

## Research Paper

# Employees' Experiences of Teleworking in Corona Conditions: A Phenomenological Study

Sakineh Jafarian<sup>1</sup> , Nahid Ojaghi<sup>\*2</sup> , Behboud Yari gholi<sup>3</sup><sup>1</sup> Research Expert of Azarbaijan Shahid Madani University<sup>2</sup> Department of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran<sup>3</sup> Associate Professor of Azarbaijan Shahid Madani University

10.22080/shrm.2022.23893.1340

**Received:**

September 14, 2022

**Accepted:**

November 7, 2022

**Available online:**

December 19, 2022

**Keywords:**

Employees' experiences, Telework, Corona conditions, Shahid Madani University of Azerbaijan

## Abstract

The present phenomenological study aimed to understand the employees' experiences of teleworking in corona conditions through a qualitative approach. The participants in the study included 12 employees of Shahid Madani University of Azerbaijan with experience in teleworking who were selected using purposeful sampling and interviewed. Discussions were analyzed using Colaizzi's method. Totally, 6 basic concepts were extracted from the interviews, including the employees' characteristics, the managers' characteristics, technology infrastructure, job nature, environmental factors, and organizational culture. The results of this study showed that, by examining the employees' experiences of telecommuting in corona conditions, it is possible to reduce its disadvantages and problems as much as possible to develop quantitatively and qualitatively and increase the productivity of the relevant organization.

## Extended abstract

### 1. Introduction

Facing crisis and emergency is one of the economic activities and organizational life characteristics. The biggest and most dangerous crisis in the current decade is the global spread of the Coronavirus (Covid-19) (Bagheri et al., 2020). At first glance, this phenomenon can only be analyzed in relation to the health of communities. However, since social interactions have been recognized as the basis for the spread and proliferation of the virus, many policies in the control of human interactions have been created to deal with this crisis. Among these policies is

the social distancing policy. Teleworking is considered as one of the serious issues in the corona condition necessary to deal with this problem. The problem is that such a phenomenon has not been properly explained adequately in our country. There is a lack of research in this regard and most of the studies conducted are quantitatively checking a part of the variable related to this phenomenon. Since one of the important and generally accepted features is the deep and comprehensive examination of the desired subject, this research aims to explain the teleworking phenomenon with a phenomenological approach and based on the lived experiences of employees.

**\*Corresponding Author:** Nahid Ojaghi**Address:** Department of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran**Email:** [na\\_oj60@yahoo.com](mailto:na_oj60@yahoo.com)

## 2. Research Methods

The current qualitative research was conducted using a phenomenological approach to understand the employees' experiences of teleworking in the corona condition in Shahid Madani University of Azerbaijan in 2021. Purposeful sampling was used to select the participants who were 12 male and female

employees of Shahid Madani University with 5 to 27 years of work experience. They were in the age range of 30 to 55 years and had bachelor's, master's and PhD degrees. The research data was collected through interviewing.

## 3. Results

The following table presents the themes and sub-themes extracted from the interviews.

**Table 1 Themes and sub-themes**

theme	Sub-theme	Theme	Sub-theme
1-Employees' characteristics	1-1 Demographic characteristics 1-2 Responsibility 1-3 Ability to monitor and control one's own performance 1-4 Telework literacy 1-5 Individual task performance 1-6 Time management ability	4-Job nature	4-1 Individual implementation ability 4-2 No need for face-to-face communication 4-3 Easy measurement of the results 4-4 Flexible time planning
2-Managers' characteristics	2-1 Commitment to implementing telework programs 2-2 Positive attitude towards telework programs and their support 2-3 Trust in the responsibility of employees 2-4 Ability to evaluate and control	5- Environmental factors	5-1 Suitable physical location 5-2 Family support 5-3 Organization support
3- Technology infrastructure	3-1 High-speed internet 3-2 Security infrastructure 3-3 Easy accessibility 3-4 Compatibility of technology with the desired job	6- Organizational culture	6-1 Participation culture 6-2 Culture of innovation and transformation 6-3 Culture of education and development

## 4. Conclusion

Totally, 6 basic concepts were extracted from the interviews, including the employees' characteristics, the managers' characteristics, technology infrastructure, job nature, environmental factors and organizational culture. According to the raised topics, organizations should do activities to coordinate with such an innovation and development as follows: Providing and developing suitable employees, floating and managing the time of teleworkers, cultivating efficient and effective managers, adjusting the management style of managers, upgrading hardware and network infrastructure, defining alternative activities, paying special attention to information security issues,

especially for sensitive data, providing IT support, creating an organizational culture suitable for teleworking, and using its advantages for the quantitative and qualitative development of the relevant organization through reducing its disadvantages and problems. In the meantime, considering the special conditions of Shahid Madani University of Azerbaijan regarding its distance from the employees' home, perhaps this new way of working has advantages for both the employees and the university which can increase the productivity of the university, e.g., reducing traffic and commuting costs and reducing fatigue and problems caused by the frequent and long commutes.

**Funding:**

There is no funding support.

**Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

**Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

**Acknowledgments:**

The authors of this article thank and appreciate all the employees of Shahid Madani University of Azerbaijan for their cooperation in the implementation of this research.



علمی

## تجربیات کارکنان دانشگاه از دورکاری در شرایط کرونایی: یک بررسی پدیدارشناختی

سکینه جعفریان<sup>۱</sup>، ناهید اوجاقی<sup>۲\*</sup>، بهبود یاری قلی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس امور پژوهشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان  
<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> دانشیار، گروه علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

doi 10.22080/shrm.2022.23893.1340

### چکیده

این پژوهش ادراک تجربیات کارکنان از دورکاری در شرایط کرونایی است. روش پژوهش در قالب تحقیق کیفی و از نوع پدیدارشناسانه است و از این رو از بین کارمندان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان با تجربه دورکاری تا نائل شدن به حد اشباع اطلاعات، ۱۲ نفر به شیوه نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه انجام شد. گفتگوها با استفاده از روش کلایزی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های به دست آمده از این پژوهش نشان داد که تجربیات کارمندان از دورکاری در شرایط کرونایی را می‌توان در ۶ مضمون کلی، ویژگی‌های کارکنان (ویژگی‌های جمعیت شناختی، مسئولیت پذیری، توانایی نظارت و کنترل بر عملکرد خود، داشتن سواد دورکاری، داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی، توانایی مدیریت زمان)؛ ویژگی‌های مدیران (تعهد مدیران به اجرای برنامه‌های دورکاری، نگرش مثبت به برنامه‌های دورکاری و حمایت از آن، اعتماد به مسئولیت پذیری کارکنان، توانایی ارزیابی و کنترل) زیرساخت‌های فناوری (اینترنت پرسرعت، زیر ساخت‌های امنیتی، سهولت استفاده، دسترسی پذیری، متناسب بودن فناوری با شغل مورد نظر)؛ ماهیت شغل (قابلیت اجرا به صورت فردی، عدم نیاز به ارتباطات رو در رو، سهولت اندازه گیری نتایج حاصل از آن، برنامه‌ریزی زمانی منعطف برای انجام آن)؛ عوامل محیطی (مکان فیزیکی مناسب، حمایت خانواده، حمایت سازمان) و فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکت و تشریح مساعی، فرهنگ نوآوری و تحول، فرهنگ آموزش و توسعه) تقسیم‌بندی کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که با بررسی تجارب کارکنان از دورکاری در شرایط کرونایی می‌توان تا حد امکان با تقلیل معایب و مشکلات آن از مزایای آن در جهت توسعه کمی و کیفی و بالا بردن بهره‌وری سازمان مربوطه اقدام نمود.

تاریخ دریافت:

۲۳ شهریور ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۶ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۸ آذر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

تجربیات کارکنان، دورکاری، شرایط کرونایی، پدیدارشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

### ۱ مقدمه

به دو دوره جهان پیش از کرونا و پساکرونا تقسیم نمایند. شیوع سریع و غیر قابل کنترل از ویژگی‌های بارز این پدیده است که آن را به یک بحران جهانی تبدیل کرده است (Eskandarian, 2020).

این پدیده در نگاه اول، صرفاً در ارتباط با امور بهداشت و سلامت جوامع قابل تحلیل است، اما از آنجا که تعاملات اجتماعی به عنوان زمینه ساز شیوع و تکثیر ویروس تشخیص داده شده است، لذا سیاست‌ها و خط‌مشی‌های زیادی در کنترل تعاملات انسان برای مقابله با این بحران به وجود آمده است. از جمله این خط‌مشی‌ها، خط‌مشی‌های فاصله گذاری اجتماعی است. فاصله گذاری اجتماعی در واقع راهکاری است که از

مواجهه با بحران و اضطراب از ویژگی‌های فعالیت اقتصادی و زندگی سازمانی است. بحران‌های برخاسته از تغییرات آبی هوایی، بلایای طبیعی، رکودهای جهانی، ناپایداری‌های سیاسی و مانند آن‌ها نه تنها مدیران و کارکنان که کل اقتصاد و جامعه را تحت تأثیر قرار داده است. بزرگترین و خطرناکترین بحران در دهه فعلی، شیوع جهانی ویروس معروف به کرونا (کووید-۱۹)<sup>۱</sup> است (Bagheri et al., 1996). شیوع ویروس کرونا همان رویدادی است که از آن به عنوان خط ربط در تاریخ بشر یاد شده است و انتظار می‌رود از این پس و به تبع آن در بسیاری از نوشته‌ها، مطالعات و سخنرانی‌ها، جهان را

\* نویسنده مسئول: ناهید اوجاقی

آدرس: گروه علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ایمیل: na\_oj60@yahoo.com

1. Coronavirus (COVID-19)

به طور ساده یک تلفن باشد یا ترکیب پیچیده ای از فناوری‌ها مثل فاکس، مودم و ایمیل باشد.

تعداد افرادی که به صورت نیمه وقت یا تمام وقت از دورکاری استفاده می کنند به تدریج در طول سال‌ها افزایش یافته است (International Labour Organization, 2020). اما از زمان ظهور و گسترش ویروس کرونا این شکل از کار کردن به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است و با توجه به رشد فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مبتنی بر اینترنت از جمله نرم افزارهای تماس صوتی و تصویری و اتوماسیون‌های اداری بستر بهتری برای استفاده از آن فراهم شده است. در شرایط عادی مزایای این شیوه کار شامل کاهش زمان رفت و آمد، افزایش فرصت کارکنان برای تمرکز بیشتر بر وظایف کاری خود به دور از مزاحمت‌های اداری و فرصتی برای ایجاد تعادل بین کار و خانواده است (Vitters et al., 2003). اما در شرایط همه گیری ویروس کرونا، دورکاری خود یک جنبه مهم در تضمین تداوم کسب و کار از یک سو و محافظت از کارکنان در برابر بیماری از سوی دیگر است. چنانچه پژوهش *اراسو و ارو* (۲۰۲۰) نشان داد که دورکاری در ادارات و شرکت‌ها در شرایط بحران کووید-۱۹ باعث اطمینان از ایمنی کارکنان و تداوم فعالیت اقتصادی آن‌ها می‌شود. *ایمانی*<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در بررسی پیامدهای اجتماعی ویروس کرونا عقیده دارد که این بحران بر حوزه‌های چون خانواده و آموزش، روابط کار و برخی گروه‌های اجتماعی مانند زنان، کودکان، صاحبان مشاغل خرد و مهاجران بیشترین پیامد را داشته است. از دید سازمان بین‌المللی کار<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) بیشتر کارکنان حتی در صورت برداشته شدن محدودیت‌های ناشی از فاصله‌گذاری اجتماعی مایل اند دورکاری را حتی پس از پایان همه‌گیری ادامه دهند. بسیاری از مدیران نیز، که قبلاً مخالف دورکاری بودند اکنون به این نتیجه رسیده اند که از راه دور نیز می‌توان برخی از کارها را به طور موفقیت آمیز انجام داد. طبق مدل *جولیا و گونیت* (۲۰۲۲) دورکاری ممکن است بر سلامت و رفاه کارکنان با توجه به عوامل فردی، اجتماعی، خانوادگی و سازمانی، تأثیر گذار باشد. بنابر یافته‌های پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی در خصوص پیاده‌سازی دورکاری در دوران کرونا، برای مدیریت دورکاری در زمان بحران کرونا مواجهه صحیح در پنج حیطه اصلی ضروری است: ۱. فرهنگ سازمان، ۲. سیستم‌ها و زیرساخت‌های سازمان، ۳. ادراکات، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان، ۴. متناسب سازی سبک‌های مدیریت و ۵. استراتژی‌ها و کارکردهای سازمان (Ebrahimi et al., 2022). در پژوهش *داوری و صانعی*<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) تحت عنوان « دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها » متمرکز بر ۱۵۱۰ نفر از کارکنان دارای تجربه دورکاری نشان داده شد ضعف‌ها و قوت‌ها در این خصوص در هم تنیده‌اند این گزارش نشان می‌دهد که تجربه و حس مثبت از دورکاری ۴۵ درصدی، توازن بین کار و زندگی شخصی ۴۷ درصدی و تأثیر

طرف سازمان بهداشت جهانی برای پیشگیری از گسترش ویروس کرونا به کار می‌رود (Anderson et al., 2020).

دورکاری<sup>۱</sup> اجرای سیاست فاصله گذاری اجتماعی توسط ادارات و سازمان‌های دولتی و خصوصی است که در بسیاری از کشورها از جمله ایران به کار می‌رود. البته دور کاری، نخستین بار در سال ۱۹۷۳ در جریان یک پروژه کنترل آلودگی هوا در ایالت کالیفرنیا در آمریکا مطرح شده است. جک نایلز از دانشمندان ساخت موشک اولین فردی است که به طور رسمی در مورد دورکاری پژوهش کرده است و از همان زمان در آمریکا نسبت به قواعد و قوانین آن اقدام شده است. آن زمان کار از راه دور فقط در حیطه امور و وظایف مشاوره ای مطرح بود و از جمله مهم ترین ابزارهای آن در آن زمان فقط می‌توان به تلفن، پست و تلکس اشاره کرد. کار از راه دور زمانی رخ می‌دهد که فناوری 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 عقیده *ژانگ و همکاران*<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نظریات مربوط به دورکاری را می‌توان در دو جریان اصلی دسته بندی نمود؛ دسته اول مربوط به روابط متقابل بین کار و زندگی و دسته دوم روابط متقابل بین کارکنان و محل کار (کارفرما، سازمان، نتیجه کار) است. این پژوهش بنا بر هدف آن، به دنبال شناخت تجربیات کارکنان در دوران کرونا، در هر دو دسته نظریات مذکور است.

تعاریف مختلفی از دور کاری وجود دارد. به عقیده *بکل و فیشر*<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) دورکاری که به آن کار از راه دور نیز گفته می‌شود به عنوان کار در خارج از محیط اداری معمولی با استفاده از فناوری ارتباطات اطلاعات برای برقراری ارتباط با دیگران (سرپرست، همکاران، زیردستان، مشتریان و غیره) جهت انجام وظایف کاری تعریف می‌شود. *آلن و همکاران*<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقدند در تعریف دورکاری شش ویژگی برجسته وجود دارد: ۱- فراوانی یا دفعات دورکاری ۲- مکان ۳- میزان انعطاف در دورکاری ۴- میزان رسمیت دورکاری ۵- میزان و نوع نظارت ۶- اجباری و اختیاری بودن آن. در تعریفی دیگر اشاره شده است که دورکاری یک سازماندهی منعطف کاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد در محیطی غیر از محیط معمول کار، به انجام فعالیت‌های خود بپردازند. این نوع از سازماندهی مستلزم به کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات و فرایندهای کنترلی کافی برای حصول نتایج است (Georgetown, 2009). در حال حاضر اگرچه تعریفی پذیرفته شده همگانی از دورکاری وجود ندارد، اما می‌توان آن را به عنوان نوعی کار یا ارائه خدمتی توصیف کرد که از راه دور، و با استفاده از رایانه و فن آوری‌های دیگر به صورت بر خط انجام می‌شود نکته ای که در این تعریف وجود دارد تصریح این نکته است که دورکاری با پشتیبانی فناوری-های اطلاعات و ارتباطات انجام می‌گیرد، خواه این فناوری،

5. Eraso & Erro

6. Imani

7. International Labour Organization

8. Davari & Sanei

1. Teleworking

2. Zhang et al

3. Beckel & Fisher

4. Allen et al

به عنوان یک گزینه اختیاری مد نظر قرار گرفته و از بعد از اجبار در دوران همه گیری کرونا در کشور، نیاز به مجموعه مطالعات گسترده در این حوزه انکارناپذیر است. لذا سهم دانش افزایی پژوهش حاضر، بررسی تجربه دورکاری کارکنان از دورکاری در زمان شوع ویروس کرونا است؛ اهمیت این موضوع، زمانی آشکار می شود که بدانیم نظرات مثبت کارکنان و مدیران در خصوص اجرای طرح دورکاری در دستگاه‌های ذی ربط و همچنین پیاده سازی صحیح دورکاری با توجه به شناخت تجربیات کارکنان از عوامل تاثیر گذار بر مدیریت بهتر می تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت طرح ایفاء نموده و جامعه را از مزیت‌هایی همچون کاهش ترافیک شهری، کاهش آلودگی هوا، کاهش سر و صدا، کاهش نرخ بیکاری بهره مند سازد. این در حالی است که عدم همراهی نیروی انسانی با اجرای این طرح، می تواند آثار مثبت اجرای این طرح ها را در کشور، تا حد قابل توجهی کاهش دهد. از آنجا که یکی از ویژگی‌های مهم و مورد قبول همگان بررسی عمیق و همه جانبه موضوع مورد بحث است، این پژوهش قصد دارد پدیده دورکاری را با روش پدیدارشناسی و بر پایه تجربیات زیسته کارمندان تبیین کند. در واقع مسأله اصلی پژوهش این است که تجربیات افرادی که در شرایط کرونایی از دورکاری استفاده کرده اند، چگونه بوده است؟ آیا دورکاری به خوبی انجام گرفته است؟ به خوبی مدیریت شده است؟ برایشان مطلوب بوده است؟ کارکرد مفیدی برایشان داشته است؟ خلاها و نقاط منفی طرح چه بوده است؟ نتایج پژوهش می تواند مورد توجه و مبنای تصمیم گیری مدیران دانشگاه قرار بگیرد تا با برطرف کردن نقاط منفی و پرکردن خلا به تقویت نقاط قوت و اجرای مطلوب طرح اقدام نمایند.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ایده دور کاری برای اولین بار با بحران نفت در دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد. افراد از منزل یا در یک مرکز نزدیک به خانه خود کار انجام می دادند تا از هزینه زیاد سوخت برای رفت و آمد به محل کار و همچنین هزینه های گرمایش و سرمایش محل کار جلوگیری شود. اما علاقه به کار از راه دور، اکنون به عنوان وسیله ای جهت دستیابی به اهداف مطلوب دیگر، از جمله افزایش تعادل کار و زندگی<sup>۵</sup>، ارتقای روحیه کارکنان<sup>۶</sup>، اطمینان از بهبود بهره‌وری<sup>۷</sup> توسعه یافته است. پیشرفت روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و قابلیت اجرای کارهای متعدد در مکان جغرافیایی دیگر و دور از محل کار(از جمله در آن سوی مرزها) عامل اصلی دورکاری بود (Sectoral Policies Department Report, 2020).

در حالی که از اوایل دهه ۱۹۷۰ که جک ام نیلز<sup>۸</sup> این اصطلاح را به کار برده چندین دهه از شکل گیری مفهوم دورکاری گذشته، اما افراد این مفهوم را به روش های مختلفی

دورکاری بر کاهش استرس ۴۹ درصدی وجود دارد. قوت‌های این چینی را نباید به راحتی از دست داد. اگرچه در برخی از عوامل مانند نگرش مدیران نسبت به دورکاری، وجود نگاه منفی ۴۱ درصدی بسیار معنادار و نگران‌کننده است. و در خصوص حمایت عملی مدیران از دورکاری کارکنان، حمایت اندک ۴۴ درصدی، گزارش شد که مناسب به نظر نمی رسد.

**سیدی و لاجوردی (۲۰۱۲)** در پژوهش خود نشان دادند که برای موفقیت نظام دورکاری بایستی فرد مناسب برای این شیوه کار باشد. هم چنین این پژوهشگران ویژگی‌هایی مثل ۱- توانایی انجام کار به طور مستقل ۲- نیاز به حداقل کنترل و نظارت ۳- داشتن اطلاعات و مهارت شغلی بالا ۴- قدرت اعتماد لازم در مدیر یا سرپرست ۵- مهارت مدیریت زمان قوی ۶- توانایی اجتناب از مسامحه و تعلل در انجام وظایف در حین دورکاری ۷- داشتن زمان استراحت منظم و قاعده مند ۸- توانایی اجتناب از کار بیش از حد را از جمله ویژگی‌های افراد مناسب برای دورکاری ذکر کرده‌اند. علاوه بر آن پژوهش **کنرانت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)** نیز حاکی از آن است که افزایش انعطاف پذیری در زمان کاری دورکاران باعث افزایش شرکت آن‌ها در فعالیت‌های دورکاری می شود. هم چنین دورکاری با شرایط جسمانی برخی کارکنان نیز مناسب است به عنوان مثال **شریط و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)** نشان دادند که افراد مسن به واسطه دورکاری افزایش می یابد زیرا آن‌ها بیشتر مستعد بیماری‌های واگیردار هستند و یا بیماری‌های قلبی و تنفسی هستند که با دورکاری می‌توانند مشکلات سلامتی خود را مدیریت نمایند. همچنین **بیلوینس و بیلوینس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)** در پژوهش خود به این نتیجه رسید که دورکاری افراد معلول ضمن این که استقلال آن‌ها را تضمین می کند راهی برای مشارکت اجتماعی آن‌ها نیز است و **مورگان (۲۰۰۴)** نیز نشان داد دورکاری باعث افزایش فرصت شغلی برای افراد با شرایط خاص معلولان و زنان باردار و زنان تازه فارغ شده می شود. این در حالی است که بعضی از کارمندان اصلا دورکاری را نمی‌پسندند و به هیاهو و روابط انسانی موجود در محل کار عادت دارند؛ **کمپون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)** رابطه مثبتی بین دورکاری و افسردگی یافته است که کاهش زمان ارتباط با همکاران و انزوای اجتماعی را به عنوان دلایل افسردگی دورکاران بیان می‌کند. همچنین بعضی از کسبوکارها که بیشتر در زمینه مشتری مداری و فروش فعالیت دارند به دلیل عدم وجود ارتباط مستقیم، کارایی لازم برای ادامه فعالیت را نخواهند داشت.

در حال حاضر دورکاری به عنوان یکی از مباحث جدی در شرایط کرونایی مطرح است و لزوم و ضرورت پرداختن به این امر را می‌طلبد. اما این پدیده به ویژه در کشور ما هنوز به درستی تبیین نشده است چرا که به تازگی و در شرایط کرونایی به طور جدی مطرح شده و به عنوان راهکاری برای پیشگیری از تسریع در انتقال ویروس کرونا استفاده شده است بحث دورکاری موضوع جدید نیست اما تا به حال این مبحث

5. Work-life balance

6. Increasing worker morale

7. Ensuring productivity improvements

8. Jack M. Nilles

1. Konradt et al

2. Sharit et al

3. Bileviciene & Bileviciene

4. Campione

معایب دورکاری، ضمن تاکید بر اهمیت دورکاری برای سازمان، به این نتیجه رسیدند که دورکاری تاثیر مثبتی برای هر سازمان داشته ولی برای کارمندان مزایای کمتری را شامل شده است. به عقیده **ایوو و همکاران**<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۲) دور کاری یک کار دلهره آور است که نیاز به سازمان دهی گسترده، و سازگاری های شخصی، اجتماعی دارد ناتوانی در سازگاری، نداشتن دفتر کار خانگی، تنهایی و انزوا، ناتوانی در ایجاد تعادل بین خانواده و کار، در رضایت کارکنان از دورکاری تاثیر گذار است و نیازمند رویکرد حمایتی سازمان ها در ارتباط با دورکاری دارد. **تاوارو و همکاران**<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند اگر چه در دوران همه گیری ویروس کرونا سازگاری با دورکاری بسیار آسان است اما با مشکلاتی چون عدم تعامل و ارتباط حرفه ای با همکاران، کمبود منابع مربوط به زیرساخت های پشتیبانی مانند اینترنت یا چاپگر و سازگاری کار از راه دور با زندگی خانوادگی، کارهای خانه، فرزند پروری، مدیریت زمان و برنامه مواجه هستند. **پژوهش پالمبو و همکاران**<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که دورکاری بر تعادل زندگی شغلی کارمندان بخش دولتی تاثیر منفی دارد؛ کارکنانی که دور کاری می کردند از انتقال مسائل کاری به زندگی و نیز تاثیر مشکلات زندگی خانوادگی بر کار رنج می بردند همچنین دورکاری باعث خستگی بیشتر دورکاران می شد که تعادل زندگی کاری را بدتر می کرد. در تحقیقی که در کشورهای اتحادیه اروپا انجام شده است نشان داده شده ۳۳ درصد از کارگرانی که همیشه از فناوری رایانه استفاده می کنند سطوح بالایی از استرس را تجربه می کنند (Vargas et al., 2020) در تحقیقات متعددی نیز اضطراب ناشی از وقفه کاری ناشی از دور کاری (Vargas et al., 2020) نگرانی ناشی از کاهش فرصت های ارتقا و تضعیف روابط با کارفرمای خود در زمان دورکاری (Baert et al., 2020). استرس ناشی از نظارت کارفرما (OECD, 2020) گزارش شده است.

مرور پیشینه پژوهش نشان می دهد این شیوه کاری در حال گسترش است و ابعاد مختلف و تاثیرات مثبت و منفی آن مورد بررسی و مذاقه قرار می گیرد البته بررسی دورکاری در ایران به ویژه در شرایط کرونایی پژوهش های اندکی صورت گرفته است که دلیل این امر هم تازه بودن پدیده دورکاری و اعمال محدود آن پس از تصویب در تیر ماه سال ۱۳۸۹ در بعضی از ادارات است و با وجود این که به دنبال همه گیری ویروس کرونا این شیوه کاری همزمان با بسیاری از کشورها به عنوان راهکاری برای پیشگیری از سرایت بیماری به کار گرفته شده است از آنجا که اکثر پژوهش های انجام گرفته به صورت کمی و مربوط به به شرایط قبل از کرونا است، لذا این پژوهش با

استفاده می کنند و آن را به طیف گسترده ای از اشکال کار، از جمله کار مجازی<sup>۱</sup>، کار انعطاف پذیر<sup>۲</sup>، کار توزیع شده<sup>۳</sup> کار سیار<sup>۴</sup>، کار در هر مکان خارج از محل کار معمول پذیرفته شده از سوی کارفرما، کار در فضاهای کار اشتراکی<sup>۵</sup> و کار خانگی<sup>۶</sup> تسری داده اند. برای نمونه **مورگانسون و همکاران**<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) دورکاری را به عنوان کار کردن از هر جا و هر زمان تعریف کرده اند. **آپگار**<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) دورکاری، انجام دادن کار به صورت الکترونیکی در هر جایی که کارمند انتخاب می کند، معرفی می کند. این شیوه کاری «حرکت کار به سوی کارمند» به جای «حرکت کارمند به سوی کار» مطرح شده است (Ghanbari & Bakhtjo, 2011). به عبارتی در دورکاری مهم کاری است که انجام می شود و نه جایی که انجام می شود افراد به محل کار نمی روند بلکه کار به سوی آن ها می رود (Edward, 2003).

## ۲،۱ پیشینه پژوهش

در سطح جهانی پژوهش های متعددی در رابطه با موضوع دورکاری انجام شده است که در اینجا به برخی از پژوهش های مربوط به دورکاری که جدیداً و در زمان شیوع ویروس کرونا انجام شده اشاره می شود.

در پژوهش **باقری و همکاران**<sup>۹</sup> (۲۰۲۰) اصول و رهنمودهای دورکاری در سازمان های دولتی گردشگری را به منظور اجرای دورکاری در زمان های بحران ارائه شده که مدیران و صاحب نظران می توانند با به کارگیری آن ها صدمات و اثرات منفی ناشی از این بحران ها در صنعت گردشگری و سازمان های فعال در این بخش را کاهش دهند. **الد**<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰) نشان داد دورکاری باعث کاهش تقاضا برای سفر و استفاده از روش های حمل و نقل فعال و کاهش ازدحام می شود. **کنوتسون**<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله ای با عنوان افزایش احتمالی دورکاری بعد از بحران کووید ۱۹، به فرصت های ایجاد شده برای رشد دورکاری پرداخت. **ایاکوویو**<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که دورکاری نه تنها باعث تعادل بهتر زندگی کاری برای کارکنان و خانواده آن ها می شود، بلکه برای کارفرمایان نیز مزایایی خواهد داشت، زیرا می تواند عملکرد کارکنان را در محل کار افزایش دهد. **کاواشیمای و همکاران**<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند، کارمندان دورکار کمتر از کارمندان غیر دورکار به بیماری های ویروسی مبتلا می شوند. **موسوی فرد**<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۱) افزایش سطح شایستگی کارکنان، سودمندی ادراک شده، اضطراب، تسهیل شرایط و خودکارآمدی کارکنان را از جمله عوامل تاثیر گذار بر نگرش مدیران نسبت به دور کاری نام برده است. **انیسه و خسروی**<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۲) در بررسی مزایا و

11. Knutson  
12. Iacovoiu  
13. Kawashima et al  
14. Mosavi fard  
15. Aniseh & Khosravi  
16. Iwu et al  
17. Taware, Santos, Diogo, Ratten ,  
18. Palumbo et al

1. virtual work  
2. Flexible work  
3. Distributed work  
4. Mobile work  
5. Shared office center or hub  
6. Home-based work  
7. Morganson et al  
8. Apgar  
9. Bagheri et al  
10. Ellidér

است. ج: اعتماد: در پژوهش کیفی، اعتماد به معنای اطمینان حاصل کردن از ثبات نسبی فرایند دستیابی به نتایج است، برای اعتمادپذیر کردن ساختن یافته‌ها، می‌توان از طریق توصیف دقیق فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها میزان ثبات نسبی در فرایند دستیابی به نتایج را تأیید کرد. با توجه به اینکه فرایند ک گذاری، مبین اعتماد بالای یافته‌های تحقیق است در این پژوهش نیز این فرایندها توصیف شدند. د: تأیید: در پژوهش کیفی تأیید به این معناست که داده‌ها و تفسیر آن‌ها ساخته تخیلات شخصی پژوهشگر نباشند، بلکه داده‌های به دست آمده منطبق با منابع باشند، از این رو با توجه به اینکه ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختارگرایانه است. پژوهشگر، نظرات شخصی خویش را چه در مرحله گردآوری داده‌ها و چه در مرحله تحلیل آن‌ها به کار نیسته است. ه: اصالت: اصالت به معنای ارائه و بازنمایی منصفانه و بی‌طرفانه همه دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و ایده‌ها و انعکاس آن‌ها بدون غرض‌ورزی است. در این پژوهش انجام کدگذاری توسط دو پژوهشگر گویای اصالت بالای این اثر است. پس از ضبط و پیاده سازی متن مصاحبه‌های انجام شده با کارمندان از فرایند کدگذاری استفاده شد.

برای تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها از روش هفت مرحله کلایزی استفاده شد. در روش کلایزی هفت گام تا رسیدن به هدف طی شد. در مرحله اول کلایزی، در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت برداری‌های میدانی، ابتدا بیانات ضبط شده شرکت کنندگان مکرراً گوش داده شد و اظهارات شان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته و جهت درک احساس و تجارب شرکت کنندگان چند بار مطالعه شد. در مرحله دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت کنندگان، زیر اطلاعات با معنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده شد و به این طریق جملات مهم مشخص گردید. مرحله سوم که استخراج مفاهیم فرموله است، بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، سعی شد تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود استخراج گردد. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه کرد و بر اساس تشابه مفاهیم آن‌ها را دسته بندی نمود. بدین روش، دسته‌های موضوعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل شد. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند و دسته‌های کلی تری به وجود آمد. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه ارائه شد. در مرحله پایانی اعتبار بخشی با ارجاع به هر نمونه درباره یافته‌ها انجام شد (Abedi, 2010).

در مورد فرایند تحلیل داده‌ها در بخش کیفی باید گفت که ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد با استفاده از کدگذاری باز مفاهیم استخراج شوند و مرحله بعدی با استفاده از کدگذاری محوری، در قالب مقوله‌های بزرگ تری قرار گرفتند و سعی شد که مقولات در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه بندی گردند. در این مرحله ابتدا مقوله اصلی تعیین شد سپس سایر مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است که کدهای باز اولیه زیاد بودند ولی بعد از هر مرحله طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها مفاهیم

درک این خلا پژوهشی به صورت کیفی و نیز به منظور آگاهی از تجربیات کارکنان دورکار در شرایط کرونایی جهت مدیریت بهتر آن در آینده انجام گرفته است.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی، با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی به‌منظور درک تجربه کارمندان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان از دورکاری در شرایط کرونایی در سال ۱۴۰۰ انجام شد. روش نمونه برداری پژوهش بر اساس روش نمونه گیری هدفمند ملاک مدار انتخاب شده است. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر ۱۲ نفر از کارمندان زن و مرد دانشگاه شهید مدنی با سابقه استخدام ۵ تا ۲۷ سال، در دامنه سنی ۳۰ تا ۵۵ سال و سطح تحصیلات کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بودند که تجربه دورکاری داشتند. از آنجا که نمونه گیری تا نفر ۱۱ به حد اشباع رسید یک نفر نیز برای اطمینان از اشباع واقعی مورد مصاحبه قرار گرفت. معیارهای ورود به این مطالعه برای کارمندان عبارت بود از: داشتن تجربه دورکاری، اختصاص زمان و بیان و اظهار احساسات درونی خود نسبت به مفهوم مورد تحقیق یعنی دورکاری. فرایند گزینش ادامه پیدا کرد تا هنگامی که در جریان کسب اطلاعات هیچ داده جدیدی پدیدار نشد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات، در این تحقیق مصاحبه بود، مصاحبه به روش چهره به چهره انجام می‌شود. اطلاعات شخصی تر و دقیق تر را می‌توان با مطرح کردن سؤالات تازه به منظور روشن کردن پاسخ‌های قبلی به دست آورد. گابا و لینکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، برای پژوهش‌های کیفی معیارهای اعتبار را معادل روایی درونی، انتقال را معادل روایی بیرونی، اعتماد را معادل پایایی و تأیید را معادل عینیت در پژوهش‌های کمی می‌دانند، آن‌ها علاوه بر این معیارها، معیار اصالت را به عنوان یکی از معیارهای دیگر برای ارزشیابی پژوهش‌های کیفی تلقی می‌کنند (Nouri & Mehr Mohammadi, 2011). در ادامه هریک از این معیارها شرح داده شده است: الف: اعتبار: در پژوهش‌های کیفی، اعتبار به این معنی است که آیا بین شیوه ادراک شرکت‌کنندگان در پژوهش و گزارش پژوهشگر همخوانی وجود دارد؟ یکی از این معیارها، زمانی است که پژوهشگر، اطمینان حاصل کند که مضمون‌ها در عوض گسترش، تکرار می‌شوند، می‌توان به مطالعه پایان دهد. در این پژوهش نیز، محققان بعد از ۱۲ مصاحبه به این نتیجه دست یافتند که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها حاصل نمی‌گردد. معیار دیگر، این بود که یافته‌های به دست آمده از تحلیل داده‌های گردآوری شده، باید مورد تأیید شرکت‌کنندگان پژوهش قرار گیرد و در این پژوهش نیز مضمون‌های اصلی و فرعی، به هر ۱۲ شرکت‌کننده در مصاحبه داده شد و آن‌ها نیز همگی بر این موارد صحه گذاشتند. ب: انتقال: در پژوهش کیفی، انتقال به معنای آن است که بین گزارش پژوهش و بافتی که مطالعه در آن صورت گرفته است به چه میزان شباهت وجود دارد؟ یکی از این روش‌ها، بررسی موردهای چندگانه

1. Guba & Lincoln



در مصاحبه با طرح سؤال "تجربه ی خود در ارتباط با دورکاری در شرایط کرونایی را بیان کنید" آغاز شد. برای درک بهتر و رفع ابهام در پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان سؤالات هم تکرار می‌شد و هم سؤالات بیشتری در این خصوص پرسیده می‌شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل تم (به صورت دستی) انجام شد.

#### ۴ یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش ابتدا مضمون‌ها و زیر مضمون‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در جدول (۱) ارائه می‌شود. سپس هر کدام از مضمون‌ها و زیر مضمون‌ها به طور مبسوط توصیف می‌شود.

جدول ۱ جدول مضمون‌ها و زیر مضمون‌ها استخراج شده

مضمون	زیر مضمون	مضمون	زیر مضمون
۱-ویژگی‌های کارکنان	۱-۱-ویژگی‌های جمعیت شناختی ۱-۲-مسئولیت پذیری ۱-۳- توانایی نظارت و کنترل بر عملکرد خود ۱-۴- داشتن سواد دورکاری ۱-۵- داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی ۱-۶- توانایی مدیریت زمان	۴- ماهیت شغل	۴-۱- قابلیت اجرا به صورت فردی ۴-۲- عدم نیاز به ارتباطات رو در رو ۴-۳- سهولت اندازه گیری نتایج حاصل از آن ۴-۴- برنامه‌ریزی زمانی منعطف برای انجام آن
۲-ویژگی‌های مدیران	۲-۱- تعهد مدیران به اجرای برنامه‌های دورکاری ۲-۲- نگرش مثبت به برنامه‌های دورکاری و حمایت از آن ۲-۳- اعتماد به مسئولیت پذیری کارکنان ۲-۴- توانایی ارزیابی و کنترل	۵- عوامل محیطی	۵-۱- مکان فیزیکی مناسب ۵-۲- حمایت خانواده ۵-۳- حمایت سازمان
۳- زیر ساخت‌های فناوری	۳-۱- اینترنت پرسرعت ۳-۲- زیر ساخت‌های امنیتی ۳-۳- سهولت استفاده ۳-۳- دسترسی پذیری ۳-۵- متناسب بودن فناوری با شغل مورد نظر	۶- فرهنگ سازمانی	۶-۱- فرهنگ مشارکت و تشریح مساعی ۶-۲- فرهنگ نوآوری و تحول ۶-۳- فرهنگ آموزش و توسعه

و افراد خاصی برای دورکاری مناسب هستند. در نظر گرفتن مجموعه مشخصی از عوامل بهترین رویکرد برای انتخاب دورکاران است. مطابق تجربه شرکت کنندگان این عوامل، زیر مضمون‌های زیر را در برمی‌گیرد که شامل:

۱-۱- ویژگی جمعیت شناختی دورکاران: ویژگی‌هایی مثل جنسیت سن، سنوات خدمت، دوری و نزدیکی کارمند به محل کار و غیره از عوامل مؤثر در دورکاری هستند. تجارب شرکت کنندگان نشان می‌دهد دورکاری برای بانوان شاغل راهکار مناسبی است سازگاری فعالیت‌های خانه داری و مراقبت از فرزندان با کار حرفه ای باعث شده تا هم به وظایف سازمانی خود بپردازند و هم این‌که امور منزل را مدیریت نمایند. برای مثال یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: دورکاری برای من یک نعمت است چون با دورکاری در کانون خانواده

تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. بر این اساس در پژوهش حاضر برای به دست آوردن داده‌های پژوهش از شیوه‌ی مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته عمیق بهره گرفته شده است و به همین خاطر در ارتباط با تجربیات کارکنان با دورکاری در شرایط دورکاری تعدادی سؤال در ارتباط با موضوع پژوهش مطرح شد و سپس در فرآیند مصاحبه سؤال‌های فرعی دیگری برای درک بهتر پاسخ‌ها پرسیده می‌شد و تلاش بر این بود که تا شرکت کنندگان بیشتر به بیان مسائل مربوط به پژوهش بپردازند. در مصاحبه نیمه ساختاریافته، شرکت‌کنندگان می‌توانند روی تجارب خود درباره موضوع مورد نظر بحث کنند (Abedi, 2010). مدت زمان مصاحبه‌ها از ۱۵ تا ۴۰ دقیقه متغیر بود. فرآیند مصاحبه، پس از ایجاد محیطی مناسب و اخذ رضایت آگاهانه در خصوص مشارکت

در این بخش تجربیات کارکنان در ارتباط با دورکاری در شرایط کرونایی که در شش حیطه ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیران، زیر ساخت‌های فناوری، ماهیت شغل، عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی به دست آمده‌است؛ همراه با زیر مجموعه‌های مربوطه توضیح داده شده است.

#### ۴،۱ ویژگی‌های کارکنان

انتخاب کارکنان مناسب از مهم‌ترین ملزومات دورکاری است. چرا که هر کارمندی مناسب دورکاری نیست و همه کارکنان خواهان انجام دورکاری نیستند. افراد مناسب دورکاری ضرورتاً آن‌هایی نیستند که عملکردشان تحت شرایط عادی محیط کاری، بهترین عملکرد باشد. رولستون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کند کار مجازی ممکن است برای همه افراد مناسب نباشد

1. Roulston

توانایی نظارت بر کارهای خود را داشته باشند و نیازی نباشد مدیر و سرپرست به طور مستمر آن‌ها را مورد کنترل قرار دهد و یا نیاز به راهنمایی و همکاری داشته باشند. افرادی که نیاز به کنترل مستقیم مدیر دارند مناسب کارهای دورکاری نیستند. به عنوان مثال یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «خیلی راحت وارد کارتابلم میشم و نامه‌ها و مواردی را که در کارتابلم هست رتق و فتق می‌کنم درست به همان شکل که در اداره بودم و نیاز به همکاری و راهنمایی هم ندارم مگر در مواردی خیلی خاص و اضطراری» یا دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «اصلا منتظر نمیشم که مدیر کاری را از من بخواهد به محض این که کاری برابم از اسال شود انجام می‌دهم».

۴-۱- داشتن سواد دورکاری: بر اساس تجربیات شرکت کنندگان یک فرد دورکار، باید از مهارت‌های کافی دورکاری مثل کار با کامپیوتر و نرم افزار و اینترنت برخوردار باشد تا بتواند خودش در منزل بدون کمک دیگران کارهایش را انجام بدهد و گرنه با مشکلاتی زیاد مواجه خواهند بود. در این ارتباط یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «به شخصه در زندگی عادی خود هیچ تمایلی به شبکه‌های مجازی و موبایل هوشمند و لپ تاپ ندارم و شاید در روز کمتر از نیم ساعت از این وسیله‌ها استفاده می‌کردم و به طور طبیعی آشنایی محدودی با فضای مجازی و کارهای آنلاین داشتم، به همین دلیل فعالیت دورکاری برابم بسیار سخت است» و یا یکی دیگر از شرکت کنندگان که او هم مهارت‌های دورکاری کمتری دارد می‌گوید: «به دلیل آشنا نبودن با سیستم‌های مجازی ارتباط با همکاران و ارباب رجوع به سختی انجام می‌شود و حتی ناچار میشم از همسرم کمک بگیرم، بنابراین ترجیح می‌دهم در محیط کار به امور کاری برسم» ولی شرکت کننده دیگر که از سواد دورکاری کافی برخوردار است می‌گوید: «با توجه به این که در زمینه استفاده از اینترنت و شبکه و موارد دیگر خدا رو شکر اطلاعات لازم را دارم به راحتی با ابواب جمعی دانشکده هماهنگی‌ها و ارتباطات لازم را برقرار می‌کنم و امورات مربوطه را در زمان دورکاری به سهولت انجام می‌دهم» یا یکی دیگر از شرکت کنندگان دارای سواد دورکاری می‌گوید: «چون از قبل با شبکه‌های مجازی و سیستم‌های ارتباط از دور آشنا بودم و حتی در زمان‌های قبل از کرونا هم گاهی کارهایم را در خانه انجام میدادم بنابراین دورکاری برام خیلی راحت بود».

۵-۱- داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی و غلبه بر محدودیت‌ها: تجربیات شرکت کنندگان نشان می‌دهد داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی و غلبه بر محدودیت‌ها از دیگر ویژگی‌های فرد مناسب برای دورکاری است. از آنجا که دورکاری باعث می‌شود ارتباطات فرد محدود تر شود بنابراین فرد دورکار باید بتواند بر این محدودیت‌ها غلبه کند و دچار احساس انزوای اجتماعی نشود. به این معنی که فرد باید روحیه ای داشته باشد که با دورکاری احساس انزوای اجتماعی نکند، در غیر این صورت این موضوع، برای ادامه کارش تاثیر منفی می‌گذارد یکی از شرکت کنندگان در این راستا می‌گوید: «وقتی در محل کارم هستم سر و صداهای همکارانم و تلفن‌های آن‌ها حواسم را پرت می‌کند و بعضا در کارم اشتباه می‌کنم ولی وقتی در خانه هستم در تنهایی و به دور از سر و

و کنار بچه‌هایم احساس امنیت و آرامش بیشتری دارم و علاوه بر رسیدگی به کارهای خانه فعالیت‌های اداریم را هم انجام می‌دهم. یا یکی دیگر از شرکت کنندگان اظهار می‌کند: «وقتی سر کار می‌روم خیلی نگران بچه‌هایم می‌شوم و با هر تماسی دچار اضطراب می‌شوم که حتما اتفاقی برای آن‌ها افتاده اما وقتی در دور کاری هستم هم مراقب بچه‌هایم هستم و هم این که با خیال راحت به کارهای اداری ام می‌پردازم». همچنین تجربه شرکت کنندگان نشان می‌دهد که دورکاری برای افرادی که محل کارشان از خانه آن‌ها دور است جذاب تر است یکی از شرکت کنندگان در این رابطه چنین اظهار می‌کند: «چون محل کارم دور هست قبل از این که به محل کارم برسم خسته هستم و دیگر انرژی برای کار کردن ندارم ولی وقتی دورکار هستم دیگه این خستگی‌ها نیست و با انرژی بیشتری می‌تونم به کارهایم برسم». و یا یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «به خاطر دوری محل کارم صبح‌ها مجبور هستم زود از خواب بیدار شوم ولی وقتی دورکار هستم به قدر کافی استراحت کرده‌ام و با انرژی بیدار می‌شوم و کارهایم را انجام می‌دهم». یکی دیگر از شرکت کنندگان نیز می‌گویند: وقتی سر کار می‌روم به علت این که محل کارمان دور است کلی وقت در راه رفت و آمد تلف می‌شود ولی وقتی دورکاری می‌کنم زمان بیشتری دارم که می‌توانم از آن برای استراحت و تجدید قوا، ارتقاء مهارت‌های شخصی و یا انجام کارهای اداری استفاده کنم. همچنین با توجه به تجربه شرکت کنندگان، کارکنان زبده و متخصصی که در صدد ترک شغل خود هستند، با دورکاری در سازمان خود باقی می‌مانند و سازمان خود را از وجود خود بهره مند می‌سازند به عنوان مثال یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «قبل از کرونا تقاضای بازنشستگی داده بودم چون واقعا برابم غیر قابل تحمل بود و سلامتیم را کم کم داشتم از دست می‌دادم و از بس در سرویس نشسته بودم کمردرد و زانو درد و گردن درد پیدا کرده بودم، اما حالا هر چند شرایط پیش آمده هم سخته و مشکلات خودش را دارد اما دورکاری باعث شده است، سختی‌های رفت و آمد و دوری راه را کمتر احساس کنم چون کمتر سر کار می‌روم و در نتیجه با آرامش و راحتی بیشتری کار کنم و حتی به همکارانم هم کمک کنم و فعلا به فکر بازنشستگی نباشم».

۲-۱- مسؤلیت پذیری: بر اساس تجربیات شرکت کنندگان تعهد و مسؤلیت پذیری فرد دورکار و یا به عبارت دیگر داشتن وجدان کاری از ویژگی‌های فرد مناسب برای دورکاری است. در این راستا یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «در طول دورکاری حتی برای یک لحظه از خانه بیرون نمی‌روم تا وقت سرویس‌ها برای همین هیچ وقت کارم زمین نمانده است» یا یکی دیگر از آن‌ها اظهار می‌کند: «اگر به هر دلیلی نتوانم یک زمانی هر چند کوتاه کار نکنم حتما جبران می‌کنم و به همان اندازه حتی بیشتر از آن در ساعات غیر اداری کار می‌کنم» همچنین یکی از شرکت کنندگان بیان می‌کند که: «بلافاصله که صدای دریافت نامه را از کارتابلم می‌شنوم نامه را باز می‌کنم و پاسخ می‌دهم تا دانشجو معطل نماند»

۳-۱- عدم نیاز به نظارت و کنترل: تجارب شرکت کنندگان نشانگر این است که بر اساس تجربیات شرکت کنندگان افرادی می‌توانند در دورکاری با موفقیت مشارکت داشته باشند که

«مثل گذشته شب‌ها آشیزی می‌کنم و با همان مدیریت زمان که قبلا داشتم به راحتی دورکاری می‌کنم». ولی شرکت‌کننده‌ای دیگر می‌گوید: «دورکاری تجربه‌ای عجیب و سخت برایم رقم زد، چرا که در امور محیط کار و منزل تداخل ایجاد شد و گاهی تا ساعات پایانی شب ناچار بودم به مسائل محل کارم و حتی تماس‌های تلفنی پاسخ دهم در حالی که در اداره مدت محدودی تا ساعت ۴ در اختیار مجموعه بودم». یا یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «ترجیح می‌دهم در محل کار و به دور از مسائل منزل، به امور شغلم برسم، چرا که هماهنگی بین کار و امور مربوط به منزل و سر و صداهای بچه‌ها برایم سخت است و تمام روز هم درگیر کار می‌شوم».

## ۴،۲ ویژگی‌های مدیران

یکی دیگر از عوامل موثر در دورکاری، ویژگی‌های مدیران و سرپرستان است. علیرغم اینکه برخی از مدیران به دلایل مختلف بیشتر پذیرای دورکاری هستند اما در عین حال بیش‌تر بحث‌هایی که در مخالفت با دورکاری می‌شود مربوط به موضوع دورکاران است چرا که برخی از مدیران دغدغه از دست دادن کنترل و نظارت قبلی بر کارکنان هستند. از این‌رو ویژگی‌های مدیران درگیر در برنامه دورکاری نیز باید همانند کارکنان مورد توجه قرار گیرد. بدون بعضی از ویژگی‌های مدیران یک برنامه دورکاری موفق نخواهد بود (Sohrabi, 2003). اومرن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌سازد که مدیران و سرپرستان دورکاری، بخش جدایی‌ناپذیر از برنامه دورکاری هستند چرا که تصمیم در مورد اجازه به کارکنان برای دورکاری اغلب در سطح سرپرستان اتخاذ می‌شود. این ویژگی‌ها به نقل از شرکت‌کنندگان موارد زیر را شامل می‌شود:

۱-۲- نگرش مثبت و تعهد به اجرای برنامه‌های دورکاری: بر اساس تجربیات دورکاران با وجود این که طرح دورکاری و فاصله‌گذاری هوشمند از طرف ستاد ملی مبارزه با کرونا به همه ادارت و سازمان‌ها ابلاغ شده است اما اجرای این طرح وقتی عملی خواهد شد که مدیران به اجرای آن متعهد باشند. در این راستا یکی از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «خدا رو شکر تو دانشکدمون موضوع دورکاری کاملا جا افتاده و رئیس و معاونای دانشکده کاملا پایبند به دورکاری هستن و من و همکارام همیشه تونستیم از دورکاری استفاده کنیم». همچنین یکی دیگر از شرکت‌کنندگان نیز می‌گوید: «مدیر ما نه تنها مانعی در برابر دورکاری ما ایجاد نمی‌کنه بلکه خودشون پیگیرن که فلانی فردا شما و پس فردا شما دورکارین». ولی یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «با اینکه می‌تونم در خانه هم کارهایم را انجا بدهم اما مدیران اعتقاد زیادی به دورکاری ندارد و من معمولا تمام روزهای هفته را سر کار می‌روم» و همچنین یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «مدیرم خیلی سر دورکاری ادبتم می‌کنه معمولا اجازه دورکاری نمیده و در حالیکه میتونم همون کارا رو بدون ماسک و بدون نگرانی در خانه انجام بدم»

صدا و هیاهوهای همکارانم به راحتی و با دقت و سرعت بیشتر کارهایم را انجام می‌دهم. در این مورد یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «چون در خانه هستم به بقیه کارهایم می‌رسم مثلا صبحانه را سر سفره می‌خورم نه روی میز کار، در نتیجه روحیه‌ام بهتر از زمانی هست که در دانشگاه حضور دارم و کارهایم را با تمرکز و سرعت بیشتری انجام می‌دهم» در این راستا یکی دیگر از شرکت‌کنندگان بیان می‌کنند: «با این‌که دورکاری باعث شده است از همکارانمان جدا شویم اما ما از طریق شبکه‌های اجتماعی با همدیگر ارتباط پیدا می‌کنیم ما گروه همکاران را تشکیل داده‌ایم و آنجا ضمن این که از حال همدیگر با خبر می‌شویم می‌توانیم در مورد امور کاری هم از همدیگر مشورت بگیریم، مثلا من اگر موردی را اشکال یا ابهام داشتم تصویرش را از طریق واتساپ برای همکارانم می‌فرستم و با آن‌ها چت و بیس می‌کنم یا حتی تماس تصویری برقرار می‌کنم و از راهنمایی همکارانم بهره‌مند می‌شوم مثل وقتی که کنار هم بودیم» ولی یکی دیگر از شرکت‌کنندگان اظهار می‌کند: «وقتی دورکارم احساس کسالت و روزمرگی می‌کنم زمانی که دانشگاه می‌روم همکارانم را می‌بینم، چند ساعتی را در محیط متفاوت تر بیرون از خانه می‌گذرانم و با ارباب رجوع‌ها معاشرت می‌کنم و این حال را خیلی خوب می‌کند».

۶-۱- توانایی مدیریت زمان: مطابق تجربیات شرکت‌کنندگان توانایی مدیریت زمان و ایجاد تمایز بین کار و زندگی یعنی تعامل مثبت و هم‌افزایی میان سه بعد اصلی زندگی فردی (شخصی، شغلی و خانوادگی) بی آن که یکی جایگزین دیگری شود یا اهمیت یکی تحت‌الشعاع دیگری قرار گیرد از ویژگی‌های مهم فرد مناسب برای دورکاری است. توانایی مدیریت زمان و ایجاد توازن و تعادل در کار و زندگی، مشخص کردن جایگاه خود، شغل و خانواده باعث ایجاد تعادل بین مسئولیت‌ها و تعهدات شخصی و خانوادگی و جلوگیری از استهلاک، خستگی جسمی، روحی و روانی فرد می‌شود اگر فردی این توانایی را نداشته باشد دورکاری مشکلات عدیده‌ای را برایش ایجاد می‌کند. به عنوان مثال یکی از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «از وقتی دورکار شده‌ام و از طرف دیگر بچه‌ها مدرسه هاشون تعطیل شده برنامه ریزی کرده‌ام که صبح‌ها کمی زودتر بیدار میشم و شب‌ها به مقدار دیرتر می‌خوابم و اینطوری خدا رو شکر توانسته‌ام از عهده همه کارهایم برآیم». یا یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «من معمولا یک روز قبل از دورکاری هماهنگی‌ها و برنامه ریزی‌های لازم را هم در اداره با مسئولین دانشکده، همکارانم و در خانه با خانم و بچه‌ها انجام می‌دهم اینطوری دیگه مشکلی پیش نمیاد و همه کارا رتق و فتق میشه». یا یکی دیگر از شرکت‌کنندگان می‌گوید: «از همون اول دورکاری این موضوع را با خانواده‌ام در میان گذاشته‌ام که حضورم در خانه به این معنا نیست که می‌تونم در ساعات کاری به فعالیت دیگری هم بپردازم و تا زمانی که ساعات کاریم تمام نشده نباید انتظاری از من داشته باشند در نتیجه مدیریت زمان دارم و هیچ مشکلی در دورکاری برایم پیش نمی‌آید». همچنین شرکت‌کننده‌ای دیگر بیان می‌کند:

1. Ommeren

به تناسب کار تجهیزات سخت افزاری همچون کامپیوتر، پرینتر، اسکنر، تجهیزات نرم افزاری همچون برنامه و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد نیاز و نیز اتوماسیون و ایمیل اداری، تجهیزات ارتباطی همچون تلفن، فکس، مودم و البته اینترنت با پهنای باند و حجم مناسب باید در محل دورکاری فراهم باشد. هرچه زیر ساخت‌های فناوری بیشتر فراهم باشد. انجام دورکاری با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد (Raminmehr, 2013). اومرن (۲۰۰۰)، پیرز، کامیکر و چو (۲۰۰۵) بر این باورند که عوامل فناورانه نقش مؤثری در میزان استفاده از دورکاری در سازمان‌ها دارد. در صورت به کارگیری فناری های مناسب و پیشرفته سازمان‌ها دارای انعطاف پذیری بیشتری خواهند بود و قابلیت تطبیق با تغییرات غیر مترقبه و غیر قابل اطمینان را خواهند داشت. شرکت کنندگان در رابطه با عوامل فناورانه به زیر مضمون‌های زیر اشاره کرده اند.

۳-۱- اینترنت پر سرعت: تجربیات شرکت کنندگان نشان می دهد یکی از مشکلات اصلی دورکاری در ایران مشکل سرعت اینترنت است و برای اینکه کارکنان و مدیران احساس خوبی از دورکاری داشته باشند باید سازمان دسترسی مناسبی به اینترنت پرسرعت برایشان فراهم سازد. کار در شبکه با سرعت پایین تجربه خوبی برای کارکنان ایجاد نمی کند. در واقع یکی از عوامل مهمی که منجر به داشتن احساس خوب یا بد نسبت به دورکاری می‌شود سرعت اینترنت دورکاران است. یکی از شرکت کنندگان در این رابطه می گوید: «با اینکه دورکاری خیلی بهتر از حضور در محل کار و نگرانی بابت احتمال ابتلا به کرونا ست ولی مشکلاتی مثل تموم شدن بسته اینترنتی، نداشتن یا قطع شدن اینترنت و همچنین سرعت پایین اینترنت مشکلاتی رو ایجاد می‌کنه که بعضا کارمو به کندی میتونم پیش ببرم». یا شرکت کننده‌ای بیان می کند: «قطع و وصل شدن اینترنت اعصابم را خرد می‌کند». از سوی دیگر یک شرکت دیگر اظهار می‌کند: «من اینترنت پر سرعت خانگی (ADSL) هشت مگابایت بر ثانیه ماهاه دارم که واقعا سرعت و حجم کافی مناسب برای دورکاری داره و از این بابت خیلی خیالم راحته». و نیز شرکت کننده ای دیگر می گوید: «خوشبختانه چون از نظر اینترنت مشکلی ندارم خیلی راحت و سریع نامه‌ها و امور محوله را انجام میدم و از دورکاری راضیم».

۳-۲- زیرساخت‌های امنیتی: تجربیات شرکت کنندگان نشان می دهد بعضی نرم افزارها یا اطلاعات سازمان محرمانه است، بنابراین انجام دورکاری مستلزم اجرا و تامین پاره‌ای از الزامات امنیت سایبری از سوی کارکنان می باشد. در این راستا یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «برای لپ تاپ خانه مثل کامپیوتر محل کارم، یوزر و پسورد گذاشتم تا از امنیت اطلاعاتم خیالم راحت باشه و همچنین در دورکاری هم مثل وقتی که تو ادارم، وقتی که کامپیوترم باز است و لاگین کرده ام اصلا لپ تاپمو ترک نمی‌کنم». یا دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «با هر سامانه ای که کار می کنیم چه اتوماسیون اداری و چه سایر سامانه‌ها چون حساب کاربری و سطوح کاربری داریم و احراز هویت میشیم خیالم راحت چه تو خونه و چه تو اداره یا هر جا کارکنم اطلاعاتم محفوظه و فقط

۲-۳- اعتماد به مسئولیت پذیری کارکنان دورکار: اعتماد هسته مرکزی مدیریت از راه دور است (Merati & Nategh, 2011). تجربیات شرکت کنندگان نشان می‌دهد این ویژگی مدیران باعث می‌شود کارمندان آن‌ها احساس مثبتی نسبت به دورکاری داشته باشند. این در حالی است که برخی از مدیران معتقد هستند اگر کارمندان در اداره نباشد نمی‌تواند به قدر کافی از او کار بخواهد یا اگر در منزل باشد کارش را درست انجام نمی‌دهد. این امر باعث ایجاد استرس و فشار روانی در کارمندان دورکار خواهد شد و در نتیجه تجربه خوشایندی از دورکاری نخواهد داشت. در این مورد یکی از شرکت کنندگان بیان می‌کند: «مدیرمون کاملا خیالش از بابت ما راحته میدونه که همه ی همکارا نسبت به وظایف کاریمون خیلی حساس و جدی هستیم و چه حضور داشته باشیم چه دورکار باشیم حتما کارمونو تمام و کمال انجام می‌دهیم به ندرت زمان دورکاری با ما تماس می‌گیرد تا کاری را پیگیری کند و ما هم وقتی در دورکاری هستیم خیالمان راحت است و اتفاقا با حساسیت و جدیت بیشتری کارهایمان را انجام می‌دهیم» از طرف دیگر یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «مدیرمان خیلی حساس و بدبینه و چون موقع دورکاری با مدیر مستقیم در ارتباط نیستم دائما در حال استرسم که مبادا اتفاقی بیفتد، نکته نامه ای را فراموش کرده‌ام نکته به وظیفه‌ای را در روز حضورم باید انجام میدادم و فراموش کرده‌ام و الان زنگ می‌زنند و مورد مواخذه قرار می‌دن» همچنین یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «وقتی به خاطر کار ضروری به رئیسم دیر جواب میدم با برخورد خیلی بد او مواجه می‌شم. همش بهمون شک میکنه فک میکنه از زیر کار در رفته ایم و کاری غیر از کار اداری انجام میدیم».

۲-۴- توانایی ارزیابی و کنترل: برخی از مدیران تصور می کنند که دورکاری باعث کاهش دسترسی آنان به کارمندان دورکار و کنترل آن‌ها می شود. اغلب این سؤال برای مدیران پیش می آید که آیا کارمندان در هنگام دورکاری و عدم حضور او و نظارت او مشغول انجام وظایف خود هستند؟ موفقیت دورکاری به مدیرانی بستگی دارد که با اهداف مدیریت می‌کنند نه با مشاهده‌ها و نیاز است که این مهارت مهم یاد گرفته شود. مدیران متولی دورکاری باید از تقسیم کار بر مبنای حضور فیزیکی اجتناب ورزند و از این تلقی دوری نمایند که فردی که در محل کار حاضر نیست کار بیشتری را به انجام می رساند (Ommeren, 2000). یکی از شرکت کنندگان در این راستا می‌گوید: «حضور و عدم حضور برای مدیری ما اصلا مهم نیست و این جور مسائل اصلا تو دیدگاه و ارزیابیش از ما تأثیر نداره بلکه این مهمه که وظایف و امور محوله را به موقع انجام دهیم» از طرف دیگر شرکت کننده ای دیگر می‌گوید: «من از دورکاری خوشم نمی‌آید با وجودی که همان انرژی، ساعت و یا حتی بیشتر را در منزل برای انجام امور کاری می گذارم ولی دیده نمی شود و مدیرمان اصلا متوجه میزان تلاشم نمی‌شود»

### ۴،۳ زیر ساخت فناوری

فراهم بودن زیر ساخت‌های فناوری به مفهوم وجود، تجهیزات و زیر ساخت‌های لازم برای دورکاری آغاز دورکاری است،

کارکردهای فناوری کمتر باشد، میزان بالاتر است. گودهو و تامپسون همچنین معتقدند که هرگاه فناوری مورد استفاده قرار گیرد و آن فناوری مطابق نیازمندی های شغلی کاربر باشد، آنگاه چنین فناوری اثر مثبت بر کارایی و عملکرد کاربر خواهد داشت (Naderi et al., 2015; Esmaili et al., 2018). تجربیات شرکت کنندگان نشان گر این است که تناسب بین شغل و فناوری از عوامل مهم در موفقیت برنامه های دورکاری است، تطابق بین نیازمندی های شغلی، توانایی های فردی و کارکرد موجود در سیستم های مورد استفاده باعث می شود که دورکاران به راحتی بتوانند از فناوری ها و سیستم ها دورکاری استفاده نمایند. در این رابطه یکی از شرکت کنندگان بیان می کند: «بخش اعظم کارام از طریق اتوماسیون اداری انجام میشه این سامانه برا انجام اکثر وظایف شغلی و امر محوله مناسبه و با توجه به اینکه سال ها ست من از این فناوری استفاده می کنم برا همین به راحتی در شرایط دورکاری نیز بیشتر کارام رو از این طریق انجام میدم».

#### ۴،۴ ماهیت شغل

ویژگی ها و ماهیت شغلی نقش مهمی در امکان انجام برنامه دورکاری و موفقیت آن دارد. دنیلز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) بر این باور است که مشخص کردن وظایف خاص یا کارکردهای شغلی که می توانند در خارج از اداره های سنتی انجام شوند یکی از عناصر حیاتی موفقیت برنامه های دورکاری است. واضح است که تمامی کارها را نمی توان از طریق دورکاری انجام داد و کار مناسب برای دورکاری دارای ویژگی هایی است. این ویژگی ها به نقل از شرکت کنندگان موارد زیر را شامل می شود.

۴-۱- قابلیت اجرا به صورت فردی: تجربیات شرکت کنندگان نشان می دهد بعضی کارها باید به صورت گروهی انجام شوند، در واقع هرکارمند نیاز به مجموعه ای از همکاران دیگر دارد تا بتواند کارش را انجام دهد، در این صورت نمی توان وظیفه مربوطه را به صورت دورکار و جدا از همکاران انجام داد. بنابراین دورکاری مستلزم شغلی است که فرد بتواند به تنهایی و بدون نیاز به همکاران و به دور از محل کار آن را انجام دهد. به عنوان مثال یکی از شرکت کنندگان می گوید: «ماهیت کارم طوریه که می تونم به تنهایی بدون نیاز به همکارانم و حتی مدیر وظایفم را انجام بدم و همان کاری را که قرار هست حضوری در دانشگاه انجام بدم از راه دور انجام می دم، تسویه الکترونیکی، پاسخ استعلام، نوشتن ابلاغیه، دعوت نامه و موارد دیگر را در خانه انجام می دم».

۴-۲- عدم نیاز به ارتباطات رو در رو: بر اساس تجارب شرکت کنندگان دورکاری برای مشاغلی که نیاز به پاسخگویی به ارباب رجوع به صورت رودر رو دارد مناسب نیست. در این صورت، اگر ارباب رجوع مراجعه کند و کارمند مربوطه سرکار نباشد نارضایتی ایجاد می شود. همچنین دورکاری برای مشاغلی مناسب هست که بیشتر مبتنی بر اطلاعات باشد و اگر وابسته به مستندات و مدارک باشد امکان دورکاری کمتر خواهد

موردی که نیاز به سند و مدرک فیزیکی بود اونارو میذارم برا وقتی که تو دانشگاه حضور داشته باشم». همچنین شرکت کننده ای دیگر بیان می کند: «من اغلب تو یه جای ثابت و مستقل دورکاری می کنم و از اماکن عمومی و کافی شاپ ها به خصوص در زمان برقراری تماس محرمانه و یا کار بر روی اسناد محرمانه، اقدام به دورکاری نمی کنم». و یکی دیگر از شرکت کنندگان می گوید: «معمولا از ابزارهای ارتباطی مثل واتس اپ<sup>۱</sup>، تلگرام<sup>۲</sup>، لیندکدین<sup>۳</sup> یا هر ابزار ارتباطی شخصی برای دورکاری و تبادل اطلاعات مهم و حساس شغلی استفاده نمی کنم و تنها از ابزارهای مورد تایید دانشگاه برای این منظور استفاده می کنم مگر این که اطلاعات زیاد حساس نباشه».

۳-۳- سهولت استفاده: بر اساس تجربیات شرکت کنندگان یکی از فاکتورهای مهم در پذیرش و موفقیت دورکاری این است که دورکاران به راحتی بتوانند از سیستم ها و فناوری های مورد نیاز برای دورکاری استفاده کنند و نیاز به آموزش های پیچیده نداشته باشند هرچه کار با این سیستم ها و فناوری سخت تر باشه دورکاران مقاومت بیشتری در استفاده از آن ها نشان خواهد بود. در این رابطه یکی از شرکت کنندگان بیان می کند: «اکثر کارهایی که انجام می دم همون نرم افزارها و سامانه هایی هست که قبلا هم باهاشون کار می کردم بنابراین به راحتی میتونم وقتی تو خونه هستم کارهایم را پیش ببرم».

۳-۴- متناسب بودن فناوری به کار رفته با شغل مورد نظر: گودهو و تامپسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) مدل تناسب بین شغل و فناوری را به عنوان مدلی برای بررسی موفقیت سیستم های اطلاعاتی عرضه نمود که بر ارزیابی کاربر از میزان بازدهی و کارایی کسب و کار تاکید دارد. گودهو و تامپسون مفهوم مدل تناسب بین شغل و فناوری و را اینگونه بیان کرده اند: میزان اثربخشی و موفقیت یک فناوری خاص در کمک نمودن به کاربر در انجام وظایف خویش. مدل تناسب بین شغل و فناوری میزان تطابق بین نیازمندی های شغلی، توانایی های فردی و کارکردهای موجود در سیستم می باشد. از آنجایی که وظایف شغلی گوناگون کارکردهای تکنولوژیکی به خصوصی را می طلبد، لذا تناسب بین وظیفه شغلی و تکنولوژی زمانی بالا است که فاصله بین نیاز های شغلی و کارکردهای فناوری حداقل باشد. از سوی دیگر میزان این تناسب زمانی کم است که با وظایف شغلی به گونه ای است که نیازمند صرف وقت تلاش و مهارت بیشتری است یا فناوری مورد استفاده کارکردهای چندانی بدست نمی دهد. آن ها معتقدند که اگر فناوری مورد استفاده نیازمندی های شغلی را برآورده سازد و اگر افراد از مهارت لازم برای استفاده از سیستم برخوردار باشند، آنگاه قادر خواهند بود تا از آن فناوری برای انجام مجموعه وظایف شغلی خود استفاده نمایند. همانگونه که اشاره شد مدل تناسب بین وظیفه شغلی و فناوری میزان تناسب و تطابق بین نیازمندی های شغلی، توانایی های فردی و کارکرد های سیستم را ارزیابی می کند و هرگاه فاصله بین نیازهای شغلی و

4 Goodhue & Thompson

5. Daniels et al

1. WhatsApp

2. Telegram

3. LinkedIn

ارگونومیک در منزل، وجود تجهیزات فنی کافی مثل خط تلفن مجزا، کامپیوتر، پرینتر و غیره، وجود فضای امن برای نگهداری اطلاعات محرمانه سازمان را از عوامل موثر در موفقیت دورکاری می‌داند. یکی از شرکت کنندگان در این ارتباط اظهار می‌کند: «مدیریت همزمان دورکاری، آشپزی و نگهداری از پسر که دیگر نمی‌تونستم مهد کودک ببرمش برام خیلی سخت بود، اما بعدش سعی کردم یکی از اتاقای خونه رو به محیط کار تبدیل کنم و همان زمانی که به طور معمول در اختیار مجموعه بودم، امور اداری، تلفن، هماهنگی، پاسخ به نامه‌ها و غیره را انجام دهم». همچنین شرکت کننده ای دیگر می‌گوید: «همان امکاناتی را که در دانشگاه دارم در خانه هم دارم پس به راحتی و با خیال راحت در خانه می‌مانم و دورکاری می‌کنم».

۲-۵- حمایت خانواده: تجربیات شرکت کنندگان در این پژوهش نشان می‌دهد: خانواده فرد دورکار باید همکاری لازم در موارد ارایه فضای مناسب به او برای ایفای وظیفه، جلوگیری از بروز سروصدا و اخلاص در کار و ارایه تجهیزات ارگونومیک مفید به منظور حفظ سلامتی او را داشته باشد. همچنین حمایت‌های عاطفی که فرد از طرف خانواده اش دریافت می‌کند در توفیق دورکاری او مؤثر است. یکی از شرکت کنندگان در این ارتباط می‌گوید: «وقتی دورکارم همسر و پسرانم واقعا ازم حمایت می‌کنند و تمام سعی شون رو می‌کنن تا من به راحتی و در آرامش کارم رو انجام بدم، همسر و پسرانم بازوان پرتوان و قوت قلب من هستن» و یایکی دیگر از شرکت کنندگان پژوهش می‌گوید: «وقتی دورکارم همسر تمام تلاشش را می‌کنه تا خونه آروم و بدون سر و صدا باشه و اخلاصی در انجام امور اداری من پیش نیاد».

۳-۵- حمایت سازمان: بر اساس تجربیات شرکت کنندگان سازمان از نظر تامین زیرساخت‌های حمایتی بر اساس چارچوب‌های قانونی و دستورالعمل‌های مرتبط نقش به‌سزایی در موفقیت آن‌ها در دورکاری دارد. مطابق ماده ۵ آیین نامه اجرایی دورکاری، دستگاه اجرائی موظف است، امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای انجام دورکاری در اختیار دورکار قرار دهد. همچنین بر اساس ماده ۸ این آیین نامه دستگاه باید هر ماه مبلغی به میزان ۵ درصد حداقل حقوق موضوع ماده (۷۶) قانون مدیریت کشوری، تحت عنوان کمک هزینه‌های جانبی برای مواردی از قبیل گرمایش، سرمایش و روشنایی منزل کارمندان دورکار به آنان پرداخت نماید. در این راستا یکی از شرکت کنندگان اظهار می‌کند: «دورکاری برایم هزینه ایجاد می‌کنه مثل هزینه تلفن و اینترنت. اوایل برایم خوشایند نبود ولی بعدا دانشگاه مبلغی رو بابت هزینه اینترنت و استهلاک تجهیزات شخصی برامون اختصاص داد که دلگرم کننده بود». همچنین یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «دانشگاه در آخر هر فصل به مسئولین دفاتر و دانشکده‌ها بر اساس تصمیمات هیئت رئیسه به اضافه کاری به غیر از اضافه کاری معمول اختصاص می‌دهد که برا هزینه‌هایی که دورکاری برایمان ایجاد کرده صرف می‌کنیم». همچنین استفاده از روش‌های انگیزشی غیر مالی مانند تداوم پیشرفت شغلی و اجرای برنامه‌های قدردانی از کارکنان نیز از اقدامات حمایتی سازمان از دورکاری در شرایط کرونایی می‌باشد. یکی از

بود. به عنوان مثال یکی از شرکت کنندگان اظهار می‌کند: «من مسئول دفترم و کارم طوریه که ارباب رجوع زیاد دارم و باید در دفتر حضور داشته باشم و دورکاری برام مقدور نیست. بعضی وقتا چهارشنبه‌ها رو می‌تونم خونه بمانم آن هم به صورت مرخصی نه دورکاری». یا شرکت کننده ای دیگر می‌گوید: «اصلا شرایط کاری ما جوری نیست که بتونیم از خونه انجامش بدهیم. چون سند و مالی هست، حتما باید تنظیم سند بشود و در آن واحد دستی امضاء و به رئیس تحویل داده شود. برا همین هر روز مرتب می‌آیم و اصلا دور کار نمی‌شوم». ولی شرکت کننده ای دیگر می‌گوید: «کار ما زیاد نیاز به حضور در اداره نداره و همه کارامون تو کارتابلومون مشخص هست و همونارو انجام می‌دهیم چه در دفتر کار باشیم، چه در خانه».

۳-۴- سهولت اندازه گیری و نتایج حاصل از آن: تجربیات شرکت کنندگان نشان می‌دهد مشاغلی برای دورکاری مناسب هستند که اهداف مشخص و از پیش تعیین شده ای برای آن قابل ترسیم باشد، خروجی مشخصی داشته باشند و براساس یکسری معیارهای آشکار قابل ارزیابی باشد. در این راستا یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «همه کارایی رو که باید انجام بدهم مقدار، تعداد و میزان وقتی که برای انجامش لازمه در کارتابلوم مشخصه بنابراین به راحتی میشه فهمید که کی کاراشو انجام داده یا نه». و شرکت کننده ای دیگر می‌گوید: «نود درصد کارایی که انجام می‌دهم در اتوماسیون هست و مشخصه که کارمو انجام داده ام یا نه». همچنین یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «خروجی کارام کاملا مشخصه و به راحتی میشه فهمید کارامو تا چه اندازه و به چه کیفیتی انجام داده ام».

۴-۴- امکان برنامه ریزی زمانی منعطف برای انجام آن: کارها تو کارتابلومونه و ما باید سریع انجام بدیم که ارباب رجوع معطل نمونه ولی با این وجود مگر در زمان های خاص کارامون ضرب الاجل خاصی نداره و ما به راحتی اهم و فی‌الهم می‌کنیم و می‌تونیم برنامه ریزی کنیم که کدوم کارو در اولویت بذاریم و کدوما رو بعدا انجام بدیم.

## ۴، ۵ عوامل محیطی

عوامل محیطی عمدتا دارای دو بعد فیزیکی و روانشناختی است. بعد فیزیکی شامل مکان، تجهیزات و امکاناتی است که برای دورکاری در نظر گرفته شده است. بعد روانشناختی به حمایت‌ها و پشتیبانی‌هایی که فرد دورکار از طرف محیط دریافت می‌کند بستگی دارد. ایجاد محیطی آرام و بی‌دغدغه، جلوگیری از انزوای شغلی، پرداخت هزینه‌های مالی مورد نیاز برای دورکاری، به بعد روانشناختی دورکاری مربوط می‌شود (Fonner & Rollof, 2010). این عوامل به نقل از شرکت کنندگان موارد زیر را شامل می‌شود:

۱-۵- مکان فیزیکی مناسب: یکی از شرایط مهم و ضروری برای بهره‌وری بیشتر در دورکاری در نظر گرفتن محل مناسب و دور از سر و صدا و رفت و آمد دیگران و نیز فضایی ایمن و بهداشتی و ارگونومیک برای کار است. فونر و رولف (۲۰۱۰) وجود فضای مناسب در منزل، نور کافی، محیط فیزیکی به دور از سر و صدای اعضای خانواده، مکانی برای ذخیره اطلاعات و پرونده‌ها، برقراری استاندارد های

شرایط فعلی که ویروس کرونا باعث شده دورکاری کنیم از به طرف دانشگاه این شیوه جدید کار کردن را به راحتی پذیرفته و استقبال کرده و از طرف دیگر چون از قبل به فناوری‌هایی که برا دورکاری لازمه، مجهز بوده برا همین دورکاری با سهولت انجام می‌شود».

۳-۶- فرهنگ آموزش و توسعه: حیات هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان آن سازمان دارد هرچه این مهارت‌ها و آگاهی‌ها به روزتر و کارآمدتر باشد قابلیت انطباق سازمان با محیط متغییر نیز بیشتر می‌شود این امر مستلزم صرف وقت زیاد و کسب آموزش‌های لازم است که برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط توسط سازمان‌ها را به دنبال دارد (Mokhtarian & Sato, 1994). آموزش کارکنان در حقیقت کلیه کوشش‌هایی است که در جهت ارتقاء سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (Manafi, 2011). در شرایط همه‌گیری ویروس کرونا و رواج دورکاری و شکل‌های ترکیبی اشتغال و نیز نا مشخص بودن زمان عادی شدن شرایط، نباید فرهنگ آموزش و توسعه شغلی کارکنان متوقف شود. نیاز سنجی منظم و دوره‌ای، تعیین اولویت‌های آموزشی و به ویژه تمرکز بر دوره‌های خاص مرتبط با دورکاری باید به طور جدی پیگیری و اجرا شود. بر اساس تجربیات شرکت کنندگان این امر باید بر اساس نوآوری‌ها و ابزارهای جدید صورت گیرد. به نظر می‌رسد آموزش‌های غیرحضوری و الکترونیکی روشی مؤثر و مورد استفاده در این راستا باشد. در این زمینه چند نمونه از اظهارات شرکت کنندگان ارائه شده است: «از زمانی که من استخدام شده‌ام همیشه آموزش کارکنان و توسعه مهارت‌های تخصصی و عمومی اونا به طور جدی انجام گرفته است. الانم که شرایط همه‌گیری هست و اغلب دورکاریم و جمع و گردهمایی‌ها تقریباً وجود نداره بایزم این آموزش‌ها به قوت خود باقی و هیچوقت تعطیل نشده‌اند حتی چند وقت پیش هم به نیاز سنجی از طرف آموزش کارکنان برامون ارسال شده بود که ازمون خواسته بودن نیازها و اولویت آموزشی خودمونو مشخص کنیم قبلاً دوره‌های آموزشی به صورت حضوری و اغلب در آمفی تئاتر علوم پایه انجام می‌گرفت. البته قبلاً این آموزش‌ها به صورت حضوری و اغلب تو آمفی تئاتر علوم پایه انجام می‌گرفت اما در حال حاضر این آموزش‌ها به صورت مجازی انجام می‌گیره». یا یکی دیگر از شرکت کنندگان این چنین اظهار می‌کند: «آموزش‌هاون تو ایام شیوع کرونا و دورکاری اصلاً تعطیل نشده بلکه به صورت مجازی انجام می‌گیره حتی چند تا دوره آموزشی با موضوع کرونا اون برگزار شده که واقعا مفید بود». و همچنین یکی دیگر از شرکت کنندگان بیان می‌کند که: «مطابق روال گذشته به مناسبت‌های مختلف مثل رمضان و ایام انتخابات و اعیاد شعبانیه مثل سال‌های قبل برامون آموزش برگزار شد البته با این تفاوت که این آموزش‌ها برخلاف سال‌های گذشته که به صورت حضوری بود تو این شرایط به صورت مجازی صورت گرفت». شرکت کننده‌ای دیگر نیز می‌گوید: «همانند گذشته همچنان آموزش کارکنان فعالانه ادامه دارد به ویژه دوره‌هایی با موضوعات دورکاری و کرونا که معمولاً به

شرکت کنندگان در این ارتباط می‌گوید: «بابت دورکاری و کار کردن در شرایط کرونایی تقدیرنامه دریافت کردیم، وقتی تقدیرنامه را دیدم واقعا خوشحال و دلگرم شدم انگیزه‌ام برا کار کردن با وجود سختی‌هایش دوچندان شده بود. احساس می‌کردم مسئولین شرایط کاریمان را بیشتر درک می‌کنند و سختی‌هایی رو که به دوش کشیدیم می‌بینند».

## ۴، ۶ فرهنگ سازمانی

متناسب با دورکاری، یکی دیگر از عوامل مهم در پذیرش و موفقیت دورکاری است (Clear & Dickson, 2005) توسعه فرهنگ همدلی در سازمان و افزایش تعاملات اجتماعی، مانع از ایجاد احساس انزوا و کاهش انگیزه می‌شود و فضایی را برای بیان نظرات و به اشتراک گذاری ایده‌ها توسط افراد به وجود می‌آورد و با ایجاد احساس امنیت روانشناختی منجر به ارائه پیشنهاداتی می‌شود که شرایط فعلی را به چالش می‌کشد، به این ترتیب مشکلات مشخص شده و سازمان می‌تواند نسبت به حل آن‌ها اقدام نموده و متناسب با شرایط جاری عمل کند (Clear & Dickson, 2005). شرکت کنندگان برای فرهنگ سازمانی به موارد زیر اشاره کرده‌اند:

۱-۶- فرهنگ مشارکت و تشریک مساعی: بر اساس تجربیات شرکت کنندگان در پژوهش، فرهنگ تشریک مساعی و دور شدن از فرهنگ خشک و مکانیکی بوروکراتیک از عوامل مؤثر در موفقیت دورکاری است. یکی از شرکت کنندگان در این ارتباط می‌گوید: «در دانشکده ما به ارتباط جمعی خوبی بین همکاران و همچنین مسولین وجود داره و تو این شرایط هم همکاری‌ها خیلی بیشتر شده وقتی کسی در دورکاری هست همکاران دیگر یا خود مدیر به نحوی امور را مدیریت می‌کنند که مشکلی پیش نیاد». یا یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «همکاری تو واحد ما خیلی خوبه، معمولاً همدیگر رو پوشش می‌دیم و هر کدوم که حضور داشته باشیم سعی می‌کنیم کار فردی که دور کار هست رو راه بندازیم و نمی‌گذاریم دورکاری مشکلی برا خودمون یا محل کارمان پیش بیاره». از طرف دیگر یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌گوید: «وقتی در دورکاری هستم همش می‌ترسم همکارانم زیرآبم را پیش مدیر بزنند برا همین اصلاً دوست ندارم دورکار باشم». همچنین شرکت کننده‌ای دیگر می‌گوید: «به جورایی حسادت بین همکاران هست برا همین اصلاً آدمو ساپورت نمی‌کنن مثلاً وقتی دورکارم می‌تونن بعضی کارها رو که باید حضوراً انجام بدمو راه بندازن اما معمولاً اینکارو نمی‌کنن و موقعی که میام سرکار با تلنباری از کار و حتی مشکل مواجه می‌شوم».

۲-۶- فرهنگ نوآوری و تحول: مطابق تجربیات شرکت کنندگان پژوهش، اگر سازمان دارای فرهنگ نوآوری و ارج نهادن به تحول سازمانی باشد، پذیرش و اجرای طرح‌های دورکاری با استقبال بیشتری روبرو می‌شود. به عنوان مثال یکی از شرکت کنندگان می‌گوید: «دانشگامون خوشبختانه همیشه از تحول و نوآوری استقبال می‌کنه و تا حالا با تغییرات و تحولاتی که در زمینه‌های مختلف به وجود اومده پیش رفته، مثلاً با رشد فناوری‌ها قسمت‌های مختلف دانشگاه مجهز به فناوری شده و الان اکثر کارها در دانشگاه به صورت الکترونیکی و در بستر فناوری‌ها انجام می‌شود برا همین در

و سوانسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نیز نشان داد پشتیبانی مدیریت ارشد از برنامه های دورکاری، مهمترین عامل در اجرای دورکاری است. مقوله سوم که به زیر ساخت های فناوری مربوط می شود و شامل زیر مقوله های اینترنت پر سرعت، زیرساخت های امنیتی برای برنامه های دورکاری، سهولت استفاده از فناوری ها، دسترس پذیری سیستم های دورکاری، متناسب بودن فناوری به کار رفته با شغل مورد نظر می باشد؛ با پژوهش کوالسکی و سوانسون (۲۰۰۵) همسو است. پژوهش آنان نشان داد، پس از پشتیبانی مدیریت ارشد از برنامه های دورکاری، پشتیبانی به لحاظ فناوری و تجهیزات، نقش حیاتی در اجرای دورکاری دارد. باتمان قلیچ (۲۰۰۹) نشان داد که بی ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی و کمبود ضوابط و مقررات دورکاری را با مشکل روبرو می سازد که با پژوهش حاضر همسو است. در خصوص مقوله ی چهارم که مربوط به ماهیت شغل است و شامل زیر مضمون های قابلیت اجرا به صورت فردی، عدم نیاز به ارتباطات رو در رو، سهولت اندازه گیری نتایج حاصل از آن، امکان برنامه ریزی زمانی منعطف برای انجام آن می باشد و با نتایج پژوهش جامی پور و طاهری (۲۰۱۴) همسو است، پژوهش آنان نشان داد ویژگی های شغلی نقش به سزایی در ارزیابی آمادگی سازمان در پیاده سازی موفق ابتکارات دورکاری دارد. همچنین در این راستا پژوهش دنیلز و همکاران (۲۰۰۱) نشان داد که مشخص کردن وظایف خاص یا کارکردهای شغلی که می توانند در خارج از اداره های سنتی انجام شوند یکی از عناصر حیاتی موفقیت برنامه های دورکاری است. همچنین تهوری<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود نشان داد که کتابداری و اطلاع رسانی و مشاغل که با اطلاعات سروکار دارند، به کمترین حضور فیزیکی کتابدار در محیط کار نیاز دارند و از این رو مناسب انجام کار به شیوه دورکاری هستند. در خصوص مضمون پنجم که مربوط به عوامل محیطی است و شامل زیر مضمون های مکان فیزیکی مناسب برای دورکاری در منزل، حمایت خانواده، حمایت سازمان است با پژوهش جامی پور و فاطمی (۲۰۱۴) همسو است. همچنین در این راستا اسدی و کریمی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند، کمبود فضای مناسب در خانه جهت دورکاری، عدم جدایی قلمرو خانه و کار و انزوای فردی، کاهش ارتباطات شغلی و نگرانی از پیشرفت و ارتقای شغلی از مشکلات دورکاری است. همچنین مقوله ششم فرهنگ سازمانی که شامل زیر مضمون های فرهنگ مشارکت و تشریک مساعی، فرهنگ تحول و نوآوری، فرهنگ مشارکت و تشریک مساعی و فرهنگ آموزش و توسعه است. که با پژوهش نوبزی و کهرمان<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) همسو و همخوان است که در مطالعه خود نشان داد یکی از عوامل اصلی موفقیت دورکاری، طرح و ساختار سازمانی مناسب است. در این راستا مطالعه مورگان (۲۰۰۴) نیز نشان داد که فرهنگ مناسب و پذیرش شرایط دورکاری و توجیه و آموزش ضمن خدمت برای کارکنان دورکار از الزامات اصلی در موفقیت دورکاری به شمار

صورت مجازی انجام می گیره». یکی دیگر از شرکت کنندگان پژوهش می گوید: «اداره تربیت بدنی پیامی آموزشی و تمرینای ورزشی و مرکز بهداشت و روابط عمومی پیامی بهداشتی مربوط به پیشگیری از کرونا رو از طریق اتوماسیون اداری برامون ارسال میکنه که خیلی مفیده برامون».

## ۵ بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که تجربیات کارکنان از دورکاری در شرایط کرونایی را می توان در ۶ مقوله اصلی تحت عنوان ویژگی های کارکنان، ویژگی های مدیران، زیر ساخت های فناوری، ماهیت شغل، عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی خلاصه کرد. این پژوهش با هدف کشف تجربه ی کارکنان از دورکاری در شرایط کرونایی از منظر رویکرد پدیدارشناسی انجام گرفت. بنابراین پژوهش کیفی که به طور مستقیم با نتایج این پژوهش باشد یافت نشد؛ اما نتایج به دست آمده با یافته های پژوهش های مشابه دیگر از جمله اما نتایج به دست آمده با یافته های پژوهش های مشابه دیگر از جمله پژوهش اراسو و ارو (۲۰۲۰) همخوان است در این خصوص آن ها نشان داد که دورکاری در ادارات و شرکت ها در شرایط بحران کووید-۱۹ باعث اطمینان از ایمنی کارکنان و تداوم فعالیت اقتصادی آن ها می شود. در این پژوهش اولین مضمون به دست آمده از تجربیات شرکت کنندگان ویژگی های کارکنان بود که شامل زیر مضمون هایی تحت عنوان (ویژگی جمعیت شناختی، مسولیت پذیری، توانایی انجام کار بدون سرپرستی و نظارت، داشتن سواد دورکاری، داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی، توانایی ایجاد تمایز بین کار و زندگی، توانایی غلبه بر محدودیت ها و توانایی مدیریت زمان را شامل می شود. در این راستا پژوهش سیدی و لاجوردی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که برای موفقیت نظام دورکاری بایستی فرد مناسب برای این شیوه کار باشد. همچنین در مورد زیر مضمون های فرعی، این پژوهش با نتایج پژوهش شجاع نوری و همکاران (۲۰۱۵)، قنبری و بخت جو (۲۰۱۱)، مورگان (۲۰۰۴)، میلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، پیوریان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، کنرانت (۲۰۱۰)، کمپیون (۲۰۰۸)، اردکانی و رستمی (۲۰۱۷) هم راستا است. همچنین مقوله ویژگی های مدیران که شامل مضامین تعهد مدیران به اجرای برنامه های دورکاری، نگرش مثبت مدیران به برنامه های دورکاری و حمایت از اجرای آن، اعتماد مدیران به مسئولیت پذیری کارکنان دورکار و توانایی ارزیابی و کنترل دورکاران است؛ با پژوهش پیوریا (۲۰۱۱) همسو است. پژوهش او نشان می دهد یکی از مهم ترین عوامل برای موفقیت دورکاری وجود اعتماد و احترام مشترک بین کارمند و کارفرما است. هم چنین تحقیق هاینس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) نشان داد دور کارانی که از حمایت سرپرستان خود برخوردارند از کیفیت زندگی خانوادگی بهتر و عملکرد شغلی بالاتر و رابطه بهتر با سازمان نیز برخوردارند. بخشی از پژوهش کوالسکی

5. Kowalski & Swanson,

6. Tahori

7. Asadi & Karimi

8. Ndubisin & Kahraman

1. Seidi & Lajevardi

2. Miller

3. Pyoria

4. Haines et al



فناوری اطلاعات، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با دورکاری؛ تا با تقلیل معایب و مشکلات آن از مزایای آن در جهت توسعه کمی و کیفی سازمان مربوطه اقدام نمایند. در این میان با توجه به شرایط خاص دانشگاه شهید مدنی آذربایجان به این خاطر که این دانشگاه از محل زندگی بیشتر کارمندان دور است شاید این شیوه نوین کار و استفاده متناوب و ترکیبی از آن، مزیتی مضاعف هم برای کارکنان و هم برای دانشگاه داشته باشد مزایایی مثل کاهش تردد و هزینه های ایاب و ذهاب و کاهش خستگی ها و مشکلات ناشی از رفت و آمدهای مکرر و طولانی که در کنار سایر مزایای دورکاری می تواند موجب بالا رفتن توان بهره وری دانشگاه باشد.

### تشکر و قدردانی

بدینوسیله از کارمندان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان به خاطر همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می شود.

### سهم نویسندگان

تمام نویسندگان سهم برابر، در انجام این پژوهش داشتند.

### تضاد منافع

هیچگونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

می رود. با بررسی تجربیات شرکت کنندگان و مضمون ها و زیر مضمون های استخراج شده در این پژوهش به نظر می رسد که نقاط ضعف و قوت این روش و تجارب و مثبت و منفی شرکت کنندگان نسبت به این روش در هم تنیده اند از این رو بهتر است محیط کار، یک محیط ترکیبی باشد؛ محیطی که بعضی از کارکنان، دورکارند و بعضی حضوری، یا همه کارکنان، گاهی دورکاری خواهند کرد و گاهی در محل کار خود حضور دارند. آنچه مهم است تغییر نگرش مدیران و مسئولین نسبت به اجرای طرح دورکاری در سازمان ها است این در حالی است که از تیرماه ۱۳۸۹ که آیین نامه دورکاری به تصویب رسید اقدام جدی برای اجرائی شدن آن انجام نگرفته بود و به نظر می رسد حتی با پایان یافتن بحران فعلی، این شیوه نوین از کار کردن به رشد و توسعه خود ادامه دهد. بر این اساس و با توجه به مباحث مطرح شده، سازمان ها اقداماتی را برای هماهنگی با این نوآوری شغلی و توسعه دورکاری انجام دهند که بر اساس مضمون های استخراج شده در این پژوهش می توان به این موارد اشاره کرد: تأمین و توسعه کارکنان مناسب، شناورسازی و مدیریت زمان دورکاران، پرورش مدیران کارآمد و اثربخش، متناسب سازی سبک مدیریتی مدیران، ارتقای زیرساخت های سخت افزاری و شبکه ای، تعریف فعالیت های جایگزین، توجه ویژه به مباحث امنیت اطلاعات به خصوص برای داده های حساس، پشتیبانی

### منابع

- Abedi, H. A. (2010). Applicati of Phenomenological Research Method in Clinical Sciences, *Strategy Quarterly*, 19 (54), 207-224. (In Persian).
- Aniseh, M., KHosravi, M. (2022). Examining the advantages and disadvantages of Telework and organizational changes caused by Corona, *New research approaches in management sciences*, 31,205-211. (In Persian).
- Allen, D. G., Renn, R. W., & Griffeth, R. W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Anderson, E. L., Turnham, P., Griffin, J. R., & Clarke, C. C. (2020). Consideration of the aerosol transmission for COVID-19 and public health. *Risk Analysis*, 40(5), 902-907.
- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard Business Review*.
- Ardakani, A. Rostami k.h. (2017). Impact on teleworking on organizational performance with structural equation modeling. *Journal of Busines Administration Researches*. 16,141-159. (In Persian).
- Asadi, E., Karimi, F. (2011). Survey of teleworking: advantages and disadvantages Published in: Report Monthly, 227 consecutive, 77-78. (In Persian)

- Bagheri, M. (1996). *Grounded theory research method: the way and method of theorizing in humanities and health sciences*, Tehran: Bashari. (In Persian).
- Bagheri, M., Mobasheri, A., Kiani, M. (2020) Requirements for the implementation of Telework in organizations during the outbreak of the Corona virus in government tourism organizations, *the second international conference on innovation in business and economic management*.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes.
- Batman Qelich, E. (2009). Telework (remote work)) Benefits and solutions, *Management solution site*, 23 June. (In Persian).
- Bileviciene, T., Bileviciene, E. (2010). Telework organization model as method of development of disabled persons' employment quality, *journal of perspectives of innovations, economics and business*, 5(2), 71-74.
- Campione, W. (2008). Employed women's well-being: The global and daily impact of work. *Journal of Family and Economic Issues*, 29(3), 346-361.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research, *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Davari, A., Sanei, M. (2019). Teleworking of employees: risks and strategies, collection, Business Watch reports, Bizwatch.ir. (In Persian).
- Ebrahimi, E., Zendehtdel, N 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)
- Edward E p. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24, 73-87.
- Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden, *Journal of Transport Geography*, 86, 102777.
- Eraso, A.B., Erro, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis, *Article in Sustainability*.
- Vargas L.O., Mandl, I., Weber, T., Wilkens, M (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eskandarian, G. (2020). Evaluating the consequences of corona virus on lifestyle (with emphasis on cultural consumption pattern). *Social impact assessment*, 1(2), 65-85. (In Persian).
- Esmaili, M. (2018), Explaining the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior, *Science and Engineering Elite Bimonthly*, 1 (3), 59-66. (In Persian).

- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Georgetown, L. (2009). *Telework in the Federal Government*. Georgetown: Georgetown University Law Center.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (2005). "Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences", In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 194
- Ghanbari, A., Bakhtjo, S.h. (2011). *Telecommuting (Principles, root and Methods including Telecommuting Plan in the Iranian Administrative System)*, Gisom Publications, Gisom Publications. (In Persian).
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
- Haj Bagheri, M. (2006). *Grounded theory research method: the way and method of theorizing in humanities and health sciences*, Tehran: Bashari. (In Persian).
- Haines, V.Y., Onge, S., Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes, *Journal of End User Computing*, 14(3), 32-50.
- Hynes, M. (2014). Telework isn't working: A policy review, *The Economic and Social Review*, 45 (4), 579-602.
- Iacovoivu, B.V. (2020). Work-Life Balance between Theory and Practice. A Comparative Analysis Economic Insights, Trends and Challenges, 2, 57-67.
- Imani Jajarmi, H. (2020). Social Consequences of Coronavirus Outbreak in Iranian Society. *Journal of Social Impact Assessment*, 1(2), 87-103.
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*.
- Iwu, C G ., Okeke-Uzodike, E.O., Anwana, E. , Iwu, C. H., Esambe , E.(2022). Experiences of Academics Working from Home during COVID-19: A Qualitative View from Selected South African Universities, *Challenges*, 13(16),1-18.
- Jamipour, M., Taheri, F. (2014). Introducing Framework of Organizations Readiness in Tele-Working Implementation: Mixed Method Approach. *Management Improvement Quarterly*, 8(3), 123-145. (In Persian).
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2022, Vol. 19, Page 3879, 19(7), 3879.
- Kanellopoulos, D.N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information management*, 24 (1), 8-29.

- Kawashima, T., Nomura, S., Tanoue, Y., Yoneoka, D., Eguchi, A., Shi, S., & Miyata, H. (2021). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health, 192*, 12-14.
- Konradt, U., Hertel, G., Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task related stressors, and non-task related stressors as predictors of stress and job satisfaction among Teleworkers, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(1), 61.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking, 12*(3), 236-249.
- Manafi, A. (2011). Employee training and organizational training effectiveness, *The first conference on the pathology of organizational education*. (In Persian).
- Merati, E., Nategh, T. (2011). *Telework - re-engineering the structure and method of doing things*, Tasnim Negar Publications. (In Persian).
- Miller, M. (2011). Work-life balance: what are the current policy trends in the United States for dealing with the issue of work-life balance? *A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Labor and Policy Studies*.
- Mokhtarian, L., Sato, K. (1994). A Comparison of the Policy Social and Culture Context for Tele Commuting in Japan and the United States. *Social Science Computer Review, 12*(4). (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.
- Morgan, R. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review, 16* (4): 344-357.
- Mosavi fard, M. (2021). Examining the factors affecting managers' attitudes towards Telework and the challenges of its acceptance by organizations in the era of the corona virus. *New models of business management, 4*, 4406-4423. (In Persian).
- Naderi Bani, M., Delshad, A., Mohammadi, F., Adibzadeh, M. (2015). Factors affecting the acceptance of information technology in hotels in Shiraz. *Tourism Management Studies, Ninth Spring, No. 29*. 69-93. (In Persian).
- Ndubisin, O., Kahraman, C. (2005). Teleworking adoption decision-making processes: Multinational and Malaysian firms comparison, *Journal of Enterprise Information Management, 18* (2), 150-168.
- Nouri, A., Mehr Mohammadi, M. (2011). A Model for Utilizing the Theory of Data-Based Theory in Educational Research, *Iranian Curriculum Studies Quarterly, 6* (23): 8-35. (In Persian).
- Knutson, T. (2020). Telecommuting Surge Likely to Last Past COVID19 Crisis, Predicts Brookings Report. *Forbes*. Retrieved April 27.

- OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Tackling the Coronavirus (Covid-19), Contributing to the Global Effort.
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M., Fakhar-Manesh, M. (2020). Disentangling work-life balance implications of teleworking: a serial mediation analysis through job motivation and job satisfaction. In EURAM proceeding book. EURAM.
- Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386399.
- Raminmehr, H., Adraki, M., Tavakoli, S., Amjadi, M. (2013). Strategic evaluation of telecommuting model of employees. *Strategic management studies*, 14, 53-73. (In Persian).
- Roulston, K. (2001). Data analysis and 'theorizing as ideology'. *Qualitative research*, 1(3), 279-302.
- 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.
- Sharit, J., Czaja, J.S., Hernandez, A.M. and Nair, N.S. (2009). The employability of older workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical study, *Human factors and Ergonomics in manufacturing*, 19(5), 457-477.
- Seidi, A., Lajevardi, N. (2012). The effect of telework on employee relations. *Tadbir Monthly*, 23(246), 58-63.
- Sohrabi, B. (2003). Teleworking: concepts and planning process Teleworking: concepts and planning process, Tehran: Iran Scientific Information and Documentation Center.. (In Persian).
- Tahori, Z. (2012). *Teleworking in the Documents and National Library of the Islamic Republic of Iran*. Librariship and Information Organization Studies. 92, 74-93.
- Tavare, S. F., Santos, E., Diogo, A., Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 Pandemic Article in *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*.
- Vitters, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 201-233.
- 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