

**Designing a work-life balance model for women in mentoring process**  
**(Case study: Tehran municipality)**

**Abstract**

The purpose of this study, presents a work-life balance model for women in mentoring process in Tehran municipality. The research method used in the present study is a qualitative method with an exploratory nature that was developed on grounded theory basis. For this purpose, eighteen semi-structured interviews were conducted and analyzed by using the constructive approach. The research population consists of managers, deputies and specialists participating in the mentoring process as mentor and mentee in Tehran Municipality. For sampling, theoretical sampling method was implemented. Qualitative data of field studies were obtained through interviews and coded by relying on grounded theory method. This process consisted of four stages of coding, which are initial, focused, axial and theoretical. The results show that, based on theoretical coding, cultural considerations, mentor considerations, individual considerations, organizational structural considerations, macro structural considerations, intra-organizational considerations, demographic considerations, interpersonal considerations and educational considerations, are known as causal conditions; With considering social and legal considerations as underlying conditions as well as constraints affecting causal conditions, Through role management as a central category, they lead to individual, organizational, interpersonal and family consequences for women participating in the mentoring process in Tehran Municipality.

**Keywords:** Mentoring process, Role management, Work-life balance.

## طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند منتورینگ (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

عباس نرگسیان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۰

خدایار پالوزیان<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۷

مجتبی امیری<sup>۳</sup>بی بی مرجان فیاضی<sup>۴</sup>

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند منتورینگ در شهرداری تهران انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش کیفی با ماهیت اکتشافی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام گرفت. برای این منظور، هجده مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد و با بهره‌گیری از رویکرد ساخت‌گرا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. جامعه پژوهش حاضر مدیران، معاونان و متخصصان مشارکت‌کننده در فرآیند منتورینگ به عنوان منتور و متی در شهرداری تهران تشکیل می‌دهند. جهت نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که از طریق مصاحبه‌ها حاصل شده بود، با استفاده از روش داده‌بنیاد کدگذاری شد. این فرایند شامل چهار مرحله کدگذاری بود که عبارت است از کدگذاری اولیه، متمرکز، محوری و نظری. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، بر اساس کدگذاری نظری، ملاحظات فرهنگی، ملاحظات منتور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت‌شناختی، ملاحظات بین فردی و ملاحظات آموزشی، به عنوان شرایط علی، با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی، به عنوان شرایط زمینه‌ای و همچنین محدودیت‌های تأثیرگذار بر شرایط علی، از طریق مدیریت نقشها به عنوان مقوله محوری، منجر به پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای بین فردی و پیامدهای خانوادگی برای زنان مشارکت‌کننده در فرایند منتورینگ در شهرداری تهران می‌گردند.

کلید واژه‌ها: منتورینگ؛ مدیریت نقش‌ها؛ تعادل کار و زندگی؛ شهرداری تهران.

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.<sup>۲</sup>

دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.<sup>۳</sup>

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.<sup>۴</sup>

امروزه در فضای کسب و کار رقابتی، کارکنان در حال تبدیل شدن به دارایی مهم در سازمان می‌باشند که این امر سبب می‌شود سازمان‌های موفق، به دنبال حفظ و نگهداری کارکنان متعهد باشند. تعهد سازمانی<sup>۱</sup>، کارکنان از نظر مدیران در جهت دستیابی به موفقیت، بسیار مهم می‌باشد. با توجه به سرعت فزاینده تغییر، مدیران به دنبال راه‌کارهایی برای افزایش تعهد کارکنان می‌باشند، تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. یکی از نگرانی‌های کلیدی سازمان‌ها صرف‌نظر از مکان، اندازه و ماهیت کسب و کار، تصمیم‌گیری در مورد قصد ترک خدمت<sup>۲</sup>، کارکنان از سازمان است. یکی از روش‌های پیش‌بینی نرخ ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، اندازه‌گیری و سنجش میزان قصد ترک خدمت کارکنان است. اگر هر یک از کارکنان تصمیم به ترک خدمت از سازمان بگیرد، این فرایند نه تنها خود فرد بلکه بر نقش و وظایف سایر کارکنان در سازمان تاثیر می‌گذارد (تاپواری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). به علاوه، چالشی است در برابر مدیران سازمان، زیرا ترک خدمت‌ها معمولاً بدون پیش‌بینی است و سازمان باید به کمک برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، کارکنان را برای تصدی شغل‌های خالی آماده کند. آموزش و توسعه منابع انسانی، به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. یکی از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان، فرایند منتورینگ می‌باشد. منتورینگ فرآیندی است که در آن فردی توانمند و آگاه، به فردی که دارای تجربه کمتری می‌باشد، راهنمایی و مشاوره می‌کند تا در زمینه حرفه و تخصص خویش یاد گرفته، رشد و توسعه نماید. منتورها می‌توانند از زنان در عبور از شبکه‌های اجتماعی و ایجاد سرمایه اجتماعی خارج از مرزهای جنسیتی کمک نمایند (ال. گریدی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). فرایند منتورینگ نقش مهمی در رشد شخصی و حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌نماید و با موانع و کلیشه‌هایی که مانع دسترسی زنان به موقعیت‌های بهتر در سلسله مراتب سازمانی می‌گردد، جلوگیری می‌کند. یکی از پیامدهای مشارکت افراد در فرایند منتورینگ، کاهش تضاد بین نقش‌های متعدد افراد و برقراری تعادل بین تقاضاها و نقش‌های کاری و خانوادگی زنان می‌باشد.

امروزه بیشتر هزینه‌های سازمانی مربوط به هزینه‌های نیروی کار می‌باشد، لازم است که سیاست‌هایی برای بکارگیری این نیروها اتخاذ گردد که صرفه‌جویی مالی داشته باشند و در عین حال منجر به بهبود و توسعه مدیریت سازمان گردد. یکی از مهمترین الزامات برخورداری افراد از عملکرد شغلی مناسب، توانایی شان در برآورده سازی انتظارات چندگانه و گاه متضادی است که از فردی که همزمان در نقش‌های گوناگون قرار گرفته، انتظار می‌رود. وجود ابهام و ناسازگاری در نقشها، پیامدهای نامطلوبی بر عملکرد و سلامت جسمانی و روانی کارکنان دارد. یکی از اصلی‌ترین نقش‌هایی که افراد برعهده دارند، نقش همزمان آنها در سازمان و خانواده است. ضرورت ایفای نقش مؤثر در این دو زمینه در مفهوم تعادل کار و زندگی مطرح شده است. در ابتدا مفهوم تعادل بین زندگی و کار، از نقطه نظر تضاد بین کار و زندگی شخصی افراد تعریف می‌شود. مفهوم تضاد کار و زندگی زمانی اتفاق می‌افتد که خواسته‌های جمعی دو نقش مختلف افراد در سازمان با هم ناسازگار باشد. بنابراین مشارکت کارکنان در یک نقش، مشکلاتی برای انجام نقش‌های دیگر افراد ایجاد می‌کند (کومارا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). تعادل کار و زندگی عبارت است از، ادراک کارکنان از فعالیتهای کاری و غیرکاری که مطابق با اولویتهای زندگی فعلی می‌باشد و سبب رشد و ارتقاء افراد می‌گردد (گرگنانو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). امروزه مفهوم تعادل کار و زندگی کارکنان، توجه فراوانی را به خود اختصاص داده است. مهم‌ترین دلایل این امر، تغییر دیدگاه‌های جامعه نسبت به نقش‌های جنسیتی و متعاقباً افزایش تعداد حضور و مشارکت زنان در فضاهای کاری بوده است. زنان تقریباً نیمی از افراد هر جامعه را تشکیل می‌دهند و پرورش‌دهندگان و حمایت‌کنندگان نسل‌های آینده بشمار می‌روند. حضور و مشارکت آنان در محیط‌های کاری، از مهمترین تغییرات اجتماعی در قرن گذشته است. از آنجا که دنیای تجارت با افزایش رقابت روبروست، برای سازمان‌ها دستیابی به

۱ Organizational Commitment

۲ Turnover Intentions

۳ Tiwari, Mathur, & Awasthi

۴ Carlson Reis & L. Grady

۵ Kumara & Fasana

۶ Gragnano, Simbula, & Miglioretti

نیروی کار متنوع و باکیفیت، عامل بسیار مهم و حیاتی می‌باشد. با توجه به اینکه بیشتر هزینه‌های سازمانی مربوط به هزینه‌های نیروی کار می‌باشد، لازم است که سازمانها سیاستها و استراتژیهای را برای بکارگیری این نیروها اتخاذ نمایند که هم صرفه‌جویی مالی داشته باشد و در عین حال، منجر به بهبود مدیریت سازمان گردد.

این روزها بسیاری از مدیران و متخصصان زن در محیط‌های کاری و حتی در درون خانواده خود با چالشهای بیشماری رو به‌رو هستند. این افراد باید با اتکا به انتخابهای آگاهانه، میان زندگی شغلی و شخصی خود تعادل ایجاد نمایند. یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های زنان شاغل به همین امر بستگی داشته که به راحتی می‌تواند سلامت جسمی و ذهنی‌شان را تحت الشعاع قرار دهد. در این راستا سازمان‌های ارائه دهنده خدمات به شهروندان از جمله شهرداری، نیز از این قواعد مستثنی نبوده و مدیران و مسئولان امر، درگیر اینگونه مسائل می‌باشند. سازمانهای کشورمان به ویژه سازمانهایی که مشاغل حساس و بحرانی را به عهده دارند، نیازمند نیروی انسانی وفادار به ارزشها و اهداف سازمان می‌باشند. شهرداری، سازمانی حقوقی، محلی و مستقل است که در محدوده شهر برای رفع نیازهای عمرانی، رفاهی و خدماتی ساکنان شهر در سطح محلی تشکیل شده است. از جمله بزرگترین سازمانهای پیشرو و با درجه پیچیدگی و تخصص بالا است. که وظیفه حساس و حیاتی تامین نیازهای عمرانی، رفاهی و خدماتی ساکنان شهر را برعهده دارد. از طرف دیگر، با توجه به ماهیت فعالیت شهرداری که از مهمترین و بنیادینترین سازمانها در جهت ارائه خدمات به شهروندان کشور به شمار می‌رود، انجام این پژوهش در این جامعه آماری ضروری می‌باشد. به نظر می‌رسد طراحی مدل مناسب تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند متورینگ و اجرای صحیح آن از جمله عوامل مهمی است که می‌تواند بر فرآیند اجرای استراتژیها و تصمیم‌گیری در سنوات آتی سازمانها تاثیرگذار باشد. همچنین با اعتقاد به اینکه شهرداری تهران، به جهت رسالت، فرهنگ سازمانی، ارزش متورینگ، در جهت نیل به اهداف عالی خویش، نیاز به یک مدل جهت پیاده‌سازی آموزش و توسعه خویش دارد و به این علت که سازمان موجود از لحاظ ماموریت، هدف‌شان تنها جنبه اقتصادی صرف نمی‌باشد و با توجه به اینکه موضوع در سازمانهای خدماتی به ویژه شهرداری، به دلیل فعالیت در فضای رقابتی شدیدتر در مقایسه با سایر سازمانها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به موارد فوق، شناسایی نقش تعادل کار و زندگی زنان در آموزش و توسعه منابع انسانی (فرآیند متورینگ) و بهبود قابلیت‌های استراتژیک زنان ضروری به نظر می‌رسد. در صورتی که سازمان مذکور نتواند فرآیند مطلوبی از مدل تعادل کار و زندگی زنان را تدوین و اجرا نمایند، علاوه بر اینکه موجب به هدر رفتن استعدادهای پرورش یافته خود می‌شوند، در آینده نیز با فقدان افراد مناسب و متخصص برای پستهای کلیدی مهم در سازمان روبه‌رو خواهند شد. به علاوه، در مسیر تحقق ماموریت‌های خود، با چالشهای اساسی روبه‌رو می‌شوند. فقدان مدل مناسب و بومی تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند متورینگ در سازمان باعث می‌شود، تلاشها به منظور استفاده کارا از نخبگان و استعدادهای غیرنظام‌مند و در مسیر اجرا با ابهامات متعدد روبه‌رو شده و اهداف مدنظر در بکارگیری از استعدادهای در نهایت تحقق استراتژیهای سازمان با چالش جدی روبه‌رو شود. بنابراین از جمله دلایل اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ارائه مدل مناسب تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند متورینگ
- درک روابط بین تعادل کار و زندگی زنان با فرآیند متورینگ می‌تواند نقش مهمی در طرحها و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی و بهبود مسیر شغلی افراد به ویژه زنان در سازمانها داشته باشد.
- ایجاد فرآیند متورینگ مناسب در محیطهای کاری، به زنان این توانایی و قدرت را می‌دهد تا چشم‌انداز یکپارچه‌تر و تضاد کمتری نسبت به نقشهای متفاوت خود در سازمان، خانواده و جامعه داشته باشند.
- در سازمانها و نهادهایی مانند شهرداری نیاز است تا جهت حل مشکلاتی که در زمینه مدیریت نقشهای زنان و انجام وظایف‌شان وجود دارد، راه‌کارهایی ارائه شود تا برای نمونه رضایت شغلی و خانوادگی بیشتر، ارائه خدمات باکیفیت‌تر و رضایت بخش‌تری به شهروندان در سریع‌ترین زمان ممکن و با کیفیت مناسب صورت پذیرد.

لذا با در نظر گرفتن موارد ذکر شده فوق، با توجه به اینکه تاکنون پژوهش‌های جامعی در کشور و به ویژه در شهرداری در حوزه تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ انجام نشده است، ضرورت دارد این سازمان طی تحقیقی جامع به طراحی مدل مناسب خود پرداخته و مدل حاصله را نیز با استفاده از شیوه‌های نوین علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده تا به مدد یافته‌های تحقیق حاضر بهتر، جامع‌تر و دقیق‌تر اقدام به ایجاد تعادل کار و زندگی و فرایند منتورینگ نماید. به همین منظور پژوهشگران در پژوهش حاضر، به دنبال طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ در شهرداری تهران می‌باشند. براساس تبیین مسئله و اهمیت تحقیق، سؤالات اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

- ابعاد و مولفه‌های تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ چیست؟
- مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش  
فرایند منتورینگ:

منتورینگ یکی از استراتژی‌هایی است که در چند دهه اخیر، برای توسعه و بهسازی نیروی انسانی در سازمان استفاده می‌گردد. فرایند منتورینگ به عنوان یکی از رویکردهای آموزشی و حمایتی برای شروع یک فعالیت جدید شناخته شده است. منتورینگ به عنوان یک مفهوم و عمل، ریشه در اسطوره‌شناسی یونان دارد. وقتی اودیسه برای حضور در جنگ تروا، پسر خود تله ماکوس<sup>۱</sup> را به یکی از دوستان خود به نام منتور می‌سپارد تا در غیاب‌اش، محافظ و راهنمای پسرش باشد (ال. گریدی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). شخص باتجربه را منتور و شخص کم‌تجربه را منتی یا پروتیژی<sup>۳</sup> می‌گویند. منتورینگ فرایند انتقال غیر رسمی دانش، سرمایه اجتماعی، حمایت روانی و اجتماعی منتورها از منتیها که سبب پیشرفت شغلی‌شان می‌گردد، می‌باشد (سی.رد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). منتورینگ شامل ارتباط متقابل، مستقیم و طولانی‌مدت میان شخص باتجربه و آگاه و یک شخص کم‌تجربه می‌باشد که در جهت آموزش و توسعه حرفه‌ای، تحصیلی و شخصی منتی<sup>۵</sup> تلاش می‌کند (اس. سنداردوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). در سالهای اخیر، روابط منتورینگ به عنوان یکی از مهم‌ترین روابط زندگی فرد، توجه بسیاری از محققان، رهبران سازمانی و سیاست‌گذاران را به خود جلب نموده است. منتورینگ به دنبال حمایت از کارکنان هم از نظر شخصی و هم از نظر شغلی است. حمایت‌های شخصی منتورینگ از افراد، سبب بهبود حس اجتماعی بودن، افزایش عزت نفس و ایجاد حس موفقیت در منتیها می‌گردد. در مقابل، حمایت‌های شغلی منتورینگ از منتیها سبب افزایش رضایت شغلی از نظر پیشرفت شغلی، افزایش دستمزد و غیره می‌گردد (بن سالم و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). منتورینگ یا راهبری پرورشی به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای آموزشی و بهسازی نیروی انسانی مطرح شده است که در بسیاری از سازمانها برای آموزش و توسعه کارکنان، مدیران و جهت کسب دانش راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با توجه به پژوهشهای صورت گرفته، دو طبقه اصلی از وظایف فرایند منتورینگ عبارت است از: وظایف مسیر شغلی و وظایف روانشناختی. وظایف مسیر شغلی به موقعیت منتور و نفوذ در یک سازمان، در مقابل، وظایف روانشناختی به پیوند شخصی منتور و منتی که در شروع رابطه برقرار می‌شود، اشاره دارد (ایستنیک استارکیک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). وظایف مسیر شغلی و روانشناختی، از سازمان‌هایی که علاقه‌مند به اجرای منتورینگ و برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای می‌باشند، حمایت می‌نماید. در طول هر مرحله از زندگی، فرد حمایت‌هایی را از جانب خانواده، دوستان و همسالان دریافت می‌کند که منجر به رشد و پیشرفت فرد می‌گردند. همچنین، افراد توسط شبکه‌ای از حمایتها، در مورد چگونگی انطباق با دنیای اجتماعی و پیشرفتهای مسیر شغلی مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند.

۱ Telemachus  
 ۲ Carlson Reis & L. Grady  
 ۳ Protege  
 ۴ C. Read, J. Fisher, & Juran  
 ۵ Mentee  
 ۶ S. Sandardos & P. Chambers  
 ۷ Ben Salem & Lakhali  
 ۸ Istenic Starcic & Subic Kovac

از طرفی در طول هر مرحله، فرد با الگوبرداری از تجربه‌ها، نگرشها و ارزشهای اشخاص، به یادگیری و رشد شغلی و شخصی می‌پردازد. همچنین در طول زندگی فرد، پذیرش و تأیید از جانب خانواده، دوستان و همسالان سبب افزایش حس اعتماد به نفس، رشد شخصی و اعتبار برای افراد می‌گردد. به علاوه، متورها با ارائه وظایف پذیرش و تأیید سبب ایجاد ارزش شخصی مثبت و اعتماد به نفس در منتیها می‌گردند. وظیفه مشاوره، ارتباطاتی بین فرد و خانواده، دوستان و همسالان برای همکاری در حل مشکلات، رسیدگی به مسائل و ایجاد پیامدهای موفقیت‌آمیز است. وظیفه دوستی در تمام مراحل چرخه زندگی افراد، یک اتفاق طبیعی می‌باشد. ضمن حفظ روابط کاری حرفه‌ای از جمله روابط منتورینگ، افراد با خانواده، دوستان و همسالان نیز روابط شخصی برقرار می‌نمایند. با توجه به مطالب مطرح شده، برای چارچوب نظری اعمال شده در این مطالعه، از وظایف فرایند منتورینگ استفاده خواهد شد. وظایف منتورینگ زمینه را برای درک تجربه‌های مشارکت‌کنندگان در این پژوهش فراهم می‌آورند.

### تعادل کار و زندگی

ورود به دوره فراصنعتی که تغییرات عمیقی در ابعاد متعدد در جوامع بشری ایجاد کرده است، دستاوردهایی در سبک زندگی، فرهنگ و ارتباطات عمومی افراد به همراه آورده است، که افراد به منظور عبور از فراز و نشیبهای زندگی، ناگزیر به طی کردن بخش عمده‌ای از ساعتهای روزانه خود در محیط کار می‌باشند. بر این اساس، داشتن نقشهای متفاوت در محیط کار، افراد را از پرداختن به سایر ابعاد زندگی دور ساخته است (دامغانیان & گلشاهی، ۱۳۹۵). این درحالی است که سبک زندگی امروزی، تضادهایی در رابطه با دو مقوله مطرح شده ایجاد نموده است. یکی از مهمترین الزامات برخورداری افراد از عملکرد شغلی مناسب، توانایی شان در برآورده سازی انتظارات چندگانه و متضادی است که از فردی که همزمان در نقشهای گوناگون قرار گرفته، انتظار می‌رود. یکی از اصلی‌ترین نقشهایی که افراد برعهده دارند، نقش همزمان آنها در سازمان و خانواده است خانواده و کار، دو جنبه از مهمترین ابعاد زندگی هر فردی را تشکیل می‌دهند و سلامت همه‌جانبه افراد، تحت تاثیر هماهنگی و تناسب بین این دو جنبه می‌باشد. ضرورت ایفای نقش مؤثر در این دو زمینه در مفهومی با عنوان تعادل بین کار و زندگی مطرح شده است. مشکلات مرتبط با محیطهای کاری بر روابط کار و زندگی تاثیر می‌گذارد و این نوع از تضادهای ناشی از نقش، یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد استرس مطرح می‌باشند. عدم سازگاری میان الزامات مرتبط با نقشهای کار و زندگی، مشکلات متعددی برای افراد، به منظور تأمین و رفع نیازها در هر دو حوزه ایجاد نموده است. کاهش میزان تضادهای میان کار و زندگی، رضایت کارکنان را در حوزه‌های شغلی و زندگی شخصی، افزایش و همچنین پیامدهای شغلی را متأثر خواهد ساخت. توجه به موضوعات مرتبط با تعادل کار و زندگی شخصی کارکنان می‌تواند به عنوان یک مکانیسمی برای کمک به حفظ کارکنان از سازمان بکار برده شود (وییل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). تعادل کار و زندگی، ادراک کارکنان از فعالیتهای کاری و غیرکاری که مطابق با اولویتهای زندگی فعلی و سبب رشد و ارتقاءشان می‌گردد، می‌باشد (گرگنانو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). تعادل کار و زندگی در فضاهای کاری زمانی رخ می‌دهد، منابع محدود بطور متناسبی بین زندگی کاری و شخصی افراد توزیع شود. تعادل در منابع به معنای برابری نیست بلکه به معنای تخصیص صحیح منابع بر اساس اهداف و توانیها است. با توجه به مطالب مطرح شده، تعادل کار و زندگی به عنوان یک موضوع استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی و یک عنصر کلیدی در استراتژیهای نگهداری منابع انسانی به ویژه زنان مطرح می‌باشد.

### تعادل کار و زندگی زنان و فرایند منتورینگ

یکی از اصلی‌ترین نقشهایی که کارکنان برعهده دارند، نقش همزمان آنها در سازمان و خانواده است. ضرورت ایفای نقش مؤثر در این دو حوزه، در مفهومی با عنوان تعادل بین کار و زندگی مطرح شده است. تعادل کار و زندگی، ادراک افراد از فعالیتهای کاری

<sup>۱</sup> Weale, Oakman, & Wells

<sup>۲</sup> Gragnano, Simbula, & Miglioretti

و غیرکاری که مطابق با اولویتهای زندگی فعلی می‌باشد و سبب رشد و ارتقاءشان می‌گردد، است. امروزه مفهوم تعادل کار و زندگی به یکی از موضوعات اصلی که نقش اساسی در موفقیت سازمانی برعهده دارد، تبدیل شده است (تسنیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). یکی از موارد مهم در حوزه کار و زندگی، ایجاد تعادل بین نقشهای کاری و زندگی است به طوری که یکی از مهمترین دغدغه‌های خانواده‌های شاغل، مدیریت صحیح نقشهای کاری و زندگی افراد است. ایجاد تعادل، تعامل مثبت و هم‌افزایی میان سه بعد اصلی زندگی هر فرد (شخصی، شغلی و خانوادگی) بدون آنکه یکی جایگزین دیگری شود یا اهمیت یکی تحت تاثیر بعد دیگری قرار گیرد، بسیار لازم و حیاتی می‌باشد. زنان و مردان در محیطهای کاری با چالشهای متعددی روبه‌رو می‌باشند که یکی از مهمترین این چالشها، نیاز به مدیریت کار و زندگی است. در گذشته مفاهیم کار و زندگی شخصی افراد، دو اولویت جداگانه تلقی می‌شد. اما با تغییر شرایط به دلیل جهانی شدن و فشار روزافزون شرایط کاری، حفظ تعادل کار و زندگی مورد توجه سازمانها قرار گرفت. کارکنانی که مدت زمان کل روز را به کار اختصاص می‌دهند و یا ساعات طولانی از روز را مشغول به فعالیت در فضاهای کاری می‌باشند، با چالش تعادل زندگی شخصی خود با خواسته‌های شغلی مواجه می‌باشند (اودنگو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). تعادل سازنده بین زندگی کاری و شخصی برای زنان شاغل به ویژه در شرایط فعلی که محیط خانواده‌ها و فضاهای کاری با چالشها و مشکلات متعددی برای زنان ایجاد نموده است، اهمیت فراوانی دارد (اچ.الگهتنی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). از آنجا که معمولاً مسئولیتهای بیشتر خانواده‌ها برعهده زنان می‌باشد، در نتیجه اصولاً زنان سطح پایین‌تری از تعادل کار و زندگی را تجربه می‌نمایند.

از سوی دیگر، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود. می‌توان بیان نمود بدون افراد توانمند و کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. اگر رهبران سازمانی نگران حفظ کارکنان می‌باشند، باید فرصتهایی را برای آموزش و توسعه کارکنان به ویژه زنان، به واسطه‌ی منتورینگ و در نظر گرفتن سیاستها و شیوه‌هایی که منجر به تعادل کار و زندگی می‌شود، در نظر بگیرند. بسیاری از محققان از متورها که سبب دستیابی موفقیت شغلی زنان می‌شود، حمایت می‌کنند. زنان می‌توانند از دانش و تجربه‌های متورها برای یادگیری استراتژیهای برای پیشرفت شغلی و کسب تعادل کار و زندگی شخصی‌شان استفاده نمایند. مطالعات محدودی در مورد چگونه فرآیند منتورینگ می‌تواند سبب تعادل کار و زندگی زنان شود، انجام شده است. منتورینگ با تمرکز بر توسعه حرفه‌ای و شخصی زنان، مزایای بالقوه‌ای برای آنها به همراه دارد. با توجه به مطالب فوق، نتایج تحقیقات موجود نشان می‌دهد که هم فرآیند منتورینگ و هم تعادل بین کار و زندگی شخصی زنان، نگرشهای مهم کاری می‌باشند که باعث حفظ و نگهداری زنان می‌شوند. مدیران سازمان می‌توانند با مدیریت کردن صحیح تعادل بین کار و زندگی زنان، کارکنانی شاد، خشنود و سرزنده داشته باشند که با علاقه‌مندی، وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی موثر در شغل و زندگی شخصی داشته باشند. در ادامه در جدول شماره ۱، به خلاصه پژوهشهای انجام شده در داخل و خارج از کشور اشاره می‌گردد.

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌های انجام شده

عنوان مطالعه	پژوهشگر	سال	نتایج
ارائه و تبیین مدلی برای عوامل موثر بر توازن کار و زندگی	حسنتلی پور و همکاران	۱۳۹۲	بین حمایت‌های کاری و خانوادگی، انعطاف‌پذیری کاری و منابع فردی با تعادل کار و زندگی شخصی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
مروری بر منتورینگ بالینی: نکات کاربردی در طراحی، اجرا و ارزشیابی	پورحسن	۱۳۹۷	متورها در منتورینگ در مورد دانشجویان پزشکی، باعث آشنایی متیبا با جامعه پزشکی و آینده کاری می‌شوند و تعادلی بین زندگی کاری و شخصی‌شان ایجاد می‌نمایند.

۱. Tasnim, Zakir Hossain, & Enam

۲. Odengo & Kiiru

۳. H. Alqahtani

تأثیر تضاد کار و خانواده بر قصد ترک خدمت کارکنان: با نقش تعدیل کننده رفتار حمایتی سرپرست	بشیر و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	فرآیند متورینگ سبب کاهش تضاد بین زندگی حرفه‌ای و شخصی افراد می‌گردد.
متورینگ، نسل بعدی نویسندگان	دمیر و همکاران	۲۰۱۸	متورینگ خوب، سبب افزایش تعادل زندگی شخصی و کاری افراد و همچنین سبب افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌ها، دانش و کمک به اخلاق حرفه‌ای کارکنان می‌شود.
تأثیر تعادل کار و زندگی، شادکامی در کار و تأثیرش بر عملکرد کارکنان	بتاینه <sup>۲</sup>	۲۰۱۹	سازمانها با اجرای برنامه‌های کاری قابل انعطاف، مراقبت از کودکان مادران شاغل، مرخصی والدین و پشتیبانی سرپرست از کارکنان، سبب کاهش تضاد بین زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد، افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان می‌گردند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در حد جستجوهای پژوهشگر، اکثر مطالعات صورت گرفته چه در داخل و چه در خارج از کشور در زمینه متورینگ مرتبط با تأثیر اجرای فرآیند متورینگ بر افزایش رضایت شغلی، اعتماد به نفس، تعهد سازمانی و خود مدیریتی (بنرجی - بتیست و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، به کارگیری فرآیند متورینگ برای آموزش و بهسازی معلمان (ونگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹)، اجرای فرآیند متورینگ برای اساتید و دانشجویان مقطع دکتری و اعضای هیئت علمی دانشگاه، ( دانشمندی، فتحی و اجارگاه، خراسانی، & قلیچ لی، ۱۳۹۵)، (ام. اسپینو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، تأثیر متورینگ در آموزش و صلاحیت بالینی دانشجویان پرستاری و قصد ترک خدمت شان (اس. دمیر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸)، (ام. کلوچیسکی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹) و تأثیر فرآیند متورینگ در جانشین‌پروری، ( قلیپور & ها شمی، ۱۳۹۴) بوده است. به علاوه، در خصوص پژوهشهای انجام گرفته چند نکته قابل توجه وجود دارد که عبارت است از:

- بر اساس نتایج مطالعات انجام شده، توجه به موضوع تعادل کار و زندگی زنان در تمامی سطوح سازمانی یکی از نیازهای ضروری در عصر حاضر است.
- با توجه به جستجوهای پژوهشگر در مطالعات داخل و خارج از کشور، مطالعه‌ای که به صورت مستقیم به موضوعات تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ در سازمانهای خدماتی انجام گرفته باشد، مشاهده نگردید.
- بیشتر مطالعات صورت گرفته در زمینه فرایند متورینگ به ادبیات یونان باستان بر می‌گردد و بیشتر این موارد مربوط به آموزش برای مردان است.

با توجه به مطالب ذکر شده، زندگی حرفه‌ای و خانوادگی افراد، دو پایه مهم زندگی هر فرد به شمار می‌آیند. که با ایجاد تعادل میان نقشهای شغلی و شخصی افراد، تقسیم درست زمان، انرژی و تعهد فرد نسبت به سازمان و خانواده، می‌توان از بروز بسیاری از مشکلات مانند کاهش خشنودی شغلی و زناشویی، دل‌سردی از نقش، احساس درماندگی و فرسودگی شغلی جلوگیری نمود. برای

<sup>۱</sup> Asghar, Gull, Bashir, & Akbar

<sup>۲</sup> Bataineh

<sup>۳</sup> Banerjee-Batist & Reio

<sup>۴</sup> Wang & Bale

<sup>۵</sup> M. Espino & E. Zambrana

<sup>۶</sup> S. Demeyer & Demeyer

<sup>۷</sup> M. Clochesy, Visovsky, & L. Munro



تعیین شاخص‌های سنجش تعادل کار و زندگی افراد، مرور ادبیات نظری ضروری می‌باشد. با توجه به مطالعات صورت گرفته، عمده‌ی تحقیقاتی که تاکنون در حوزه تعادل کار و زندگی و منتورینگ صورت گرفته، مدل‌هایی را پیشنهاد داده است که مبتنی بر روش تحقیق کمی و پیمایشی بوده و مدل فرایندی و جامع از تعادل کار و زندگی در فرآیند منتورینگ در تحقیقات بررسی شده وجود ندارد. در نتیجه، برای بهبود ستاده‌های سازمان، توجه به تعادل کار و زندگی و فرآیند منتورینگ اهمیت فراوان دارد. همچنین با بررسی نتایج پژوهش‌هایی که در مورد اجرای منتورینگ صورت گرفت، در این فرآیند بهتر است علاوه بر موفقیت و توسعه شخصی و حرفه‌ای منتیها، پیامدهای مفیدی برای منتورها نیز در نظر گرفته شود. به علاوه، با بررسی دقیق فرآیند منتورینگ و خروجی آن، می‌توان گام‌های موثری در طراحی فرآیند منتورینگ برداشت.

#### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع کیفی بوده و به لحاظ هدف، ماهیت توسعه‌ای و کاربردی دارد. از آنجایی که پژوهش حاضر به طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند منتورینگ خواهد پرداخت، که در حال حاضر مشابه آن وجود ندارد، از ماهیت توسعه‌ای برخوردار است و از آنجایی که در پاسخ به یک مساله صورت می‌پذیرد، ماهیت کاربردی دارد. ولی باید ادعان داشت جهت‌گیری کلی پژوهش، بیش‌تر کاربردی است تا توسعه‌ای. در این پژوهش محقق می‌کوشد به تدوین مدل مناسبی در خصوص تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ در شهرداری تهران بپردازد و ابعاد و مولفه‌های این مدل را مشخص نماید. در پژوهش حاضر از روش کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد ساخت‌گرا استفاده شده است. جامعه پژوهش را مدیران، معاونان و متخصصان مشارکت‌کننده در فرآیند منتورینگ شهرداری تهران تشکیل می‌دهند و جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. عمل تحلیل داده‌ها نیز همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شد. مشارکت‌کنندگان منتخب این پژوهش شامل ۱۸ نفر از معاونان، مدیران و متخصصان مشارکت‌کننده در فرایند منتورینگ به عنوان متور و منتی، که در شهرداری تهران مشغول به فعالیت هستند و حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط داشته‌اند، می‌باشند. در این پژوهش اشباع نظری در مصاحبه یازدهم به وقوع پیوست و پس از آن محقق هفت مصاحبه دیگر انجام داد تا از اشباع نظری یقین حاصل نماید.

#### یافته‌های پژوهش

نخستین مرحله تحلیل در مسیر نظریه داده بنیاد کدگذاری است. در شیوه داده بنیاد ساخت‌گرا، کدگذاری در چهار مرحله اولیه، متمرکز، محوری و نظری انجام می‌گیرد که نتیجه آن طرحی تصویری است که روابط بین مفاهیم و مقوله‌های تحلیلی را ترسیم می‌نماید (محمدپور، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر در مرحله کدگذاری اولیه ۱۳۹۷ عبارت کلیدی، در مرحله کدگذاری متمرکز ۲۲۷ مفهوم و در مرحله کدگذاری محوری ۲۳ مقوله فرعی به دست آمد و در نهایت در مرحله کدگذاری نظری تمام مقولات فرعی در قالب یک مقوله اصلی یکپارچه شد و الگوی نظری پژوهش را شکل داد. در انتهای تحلیل، الگوی نظری حاصل از کدگذاری پژوهش، دسته‌بندی‌ها و روابط میان عناصر پژوهش را نشان می‌دهد. جدول شماره ۲، نمونه‌ای از احصای کدهای اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از احصای کدهای اولیه

کد اولیه	متن مصاحبه	نکته کلیدی
B10	یکی از عوامل مهم برای اجرای فرایند منتورینگ، آماده کردن بستر و زیرساختهای سازمانی مناسب برای اجرا و مشارکت کارکنان در فرایند منتورینگ است.	مهیا کردن بستر و زیرساختهای سازمانی

موثر بودن بلوغ سازمانی	یکی از عوامل اصلی برای اجرای فرایند منتورینگ، توجه به بلوغ سازمانی می باشد. به عبارتی اگر سازمانها به یک سطح مناسبی از بلوغ نرسیده باشند، نمیتوانند به صورت موثر فرایند منتورینگ را اجرایی نمایند.	C17
چرخش شغلی موثر	یکی از رویکردهای اصلی منتور در فرایند منتورینگ، مشارکت دادن همه متنیهای خانم در وظایف یکدیگر می باشد یعنی همه بتوانند فعالیتهای یکدیگر را به درستی انجام دهند و خللی در فعالیتهای ایجاد نگردد.	E5

دومین مرحله کدگذاری، کدگذاری متمرکز است. کدهای متمرکز با تکرار بیشتری میان کدهای اولیه ظاهر می شوند و یا نسبت به سایر کدها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. جدول شماره ۳، نمونه ای از شکل گیری این کدها را نشان می دهد.

جدول ۳: نمونه ای از کدگذاری متمرکز

کدهای اولیه مرتبط	مفاهیم کلیدی	کد متمرکز
F19- F38- F39	ارتباطات موثر بین طرفین	FF14
G50- G62- G67	وجود اعتماد متقابل	FG42
I74-I97-I103	مهیا ساختن زیرساختها برای اجرای فرایند	FI47

کدگذاری محوری سومین گام فرایند نظریه پردازی داده بنیاد است که به منظور ایجاد ارتباط میان مقوله ها با مقوله های فرعی انجام می شود. این فرایند تا حصول اشباع نظری ادامه پیدا می کند. در پژوهش حاضر، آخرین مفهوم جدید در مصاحبه شماره ۱۱ ظهور یافت و مقوله های ظهور یافته نیز تا حد قابل قبولی تکمیل شدند. سپس هفت مصاحبه دیگر جهت اطمینان از کفایت نظری انجام شد. جدول ۴، کدگذاری محوری پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۴: کدگذاری محوری

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای متمرکز	
ابعاد و مولفه های تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ	ملاحظات فرهنگی	فرهنگ سازی درست از منتورینگ	
		حمایتهای فرهنگی از زنان	
	شرایط علی	رفتاری	صادق بودن
			مهربان بودن
		ملاحظات منتور	شنونده موثر بودن
			عدالت در تعاملات
			انعطاف پذیر بودن
			هوش فرهنگی
			هوش عاطفی
			الگوسازی نقش

قدرت بیان موثر	تخصصی			
متخصص بودن				
در دسترس بودن				
توان حل مساله				
مهارت‌های موثر رهبری				
قدرت تصمیم‌گیری				
دید بلندمدت				
آگاهی نسبت به روانشناسی زنان				
تلاش برای رسیدن به هدف	تخصصی	ملاحظات فردی		
امادگی برای حضور در منتورینگ				
پذیرش منتورینگ				
علاقه به مشارکت در منتورینگ				
احساس نیاز به مشارکت در منتورینگ				
تمایل منتهی خانم به یادگیری				
بلوغ فکری	رفتاری			
مسئولیت‌پذیر بودن				
مستقل بودن				
زیرساختها برای منتورینگ	فرایندهای داخلی	مکانیزهای ساختاری سازمان		شرایط علی
سطح بلوغ سازمانی				
انعطاف‌پذیر بودن منتورینگ				
سیاستهای سازمانی انعطاف‌پذیر				
انعطاف‌پذیری منتورینگ				
هدفگذاری موثر منتورینگ	ساختار سازمانی			
ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر				
حمایت مدیران از منتورینگ	ملاحظات مدیریتی			
تعاملات مدیران با زنان				
نظارت بر برگزاری دوره آموزشی	ملاحظات درون سازمانی			
نظارت بر اجرای منتورینگ				
بکارگیری منتورهای متخصص				
ارامش ذهنی در محیط کار				
بلندمدت بودن منتورینگ				
شفافیت سازمانی				
بکارگیری منتورهای داخلی				

نیازسنجی منتورینگ			
نگاه سیستمی در سازمانها			
نیاز به فرایندهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر، منتورینگ	ملاحظات ساختاری کلان		
حمایت از فرایندهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر، منتورینگ			
جنسیت منتور	ملاحظات جمعیت‌شناختی		
تشابه سنی طرفین			
نوع وظایف شغلی	حمایتهای شغلی	ملاحظات حمایتی	
برنامه‌ریزی مسیر شغلی			
عدالت در مسیر شغلی			
مسیر شغلی انعطاف‌پذیر			
تعریف شرح شغل			
با معنی بودن وظایف شغلی			
مسیرهای شغلی متنوع‌تر			
چرخش شغلی موثر			
امکانات رفاهی			حمایتهای انگیزشی
برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر			
لحاظ کردن مرخصیها			
توجه به مباحث انگیزشی			
وظایف شغلی انعطاف‌پذیر			
لحاظ کردن ساعات شیردهی			
لحاظ کرن مرخصی زایمان			
توجه به دورکاری			
ارائه مهد کودک			
ساعات کاری انعطاف‌پذیر	حمایتهای خانواده		
حمایتهای خانواده			
درک متقابل اعضاء خانواده			
تعاملات اعضاء خانواده			
ارامش ذهنی در فضای خانواده			
همکاری اعضاء خانواده	حمایتهای اقتصادی		
عدالت در پرداختها			
جبران خدمات موثر			
شاخصهای علمی در پرداخت مزایا			

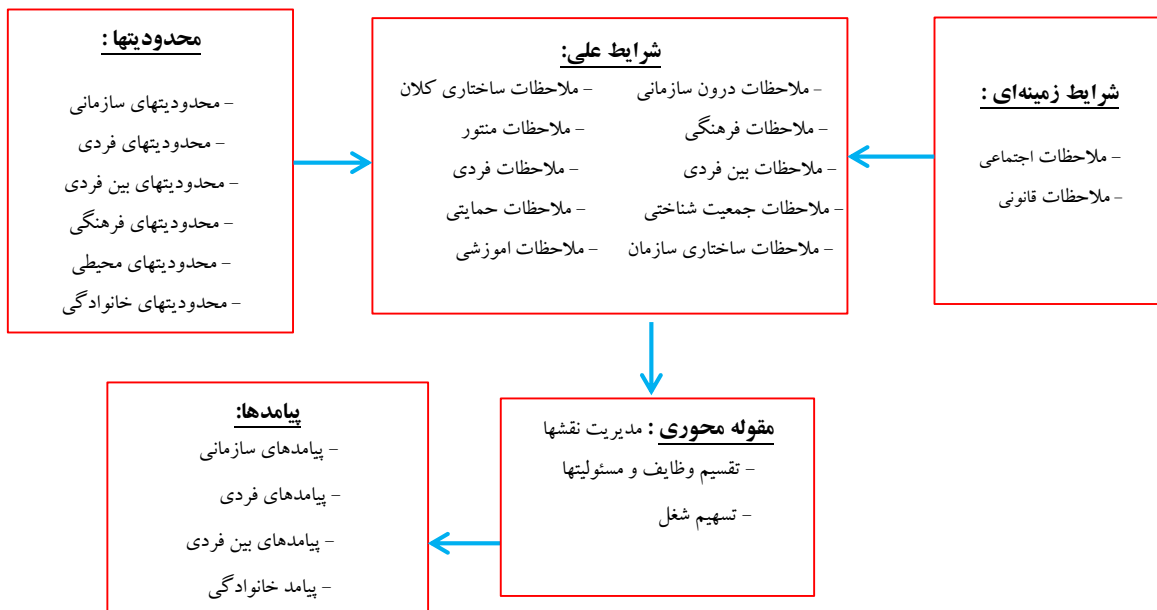
حمایتهای تخصصی	حمایتهای منتور			
حمایتهای رفتاری				
آموزش به مدیران مرد برای درک بهتر زنان	ملاحظات آموزشی			
برگزاری دوره آموزشی برای منتورینگ				
انعطاف در شیوه برگزاری دوره آموزشی				
ارزیابی عملکرد از برگزاری دوره آموزشی				
برگزاری دوره آموزشی در مرخصی زایمان				
تعاملات سازنده طرفین				
احترام متقابل				
درک متقابل				
صداقت متقابل				
بکارگیری منتورینگ گروهی				
تفکر استراتژیک طرفین				
ارتباطات بلندمدت طرفین				
نگاه انسانی و اخلاقی طرفین				
مشابهنه فکری طرفین				
داشتن دید فراجنسیتی				
اهداف مشترک				
اعتماد متقابل				
بکارگیری منتورینگ مجازی				
همکاری متقابل				
تصمیم‌گیری مشارکتی				
محیط حمایتی جامعه	ملاحظات اجتماعی	شرایط زمینه‌ای		
اصلاح قوانین و سیاستهای کلی جامعه	ملاحظات قانونی			
تقسیم وظایف و مسئولیتها	مدیریت نقشها	مفوله محوری		
تسهیم شغل				
محدودیتها و کلیشه‌ها علیه زنان	محدودیتهای فرهنگی			
خودباوری پایین زنان				
محدودیتهای شغلی احراز مشاغل زنان	محدودیتهای قانونی	محدودیتها محیطی		
سستی بودن جامعه	محدودیتهای اجتماعی			
محدودیتهای فیزیکی	محدودیتهای فردی			
درگیریهای ذهنی				

عدم درک متقابل	محدودیت‌های بین فردی					
عدم تعاملات سازنده						
مشکلات زندگی خانوادگی	محدودیت‌های خانوادگی					
تعداد فرزندان						
مسئولیت‌های بیشتر در خانواده						
عدم حمایت‌های خانواده						
رفتارهای سیاسی در سازمان				محدودیت‌های سازمانی		
عدم فرهنگ‌سازی از منتورینگ						
عدم حمایت‌های سازمانی						
دریافتی کمتر زنان						
فضای کار سنتی سازمانها						
انعطاف‌پذیری کم در آموزش و توسعه منابع انسانی						
تعداد کم منتورهای متخصص						
تعداد کم منتورهای زن						
دیده نشدن زنان						
عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی						
مشکلات تعدد نقش‌های سازمانی						
امنیت شغلی کمتر زنان						
عدم حمایت‌های مدیران از زنان	محدودیت‌های مدیریتی					
عدم حمایت‌های مدیریت از منتورینگ	محدودیت‌های مالی					
تبعیضات در پرداختها	محدودیت‌های شغلی					
محدودیت‌های مالی سازمان	محدودیت‌های ساختاری					
موانع در مسیر شغلی زنان						
فرصت‌های کمتر پیشرفت شغلی زنان						
سطح پایین بلوغ سازمانی						
عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی						
بهبود عملکرد	پیامدهای سازمانی					
کاهش هزینه‌ها						
بهبود فرهنگ سازمانی						
بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی						
بهبود تعهد سازمانی						
بهبود شناخت طرفین	پیامدهای بین فردی					
رشد متقابل طرفین						

ایجاد حس رقابت سازنده	پیامدهای فردی	
بهبود یادگیری متقابل		
پیشرفت شغلی		
بهبود عملکرد		
افزایش رضایت شغلی		
افزایش تعهد شغلی		
کاهش ترک خدمت		
توسعه فردی		
بهبود تصمیم گیری		
بهبود جامعه پذیری		
بهبود خلاقیت		
بهبود سلامت جسمی		
بهبود کیفیت زندگی		
بهبود خودباوری		

آخرین مرحله فرایند تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد ساخت گرا، کدگذاری نظری است. در کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه جمع آوری و به صورت مقولات تدوین می شوند و چگونگی ارتباط یک مقوله ی واحد با سایر مقولات نیز شفاف می شود. در شکل شماره ۱، روابط میان مقوله های به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری نشان داده می شود.

### الگوی تعادل کار و زندگی زنان در فرآیند متورینگ



مقوله محوری:

در این پژوهش مدیریت نقشها به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. زیرا ردپای آن در بخشهای مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را دارا است. به گونه‌ای که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع نماید. متورها باعث آشنایی متی‌های خانم با فضا و آینده کاری، توانایی تفکر، تصمیم‌گیری و تحلیل‌های مستقل را در افراد تقویت و آنها را به مدیریت نقشهای مختلف تشویق می‌نماید. تقسیم کار نه تنها از مهمترین وظایف یک متور، بلکه بر مبنای آن، فرایند متورینگ به تحقق اهداف تعیین شده خود دست می‌یابد. " اگر تقسیم کار و وظایف به صورت متعادل، یعنی ترکیبی از وظایف ساده و چالشی به متیهای خانم باشد، می‌تواند موثر باشد. چون طرفین به یکدیگر اعتماد، سطح استرس کاهش و بازدهی کار نیز بالا می‌رود (م ۳)". از سوی دیگر، تسهیم شغل به عنوان یک روش برنامه‌ریزی کاری می‌تواند به عنوان راه حلی برای مشکلات زنان مشارکت‌کننده در متورینگ در نظر گرفته شود. در این روش دو نفر یا بیشتر، داوطلبانه روی یک کار تمام وقت فعالیت نموده و در تمام مزایای آن سهیم می‌باشند. همچنین تسهیم شغلی زمانی اتفاق می‌افتد که دو نفر از متیهای خانم همکاری مشابهی باهم داشته باشند. "متورها با اشتراک‌گذاری وظایف شغلی بین متیهای خانم، سبب افزایش تخصص و کارایی در زمان انجام فعالیتها و مدیریت بهتر وظایف سازمانی و شخصی می‌گردند (م ۱۳)". بنابراین، متورها با اشتراک‌گذاری وظایف شغلی، سبب افزایش تخصص و کارایی در زمان انجام فعالیتها و مدیریت بهتر وظایف سازمانی و شخصی متی خانم می‌گردند.

شرایط علی:

شرایط علی سبب ایجاد و توسعه مقوله محوری میگردد. از میان مقوله‌های موجود، ملاحظات فرهنگی، ملاحظات متور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت‌شناختی، ملاحظات بین فردی و ملاحظات آموزشی، به عنوان شرایط علی تلقی میگردد. که نقش فعالی در تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ دارند و تا زمانی که این عوامل و ملاحظات مهیا نشوند، تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ محقق نمی‌گردد. بنا به اهمیت وافر متورینگ و تاثیر بسزای آن بر مسیر شغلی و مدیریت نقشهای کاری و شخصی زنان، باید فرهنگ سازی درستی از متورینگ، اهداف و پیامدهای آن در سازمانها صورت گیرد. " یکی از راه کارهای مهم این است که در زمینه فرایند متورینگ، اهداف، ویژگیها و پیامدهای آن در محیطهای کاری فرهنگ سازی درستی انجام گیرد (م ۱)". از سوی دیگر، ملاحظات تخصصی و رفتاری متور، ویژگیهای تخصصی و شخصیتی متور می‌باشند که می‌تواند با دارا بودن این ویژگیها، تعاملات خوب با متیها و همین‌طور خروجی خوبی برای مجموعه ایجاد نماید. منظور از ملاحظات فردی نیز همان ویژگیهای تخصصی و رفتاری متی خانم می‌باشد. که سبب میگردد فعالیتهای شغلی و شخصی و همین‌طور تعاملات متی خانم به صورت موثر اجرا گردد. برای اینکه متورینگ به درستی در سازمانها اجرا گردد، باید ملاحظاتی مانند ایجاد بستر و زیرساختهای مناسب سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرد. " باید در محیطهای کاری با توجه به شرایط، زیرساختهای لازم و مناسب برای اجرای موثر فرایند متورینگ وجود داشته باشد. (م ۲)". درک بلوغ فعلی یک مجموعه، از دغدغه‌های مهم هر سازمانی است. بدون داشتن یک سطح مناسبی از بلوغ، فرآیندها و عملکردها به درستی اجرا نمی‌شوند. همچنین در متورینگ، سیاستها و ساختار سازمانی باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند که سبب اثربخشی بیشتری در خروجی فرایند خواهند شد. با توجه به پیچیدگیها و تغییرات محیطی، نیاز سازمانها به انعطاف‌پذیری در



فرایندهای سازمانی؛ منتورینگ بیشتر شده است. منتورینگ به عنوان یکی از موثرترین استراتژی‌های آموزشی باید توسط سازمانها مورد حمایت قرار گیرد. فرایند منتورینگ برای آنکه بتواند به نتایج مورد نظر دست یابد، به زمان نسبتاً زیادی نیاز دارد. به علاوه، هرچقدر منتورینگ با نیازهای سازمان انطباق بیشتری داشته باشد، موفقیت کسب نتایج موثر بالاتر می‌رود. همچنین، بکارگیری منتورهای متخصص داخلی می‌تواند به توسعه و مدیریت نقشهای متیها کمک نماید. "اگر متیها و به ویژه خانمها، احساس امنیت و آرامش را در محیطهای کاری خود داشته باشند، میتوانند با توجه به خروجی موثر و دارا بودن روحیه خوب، وارد فضای خانه و زندگی شخصی خود شوند و این حس خوب را به زندگی شخصی خود نیز منتقل نمایند (م ۱۲)". نظارت بر منتورینگ این امکان را برای سازمانها و منتورها بوجود می‌آورد که دید بهتری از کارایی فرایند و متیها بدست آورند و بتوانند آنها را بهبود بخشند. سازمانهای امروزی نیاز به فرایندهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر همانند منتورینگ دارند، تا بتوانند به اهداف خود دست یابند.

همچنین نوع وظایف و مسئولیت‌هایی که منتور به متی‌های خانم واگذار می‌نماید، می‌تواند در مدیریت نقشهای کاری و شخصی تاثیرگذار باشد. منتورها باید برای زنان با توجه به وظایف بیشتر در زندگی شخصی، برنامه‌ریزی شغلی نمایند که طرفین رابطه به وظایف هم آشنا و همکاری متقابل بین شان وجود داشته باشد. اگر شرح وظایف متیها به خوبی نوشته شده باشد، تصویر واضح و روشنی از شغل مورد نظر می‌دهد. "برای اینکه فرایند منتورینگ بر مدیریت بهتر نقشهای کاری و شخصی متی خانم تاثیرگذار باشد، باید تعریف دقیق شرح وظایف و مسئولیتهای متی خانم بطور واضح مشخص گردد (م ۶)". به علاوه، مشارکت زنان در منتورینگ، نیازمند مسیرهای شغلی متنوع‌تر و گسترده‌تری می‌باشد و به تجربیات شخصی و دیدگاه‌های منحصر به فرد شان در مدیریت نقش‌های کاری و شخصی پاسخ می‌دهد. از سوی دیگر، امروزه توجه به ارائه خدمات رفاهی، در جذب و نگهداشت متی‌های خانم کارآمد، مقوله‌ای استراتژیک شناخته می‌شود. همچنین بکارگیری برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر توسط متیهای خانم، کمک میکند که در نیازهای زندگی خانوادگی و سازمانی شان هماهنگی بهتری برقرار نمایند. زنان به دلیل وظایف بیشتر، طبیعتاً بهتر است ساعات کاری کمتری در سازمان حضور داشته باشند. به علاوه، منتورها باید حمایتی را از آنها در استفاده از مرخصی‌های مختلف با توجه به نیاز، انجام دهند. "از زمانی که در فرایند منتورینگ مشارکت نموده‌ایم، منتور ما طوری برنامه‌ریزی برای وظایف انجام داده است که ما بتوانیم در بازه‌های زمانی ویژه، از مرخصی‌های خود استفاده نماییم و این مورد سبب بهبود روحیه و رضایت شغلی در متی‌های خانم مجموعه شده است (م ۵)". حمایت‌های خانواده از متیهای خانم هم می‌تواند در مدیریت بهتر نقشها تاثیرگذار باشد. همکاری اعضاء خانواده، سبب کاهش بار سنگین مسئولیت‌ها از دوش یک فرد می‌شود. همچنین همکاری بین اعضاء خانواده، به درک متقابل و همدلی بیشتر اعضاء کمک می‌کند. آرامشی جسمی و روانی متی‌های خانم در خانواده، به تبع به محیط‌های کاری و جامعه هم استقرار می‌یابد. "متی زن باید آرامش ذهنی چه در خانواده و چه در محیط کار داشته باشد. اگر متی خانم در محیط خانواده آرامش خاطر نداشته باشد و مدام درگیر مشکلات متعددی باشد، یقیناً بار استرس و تنش را وارد فضای کاری می‌نماید (م ۱۵)". از سوی دیگر، اجرای نظام‌مند پرداخت پاداشها، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی متی‌های خانم را تأمین کرده، بلکه به آنها امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت نمایند. همچنین بهتر است حمایتی که منتورها از متی‌های خانم انجام می‌دهند، به صورت تدریجی باشند تا موثر واقع شود. حمایت عاطفی منتور باید متناسب با نیازها و انتظارات متیها باشد. دوستی با منتور می‌تواند کمک کند تا روابط میان طرفین بهتر شده و روحیه متی خانم افزایش و همین‌طور پیامدهای مثبتی ایجاد گردد. بنابراین ایجاد ارتباط صحیح و درک متقابل میتواند نقش تعیین‌کننده‌ای در جو حاکم بر سازمان داشته باشد. نحوه ارتباط با متی‌های خانم در محیط کار بسیار مهم است. ارتباط با متی‌ها، حس تعلق آنان را به سازمان و فرایند بهبود بخشیده و به موفقیت‌های

شغلی و شخصی‌شان کمک می‌کند. برای بهبود رابطه، طرفین بهتر است از لحاظ ویژگیهای شخصیتی و سبک فکری مشابه هم باشند. همچنین موفقیت طرفین رابطه در گرو موفقیت در اهداف تعیین شده است. "در فرایند منتورینگ برای بهبود رابطه بین متور و متی خانم بهتر است آن‌ها با یکدیگر همدل، هم فکر و به اهداف مشترک فکر نمایند تا بتوانند خروجی مناسبی برای خود و مجموعه به همراه داشته باشند (م ۴)". وقتی طرفین به یکدیگر اعتماد نمایند، اطلاعات و منابع راحت‌تر به اشتراک گذاشته می‌شود و همکاری نیز موثرتر اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، مردان نیاز دارند در رابطه با زنان مشارکت‌کننده در منتورینگ، شیوه مدیریت مناسب را بیاموزند. توجه مدیران به فراخور سن متی‌های خانم در مقاطع زمانی که آنها بار مسئولیتی متفاوت دارند، از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین دوره‌های آموزشی منتورینگ، به منظور ارتقاء سطح اثربخشی و آشنایی کارکنان با اهداف و محتوای فرایند برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد. اگر انعطاف در برگزاری دوره‌های آموزشی منتورینگ بالا برود و از روش‌های جدیدتر استفاده گردد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت. "یکی از گزینه‌های مهم در بحث دوره‌های آموزشی فرایند منتورینگ، این دوره‌ها انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. به عبارتی، هر سازمانی با توجه به شرایط سازمانی خودش، طراحی دوره و تولید محتوا داشته باشد (م ۲)".

شرایط زمینه‌ای:

یکی دیگر از مقوله‌هایی که در تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ نقش دارد، شرایط زمینه‌ای است. شرایط زمینه‌ای کدهایی را شامل می‌شود که بطور تخصصی بر شرایط علی در تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ تاثیر می‌گذارند. مقوله فرعی شرایط زمینه‌ای شامل دو دسته زیرمقوله‌های فرعی می‌باشد که عبارت است از: ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی. حمایت‌های اجتماعی ادراک شده توسط زنان، به عنوان یکی از عوامل مهم اجتماعی اثرگذار بر بهبود روحیه، بهره‌وری و اثربخشی آنان شناخته می‌شود و می‌تواند بر کیفیت زندگی کاری و زندگی شخصی‌شان تاثیر مثبت و مستقیمی داشته باشد. از سوی دیگر، با توجه به تبعیضات و چالش‌هایی که بر جامعه زنان تحمیل شده است، تلاش قانون‌گذاران باید به سمت وضع و اصلاح قوانین و سیاستها برای جلوگیری از گسترش کلیشه‌ها و تبعیضات و حمایت‌های موثر از حقوق زنان در تمامی زمینه‌ها باشد. "اگر قوانین و سیاستها جامعه مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرند، ممکن است تعدادی از تبعیضات علیه زنان برطرف گردد (م ۱۱)".

محدودیتها:

محدودیتها عواملی هستند که در تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ تأثیرگذار می‌باشند. عواملی که در پژوهش حاضر در طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ نقش نقش موانع را ایفا می‌نمایند عبارت است از: محدودیت‌های سازمانی، محدودیت‌های فردی، محدودیت‌های بین فردی، محدودیت‌های فرهنگی، محدودیت‌های محیطی و محدودیت‌های خانوادگی. وجود برخی الگوهای رفتاری، محدودیت‌های فرهنگی درباره زنان در جامعه و سازمانها، باعث ایجاد محدودیت در مشارکت فعال زنان در منتورینگ شده است. در حالی که بارها توانمندی‌های زنان در عرصه‌های گوناگون ثابت شده است. همچنین خودباوری زنان در هر شرایطی ضروری است و میتواند تاثیر فوق العاده‌ای در زندگی شخصی و کاری‌شان داشته باشد. اما متأسفانه مسائل فرهنگی جامعه، سبب شده که زنان نتوانند همانند مردان رشد نمایند و این امر سبب کاهش خودباوری‌شان گردیده است. از سوی دیگر، "زنان در محیط‌های سازمانی به دلیل مواجه شدن با برخی از محدودیتها و چالشها، از لحاظ ذهنی و روحی هم دچار درگیری و چالش شده‌اند (م ۱)". کاملاً واضح است که زنان به لحاظ فیزیکی و روحی تفاوتی با مردان دارند. با توجه به این تفاوتها، بعضاً موقعیت و نقشهای متفاوتی را در زندگی شخصی و در محیط اجتماعی ضروری می‌سازد. بعضی از زنان هم به دلیل فضاهاى کاری سنتی،

محدود می شوند. ممکن است با یکسری از روشها و سیاستهای سازمانی روبه رو شوند که نتوانند با توجه به شایستگی‌هایشان پیشرفت و مدیریت موثری در نقش‌هایشان داشته باشند. " یکی از مشکلاتی در ایجاد ساختارها و فرایندهای سازمانی منعطف، وجود تفکرات و فضای سستی می‌باشد که در نظام اداری سازمانهای دولتی و نیمه دولتی جامعه وجود دارد و موانعی برای انعطاف‌پذیری ایجاد می‌نمایند (م ۶)". جایگاه زنان در سازمان‌ها برابر با مردان تعریف نشده، امنیت شغلی و همچنین دریافتی‌هایشان نیز کمتر از مردان است و بهانه‌هایی مانند بی‌تجربگی زنان در مدیریت بحران مطرح می‌گردد. " بیشتر تصمیم‌گیرندگان سازمانی مردان می‌باشند، به مقام‌های بالای سازمان نزدیک‌تر و آنها در مورد اینکه چه تعداد از مدیران زن و چه تعداد مردان باشند، تصمیم‌گیری می‌نمایند. برداشتشان این است که زنان بیشتر دغدغه‌های ذهنیشان، مسئولیتهای خانواده است و شاید نتوانند وقت مناسبی را برای وظایف سازمانی به صورت در دست صرف نمایند. مسلماً این موارد بر مسیر شغلیشان تاثیر می‌گذارد (م ۱۲)". همچنین در اکثر سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی چون ساختار و سیاستهای سازمانی نسبتاً غیرقابل انعطاف و تا حدی به ضرر زنان می‌باشد و در مسیر شغلی خود با مشکلات متعدد مواجه می‌باشند. در نتیجه زنان آرامش ذهنی کافی را در اختیار ندارند و این امر ممکن است سبب عدم تعادل بین زندگی شغلی و شخصیشان گردد. همچنین متنی خانم ممکن است به دلیل شایستگی‌هایش، نقشهای مختلفی را در سازمان اجرا نماید. تعدد نقشهای سازمانی ممکن است بر اثربخشی فعالیت‌هایش تاثیر مخربی داشته باشد.

سازمانها هنوز پذیرای فرایند متورینگ به عنوان یکی از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی نمی‌باشند. سازمانها برای اثربخشی اجرای متورینگ، نیازمند متوره‌های متخصص می‌باشند. " یکی از مشکلاتی که سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی جامعه با آن مواجه هستند، نبود تعداد نیروی متخصص در نقش متور می‌باشد که بتوانند در این فرایند مشارکت فعالی داشته باشند (م ۱۵)". زنان به ویژه در جامعه ما نخواهند توانست به درستی به مرحله خودشکوفایی استعدادها و شایستگی‌های خود برسند. همچنین، اگر حمایت‌های سازمانی مناسبی از فرایند متورینگ صورت نگیرد، باعث ایجاد پیامدهای منفی می‌گردد. از سوی دیگر، متنی‌های خانمی که مهارت‌های برقراری ارتباط صحیح با متور خود را ندارند، این امر سبب ایجاد چالشهایی برای طرفین و سازمان می‌گردد. متنیهای خانم با توجه به مشکلات زندگی شغلی، در زندگی شخصی هم با مشکلاتی روبه رو می‌باشند، که این امر سبب عدم مدیریت صحیح نقشهای کاری و شخصی‌شان می‌گردد. " عواملی مانند: وظایف زندگی خانوادگی، کمبود حمایتها از سوی خانواده، تعداد فرزندان و غیره چالشهایی در زندگی شخصی و کاری متنی خانم ایجاد می‌نمایند (م ۱۱)". این احتمال وجود دارد که تعداد فرزندان نیز اثرات منفی بر مدیریت نقشهای شغلی و شخصی زنان داشته باشد. این نقش‌های چندگانه به عوامل متعددی مانند زمان، توجه و تمرکز نیاز دارد و همچنین، حمایت‌های مناسبی از سوی خانواده صورت نمی‌گیرد. که این مسئله سبب مشکلاتی در مدیریت نقشها می‌گردد.

پیامدها:

با توجه به کمکهایی که متورها از متنی خانم انجام می‌دهند، سبب بهبود انگیزه و عملکردشان می‌گردد. همچنین، آگاهی متنیها در مورد سازمان افزایش و بیشتر خود را جزئی از مجموعه می‌دانند. در نتیجه جریان آزاد اطلاعات و شفافیت سازمانی، سطوح اعتماد تیمی بین طرفین را ارتقاء می‌دهد. " اگر فرایند متورینگ به عنوان یکی از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی در سازمانها اجرا گردد، بالطبع شفافیت سازمانی بهبود می‌یابد (م ۶)". حضور زنان در متورینگ و تعاملات سازنده‌شان با متورها، سبب بهبود روحیه رفتارهای شهروندی سازمانی‌شان می‌گردد. " برای اجرای موثر متورینگ در مجموعه بهتر است در مورد حمایت‌های مالی

برای اجرای فرایند و کارکنان درگیر در پروسه، تصمیم‌گیری‌های درستی صورت گیرد. چون وقتی زنان درگیر فرایند به این باور برسند که حمایت‌های مالی مناسبی از آنها می‌شود، با تمایل قلبی فعالیت می‌کنند و متعاقباً رفتارهای شهروندی‌شان نیز بهبود می‌یابد (م ۱۲). "منتورها باعث آشنایی منتیهای خانم با فضا و آینده کاری، توانایی تفکر و تصمیم‌گیری و تحلیل‌های مستقل را در افراد، تقویت و آنها را به ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای تشویق می‌نمایند. یکی پیامدهای مشارکت زنان در منتورینگ، بهبود خودباوری است. یکی از نیازهای زنان از مشارکت در منتورینگ، رسیدن به استقلال از لحاظ فکری می‌باشد. به علاوه، ظرفیت فیزیکی و روانی‌شان نسبت به گذشته افزایش و موجب ترغیب خلاقیت در آنها می‌گردد. "حمایت‌های سازمانی لازم از منتیهای زن صورت گیرد و آنها با این باور برسند که سیستم از آنها حمایت میکند. در نتیجه همین امر سبب بهبود انگیزه و خلاقیت در آنها می‌گردد (م ۲)". هر چقدر منتور شرایط بهتری را برای منتی خانم فراهم نماید، احساس آرامش بیشتری تجربه میکند و بر سلامت جسمی‌اش تاثیرگذار است. مشارکت فعال زنان در منتورینگ، سبب بهبود کیفیت زندگی‌شان می‌گردد "حمایت‌های سازمانی که منتور از منتی خانم انجام می‌دهد، سبب می‌شود زنان شادتر و روحیه‌شان بهتر گردد و همچنین روحیه بالاتری در زندگی شخصی خود داشته باشند. بالطبع هم عملکرد شغلی و هم کیفیت زندگی شخصی‌شان بهبود می‌یابد. (م ۵)". حضور زنان در منتورینگ سبب بهبود عملکردشان می‌گردد. منتورها با حمایت از منتیها، راه‌های دستیابی به پیشرفت شغلی را به وی پیشنهاد و توانایی‌هایشان را در انجام وظایف افزایش می‌دهند. بهبود مهارت تصمیم‌گیری منتیهای خانم در امور شخصی و کسب و کار، در حقیقت چیزی نیست جز انتخاب درست بر اساس معیارهای درست. یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد و بازده فردی یا سازمانی، حضور افراد در منتورینگ و همکاری بین منتور و منتی خانم است. وقتی افراد با هم همکاری می‌کنند، هرکدام این فرصت را دارند تا بهترین ایده و تلاش خود را ارائه و نهایتاً باعث ایجاد خلاقیت و افزایش بهره‌وری طرفین رابطه و مجموعه می‌شوند. منتورها و منتیها اهمیت ارتباطات خوب را درک می‌کنند. اگر تعاملات سازنده بین طرفین ایجاد گردد، این امر سبب بهبود شناخت متقابل در طی زمان خواهد بود.

کدگذاری نظری:

در مرحله کدگذاری نظری نیز ارتباط میان معیارهای الگوی تعادل کار و زندگی زنان در فرایند منتورینگ در قالب تحلیل روایت پژوهش تعیین شدند. براساس کدگذاری نظری گزاره‌های زیر قابل طرح است:

- شرایط علی شامل ملاحظات فرهنگی، ملاحظات منتور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت شناختی، ملاحظات بین فردی و ملاحظات آموزشی بر مدیریت نقشها تاثیرگذار است.
- شرایط زمینه‌ای شامل ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی از طریق شرایط علی بر مدیریت نقشها تاثیرگذار است.
- محدودیتها شامل محدودیت‌های سازمانی، محدودیت‌های فردی، محدودیت‌های بین فردی، محدودیت‌های فرهنگی، محدودیت‌های محیطی و محدودیت‌های خانوادگی از طریق شرایط علی بر مدیریت نقشها تاثیرگذار است.
- مدیریت نقشها به عنوان مقوله محوری بر مبنای شرایط علی با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی و محدودیتها، (زمینه الگو) محقق می‌شود و به تحقق پیامدهای فردی، سازمانی، بین فردی و خانوادگی منجر می‌گردند.

بر اساس کدگذاری نظری، ملاحظات فرهنگی، ملاحظات متور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت شناختی، ملاحظات بین فردی و ملاحظات آموزشی، به عنوان شرایط علی، با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی، به عنوان شرایط زمینه‌ای و همچنین محدودیت‌های سازمانی، محدودیت‌های فردی، محدودیت‌های بین فردی، محدودیت‌های فرهنگی، محدودیت‌های محیطی و محدودیت‌های خانوادگی، از طریق مدیریت نقشها به عنوان مقوله محوری، منجر به پیامدهای پیامدهای فردی، سازمانی، بین فردی و خانوادگی می‌گردند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

امروزه توجه به موضوع نیروی انسانی در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری پیدا نموده است. زیرا در این سازمان‌ها، حفظ رضایت مشتری و برطرف کردن خواسته‌اش دشوارتر است. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ در شهرداری تهران بود. در صورتی که شهرداری تهران نتواند تعادلی بین نقشهای کاری و شخصی زنان به واسطه‌ی مشارکت در فرایند متورینگ بدست آورد، علاوه بر اینکه موجب به هدر رفتن استعدادهای پرورش یافته خود می‌شود، در آینده نیز با فقدان افراد متخصص برای پست‌های کلیدی مواجه خواهد شد. جامعه پژوهش حاضر مدیران، معاونان و متخصصان مشارکت کننده در فرایند متورینگ به عنوان متور و متی در شهرداری تهران در نظر گرفته شد. در پاسخ دهی به سؤال اول پژوهش جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ نتایج پژوهش نشان داد، عناصر مدل شامل مقولات ملاحظات فرهنگی، ملاحظات متور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت شناختی، ملاحظات بین فردی، ملاحظات آموزشی، ملاحظات اجتماعی، ملاحظات قانونی، مدیریت نقشها، محدودیت‌های سازمانی، محدودیت‌های فردی، محدودیت‌های بین فردی، محدودیت‌های فرهنگی، محدودیت‌های محیطی، محدودیت‌های خانوادگی، پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای بین فردی و پیامدهای خانوادگی می‌باشند. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش جهت طراحی مدل تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ، نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت نقشها به عنوان مقوله محوری الگوی تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ در نظر گرفته شد. ملاحظات فرهنگی، ملاحظات متور، ملاحظات فردی، ملاحظات ساختاری سازمان، ملاحظات ساختاری کلان، ملاحظات درون سازمانی، ملاحظات جمعیت شناختی، ملاحظات بین فردی و ملاحظات آموزشی، به عنوان شرایط علی و ملاحظات اجتماعی و ملاحظات قانونی، به عنوان شرایط زمینه‌ای در این مدل نقش ایفا می‌نمایند و همچنین محدودیت‌های سازمانی، محدودیت‌های فردی، محدودیت‌های بین فردی، محدودیت‌های فرهنگی، محدودیت‌های محیطی و محدودیت‌های خانوادگی، به عنوان محدودیت‌های الگوی تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ در نظر گرفته شد. در نهایت پیامدهای این مدل شامل: پیامدهای فردی، سازمانی، بین فردی و خانوادگی است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، طراحی و اجرای فرایند متورینگ در سازمانها و همچنین مشارکت فعال زنان در فرایند می‌تواند پیامدهایی برای زنان و سازمانها داشته باشد. در این راستا سازمانها برای صحیح اجرا شدن متورینگ و بهبود نتایج، باید ملاحظاتی را مدنظر قرار دهند. وجود حمایت‌های سازمانی می‌تواند بر نگرش و عملکرد متیهای خانم تاثیر مثبتی داشته باشد. سیستمهای حمایتی ارائه شده توسط مدیران و متورها، سبب افزایش رفاه و ایمنی متیهای خانم می‌گردد. حمایت‌های مدیران می‌تواند منعکس‌کننده حمایت، مراقبت، مهربانی و قدردانی از متیها باشد. حمایت‌های متورها در قالب حمایت‌های تخصصی و رفتاری به متیهای خانم ارائه می‌شود و منجر به عملکرد شغلی بالاتر، افزایش تعهد شغلی و سازمانی و ارتباط بهتر طرفین می‌گردد. این یافته‌ها

با نتایج پژوهش دش و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد. مدیران و متورها می‌توانند حمایت و بازخورد منحصر به فردی به منتیهای خانم ارائه نمایند که سیستم‌های دیگر حمایتی شخصی، قادر به ارائه آن نمی‌باشند. سیستم‌های حمایتی می‌تواند به مشارکت موثر زنان در محیط‌های کاری، مسیر پیشرفت شغلی و حضور آنان در موقعیت‌های رهبری، به ویژه در فضاهای کاری که تحت سلطه مردان است، کمک نمایند. بنابراین، حمایت‌های رفتاری متور از منتیهای خانم، ایجاد حس موفقیت در آنها می‌گردد. در مقابل، حمایت‌های تخصصی متور سبب افزایش رضایت شغلی منتیهای خانم می‌گردد و این نتایج با یافته‌های بن سالم و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. که متورها به یادگیری و ایجاد فرصتهایی برای مسیر پیشرفت شغلی و شخصی به منتیهای خانم کمک می‌نمایند. متورها با توجه به دستورالعمل‌های موجود در سازمان، به ارائه حمایت، تشویق، توسعه، بهبود شایستگیهای حرفه‌ای و شخصی منتیها اقدام می‌نمایند. اغلب این نوع روابط متورینگ مرتبط با کارکنان تازه‌وارد به یک واحد، بخش یا سازمان خاص می‌باشد. متورها، روشهای از پیش تعیین شده و ساختاریافته‌ای را برای تعیین و تنظیم انتظارات واقع‌بینانه، به دست آوردن و افزایش منافع متقابل و ارتقای کیفیت کارکنان دنبال می‌نمایند. نوع روابطی که بین طرفین وجود دارد، در موفقیت اجرای فرایند بسیار مهم می‌باشد. وقتی متی‌ها به متورها اعتماد می‌نمایند، آن‌ها افکار، احساسات و تجربیات خود را با متورها به اشتراک می‌گذارند. وجود اعتماد می‌تواند سبب تلاشهای معنادار برای شناخت متقابل طرفین میگردد. این نتایج با یافته‌های مطالعه هیکر و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، اجرای فرایند متورینگ در سازمانها و همچنین مشارکت فعال زنان در فرایند می‌تواند پیامدهایی برای زنان، متورها و سازمان داشته باشد. مشارکت زنان در فرایند متورینگ می‌تواند به مسیر پیشرفت شغلی شان در سازمان کمک نماید. این نتایج با یافته‌های کارلسون و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. مشارکت افراد در فرایند متورینگ به عنوان یک رابطه حمایت‌کننده، به یادگیری و رشد افراد با تجربه کاری کمتر در مسیر مدیریت نقشها کمک می‌نماید. همچنین سبب بهبود مهارتهای ارتباطی، توسعه فردی و یادگیری متقابل در طرفین رابطه می‌گردد. این نتایج با تحقیقات کورنج و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. با مشارکت زنان در متورینگ و در پی کسب مدیریت نقشهای کاری و شخصی این امر سبب توسعه بینش کارکنان به ویژه زنان در مورد فعالیتهای شرکت، ایجاد روابط مستحکم‌تر، تبادل دانش و اطلاعات و تقویت مهارتهای شغلی‌شان میگردد. متور می‌تواند به سازمان در استخدام نیروهای جدید کمک کند و حس وفاداری را به کارکنان القا نماید و در نتیجه موجب افزایش بهره‌وری خواهد شد. متورها دارای ارتباطات و حمایتی هستند که معمولاً سالها طول می‌کشد تا یک فرد تازه‌کار، چنین قابلیت‌هایی را کسب کند. متور می‌تواند موانع را پیش‌بینی و از مشکلات احتمالی در مسیر شغلی زنان جلوگیری نماید. همچنین به دلیل ارتباط نزدیک میان متور و منتیهای خانم، متورها قادر خواهند بود راه‌حلهایی برای بهبود عملکرد شان ارائه دهند. منتیهای خانم با توجه به کسب تعادل در نقشهای کاری و شخصی، عموماً رضایت شغلی بیشتری نیز دارند که می‌تواند به محیط کاری مثبت‌تر و سطح بالاتری از اشتیاق شغلی منجر گردد. بهبود رضایت شغلی زنان با توجه به کسب تعادل نقشهای کاری و شخصی شان، با نتایج پژوهش گوگان (۲۰۱۴) همراستا است. به علاوه، حمایت‌های رفتاری متور از منتیهای خانم، سبب بهبود حس اجتماعی بودن، افزایش عزت نفس و ایجاد حس موفقیت بیشتر در آنها می‌گردد. در مقابل، حمایت‌های تخصصی متور از منتیهای خانم در طی مسیر شغلی شان، سبب افزایش رضایت شغلی از نظر پیشرفت شغلی و افزایش حقوق و مزایای دریافتی می‌گردد و این نتایج با یافته‌های چترجی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. متورها به یادگیری و ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت شغلی و شخصی به منتیهای خانم کمک می‌نمایند. متورها توصیه‌ها و راهنماییهای لازم را به منتیهای خانم جهت اینکه در آینده یک فرد موفق باشند، در اختیارشان

قرار می‌دهند. این امر سبب آشنایی عمیق‌تر منتیها با فضا و آینده کاری که پیش‌رو دارند شده، توانایی تفکر، تصمیم‌گیری و تحلیل‌های مستقل را در آنها تقویت و آنها را به ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای تشویق می‌نمایند. در واقع، متورها در این فرایند به عنوان تسهیل‌کننده عمل می‌کنند، یعنی موارد مورد نیاز منتیها را به موقع در اختیارشان قرار داده و در رشد شخصی و حرفه‌ای منتیها مؤثر هستند. این نتایج یافته‌های مطالعات ال‌گریدی و همکاران (۲۰۲۰) را تایید می‌نمایند. از سوی دیگر، اهمیت مدل‌سازی نقش زنان به عنوان متور در متورینگ، می‌توان به عنوان یک عامل مهم برای پرداختن به چالش‌هایی در محیط کار همانند: تبعیضات، کلیشه‌های جنسیتی و همچنین مدیریت نقشهای زنان استفاده نمود. متورها از الزامات مهم در مسیر شغلی زنان می‌باشند. از آنجا که زنان زیادی در پست‌های بالای سازمانی وجود ندارند، فرصت دریافت حمایت از متورهای زن محدودیت ایجاد می‌نماید و غالباً زنان در موقعیتی قرار می‌گیرند که با متور مرد همکاری می‌نمایند. در مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر موید این مطلب است که روابط متورینگ فراجنسیتی در رابطه طرفین موثر می‌باشد زیرا زنان با تحت حمایت بودن متورهای مرد می‌توانند دیدگاه‌های گسترده‌تر، متنوع‌تر و رفتارهای متفاوت‌تری را یاد گرفته و ارائه نمایند. این نتایج با یافته‌های مطالعه کارلسون و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. اما ممکن است مشکلاتی نیز به همراه داشته باشد. به علاوه نتایج پژوهش حاضر نشان داد، زنان با استفاده از مدل‌سازی نقش متور و حمایتها صورت گرفته، با حداکثر توانایی برای دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی تلاش می‌نمایند. می‌توان گفت ادبیات موجود به نقش فرایند متورینگ به عنوان یکی از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای و همچنین به بررسی تعادل کار و زندگی زنان و موانعی که آنها در مسیر مدیریت نقش‌های کاری و شخصی‌شان مواجه می‌باشند، پرداخته شده است. اما متأسفانه مطالعه‌ای که به طور مستقیم به بررسی و شناسایی تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ انجام شده باشد، وجود ندارد. اگرچه تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد، متورینگ یکی از عوامل تاثیرگذار در تعادل کار و زندگی زنان می‌باشد، اما تحقیقاتی در این زمینه صورت نگرفته است. با توجه به خروجی پژوهش حاضر، مشارکت زنان در متورینگ به مدیریت نقش‌های شغلی و شخصی‌شان کمک می‌کند و این امر سبب ایجاد تنوع در نیروی کار، بهبود روابط متقابل و کمک به ایجاد رفتارهای حرفه‌ای در منتیهای خانم می‌گردد. بنابراین، زنان اگر بتوانند در مسیر شغلی‌شان تحت حمایت و آموزش‌های متورهای متخصص قرار گیرند، زندگی سازمانی و شخصی شادتر و همچنین می‌توانند بر بسیاری از موانع در مسیر شغلی و زندگی شخصی‌شان غلبه نمایند. با توجه به تاثیرگذاری فرایند متورینگ بر تعادل نقش‌های کاری و شخصی زنان، پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی تطبیقی تعادل کار و زندگی زنان در فرایند متورینگ در سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی.
- تحقیقات بیشتر باید در مورد دیدگاه زنان و مردان مشارکت‌کننده در فرایند متورینگ و تجربیات‌شان از مدیریت نقش‌های کاری و زندگی شخصی صورت گیرد.
- بررسی ساختارهای سازمانی مناسب برای اجرای اثربخش فرایند متورینگ در سازمانهای مختلف، با توجه به شرایط و ویژگیهای خاص سازمانها و نیروی انسانی آنها
- همچنین توصیه می‌شود که تحقیقاتی در زمینه تعادل کار و زندگی زنان صورت گیرد، که شامل زنانی باشد که در فرایند متورینگ مشارکت دارند و زیر نظر متور فعالیت می‌نمایند، در مقابل زنانی که در فرایند متورینگ مشارکت ندارند و تحت حمایت و آموزش متوری نمی‌باشند.

از سوی دیگر، مسلماً هر پژوهش و پژوهشگری در فرآیند اجرای پروژه با محدودیت‌ها و مشکلاتی رو به رو است که این امر جدایی ناپذیر هر کار پژوهشی است. در این پژوهش نیز محدودیتهایی در مسیر پژوهش و برای پژوهشگر وجود داشتند که مانع از اجرای دقیق پژوهش شدند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

- کم بودن تعداد پژوهش‌های انجام شده در زمینه موضوع مورد بررسی.
- پژوهش حاضر به دلیل ویژگیهای روش مورد استفاده (نظریه داده بنیاد) و نمونه محدود، قابلیت تعمیم‌پذیری محدودی دارد.
- با توجه به اینکه تحقیق در بخش نیمه دولتی انجام گرفته است و با در نظر گرفتن فشارهای سیاسی که اغلب در بخشهای دولتی و نیمه دولتی شاهد می‌باشیم، این مشکل وجود دارد که تعدادی از مصاحبه‌شوندگان محتاطانه و با ملاحظات خاص به سوالات پاسخ داده باشند و این مورد می‌تواند بر نتایج پژوهش تاثیرگذار باشد.

#### منابع

- دامغانیان، ح. & گلشاهی، ب. (۱۳۹۵). ارائه راهبردهای فردی و سازمانی مؤثر در سلامت کارکنان: نقش تعادل زندگی - کار. *پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی*, ۶(۴), ۱-۱۸.
- دانشمندی، س.، فتحی واجارگاه، ک.، خراسانی، ا.، & قلیچ لی، ب. (۱۳۹۵). تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. *فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*, ۷(۱۴), ۷۷-۱۰۲.
- قلیپور، ر.، & هاشمی، م. (۱۳۹۴). تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. *فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*, ۷(۲), ۲۵-۵۲.
- محمدپور، ا. (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری. *فصلنامه علوم اجتماعی* (۴۸).
- Asghar, M., Gull, N., Bashir, M., & Akbar, M. (2018). The Impact of Work-Family Conflict on Turnover Intentions: The Moderating Role of Perceived Family Supportive Supervisor Behavior. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-11.
- Bataineh, K. (2019). Impact Of Work-Life Balance, Happiness at Work, On Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Banerjee-Batist, R., & Reio, T. (2016). Attachment and Mentoring: Relations with Junior Faculty's Organizational Commitment and Intent to Turnover. *Journal of Management Development*, 35(3), ۱-۴۶.
- Ben Salem, A., & Lakhali, L. (2018). Mentoring functions questionnaire: validation among Tunisian successors. *Journal of Management Development*, 37(2), 127-137.
- C. Read, D., J. Fisher, P., & Juran, L. (2020). How do women maximize the value of mentorship? Insights from mentees, mentors, and industry professionals. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(2), 165-175.
- Carlson Reis, T., & L. Grady, M. (2020). Moving Mentorship to Opportunity for Women University Presidents. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(1), 31-42.
- Chatterjee, S., Dey, A., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 90-104.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 1-20.
- H. Alqahtani, T. (2020). Work-Life Balance of Women Employees. *Postgraduate Interdisciplinary Journal*, 4(1), 37- 42.



- Hieker, C., & Rushby, M. (2020). Key Success Factors in Implementing Sustainable Mentor Programmes in Large Organisations. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 18(2), 197-208.
- Istenic Starcic, A., & Subic Kovac, M. (2020). Mentoring dimensions in knowledge and innovation development. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Indonesia* 1-10.
- Kumara, J., & Fasana, S. (2018). Work life conflict and its impact on Turnover intention of Employees: The Mediation Role of Job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(4), 478-484.
- M. Clochesy, J., Visovsky, C., & L. Munro, C. (2019). Preparing nurses for faculty roles: The Institute for Faculty Recruitment, Retention and Mentoring (INFORM). *Nurse Education Today*, 79, 63-66.
- M. Espino, M., & E. Zambrana, R. (2019). How Do You Advance Here? How do You Survive?" An Exploration of Under- Represented Minority Faculty Perceptions of Mentoring Modalities. *The Review of Higher Education*, 42(2), 457-484.
- Odengo, R., & Kiiru, D. (2019). Work Life Balance Practices and Organisational Performance: the Ortical and Empirical Review and a Critique. *Journal of Human Resource and Leadership*, ۴(۲), ۵۸ - ۷۲.
- S. Demeyer, E., & Demeyer, S. (2019). Mentoring the next jeneration of authors. *Seminars in Oncology Nursing*, 34(4), 338-353.
- S. Sandardos, S., & P. Chambers, T. (2019). "It's not about sport, it's about you": An interpretative phenomenological analysis of mentoring elite athletes. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, ۱۴۴-۱۵۴.
- Tasnim, M., Zakir Hossain, M., & Enam, F. (2017). Work-Life Balance: Reality Check for the Working Women of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, ۷۵-۸۶.
- Tiwari, M., Mathur, G., & Awasthi, S. (2019). A Study on the Effects of Glass Ceiling & Organizational Commitment on Corporate Women's Turnover Intentions. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-10.
- Wang, W., & Bale, J. (2019). Mentoring for New Secondary Chinese Language Teachers in the United States. *Accepted Manuscript*, 1-38.
- Weale, V., Oakman, J., & Wells, Y. (2020). Can organisational work-life policies improve work-life interaction? A scoping review. *The Australian Psychological Society*, 1-15.