کوهن و لیانی، 2009¹).

نظریه مجموعه نقش مرتون: مطابق نظر مرتون (1968)، تعارض نقش‌ها ریشه در ساختار اجتماعی دارد. او ویژگی اصلی ساختار اجتماعی جامعه را در این خصوصیت می‌بیند که هر موقعیت اجتماعی نه با یک نقش واحد، بلکه با سلسله‌ای از نقش‌های به هم پیوسته، که لازم و ملزوم یکدیگرند، شناخته می‌شود. بدین روی، هرگاه شخصی موقعیتی را اشغال کند نه با یک انتظار واحد، بلکه همزمان با انتظارات متعدد روبه رو است و معمولاً "برای افراد دشوار است که بتوانند به طور همزمان، جوابگوی الزامات

1- Chohen & Liani

گونگون باشند (روش بلاو و اسپنله، 1372). بنا به نظر مرتون، کسانی که در یک پایگاه اجتماعی معین و مشابه قرار می‌گیرند و توقعات متعارض اعضای یک مجموعه نقشی را تجربه می‌کنند، بی‌شمارند. بنابراین تجربه رویارویی بالفعل یا بالقوه با انتظارات متعارض یا اعضای یک مجموعه نقشی، برای تمام کسانی که یک پایگاه اجتماعی واحد و مشابهی را اشغال می‌کنند، اندکی متفاوت است. یعنی تعارض نقش و جست‌وجوی راه‌هایی برای حل آن نمی‌تواند و نباید مسئله خصوصی و شخصی افراد در نظر گرفته شود. این حقیقت مبنای شکل‌گیری سازمان‌هایی است که کارکرد اصلی آنها ایجاد حمایت اجتماعی برای اشخاصی است که در یک مجموعه نقشی در برابر توقعات متعارض گرفتار آمده‌اند، این سازمان‌ها به ویژه از طریق تمهید نظام‌های هنجارهایی که این انتظارات متعارض را پیش‌بینی و حل و فصل می‌کنند، این فرصت را به اشغال‌کننده پایگاه اجتماعی می‌دهند که فقط تابع توقعات اعضای مجموعه نقشی نباشد، بلکه به شکل دادن آن توقعات کمک کند؛ از این روی، این سازمان‌ها نیاز افراد به ابداع راه‌حل‌های مشخص را با تنظیم مقرراتی جهت شناخت رفتار مورد تأیید اشغال‌کننده پایگاه اجتماعی در مواجهه با انتظارات متعارض، به حداقل می‌رسانند و آنان را یاری می‌کنند با توسل به این پشتیبانی‌های سازمان یافته و هنجاری، بر فشارهایی که به طور فردی در معرض‌شان قرار می‌گیرند، فایق آیند (روش بلاو و اسپنله، 1372: 318).

نظریه فشار نقش ویلیام گود: ویلیام گود (1963) مطابق با نظریه فشار نقش، نظام کلی نقش فرد را نظامی می‌داند که مورد تقاضای بیش از حد است؛ به طوری که فرد قادر نیست به طور کامل پاسخگوی همه خواسته‌ها باشد. بدین ترتیب احتمال بسیاری وجود دارد که فرد با حجم زیاد و ترکیب نامنظم و تعارض‌آمیز الزام‌های نقش مواجه شود. به همین دلیل گود در آن دسته از فنونی که به شخص برای سازماندهی نظام نقش و کاهش فشار از طریق کنترل روابط اجتماعی توصیه می‌کند، تأکید می‌کند. گود معتقد است خانواده مرکز اصلی تخصیص نقش است و به همین دلیل نقش اساسی در کاهش فشار نقش افراد دارد. خانواده به عنوان یک نهاد حمایت‌کننده قوی برای مقابله با فشارهای تهدیدکننده فرد، عمل می‌کند و عواطف عمیق درون خانواده از طریق واداشتن هر فرد به تأیید کردن یا همدردی کردن با دیگران باعث کاهش فشار

و در صورت فقدان نیز موجب افزایش فشار به فرد می‌شود. بدین ترتیب مطابق نظر گود، وجود فضای همدلانه در خانواده موجب می‌شود نیروی بسیار کمتری از افراد صرف شود و در نتیجه مقدار زیادی نیرو برای نقش‌های پرخواست‌تر آنان باقی بماند. همچنین این فضای همدلانه باعث می‌شود بدون از دست دادن نیرو، برخی نقش‌ها را ایفا کرد و حتی برای استفاده در آن نقش یا ایفای دیگر نقش‌ها، نیرو تولید کرد (گود به نقل از رستگار خالد، 1383).

از میان نظریه‌های مطرح شده، نظریه نقش در روشن‌سازی و تعریف پدیده کار و خانواده کمک‌کننده است. این نظریه بیان می‌کند که تجربه ابهام یا تعارض در نقش، حالت نامطلوبی را در افراد ایجاد می‌کند. به دلیل فشار تعارض (مانند زمان و رفتارهای ناسازگار) میان نقش‌ها، نقش‌های چندگانه به تعارض فردی منجر می‌شود، که این امر اجرای موفقیت‌آمیز نقش را با مشکل بیش‌تری مواجه می‌کند (گرندی و کروپانزانو، 1999). بر اساس این نظریه تعارض زمانی رخ می‌دهد که افراد در نقش‌های چندگانه و ناسازگار درگیر شده و فرد بین الزامات مربوط به نقش کاری و تقاضاهای نقش خانوادگی خویش دچار احساس ناهمخوانی شود.

معماری منابع انسانی: معماری منابع انسانی عبارت است از تعیین وظایف منابع انسانی، طراحی نظام منابع انسانی و عرضه منابع انسانی به سازمان؛ به عبارت دیگر، معماری منابع انسانی، یعنی توصیفی فنی از نظام منابع انسانی شامل ساختار، اجزاء، ارتباط میان اجزاء، اصول و قواعد حاکم بر طراحی آن و تکامل آن در گذر زمان. به نظر استانیوسکی¹ (2003) معماری منابع انسانی سه عنصر اصلی دارد: وظیفه یا کارکرد منابع انسانی، موضوعات منابع انسانی و ابزار منابع انسانی است. او این عناصر را در قالب تعریفی از معماری منابع انسانی مطرح می‌کند و می‌گوید «معماری منابع انسانی عبارت است از ترکیب‌بندی از کارکرد، موضوعات و ابزار منابع انسانی که به سمت خلق و ارائه ارزش برای مشتریان، کارکنان و سهامداران و نیز جامعه جهت‌گیری شده است».

در معماری منابع انسانی مفاهیمی چون «منبع‌محوری»، «شایستگی‌های اصلی»، «قابلیت‌های اصلی»، «یادگیری» و «دانش» مفاهیمی پرکاربرد و آشنا هستند؛ به‌طوری

1- Staniewski

که با ترکیب همه آنها، معماری منابع انسانی به وجود می‌آید. در دیدگاه معماری منابع انسانی، افراد اهمیت راهبردی دارند و باید هم راستا با راهبرد سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آنها را نیز تنظیم کرد. افراد به عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی‌های اساسی سازمان را به وجود آورند و کارکنان منابع دانشی سازمان هستند و نوع رابطه آنها با سازمان بر مبنای ارزش‌آفرینی و دانش راهبردی و منحصر به فردی آنها تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، معماری منابع انسانی بر مفاهیمی چون «مدیریت راهبردی منابع انسانی»، «سرمایه انسانی»، «مدیریت دانش» و «معماری سازمانی» بنا شده است.

مدل معماری منابع انسانی اسنل و لپیک: با توجه به اینکه پایه ی تدوین الگوی نهایی این پژوهش بر مبنای این مدل قرار دارد و الگوی تعادل کار و زندگی بر اساس ترکیب‌های مختلف ارائه شده در این مدل پیشنهاد می‌شود، بررسی آن به عنوان اولین مدل معماری منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است، مهم‌ترین دلیل استفاده از این مدل به عنوان مبنای این پژوهش، استفاده بسیار از آن در پژوهش‌های داخلی و خارجی و همچنین استفاده از این مدل در چند پژوهش با زمینه سازمان‌های دولتی است. به محض اینکه صحبت از جذب منابع انسانی می‌شود، همه نگاه‌ها به بیرون سازمان متمایل است. در صورتی که جذب در حالت عادی از دو بخش کلی تشکیل شده است؛ جذب از داخل و جذب از خارج. به نوع اول ایجاد¹ و به دومی خرید² گفته می‌شود. یعنی زمانی که شما نیاز به یک نیرو پیدا می‌کنید یا از قبل برنامه‌ریزی کرده‌اید و بنا به شرایطی ترجیح داده‌اید از گزینه‌های داخلی استفاده کنید که برای آن افرادی را داخل سازمان آموزش و توسعه داده‌اید یا اینکه به محض خالی شدن پستی به بازار مراجعه می‌کنید و به تعدادی که نیاز دارید، جذب می‌کنید. جذب از داخل به نوعی جانشین‌پروری هم محسوب می‌شود، اما نه فقط برای سمت‌های مدیریتی، بلکه برای سمت‌هایی که در یک تعریف خاص می‌گنجد. سوالی که مطرح می‌شود این است که چه زمانی بخریم و چه زمانی ایجاد کنیم؟ این شرایطی که از آن صحبت می‌کنیم که تعیین می‌کنند چه زمانی بخریم و چه زمانی ایجاد کنیم، چه مواردی هستند؟ لپاک

1- Make

2- Buy

و اسنل (2007)، پاسخ خیلی خوبی به این سوال داده اند. این دو مبتنی بر دو بُعد ارزش راهبردی و منحصر به فرد بودن، مدلی را طراحی کرده‌اند که در ادامه توضیح داده شده است. چارچوبی که در ادامه تشریح می‌شود در مآخذ نظری منابع انسانی تحت عنوان مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل معروف است.

ویژگی‌های سرمایه انسانی و حالت‌های استخدامی

زیاد منحصر به فردی کم	شراکت / هم‌پیمانی ترکیب همکاری محوری HR	استخدام دانش محور ترکیب تعهد محوری HR
	ترتیب‌های کاری قراردادی ترکیب مطلوب محوری HR	استخدام شغل محور ترکیب بهره‌ور محوری HR

کم ارزش راهبردی زیاد

آنان معتقدند تفاوت در استخدام، ناشی از تفاوت در سرمایه انسانی است که همراه با تفاوت‌هایی در ترکیبات منابع انسانی مورد استفاده در مدیریت کارکنان است. همین تفاوت در سرمایه انسانی که براساس نظر این دانشمندان به تفاوت در استخدام منجر شده است، به تفاوت در سایر فرایندهای منابع انسانی مانند تعادل کار و زندگی نیز منجر خواهد شد؛ در این پژوهش در پی دستیابی به این الگو هستیم. بدین منظور، آنان بر ارزش راهبردی و منحصر بفرد بودن سرمایه انسانی به عنوان پیشران‌های اصلی حالت‌های استخدام و ترکیبات منابع انسانی تأکید کردند.

ارزش راهبردی سرمایه انسانی به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثر بخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی اشاره می‌کند. اعتقاد بر این است که هر چه ارزش راهبردی سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن توسط سازمان نیز افزایش می‌یابد. به زبان ساده، برای پُر کردن برخی مشاغل، آدم‌هایی با شرایط احراز پیچیده‌تری مورد نیاز است که می‌توانند و باید ارزش راهبردی بیشتری برای سازمان ایجاد کنند. بنابراین در این پژوهش نیز می‌توان اینگونه استدلال کرد که با توجه به اینکه تضاد کار و زندگی در نهایت به کاهش بهره‌وری، از دست دادن کارکنان و... منجر می‌شود؛ از این رو، برنامه‌های بیشتری برای ایجاد تعادل کار و زندگی این افراد در نظر گرفته خواهد شد و به این افراد آزادی عمل

بیشتری داده خواهد شد، زیرا جایگزینی آنها با هزینه و زمان بیشتری برای سازمان قابل انجام است.

از سوی دیگر، **منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی** به درجه و میزانی اشاره می کند که آن سرمایه کمیاب، تخصصی و مختص سازمان است. سرمایه انسانی که به طور آماده در بازار کار در دسترس نیست و به آسانی توسط سایر سازمانها به دست نمی آید، منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان به وجود می آورد. سازمانها به احتمال زیاد زمانی بر تحصیلات، آموزش و توسعه مهارت‌ها سرمایه گذاری می کنند که غیر قابل جا به جایی باشند. افراد انتظار دارند سرمایه گذاری خود را روی مهارت‌های عمومی (قابل انتقال و جابجایی) انجام دهند. سازمانها نیز به احتمال زیاد سرمایه انسانی عمومی را از خارج سازمان و با پرداخت دستمزدهای بازار کار تأمین می کنند. در مورد این بُعد نیز استدلال بالا قابل قبول است، زیرا سازمانها برای نگهداری و بهبود عملکرد افراد با منحصربه فردی بیشتر، حاضر به ارائه هزینه‌ها و برنامه‌های تعادل کار و زندگی بیشتر هستند و در مقابل افرادی قرار می گیرند که امکان جا به جایی راحت آنها فراهم است (لیپاک و اسنل، 2007).

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به تدوین یک الگوی جدید مبتنی بر الگوهای قبلی، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای است و روش اجرای پژوهش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. روش گردآوری داده و اطلاعات، جامعه آماری پژوهش شامل روش کتابخانه‌ای با ابزار فیش‌نویسی و میدانی با ابزار مصاحبه است. به این منظور ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و ابزار فیش‌نویسی و پیشینه مربوط به موضوع بررسی و مدل اولیه مبتنی بر پیشینه تدوین شده است؛ در روش میدانی نیز با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، مدل نهایی پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شده است.

این پژوهش دو جامعه آماری دارد: جامعه اول برای اجرای روش تحلیل مضمون و مصاحبه از بین خبرگان شامل؛ خبرگان منابع انسانی در سازمان ناجا (دانشگاه علوم انتظامی امین، معاونت طرح و برنامه و معاونت نیروی انسانی ناجا) و همچنین خبرگان به تفکیک در حوزه پلیس‌های تخصصی در حوزه منابع انسانی و عملیات انتظامی است

که به تعداد 18 نفر و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. با این تعریف، نمونه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل افراد به شرح پیوست است. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری در مصاحبه چهاردهم ادامه داشته است و پس از دستیابی به اشباع، به منظور اطمینان از عدم دستیابی به اطلاعات جدیدتر، تا مصاحبه هجدهم نیز ادامه پیدا کرده است. مشخصات مصاحبه شونده‌گان به شرح زیر است.

جدول 1: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شونده‌گان

کد مصاحبه شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	مرتبه علمی (اعضای هیأت علمی)	رشته تحصیلی	سابقه کاری
A ₁	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت راهبردی	21 سال
A ₂	مرد	کارشناسی ارشد	-	مدیریت منابع انسانی	31 سال
A ₃	زن	دکتری	استادیار	مدیریت دولتی	9 سال
A ₄	مرد	کارشناسی ارشد	-	مدیریت انتظامی	32 سال
A ₅	مرد	کارشناسی ارشد	-	مدیریت دولتی	28 سال
A ₆	مرد	کارشناسی	-	مدیریت انتظامی	31 سال
A ₇	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت دولتی	19 سال
A ₈	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	31 سال
A ₉	مرد	دکتری	دانشیار	مدیریت دولتی	29 سال
A ₁₀	زن	دکتری	استادیار	مدیریت دولتی	23 سال
11A	زن	دکتری	استاد	علوم اجتماعی	20 سال
12A	مرد	کارشناسی ارشد	مریی	مدیریت	26 سال
13A	مرد	کارشناسی ارشد	-	مدیریت ترافیک	29 سال
14A	مرد	کارشناسی ارشد	مریی	مدیریت انتظامی	33 سال (بازنشسته)
15A	مرد	کارشناسی	-	حقوق	32 سال
16A	مرد	کارشناسی ارشد	-	علوم اجتماعی	26 سال
17A	مرد	کارشناسی ارشد	-	زبان انگلیسی	29 سال
18A	مرد	کارشناسی	-	مدیریت	27 سال

یافته‌های پژوهش

لازم به ذکر است پیش از اجرای مصاحبه‌ها اطلاعات مورد نیاز پژوهش مانند اهداف پژوهش و همچنین مدل اولیه برآمده از مطالعه ادبیات پژوهش به مصاحبه‌شوندگان ارائه شده تا اطلاعات مختصری در مورد این پژوهش و اهداف آن داشته باشند تا از این طریق بتوان میزان اطلاعات غیرمرتبط را تا حد امکان کاهش داد. مصاحبه‌ها به قصد دستیابی به اشباع نظری تا مصاحبه چهاردهم ادامه یافت و پس از دستیابی به اشباع، تا مصاحبه هجدهم نیز ادامه پیدا کرد و اطمینان حاصل شد که اطلاعات جدیدی مطرح نخواهد شد و اشباع نظری انجام شده است.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین مدل مفهومی که می‌توان آن را حاصل جمع‌بندی دو حوزه ذکر شده دانست، مداخل ورود به بحث با خبرگان که بعد از تشریح اهداف و سوالات پژوهش به عنوان راهنمایی برای آنها تشریح شده است را می‌توان به ترتیب جامعیت و اهمیت شامل منحصر به فردی تخصص کارکنان، ارزش راهبردی تخصص کارکنان و وضعیت استخدامی کارکنان در بحث معماری منابع انسانی و همچنین ماهیت و فرایند برنامه‌های تعادل، تنوع برنامه‌های تعادل، استمرار برنامه‌های تعادل، کیفیت برنامه‌های تعادل، هزینه برنامه‌های تعادل، اهداف برنامه‌های تعادل و ویژگی‌های فردی کارکنان دانست. با استفاده از این کلیدواژه‌ها با هدف تدوین الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی، مصاحبه‌ها انجام شده است. در ادامه برخی از مهم‌ترین کدگذاری‌ها آورده شده است.

جدول شماره 2: کدگذاری اولیه

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
A ₁	الگوی مطرح شده در مدل اولیه این پژوهش برای ایجاد موازنه هزینه فایده بسیار مهم و درست است.	هزینه فایده در تعادل
A ₂	همان گونه که به درستی در مدل اولیه ذکر شده، در دسترس بودن تخصص و ارزش ایجاد شده توسط فرد در میزان اهمیت آن برای سازمان بسیار مهم است.	در دسترس بودن تخصص و ارزش آفرینی
A ₃	البته گاهی تخصص فرد در جامعه کمیاب نیست، اما با توجه به ملاحظات امنیتی و مکتبی موجود در سازمان پلیس، یافتن جایگزین برای کارکنان مشکل است.	کمیابی تخصص

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	دگدگاری اولیه (باز)
A _۴	برای مشاغلی که شامل تخصص عمومی و ارزش آفرینی پایینی در سازمان ناجا هستند، نباید برنامه‌های بلند مدت و با هزینه زیاد اجرا شود.	ارزش آفرینی و کمیابی پایین، مدت کوتاه برنامه‌ها
A _۵	برای کارکنان با ارزش راهبردی بالاتر اگر تخصص کمیابی در بازار کار نداشته باشند، برنامه‌های با تنوع و احتمالاً هزینه بیشتر اما با گستره تأثیر کوتاه مدت اجرا می‌شود.	ارزش راهبردی بالا، کمیابی پایین، گستره برنامه‌ها کوتاه، هزینه بالا
A _۶	از جمله برنامه‌های با گستره تأثیر بلند مدت و هزینه بالا در تعادل کار و زندگی، می‌توان به برنامه‌های مرخصی‌های مطالعاتی بلند مدت اشاره کرد.	نمونه برنامه‌های با گستره بلند مدت و هزینه بالا
A _۷	همان گونه که به درستی در مدل اولیه ذکر شده، در دسترس نبودن تخصص و ارزش ایجاد شده توسط فرد در میزان اهمیت آن برای سازمان بسیار مهم است.	ارزش آفرینی و منحصر به فردی بالا
A _۸	در حال حاضر نیز ناجا بورسیه‌های تحصیلی زیادی را به کارکنان خود اعطا می‌کند، برخی از این بورسیه‌ها شامل پرداخت هزینه‌های تحصیل و برخی نیز شامل مرخصی‌های بلند مدت شش ماهه یا دو ساله برای تحصیل کارکنان است.	نمونه برنامه‌های با گستره بلند مدت و هزینه بالا
A _۹	تنظیم شیفت کاری مادر با مدرسه فرزند از جمله برنامه‌های کوتاه مدت برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه‌های تعادل کوتاه مدت با هزینه پایین
A _{۱۰}	برقراری مرخصی با حقوق مازاد برای کارکنانی که دارای فرزند هستند، از جمله برنامه‌های تعادل کوتاه مدت با هزینه بالا است.	برنامه‌های کوتاه مدت با هزینه پایین
B _۱	بخش زیادی از تخصص‌های کارکنان به ویژه در صف، به صورت خام در جامعه یافت می‌شود اما برای استفاده مناسب باید با تجربه فراوان تکمیل شود. برای مثال، تخصص مهندسان شیمی که در کشف جرم مورد استفاده قرار می‌گیرد.	کمیابی مهارت پلیس در جامعه
B _۲	برای افسران با تخصص خاص (که نه از درون و نه از بیرون از سازمان یافتن جایگزین برای آنها آسان نیست.) و ارزش آفرینی بالا، بیشترین هزینه برنامه‌های تعادل باید انجام شود.	منحصر به فردی و ارزش آفرینی بالا، هزینه و گستره زیاد
B _۳	ما نمی‌توانیم برای کارکنان پیمانی، برای مثال، برنامه‌هایی را اجرا کنیم که دوره بازدهی آنها چهار ساله است، در حالی که ممکن است این کارکنان بعد از 5 سال سازمان ناجا را ترک کنند.	زمان برنامه‌های تعادل
B _۴	اگر تخصص فرد برای سازمان منحصر به فردی پایینی داشته باشد، برای مثال یک تایپیست در ستاد ناجا و سازمان قادر به	تخصص عمومی، گستره کوتاه مدت

کد مصاحبه شوونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	جایگزینی سریع فرد باشد، گستره اجرا و تأثیرات برنامه‌ها کوتاه مدت باشد.	
B _۵	برنامه‌هایی مانند؛ مرخصی با حقوق برای مراقبت از اعضای بیمار خانواده، آماده سازی مرکزی برای ورزش و... از جمله برنامه های با گستره بلند مدت و هزینه بالا می‌شوند.	برنامه‌های تعادل با گستره بلند مدت و هزینه بالا
B _۶	برنامه بازنشتگی گام به گام از جمله برنامه‌های ایجاد تعادل با گستره زمانی و هزینه بالا است.	برنامه‌های تعادل با گستره بلند مدت و هزینه بالا
B _۷	افزایش حمایت ادراک شده از سوی مدیر یا فرماندهان، یکی از برنامه های با گستره تأثیر طولانی مدت با هزینه اندک در سازمان برای ایجاد تعادل کار و زندگی است.	برنامه های تعادل بلند مدت با هزینه کم
C _۱	البته الان هم ناجا بورسیه های تحصیلی را به کارکنان خود اعطا می‌کند، برخی از این بورسیه ها شامل پرداخت هزینه های تحصیل و برخی نیز شامل مرخص‌های بلند مدت شش ماهه یا دو ساله برای تحصیل کارکنان است.	نمونه برنامه‌های با گستره بلند مدت و هزینه بالا
C _۲	در صورتی که افراد در سازمان دارای تخصص عمومی باشند و همچنین ارزش زیادی نیز در راستای وظایف اصلی سازمان ایجاد نکنند، از تنوع برنامه‌های تعادل کمتری برخوردار خواهند شد.	تخصص عمومی و ارزش آفرینی اندک، تنوع پایین برنامه‌ها
C _۲	برای کارکنان با تخصص عمومی یا به عبارتی، کمیابی اندک، سیاست حداقلی در گستره برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود.	تخصص عمومی، کاهش گستره برنامه‌ها
C _۳	برای کارکنان با تخصص خاص و یا کمیاب، سیاست حداکثری در گستره برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود.	تخصص کمیاب، افزایش گستره برنامه‌ها
C _۴	با توجه به ماهیت مأموریت‌های پلیس، کاهش آماده‌باش‌های غیرضروری می‌تواند از عوامل اصلی در افزایش تعادل کار و زندگی در شغل پلیس باشد.	برنامه‌های کوتاه مدت و کم هزینه تعادل کار و زندگی
C _۵	در صورت امکان بازنگری و کاهش مأموریت‌های شبانه کارکنان از جمله برنامه‌های کوتاه مدت و کم هزینه ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان ناجا است.	برنامه‌های کوتاه مدت و کم هزینه
C _۶	دادن مرخصی با حقوق مازاد بر مرخصی‌های قانونی برای کارکنانی که دارای فرزند هستند، از جمله برنامه‌های تعادل کوتاه مدت با هزینه بالا است.	برنامه‌های کوتاه مدت با هزینه پایین
D _۱	منطقاً اجرای برنامه‌های تعادل باید مبتنی و وابسته به ارزش ایجاد شده باشد تا بتوان معادله هزینه منفعت را در مورد آنها	ارزش ایجاد شده توسط کارکنان

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	برقرار کرد.	
D _۲	برخی افراد دارای تخصص با ارزشی برای سازمان هستند، اما تخصص‌شان در جامعه عمومیت دارد. این اتفاق بیشتر در حوزه ستاد پلیس می‌افتد.	تخصص عمومی
D _۳	به این دلیل برای افراد با تخصص عمومی برنامه‌های با مدت طولانی اجرا نمی‌شود که سازمان ماهیتاً در پی نگهداری به هر قیمت این افراد نیست و در صورت نیاز می‌تواند آنها را با افراد دیگری در شغل دیگری جایگزین کند.	منحصر به فردی پایین، گستره برنامه‌ها کوتاه
D _۴	البته برای افراد با تخصص عمومی و یا منحصر به فردی پایین تخصص که ارزش آفرینی بالایی برای سازمان دارند، هزینه زیاد با برنامه‌های متنوع انجام می‌شود، اما گستره اجرا و تأثیر برنامه‌ها، کوتاه مدت است.	هزینه و تنوع برنامه‌ها، گستره برنامه‌ها
D _۵	برنامه‌های با زمان اجرا و تأثیرگذاری طولانی مدت، باید برای کارکنان رسمی نیروی انتظامی اجرا شود که رابطه استخدامی طولانی مدتی با سازمان دارند.	زمان اجرا و تأثیر برنامه‌ها
D _۶	ناجا باید برای افراد با مختصات مختلف منحصر به فردی و ارزش راهبردی، سیاست‌های مختلفی در نظر بگیرد و نباید برای تمامی این افراد یک سیاست یکپارچه داشته باشد.	منحصر به فردی و ارزش راهبردی
D _۷	برنامه‌های تعادل مانند؛ ایجاد محل نگهداری کودکان در محل کار از جمله برنامه‌های ایجاد تعادل کار و زندگی با هزینه زیاد اما بازه کوتاه مدت است.	برنامه‌های تعادل با هزینه بالا و زمان کوتاه
D _۸	افزایش حقوق و مزایا برای کاهش اضافه کاری‌های غیر لازم از جمله برنامه‌های پر هزینه و کوتاه مدت برای سازمان است.	برنامه‌های تعادل با هزینه بالا و زمان کوتاه
D _۹	افزایش حقوق و مزایای کارکنان ناجا و جلوگیری از اشتغال کارکنان به شغل دوم، از جمله برنامه‌های پر هزینه و با تأثیر بلند مدت در سازمان ناجا است.	برنامه‌های تعادل با هزینه بالا و بلند مدت
E _۱	برنامه‌هایی مانند؛ کارگاه‌های افزایش مهارت مدیریت زمان و زندگی، آموزش و... از جمله برنامه‌های با بازه اجرا و تأثیرگذاری بلند مدت و هزینه پایین هستند.	برنامه‌های تعادل با گستره زمانی بالا و هزینه پایین
E _۲	برنامه اعطای بورس یا مرخصی مطالعاتی از جمله برنامه‌های با هزینه بالا و گستره زمانی راهبردی است.	برنامه‌های تعادل با هزینه و گستره زمانی بالا
E _۳	برنامه مرخصی بدون حقوق طولانی مدت، از جمله برنامه‌های با هزینه پایین و گستره زمانی راهبردی است.	برنامه‌های تعادل با هزینه پایین و گستره زمانی بالا

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
E۴	در جامعه مهندس شیمی شاید به وفور یافت شود، اما مهندسی شیمی با تجربه فراوان در حوزه کشف جرم، انگشت نگاری و... این طور نیست.	کمیابی مهارت پلیس در جامعه
E۵	افراد با تخصص خاص و ارزش آفرینی بالا در سازمان بیشترین اهمیت را برای سازمان خواهند داشت.	ارزش آفرینی بالا و تخصص خاص
E۶	دلیل انجام هزینه بیشتر برای ایجاد تعادل افسران با تخصص خاص و شغل مهم، جلوگیری از خروج آنها از سازمان و بهبود عملکرد آنها است.	هزینه بالای برنامه‌ها
E۷	گستره کوتاه مدت به این معنی است که برنامه‌ها زود بازده هستند، مثلاً دادن مرخصی می‌تواند یک برنامه زودبازده باشد که به سرعت تاثیر خود را در ایجاد تعادل در زندگی کارکنان نشان می‌دهد.	گستره کوتاه مدت برنامه‌های تعادل
E۸	برای کارکنان با مشاغل ارزش آفرینی بالا، اگر تخصص آنها در بازار کار کمیاب باشد، برنامه‌های با گستره بلند مدت با هزینه و تنوع بالا باید مدنظر قرار گیرد.	ارزش راهبردی بالا، کمیابی بالا، هزینه و تنوع برنامه بالا
F۱	برای سازمانی مانند ناجا که یک سازمان کار محور و متکی به نیروی انسانی است، ایجاد تعادل در کار و زندگی کارکنان، از اولویت‌های اساسی در حوزه نیروی انسانی است.	اهمیت تعادل کار و زندگی
F۲	کارکنان ناجا به دلیل حجم زیاد کارها و ماهیت حرفه‌شان که برنامه‌ریزی دقیق و ساعت کاری محدود را با چالش مواجه می‌کند، در معرض تضاد بین کار و زندگی قرار دارند.	ضرورت تعادل کار و زندگی
F۳	به دلیل محدودیت‌هایی که برای هزینه‌کرد برنامه‌های تعادل کار و زندگی در سازمان ناجا وجود دارد، اولویت بندی کارکنان برای برخورداری از این برنامه‌ها امری طبیعی و درست است.	ارزش راهبردی و منحصربه فردی
F۴	گستره زمانی در اجرای برنامه‌های تعادل، به زمان مورد نیاز برای اجرا و در نهایت تأثیر برنامه‌ها در شاخص‌های واقعی تعادل کار و زندگی کارکنان پلیس اشاره دارد.	زمان برنامه‌های تعادل
F۵	گستره بلند مدت یعنی اجرای یک برنامه مدیریت زمان هم نیاز به زمان بیشتری برای اجرا دارد، هم اینکه برای تأثیرگذاری نیاز به زمان دارد.	گستره بلند مدت برنامه‌های تعادل
F۶	اگر تخصص فرد در سازمان دارای منحصر به فردی پایینی باشد و از همان طرف ارزش راهبردی تخصص فرد نیز کم باشد، لازم است که سازمان از برنامه‌های با تنوع محدود و هزینه کم و با	منحصربه‌فردی پایین، ارزش آفرینی پایین، برنامه‌های محدود و گستره کوتاه

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	گستره اجرا و تاثیر کوتاه مدت برای این فرد استفاده کند.	
F _۷	البته افرادی که در سازمان دارای ارزش راهبردی بالایی هستند باید به دو دسته تقسیم شوند، یک دسته افرادی که ارزش راهبردی بالایی دارند اما منحصر به فردی پایین و همچنین، افرادی که ارزش راهبردی بالا و منحصر به فردی بالا.	ارزش راهبردی
F _۸	برای افراد با کمیابی تخصص بالا، برنامه‌ها با دوره اجرا و تاثیر طولانی مدت یا راهبردی مدنظر قرار گیرد.	کمیابی بالا، گستره راهبردی
F _۹	سازمان باید برای افرادی که دارای تخصص با ارزش راهبردی بالا هستند، برنامه‌های متنوع و احتمالا با هزینه بیشتری در دسترس بگذارد، چرا که این افراد در واقع مزیت رقابتی اصلی سازمان را شامل می‌شوند.	ارزش راهبردی بالا، تنوع و هزینه بیشتر
F _{۱۰}	افرادی که دارای ارزش راهبردی پایینی برای سازمان هستند، طبیعتاً باید هزینه کمتری در خصوص برنامه‌های تعادل کار و زندگی برای سازمان ایجاد کنند.	ارزش راهبردی پایین، هزینه کمتر برنامه‌ها
G _۱	وضع قوانینی برای جلوگیری از اضافه‌کاری‌های غیرضرور از جمله برنامه‌های کم هزینه با گستره کوتاه مدت برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه‌های تعادل کم هزینه با گستره عملیاتی
G _۲	اجرای اردوهای خانوادگی از جمله برنامه‌های با گستره کوتاه مدت و هزینه کم برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه‌های تعادل کوتاه مدت با هزینه کم
G _۳	برنامه‌هایی مانند دورکاری از جمله برنامه‌های تعادل با گستره عملیاتی و هزینه کم است.	برنامه‌های تعادل با گستره عملیاتی با هزینه کم
G _۴	تعادل کار و خانواده باعث کاهش استرس شغلی کارکنان می‌شود.	پیامدهای کوتاه مدت تعادل کار و خانواده
G _۵	برای افراد با کمیابی بالا، برنامه‌ها با دوره اجرا و تاثیر طولانی مدت یا راهبردی مدنظر قرار گیرد.	کمیابی بالا، گستره راهبردی
G _۶	برای افراد با کمیابی پایین، دوره اجرا و تاثیر کوتاه مدت یا عملیاتی مدنظر است.	کمیابی پایین، گستره عملیاتی
H _۱	امروز با گسترش فناوری و تغییر الگوی کاری خانواده‌ها و ... توجه بیش از پیش به تعادل کار و خانواده باید مدنظر قرار بگیرد.	اهمیت تعادل کار و خانواده
H _۲	ناجا باید برای افراد با مختصات مختلف منحصر به فردی و ارزش راهبردی، ساسیت‌های مختلفی در نظر بگیرد و نباید برای	منحصر به فردی و ارزش راهبردی

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	تمامی این افراد یک سیاست یکپارچه داشته باشد.	
H _۳	افراد با تخصص خاص و ارزش آفرینی بالا در سازمان بیشترین اهمیت را برای سازمان خواهند داشت.	ارزش آفرینی بالا و تخصص خاص
H _۴	در صورتی که افراد در سازمان دارای تخصص عمومی باشند و همچنین ارزش زیادی نیز در راستای وظایف اصلی سازمان ایجاد نکنند، از تنوع برنامه‌های تعادل کمتری برخوردار خواهند شد.	تخصص عمومی و ارزش آفرینی اندک، تنوع پایین برنامه‌ها
H _۵	ایجاد تعادل کار و زندگی و تلاش فرماندهان برای ایجاد این تعادل از طریق اجرای برنامه‌های تعادل، باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود.	پیامدهای بلند مدت تعادل کار و زندگی
H _۶	برنامه‌هایی مانند آماده سازی مرکزی برای ورزش، تفریح و... از جمله برنامه‌های با گستره بلند مدت و هزینه بالا قلمداد می‌شوند.	برنامه‌های تعادل با گستره بلند مدت و هزینه بالا
H _۷	برای افراد با تخصص خاص و ارزش آفرینی بالا، بیشترین تنوع برنامه‌های تعادل اعمال می‌شود. یعنی این افراد مجاز هستند که از بیشترین برنامه‌های تعادل بهره‌مند شوند.	تنوع برنامه‌ها
H _۸	برای کارکنان با تخصص خاص و یا کمیاب، سیاست حداکثری در گستره برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود.	تخصص کمیاب، افزایش گستره برنامه‌ها
H _۹	برنامه‌های تعادل مانند؛ ایجاد محل نگهداری کودکان در محل کار از جمله برنامه‌های ایجاد تعادل کار و زندگی با هزینه زیاد اما بازه کوتاه مدت است.	برنامه‌های تعادل با هزینه بالا و زمان کوتاه
H _{۱۰}	تنظیم شیفت کاری مادر با مدرسه فرزند از جمله برنامه‌های کوتاه مدت برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه‌های تعادل کوتاه مدت با هزینه پایین
I _۱	در نیروی انتظامی با توجه به اینکه بخش زیادی از کارکنان تحت استخدام رسمی قرار دارند و رابطه استخدامی آنها بلند مدت است، مشکلی از بابت اجرای برنامه‌های بلند مدت با هزینه زیاد وجود ندارد.	زمان برنامه‌ها
I _۲	در نیروی انتظامی، کارکنان پیمانی مصداق بارز کارکنانی هستند که اجرای برنامه‌های بلند مدت تعادل برای آنها توجیهی ندارد، چرا که رابطه استخدامی این افراد با ناجا کوتاه مدت بوده و امکان قطع همکاری وجود دارد.	زمان اجرای برنامه‌ها
I _۳	جابجایی فردی با ارزش آفرینی پایین، هر چند سازمان را با مشکلاتی مواجه کند، ایجاد هزینه نگهداشت بالا برای سازمان را	ارزش راهبردی پایین، هزینه برنامه‌ها پایین

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	دگدگاری اولیه (باز)
	توجیه نخواهد کرد.	
I _۴	از جمله برنامه های با گستره تأثیر بلند مدت و هزینه پایین در تعادل کار و زندگی، می توان به برنامه های آموزش مدیریت زمان و مهارت های زندگی به کارکنان ناجا اشاره کرد.	نمونه برنامه های با گستره بالا و هزینه پایین
I _۵	برنامه نگهداری از کودکان در تعطیلی مدارس از جمله برنامه های ایجاد تعادل پر هزینه با گستره زمانی پایین است.	برنامه های تعادل پر هزینه با گستره زمانی پایین
I _۶	تهیه منابع آموزشی یا کتابخانه تعادل کار و زندگی، مدیریت زمان، سبک زندگی ... از جمله برنامه های با هزینه بالا و گستره زمانی راهبردی است.	برنامه های تعادل با هزینه بالا و گستره زمانی بلند
J _۱	با منحصربه فردی پایین، احتمال جدایی فرد از سازمان (به دلیل عمومی بودن تخصص از طرف فرد و به دلیل امکان جابجایی آسان از طرف سازمان) بیش از حالت مقابل است.	منحصربه فردی
J _۲	اگر تخصص فرد دارای ارزش راهبردی بالایی باشد، سازمان باید برنامه های تعادل متنوع و پرهزینه ای را برای فرد در نظر بگیرد.	ارزش آفرینی بالا، برنامه های متنوع و پرهزینه
J _۳	برای افرادی که دارای تخصص با منحصربه فردی پایین هستند و سازمان می تواند به راحتی افرادی را جایگزین آنها کند، برنامه هایی با فرایند اجرای کوتاه و بازده سریع باید در نظر گرفته شود، چرا که رابطه این افراد با سازمان می تواند خیلی هم طولانی نباشد.	منحصربه فردی پایین، گستره برنامه کوتاه
J _۴	اجرای اردوهای خانوادگی از جمله برنامه های با گستره کوتاه مدت و هزینه کم برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه های تعادل کوتاه مدت با هزینه کم
J _۵	برنامه هایی مانند دور کاری از جمله برنامه های تعادل با گستره عملیاتی و هزینه کم است.	برنامه های تعادل با گستره عملیاتی با هزینه کم
J _۶	برنامه هایی مانند همایش های خانوادگی از جمله برنامه های تعادل کوتاه مدت با هزینه کم است.	برنامه های تعادل با گستره عملیاتی با هزینه کم
J _۷	برنامه هایی مانند مرخصی مادر یا پدر شدن از جمله برنامه های تعادل با گستره کوتاه مدت و هزینه بالا است.	برنامه های تعادل با گستره عملیاتی با هزینه کم
J _۸	ترخیص کارکنان در روزهای مشخصی از هفته زودتر از موعد مقرر برای رسیدگی به خانواده، از جمله برنامه های پرهزینه و کوتاه مدت تعادل است.	برنامه های کوتاه مدت با هزینه بالا
J _۹	جلوگیری از اضافه کاری کارکنان در روزهایی از هفته به منظور رسیدگی به خانواده از جمله برنامه های کوتاه مدت با هزینه های	برنامه های کوتاه مدت با هزینه پایین

کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	پایین تعادل است.	
K _۱	سازمان باید برای افرادی که دارای تخصص با ارزش راهبردی بالا هستند، برنامه‌های متنوع و احتمالاً با هزینه بیشتری در دسترس بگذارد، چرا که این افراد در واقع مزیت رقابتی اصلی سازمان را شامل می‌شوند.	ارزش راهبردی بالا، تنوع و هزینه بیشتر
K _۲	افرادی که دارای ارزش راهبردی پایینی برای سازمان هستند، طبیعتاً باید هزینه کمتری در خصوص برنامه‌های تعادل کار و زندگی برای سازمان ایجاد کنند.	ارزش راهبردی پایین، هزینه کمتر برنامه‌ها
K _۳	افزایش حقوق و مزایای کارکنان ناجا از جمله برنامه‌های پر هزینه و کوتاه مدت برای ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه پر هزینه و کوتاه مدت تعادل کار و زندگی
K _۴	کاهش حجم کاری از جمله برنامه‌های کوتاه مدت و پر هزینه در برقراری تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا است.	برنامه‌های کوتاه مدت و پرهزینه تعادل کار و زندگی
K _۵	حتی‌الامکان قطع ارتباط کارکنان با سازمان در زمان حضور در منزل از عوامل کوتاه مدت و کم هزینه برای برقراری تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا است.	برنامه‌های کم هزینه و کوتاه مدت تعادل کار و زندگی
K _۸	برون‌سپاری بخشی از وظایف پلیس به منظور کاهش حجم کاری از جمله روش‌های بلند مدت و کم هزینه ایجاد تعادل کار و زندگی در سازمان است.	برنامه با گستره بلند مدت و کم هزینه تعادل کار و زندگی
L _۵	در اجرای برنامه‌های تعادل در سازمان ناجا باید به نکاتی از جمله مسائل امنیتی که امکان سنجی این برنامه‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند هم توجه شود.	تنوع برنامه‌های تعادل
L _۶	برای افراد با کمیابی بالا، برنامه‌ها با دوره اجرا و تأثیر طولانی مدت یا راهبردی مدنظر قرار گیرد.	کمیابی بالا، گستره راهبردی
L _۷	برای افراد با کمیابی پایین، دوره اجرا و تأثیر کوتاه مدت یا عملیاتی مدنظر است.	کمیابی پایین، گستره عملیاتی
L _۸	برنامه بازنشتگی تدریجی از جمله برنامه‌های ایجاد تعادل با گستره زمانی و هزینه بالا است.	برنامه‌های تعادل با گستره بلند مدت و هزینه بالا
M _۶	افراد با تخصص خاص و ارزش آفرینی بالا در سازمان بیشترین اهمیت را برای سازمان خواهند داشت.	ارزش آفرینی بالا و تخصص خاص
M _۷	در صورتی که افراد در سازمان دارای تخصص عمومی باشند و همچنین ارزش زیادی نیز در راستای وظایف اصلی سازمان ایجاد نکنند، از تنوع برنامه‌های تعادل کمتری برخوردار خواهند	تخصص عمومی و ارزش آفرینی اندک، تنوع پایین برنامه‌ها

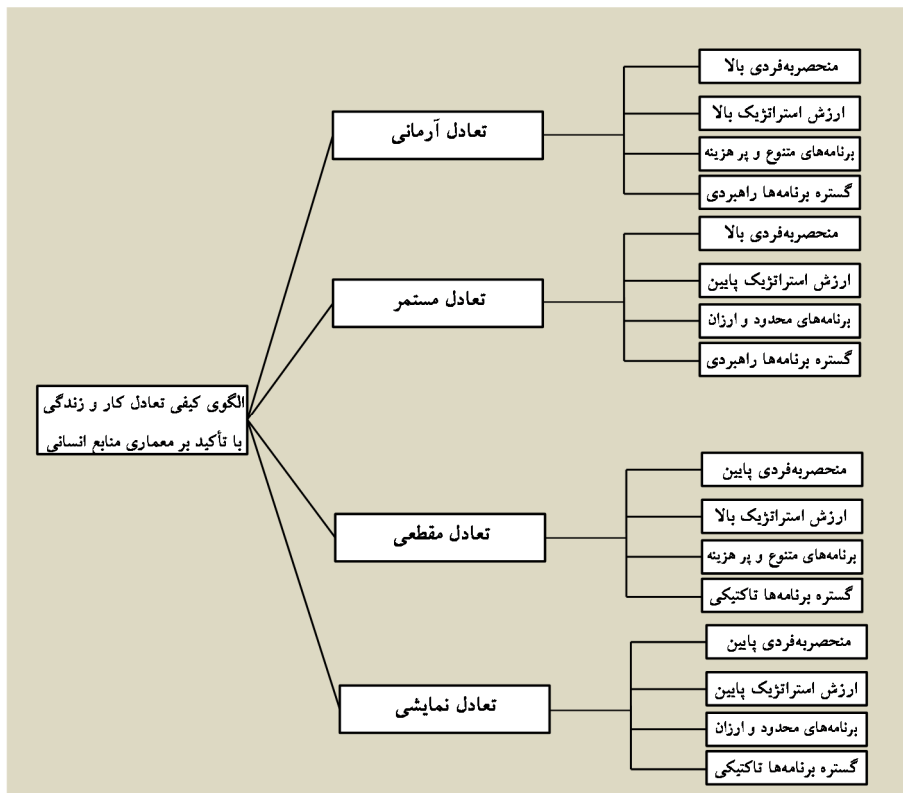
کد مصاحبه شونده	نکات اساسی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
	شد.	
N _۱	در صورتی که افراد در سازمان دارای تخصص عمومی باشند و همچنین ارزش زیادی نیز در راستای وظایف اصلی سازمان ایجاد نکنند، از تنوع برنامه‌های تعادل کمتری برخوردار خواهند شد.	تخصص عمومی و ارزش‌آفرینی اندک، تنوع پایین برنامه‌ها
N _۲	البته برای افراد با تخصص عمومی و یا منحصربه‌فردی پایین تخصص که ارزش‌آفرینی بالایی برای سازمان دارند، هزینه زیاد با برنامه‌های متنوع انجام می‌شود، اما گستره اجرا و تاثیر برنامه‌ها، کوتاه مدت است.	هزینه و تنوع برنامه‌ها، گستره برنامه‌ها
N _۳	برای کارکنان با تخصص خاص و یا کمیاب، سیاست حداکثری در گستره برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود.	تخصص کمیاب، افزایش گستره برنامه‌ها
N _۴	افرادی که دارای ارزش راهبردی پایینی برای سازمان هستند، طبیعتاً باید هزینه کمتری در خصوص برنامه‌های تعادل کار و زندگی برای سازمان ایجاد کنند.	ارزش راهبردی پایین، هزینه کمتر برنامه‌ها
N _۵	برای کارکنان با ارزش راهبردی بالاتر اگر تخصص در بازار کار عمومیت داشته باشد، برنامه‌های با تنوع و احتمالاً هزینه بیشتر اما با گستره تأثیر کوتاه مدت اجرا می‌شود.	ارزش راهبردی بالا، کمیابی پایین، گستره برنامه‌ها کوتاه
N _۶	با توجه به خاص بودن اکثر تخصص‌های کارکنان پلیس و فقدان تخصص مشابه بیرونی، اکثر مشاغل پلیس از نظر منحصر به فردی در سطح بالایی قرار دارند.	منحصربه‌فردی

در این بخش از پژوهش بعد از توضیحاتی درباره ی اهداف پژوهش و تشریح مدل مفهومی مستخرج از پیشینه پژوهش، در قالب یک مصاحبه نیمه‌ساختارمند از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظرات خود را اعلام کنند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، تا انتهای مصاحبه چهاردهم اشباع نظری حاصل شد، اما مصاحبه‌ها به منظور اطمینان از عدم دستیابی به مطالب جدید، تا نفر هجدهم ادامه پیدا کرد و پس از اطمینان از اشباع نظری، در مصاحبه هجدهم متوقف شد. کدگذاری اولیه از مصاحبه‌ها انجام شده که در راستای این فرایند، 265 کد اولیه تعریف شد که بعد از حذف موارد متفرقه و تکراری، 168 کد اولیه مورد شناسایی قرار گرفت و در ادامه مضامین فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول شماره سه: کدگذاری محوری

مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه
تعادل آرمانی	منحصربه‌فردی بالا	A ₃ , A ₅ , A ₉ , B ₆ , B ₇ , B ₉ , D ₇ , D ₈ , D ₁₁ , E ₈ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₁ , E ₁₃ , F ₃ , F ₆ , F ₈ , F ₉ ,
	ارزش راهبردی بالا	F ₁₀ , G ₉ , G ₁₀ , G ₁₁ , H ₂ , H ₃ , H ₇ , H ₁₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , J ₂ , K ₁ , L ₄ , L ₆ , M ₆ , N ₃ , N ₆ ,
	برنامه‌های متنوع و پر هزینه	A ₈ , A ₁₀ , A ₁₁ , B ₁₂ , B ₁₃ , C ₄ , C ₅ , C ₆ , C ₉ , D ₁₀ , D ₁₄ , E ₁₁ , E ₁₃ , F ₄ , F ₅ , F ₉ , F ₁₀ , G ₂ ,
	گستره برنامه‌ها راهبردی	G ₁₁ , H ₆ , H ₇ , H ₉ , I ₁ , I ₉ , J ₂ , K ₁ , L ₆ , L ₈
تعادل مستمر	منحصربه‌فردی بالا	B ₆ , D ₈ , D ₁₁ , E ₈ , F ₃ , F ₆ , F ₉ , F ₁₁ , G ₉ , G ₁₀ , G ₁₁ , H ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₆ , K ₂ , L ₄ , L ₆ , N ₃ , N ₄ , N ₆ ,
	ارزش راهبردی پایین	
	برنامه‌های محدود و ارزان	B ₁₄ , C ₉ , F ₁₁ , D ₁₀ , E ₅ , E ₇ , F ₄ , F ₅ , F ₉ ,
	گستره برنامه‌ها راهبردی	G ₁₁ , H ₉ , I ₁ , I ₆ , I ₇ , K ₂ , K ₈ , L ₆ , N ₃
تعادل مقطعی	منحصربه‌فردی پایین	A ₅ , A ₇ , B ₇ , D ₃ , D ₅ , D ₆ , D ₇ , D ₁₁ , F ₃ , F ₈ , F ₁₀ , G ₁₀ , G ₁₂ , H ₂ , H ₁₁ , J ₁ , J ₂ , J ₃ , J ₆ , K ₁ , L ₇ , N ₂ , N ₅ ,
	ارزش راهبردی بالا	
	برنامه‌های متنوع و پر هزینه	A ₇ , A ₆ , A ₁₁ , B ₁₀ , C ₄ , C ₈ , C ₁₁ , C ₁₂ , D ₆ , D ₁₂ , D ₁₃ , E ₁₂ , F ₄ , F ₁₀ , G ₁₂ , H ₁₀ , I ₂ , I ₈ ,
	گستره برنامه‌ها تاکتیکی	J ₂ , J ₃ , J ₆ , J ₉ , K ₁ , K ₃ , K ₄ , L ₇ , M ₄ , N ₂ , N ₅ ,
تعادل نمایشی	منحصربه‌فردی پایین	A ₆ , C ₇ , D ₅ , D ₁₁ , F ₃ , F ₇ , G ₁₀ , G ₁₂ , H ₂ ,
	ارزش راهبردی پایین	H ₄ , I ₆ , J ₁ , J ₃ , J ₆ , K ₂ , L ₇ , M ₇ , N ₁ , N ₄ ,
	برنامه‌های محدود و ارزان	A ₁₃ , A ₁₄ , B ₁₁ , C ₈ , C ₁₁ , C ₁₃ , C ₁₄ , C ₁₅ , C ₁₆ , D ₄ , E ₁₂ , F ₄ , F ₇ , G ₁ , G ₃ , G ₄ , G ₅ ,
	گستره برنامه‌ها تاکتیکی	G ₁₂ , H ₄ , H ₁₂ , I ₂ , I ₆ , J ₃ , J ₄ , J ₅ , J ₆ , J ₇ , J ₈ , J ₁₀ , K ₂ , K ₅ , L ₇ , L ₉ , M ₇ , N ₁ , N ₇
پیامدهای تعادل	پیامدهای کوتاه مدت	B ₄ , D ₁₅ , G ₆ , G ₇ , K ₇ , L ₁ ,
	پیامدهای بلند مدت	A ₁₂ , B ₃ , C ₂ , C ₃ , D ₁₆ , D ₁₇ , E ₂ , E ₃ , E ₄ , G ₈ , H ₅ , H ₈ , K ₆ , L ₂ , L ₃ , M ₁ , M ₂ ,

براساس نتایج تحلیل مضمون انجام شده با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، پنج مضمون اصلی و هجده مضمون فرعی شکل گرفت، که نشان دهنده الگوی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی و مبتنی بر روش کیفی است. در ادامه الگوی استخراج شده به صورت نمادین آورده شده است.



نمودار شماره 1: الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر تعادل کار و زندگی

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش آمده است، مبتنی بر الگوی معماری منابع انسانی و دو ویژگی ارزش راهبردی که به ارزش و مزیت رقابتی خلق شده توسط کارکنان و منحصربه‌فردی که به قدرت جایگزینی فرد در سازمان و یا حتی جامعه اشاره می‌کند، چهار ترکیب تعادل مورد شناسایی قرار گرفت. همان‌گونه که در مورد نهایی نیز اشاره قرار شده است، دو ویژگی تنوع و هزینه برنامه‌های تعادل و همچنین گستره برنامه‌های تعادل نیز به‌منظور تعیین ترکیبات مختلف تعادل کار و زندگی بعد از مصاحبه‌ها شناسایی شد.

بر این اساس چهار ترکیب از ویژگی‌های مختلف نیروی انسانی و ویژگی‌های برنامه‌های تعادل شناسایی شد. تعادل آرمانی؛ برای کارکنانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بیشترین ارزش راهبردی را در سازمان ایجاد می‌کنند و موجب مزیت رقابتی سازمان هستند و همچنین این کارکنان دارای منحصربه‌فردی سطح بالایی نیز هستند، به این معنی که تخصص آنان در سطح جامعه و سازمان عمومیت ندارد و به آسانی قابل دسترسی نیست. لازم به ذکر است بسیاری از شغل‌های پلیس به ویژه شغل‌های تخصصی از این ویژگی برخوردار هستند و در سطح جامعه معمولاً پیدا کردن جایگزین برای آنها بسیار دشوار است. برای این افراد باید برنامه‌های با بیشترین هزینه و بالاترین تنوع در نظر گرفته شود و همچنین گستره برنامه‌ها در سطح راهبردی باشد. منظور از گستره برنامه‌ها، زمان مورد برای اجرا و تأثیرگذاری برنامه‌های تعادل کار و زندگی است. به عبارتی دیگر، سازمان بیشترین زمان و هزینه را برای اجرای برنامه‌های تعادل برای این قبیل کارکنان به کار می‌گیرد.

تعادل مستمر؛ درباره‌ی کارکنانی سیاست تعادل مستمر اجرا خواهد شد که ارزش‌آفرینی راهبردی کمتری برای سازمان دارند، اما منحصربه‌فردی آنان بالا و امکان جابه‌جایی آنان کمتر است. بنابراین، از برنامه‌های تعادلی استفاده خواهد شد که ارزان‌تر و محدود هستند، اما به دلیل امکان کم جابه‌جایی آنها، گستره برنامه‌ها راهبردی یا کوتاه‌مدت است.

تعادل مقطعی؛ این سیاست تعادل کار و زندگی برای کارکنانی اجرا خواهد شد که دارای ارزش‌آفرینی بالایی برای سازمان هستند اما تخصص عمومی دارند و منحصر به فردی آنان پایین است. همان‌گونه که ذکر شد، عمده کارکنان ناجا از این دسته نیستند، زیرا تخصص‌های پلیسی معمولاً مابه‌ازای بیرونی ندارند و بیشتر در حوزه ستاد و مشاغل عمومی قابل مشاهده است. در این ترکیب کارکنان، به دلیل ارزش‌آفرینی بالا هزینه و تنوع بالایی برای اجرای برنامه‌های تعادل کار و زندگی در نظر گرفته خواهد شد، اما گستره برنامه‌ها کوتاه مدت یا عملیاتی خواهد بود.

تعادل نمایشی یا نمادین؛ برای کارکنانی اجرا خواهد شد که دارای تخصص عمومی هستند و همچنین ارزش راهبردی بالایی نیز برای سازمان ایجاد نمی‌کنند. برای این دسته از کارکنان نیز برنامه‌های محدود و ارزان با گستره عملیاتی مدنظر قرار خواهد

گرفت. نتایج این پژوهش از منظر سیاست‌های مختلف برای اجرای برنامه‌های کار و زندگی با پژوهش هادسون (2005) و از منظر معماری منابع انسانی با پژوهش اسنل و لیپاک (2007) همسویی دارد.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج پژوهش در حوزه انتخاب ترکیبات مختلف نیروی انسانی در سازمان ناجا برای اجرای برنامه‌ها تعادل کار و زندگی، پیشنهاد می‌شود بسته‌های مختلف برنامه‌های تعادل کار و زندگی مبتنی بر یافته‌های پژوهش توسط معاونت نیروی انسانی ناجا برای کارکنان طراحی شود تا بر خلاف نسخه‌ها عمومی، افزایش اثربخشی این برنامه‌ها قابل مشاهده باشد.

با توجه به اینکه برنامه‌های تعادلی مانند آموزش مدیریت زمان، همسرمداری و... برای تمام گروه‌های کارکنان مطرح شده است، پیشنهاد می‌شود این برنامه‌ها به صورت عمومی و برای تمامی ترکیب‌های کارکنان مورد اجرا قرار گیرد.

با توجه به نظرات پاسخ‌دهندگان در خلال مصاحبه‌های انجام شده، یکی از بهترین روش‌های جلوگیری از اضافه‌کاری‌های بی‌مورد و فعالیت در شغل دوم و در نهایت تعارض کار و زندگی، ترمیم وضعیت جبران خدمت کارکنان است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در قالب کارگروهی روش‌های زودبازده و مناسب برای دستیابی به این امر مورد بررسی و تصویب قرار گیرد.

منابع

- ابطحی، حسین؛ زاهدی، شمس السادات، سیدنقوی، میرعلی (1390). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی. دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری
- دلوی، محمدرضا؛ کدخدایی الیادرانی، مزگان (1393). الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال ششم، شماره سوم، صص 91-113.
- رستگار خالد، امیر (1383). بررسی تعارض نقش‌های شغلی خانوادگی و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن. فصلنامه دانشور رفتار، شماره 4، از 35 تا 48.
- رستگار خالد، امیر (1385). کار، خانواده، جنسیت. تهران: انتشارات شورای فرهنگی اجتماعی زنان.
- روش بلاواسطه، آن ماری (1372). مفهوم نقش در روانشناسی اجتماعی مطالعات تاریخی انتقادی تاریخی. مترجم ابوالحسن سروقد مقدم، مشهد: معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.
- سید جوادین، سیدرضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ داوری، علی (1389). سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره دوم، شماره پنجم.
- سید نقوی، میرعلی؛ قاسمی، حمیدرضا (1385). الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی، سید نقوی و قاسمی. فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره پنجم، شماره چهاردهم، صص 153-177.
- سید نقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی (1394). رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ میرسپاسی، ناصر (1393). چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ششم، شماره اول، صص 89-106.
- Cohen, A., and Lin, E. (2009), Work-family conflict among female employees in Israeli hospitals. *Personnel Review*, 38, 2, 124-141.
- Cohen, J. (2009). *Your work, your life-- your way: 7 keys to work-life balance*. Julie Cohen Publisher Good, W. (1963). *World Revolution and Family Patterns*, London: Glencoe.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resource model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2006). *Work-family balance: Exploration of a concept*. Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3):510-531.
- Helmle, J., Botero, I., & Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Helmle, J., Botero, I., & Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Hudson, Patrick, (2007). Implementing a safety culture in a major multinational. *Safety Science* 45.6, 697-722
- Kim, Miyoung, RN, Windsor, Carol, RN (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* 9 (2015) 21-27.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2007): *Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition*, Chapter 15 of *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, Blackwell Publishing.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Staniewski, M. (2003), *Polis Hr Architecture*. Academy of Entrepreneurship and Management, Poland.