



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## The Corona Crisis and Development of Teleworking Process in the Iranian Administrative System: Experiences of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran

Elham Ebrahimi<sup>1\*</sup>, Babak Zendehtdel Nobari<sup>2</sup>, Ali Shoja<sup>3</sup>

1. Assistant Prof of human resource management., Department of Management, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. (Corresponding author). Email: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir
2. Ph.D. of industrial management, Director of planning & development department, National Library & Archives of Iran (NLAI), Tehran, Iran. Email:zendehtdel@ut.ac.ir
3. Ph.D. candidate of business management, Faculty of Management, university of Tehran, Tehran, Iran. Email: shoja.ali@ut.ac.ir

### Abstract

Teleworking was one of the main actions of organizations and companies around the world during the Covid 19 pandemic, which, of course, used to be done for various reasons, but not to the extent of the pandemic era. The National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran, as one of the government agencies, has used telecommuting platform since the beginning of the signification of the telecommunications regulations in 2010 up tonow, due to the nature of its functional and quantitative nature of many of its specialized jobs. But the question is how this organization, despite having a decade of experience in implementing and managing the telecommuting process, has dealt with this issue during the Corona pandemic crisis, and in other words, what new lessons has it achieved from this emerging experience? The aim of this study was to answer this question with inductive approach and qualitative method. The target population of this study was employees and managers with a history of teleworking or decision makers in the teleworking process in the National Library and Archives of Iran. Sampling was unlike probability quota and continued until data saturation. The method of data collection was semi-structured interviews and the method of analysis was thematic analysis. Findings showed that the organization's experiences of telecommuting during the Corona pandemic are divided into five main themes and nineteen sub-themes resulting from them. In other words, to manage telecommuting in times

of Corona crisis, proper confrontation was necessary in five main areas: 1. Organizational culture, 2. Organizational systems and infrastructure, 3. Perceptions, attitudes and skills of employees, 4. Adaptation of management styles and 5. Organizational strategies and functions. The requirements of each of these areas are presented in detail in the discussion and conclusion section and can add to the experience of organizations in dealing properly with the telecommuting phenomenon during the Corona pandemic.

### **Introduction**

Although interest in the idea of telecommuting first emerged with the oil crisis and to avoid the costs imposed in the 1970s, presently in many industries and organizations, telecommuting is even considered a competitive advantage. On the other hand, the nature of work around the world has changed dramatically due to advanced communication tools. Organizations are increasingly turning from an absolute approach to their physical locations. They are well aware of the importance of adapting to new changes and conditions in order to reduce costs and waste of time and on the other hand increase flexibility and efficiency. Researches related to telecommuting in the world have a history around its age and in Iran, researches on telecommuting has been conducted in the last decade. But in the current context of the world, given the pandemic of the Corona virus and its consequences for organizations, we are witnessing a change in the appearance and substance of telecommuting, both quantitatively and qualitatively. The tangible research gap in this area needs to be explored. The question is, from the point of view of the staff and executors of the telecommuting process in the National Archives and Library of Iran, what are the differences between this process and the telecommuting in the normal state of the organization and how was it? The present study was conducted to answer this question with an inductive approach and a qualitative method. The knowledge-enhancing contribution of the present study is the study of telework experience in one of the major government institutions in the field of culture in the country. Although the issue of telecommuting is not a new issue, so far this issue has been considered as option and has not been addressed in the current era due to the coercion of the Corona pandemic in the country.

### **Case study**

The National Archives and Library of Iran was identified as suitable for this study; This is because the organization has a long history of telecommuting implementation, and its review of telecommuting management during the current Covid 19 pandemic crisis will bring valuable points.

### **Theoretical framework**

Telecommuting is used in many terms; these include: work from home, e-work, virtual work, telework, remote work, distance working, work shifting and flexible work. Of course, these different terms have many conceptual overlaps,

and all of them refer in some way to the central nature of telecommuting. People use the concept in a variety of ways, extending it to a wide range of forms of work, including mobile work, work in any place other than the usual employer-accepted workplace, shared office centre or hub and home-based working. For example, Morganson, Major, Auburn, Verio, and Heelan (2010) have defined teleworking as working from anywhere, anytime. Also defined by Apgar (1998) telecommuting is doing work electronically wherever the employee chooses. This method of work is "moving the work towards the employee" instead of "moving the employee towards the work" (Ghanbari, 2011).

Teleworking in Iran officially began in July 2010 with the announcement of telecommunications regulations by the government of the time to public agencies and has continued to this day. A decade after the official start of telecommuting in Iran, telecommuting is now practiced in many government ministries, organizations and departments.

#### **Methodology**

The present study is an applied research with a qualitative approach that is applied in terms of purpose and exploratory-inductive in terms of data collection. The target population of the present study was three groups of employees. Staff managers who have telecommute employees. Managers who have experience in the life cycle of telecommunicating like office of planning and supervision and general directorate of human resource, and also employees who have at least one six-month period of experience as a telecommuter. Sampling of the mentioned population was done by unlikely quota method until theoretical saturation was reached. The data collection tool in this study was semi-structured interviews and the data analysis method was thematic analysis.

#### **Discussion and Results**

Brown and Clark (2006) stepwise method was used for analysis in this study. During this process, after implementing and getting acquainted with the data and studying the information several times, the initial codes were created. Codes such as "temporary internet outages" and "telecommuting as unemployment". In the third step, the codes were matched to form potential themes, and all data related to each theme was collected. Then, by reviewing the themes and the relationship between them and the relationship between the themes and the code, the categoris were modified. In the next step, the formed themes were defined and named; Topics such as "psychological health and safety" were listed as sub-themes. Finally, 19 sub-themes were enumerated, which led to the formation of five main themes by increasing the degree of abstraction.

### **Conclusion**

In the current situation where the Corona epidemic disease has caused organizations to show more reception in telecommuting, it is necessary for government organizations to be flexible in policy-making and take appropriate measures to the current situation, while maintaining and improving the level of telecommunications capacity provide for government employees.

**Keywords:** Corona, telecommuting, e-government, theme analysis, National Library and Archives of Iran



**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Ebrahimi, E., Zendehtdel Nobari, B., & Shoja, A. (2022). The Corona Crisis and Development of Teleworking Process in the Iranian Administrative System: Experiences of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran, *Public Management Researches*, 14 (54), 143-168. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2021.36453.5287

**Received:** 11 Nov. 2020    **Revised:** 08 Sep. 2021    **Accepted:** 20 Oct. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## بحران کرونا و توسعه فرایند دورکاری در نظام اداری ایران: تجارب سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

الهام ابراهیمی<sup>۱\*</sup> - بابک زنده‌دل نوبری<sup>۲</sup> - علی شجاع<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران،

ایران. e.brahim@ihcs.ac.ir

۲. دکترای مدیریت صنعتی و مدیرکل برنامه‌ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران، ایران.

zendeudel@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. shoja.ali@ut.ac.ir

### چکیده

دورکاری یکی از اقدامات اصلی سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان طی همه‌گیری کوید ۱۹ بود که البته پیشتر نیز به دلایل مختلف، اما نه به گستردگی دوران پاندمی انجام می‌شد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین مدل تجارب و درس‌آموخته‌های نوین سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در حوزه پیاده‌سازی و مدیریت فرایند دورکاری در دوران بحران دنیاگیر کرونا با رویکرد استقرایی و روش کیفی انجام شد. جامعه هدف این پژوهش کارکنان و مدیران با سابقه دورکاری یا تصمیم‌گیر در فرایند دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران بودند و نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی قضاوتی تا حد اشباع داده‌ها ادامه یافت. روش گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته و روش تجزیه و تحلیل آن‌ها، تحلیل تم بود. یافته‌های پژوهش نشان داد، تجارب سازمان از دورکاری در دوران دنیاگیری کرونا در قالب پنج تم اصلی و نوزده تم فرعی منتج از آن‌ها قابل دسته‌بندی است. به عبارت دیگر، برای مدیریت دورکاری در زمان بحران کرونا مواجهه صحیح در پنج حیطه اصلی ضروری می‌نمود: ۱. فرهنگ سازمان، ۲. سیستم‌ها و زیرساخت‌های سازمان، ۳. ادراکات، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان، ۴. متناسب‌سازی سبک‌های مدیریت، ۵. استراتژی‌ها و کارکردهای سازمان.

**واژه‌های کلیدی:** کرونا، دورکاری، دولت الکترونیک، تحلیل تم، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

استناد: ابراهیمی، الهام؛ زنده دل نوبری، بابک؛ شجاع، علی (۱۴۰۰). بحران کرونا و توسعه فرایند دورکاری در نظام اداری ایران:

تجارب سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۱۶۸-۱۴۳.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۸

DOI:10.22111/JMR.2021.36453.5287

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروزه، ماهیت کار در سراسر جهان به دلیل این ابزارهای ارتباطی پیشرفته به طور جدی تغییر کرده است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از نگاه مطلق به مکان‌های فیزیکی خود دست کشیده‌اند. آن‌ها به خوبی از اهمیت سازگاری با تغییرات و شرایط جدید به منظور کاهش هزینه‌ها و اتلاف وقت و از سوی دیگر افزایش انعطاف‌پذیری و کارایی آگاه هستند. علاوه بر این، آن‌ها اهمیت کار از راه دور را به عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته‌اند (Azami, Okhovati, Mokhtari & Khodabakhs, 2018). با توجه به چنین دیدگاه‌هایی بسیاری از سازمان‌ها به سمت دورکاری و استفاده همه‌جانبه از آن متمایل شده‌اند.

کار از راه دور زمانی رخ می‌دهد که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات امکان انجام کار در فاصله جغرافیایی از مکانی که به طور سنتی کار در آن انجام می‌گرفت را فراهم کنند (Hynes, 2014). به گفته ژانگ و همکاران (2020) نظریه‌های مربوط به دورکاری را می‌توان در قالب دو جریان اصلی دسته‌بندی کرد؛ دسته اول مربوط به روابط متقابل بین کار و زندگی و دسته دوم مربوط به روابط متقابل بین کارکنان و محل کار (کارفرما / سازمان / نتیجه کار) است. این پژوهش بنابر هدف آن، به دنبال شناخت چند و چون دورکاری در دوران دنیاگیری کرونا<sup>۱</sup> از فحوای موارد مطروحه در هر دو دسته نظریات مذکور است.

دیگر بر کسی پوشیده نیست که همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ جهان را تحت تاثیر عظیم قرار داده و با تغییرات جدی روبرو کرده است. هشتگ (#در\_خانه\_بمانیم) بیش از ۱۰.۵ میلیون پست را در شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام به خود اختصاص داده است (Massey, 2020).

از بُعد سازمانی نیز، در اقصی نقاط جهان، مشاغل بی‌شماری مشمول کار در خانه شده‌اند و همچنان این روند در حال افزایش است. برای مثال گزارش شده که نسبت شرکت‌های برخوردار از سیاست دورکاری در توکیو، از ۲۴ درصد در ماه مارس به ۶۳ درصد در ماه آوریل افزایش یافته است (The Japan Times Report, 2020) با توجه به روند رو به رشد کار انعطاف‌پذیر، در حالی که دورکاری برای

برخی از مشاغل، مسئله‌ای بدون دردسر بوده، برای برخی دیگر، نیازمند اتخاذ ساز و کارهای قابل توجهی است و همچنین برای بسیاری از مشاغل، کار از راه دور برای همه کارمندان میسر نشده است (Massey, 2020).

در ایران نیز، معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری تهران اعلام کرد استفاده از ظرفیت دورکاری با تمهیدات و زیرساخت‌های لازم دستگاه‌های اجرایی برای ارائه خدمات مطلوب به صورت الکترونیکی از منزل توسط کارکنان واجد شرایط با اولویت کارکنان مبتلا به بیماری‌های زمینه‌ای و خاص بالای ۶۰ سال سن و بانوان باردار و مادران دارای فرزند زیر شش سال فراهم شود (Mehr News Report, 2020).

آغاز رسمی دورکاری در سازمان‌های کشور از سال ۱۳۸۹ و با ابلاغ آیین‌نامه دورکاری به منظور توسعه دولت الکترونیک و با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن همراه بوده است. طی گزارشی از خبر آنلاین در همان سال ۱۳۸۹، نظرات مثبت مسئولان کشوری وقت و آمارهایی مبنی بر استعداد آغاز جدی دورکاری منتشر شد که تحلیلی کاربردی در خصوص توان اجرایی‌سازی دورکاری بوده است (khabaronline, 2011) تا سال ۱۳۹۴، سه وزارتخانه کار و امور اجتماعی، نفت و بازرگانی پیش‌تازان اجرای طرح دورکاری بوده‌اند (Shahvaran, 2016). اما دورکاری به نسبت اجباری دوران دنیاگیری کرونا، مساله‌ای مجزا بوده و موردی است که جهان بسیاری از مشاغل را دیگرگون ساخته است.

در این میان اما سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با سابقه‌ای ده ساله در طرح‌ریزی و اجرای فرایند دورکاری، به‌رغم وجود فراز و نشیب‌هایی در یک دهه اخیر در زمینه دورکاری، مجهز به زیرساخت‌های مورد نیاز بوده است و همانگونه که در سال ۸۹ و با ابلاغ آیین‌نامه دورکاری از سوی دولت در زمره اولین دستگاه‌های مجری دورکاری در کشور بوده است، در دوران دنیاگیری کرونا نیز با سرعت به توسعه آن متناسب با نیازهای ماموریتی خویش پرداخت.

حال سوال این است که از دید کارکنان و مجریان فرایند دورکاری در سازمان، این فرایند در دوران دنیاگیری چه تفاوت‌هایی با دورکاری در حالت عادی سازمان داشته و چگونه بوده است؟ پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این سوال با رویکرد استقرایی و با روش

کیفی انجام شد. سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر، بررسی تجربه دورکاری در یکی از نهادهای بزرگ دولتی حوزه فرهنگ در کشور است؛ به‌رغم اینکه بحث دورکاری موضوع جدیدی نیست اما تا به حال این مبحث به عنوان یک گزینه اختیاری مد نظر قرار می‌گرفته و از بعد اجبار در دوران حاضر (دنیاگیری کرونا) در کشور، به آن پرداخته نشده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### دورکاری

علاقه به ایده دورکاری<sup>۱</sup> برای اولین بار با بحران نفت در دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد. افراد از خانه یا در یک مرکز نزدیک به خانه خود کار می‌کردند تا از هزینه زیاد سوخت برای رفت و آمد به محل کار و همچنین هزینه‌های گرمایش یا سرمایش محل کار جلوگیری کنند. بحران نفت به زودی پایان یافت؛ اما علاقه به کار از راه دور، اکنون به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف مطلوب دیگر، از جمله افزایش تعادل کار و زندگی<sup>۲</sup>، ارتقای روحیه کارکنان<sup>۳</sup> و اطمینان از بهبود بهره‌وری<sup>۴</sup>، گسترش یافته است. پیشرفت مداوم فناوری اطلاعات و ارتباطات و قابلیت اجرای کارهای متعدد در مکان‌های جغرافیایی دیگر و از راه دور (از جمله در آن سوی مرزها)، عامل اصلی رشد دورکاری بود (Sectoral Policies Department Report, 2020).

در حالی که از اوایل دهه ۱۹۷۰ که جک ام. نیلز<sup>۵</sup> این اصطلاح را به کار برد، چندین دهه از شکل‌گیری مفهوم دورکاری گذشته، اما توافق قطعی درباره تعریف دقیق آن حاصل نشده است. افراد این مفهوم را به روش‌های مختلف استفاده می‌کنند و آن را به طیف گسترده‌ای از اشکال کار، از جمله کار سیار<sup>۶</sup>، کار در هر مکان خارج از محل کار معمول پذیرفته شده از سوی کارفرما، کار در فضاهای کار

1. Teleworking
2. Work-life balance
3. Increasing worker morale
4. Ensuring productivity improvements
5. Jack M. Nilles
6. Mobile work



اشتراکی<sup>۱</sup> و کار خانگی<sup>۲</sup> تسری می‌دهند. برای نمونه، مورگانسون، ماژور، اوبورن، وریو و هیلان (۲۰۱۰) دورکاری را به عنوان کار کردن از هر جا و در هر زمان تعریف کرده‌اند. همچنین بنا بر تعریف آپگار<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) دورکاری، انجام دادن کار به صورت الکترونیکی در هر جایی که کارمند انتخاب می‌کند معرفی شده است. این شیوه کاری «حرکت کار به سوی کارمند» به جای «حرکت کارمند به سوی کار» مطرح شده است (Ghanbari, 2011).

### معرفی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

بنا بر اساسنامه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، این نهاد، موسسه‌ای آموزشی، پژوهشی و خدماتی معرفی شده است. در راستای این تعریف، این سازمان وظایفی از جمله گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات را برعهده دارد.

در سال ۱۳۸۱، با ادغام کتابخانه ملی و آرشیو ملی «سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» شکل گرفت. در حال حاضر سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، با ۱۰۳۳ نفر پرسنل<sup>۴</sup>، زیر نظر ریاست جمهوری بوده و از لحاظ ساختاری، در مجموع دارای ۲۰ اداره کل و چهار معاونت است. این معاونت‌ها شامل سه معاونت صفی (کتابخانه ملی، اسناد ملی و پژوهش و منابع دیجیتال) هر یک با چهار اداره کل و یک معاونت ستادی (توسعه مدیریت و منابع) با پنج اداره کل است؛ سه اداره کل مستقل (دفتر برنامه‌ریزی و نظارت، حوزه ریاست و روابط عمومی و امور بین‌الملل، و حراست) نیز مستقیماً زیر نظر ریاست سازمان قرار دارند (Mizandar & Yavari, 2017).

### دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

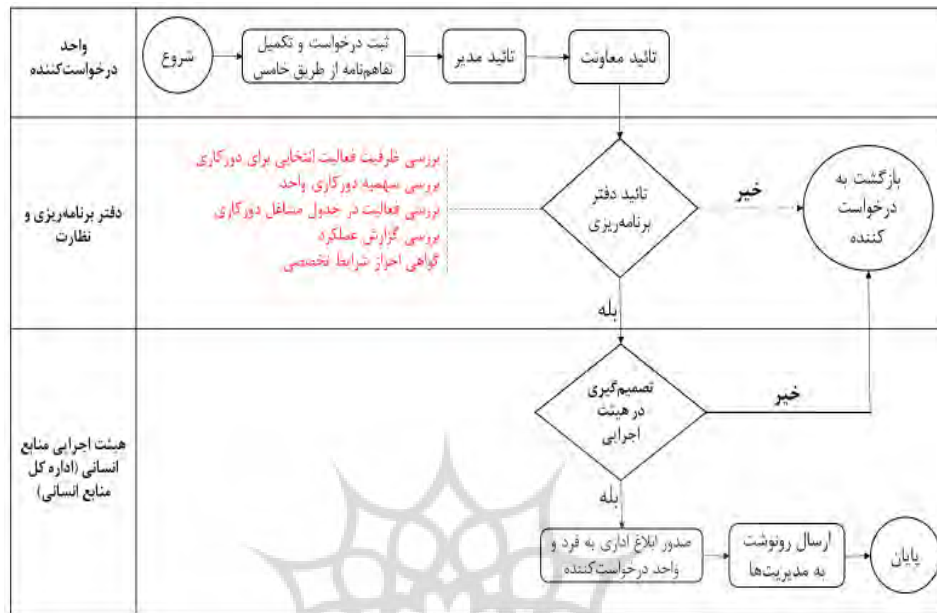
در ایران، وزرای عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۸۹/۳/۳۰ بنا به پیشنهاد ۲۰۰/۸۷۴۱ مورخ ۸۹/۳/۴ معاونت توسعه مدیریت و

1. Shared office center or hub
2. home-based work
3. Apgar

۴. این آمار مربوط به آبان ماه سال ۱۳۹۹ و تعداد ۱۰۳۳ نفر در رده‌های مختلف سازمانی است

سرمایه انسانی ریاست جمهوری و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، آیین‌نامه دورکاری را تدوین و ابلاغ کردند (Ministers of Social Affairs and e-Government Report, 2010). آیین‌نامه دورکاری کارکنان دولت، برای کارمندان واجد شرایط (نیروهای دانشی دستگاه‌ها) در نظر گرفته شد تا از طریق آن بتوان به اهدافی مانند افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش ترافیک رفت و آمد و اثرات جانبی آن دست یافت. پیرو آیین‌نامه مذکور، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نیز دورکاری را از بهمن ماه ۱۳۸۹ اجرا نمود و کمیته دورکاری مسئولیت احصای فعالیت‌های قابل تعریف در دورکاری و دیگر مسائل مطروحه در مدیریت دورکاری را به عهده گرفت.

در آذر ماه سال ۱۳۹۸، شیوه‌نامه جدید دورکاری تحت عنوان «شیوه‌نامه ضوابط و شرایط اجرای طرح دورکاری» به تصویب هیئت رئیسه سازمان رسید که در آن مشاغل مشمول دورکاری، به این شرح تعریف شدند: (۱) نرم‌پذیر (قابل شمارش) بوده و قابلیت سنجش و اندازه‌گیری کمی و کیفی آن وجود داشته باشد. (۲) توجیه بهره‌وری و اقتصادی برای انجام کار از طریق دورکاری وجود داشته باشد. (۳) انجام تمام یا بخشی از آن از طریق دورکاری امکان‌پذیر باشد. همچنین بر اساس همان شیوه‌نامه اهداف دورکاری، ۱. افزایش بهره‌وری ۲. کاهش هزینه‌ها ۳. افزایش سرعت خدمات ۴. گسترش دولت الکترونیک ذکر گردیده است. ضمن آنکه دورکاری شامل مشاغل مدیریتی و مشاغلی که ارباب رجوع داشته و حضور کارمند برای انجام امور در سازمان الزامی باشد نمی‌شود. همچنین فرایند آغاز یا تمدید دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به شرح شکل ۱ گزارش شده است.



شکل شماره ۱: نمودار فرایند درخواست شروع یا تمدید دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

### پیشینه پژوهش

در سطح جهانی پژوهش‌های متعددی در رابطه با موضوع دورکاری انجام شده است که در اینجا به پژوهش‌های مربوط به بررسی دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی پرداخته خواهد شد. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش هیکی و تانگ (۲۰۱۵) با عنوان «رویکردهای نظری و کاربردی کار از راه دور برای کتابداران و مراجع علمی و کتابداری» اشاره کرد. پژوهشی دیگر با عنوان «دورکاری؛ استراتژی‌های جایگزین برای کتابخانه‌های جامائیکا» توسط روزاله کار (۲۰۱۶) انجام شده است. پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه کم نیست و در اقصی نقاط جهان به این موضوع پرداخته شده است.

در ایران، سابقه پژوهش‌های حوزه دورکاری به اواسط دهه هشتاد می‌رسد - که البته این تاریخ پیش از پیاده‌سازی رسمی نظام دورکاری است و آن پژوهش‌ها در زمینه نظرخواهی از کارکنان و مدیران در رابطه با دورکاری بوده‌اند - و تا به امروز

نیز ادامه یافته است. سهرابی و رضایی (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان «بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر» را انجام دادند که از اولین پژوهش‌های این حیطه در ایران بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد دورکاری در ایران از زیرساخت‌ها و سازوکارهای لازم برخوردار نیست. سپس، ممدوحی، مجتهدزاده و علی‌مرادی (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «برآوردی از دورکاری برای نمونه‌ای از کارکنان دولتی براساس ویژگی‌های سازمانی» را انجام دادند. نتایج مطالعه، بیانگر مناسب بودن ۱/۶۶ روز دورکاری در هفته برای کل افراد نمونه در بخش دولتی بود. اسدی و کریمی (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان «بررسی دورکاری، مزایا و معایب» به بررسی دورکاری در سازمان‌های ایرانی پرداختند. بر اساس نتایج این مطالعه، از جمله مزایای مهم، کاهش زمان و هزینه رفت و آمد و از مهم‌ترین معایب، کاهش تعاملات اجتماعی بود. حسینی‌پور و علیزاده (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سرمایه روانشناختی بر پذیرش دورکاری»، به بررسی دورکاری از بُعد روانشناختی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد سرمایه روان شناختی کارکنان در دو بعد امیدواری و خوش بینی بر پذیرش دورکاری تأثیر می‌گذارد. ربیعی، امینی و پیرایش (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی» به بررسی تعادل کار-زندگی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پرداختند و آن را از عوامل تأثیرگذار در بحث دورکاری عنوان کردند. «تأثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» عنوان پژوهشی دیگری در این حیطه است که توسط معمارزاده و ابوالمعالی (۲۰۱۵) انجام شد و نشان داد دورکاری با مولفه‌های عملکرد (تعهد سازمانی، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، انگیزش، ارتقا، رضایت شغلی، تمرکز) ارتباط مثبت دارد. در سال ۲۰۱۶، عندلیبی و رستمی در پژوهشی با عنوان «دورکاری و ارتقای عملکرد سازمانی» به دورکاری از منظر کارکرد بهره‌ورانه آن توجه کردند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که با فراهم آوردن زمینه‌های دورکاری و مولفه‌های کیفیت زندگی و فرسودگی شغلی می‌توان عملکرد سازمانی را بهبود داد.

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌هایی که در حیطه دورکاری انجام شده‌اند به بررسی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران پرداخته‌اند و از این نظر نزدیکی بالایی با پژوهش حاضر دارند؛ پژوهش‌هایی همچون پژوهش تهوری (۲۰۱۳) تحت عنوان «دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش تهوری (۲۰۱۴) تحت عنوان «بررسی دیدگاه کارکنان دورکار اداره کل پردازش و سازماندهی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در مورد مزایا و معایب دورکاری» و پژوهش نجفقلی‌نژاد، حریری و صادق‌زاده (۲۰۱۶) تحت عنوان «دورکاری در کتابخانه ملی ایران از دیدگاه دورکاران و مدیران آن‌ها». انجام این پژوهش‌ها در سازمان اسناد و کتابخانه ملی از آن جهت بوده که این سازمان سابقه طولانی در بحث دورکاری دارد.

اما در خصوص بررسی دورکاری در دوران دنیاگیری کرونا نیز پژوهش‌هایی شاخص مطرح هستند که در خارج از کشور کار شده‌اند. برای نمونه کنوتسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان افزایش احتمالی دورکاری بعد از بحران کووید ۱۹، به فرصت‌های ایجاد شده برای رشد دورکاری پرداخت. دی پرترا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به تقاضای زیاد برای کار از راه دور در بین کارمندان در دوران بحران کرونا اشاره کرده است. همچنین پژوهشی با موضوع بحران کووید ۱۹ و کار از راه دور که یک مطالعه پژوهشی در مورد تجربیات، انتظارات و امیدهای ناشی از دورکاری است، توسط بارت، لیپنیز، موئنز، استرکنز و ویتجنز (۲۰۲۰) انجام شد که به مساله دورکاری طی بحران کرونا پرداخته است. به‌رغم اینکه بحث دورکاری موضوع جدیدی نیست؛ تا به حال این مبحث به عنوان یک گزینه اختیاری مدّ نظر قرار گرفته و از بعد اجبار در دوران حاضر (دنیایگیری کرونا) در ایران به آن پرداخته نشده است. البته علت اصلی این موضوع (به‌رغم اهمیت زیاد آن)، بروز ناگهانی و یکباره این بحران و پیش‌بینی‌ناپذیری آن بوده و بنا به همین دلیل، نیاز به مجموعه مطالعات گسترده در این حوزه انکارناپذیر است.

---

1. Knutson  
2. De Preter

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی با رویکرد کیفی است که لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی - استقرایی محسوب می‌شود. جامعه هدف پژوهش حاضر، سه گروه از کارکنان بودند.

- ۱- دسته اول مدیرانی که خود، کارکنانی دورکار دارند (مدیران واحدهای صفی)،
- ۲- دسته دوم مدیرانی که چرخه حیات فرایند دورکاری سابقه کار داشته یا دارند (صاحبان فرایند دورکاری در سازمان مانند دفتر برنامه ریزی و نظارت و اداره کل منابع انسانی، اعضای کمیته های دورکاری سابق و کنونی)،
- ۳- کارکنانی که حداقل یک دوره شش ماهه سابقه فعالیت به عنوان کارمند دورکار داشته یا دارند.

نمونه‌گیری از جامعه مذکور با شیوه غیراحتمالی<sup>۱</sup> قضاوتی<sup>۲</sup> و تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت. معمولاً در این روش نمونه‌گیری انتخاب سنجیده واحدها به طریقی صورت می‌گیرد که هر یک معرف بخشی از جامعه مورد نظر باشند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته بود. قبل از انجام مصاحبه‌ها در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی‌های لازم صورت گرفت. زمان مصاحبه‌ها عموماً توسط مصاحبه شونده‌ها تعیین شد و مکان مصاحبه‌ها نیز بیشتر در دفتر محل کار مصاحبه‌شوندگان بود. مصاحبه‌ها از نیم ساعت تا دو ساعت به طول انجامید. همه افرادی که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمد کسانی بودند که افراد مناسبی برای مصاحبه شناخته شده بودند؛ به بیان دیگر، مطالبی برای ارائه داشتند.

از آنجایی که نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت، تعداد اعضای نمونه در انتهای مرحله گردآوری اطلاعات مشخص شد؛ ۱۶ نفر اعضای نمونه این پژوهش کیفی را تشکیل دادند که از این میان ۱۰ نفر زن و ۶ نفر مرد بودند. ۱۱ نفر متأهل و مابقی مجرد بودند.

- 
1. Non-probability Sampling
  2. Judgmental Sampling

در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهشگران از انجام مصاحبه‌ها بیان و تأکید شد که از این مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده شده و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش و مقالات منتشر شده آتی مشخص نخواهد شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل تم (بصورت دستی) انجام شد که در ادامه به آن پرداخته شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با تأکید بر رویکردی اکتشافی استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان با تجربه دورکاری در تمامی واحدهای سازمانی، حسب مورد، موارد مفیدی را در رابطه با سوالات مصاحبه ارائه کردند که رهنمون تحلیل داده‌ها بود.

### فرایند گام به گام تحلیل تم

برای تحلیل تم در این پژوهش، از شیوه گام به گام براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. در این روش، فرایند تحلیل تم در قالب شش گام طرح‌ریزی شده است. شش گام تحلیل تم در این روش به همراه تشریح اقدامات هر گام در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱: گام‌های فرایند تحلیل تم و اقدامات در هر گام

ردیف	گام	اقدام
۱	آشنایی با داده‌ها	رونوشت برداری از داده‌ها، خواندن و بازخوانی چندین باره، نگارش ایده‌های اولیه
۲	ایجاد کدهای اولیه	کدگذاری جنبه‌های جالب توجه داده‌ها به صورت نظام‌مند با در نظر گرفتن ارتباط احتمالی کدها
۳	جستجوی تم‌ها	تطبیق دادن یا مقابله کردن کدها برای تشکیل تم‌های بالقوه، جمع‌آوری تمام داده‌های مرتبط با یک تم
۴	مرور تم‌ها	بررسی رابطه کدها، تم‌ها و مجموعه داده‌ها
۵	تعریف و نام‌گذاری تم‌ها	تحلیل مستمر برای پالایش تم‌ها و ایجاد درک صحیحی از داستانی که تم‌ها روایت می‌کنند، تعریف و نام‌گذاری صحیح تم‌ها
۶	تدوین گزارش	انتخاب مثال‌های گویا و گیرا برای تشریح تم‌ها، پاسخ دادن به پرسش‌های پژوهش توسط تفسیر تم‌ها و ادبیات موضوع، تهیه گزارشی از تحلیل‌ها (رسم نقشه تماتیک، روایت خط داستان و ...)

منبع: (Braun & Clarke, 2006)

در ادامه به تشریح هریک از گام‌های موجود در جدول ۱ پرداخته شده و در هر کدام از مراحل شش‌گانه، اقدامات صورت گرفته مرتبط با آن مرحله در پژوهش حاضر گزارش شده است.

در گام اول، پس از اینکه تمام داده‌ها توسط پژوهشگران از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته جمع‌آوری شد، داده‌ها پیاده‌سازی (از طریق مکتوب کردن مصاحبه‌ها) شده و فاز مطالعه آغاز گردید. چندین و چند بار تمامی مصاحبه‌ها مطالعه شد تا اشراف نسبی مورد نیاز بر داده‌ها حاصل شود و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که اطمینان از اشباع و کفایت نظری برای پژوهشگران حاصل شد. همچنین ایده‌هایی در خصوص ارتباطها و الگوهای موجود ایجاد و به نگارش درآمد.

پس از پیاده‌سازی داده‌ها و مطالعه چندین باره آن‌ها، بنابر گام دوم تحلیل، فاز کدگذاری آغاز شد. کدها چندین و چند بار مطالعه، حذف، ایجاد یا ادغام شدند. به عبارت دیگر، کار کدگذاری تنها یک بار از ابتدا تا به انتها صورت نگرفت؛ بلکه پس از آن دوباره به داده‌ها رجوع و کدهای جدید اضافه شد و کدهایی نیز حذف شدند. در نهایت تعداد ۱۰۳ کد مشخص انتخاب گردید. در مراحل بعدی با بازنگری کدگذاری، کدهای غیر مرتبط حذف شدند و برخی کدها که بسیار همراستا بودند با یکدیگر ادغام شدند. پس از بارها بازنگری، تعداد ۷۱ کد احصا گردید. نمونه نقل‌قول‌های معنادار و کدهای مستخرج متناظر با آن‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول شماره ۲: نمونه نقل‌قول‌های معنادار و کدهای مستخرج متناظر با آن‌ها

ردیف	نمونه نقل‌قول	کد مستخرج
۱	البته این به ما یا سازمان مربوط همیشه ولی اینترنت بعضی وقتا خیلی ضعیف میشه یا اصلا قطع میشه.	قطعی‌های موقتی اینترنت
۲	برای سازمان هم بهره‌وری ایجاد میشه، هزینه برق، هزینه گاز، گرمایش و سرمایش خیلی کم میشه.	صرفه‌جویی در هزینه‌های انرژی
۳	خیلی‌ها توی سازمان اینجوری خیال میکنند که دور کاری یعنی کار نکردن.	دور کاری به مثابه بیکاری
۵	از وقتی دورکار شدم فست فود و غذای آماده خیلی خیلی کم می‌گیریم و به نظرم این به سلامتمون خیلی کمک می‌کنه.	کاهش چشمگیر استفاده از تغذیه آماده



در گام سوم، پس از ترکیب کدها و تعریف تم‌های فرعی، چند کد وجود داشتند که چندان مرتبط با هیچ کدام از تم‌های شکل گرفته نبودند و همچنین ارتباط مشخصی هم با دیگر کدهای تعریف شده نداشتند. لذا این کدها در ابتدا برچسب «سایر» خوردند و در ادامه پژوهش با تغییراتی که با اشراف بیشتر بر روی الگوی ارتباطی حاصل گردید، چند کد از این دست به تم فرعی خاصی پیوستند و مابقی از تحلیل کنار رفتند. پس از این مرحله، از ۷۱ کد به دست آمده در گام پیشین، ۶۳ کد باقی مانده و در تحلیل از آن‌ها استفاده شد.

در گام چهارم پس از تحلیل مستمر برای پالایش تم‌ها و ایجاد درک صحیحی از داستانی که تم‌ها روایت می‌کنند و تعریف و نامگذاری صحیح تم‌ها، در نهایت تعداد نوزده تم فرعی در قالب پنج تم اصلی احصا شد. در جدول ۳، چگونگی شکل‌گیری یک نمونه از تم‌های اصلی گزارش شده است.

جدول شماره ۳: نمونه تم اصلی، تم‌های فرعی مربوطه و کدهای متناظر با آن‌ها

تم اصلی	تم فرعی	کد	ردیف	
ادراکات، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان	سلامت و امنیت روانشناختی	کاهش استرس ناشی از رسیدگی به امور خانواده	۱	
		تجربه حس مادر/ پدر و همسر بهتری بودن	۲	
		حس امنیت خاطر ناشی از مصونیت از بیماری کرونا	۳	
	ادراک عدالت سازمانی	بی‌اعتمادی به برخی رویه‌های ارزیابی عملکرد درک بی‌عدالتی ناشی از اعتقاد به یکسان نبودن اقتضائات مشاغل	۴	۴
			۵	۵
			۶	۶
	تغییر مناسبات کار و خانواده	تجربه توأمان رسیدگی به حوزه‌های کار و خانواده انتظارات و مطالبات نامتعارف کاری و خانوادگی رضایت خانواده از انعطاف زمانی و مکانی کار	۷	۷
			۸	۸
			۹	۹
	درک لزوم توسعه فردی	لزوم فراگیری آموزش در حوزه فناوری‌های جدید نیاز به دریافت بازخورد کمی و کیفی دقیق‌تر توجه به لزوم بازآفرینی مشاغل توسط کارکنان توجه به ضرورت یادگیری خودانگیخته	۱۰	۱۰
			۱۱	۱۱
			۱۲	۱۲
			۱۳	۱۳

گام پنجم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه تم‌های رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌توان تم‌های پیشنهادشده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل نمود. در این گام، تم‌های رسم‌شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد، شبکه‌های تم‌ها، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. پس از ایجاد شبکه‌های تم‌ها، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند (Attride-Stirling, 2001). پژوهشگر می‌تواند در پایان این مرحله تم‌های شناسایی شده را به روشنی تعریف کند که چه هستند و چه نیستند (Braun & Clarke, 2006).

شکل ۲، الگوی تم‌های اکتشافی پژوهش حاضر شامل تم‌های اصلی و تم‌های فرعی مربوط به هر تم اصلی را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲: الگوی تم‌های اکتشافی شامل تم‌های اصلی و تم‌های فرعی

در آخرین گام (گام ششم)، استنتاج‌های همه شبکه‌ها، همراه با نظریه‌های مرتبط با آن‌ها، به طور خلاصه، برای تبیین تم‌ها، مفاهیم، الگوها و ساختارهای برجسته به دست آمده از متن استفاده می‌شود (Attride-Stirling, 2001).

### بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط کنونی که همه‌گیری بیماری کرونا موجب شده سازمان‌ها نیز اقبال بیشتری نسبت به دورکاری نشان دهند، ضروری است سازمان‌های دولتی نیز با انعطاف در سیاست‌گذاری‌ها و انجام اقداماتی متناسب با شرایط حاضر، ضمن حفظ و ارتقای سطح خدمات خود، امکان استفاده بهینه از ظرفیت دورکاری را برای کارکنان دولت فراهم آورند. در همین راستا بر پایه تم‌های اصلی و فرعی حاصل از پژوهش حاضر اقدامات کاربردی به شرح زیر که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به ویژه در بحران کرونا به کار بسته شد، پیشنهاد می‌شود:

۱- فرهنگ سازمان: دیدگاه مدیران نسبت به دورکاری، می‌تواند موجب توسعه یا سرکوب آن شود. به همین دلیل لازم است سازوکارهایی در فرایند دورکاری در نظر گرفته شود که موجب اعتمادسازی در میان مدیران به ویژه مدیران میانی و ارشد شود. بر این اساس، می‌بایست به مدیر اطمینان داده شود که عملکرد کارمند دورکار همچون فردی که به شکل حضوری در سازمان مشغول به کار است، مورد بررسی دقیق قرار داده می‌شود. برای این کار لازم است هم در قالب جلوه‌های بیرونی (مانند ارائه اطلاعاتی مبنی بر اعتماد به کارکنان از طرق مختلف سیستمی یا غیر آن) و هم به شکل نهادینه کردن ارزش‌های فرهنگی (مانند تدقیق و آموزش ارزش‌های سازمان برای کارکنان) به موضوع توجه شود.

۲- سیستم‌ها و زیرساخت‌های سازمان: بحث در این خصوص به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش نخست، توسعه زیرساخت‌های اینترنت در کشور است که عموماً از اختیار سازمان‌ها خارج است. بدیهی است که اینترنت پایدار و پر سرعت از الزامات توسعه دورکاری در کشور است. اما بخش بعدی که کاملاً در اختیار سازمان است، ارتقای زیرساخت‌های شبکه‌ای و سخت‌افزاری به گونه‌ای است که با افزایش تعداد دورکاران و اتصال همزمان آن‌ها به سامانه‌های داخلی مشکلی پیش نیاید. ضمن

آنکه می‌توان با شناورسازی و مدیریت زمان کار افراد دورکار، از تخصیص بهینه پهنای باند شبکه جهت اتصال این دسته از کارکنان به سامانه‌ها اطمینان حاصل نمود.

۳- ادراکات، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان: موضوع مهم دیگر آن است که در دنیای امروز، فرد دورکار می‌بایست از مهارت‌های حداقلی کار با رایانه برخوردار باشد. مهارت‌های دیجیتال به ویژه برای کارکنانی که در دهه پایانی کارراهه شغلی خویش هستند، ممکن است نیاز به توسعه داشته باشد. بهتر است برای هر یک از مشاغل قابل دورکاری، بروشورها و فایل‌های آموزشی قابل درک و ساده‌ای تهیه شود تا در صورت لزوم، فرد امکان استفاده از آن‌ها را داشته باشد.

ادراک عدالت سازمانی در شرایطی که کارکنان حس می‌کنند میان افراد دورکار و سایرین تفاوت وجود دارد، تبدیل به نگرشی کلیدی می‌شود. از اینرو می‌بایست سیستمی طراحی شود که حقوق و مزایای افراد را به روشنی تبیین کند، گردش کار فرایند دورکاری از آغاز تا انتها به همراه گزارش‌های عملکرد روزانه، هفتگی و ماهیانه به صورت منظم و برخط قابل دسترس باشد و در نهایت امکان تعامل با افراد دورکار برای صیانت از حس تعلق سازمانی، پیوند با سازمان و پاسخگویی به سوالات و ابهامات احتمالی آنان فراهم شود.

مفهوم مناسبات کار و زندگی<sup>۱</sup> مفهومی پویا و پیچیده بوده و ابعاد متعدد شناختی، احساسی، اجتماعی و رفتاری دارد. به صورت سنتی، دیدگاه منفی یا به عبارت دیگر تضاد کار و زندگی<sup>۲</sup> کارکنان، بیشترین سهم تحقیقات این حوزه را به خود اختصاص داده است. در تقابل با موضوع تضاد کار و زندگی، دیدگاه مثبت به مفهوم مناسبات کار و زندگی یا به عبارتی این ایده که کار و زندگی غیرکاری می‌توانند به صورت متقابل برای یکدیگر سودمند باشند، در تلاش است تا تصویری کامل‌تر از روابط کار و زندگی ارائه دهد. در دیدگاه غنی‌سازی کار و زندگی<sup>۳</sup> فرض بر این است که انرژی یا مهارت‌های ایجاد شده یا توسعه یافته در حوزه کار می‌توانند عملکرد فرد در حوزه‌های غیرکاری را نیز بهبود دهند.

- 
1. Work life interface
  2. Work life conflict
  3. Work life enrichment

۴- متناسب‌سازی سبک مدیریتی: مدیران می‌بایست در نظر داشته باشند که کارمند دورکار، شهروند درجه دوم نیست و به همان میزان که فرد در زمان حضور در سازمان نیاز به ارتباط با مدیر و دریافت بازخوردهای دقیق و شفاف دارد، فرد دورکار نیز می‌بایست از این منظر مورد توجه واقع شود. یکی از خطاهای رایج در ارزیابی عملکرد آن است که ممکن است فرد دورکار به هنگام ارزیابی‌ها همواره به صورت پیش فرض در رده‌های پایین‌تر از همکاران متناظر حاضر در سازمان ارزیابی شود.

۵- استراتژی‌ها و کارکردهای سازمانی: همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مربوط به دورکاری می‌بایست متناسب با شرایط روز جامعه و سازمان روزآمدسازی شوند.

در پاره‌ای از موارد قانونی که سال‌ها پیش در خصوص دورکاری و متناسب با شرایط فناورانه و اجتماعی یک دهه قبل نوشته و تصویب شده است، ممکن است با شرایط کنونی همخوانی نداشته باشد. سازمان به ویژه در حوزه فعالیت‌های مرتبط با امور دیجیتال، می‌بایست همواره از آخرین فناوری‌های موجود آگاه باشد تا متناسب با آن سیاست‌گذاری کند.

در خصوص گردش کار فرایند دورکاری نیز اکیداً توصیه می‌شود جهت شفافیت هرچه بیشتر، سازمان گردش کار موجود را با استفاده از نظرات صاحبان فرایند، سامانه سپاری نماید. در شرایط اوج همه‌گیری حجم درخواست‌های ورودی برای استفاده از دورکاری بسیار زیاد خواهد شد و اگر قرار باشد به صورت سنتی و دستی فرایند پیگیری شود، حفظ نظم و انسجام کار بسیار سخت خواهد شد. ضمن آنکه انجام دستی فرایند دورکاری، نوعی نقض غرض محسوب می‌شود.

در انتها، با توجه به شرایط نامعلوم همه‌گیری کرونا نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در بافت‌های سازمانی متفاوت، احساس می‌شود. پژوهش‌هایی از این دست می‌تواند به تسهیم تجارب سازمان‌ها برای فائق آمدن بر مشکلات ناخواسته فردی و سازمانی متأثر از این شرایط کمک کند.

### تقدیر و تشکر

در پایان از معاون توسعه مدیریت و منابع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، جناب آقای مظفر پاسدار شیرازی به دلیل رویکرد سیستمی و حمایت مستمری که از روند اصلاح و توسعه فرایند دورکاری به ویژه در دوران همه گیری کرونا داشته اند، قدردانی می‌گردد. همچنین شایسته است از تلاش های کارشناسان و مدیران دفتر برنامه ریزی و نظارت سازمان به ویژه سرکار خانم طاهره صباغی بابت کمک به اصلاح، مستندسازی و سامانه سپاری فرایندهای دورکاری و از زحمات تیم طراحی نرم افزار (اداره کل زیرساخت فناوری اطلاعات) به نیکی یاد شود. از مدیران و کارکنان محترم سازمان به ویژه خانم ها طاهره یعقوب‌پور، لیلا اخگری و سمانه نوذر و آقایان حمید سلیم گندمی، عبدالله قطبی و حمیدرضا سلطانی لرگانی، که در روند پژوهش مشارکت داشتند سپاسگزاریم.

### منابع

- اسدی، الهام؛ کریمی، فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی دورکاری: مزایا و معایب. گزارش ۲۲۷، ۷۷-۷۸.
- آیین نامه دورکاری (کار در خانه) (تصویب‌نامه شماره ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۴/۷ هیئت وزیران)، از: <https://shenasname.ir/subjects/egovernement/313-76481>
- تهوری، زهرا. (۱۳۹۱). دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳(۴).
- تهوری، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی دیدگاه کارکنان دورکار اداره کل پردازش و سازماندهی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در مورد مزایا و معایب دورکاری. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۸(۴).
- حسین پور، داود؛ علیزاده، حسین. (۱۳۹۱). تأثیر سرمایه روان شناختی بر پذیرش دورکاری. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۱(۶۹)، ۹۵-۱۱۹.
- خبرگزاری مهر (۱۳۹۹). شرایط دورکاری کارکنان استان تهران، از <https://www.mehrnews.com/news>
- رامین مهر، حمید؛ ادراکی، محبوبه؛ توکلی، سیده سمانه؛ امجدی کیوی، میترا. (۱۳۹۲). ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴(۱۴)، ۵۳-۷۳.

- ربیعی، علی؛ امینی، محمد تقی؛ پیرایش، زهرا. (۱۳۹۲). رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی. *فصلنامه رفاه اجتماعی*، ۱۳(۵۱)، ۶۹-۱۰۸.
- رضاییان، علی؛ سهرابی، بهمن. (۱۳۸۵). بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۹، ۱۶۰-۱۷۴.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عندلیب اردکانی، داود؛ رستمی، خدامراد. (۱۳۹۵). دورکاری و ارتقای عملکرد سازمانی. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۸(۱۶)، ۱۴۱-۱۵۹.
- قنبری، علی اله. (۱۳۸۹). دورکاری: مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران. تهران: شرکت فرآزما پردازش.
- گزارش خبرگزاری خبـرآنلاین (۱۳۹۹). مروری بر دورکاری در ایران، از: <https://www.khabaronline.ir/news>
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ ابوالمعالی، فاطمه السادات. (۱۳۹۴). تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. *آینده پژوهی مدیریت*، ۲۳(۴)، ۱-۱۰.
- ممدوحی، امیررضا؛ مجتهدزاده، مینا؛ علیمرادی، مهرداد. (۱۳۸۹). برآوردی از دورکاری برای نمونه‌ای از کارکنان دولتی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۳(۲)، ۲۹-۴۴.
- میزان‌دار، شیرین؛ یآوری، اسدالله. (۱۳۹۶). بررسی ادغام سازمان ملی ایران و کتابخانه ملی ایران (۲): تاریخچه و ساختار. *فصلنامه آرشیو ملی*، ۳(۳)، ۶۸-۹۱.
- نجفقلی نژادورجوی، اعظم؛ حریری، نجلا؛ صادق زاده وایقان، علی. (۱۳۹۵). دورکاری در کتابخانه ملی ایران از دیدگاه دورکاران و مدیران آن‌ها. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (مجله علوم تربیتی و روانشناسی)*، ۸(۱)، ۱۹-۴۰.

## References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faqih, A., Sheikhzadeh, M. (2011). Content Analysis and Theme Network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5 (2), 151-198. (In Persian)
- Andalib, D., Rostami, K. (2016). Impact on teleworking on organizational performance with structural equation modeling. *Journal of Business Administration Researches*, 8(16), 141-159. (In Persian)

- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard Business Review*.
- Asadi, A., Karimi, F. (2011). Teleworking review; Advantages and Disadvantages. *Monthly of "Report"*, 277, 77-83. (In Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). thematic networks: An analytic tool for qualitative research, *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Azami, M., Okhovati, M., Mokhtari, H., Khodabakhs, S. (2018). Teleworking in Health Libraries: A Survey of Academic Librarians' Viewpoints, *Journal of Biochem Tech*, Special Issue (2), 78-83.
- Baert, B., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., and Weytjens, J. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *GLO Discussion Paper*, No. 532.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Sectoral Policies Department Report. (2020). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. Geneva: *International Labour Organization*.
- De Preter, W. (2020, April 22). Grote vraag naar telewerk bij werknemers. De Tijd. Retrieved April 27, 2020 from <https://www.tijd.be/dossiers/coronavirus/grote-vraag-naar-telewerk-bijwerknemers/10222148>
- Ghanbari, A. (2011). Telework: foundations, principles and methods, including teleworking schemes in the administrative system of Iran. Tehran. *Farazma Pardazesh Co*. (In Persian)
- Hickey, D., Tang, N. (2015). Theoretical and Applied Approaches to Remote Work for Academic Reference and Instruction Librarians, *Advances in Library Administration and Organization*, 34, 263-275.
- Hosseinpour, D., Alizadeh, H. (2012). The effect of Psychological Capital on Teleworking Adoption. *Management Studies in Development and Evolution*, 21(69), 95-119. (In Persian)
- Hynes, My(2014), Telework isn't working: A policy review, *The Economic and Social Review*, 45 (4), 579-602.
- khaboronline Agency Report (2020). An overview of teleworking in Iran from: <https://www.khabaronline.ir/news> (In Persian)
- Knutson, T. (2020, April 8). Telecommuting Surge Likely to Last Past COVID-19 Crisis, *Predicts Brookings Report*. Forbes. Retrieved April 27, 2020 from <https://www.forbes.com/sites/tedknutson/2020/04/08/telecommuting-surge-likely-to-last-past-covid-19-risis-says-brookings-report>
- Mamduhi, A., Mojtahedzadeh, M., Alimoradi, M. (2011). Estimating for Telecommuting for a Sample of Government Employees based on



- Organizational Characteristics. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 23 (2), 29-44. (In Persian)
- Massey, E. G. (2020). The New Normal – Teleworking Challenges and Solutions. *The National Law Review*, Volume X, Number 300.
- Memarzade, Gh., Abolmaali, F. (2015). Effect of Distance Working on Performance of Employees of Ministry of Cooperative, Labor & Social Welfare. *Islamic Azad University, Science and Branch*, 23(4), 1-10. (In Persian)
- Mizandar, S., Yavari, A. (2017). A Study of the Integration of the National Archives of Iran and the National Library of Iran (2): History and Structure. *Iranian National Archive Quarterly*, 3(3), 68-91. (In Persian)
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. and Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Najafgholinezhad, A., Hariri, N., Sadesghzade, A. (2016). Teleworking in the National Library of Iran from the perspective of teleworkers and their managers. *Journal of Library and Information Science Studies*, 23(17), 83-104. (In Persian)
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand oaks, CA: Sage.
- Rabiee A, Amini M, Pirayesh Z. (2014). Examining Teleworking Linkage with Improvement of Work and Social Life Balance. *Social Welfare Quarterly*, 13 (51), 69-108. (In Persian)
- Raminmehr, H., Edraki, M., Tavakoli, S., Amjadi Kivi, M. (2013). Strategic Evaluation of Teleworking Pattern for Teleworkers. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(14), 53-73. (In Persian)
- Shahvaran, F. (2016). Disadvantages and advantages of telecommuting in Iran. *International conference on management and social science*, Dubai, UAE.
- Sohrabi, B., Rezaiyan, A. (2006). Investigation of telework in Kosar Economic Organization. *Journal of Business Management Perspective*, 19, 159-173. (In Persian)
- Tahavori Z. (2014). The Survey of Viewpoint of Teleworkers in Department of Information Processing about Advantages and Disadvantages of Teleworking. *Iranian Journal of Information Processing & Management*, 28 (4), 1069-1101. (In Persian)
- Tahavori, Z. (2013). Telework in the National Library and Archives of I.R. of Iran. *National Studies on Librarianship and Information Organization*, 23(4), 74-93. (In Persian)

- Ministers of Social Affairs and e-Government Report (2010). Telecommunications Regulations. Retrieved from: <https://shenasname.ir/subjects/egovernement/313-76481>.(InPersian)
- Mehr News Agency Report (2020). The teleworking conditions of the employees in Tehran province. Retrieved from: <https://www.mehrnews.com/news> (In Persian)
- The Japan times Report (2020). Use of telecommuting in Tokyo surged from 24% to 63% in two months. Retrieved from: <https://www.japantimes.co.jp/article-expired/>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on teleworks. *Transportation Research, Part A* 141, 51-68.

