

ارائه و تبیین مدلی برای علل و عوامل مؤثر بر توازن کار - زندگی

طهمورث حسنقلی پور^۱، سیدرضا سیدجوادین^۲، خدیجه سفیری^۳، مژگان روشن نژاد^۴

چکیده: با تغییر ترکیب نیروی کار و افزایش زنان در محیط‌های کاری، ایجاد هماهنگی میان مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، به یکی از نگرانی‌های کارکنان و سازمان‌ها تبدیل شد و متخصصان و مدیران منابع انسانی برآن شدند تا چاره‌ای برای «توازن کار - زندگی» بیندیشند. این پژوهش که از نوع توصیفی - همبستگی است با هدف معرفی توازن کار - خانواده و بررسی علل آن انجام گرفته است. جامعه آماری را زنان شاغل در آموزش عالی (دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، الزهرا و شهید بهشتی) تشکیل داده‌اند و نمونه آماری پژوهش سیصدوسی نفر است که پرسش‌نامه به‌صورت تصادفی بین آنان توزیع شد و آزمون همبستگی و تحلیل مسیر برای تحلیل داده‌ها به‌کار رفت. بر اساس نتایج، بین حمایت کاری و خانوادگی، انعطاف‌پذیری کاری و منابع فردی با توازن کار - خانواده، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف تقویت حمایت‌های کاری و خانوادگی، بهبود منابع فردی کارکنان و فراهم کردن شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های انعطاف‌پذیر کاری برای بهبود توازن، پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: توازن کار - خانواده، توازن کار - زندگی، منابع و ویژگی‌های کار - خانواده.

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد جامعه‌شناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: طهمورث حسنقلی پور

E-mail: thyasory@ut.ac.ir

مقدمه

توازن کار - زندگی که توازن کار - خانواده نیز نامیده می‌شود، به توانایی فرد برای برآورده کردن همزمان مطالبات مادی، عاطفی و رفتاری محیط کار و خانواده اشاره می‌کند (کیچ، ۲۰۰۸). این مفهوم که یکی از مفاهیم نوظهور در ادبیات کار و خانواده است، درحوزه مطالعات سازمانی شهرت زیادی یافته است و انتظار می‌رود در آینده نقش و سهم پررنگ‌تری را نیز در این حوزه به خود اختصاص دهد؛ زیرا تغییرات جمعیت‌شناختی و جامعه‌شناختی در محیط‌های کاری شدت یافته است. تغییراتی چون، افزایش تعداد زنان در محیط‌های کاری، زنان سرپرست خانوار (بویز، مرتز و پیرسون، ۲۰۰۵)، زوج‌های شاغل، مادران شاغل (آلن، ۲۰۰۱)، ساعات کاری طولانی‌تر و پیچیدگی فناوری ارتباطی که منجر به تعارض مداوم با محیط کار شده است. در پاسخ به این تغییرات و مشکلات همراه آن، سازمان‌ها مجبور شدند اقداماتی را به کار گیرند، تا به کارکنان خود در ایجاد هماهنگی میان زندگی خانوادگی و کاری کمک کنند (بیورگارد و هنری، ۲۰۰۹). هر ساله همایش‌های زیادی پیرامون مبحث توازن کار - زندگی برگزار می‌شود و محققان، توازن کار - زندگی کارکنان را می‌سنجند. برخی از سازمان‌ها خدمات مشاوره‌ای را در زمینه توازن کار - زندگی، بهداشت و استرس کارکنان، در اختیار کارمندان قرار می‌دهند، خدمات خانواده روبه‌گسترش است و سازمان‌ها به شدت به مسائل کار - خانواده و یافتن راه حل‌های ملموس برای برآورده کردن نیازهای خود و کارکنانشان متعهد شده‌اند (عزالدین، ۲۰۰۳).

با توجه به اینکه در سال‌های اخیر، حضور زنان در محیط‌های کاری کشور پررنگ‌تر شده است، بررسی مسائل مرتبط با کار و خانواده ضرورتی گریزناپذیر است که می‌تواند به مدیران و به‌خصوص، مدیران منابع انسانی، در مقابله با پدیده ناهماهنگی و تعارض کار - خانواده کمک کند. در همین راستا و با توجه به وجود شکاف مطالعاتی در این زمینه، پژوهش پیش رو با هدف شناسایی علل و عوامل مؤثر بر توازن کار- زندگی و بررسی روابط علی میان آنها انجام گرفته است.

مسئله پژوهش

با حضور نیروی کار زن در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، ایجاد هماهنگی میان کار و خانواده برای بسیاری از کارکنان، به‌ویژه زوج‌های شاغل، به مسئله‌ای جدی تبدیل شده است (آفر و اشنایدر، ۲۰۰۸)، در نتیجه کارکنان زن و مرد، مجبورند مسئولیت‌هایی علاوه بر مسئولیت‌های کاری برعهده بگیرند (آلن، ۲۰۰۱) و بکوشند تا بین تقاضاهای کاری و غیرکاری زندگی خود تعادل ایجاد کنند؛ زیرا تنش در یکی از آن دو، بی‌شک به دیگری سرایت می‌کند (مارلی، ۲۰۰۴).

در کشور ما تا سال ۱۳۴۵، جمعیت زنان شاغل ۹۴۴۰۰۰ نفر بوده است. این رقم در سال ۱۳۵۵، یعنی ده سال بعد، به ۱۲۱۲۰۰۰ نفر می‌رسد که حدود ۱۳/۸ درصد کل جمعیت شاغل را تشکیل می‌دهد. هرچند ده سال پس از آن، این رقم کاهش محسوسی یافت؛ به طوری که در سال ۱۳۶۵، به رقم ۹۷۵۰۰۰ نفر رسید (۸/۹ درصد جمعیت شاغل)، اما دوباره روند مشارکت اقتصادی زنان طی دو دهه بعد سیر فزاینده‌ای به خود گرفت؛ به گونه‌ای که در سال ۱۳۷۵ به ۱۷۶۵۰۰۰ نفر و در سال ۱۳۸۵ به ۲۷۸۲۰۰۰ نفر رسید که چیزی حدود ۱۳/۶ درصد جمعیت شاغل را تشکیل می‌دهد است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۶). این امر در نتیجه تغییرات اساسی در شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی زنان جامعه، از جمله عمومیت یافتن آموزش در مقاطع مختلف تحصیلی و دانشگاه‌ها طی این دوره، به وجود آمده است. در این رابطه به گزارش مرکز امور زنان و خانواده ریاست جمهوری در سال ۱۳۷۸ اشاره می‌شود که آمار زنان دانش‌آموخته از ۲۸/۶ درصد در سال ۱۳۵۵ به ۵۰/۳ درصد در سال ۱۳۸۵ رسیده است و این نشان‌دهنده رشدی ۷۵/۹ درصدی است. در حالی که آمار مردان دانش‌آموخته طی همین دوره، نزدیک به ۳۰ درصد کاهش نشان می‌دهد. در سال ۱۳۸۴، درصد دانش‌آموختگان مرد و زن کمابیش برابر شد. براساس همین گزارش، در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۱۳۸۵، درصد پذیرفته‌شدگان زن دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی در تمام گروه‌های تحصیلی، به جز گروه فنی و مهندسی، بیش از مردان بوده است. درصد پذیرفته‌شدگان زن ۵۸/۶ درصد و بالاترین درصد پذیرفته‌شدگان زن مربوط به گروه علوم پزشکی با ۶۸/۳ درصد بوده است (مرکز امور زنان و خانواده، ۱۳۸۷).

بنابر آنچه ذکر شد، می‌توان دو روند را در کشور شناسایی کرد: اول؛ روند افزایش تعداد زنان در محیط کاری طی سال‌های اخیر که به معنای افزایش سهم آنان در نیروی کار شاغل است و دوم؛ روند افزایش ورود زنان به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی که به معنای افزایش نیروی کار بالقوه است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که حضور آنان در سال‌های آینده در محیط‌های کاری با رشد بیشتری نیز همراه باشد. در نتیجه مقابله با تعارض کار و خانواده و یافتن راه‌کارهایی برای ایجاد هماهنگی و توازن میان کار و خانواده به چالشی گریزناپذیر برای سازمان‌ها تبدیل شده است. از این رو، بررسی توازن کار - زندگی و عوامل مؤثر بر آن، می‌تواند به مدیران منابع انسانی در رویارویی با این چالش و پرهیز از پیامدهای منفی تعارض کار - خانواده برای سازمان، کمک کند. پژوهش پیش رو با مطالعه سازه جدید توازن کار- زندگی و عوامل مؤثر بر آن، در پی بررسی نحوه تأثیرگذاری این عوامل بر توازن کار - زندگی و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود توازن میان زندگی کاری و خانوادگی زنان شاغل در آموزش عالی است. بدین ترتیب پژوهش حاضر در پی آن است که دریابد:

۱. عوامل مؤثر بر توازن کار - زندگی کدامند؟
۲. این عوامل چگونه بر بهبود توازن کار - زندگی تأثیر می‌گذارند؟

ادبیات پژوهش

علاقه روزافزون به موضوع تعامل کار و خانواده، مفاهیم زیادی را برای تبیین رابطه بین این دو قلمرو از زندگی به وجود آورده است. اصطلاحی که بیش از همه در آثار منتشر شده به چشم می‌خورد «توازن کار - زندگی» است (گرینهوس، کولینز و شاک، ۲۰۰۳). هرچند مزیت توازن کار - خانواده، فرض دانسته شده و در ادبیات کار - خانواده به‌وفور از آن یاد شده است (کارلسون، گریواژ و زیونسکا، ۲۰۰۹)، اما این اصطلاح توسعه مفهومی نیافته (کارلسون و گریواژ، ۲۰۰۸؛ کارلسون، گریواژ و زیونسکا، ۲۰۰۹)، مورد بررسی دقیق قرار نگرفته (گرینهوس، کولینز و شاک، ۲۰۰۳) و به‌ندرت تعریف شده است (گریواژ و کارلسون، ۲۰۰۷). بنابراین به سختی می‌توان یک تعریف دقیق و واضح از مفهوم توازن کار - خانواده در ادبیات علمی پیدا کرد. در یک تعریف عمومی، این مفهوم را وجود موازنه یا داشتن یک حس کلی هماهنگی در زندگی دانسته‌اند (کلارک، کچ و هیل، ۲۰۰۴). نبود مفهوم روشنی در مورد توازن کار - خانواده و سایر سازه‌های آن، نوعی ابهام مفهومی ایجاد می‌کند و مانع توسعه مدل‌های فلسفی و نظری سودمند در زمینه رویارویی کار - خانواده می‌شود (کارلسون، گریواژ و زیونسکا، ۲۰۰۹).

مطالعات قدیمی‌تر، توازن کار - خانواده را به‌طور ضمنی و آشکارا با عنوان نبود تعارض کار - خانواده تعریف کرده‌اند. این تعریف با این پیش‌فرض انجام می‌گیرد که کار و خانواده، لزوماً در تقابل با هم هستند (کلارک، ۲۰۰۱)، همانند پیچلر (۲۰۰۹) که معتقد است یک زندگی زمانی متعادل است که فعالیت‌ها و آرزوهای یک دامنه از زندگی، بر فعالیت‌های دامنه دیگر تأثیر منفی نداشته باشد. اگر مفهوم توازن کار - خانواده به‌معنای نبود تعارض باشد، پس دیگر به مفهوم جدیدی با این عنوان نیازی نیست؛ اما توازن کار - خانواده از نظر مفهومی متفاوت از تعارض کار - خانواده و سایر مفاهیم مرتبط با کار و خانواده است (کلارک، کچ و هیل، ۲۰۰۴).

در تلاش برای ارائه تعریفی مشخص از این سازه، برخی همچون کوفودیماس (۱۹۹۳) توازن را داشتن یک زندگی رضایت‌بخش، سالم و سازنده همراه با کار، سرگرمی و عشق دیده‌اند و برخی دیگر مانند کرچمایر (۲۰۰۰)، آن را براساس مفهوم توازن نقش مثبت و رسیدن به رضایت در تمامی قلمروهای زندگی دانسته که برای دستیابی به آن، باید منابع شخصی مانند انرژی، زمان و تعهد، بین قلمروها به‌خوبی توزیع شده باشند (گرینهوس، کولینز و شاک، ۲۰۰۳). کلارک (۲۰۰۰) نیز توازن کار - خانواده را، رضایت و عملکرد مناسب در خانه و محل کار می‌بیند که

حداقل تعارض نقش را به همراه داشته باشد (جانسون، لو و ریکرز، ۲۰۰۸). در نظر گرفتن رضایت و عملکرد مناسب در کار و خانه، دیدگاه مثبت‌تری نسبت به تعامل میان کار و خانواده می‌دهد و سبب ایجاد هم‌افزایی بین کار و خانه می‌شود (کلارک، ۲۰۰۱).

گرینهوس، کولینز و شاک در سال (۲۰۰۳)، در تعریفشان وزن زیادی به مفهوم «برابری» داده‌اند. در تعریف آنها عناصری از درگیری روانی و زمانی گنجانده شده است. از نظر آنان توازن متشکل از سه جزء زیر است:

توازن زمانی: اختصاص دادن مقدار زمان یکسان برای نقش‌های کاری و خانوادگی؛

توازن درگیری: سطح یکسانی از درگیری روانی در نقش‌های کاری و خانوادگی؛

توازن رضایت: سطح یکسانی از رضایت حاصل از نقش‌های کاری و خانوادگی گرینهوس، کولینز و شاک، ۲۰۰۳).

وایدانوف (۲۰۰۲) توازن کار- خانواده را یکی از سازوکارهای ارتباطی میان کار و خانواده معرفی کرده است و سپس در سال (۲۰۰۵) براساس نظریه تناسبات فرد - محیط، مدعی می‌شود که توازن کار - خانواده، نوعی ارزیابی کلی از کفایت منابع کار و خانواده، برای برآورده کردن مطالبات کاری و خانوادگی است؛ به گونه‌ای که مشارکت در هر دو دامنه موفقیت‌آمیز شود (وایدانوف، ۲۰۰۵- الف). گرینهوس و آلن در سال ۲۰۰۶ بیان کرده‌اند که توازن کار - خانواده بدین معناست که تا چه اندازه اثربخشی و رضایت فرد از نقش‌های کاری و خانوادگی‌اش با اولویت‌های زندگی شخصی وی سازگار و هماهنگ است (گزیواژ و کارلسون، ۲۰۰۷).

در سال‌های اخیر، گزیواژ و کارلسون با انتقاد از تعاریف ارائه‌شده قبلی، بیان کردند که هرچند این تعاریف مفیدند، اما برخی از آنها کاملاً نماینده برداشت‌های افراد بالغ از توازن کار - خانواده نیستند. آنان در سال (۲۰۰۷) یک تعریف جایگزین برای توازن کار- خانواده مطرح کردند: انجام آن دسته از انتظارات نقش که در مورد آنها بین فرد و سایر کسانی که در دامنه‌های کار و خانواده با وی شریک هستند، مذاکره و تسهیم صورت گرفته است (کارلسون و گزیواژ، ۲۰۰۸؛ گزیواژ و کارلسون، ۲۰۰۷؛ کارلسون، گزیواژ و زیونسکا، ۲۰۰۹). چندین نکته در این تعریف وجود دارد:

اول؛ این تعریف، سازه توازن کار - خانواده را از حوزه روان‌شناختی وارد حوزه اجتماعی کرده و بنابراین آن را مشاهده‌پذیر می‌کند.

دوم؛ هیچ‌گونه الزامی ایجاد نمی‌کند که چگونه مسئولیت‌های مرتبط با نقش انجام شوند. بدین ترتیب توازن کار - خانواده امکان‌پذیر می‌شود؛ در عین حال که تجربه تعارض کار - خانواده نیز ممکن است وجود داشته باشد. به گفته دیگر، توازن به معنای نبود تعارض نیست.

سوم؛ این تعریف از دیگر تعاریف متفاوت است؛ زیرا نه اثربخشی و نه عملکرد کلی، در هیچ‌یک از حوزه‌های زندگی شخصی یا کاری، شرط لازم برای توازن کار - خانواده نیست. بنابراین وجود توازن کار- خانواده به این معنا نیست که فرد باید یک ابرقهرمان در هر دو دامنه کار و خانواده باشد (کارلسون، گریواژ و زیونسکا، ۲۰۰۹).

منابع (ویژگی‌های) کار و خانواده

مسائل خانوادگی مرتبط با کار، ممکن است در نتیجه سه دسته ویژگی‌های نقش فردی، خانوادگی و کاری به وجود آمده باشند. در هر دسته عوامل فشارزا و منابعی وجود دارد که انتظار می‌رود با مسائل خانوادگی مرتبط با کار رابطه داشته باشند. فشارها شامل موقعیت‌ها و مطالباتی هستند که فرد یا خانواده باید به آنها پاسخ دهد یا با آنها سازگاری یابد، مانند فشارهای همراه با نقش‌های کاری و خانوادگی. منابع به آنچه افراد یا خانواده‌ها در اختیار دارند تا بر این فشارها غلبه کنند، اطلاق می‌شود (وایدانوف و کلی، ۱۹۸۴). به بیان دیگر کار، خانواده و افراد ویژگی‌هایی دارند که می‌توان آنها را به دو دسته کلی تقسیم کرد: مطالبات و منابع.

منابع، دارایی‌های ساختاری یا روان‌شناختی هستند که ممکن است برای تسهیل عملکرد، کاهش مطالبات، یا ایجاد منابع جدید مورد استفاده قرار گیرند و مطالبات، خواسته‌های ساختاری یا روان‌شناختی مرتبط با الزامات نقش، انتظارات و هنجارهاست که فرد باید به آنها پاسخ دهد یا از طریق تلاش جسمی یا روحی، خود را با آنها سازگار کند (وایدانوف، ۲۰۰۸). برخی از منابع شغلی عبارتند از: استقلال، بازخورد، پاداش‌ها (هکنن، پرونیمی و تاپینن - تنر، ۲۰۰۸)، کنترل شغلی، داشتن اختیار تصمیم‌گیری، حمایت اجتماعی (مانتو، کینون و رتوکالانن، ۲۰۰۷)، معناداری کار، افتخار، احترام، انعطاف‌پذیری زمانی کار، انعطاف‌پذیری مکانی کار و فرهنگ حامی خانواده. برخی از منابع خانوادگی عبارتند از: حمایت همسر و فرزندان، حمایت والدین، قدردانی در خانه، درآمد همسر، کمک همسر و فرزندان (وایدانوف، ۲۰۰۵-الف)، سازگاری و همبستگی خانوادگی، حمایت خویشاوندان و پاداش‌های روان‌شناختی شامل معنا، افتخار و احترام و ارزش همراه با انجام وظایف خانوادگی (وایدانوف، ۲۰۰۸).

سازوکارهای ارتباطی کار و خانواده

نظریه سیستم‌های بوم‌شناختی، به چهار سطح بوم‌شناختی (میکروسیستم، مزوسیستم، اگزوسیستم، و ماکروسیستم) اشاره می‌کند که هر سطح در دل دیگری جای گرفته است. این جای‌گیری برحسب نزدیکی و وابستگی مستقیم هر سطح با فرد تنظیم می‌شود (بریکی، ۲۰۰۲). کار و خانواده نزدیک‌ترین سیستم‌ها به فرد هستند که از طریق مرزهای قابل نفوذ با یکدیگر

تعامل دارند و بر هم تأثیر می‌گذارند. این تعاملات ممکن است تسهیل‌گر یا تعارض‌آفرین باشد (گزریواژ و مارک، ۲۰۰۰؛ هیل، ۲۰۰۵).

ویژگی‌های کار، خانواده، فرد یا همان منابع و مطالبات، به‌طور غیرمستقیم از طریق مجموعه‌ای از فرایندهای میانجی و تعدیل‌کننده بر پیامدها تأثیر دارند که به آنها سازوکارهای ارتباطی / واسطه‌ای می‌گویند (وایدانوف، ۲۰۰۸). تعارض کار - خانواده و غنی‌سازی کار - خانواده، از جمله این سازوکارهای ارتباطی هستند.

تعارض کار - خانواده

تعارض کار - خانواده، مبتنی بر نظریه نقش و براساس مفروضات کمیابی (مقدار محدود منابع همچون زمان و انرژی)، ادعا می‌کند که حیطه‌های کار و خانواده، به‌دلیل هنجارها و الزامات متفاوت، می‌توانند ناسازگار باشند؛ یعنی افزایش عملکرد نقش در یکی از آن دو، موجب کاهش عملکرد در دیگری می‌شود. بنابراین تعارض کار - خانواده عموماً چنین تعریف می‌شود: نوعی تعارض بین نقشی، به‌گونه‌ای که فشارهای نقش وارده از سوی دامنه‌های کار و خانواده، از برخی جنبه‌ها، ناسازگاری متقابلی دارند (مایکل، میچلسون، کنبرا و لبرتون، ۲۰۰۹)؛ یعنی هنگامی که مطالبات نقش برخاسته از یک دامنه (کار یا خانواده) با مطالبات برخاسته از دامنه دیگر (کار یا خانواده)، ناسازگار باشد (مک‌کری، ۲۰۰۶). تعارض کار - خانواده دو حالت دارد: تعارض کار - خانواده و تعارض خانواده - کار (کاراتپ و اولداگ، ۲۰۰۸).

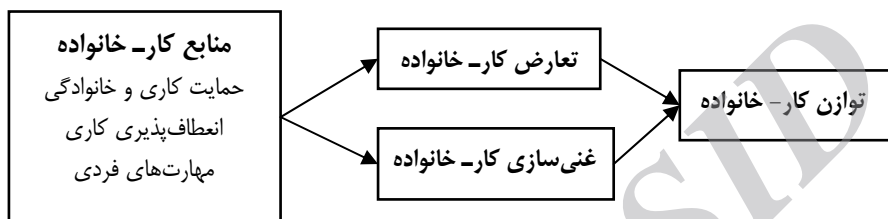
غنی‌سازی کار - خانواده

غنی‌سازی کار - خانواده، سازه‌ای است که نشان می‌دهد تا چه حد کار و خانواده به یکدیگر منفعت می‌رسانند. فرض اساسی غنی‌سازی آن است که کار و خانواده هرکدام به افراد منابعی می‌دهند (مانند اعتماد به نفس بالا، درآمد) که می‌تواند به فرد کمک کند تا در سایر دامنه‌های زندگی‌اش بهتر عمل کند. غنی‌سازی یعنی اینکه تا چه حد تجربه‌ها در یک نقش، کیفیت زندگی - عملکرد یا عواطف - را در نقش دیگر بهبود می‌بخشد (کارلسون، کاکمار، وین و گزریواژ، ۲۰۰۶). غنی‌سازی میان نقش‌های کاری و خانوادگی، می‌تواند در هر دو جهت رخ دهد: خانواده - به - کار و کار - به - خانواده (هانتز، پری، کارلسون و اسمیت، ۲۰۱۰).

مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است، مبتنی بر روابط نظری میان شماری از عوامل که در مورد مسئله مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. روابط میان متغیرهای پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارتند از:

۱. بین منابع کار - خانواده با تعارض کار - خانواده، رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۲. بین منابع کار - خانواده با غنی سازی کار - خانواده، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
۳. بین تعارض کار - خانواده با توازن کار - خانواده، رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۴. بین غنی سازی کار - خانواده با توازن کار - خانواده، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، از دسته پژوهش‌های توصیفی است که در جریان آن، برای بررسی فرضیه‌ها از روش مطالعات میدانی و ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه شامل ۵۶ سؤال است که در قالب طیف لیکرت به سنجش مقوله‌های حمایت، انعطاف‌پذیری، منابع فردی، تعارض کار - خانواده، غنی‌سازی کار - خانواده و توازن کار - خانواده می‌پردازد.

جامعه آماری شامل زنان شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران (دانشگاه‌های تهران، الزهرا، تربیت مدرس و شهید بهشتی) است. با توجه به محدود بودن جامعه، ($N=2352$)، حجم نمونه بر اساس نمونه‌گیری از جامعه محدود (رابطه ۱) تعیین شده است:

$$n = \frac{NZ\alpha/2 p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + p(1-p)} \quad \text{رابطه ۱}$$

مقدار P برابر با $0/5$ در نظر گرفته شد که در این حالت مقدار n به حداکثر ممکن می‌رسد. در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای $0/06$ ، حداقل حجم نمونه تقریباً برابر با ۲۴۰ به دست آمد.

در نتیجه تعداد بیشتری پرسش‌نامه توزیع شد که در مجموع ۳۳۰ پرسش‌نامه در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (۱۸) استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا پرسش‌نامه میان یک نمونه سی‌تایی توزیع شد. مقدار آلفای محاسبه‌شده برای پرسش‌نامه حمایت کاری و خانوادگی برابر با ۰/۸۴۱، انعطاف‌پذیری کار مقدار ۰/۷۰۸، مهارت‌های فردی برابر با ۰/۷۹۵، تعارض کار و خانواده ۰/۸۵۳، غنی‌سازی کار و خانواده ۰/۸۱۷ و توازن کار - خانواده برابر با ۰/۷۷۴ بوده است که این رقم‌ها از مناسب‌بودن پایایی پرسش‌نامه حکایت می‌کند.

برای سنجش روایی پرسش‌نامه، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار سازه (تحلیل عاملی) استفاده شد. اعتبار محتوای پرسش‌نامه از سوی استادان دانشگاهی و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و برای سنجش اعتبار سازه نیز از تحلیل عاملی استفاده شد. جدول ۱ نتایج محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت و نیز، مقدار تغییرات تبیین‌شده هر پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج آزمون KMO و آزمون بارتلت و درصد تبیین تغییرات

ابعاد و متغیرها	شاخص KMO	بارتلت	درجه آزادی	عدد معناداری	درصد تبیین
حمایت کاری و خانوادگی	۰/۷۱۷	۱۳۹۵/۶۷۲	۱۰۵	۰/۰۰۰	۷۲/۵۷۱
انعطاف‌پذیری کار	۰/۸۳۱	۱۱۱۷/۸۰۷	۲۱	۰/۰۰۰	۷۳/۸۳۱
منابع فردی	۰/۷۸۶	۹۰۷/۵۱۰	۱۵	۰/۰۰۰	۷۵/۸۶۱
تعارض کار و خانواده	۰/۷۸۹	۱۰۷۹/۴۵۱	۳۶	۰/۰۰۰	۵۹/۰۹۱
غنی‌سازی کار و خانواده	۰/۸۴۷	۱۵۲۲/۲۳۷	۲۸	۰/۰۰۰	۷۱/۷۳۶
توازن کار - زندگی	۰/۷۸۰	۶۹۴/۹۴۲	۱۵	۰/۰۰۰	۵۶/۳۵۰

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، شاخص آزمون KMO برای تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ است که کفایت مقدار نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. همچنین با توجه اینکه مقدار sig آزمون بارتلت نیز کوچکتر از ۵ درصد است؛ یعنی تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. همچنین داده‌های ستون آخر جدول حاکی از آن است که گویه‌های مرتبط با هر یک از متغیرها، چیزی بیش از ۵۵ درصد کل واریانس هر متغیر را تبیین می‌کنند و این امر نشان‌دهنده روایی پرسش‌نامه در هر حوزه است.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. برای سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه‌ی علی بین متغیرهای پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، ضریب همبستگی متغیرهای حمایت کاری و خانوادگی و منابع فردی با تعارض کار - خانواده، به ترتیب $0/253$ ، $-0/235$ است که منفی و معنادار هستند؛ ولی متغیر انعطاف‌پذیری کاری با تعارض کار - خانواده رابطه‌ی معناداری ندارد. ضریب همبستگی به‌دست‌آمده بین متغیرهای حمایت کاری و خانوادگی، انعطاف‌پذیری کاری و منابع فردی با غنی‌سازی کار - خانواده، به ترتیب $0/170$ ، $0/123$ ، $0/602$ است که همگی مثبت و معنادار هستند. همچنین متغیر تعارض کار - خانواده دارای رابطه‌ی منفی و معنادار با متغیر تعارض کار - زندگی ($-0/275$) و غنی‌سازی کار - خانواده ($-0/196$) است. متغیر غنی‌سازی کاری نیز رابطه‌ی مثبت و معنادار با تعارض کار - زندگی ($0/327$) دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی

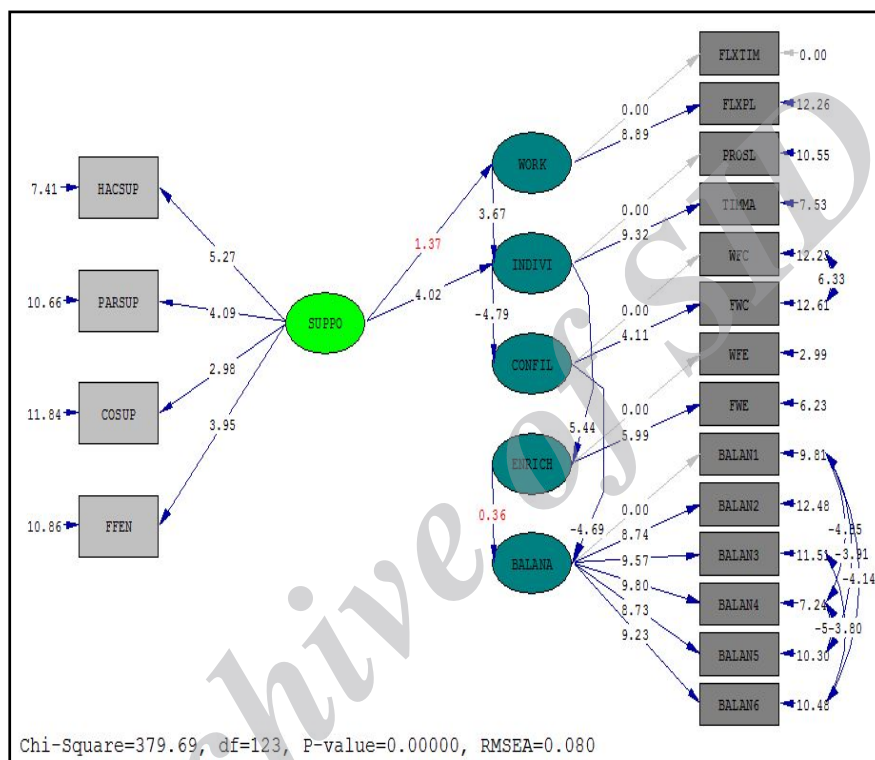
متغیر	حمایت	انعطاف‌پذیری	منابع فردی	تعارض	غنی‌سازی
حمایت	۱				
انعطاف‌پذیری کاری	$-0/010$	۱			
منابع فردی	$0/114^*$	$0/154^{**}$	۱		
تعارض کار - خانواده	$-0/268^{**}$	$0/010$	$-0/217^{**}$	۱	
غنی‌سازی کار - خانواده	$0/161^{**}$	$0/145^{**}$	$0/347^{**}$	$-0/196^{**}$	۱
توازن کار - خانواده	$0/170^{**}$	$0/123^*$	$0/602^{**}$	$-0/275^{**}$	$0/327^{**}$

* همبستگی در سطح خطای $0/05$ و حالت دودامنه معنادار است.

** همبستگی در سطح خطای $0/01$ و حالت دودامنه معنادار است.

برای بررسی روابط علی میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که شکل‌های ۲ و ۳ و جدول ۳ نتایج بررسی روابط علی بین متغیرهای پژوهش به‌روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. ابتدا تحلیل مسیر برای مدل کلی پژوهش انجام گرفت. شکل ۲ مدل اعداد معناداری را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، قدر مطلق عدد معناداری مربوط به رابطه میان حمایت کاری و خانوادگی و انعطاف‌پذیری کار و همچنین غنی‌سازی کار - خانواده و

توازن کار- خانواده، از مقدار ۱/۹۶ کوچکتر است و بر همین اساس، نمی‌توان گفت که رابطه میان این جفت از دو متغیر معنادار است. برای بقیه روابط اعداد معناداری مربوطه معنادار است؛ زیرا قدر مطلق عدد معناداری آنها از ۱/۹۶ بزرگتر است.



شکل ۲. مدل اعداد معناداری

شکل ۳ نیز مدل را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. بر اساس مدل فوق، می‌توان به تفسیرهای مربوط به مدل پیشنهادی پژوهش پرداخت. در جدول ۳، R^2 ، R ، ارزش t و شاخص‌های برازش مدل شامل کای دو، RMSEA و... آمده است. با توجه به نسبت کای دو به درجه آزادی (df) اندکی بزرگتر از ۳، RMSEA برابر با ۰/۰۸ است. همچنین از مقدار GFI و AGFA نزدیک به ۰/۹۰، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده، برازش نسبتاً مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه‌ها نیز با توجه به قدر مطلق ارزش t که بایستی از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهد بود.

جدول ۳. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای پژوهش

نتیجه	t-Value	R2	ضریب استاندارد	نوع رابطه	رابطه‌ها
عدم وجود رابطه	۱/۳۷	-	۰/۱۳	مستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← انعطاف‌پذیری کار
وجود رابطه	۴/۰۲	-۰/۱۶	۰/۴۱	مستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← منابع فردی
وجود رابطه	۳/۶۷	-۰/۰۶	۰/۲۶	مستقیم	انعطاف‌پذیری کار ← منابع فردی
وجود رابطه	-۴/۷۹	-۰/۸۱	-۰/۹۰	مستقیم	منابع فردی ← تعارض کار - خانواده
وجود رابطه	۵/۴۴	-۰/۲۱	۰/۴۶	مستقیم	منابع فردی ← غنی‌سازی کار - خانواده
وجود رابطه	-۴/۶۹	-۰/۷۰	-۰/۸۴	مستقیم	تعارض کار - خانواده ← توازن کار - خانواده
عدم وجود رابطه	-۰/۳۶	-	۰/۰۲	مستقیم	غنی‌سازی کار - خانواده ← توازن کار - خانواده
عدم وجود رابطه	۱/۴۵	-	۰/۰۳	غیرمستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← منابع فردی
وجود رابطه	-۳/۴۴	-۰/۱۳	-۰/۳۷	غیرمستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← تعارض کار - خانواده
وجود رابطه	۳/۶۶	-۰/۰۴	۰/۲۰	غیرمستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← غنی‌سازی کار - خانواده
وجود رابطه	۴/۱۴	-۰/۱۶	۰/۴۱	غیرمستقیم	حمایت کاری و خانوادگی ← توازن کار - خانواده
وجود رابطه	-۳/۱۲	-۰/۰۴	-۰/۲۲	غیرمستقیم	انعطاف‌پذیری کار ← تعارض کار - زندگی
وجود رابطه	۳/۲۸	-۰/۰۱	۰/۱۲	غیرمستقیم	انعطاف‌پذیری کار ← غنی‌سازی کار - خانواده
وجود رابطه	۳/۶۰	-۰/۰۶	۰/۲۵	غیرمستقیم	انعطاف‌پذیری کار ← توازن کار - زندگی
وجود رابطه	۷/۴۷	-۰/۸۸	۰/۹۴	غیرمستقیم	منابع فردی ← توازن کار - زندگی

RMSEA= 0.080

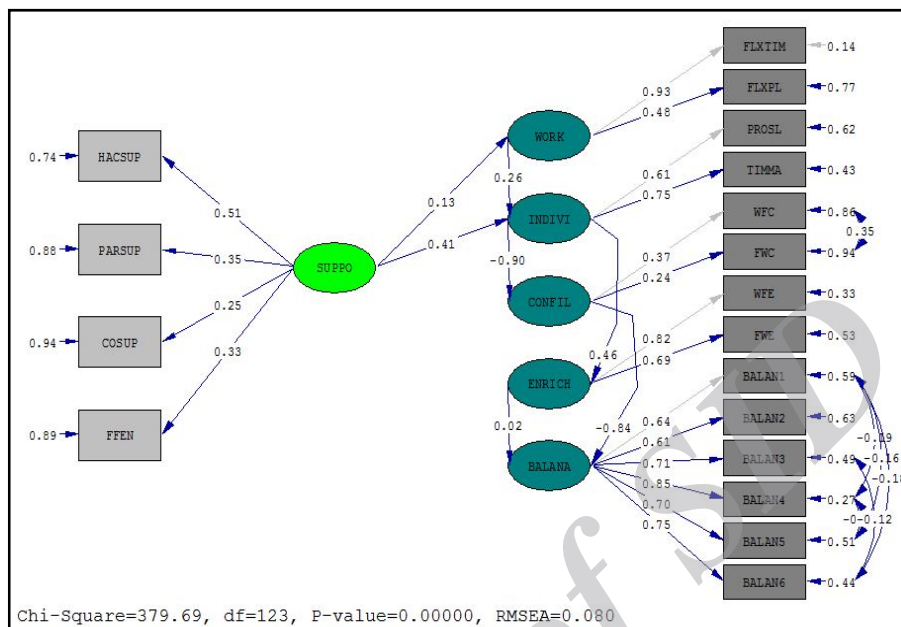
Chi-square= 379.69

GFI= 0.89

Df= 123

AGFI= 0.84

P-value= 0.00000



شکل ۳. مدل تخمین استاندارد

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، تبیین علل و عوامل مؤثر بر توازن کار - خانواده است. برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون همبستگی و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که حمایت کاری و خانوادگی، انعطاف‌پذیری کاری و منابع فردی، هر سه با غنی‌سازی کار - خانواده رابطه مثبت و معنادار دارند. همچنین حمایت کاری و خانوادگی و منابع فردی رابطه‌ای منفی و معنادار با تعارض کار - خانواده دارند؛ اما انعطاف‌پذیری کاری رابطه معناداری با این متغیر ندارد. تعارض کار - خانواده رابطه منفی و معنادار با غنی‌سازی کاری و توازن کار - خانواده دارد. غنی‌سازی کار - خانواده رابطه مثبت و معناداری با توازن کار - خانواده دارد.

نتایج بررسی روابط مدل (جدول ۳) هم حاکی از آن است که حمایت کاری و خانوادگی و انعطاف‌پذیری کاری، هر دو بر منابع فردی اثر مثبت دارند. منابع فردی نیز به‌طور مستقیم بر تعارض و غنی‌سازی اثر داشته، موجب کاهش تعارض و افزایش غنی‌سازی کار - خانواده می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که منابع کاری، خانوادگی و فردی، به‌طور غیر مستقیم و از طریق سازوکارهای واسطه‌ای (تعارض و غنی‌سازی) بر توازن کار - خانواده تأثیر دارند.

می‌توان ادعا کرد که مدل پیشنهادی پژوهش، مدل عمومی پیشنهادی وایدانوف (۲۰۰۸) را تأیید کرده و همچنین با مدل پیشنهادی وین، گریواژ، کارلسون و کاکمر در سال ۲۰۰۷ نیز هماهنگی دارد. همچنین می‌توان ادعا کرد که نتایج این پژوهش، یافته‌های پژوهش وایدانوف (۲۰۰۲، ۲۰۰۵-الف، ۲۰۰۸) و کارلسون و گریواژ و زیونوسکا (۲۰۰۹) و همچنین یافته‌های کارلسون، کاکمر، وین و گریواژ (۲۰۰۶) را مبنی بر اینکه تعارض کار - خانواده، غنی‌سازی کار - خانواده و توازن کار - خانواده، سازه‌هایی مستقل و مجزا هستند؛ تأیید می‌کند و دیدگاه پیچلر (۲۰۰۹) را که معتقد است «توازن نتیجه نبود تعارض است» و «داشتن یک زندگی متعادل زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌ها و آرزوهای یک دامنه از زندگی، بر فعالیت‌های دامنه دیگر تأثیر منفی نداشته باشد» رد می‌کند. به‌گفته دیگر، توازن می‌تواند در زندگی افراد وجود داشته باشد با وجودی که افراد از وجود تعارض نیز در زندگی خود خبر می‌دهند؛ همان‌گونه که نتایج این پژوهش آن را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادی زیر مطرح می‌شود:

از آنجا که حمایت کاری و خانوادگی بر منابع فردی تأثیر مثبت و مستقیم داشته و همچنین بر غنی‌سازی کار - خانواده و توازن کار - خانواده اثر غیرمستقیم و مثبت و بر تعارض کار - خانواده اثر منفی و غیر مستقیم دارد؛ پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها بستر لازم برای بهبود و ارتقای حمایت‌های کاری و خانوادگی و نیز، برخورداری کارکنان از این حمایت‌ها را فراهم کنند. برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و سرپرستان با هدف بهبود و ارتقای فرهنگ حامی کار - خانواده در سازمان، می‌تواند راه‌کاری مفید باشد. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند کارکنان را در برقراری ارتباط با سایر اعضای خانواده و نیز همکاران، یاری دهد؛ زیرا بهبود مهارت‌های ارتباطی به کارکنان این امکان را می‌دهد که مسائل و مشکلات کاری و خانوادگی خود را به نحو مطلوب با اعضای خانواده یا همکاران در میان گذاشته و حمایت‌های لازم را از سوی آنان دریافت کنند.

همچنین با توجه به اینکه عامل انعطاف‌پذیری کاری اثر مستقیم و مثبت بر بهبود منابع فردی داشته و نیز، به‌طور غیر مستقیم موجب کاهش تعارض کار - خانواده و بهبود غنی‌سازی و توازن کار - خانواده می‌شود؛ پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به فراخور نیاز کارکنان و ویژگی‌های مشاغل و امکانات فنی (دسترسی به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی)، شرایط لازم برای استفاده کارکنان از انواع گزینه‌های انعطاف‌پذیری کاری مانند دورکاری، کار در خانه، یا ساعات کار شناور را فراهم کنند.

همچنین از آنجاکه منابع فردی نقش تعیین کننده‌ای در کاهش تعارض کار - خانواده (اثر مستقیم و منفی به میزان ۹۰ درصد) داشته و بر بهبود غنی‌سازی کار - خانواده به‌طور مستقیم و نیز، بر توازن کار - خانواده به‌طور غیر مستقیم اثر دارد؛ پیشنهاد می‌شود سازمان شرایط و امکانات لازم را برای بهبود و تقویت منابع فردی کارکنان فراهم کند. در این راستا برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش مهارت‌های زندگی، مانند دوره‌های مهارت حل مسئله، مدیریت زمان، مهارت ارتباطی و مدیریت فشار روانی پیشنهاد می‌شود.

از محدودیت‌های پژوهش، می‌توان محدود بودن جامعه آماری به گروه کارکنان زن، آن هم در شمار اندکی از دانشگاه‌های دولتی شهر تهران را نام برد که در نتیجه آن، کارکنان مرد و سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها از دایره پژوهش خارج شده و بنابراین از قدرت تعمیم‌پذیری پژوهش کاسته می‌شود. محدودیت دیگر، تعدد عوامل مرتبط با موضوع مورد مطالعه بوده است که به‌ناچار محققان از زاویه‌ای محدود و براساس پاره‌ای از عوامل به بررسی موضوع پرداخته‌اند.

در پایان پیشنهادهایی برای سایر پژوهشگران علاقه‌مند مطرح می‌شود: بررسی عوامل مؤثر بر توازن کار - زندگی در مورد کلیه کارکنان اعم از زن و مرد؛ بررسی توازن در سایر بخش‌ها و سطوح، از جمله بخش صنعتی و بخش خصوصی و در سطح ملی و استانی؛ بررسی پیامدهای توازن کار - زندگی در سازمان‌ها؛ بررسی روابط متقابل میان غنی‌سازی کار - خانواده و تعارض کار - خانواده؛ و بررسی روابط متقابل میان تعارض کار - خانواده و توازن کار - خانواده.

منابع

- مرکز آمار ایران. (۱۳۸۶). *سالنامه آماری کشور*. قابل دسترس در سایت: <http://amar.sci.org.ir>
- مرکز امور زنان و خانواده. (۱۳۸۷). گزارش زنان و آموزش، معاونت طرح و برنامه.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3): 414-443.
- Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19 (1): 9-22.
- Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P., Pearson, A. W., (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58 (7): 919- 925.

- Brickey, J. (2002). *Flexible work arrangements in the US: A historical analysis applying a system model*, Ph.D Dissertation, Knoxville: University of Tennessee.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10): 1459-1486.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, chapter 4, PP. 57-73.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1): 131-164
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 348-365.
- Clarke, M. C., Koch, L. C. & Hill, E. J. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33 (2): 121-140.
- Ezzedeen, S. R. (2003). Rethinking work-life balance: Development and validation of the cognitive intrusion of work scale (CIWS), *public management Ph.D. dissertation*, USA: George Washington University.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shawc, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 510-531.
- Grzywacz, J. G. & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research, *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4): 455-471.
- Grzywacz, J.G., Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 111-126.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal

- initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 78-91.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6): 793-819.
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. S. & Smith, S. A. (2010). Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2): 304-312.
- Johnson, E.N., Lowe, D.J., Reckers, P.M.J. (2008). Alternative work arrangements and perceived career success: Current evidence from the big four firms in the US, Accounting. *Organizations and Society*, 33(1): 48-72.
- Karatepe, O. M. & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1): 30-41.
- Kim, S. (2008). Women and family-friendly policies in the Korean government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3): 463-467
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 70(1): 149-171.
- McCray, N. N. (2006). *Work-family conflict and family-work conflict among senior female administrators in Mid-Atlantic community colleges*. degree of Doctor of Education, Morgan State University.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., Baltes, L. M. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2): 199-218.
- Morley, M. J. (2004). Contemporary debates in European human resource management: Context and content. *Human Resource Management Review*, 14(4): 353-364.
- Offer, S., Schneider, B. (2008). The emotional dimensions of family time and their implications for work-family balance, *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, chapter 10, pp. 177-189.

- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-scale Surveys, *Social indicators research* , 92 (3): 449-469.
- Voydanoff, P. & Kelly, R. F. (1984). Determinants of Work-Related Family Problems among Employed Parents. *Journal of Marriage and Family*, 46 (4): 881-892.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the Work-Family Interface and Work, family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23 (1): 138-164.
- Voydanoff, P. (2005a). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67 (4): 822-836.
- Voydanoff, P. (2005b). The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation, *Journal of Family and Economic Issues*, 26 (3): 395-417.
- Voydanoff, P. (2008). A Conceptual Model of the Work-Family Interface, in K. Korabik, D. S. Lero and D. L. Whitehead, *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, pp. 37-55.

Archive