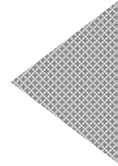


# آینده‌نگاری زندگی کاری

## و ارتباط کار و زندگی با رویکرد دلفی



احسان نامدار جویمی<sup>۱</sup>

سید علیقلی روشن<sup>۲</sup>

نور محمد یعقوبی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۹۷/۹/۳ - تاریخ تصویب ۹۷/۱۰/۱۸)

### چکیده

اهداف کشور ایران در سال ۱۴۰۴ تمرکز بر سه هدف اصلی دارد: رشد پایدار، رشد جامع و تبدیل شدن به یک اقتصاددانشی. در ایران، نیروی کار توسط سه روند جمعیت شناختی اصلی در حال شکل‌گیری است: پیر شدن نسلی که با رشد سریع جمعیت در مدت کوتاهی به وجود آمده‌اند؛ زنانه شدن نیروی کار؛ و افزایش تنوع فرهنگی با ورود نیروی کار مهاجر. با توجه به این سه منظر در ادامه به تجمع و اجماع نظرات خبرگان و حذف و اضافات در این زمینه خواهیم پرداخت و در نهایت برای این یافته‌ها ذهنیاتی که از این موارد می‌توان استخراج کرد سناریوسازی می‌شود. در این پژوهش از نظرات ۳۲ متخصص در راندهای دلفی استفاده شده است که در ابتدا ۶ نفر از اعضا انتخاب شدند و توسط نمونه‌گیری گلوله برفی نفرات بعدی معرفی شده‌اند و در فرایند پژوهش مشارکت کرده‌اند. رویکرد این مقاله عمدتاً توصیفی و

۱ - دانشجوی دکترای دانشگاه سیستان و بلوچستان، گرایش مدیریت منابع انسانی. زاهدان

davood.joyame@gmail.com

۲ - دانشیار دانشگاه سیستان و بلوچستان، گروه مدیریت دولتی. زاهدان

۳ - استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان، گروه مدیریت دولتی. زاهدان

اکتشافی است. در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش دو سناریو ساخته شده است که عبارت‌اند از: در سناریو اول، تعادل کار و زندگی، یک نکته ضروری در زندگی کارکنان است و یک ارتباط نزدیک بین کارکنان و کارفرمایان ایجاد می‌کند. در سناریوی دوم، تعادل کار و زندگی برای اکثریت کارکنانی که تلاش می‌کنند شغل خود را حفظ کنند مهم نیست و از این رو تنها در دسترس کارکنان ممتاز و دارای مزایا است.

### واژگان کلیدی: ایران، نیروی کار، کار، زندگی، سناریوسازی

#### مقدمه

هنگامی که به بحث آینده‌ی کار و تعادل زندگی و کار می‌پردازیم، آینده‌نگرها و محققان اجتماعی به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: خوش‌بینان که تغییراتی را با پیامدهای مثبت برای اقتصاد و افراد پیش‌بینی می‌کنند و بدبین‌هایی که از تغییر انتقاد می‌کنند.

در رویکرد خوش‌بینانه به کار آینده و تعادل زندگی و کار، همه در یک جهان با تکنولوژی پیشرفته زندگی می‌کنند که ساختارهای قدیمی کار در آن وجود ندارند و خیلی‌ها به کارآفرینان خرد و کارکنان دانش تبدیل شده‌اند. پایه و اساس این تحول عظیم، جهش به دوران خلاقیت و بهره‌وری از طریق نوآوری است و رشد اشتغال در صنایع مبتنی بر دانش و تکنولوژی خواهد بود. این امر سازمان‌ها و مفهوم "کار" و "سازمان" را تغییر خواهد داد.

ادبیات موجود در مورد مدیریت از دیدگاه خوش‌بینانه با دو موضوع غالب پشتیبانی می‌شود: (۱) توسعه استعداد و منابع انسانی از طریق سیستم‌های کارآمد با کارایی بالا و (۲) افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. تصور می‌شود بهبود مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را نوآورانه‌تر، انعطاف‌پذیرتر و تطبیق‌پذیرتر کند و یادگیری درازمدت و توسعه استعداد به عناصر اصلی بهره‌وری، نوآوری و رقابت تبدیل شوند.

بدبین‌ها بر جنبه‌های منفی انقلاب تکنولوژیک تمرکز می‌کنند. عصر اطلاعات و فن‌آوری ما را به یک دنیای بدون کارگر نزدیک‌تر کرده است. بدبین‌ها عقیده دارند بحران شغلی جهانی چنان پیچیده و عمیق خواهد بود که هرگونه تلاش برای ایجاد و حفظ شغل فقط می‌تواند به سطح مشکل بپردازد. در آینده، کارگران کشورهای توسعه‌یافته در رقابت بازار کار به کارگران کشورهای در حال توسعه خواهند باخت. کارکنان دانش غرب خواهند دید که مزایای تحصیلی و

ارزش‌های آن‌ها از کارکنان دانش شرقی عقب خواهد ماند و کارگران بامهارت پایین، کار خود را به کارکنان بامهارت بالا خواهند باخت و جای‌گزین خواهند شد. در حالی که خوش‌بینان یک دنیای روشن و فردگرا را می‌بینند، بدبینی‌ها رویکردی جبرگرایانه به کار آینده با توجه به فناوری‌های روز و از جای‌گزین شدن ماشین به جای انسان دارند. در دیدگاه خوش‌بینانه، کارکنان قادر به تبدیل شدن، انطباق و استفاده از فرصت‌های جدید هستند؛ در دیدگاه بدبینی، تحول و انطباق بی‌فایده است، و برنده‌های قدیمی ممکن است در اقتصاد جدید بازنده باشند.

متأسفانه بسیاری از تحقیقات ارائه‌شده در مورد آینده‌ی کار، چندان از حقایق و تجزیه‌وتحلیل بهره‌نمی‌برد و در نتیجه بیشتر بر پایه‌ی حدس و گمان است. دو دیدگاه در مورد آینده‌ی کار گرایش به بیش‌ازحد هنجاری بودن دارند، و سناریوهای "صحیح" و "اشتباه" برای کار آینده ارائه می‌دهند. واقعیت این است که آینده نه صحیح است و نه اشتباه. آینده، فرصت‌ها و چالش‌های جدید را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، اعمال پیشنهادها مدیریتی مانند سیستم‌های با کارایی بالا و طرح‌های تعادل کار و زندگی در سازمان‌ها آسانی یا معمول نیستند. بسیاری از کارفرمایان همچنان به طراحی شغل به روش تیلوریسم وفا دارند که خصوصیات آن آموزش کم، مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری، و غیرسازگار با خانواده است. هدف از انجام این پژوهش آینده‌نگاری و سناریوسازی زندگی کاری و ارتباط زندگی و کار در آینده در نظام جمهوری اسلامی ایران است.

آینده‌ماهیت کار به این بستگی دارد که نظام جمهوری اسلامی ایران موانع را چگونه از سر راه برمی‌دارد. کشور ایران تا گردن در بدهی‌های عمومی گیر افتاده است و بیکاری ساختاری گسترده است و اصلاحات موردنیاز از حمایت عموم برخوردار نیستند. کشور ایران در حال پیر شدن است و افراد کمتری برای پرداخت حقوق اجتماعی و افراد بیشتری برای استفاده از کمک‌های دولت باقیمانده‌اند که نیازمند تأمین اجتماعی و درمان‌های عمومی و تکمیلی و ... هستند. مردم بدبین به آینده خوش‌بین نمی‌باشند و دائماً در استرس و اضطراب هستند و در حال کردن هستند و این استرس را به سایر افراد جامعه و خانواده انتقال می‌دهند و با چشم‌انداز افزایش ساعت کار و تشدید شدن کار بدون افزایش دستمزد برای تعادل کار و زندگی رو برو هستند. برخی افراد در دو نوبت کار می‌کنند و در برخی خانواده‌ها پدر و مادر مشغول به کار

هستند و یا حتی فرزند در ساعت بعد از تحصیل و حتی به جای تحصیل به کار مشغول است و ... اهداف کشور ایران در سال ۱۴۰۴ تمرکز بر سه هدف اصلی دارد: رشد پایدار، رشد جامع و تبدیل شدن به یک اقتصاددانشی. استراتژی رشد پایدار باهدف کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای تا حداقل ۳۰ درصد کاهش نسبت به مقادیر سال ۱۳۹۰، افزایش سهم منابع انرژی تجدید پذیر در مصرف انرژی نهایی تا ۳۰ درصد و درعین حال افزایش بهره‌وری انرژی تا ۳۰ درصد هستند. این تبدیل جامعه به یک اقتصاد سبز مستلزم صرف منابع است؛ پولی که کشور ایران نیاز دارد برای تأمین مالی سیستم‌های حقوق بازنشستگی و قانون کار از طریق تجارت و نوآوری گرفتن مالیات میسر است.

سبز کردن و توجه به محیط‌زیست و توسعه پایدار محیط‌زیست در کشور ایران در بلندمدت باعث ایجاد شغل می‌شود، اما هزینه‌های آن در کوتاه‌مدت بسیار بالا خواهد بود. کشور ایران با فشار شدیدی در بازارهای صادراتی خود مواجه است، درحالی که کشورهای همسایه و شرقی از جمله کره و چین و ... در حال به دست آوردن سهم بازار هستند. اگر کشور ایران بخواهد به اهداف ۱۴۰۴ پایند باشد، ساختارهای تدوینی و اجرایی باید منعطف باشند و در صوت نیاز تغییر پیدا کنند و قابل اصلاح باشند.

بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی در کشور ایران توانسته‌اند به‌طور منظم با نیازهای آشفته‌ی مدرنیزه روبرو شوند و در مواجهه با چالش‌ها به موفقیتی بیش از حد انتظار برسند. رقابت سازمانی یک مفهوم است که اشاره می‌کند که شرکت‌ها بیش آنچه به مؤسسات سیاسی و اقتصادی قوی از دست می‌دهند، به دست می‌آورند. یک مفهوم نزدیک به مفهوم رقابت سازمانی، مفهوم امنیت انعطافی است که واژه‌ای مرکب از انعطاف‌پذیری و امنیت است. این کلمه‌ای است که این واقعیت را توصیف می‌کند که بازار کار درحالی که انعطاف‌پذیر است، امنیت هم دارد. انعطاف‌پذیری از کارفرمایانی می‌آید که به‌طور نسبی به استخدام و اخراج کارکنان آزاد هستند تا بتوانند به‌سرعت و در صورت نیاز کارکنان را تعدیل کنند. امنیت فیزیکی و ذهنی کارکنان در صورت اخراج شدن توسط دولت از طریق اعطای درآمد، آموزش و پشتیبانی شبکه‌ای در پیدا کردن یک شغل جدید یا ایجاد آن، فراهم می‌شود.

درحالی که رقابت سازمانی در مرکز توجه قرار دارد، باید توجه داشته باشیم که این کل ماجرا نیست. تفاوت‌های قابل توجهی بین بازارهای کار در کشور و خارج از کشور وجود دارد و کشور

ایران شرایط ویژه‌ی خود را دارد.

از سال ۱۳۸۵، سهم صادرات نفت حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد بوده است. در سال ۱۳۹۰، ۵۰ درصد از بودجه دولتی از تولید نفت به‌دست آمده است. در حالی که بسیاری از موقعیت ویژه در منطقه‌ی کشور ایران به‌عنوان کشور غنی از منابع آگاه هستند. ثروت نفت ستون فقرات وضعیت رفاه کشور ایران را فراهم می‌کند. اکنون نفت و گاز احتمالاً در حال تمام شدن هستند. مقدار مصرف گاز از میدان گاز جدید "پارس جنوبی و دکل‌های جنوبی و دریایی" خیلی زیاد است، اما مشکلات آشکار هستند. طبق گفته‌ی کمیسیون رفاه، یک فرد ایرانی امروزه یک هزینه خالص است، بنابراین اگر وضعیت رفاهی کشور ایران بخواهد همان‌طور که امروز هست باقی بماند، باید تغییرات رادیکالی انجام شود. این موضوع به مشکل پیری بی‌ربط نیست و سازمان‌ها را درگیر کرده است. در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود که بخش قابل توجهی از نیروی انسانی سازمان‌های را افرادی با سابقه بالا تشکیل داده‌اند که بسیاری از آن‌ها میان‌سال و مسن هستند و در شرف بازنشستگی هستند و نیروهای جوان کمی در کنار این نیروها به فعالیت مشغول هستند. رشد جمعیتی که قبلاً به یک‌باره اتفاق افتاده است (بعد از دوران جنگ) الآن در حال بازنشسته شدن هستند و حقوق بازنشستگی در دستور کار دولت قرار دارد. در کشور ایران، علیرغم افزایش امید به زندگی و افزایش مهر و موم‌های سلامت رضایت‌بخش، سن بازنشستگی مؤثر کاهش یافته است.

تنها کشور ایران نیست که با مشکل پیری روبرو است. در سال ۲۰۵۰، انتظار می‌رود متوسط سن در آسیا به ۵۲ سال برسد، ۴۷ سال برای اروپایی‌ها و ۴۲ سال برای آمریکایی‌ها. این تغییر نیاز به اصلاحات قابل توجهی در ایران و در سراسر جهان دارند.

در ایران، حقوق بازنشستگی، مزایای بیکاری و حمل‌ونقل عمومی حدود ۶۸ درصد از هزینه‌های دولتی را تشکیل می‌دهد. حذف گزینه‌های بازنشستگی پیش از موعد و افزایش سن بازنشستگی و کوتاه شدن دوره‌های استفاده از مزایای بیکاری می‌تواند بخشی از راه‌حل باشد، اما ایجاد این تغییرات مطمئناً محبوبیت سیاستمداران را پائین می‌آورد؛ افزایش تولید و بهره‌وری به‌طور کلی در اقتصاد می‌تواند از طریق ایجاد منطقه جذاب برای کارگران با مهارت بالا یا با تشویق یادگیری مادام‌العمر، آموزش مداوم، شروع زودتر تحصیلات ابتدایی و دوره تحصیلی کوتاه‌تر انجام شود. راه دیگر افزایش انگیزه برای کار بیشتر و دنبال کردن تحصیلات بیشتر با کاهش نرخ مالیات

حاشیه‌ای است؛ با این حال این امر وضعیت رفاه را زیرورو خواهد کرد. یک بخش عمومی کارآمدتر، در واقع راه‌حل مناسب است، اگر که بدون کاهش کیفیت خدماتی که برای شهروندان فراهم می‌شود، به دست آید؛ در غیر این صورت تنها به این مشکل دامن خواهد زد، اگر که شهروندان خواستار استانداردهای خدماتی بالاتر از آنچه دولت می‌تواند فراهم کند، باشند. در چنین شرایطی، مردم یا برای مالیات پایین‌تر و خصوصی‌سازی بیشتر (پذیرش قطبی شدن اجتماعی بیشتر) رأی خواهند داد یا می‌توانند کشور را ترک کنند و به جای دیگری بروند. حتی یک فرار مغزی خفیف می‌تواند به یک مشکل جدی تبدیل شود و وضعیتی برای فرسایش کامل وضعیت شناخته‌شده‌ی رفاه ایجاد کند.

آینده‌ی کار و تعادل کار و زندگی به‌طور ذاتی در چگونگی حل این مشکل در آینده، در هم آمیخته‌اند. برای دولت‌ها فراهم‌کننده‌ی رفاه، لیست راه‌حل‌ها طولانی، اما مشکل‌ساز است. برای تجزیه و تحلیل آینده‌ی کار و تعادل کار و زندگی، لازم است که جمعیت در حال گذار نیروی کار و تحول کارگران در آینده بررسی شود. نیاز روزافزون به اتخاذ یک دیدگاه پویا در مورد نیروی کار وجود دارد. "گذار" یک مفهوم رایج برای توصیف کارگران در بازار کار است. مهاجرت کارگران امروزه بیش از هر زمان دیگری در حال اتفاق افتادن است، که باعث ایجاد اختلال برای کارگران در تمام سنین که در حال گذار از کاری به کار دیگر هستند، می‌شود؛ گذار از مدرسه به کار متنوع‌تر و طولانی است؛ و گذار به علت بازنشستگی زود هنگام، مشاغل انعطاف‌پذیر یا اخراج، پیچیدگی‌های بیشتری را ایجاد می‌کند. علاوه بر این، با افزایش سطح تحصیلات، مشاغل باید بیشتر دانش‌محور و مهارت‌محور شوند تا نیازهای کارکنان برای به چالش کشیده شدن و پیشرفت را از طریق زندگی کاری برآورده کنند.

در ایران، نیروی کار توسط سه روند جمعیت شناختی اصلی در حال شکل‌گیری است: پیر شدن نسلی که با رشد سریع جمعیت در مدت کوتاهی به وجود آمده‌اند؛ زنانه شدن نیروی کار؛ و افزایش تنوع فرهنگی با ورود نیروی کار مهاجر.

با توجه به این سه منظر در ادامه به تجمیع و اجماع نظرات خبرگان و حذف و اضافات در این زمینه خواهیم پرداخت و در نهایت برای این یافته‌ها ذهنیاتی که این موارد می‌توان استخراج کرد سناریوسازی می‌شود. در این مسیر ابتدا روش‌شناسی پژوهش توضیح داده خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

تصویری از آینده خود طبیعتاً نظام‌منداست، که از دانش ساختاری و اجتماعی تشکیل شده است و با تصورات غنی شده است. بنابراین، تصمیم‌گیرندگان را هدایت می‌کند و یا جنبه‌های مثبت در تصاویر آتی مطلوب را حفظ می‌کند (Rubin, 2013).

مشارکت‌کنندگان در زمینه‌های گوناگون، با دیدگاه‌های متفاوت نسبت به یک مسئله خاص متمرکز هستند. به همین ترتیب، ناهمگنی دانش، درک و دیدگاه در شکل‌گیری تصاویر آینده ضروری است (Rubin & Linturi, 2001). روش دلفی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک ابزار کارآمد برای استخراج اطلاعات موردنیاز از پانل‌های متخصص در موارد مختلف و خاص است. در این پژوهش برای این مهم از تکنیک دلفی استفاده شده است.

در این مطالعه، تصویری از نقش اخلاق و رویکرد انتقادی در آموزش عالی بر اساس مواد جمع‌آوری شده از طریق پانل دلفی ایجاد شده است. رویکرد این مقاله عمدتاً توصیفی و اکتشافی است.

دلفی به‌عنوان یک روش برای درخواست تصاویر کارشناسان از آینده به‌صورت سیستماتیک با مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها و بازخورد کنترل‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرد (Linstone ۲۰۱۱ & Turoff). در این مطالعه، از روش دلفی استفاده شده و انتخاب پانل بر اساس اهداف مطالعه انجام شده است.

روش دلفی بر این فرض استوار است که گروهی از کارشناسان برتر قادرند دیدگاه‌های مبتنی بر شواهد برای پیشرفت‌های آینده را از طریق بحث و نظر ایجاد کنند. با این حال، پویایی گروه می‌تواند اغلب نتایج پانل را بی‌اعتبار کند و بنابراین روند دلفی ناشناس است. این اجازه می‌دهد تا افراد نظرات خود را آزادانه‌تر بدون ترس از قضاوت توسط دیگران بیان کنند. اعضای گروه دلفی نیز در طی تکرار این فرآیند فرصتی برای یادگیری از یکدیگر دارند و نظراتشان را تغییر می‌دهند. تکرار راندهای دلفی نیز به معنای استدلال عمیق‌تر در مورد موضوع است و اجازه می‌دهد تا شرکت‌کنندگان به‌طور ناشناس نظرات خود را بر اساس نظر گروه بررسی کنند. بنابراین، روش دلفی به‌عنوان یک نسخه کنترل‌شده از یک بحث عمل می‌کند (Gordon, 2012). نتایج حاصل از مطالعه دلفی ارزیابی‌گزینه‌های مختلف آینده را در اختیار شما قرار می‌دهد، درحالی‌که دقت پیش‌بینی‌ها مهم نیست (Glenn, 2009).

انتخاب و جمع‌آوری اعضای پانل بخش چالش‌انگیز و وقت‌گیر یک مطالعه دلفی است (Millett & Honton, 1991). با این حال، همیشه مشخص نیست که چه کسی متخصص است. علاوه بر این، متخصصان برتر اغلب مشغول و درگیر مشاغل خود هستند. روش نمونه‌برداری گلوله برفی که در آن کارشناسان دیگر و در دسترس را نشان می‌دهند در این پژوهش استفاده شده است.

در این پژوهش از نظرات ۳۲ متخصص در راندهای دلفی استفاده شده است که در ابتدا ۶ نفر از اعضا انتخاب شدند و توسط نمونه‌گیری گلوله برفی نفرات بعدی معرفی شده‌اند و در فرایند پژوهش مشارکت کرده‌اند. در این پژوهش برای رسیدن به اجماع نظرات متخصصان از میانگین نظرات استفاده شده است که بر اساس طیف پاسخ‌گویی به سؤالات از بین ۵ کاملاً موافقم و ۱ کاملاً مخالفم بوده است و میانگین بالای ۳ حد قابل قبول تم در موارد بیان شده راندهای دلفی است و هر چه به ۵ نزدیک‌تر باشد می‌توان این‌گونه اظهار کرد که نظرات به اجماع بیشتری دست یافته است. در ابتدا بر اساس مطالعات پیشینه و ادبیات پژوهش تم‌های ابتدایی استخراج شدند و در اختیار اعضای پانل قرار گرفته است و تم‌های مختلف به اجماع گذاشته است (متن‌هایی بر اساس تم‌های مختلف ساخته شدند و متخصصان بر اساس تم‌های مورد نظر خود به متون مربوطه مواردی حذف و اضافه می‌کنند که بر اساس تم‌های مشخص شده هستند) و بر اساس نظرات خبرگان حذف و اضافه شده‌اند و در نهایت تم‌های نهایی و مورد اجماع استخراج شده است و سپس نظر تک‌تک افراد بر اساس نظر نهایی و اجماع رسیده برای بررسی روایی و پایایی پژوهش در نظر گرفته شده و تغییراتی اعمال شده است که نتیجه نهایی این تغییرات نیز به تأیید همگی رسیده است (اجماع انجام شده است) و بر اساس نظرات متخصصان بر اساس اجماع صورت گرفته تم‌های نهایی بیان شده است. هدف از انجام این پژوهش آینده‌نگاری و سناریوسازی زندگی کاری و ارتباط زندگی و کار در آینده در نظام جمهوری اسلامی ایران است.

### یافته‌های پژوهش

سهم زنان در نیروی کار هنوز نسبتاً پایین است، که باعث ایجاد فرصتی برای افزایش تولید با وارد کردن زنان بیشتر به نیروی کار می‌شود.

مشارکت زنان در نیروی کار در دهه‌های گذشته به تدریج افزایش یافته است. با این حال، زنانه



شدن نیروی کار هم‌زمان با کاهش درآمد واقعی و افزایش شدت کار، ایجاد اختلافات در خانواده اتفاق می‌افتد. حتی اگر کارفرمایان به مسائل درگیری‌های خانوادگی بپردازند، در بسیاری از موارد، زنان هنوز مجبور هستند بین پیشرفت شغلی یا مسئولیت‌های خانوادگی یکی را انتخاب کنند. باین‌حال، تعداد زنان با تحصیلات عالی در حال افزایش است، و این به این معنی است که سهم زنان بسیار متخصص در نیروی کار اروپا افزایش خواهد یافت. همان‌طور که زنان بیشتر و بیشتری از تحصیلات بهتر برخوردار می‌شوند، می‌توانند از مردان در میانگین حقوق پیشه بگیرند، و مردان را مجبور کنند که بیشتر و بیشتر نقش مراقب را بگیرند. از دیدگاه اقتصادی، به‌سادگی عاقلانه‌تر است که زمانی که کودکان بیمار می‌شوند شخصی که درآمد کمتری دارد در خانه می‌ماند و از او مراقبت کند.

در ایران، گام‌هایی در راستای تطبیق قوانین برداشته‌شده‌اند تا مردان و زنان نقش‌های برابری در نقش مراقب داشته باشند. مردان تشویق می‌شوند که مرخصی بچه‌دار شدن بگیرند. آنچه در سراسر کشور موردنیاز است، امکانات مهدکودک و چارچوبی کلی است که به زنان اجازه می‌دهد که بهتر از مزایای نیروی کار بودن استفاده کنند. باین‌حال، در ایران، که این چارچوب‌ها تا حد زیادی وجود دارند، مشکلات جدید در رابطه با زنان تحصیل کرده با تحصیلات بیشتر به وجود می‌آیند.

مشاغلی که آموزش داده می‌شوند تا از همبستگی وضعیت رفاهی حمایت کنند، به‌طور سنتی مشاغلی برای زنان هستند: معلمان، معلمان مهدکودک، پرستاران، مراقبین شخصی و غیره. این مشاغل از چند جهت متضرر می‌شوند، چون زنان با تحصیلات عالی آن‌ها را ترک می‌کنند. به نظر می‌رسد ستونی که وضعیت رفاهی بر آن استوار است ناپدید می‌شود.

به لحاظ سنتی، مشاغلی مانند معلمان، معلمان مهدکودک، پرستاران، و مراقبان شخصی پیچیده‌تر از آن هستند که مکانیزه شوند. بنابراین پاسخ در کارگران خارجی بیشتر است یا در یک سناریو که مردان با تحصیلات کمتر مشاغل سنتی زنان را بگیرند-یعنی سرعت بخشیدن به تغییرات فرهنگی و نقش‌های جنسیتی. راه‌حلی دیگر ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر است که به کارکنان زن بهره می‌رساند و درعین‌حال باعث افزایش بهره‌وری و درآمد می‌شود.

اساساً، تعادل کار و زندگی واژه‌ای است که مستعد تفسیر ذهنی قابل توجهی است؛ زیرا آنچه تعادل را تشکیل می‌دهد، منوط به تنوع فرهنگی قابل توجهی است که توسط یک فرد و یا به‌طور

جمعی توسط دو نفر در یک رابطه تعریف می‌شود. تعریفی که ما در این مقاله از آن استفاده می‌کنیم این است که تعادل کار و زندگی، گویای آرزوی همه افراد - نه فقط افرادی که مسئولیت‌های خانوادگی دارند - برای به دست آوردن تعادل بین کاری که برایش حقوق می‌گیرند و زندگی آن‌ها خارج از کار است، از مراقبت از کودکان و کارهای خانه گرفته تا اوقات فراغت و پیشرفت خود.

تعادل کار و زندگی به‌طور سنتی تمرکز نسبتاً محدودی بر سلامت، فرسودگی شغلی مرتبط با استرس، ساعات کار، حقوق زایمان و اشتغال رسمی داشته است. با توجه به تحولات جمعیت شناختی و اجتماعی که قبلاً شرح داده شد، می‌دانیم که تعادل کار و زندگی محدود به این موارد نیستند.

در عوض، کار یک عنصر ابزاری است و وسیله‌ای است برای حمایت از یک شیوه زندگی و ایجاد شرایط مطلوب برای یک خانواده و / یا خود فرد. از این رو، تعادل کار و زندگی در مورد مدیریت فشار خارجی از یک محیط کار رقابتی با اوقات فراغت و / یا خانواده است.

با این حال، کار یک عنصر اجتماعی-روانی را ایجاد می‌کند که احترام و چالش‌های شخصی ایجاد می‌کند. بنابراین، تعادل کار و زندگی در مورد مدیریت فشار داخلی که حاصل انتظارات خود فرد و تعیین اهداف واقع‌گرایانه است که به‌طور مثال به مسئولیت خانوادگی ضربه وارد نمی‌کنند، هم هست. به عبارت دیگر، تعادل کار و زندگی تنها با فشار وارده بر فرد از طرف کارفرما تعریف نمی‌شود، بلکه به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر سطح انگیزه خود کارکنان است - که می‌توان گفت تنها به‌طور غیرمستقیم از فشار خارجی توسط جامعه‌ای که فرهنگ عملکرد را ستایش می‌کند، به وجود آمده است.

مفهوم تعادل کار و زندگی نیز گسترش یافته است تا شامل مسئولیت‌های گسترده‌تر مراقبت، نیاز به ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، پیگیری علایق فکری (یادگیری مادام‌العمر) و دیگر ترجیحاتی که مردم در مورد زمانی که می‌خواهند به کار اختصاص دهند دارند و چگونگی این کار، به‌خصوص از این جهت که این ترجیحات در طی زندگی یک فرد تغییر می‌کنند، شود. از این رو، تعادل کار و زندگی بیشتر و بیشتر از منظر طول عمر تقسیم می‌شود.

تعادل کار و زندگی بر پایه‌ی فرض جدایی کار و زندگی خصوصی است و این تعادل زمانی حاصل می‌شود که تقسیم برابر بین این دو وجود داشته باشد. تمایز کار و زندگی یک ساختار

جدید است و متفاوت از یکپارچگی کار و زندگی تا آغاز قرن بیستم است که خانواده‌ها با یکدیگر همکاری می‌کردند. این تمایز با عصر صنعت و توسعه کارخانه‌ها که در آن کارگران باید در زمانی خاص در مکان خاصی باشند، به وجود آمد. اما امروزه ما در معرض تغییرات رادیکالی قرار داریم که در آن دنیای سنتی شرکت‌ها شکسته می‌شود و به نوع جدیدی از سازمان‌ها مانند فیس بوک و موزیلا راه می‌افتند که به‌روش‌های متفاوت رادیکالی سازماندهی شده‌اند. این سازمان‌ها ساختارهای صاف و ارتباطی باز برای ارتقاء خلاقیت و نوآوری دارند. آن‌ها بر وابستگی متقابل، ایجاد شبکه و تشویق روابط کارکنان، مشتریان و فروشندگان تمرکز می‌کنند. و در نتیجه، آن‌ها موانع را می‌شکنند و یک‌بار دیگر کار و زندگی را یکپارچه می‌کنند. این امر با فناوری پیش می‌رود: مردم می‌توانند در خانه، در فضای باز یا در قسمت دیگری از جهان کار کنند. آن‌ها به یک برنامه کاری خاص محدود نمی‌شوند، بلکه هر زمان که بخواهند، می‌توانند کار کنند.

اظهار نظر آقای Welsh در مورد تعادل کار و زندگی با دیدگاه عمومی که تعادل کار و زندگی هم به نفع کارفرمایان و هم به نفع افراد است، همخوانی ندارد. کارفرمایان بهبود کیفی و کیفی در عرضه نیروی کار را به دست می‌آورند، زیرا تعادل کار و زندگی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد و آن‌ها را در بازار کار نگه می‌دارد (به‌عنوان مثال در اینجا سالمندان و زنان)، و افراد خود را انواع خواسته‌هایی که از آن‌ها می‌شود سازگار می‌کنند که منجر به بهبود کیفی زندگی آن‌ها می‌شود. یک نظرسنجی از ۳۰۰۰ فارغ‌التحصیل چینی، انگلیسی و آمریکایی نشان داد که ۹۰ درصد از پاسخ‌دهندگان آمریکایی و ۸۷ درصد از پاسخ‌دهندگان چینی می‌گویند که آن‌ها به‌طور فعال خواستار کارفرمایانی هستند که رفتار مسئولیت اجتماعی شرکتی‌شان رفتار خود آن‌ها را منعکس می‌کند، که این ادعا را ثابت می‌کند که تعادل کار و زندگی در نظر گرفته شده در زمینه CSR، در واقع می‌تواند به شرکت در مورد استخدام مزیت رقابتی دهد.

آشکار است که در نسل خود، استدلال Welsh دارای منطق واضحی بوده است: زمان منبعی کمیاب است و هر چه زمان بیشتری برای کار و حرفه اختصاص یابد، زمان کمتری برای اوقات فراغت، خانواده و پیشرفت خود وجود دارد. اما در آینده، فناوری و اشکال جدید سازمان‌ها می‌تواند ورق را برگرداند.

در دهه‌های گذشته، بخشی از نیروی کاری که به‌سرعت در حال رشد است از راه دور در یک

محیط کاری مرکزی کار می‌کند. ما تا حدودی به حالت قبل از صنعتی شدن برمی‌گردیم که جایی که زندگی می‌کنیم کار هم می‌کنیم. به‌غیراز کار در کارخانه‌ها و سایر مشاغل بدنی، اهمیت محل کار به‌طور فزاینده‌ای از بین خواهد رفت. علاوه بر این، تعدادی از شرکت‌هایی که علاقه‌مند به تمرکززدایی هستند، به علت درخواست‌های از راه دور به افزایش است و به همین دلیل موجب صرفه‌جویی در پول می‌شود. با پیشرفت تکنولوژی، فرصت‌های بهتر برای جذب کارکنان در جلسات مجازی و کنفرانس‌های تلفنی فراهم می‌شود. علاوه بر این، کارفرمایان می‌توانند با اجازه دادن به کارکنان تا وقت بیشتری را در خانه صرف کنند تا در دفتر کار، روحیه آن‌ها را بالا ببرند. این می‌تواند مقدار زیادی هزینه‌های اضافی را که صرف اجازه کردن دفاتر کار که کارکنان باید در آن حضور یابند کاهش دهد. این پیشرفت می‌تواند منجر به تعادل سالم‌تر زندگی و کار شود: این موجب هدر نرفتن وقت برای طی کردن راه کار و خانه می‌شود، به کارکنان زمان می‌دهد تا به مسائل شخصی یا خانه برسند و به‌طور کلی انعطاف‌پذیری بیشتری را فراهم می‌کند.

همیشه مشاغل وجود دارند که مستلزم حضور فیزیکی هستند. اما در آینده، کارهای کمتر و کمتری نیاز به حضور فیزیکی دارند، و بقیه مشاغل انعطاف‌پذیری و شخصی‌سازی بیشتری نسبت به امروز دارند. چون نسل جوان این دیدگاه جدید از کار را ترجیح می‌دهد، آن‌ها مفاهیمی مانند تعهد، موفقیت و سرگرمی، درک سنتی از تعادل و جداسازی کار و زندگی را تحسین خواهند کرد.

تغییرات در درک سنتی از کار و تعادل کار و زندگی با پیشرفت تکنولوژی ارتباط دارد. یکی از عواقب توسعه تکنولوژیک، سازمان‌های غیرمتمرکز بیشتر و از بین رفتن تفاوت بین کارفرمایان و کارکنان است. نیروهای تکنولوژیک و اقتصادی یک فضا برای سازمان‌های جدیدی ایجاد می‌کنند که خود سازمان‌یافته، خودمختار، هم‌تا به هم‌تا، مشارکتی و مردم محور است. سازمان‌های غیرمتمرکز بیشتری را خواهیم دید که به معنی سازمان‌ها و کار انعطاف‌پذیرتر است که در آن‌ها افراد در تصمیم‌گیری‌هایی که برایشان مهم است شرکت می‌کنند. این در حال حاضر درست در مورد شرکت‌های AES، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان برق در جهان صدق می‌کند، که در آن کارکنان سطح پایین در تصمیم‌گیری‌های حساس چند میلیون دلاری برای موفقیت آینده‌ی شرکت گنجانده شده‌اند. با این حال، تمرکززدایی چیزی بیش از سازمان‌هایی

با سلسله‌مراتب سست و مسطح است. این تنها قدرت نیست که به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود؛ قدرت نیز می‌تواند به همان اندازه در سازمان‌ها شبیه به دموکراسی‌های کوچک نشأت بگیرد. اگر بخواهیم با دیدی مثبت چشم‌انداز به آینده نگاه کنیم، برای موفقیت در آینده، باید کارآفرینان کوچک‌ماهر با توانایی ایجاد تعادل پایدار بین کار و زندگی برای خودمان و مستقل از سازمان یا شرکتی که در آن کار می‌کنیم، تبدیل شویم. در مقابل بدبینان معتقدند که پایان تعادل کار و زندگی در یک اقتصاد سخت و غیرانسانی آینده ختم می‌شود که در آن هدف، بهره‌وری و سود بیشتر است، نه نفع کارکنان و تعادل.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، ادبیات و اجماع نظرات خبرگان و نهایی کردن تم‌های استخراجی از متن و دسته‌بندی ذهنیات مختلف ناشی از متون و جریان‌های مختلف در نهایت دو سناریو استخراج شد که در ادامه به آنها بحث درباره آن خواهیم پرداخت.

### سناریو اول: تغییرات

دوره‌های طولانی بیکاری و ورشکستگی همراه با برنامه‌های اقتصادی مقاومتی باعث شد عموم مردم برای رشد اقتصادی ارزش قائل شوند و نیاز به تغییر در کشور را تشخیص دهند، به این ترتیب یک پنجره سیاستی ایجاد شد که در آن سیاست‌هایی برای افزایش رقابت به آرامی اجرا می‌شدند. این یک پلت فرم برای کشور به تازگی رقابتی شده بود و هنوز از هزینه‌های بالا برای تبدیل کردن جامعه به یک جامعه‌ی دانشی واقعی رنج می‌برد، ایجاد کرد. سیاست‌ها تا حد زیادی بر روی ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تحرک در نیروی کار، ریشه‌کن کردن شیوه‌های منسوخ‌شده و تغییر قوانینی که برای کاهش رقابت بودند و تنها به ظاهر برای ایجاد امنیت برای نیروی کار بودند، متمرکز شده‌اند؛ به عنوان مثال، اشتغال مادام‌العمر در کشور دیگر چیزی است که به گذشته تعلق دارد. این تغییرات، رقابت سازمانی را بهبود بخشیدند، درحالی که به ارزش‌های اساسی اجتماعی که به نظر می‌رسد در کشور حکمرانی می‌کنند، پایدار باقی ماندند. این تحول، نظامی را به وجود آورده است که قادر به ایجاد محصولات ارزشمند است، و از جهانی شدن سود می‌برد.

بیشتر زنان به نیروی کار پیوسته‌اند، و این نیاز به برنامه‌هایی برای حمایت از تعادل کار و زندگی

را تقویت کرده است. به‌طور فزاینده، تعادل کار و زندگی به‌عنوان یک مشکل اجتماعی و سازمانی دیده می‌شود و نه به‌عنوان یک مشکل فردی. برای ایجاد یک جامعه با شرایط بهتر برای کار زنان تلاش می‌شود. جامعه به‌طور فزاینده‌ای تلاش می‌کند تا تفاوت درآمد را با دادن سنوات در هنگام مرخصی زایمان به زنان جبران کند. این کار از طریق اخذ مالیات از کارکنان با حقوق بالا که برای فرزندانشان به مرخصی نمی‌روند انجام می‌شود؛ که معمولاً مرد هستند. این کار به دو صورت جواب می‌دهد: انگیزه زوجین برای داشتن فرزندان بیشتر می‌شود و جبران اینکه زنان مجبور به ترک کار خود هستند را می‌کند.

رشد اقتصادی با تغییرات بزرگ هم در نیروی کار و هم در چگونگی سازمان‌دهی کارها پیش برده شده است. شرکت‌های بسیار رقابتی روی ایجاد شرایط مطلوب برای کارکنان خود متمرکز شده‌اند. مریان، ساعت‌های انعطاف‌پذیر، تعطیلات با حقوق و غیره فراوان‌اند. کارمند یک دارایی ارزشمند محسوب می‌شود و بیشتر شبیه یک ورزشکار نخبه است تا یک کارمند ساده و قابل تعویض. باین‌حال، این مشکل تعادل کار و زندگی را حل نکرده است. کاملاً برعکس تمرکز اغراق‌آمیز بر منابع انسانی و توسعه استعداد، وضعیتی را ایجاد کرده است که شرکت‌ها برای ایجاد شرایط مناسب و مطلوب برای پیشرفت کارکنان خود، چنان سخت تلاش کرده‌اند که کارکنان اکنون فرسودگی ناشی از استرس وجودی را تجربه می‌کنند. این ناشی از فشار خارجی از کارکنان نیست، بلکه ناشی از اختلاف بین ارزش‌ها و زندگی آن‌ها است. تجربه کردن عدم تعادل کار و زندگی به دلیل اینکه مجبور هستید مخارج خانواده را تأمین کنید کاملاً متفاوت است از این که کار خود را به خانواده و کسانی که دوست دارید ترجیح دهید، حتی اگر مفهومی که درباره "زندگی خوب" دارید به‌طور نزدیکی با ارزش‌های خانوادگی متصل باشند. باین‌حال برای افراد منفرد از نسلی که می‌پندارند "دنیا متعلق به آن‌هاست" و توانسته‌اند به دلیل کمبود کارکنان جوان و کارآمد، آزادی انتخاب شغل داشته باشند، این پیشرفت بسیار شایع است و انتخاب کاملاً با خودشان بوده است.

در کار، کارکنان پاداش می‌گیرند، ستایش می‌شوند، احساس ارزش می‌کنند، و در میان دوستان خوب هستند، درحالی‌که در خانه، مشکلات روزمره زیاد است. بنابراین اگر مجبور به انتخاب باشند، بیشتر مواقع کار به عزیزان ترجیح داده می‌شود. نرخ طلاق بالا گویای این ماجراست. باین‌حال، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای ادعا می‌کنند که تعادل کار و زندگی در محل کار به پایان

نمی‌رسد. بنابراین، تلاش‌هایی برای انجام دادن کارهای خانگی کارکنان با ارزش انجام شده است، و برنامه‌ای کامل برای انجام کارخانه توسط خدمتکار به کارکنان ارائه می‌شود که بخشی از حقوق و دستمزد آن‌هاست. مریدان فقط در مورد چگونگی بهبود عملکرد در زمینه‌های مربوط به کار فعالیت نمی‌کنند، بلکه در مورد امور خانوادگی نیز کار می‌کنند و بر برنامه‌های کاری برای پیش‌بینی دوره‌های استرس نظارت می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان پس از یک دوره اوج کار، برای تجدیدقوا وقت صرف می‌کنند. به این امر اذعان دارند که تنها «نه» گفتن به پروژه‌ها، همکاران و مدیریت، کافی نیست، بلکه کارکنان باید اول و مهم‌تر از همه به خودشان «نه» بگویند. منابع انسانی بیشتر متمرکز بر کاهش حجم کار برای فرد است تا فرد بتواند کارایی پایدار داشته باشد، اذعان می‌کنند که اوج یافتن شدت کار به‌سادگی منجر به زمان طولانی برای تجدیدقوا می‌شود و در نتیجه در بلندمدت باعث کاهش بهره‌وری می‌شود.

در این مورد که کار چگونه زندگی هر فرد را پر می‌کند و قطبی شدن قابل توجهی وجود دارد. بعضی افراد شیوه زندگی ساده‌تری را انتخاب کرده‌اند، با تمرکز بر ارزش‌های خانوادگی و در صورت امکان، کاهش ساعات کاری به‌منظور افزایش زمانی که برای فرزندان و همسرانشان صرف می‌کنند. این افراد عموماً دارای صلاحیت‌های تخصصی و بسیار ارزشمند هستند که آن‌ها را قادر می‌سازد کمتر کار کنند، آن‌ها هنوز به‌اندازه کافی برای یک زندگی راحت درآمد کسب می‌کنند یا از آنجا که واقعاً نیاز به حضور در شرکت به‌صورت فیزیکی نیست تصمیم می‌گیرند به حومه شهر، که در آن قیمت مسکن و نیازهای مادی پایین‌تر است، کوچ کنند.

### سناریو دوم: اصلاحات

اصلاحات برای حصول اطمینان از پایداری اقتصادی و محیط‌زیست جهانی لازم هستند، در عین حالی که اطمینان حاصل می‌کنند که نهادها واقعیت‌های اقتصادی، مالی و سیاسی جهانی را منعکس می‌کنند. چالش‌های جهانی متعدد هستند، از تغییرات اقلیمی و مدیریت منابع گرفته تا جمعیت جهانی رو به‌پیر شدن و رشد سریع مناطق شهری در کشورهای با درآمد متوسط و کم‌درآمد. عرضه‌ی راه‌حل‌های تکنولوژیکی بیشتر از هر زمانی است. راه‌حل‌های دیجیتال در مقیاس جهانی به اجرا درآمده و موجب ایجاد راه‌های جدیدی برای همکاری با یکدیگر شده‌اند، اما بسیاری از انواع شغل‌ها را نیز از بین برده‌اند و نیاز به مهارت‌های تغییر شغل را افزایش داده‌اند. طبقه متوسط در آینده عمدتاً با طبقه مرفه قابل قیاس است به‌خصوص از نظر تحصیلات و

تخصص‌های فنی و مهارتی. درحالی‌که مرحله اول برون‌سپاری در درجه اول بر برون‌سپاری تولید و کارهای کارگری به کشورهای کم‌درآمد و نزدیک شدن به بازارهای جدید متمرکز بود، مرحله دوم، عمدتاً روی کارهای با پرستیژ بالا، به‌خصوص R & D (تحقیق و توسعه) و کارهای خدماتی خاص متمرکز بود. تحصیلات دیگر سپری در برابر از دست دادن شغل‌تان نیست. با کمک فن‌آوری، پزشکان متخصص به‌طور فزاینده‌ای عمل‌های ساده را از راه دور انجام می‌دهند و تحلیلگران پشت‌میزنشین، معماران و سایر متخصصان خدمات نیز می‌توانند از جایی در جای دیگر کار کنند.

نیاز به نوآوری بیش‌ازپیش مشخص است، اما هزینه تحول بالا است و بر رشد کلی در کشور فشار وارد کرده است. چالش‌هایی که کشور در سازگاری با واقعیت‌های جدید جهان با آن مواجه بوده است، بسیاری بوده‌اند و اجرای اصلاحات لازم سخت بوده‌اند. رشد جهانی توسط کشورهای درحال توسعه هدایت می‌شود. شرکت‌های چندملیتی همچنان به افزایش نیروی کار خود در کشورهای درحال توسعه ادامه می‌دهند به‌جای افزایش رشد بخش خدمات گرا در کشورهای غربی. درعین‌حال، به دلیل بالا بودن دستمزد، نیروی کار و منابع در کشور به‌اندازه کافی رقابتی نیست تا به میلیاردها مصرف‌کننده جدید در کشورهای درحال توسعه خدمات ارائه دهد. این افزایش قطبیت در میان کارگرانی که در دنیای جدید تلاش می‌کنند و آن‌هایی که نمی‌کنند را افزایش داده است. دومین دسته به‌طور فزاینده‌ای در خدمات غذایی و صنایع مراقبت کار پیدا می‌کند. سیستم‌های رفاه در دوره‌های رونق و شکوفایی عموماً بسیار رقابتی هستند، اما این سیستم گران‌تر از آن هستند که بتوانند در زمان رشد کم سر پا باقی بمانند.

اعتراضات قابل توجهی رخ داده است و سیاستمداران به‌طور کلی این تغییرات را در بحبوحه‌ی بحران انجام داده‌اند، به‌جای اینکه اقدامات پیش‌بینی‌شده برای جلوگیری از بحران باشند. نارضایتی قابل توجهی از سیاستمداران به وجود آمده است. سیاستمداران برای اینکه سریع عمل نکرده‌اند سرزنش می‌شوند و درعین‌حال به خاطر تغییراتی که به وجود آورده‌اند سرزنش می‌شوند.

تعادل کار و زندگی به‌طور طبیعی تحت تأثیر قرار گرفته است. مردم نگران از دست دادن شغل خود هستند و سخت‌تر و بیشتر کار می‌کنند. در زمانی که مردم به‌طور کلی فقط از داشتن یک شغل خوشحال هستند، به تعادل کار و زندگی توجه چندانی نمی‌شود. مفهوم "تعادل" به‌جای



اینکه یک فاکتور مشترک در زندگی کاری باشد، به یک کالای لوکس تبدیل شده است که کارکنان دارای زمان، امنیت کاری و منابع می‌توانند از آن بهره‌مند شوند. در زمان تغییر اقتصادی و ناامنی شغلی، تعادل کار و زندگی یک سراب است، هرچند که مشکلات مربوط به تعادل کار و زندگی بیشتر از هر زمان دیگری است.

نقطه‌ی شروع دو سناریو در دو چهارچوب کاملاً متفاوت اقتصاد آینده و بازار کار است. بنابراین، آن‌ها منجر به دو سناریو بسیار متفاوت برای دستیابی به تعادل بین کار و زندگی در زمینه آینده‌ی کشور می‌شوند. در سناریو اول، تعادل کار و زندگی، یک نکته ضروری در زندگی کارکنان است و یک ارتباط نزدیک بین کارکنان و کارفرمایان ایجاد می‌کند. در سناریوی دوم، تعادل کار و زندگی برای اکثریت کارکنانی که تلاش می‌کنند شغل خود را حفظ کنند مهم نیست و از این رو تنها در دسترس کارکنان ممتاز و دارای مزایا است.

آینده تعادل کار و زندگی می‌تواند بسیاری اشکال دیگر به خود بگیرد، بسته به اینکه آینده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی چگونه شکل می‌گیرد. دو سناریو نشان داده شده تا حدی مبتنی بر دیدگاه خوش‌بینانه و بدبینانه درباره آینده‌ی کار هستند و تا حدودی مبتنی بر چالش‌ها و تحولات آینده مواجه است، مانند پیری، رکود اقتصادی، رقابت شدید جهانی و اشکال جدید سازمان‌ها که مفهوم سنتی تعادل کار و زندگی به چالش می‌کشند.

با توجه به این واقعیت که آینده تعادل کار و زندگی امری نامطمئن است و احتمالاً در شکل‌ها و شیوه‌های مختلف تکامل پیدا می‌کند، هدف اصلی این مقاله این نیست که سناریوهای "واقعیت سخت" برای آینده ارائه دهد. آینده در هر تعریفی نامطمئن است، بنابراین آینده تعادل کار و زندگی نامطمئن است. در عوض، هدف این است که زمینه‌های نامطمئن را که مفهوم تعادل کار و زندگی بر پایه آن‌هاست را مفهوم‌سازی کنیم: اولاً، تعادل کاری و زندگی به نفسه یک چیز خوب نیست، بلکه در واقع می‌تواند باعث استرس و فرسودگی زود هنگام شود، مثلاً این مفهوم با توسعه استعداد ارتباط بسیار نزدیکی دارد. دوم، و به‌رغم اعتقاد عامه، تعادل کار و زندگی "برای همیشه اینجا" نیست بلکه تغییر خواهد کرد- و اگر شرایط به‌اندازه کافی سخت باشد، ممکن است مزایای کاری و زندگی پس گرفته شوند.

- [1] N. Beck, **Shifting Gears: Thriving in the New Economy**, Harper Collins, Toronto, 1992.
- [2] O. Blanchard, **European Growth over the Coming Decade**, September 2003, <http://economics.mit.edu/files/751> (accessed 21.03.12).
- [3] W. Bridges, **Jobshift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs**, Addison-Wesley Publishers, Reading, MA, 1994.
- [4] J.H. Boyett, J.T. Boyett, **Beyond Workplace 2000: Essential Strategies for the New American Corporation**, Dutton, New York, 1995.
- [5] J.L. Campbell, O.K. Pedersen, **Institutional competitiveness in the global economy: Denmark and United States**, Regulation & Governance 1 (3) (2007) 230–246.
- [6] Copenhagen Institute for Futures Studies, Scandinavian Way, **Members Report Copenhagen 5/2006**.
- [7] European Commission, Europe 2020: A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, **EU Commission, Brussels**, 2010, [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm) (accessed 21.03.12).
- [8] **Europe's Energy Portal**, 2010, <http://www.energy.eu/#prices>.
- [9] A. Heisz, **Changes in the Job Tenure in Canada**, **Canadian Economic Observer, Statistics Canada**, Cat. No. 11-010, January 1996, pp. 3.1–3.9.
- [10] T. Hogarth, D. Bosworth, **Future Horizons for Work-Life Balance**, Institute for Employment Research, University of Warwick, 2009 (January).
- [11] IMD, **World Competitiveness Yearbook, Institute for Management Development**, Switzerland, 2006.
- [12] D. Indiviglio, **A Future of Work-Life Balance**, The Atlantic, 14 June 2009.
- [[14] G.S. Lowe, **The future of work: implications for unions**, Industrial Relations 53 (2) (1998) 235–257.
- [15] T.W. Malone, **The Future of Work: How the New Global Order of Business Will Shape Your Organization, Management Style, and Your Life**, Harvard Business School Press, 2004.
- [16] **Ministry of Finance in Denmark**, 2010, <http://uk.fm.dk/>.
- [17] D. Nobles, **Progress Without People: New Technology, Unemployment, and the Message Resistance**, Between the Lines Press, Toronto, 1995.
- [18] OECD, **Education at a Glance**, 2007.
- [19] **Olieindustriens landsforening publikation, Norsk økonomi: En konjunkturoversikt**, Oslo, 2010.

- [20] PricewaterhouseCoopers, **Managing Tomorrow's People: The Future of Work** 2020, 2007, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/futureof-work/pdf/mtp-future-of-work.pdf>.
- [21] SSB Statistics Norway, 2010, <http://www.ssb.no/en/>.
- [22] Statistics Denmark, 2010, <http://www.dst.dk/>.
- [23] **Statistics Denmark and Nordea Economic Research**, 2010.
- [24] J. Rifkin, **The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era**, G.P. Putnam's Sons, New York, 1995.
- [25] UN, **World Population Prospects: The 2008 Revision**, New York, 2009, [http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2008/wpp2008\\_highlights.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2008/wpp2008_highlights.pdf) (accessed 21.03.12).
- [26] K. Wheeler, **Is There a Future for Work-Life Balance?** 2009, <http://www.ere.net/2009/08/19/is-there-a-future-for-worklife-balance/>.
- [27] World Economic Forum, **The Global Competitiveness Report 2009–2010**, Geneva, 2009, <https://members.weforum.org/pdf/> (accessed 21.03.12). 13] J.F. Kierkegaard, Proposition's Rebuttal Statement, in: The Economist Debate: The Future of Work, [www.the.economist.com](http://www.the.economist.com), July 11 2008