

## تجربه زیسته دور کاری کارکنان دولتی متأهل در دوره همه‌گیری ویروس کرونا با تأکید بر تعادل کار - زندگی

### Lived Experience of Teleworking of Married Public Employees During the COVID-19 Pandemic with an Emphasis on Work-Life Balance

<https://dx.doi.org/10.52547/JFR.19.1.7>

**R. Abbasi, Ph.D.**

Department of Business Management, Hazrate Masoumeh University, Qom, Iran

**F. Jiryaee Sharahi, M. A.**

Department of Business Management, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran

**رسول عباسی**

گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)

**فاطمه جیریایی شراهی**

گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۵

دریافت نسخه اصلاح‌شده: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۷

#### Abstract

The purpose of this article is to investigate the lived experience of teleworking among married employees during the outbreak of COVID-19 from the perspective of work-life balance. This research is applied in terms of purpose and qualitative and phenomenological in terms of approach.

The statistical population includes married male and female employees who have had

#### چکیده

هدف این مقاله بررسی تجربه زیسته دور کاری کارکنان متأهل دولتی در ایام شیوع ویروس کرونا، از منظر تعادل کار - زندگی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کیفی و پدیدارشناختی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان زن و مرد متأهلی است که در ادارات دولتی شهر تهران و در ایام همه‌گیری و شیوع ویروس کرونا، تجربه دور کاری داشته‌اند.

✉ Corresponding author: Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.  
Email: [ftm.jiryaee@gmail.com](mailto:ftm.jiryaee@gmail.com)

✉ نویسنده مسئول: قم، بلوار الغدیر، روبه‌روی ورزشگاه یادگار امام، دانشگاه حضرت معصومه (س)، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت بازرگانی.

پست الکترونیکی: [ftm.jiryaee@gmail.com](mailto:ftm.jiryaee@gmail.com)

teleworking experience in government offices in Tehran during the COVID-19 pandemic. In this statistical population, 14 employees were selected for research sample using the snowball technique.

The data collection method was in-depth semi-structured interview and for data analysis, phenomenological content analysis technique was used to understand the lived experience of employees. Findings showed that teleworking during the COVID-19 pandemic reduced work-life conflict and improved the work-life balance for employees. The findings of the study indicate that male and female employees tend to accept teleworking, but infrastructure problems and the weakness of the teleworking culture and the resulting negative emotions have led to teleworking not being carried out properly. Therefore, the current experience of teleworking in the days of the COVID-19 outbreak as a positive experience and a rich source of knowledge, can persuade the managers of public organizations to reconsider forcing all employees to be present full time at work and be more flexible in assigning working hours.

**Keywords:** Teleworking, Family, Work-life balance, Corona virus, Phenomenology.

در این جامعه آماری، با به‌کارگیری تکنیک گلوله برفی، ۱۴ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل محتوای پدیدارشناختی به‌منظور فهم تجربه زیسته کارکنان استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که دورکاری در ایام همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ موجب کاهش تعارض کار-زندگی و بهبود توازن میان کار و زندگی خانوادگی زنان و مردان کارمند متأهل شده است. پژوهش حاکی از آن است که کارمندان متأهل به پذیرش دورکاری تمایل دارند، اما نداشتن تجربه قبلی در این حوزه، وجود مشکلات در زیرساخت‌های دورکاری، ضعف فرهنگ دورکاری و به‌وجود آمدن هیجانات منفی ناشی از آن، باعث شد دورکاری به نحو مطلوب اجرا نشود. لذا تجربه کنونی دورکاری در ایام شیوع ویروس کرونا می‌تواند به‌عنوان یک تجربه مثبت و یک منبع دانش غنی، مدیران سازمان‌های دولتی را به بازنگری در موضوع اجبار همه کارکنان به حضور تمام‌وقت در محل کار و انعطاف‌پذیری در ساعات حضور در محل کار ترغیب کند.

**کلیدواژه‌ها:** دورکاری، خانواده، تعادل کار-زندگی، ویروس کرونا، پدیدارشناختی.

## مقدمه

امروزه تحقیقات بسیاری در خصوص بررسی عوامل تأثیرگذار بر زندگی شغلی و خانوادگی افراد انجام شده و این نشانه اهمیت و ضرورت این دو جزء مهم زندگی است (نوری‌فر، سیدنقوی و رضایی‌منش<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). زندگی مشترک، به‌ویژه در مواردی که زن و مرد هر دو شاغل هستند، به‌دلیل نادیده گرفتن تقسیم سنتی کار در خانواده و نیز پذیرش و ایفای تعهدات بیشتر و جدیدتر با فشارهایی مواجه می‌شود. یکی از این فشارها،

تعارض کار - خانواده است که چنانچه مدیریت نشود، می‌تواند پیامدهایی ناخواسته بر انسجام اجتماعی و کارکردهای خانواده و نیز سلامت روانی و اجتماعی اعضای آن داشته باشد (رستگار خالد<sup>۲</sup>، ۱۳۸۳). بحث و بررسی پیرامون موضوع تعارض کار و خانواده و ایجاد تعادل در بین آن‌ها در مطالعات جهانی حائز اهمیت است (کرومپتون و لیونت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)؛ به‌طوری که تحقیق دربارهٔ خانواده، تعادل بین خانواده و کار و محیط‌های کاری دوستانه یا اصطلاحاتی مشابه با آن، در حال حاضر، وسعت یافته و توجه پژوهشگران و دانشگاهیان زیادی را در سرتاسر جهان به خود جلب کرده است (ایخوف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ تسنیم، حسین و عنام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). تعادل کار و زندگی شامل میزان کنترلی است که فرد احساس می‌کند بر تعداد ساعاتی که برای کار در نظر می‌گیرد، در مقایسه با تعداد ساعاتی که برای اموری غیر از کار اختصاص می‌دهد، دارد (سن و هوچا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد الزامات شغلی بر تعارض کار با خانواده مؤثر است (فاطمیما اکرم و حسین<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت تعادل کار - خانواده آسان نیست؛ به‌ویژه زمانی که هر دو حوزه، در اولویت ارزش‌های فرد و در مرکز هویت او قرار داشته باشند (کار، بویار و گریگوری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). می‌توان اظهار داشت که تعارض کار و زندگی بر کیفیت زندگی افراد تأثیر می‌گذارد (پاندو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). امروزه چالش تعادل بین کار و نقش‌های خانوادگی، یکی از نگرانی‌های اصلی برای افراد است (کامرانی مهنی، امیری، اخوان علوی و حمیدی‌زاده<sup>۱۰</sup>، ۱۳۹۶).

یکی از مؤثرترین راهکارهای ارائه‌شده در این خصوص، نوع جدیدی از کار به نام «دورکاری» است که منجر به کاهش بسیاری از هزینه‌های مالی و زمانی شده است؛ مشکلات زیادی که زنان دارای فرزند کوچک در خانه دارند، کارمندی که هر روز ناچارند مسافت طولانی را تا محل کار طی کنند و برای این منظور، ناچار به تقبل هزینه‌های مالی و اتلاف زمان فراوان می‌شوند، ترافیک سنگین و مصرف سوخت بیشتر و بالطبع آلودگی بیشتر، به‌راحتی با اجرای این طرح کاهش یافته و می‌تواند به حداقل ممکن برسد. دورکاری شکلی از تغییر رویه در انجام‌دادن کارهاست که به بهبود شرایط کاری برای کارمندان و کارفرمایان کمک می‌کند (شاهروان<sup>۱۱</sup>، ۱۳۹۴). علاوه بر این مسائل، در حال حاضر، جهان با شیوع ویروس کرونا یا به‌عبارتی همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ مواجه شده است. این راهکار شامل همهٔ افراد جامعه از جمله کارکنان دولت نیز می‌شود. از طرفی عدم‌انجام وظایف کارکنان و دولت نیز پذیرفتنی نیست. یک راهکار برای حل این مسئله، همان دورکاری کارکنان است که قبلاً در ادبیات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان راهکاری برای تعادل کار - زندگی مطرح شده است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص تأثیر دورکاری بر تعادل کار - زندگی کارکنان دولتی به حد کفایت نیست. این مسئله که دورکاری، آن‌هم در شرایط همه‌گیری بیماری، باعث خانه‌نشینی طولانی فرد به همراه اعضای خانواده می‌شود و چه پیامدهای روانی و شغلی را برای فرد به جای می‌گذارد، مهم و جالب‌توجه خواهد بود؛ به‌ویژه آنکه در این شرایط عمدتاً فرزندان نیز در منزل هستند. لذا با توجه به شرایط خاص بیماری حاکم بر جهان، هدف اصلی پژوهش، بررسی تجربهٔ زیسته دورکاری کارکنان متأهل دولت در ایام همه‌گیری بیماری کووید ۱۹، از منظر تعادل کار و زندگی است. ظهور دولت الکترونیک و کاربست ظرفیت‌های آن در قالب دورکاری، اهمیت این پژوهش را مضاعف می‌نماید.

## مفهوم تعادل کار و زندگی

تعادل کار - زندگی مفهومی است که در دهه‌های گذشته و در نتیجه افزایش نیازهای کار و خانواده مطرح شده است (بورو و کالیات<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹). مطالعه تعادل میان کار و زندگی، از دهه ۱۹۷۰ شکل گرفت؛ هم‌زمان با رشد توجه به کیفیت برنامه‌های مراقبت از کودکان و توسعه برنامه‌های یاری‌رسان به کارمندان که به‌منظور ایجاد تسهیلاتی برای کارکنان هنگام مواجهه با استرس، افسردگی، بیماری و افرادی که بهره‌وری کمتری داشتند، تولید شده بود (مورگان<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵). یکی از بزرگ‌ترین مشکلات که به‌طور تقریبی هر انسان شاغلی از آن گلایه می‌کند، نبود توازن بین فعالیت در محیط کاری و خانوادگی است. تا جایی که می‌توان گفت، نداشتن توازن بین محیط کار و زندگی، به جزء جدایی‌ناپذیر خانواده‌های امروزی تبدیل شده است (امیراسماعیلی، خدابنده شهرکی، صدوقی و صادقی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴).

گرچه تعاریف و کاربردهای مختلفی از اصطلاح تعادل کار و زندگی وجود دارد، تعادل کار - زندگی را به‌عنوان «ادراک فرد از میزان سازگاری و تطابق فعالیت‌های کاری و غیرکاری و رشد و بالندگی مطابق با اولویت‌های زندگی فعلی فرد» تعریف نموده‌اند (بورو و کالیات<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹). گرین هاوس و آلن<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) تعادل کار و زندگی را ارزیابی از رضایتمندی و اثربخشی شخص در ارتباط با کار و زندگی خانوادگی یا میزانی که اثربخشی و رضایت فرد در نقش‌های کاری و خانوادگی‌اش با اولویت‌های زندگی او سازگاری داشته باشد، تعریف می‌کنند. کاسپر، وزیری، واینه، دیهاو و گرین هاوس<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۷) بعد از بررسی ۲۳۳ پژوهش، این تعریف را از تعادل کار و زندگی ارائه کردند: میزان ارزیابی مطلوب کارکنان از ترکیب نقش‌های کاری و غیرکاری. این امر ناشی از این اعتقاد است که تجربیات عاطفی، عجين‌شدن و اثربخشی در نقش‌های کاری و غیرکاری متناسب با ارزشی است که هرکدام به همراه دارند (کاسپر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۸). رازینگانی<sup>۲۰</sup> و گسوامی<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۴) تعادل بین کار و زندگی را به‌عنوان انجام‌دادن رضایت‌بخش و مناسب وظیفه در محل کار و منزل با حداقل تعارض نقش تعریف کرده‌اند.

پرداختن به کار و خانواده، دو جنبه مهم از زندگی هر شخص است. سلامت جسمی و روحی به هماهنگی این دو جنبه بستگی دارد. به‌ویژه در جوامع امروزی که افراد ساعات طولانی‌تری را در محل کار می‌گذرانند، پرداختن به نقش‌های مختلف در سایر جنبه‌های زندگی از قبیل خانواده، دوستان، جامعه، اوقات فراغت و... به دغدغه اصلی تبدیل شده است (بیغمی، سرلک، کولیوند و احمدی<sup>۲۲</sup>، ۱۳۹۶). در سازمان‌هایی که تعادل کار و زندگی را فعلاً ارتقا می‌دهند، عملکرد کارکنان افزایش یافته (بلوم، لیانگ، رابرتز و بینگ<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵) و همچنین نگرش‌های انحرافی و غیبت کاهش می‌یابد (تریونی و راما دوی<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۲). وونگ و کو<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود، وقت آزاد داشتن، حمایت کاری در صورت بروز مشکلات خانوادگی، تعهد کاری، انعطاف شغلی، میزان توجه به مسائل زندگی و کاهش داوطلبانه ساعات کاری، به‌منظور برطرف کردن مشکلات خانوادگی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی معرفی کردند.

## مفهوم دور کاری

در دوره اخیر که با پیشرفت‌های عظیم در فناوری همراه است، ماهیت کار نیازمند حضور فیزیکی کارگر در محل کار و زمانی معین نیست. بنابراین کار شناور در هر زمان و مکان به گزینه‌ای روبه‌رشد تبدیل شده

است. برخلاف کارمند سنتی که نزدیک به مدیر و در محیط کاری مشترکی با دیگر همکاران در یک جا متمرکز است، در دورکاری، کارمند دور از محیط اداری رسمی است و از طریق رسانه‌های الکترونیکی با کارفرما در تعامل است (نگوین<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۴). «انجمن بین‌المللی کار از راه دور» کار از راه دور را این‌گونه تعریف می‌کند: کار از راه دور نوعی آرایش کاری است که در آن افراد به شکل انعطاف‌پذیر از نظر زمان (پاره‌وقت یا تمام‌وقت) و از نظر مکان (در خانه، مراکز از راه دور، دفتر شرکت یا به شکل سیار) به انجام وظیفه و پاسخ به امور محوله می‌پردازند (رامین‌مهر، امجدی کیوی، ادراکی و توکلی<sup>۲۷</sup>، ۱۳۹۲). کار از راه دور در چهار بعد مهم تعریف شده است؛ بعد اول، محل کار است که در آن می‌توان کار را از هر مکانی به غیر از محل سازمان، مانند خانه کارمند، انجام داد؛ بعد دوم، استفاده واسطه از فناوری اطلاعات و ارتباطات در هر دو سطح عملیاتی و ارتباطی است؛ بعد سوم، مربوط به میزان زمان صرف‌شده به صورت پاره‌وقت یا تمام‌وقت است؛ بعد چهارم به روابط قراردادی بین کارفرما و کارگر مرتبط است (سیلوا<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۹).

به‌طور کلی مزایای دورکاری به سه دسته کلی تقسیم می‌شود: ۱. مزایای فردی (از جمله کاهش هزینه‌ها و زمان رفت‌وآمد، بهبود فرصت‌های کاری، تعادل بهتر کار و زندگی، ساعات منعطف، ایجاد مشاغل برای معلولان)؛ ۲. سازمانی (از جمله بهره‌وری بیشتر، کاهش هزینه‌های سربار، حفظ مهارت‌های کمیاب، افزایش خدمات مشتریان)؛ ۳. اجتماعی (مثل کاهش حجم ترافیک و آلودگی هوا، ایجاد فرصت‌های کاری وسیع‌تر، امکان دسترسی به کار برای افراد با مشکلات ویژه، تجدید حیات اقتصادی در حال حاضر) (سهرابی و رضائیان<sup>۲۹</sup>، ۱۳۸۵). از جمله مزایای درک‌شده از دورکاری می‌توان بهبود رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری و وفاداری کارکنان و تعادل زندگی کار و خانواده در میان زوجین را نام برد. کار از راه دور نیز می‌تواند فرصت‌های پاره‌وقت را گسترش دهد و نیز به افراد دارای اختلال در تحرک و ناتوان، اجازه کار در خانه می‌دهد (جیووانی<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۸).

طرح دورکاری، حمایتی اجتماعی برای کمک به کارکنان است؛ به‌طوری که بتوانند هم کار کنند و هم به‌عنوان والدینی فعال، در ارتباطات شخصی خود ابفای نقش کنند. احتمال مصالحه بین کار و زندگی به‌وسیله دورکاری، احتمالی واقعی است (دی مارتینو<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۱). فگان (۲۰۱۱) از دورکاری به‌عنوان راه‌حلی برای بهبود توازن کار-زندگی کارکنان یاد کرده و متذکر می‌شود که این بهبود سبب ایجاد مزایایی برای کارفرمایان، همچون بهره‌مندی از نیروی کاری سالم‌تر، قابل‌کنترل‌تر و همچنین ابفای کارکنان می‌شود (ربیع، امینی و پیرایش<sup>۳۲</sup>، ۱۳۹۲).

## همه‌گیری کووید ۱۹

اوایل ژانویه ۲۰۲۰، یک ویروس جدید به نام کووید ۱۹ به‌عنوان عامل عفونی شناخته شد که باعث شیوع نوعی ذات‌الریه و ویروسی می‌شود. اولین مورد ابتلای آن در ووهان چین، در دسامبر ۲۰۱۹ اعلام شد (سازمان بهداشت جهانی<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۰). این ویروس تازه کشف‌شده، باعث بیماری حاد تنفسی شد و مربوط به سندرم حاد تنفسی خاورمیانه است؛ اما از هر دوی این‌ها متفاوت و متمایز است (زو<sup>۳۴</sup>، ۲۰۲۰). بر اساس پیش‌بینی سازمان بهداشت جهانی، شیوع این بیماری همچنان در حال افزایش بوده و تا سال ۲۰۳۰ به سومین علت مرگ در جهان تبدیل خواهد شد. این بیماری دارای پیچیدگی خاصی بوده و ابعاد و پیامدهای چندگانه‌ای

دارد که می‌تواند در ایجاد هزینه‌های قابل توجه در حوزه سلامت، اجتماعی و اقتصادی برای افراد، جوامع و خدمات بهداشت نقش داشته باشد (سازمان بهداشت جهانی<sup>۳۵</sup>، ۲۰۲۰). پیدایش این بیماری اکنون به‌عنوان یک بحران سلامت عمومی است که چالش‌های بسیاری با خود به همراه دارد (دانگ<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

نگاهی به پیشینه تحقیق حاکی از آن است که در خصوص دورکاری، پژوهش‌های گسترده‌ای به‌منظور تعریف مفهوم دورکاری، بیان مزایا و چالش‌های آن و ارتباط آن با سایر متغیرها صورت پذیرفته است. برخی محققان خارجی و داخلی نیز به تبیین رابطه دورکاری با توازن کار و زندگی پرداخته‌اند، ولی به‌طور اختصاصی به آن به‌عنوان راه‌حل مشکلات ناشی از عدم تعادل کار و زندگی افراد متأهل و همچنین در دوره همه‌گیری یک بیماری پرداخته نشده است.

جدول ۱: سوابق پژوهش‌های پیشین

ردیف	نام و سال	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
۱	Kulik. & Ramon, 2021	The relationship between family-work conflict and spousal aggression during the COVID-19 pandemic. Community, Work & Family	بر اساس یافته‌ها، تعارض خانواده - کار با تضعیف همسر و اتخاذ تاکتیک‌های کلامی - عاطفی و اجتنابی مرتبط بود. تضعیف همسر، رابطه بین تعارض خانواده و کار و تاکتیک‌های ناسازگار برای مدیریت تعارض زناشویی را میانجی‌گری می‌کند.
۲	Graham, Weale, Lambert, Kinsman, Stuckey & Oakman, 2021	Working at Home, The Impacts of COVID 19 on Health, Family-Work-Life Conflict, Gender, and Parental Responsibilities	زنان بدون توجه به وجود کودکان، درد و ناراحتی بیشتری را نسبت به مردان دارای فرزند گزارش کردند. زنان دارای فرزند در مقایسه با مردان دارای فرزند، استرس بیشتری را تجربه کردند. زنان بدون فرزند بین کار و خانواده تضاد کمتری را تجربه کردند. همچنین آن‌هایی که فرزند نداشتند، نسبت به مردان دارای فرزند تضاد خانوادگی و کاری کمتری را تجربه کردند. تأثیر کار اجباری در خانه بر درد، استرس و تعارض کار - خانواده، جنسیتی است و تحت تأثیر مسئولیت‌های والدین است.
۳	Fatima Akram & Hussain Ch, 2020	Relationship of Work-Family Conflict with Job Demands, Social Support and Psychological Well-Being of University Female Teachers in Punjab	نتایج نشان داد که تقاضاهای شغلی و حمایت اجتماعی به‌طور قابل توجهی با تعارض کار و خانواده مرتبط است. تعارض خانوادگی با بهزیستی روان‌شناختی رابطه معناداری دارد.
۴	Kazekami, 2019	Mechanisms to improve labor productivity by performing telework	کار از راه دور، خوشبختی و رضایت از زندگی و کار را افزایش می‌دهد و رضایت از زندگی باعث افزایش بهره‌وری نیروی کار می‌شود.
۵	Groen, van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018	Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls	نتایج نشان می‌دهد که کار از راه دور، امکان نظارت بر رفتار کارکنان را به‌عنوان سازوکار کنترل کاهش می‌دهد. نظریه کنترل نشان می‌دهد که با تأکید بیشتر بر کنترل‌های خروجی کارکنان، این امر جبران می‌شود.
۶	Giovanis, 2017	The relationship between teleworking, traffic and air pollution	یافته‌های تحقیق، تأثیرات مفیدی را از اجرای دورکاری بر کاهش ترافیک و آلودگی هوا و بهبود کیفیت هوا نشان می‌دهد.

۷	Coenen & Kok, 2014	Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules	یافته‌های تیم‌های توسعه محصول جدید در پنج مورد، واقع در دو شرکت ارتباط از راه دور، نشان می‌دهد که دورکاری بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، مشروط بر اینکه تماس چهره‌به‌چهره به‌صورت کامل جایگزین تماس مجازی نشود.
۶	خیراندیش و عسکری، ۱۳۹۹	شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های منابع انسانی، به‌منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی	نتایج تحقیق نشان داد چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی، ویژگی‌های شخصی، کیفیت زندگی کاری، نگرش فردی، صلاحیت فردی و ویژگی‌های شخصی، به‌ترتیب مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی افراد دورکار را تشکیل می‌دهد.
۷	آذربایجانی، طاهرپور کلاتری، رهنورد آهن و اشراقی، ۱۳۹۸	تبیین مفهوم تعادل در زندگی از دیدگاه اسلام و شناسایی عوامل سطح فردی مؤثر بر تعادل کار - خانواده	اسلام سبب تغییر نوع نگاه به تعادل در زندگی و ارتقای سطح و کیفیت آن می‌شود. برای رسیدن به تعادل، توجه به هر سه مؤلفه، یعنی زمان، رضایت و درگیری لازم است. عوامل متعدد جمعیت‌شناختی، شخصی، سازمانی، خانوادگی و اجتماعی در سطح فردی در تعادل مؤثرند.
۸	بیغمی، سرلک، کولیوند و احمدی، ۱۳۹۶	بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر تعادل کار و زندگی پرستاران در تهران	در چهار مرحله دلفی، توانمندسازهای تعادل کار - زندگی با توجه به نظر خبرگان شامل ابعاد فردی، سازمانی و محیطی استخراج شد.
۹	شجاع‌نوری، خادمی و سدیدیپور، ۱۳۹۴	تحلیل اثرات دورکاری زنان شاغل و متأهل بر تعادل کار و زندگی	دستاوردهای پژوهش حاکی از آن است که زنان شاغل به پذیرش دورکاری تمایل دارند، اما مدیران حامی دورکاری نیستند.
۱۰	ریبعی، امینی و پیرایش، ۱۳۹۲	رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی	یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که دورکاری موجب بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان می‌شود. کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری دارند و منابع موردنیاز برای اجرای دورکاری مهیا می‌باشد، اما مدیران حامی دورکاری نیستند.

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کیفی است. روش پژوهش از نوع پدیدارشناسی توصیفی است. این روش سامان‌مند بوده و برای توصیف تجربه‌های زیسته و درونی افراد و معنای آن‌ها به کار می‌رود. جامعه آماری، کارکنان دولتی زن و مرد متأهلی هستند که در ایام همه‌گیری بیماری کرونا دورکاری داشته‌اند. نمونه پژوهش با به‌کارگیری تکنیک گلوله برفی از میان کارکنانی انتخاب شدند که این ویژگی‌ها را داشتند. نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت یا اشباع داده‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اضافه‌شدن نمونه جدید، تأثیری در نتایج ایجاد نمی‌کرد. در این پژوهش، اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با نمونه چهاردهم محقق شد.

با تنظیم پروتکل مصاحبه، از روش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پس از انتخاب شرکت‌کنندگان، هدف و ماهیت پژوهش برای آن‌ها توضیح و بعد از کسب رضایت، زمان مصاحبه با آن‌ها هماهنگ می‌شد. مدت‌زمان مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. سؤالات مصاحبه در رابطه با تأثیرات دورکاری بر کیفیت، دقت، کمیت کار و بر وضعیت روانی فرد و خانواده وی و رابطه فرد با همکاران بود. همچنین سؤالاتی در رابطه با تجربه‌های مثبت و منفی، چالش‌ها و عکس‌العمل کارکنان دورکار پرسیده شد. به‌منظور ثبت دقیق اطلاعات، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و بعد به‌صورت مکتوب درآمد. سپس، با استفاده از روش پدیدارشناسانه کشف تجربه زیسته، مورد تحلیل قرار گرفتند. پس از تحلیل هر مصاحبه و شکل‌دادن به مفاهیم سازمان‌دهی‌شده، مصاحبه بعدی انجام می‌شد. این روش تا اتمام تمامی مصاحبه‌ها ادامه داشت.

تحلیل داده‌ها به این صورت بود که ابتدا مصاحبه‌ها برای درک فضای مصاحبه و شرکت‌کنندگان چندین بار بازخوانی شد؛ یعنی اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چند بار خوانده شد تا محتوای کلی درک شود. این کار همراه با گوش‌دادن به اطلاعات ضبط‌شده بود. در مرحله بعد، کدهای اصلی و عبارات‌های مهم هر مصاحبه استخراج شد. به این صورت که جملات و عبارات‌های مرتبط با سؤالات در مصاحبه‌ها در فایل دیگری نگهداری شد. این کار به این دلیل بود که اطلاعاتی که اهمیت کمتری هم دارد، از دست نرود؛ چون ممکن بود در مراحل بعدی، اهمیت آن‌ها مشخص شود؛ در سومین مرحله، معنای هر عبارت با ساخت یک مفهوم برای آن، خلاصه شد. به این صورت که برای هر جمله مهم یک توصیف کوتاه از معانی پنهان آن نوشته شد. سپس معانی استخراج‌شده از جملات با هم ترکیب شد تا معنی مشترک حاصل شود؛ در مرحله چهارم، معنای به‌صورت دسته‌هایی از کدها، سازمان‌دهی شد؛ یعنی معانی حاصل در مرحله قبل، در خوشه‌های جداگانه‌ای گذاشته شد و مورد بحث قرار گرفت؛ در پنجمین مرحله، کدها به‌صورت دسته‌های مرتبط با یکدیگر در یک دسته کلی‌تر و سپس خوشه‌هایی قرار گرفت که از آن‌ها مفاهیم محوری حاصل شد؛ در مرحله ششم، یافته‌ها مورد بحث و توصیف قرار گرفت و نهایتاً به ساختار پدیده پاسخ داده شد.

از نظر مشخصات جمعیت‌شناختی، شرکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از مردان و زنان، ۹ زن و ۵ مرد، متأهل و شاغل بودند که در ایام همه‌گیری کووید ۱۹ دورکاری کرده بودند. دامنه سابقه کاری شرکت‌کنندگان بین ۵ تا ۲۸ سال و میزان تحصیلات آن‌ها از کارشناسی تا دکتری است که مقطع کارشناسی‌ارشد با ۷۱ درصد، بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است. ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر نیز شامل کسب رضایت آگاهانه، حق انصراف از پژوهش، محرمانه‌بودن اطلاعات و تعیین زمان و موقعیت مصاحبه توسط شرکت‌کنندگان بود.

جدول ۲: مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

شماره	جنسیت	سمت	سطح تحصیلات	سابقه	رشته تحصیلی
۱	مرد	معاون پشتیبانی	کارشناسی‌ارشد	۱۶	شهرسازی
۲	مرد	مسئول مالی	کارشناسی	۲۸	اقتصاد
۳	مرد	حسابدار	کارشناسی‌ارشد	۱۰	حسابداری
۴	زن	کارشناس آموزش	لیسانس	۵	مدیریت
۵	مرد	کارشناس ارشد اداره ریاست	دکتری	۱۲	مدیریت دولتی
۶	مرد	حسابرس	کارشناسی‌ارشد	۱۱	حسابرسی
۷	زن	کارشناس تحصیلات تکمیلی	کارشناسی‌ارشد	۷	مهندسی کامپیوتر
۸	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی‌ارشد	۱۲	مدیریت
۹	زن	مسئول رشته	کارشناسی‌ارشد	۱۶	مدیریت
۱۰	زن	کارشناس اداری	کارشناسی‌ارشد	۱۱	علوم تربیتی
۱۱	زن	کارشناس آموزش‌های ضمن خدمت	کارشناسی‌ارشد	۸	مهندسی کامپیوتر
۱۲	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی	۵	مدیریت
۱۳	زن	مشاور	کارشناسی‌ارشد	۱۶	علوم تربیتی
۱۴	زن	کارشناس اداری	کارشناسی‌ارشد	۱۳	تکنولوژی آموزشی



## بیان یافته‌ها

با تحلیل پدیدارشناسانهٔ مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۱۹۰ عبارت مهم حاصل شد. از این تعداد، شش مضمون اصلی و ۸۵ زیرمضمون طبق جدول ۳ استخراج شد.

جدول ۳: مضمون‌های اصلی و زیرمضمون‌ها

مضمون‌های اصلی	زیرمضمون‌ها
ضعف زیرساخت‌های دورکاری	امکانات و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، قطعی و مشکلات اینترنت، هزینهٔ اینترنت و تلفن، عدم دسترسی به اسناد و مدارک و اطلاعات و امضای موردنیاز و عدم امکان انجام برخی کارها در خانه.
ضعف فرهنگ دورکاری	منت گذاشتن مدیران، اشتباه گرفتن دورکاری با دورخوابی، چگونگی نظارت بر کارمندان، برانگیختن عصبانیت مدیران توسط بعضی همکاران، نداشتن وجدان کاری، تصور غلط مدیران از دورکاری به عنوان مرخصی و خوش گذرانی، عدم انس گرفتن مدیران با ساختار مجازی و مقاومت در برابر تغییر، عدم آمادگی خانواده در درک شخص دورکار، موقت بودن دورکاری، نداشتن زمان مشخص کار در دورکاری، مشخص نبودن زمان مسئول تعریف انجام کار.
هیجانات منفی ناشی از دورکاری	دشواری ارتباط با مدیر، عدم دسترسی و دشواری هماهنگی با همکاران، نداشتن اطمینان از صحت انجام کار، نگرانی بیشتر در رابطه با کار، کاهش راندمان کاری، عدم درک فرزند کوچک از شرایط دورکاری، ناراحتی از بیماری و فوت اطرافیان به دلیل کرونا، جدید بودن و ناآشنا بودن روش دورکاری، بی‌تحریکی و کاهش فعالیت، حضور مداوم در خانه، کم شدن روابط اجتماعی.
تجربه‌های هیجانی مثبت	آرامش روانی و تمرکز و انرژی بیشتر، خستگی کمتر و استراحت بهتر، مراجعهٔ کمتر ارباب رجوع، عجله نکردن در کارها، افزایش انگیزه و رضایت شغلی، برخورد بهتر با ارباب رجوع، کاهش تنش‌های محیط کار، عدم مزاحمت و پیگیری زیاد مدیر، کاهش مصرف سوخت و آلودگی، رسیدگی به کارهای شخصی، کاهش سختی کار با انعطاف پذیری در کار، کاهش حواس پرتی، رعایت بهداشت فردی و اجتماعی، رعایت نظم و انضباط، آشنایی بیشتر با فضای مجازی.
تعادل کار و زندگی	رضایت و آرامش خانواده از دورکاری، تأثیر مثبت بر وضعیت روانی خانواده، رسیدگی و ارتباط بیشتر و بهتر به خانواده، کاهش مشکلات خانوادگی، پیوند کار با خانواده و عدم جدایی آن دو، آشنایی خانواده با ماهیت شغل فرد دورکار، رسیدن به نتایج بهتر در تربیت فرزندان، گذران وقت بیشتر در کنار خانواده، همکاری اعضای خانواده با فرد دورکار، دستیابی به شرایط ایدئال در امور منزل، خیال راحت از سلامتی خانواده و نگرانی کمتر، کاهش استرس فرزندان، تسریع در حل مشکلات خانواده.
استفادهٔ بهینه از زمان	عدم اتلاف زمان در ایاب و ذهاب، کاهش ترافیک، استفادهٔ بهتر از وقت، افزایش کتاب خوانی، حذف اوقات بیهوده و پرت در اداره، حذف مراحل زائد اداری.

### ۱. ضعف زیرساخت‌های دورکاری

یکی از مفاهیم و مضمون‌های اصلی، زیرساخت‌های دورکاری است که شامل امکانات و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، قطعی و مشکلات اینترنت، هزینهٔ اینترنت و تلفن، عدم دسترسی به اسناد و مدارک و اطلاعات و امضای موردنیاز و عدم امکان انجام برخی کارها در خانه می‌باشد. زیرساخت‌ها و فناوری‌های زیادی در زمینهٔ دورکاری وجود دارد که اینترنت و استفاده از نرم‌افزارها در این زمینه می‌تواند مهم‌ترین زیرساخت باشد و با آن‌ها می‌توان ارتباطات صوتی و تصویری و... فراهم کرد. برای ارتباطات پیشرفته، مانند برقراری جلسات برخط و باکیفیت و بدون قطع صدا نیز باید سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی را شرکت‌ها و سازمان‌ها فراهم کنند؛ مهم‌تر اینکه باید امکان مکانیزه کردن اطلاعات تبادلی نیز وجود داشته باشد. به عبارتی

سازمان‌ها باید امکانات و پشتیبانی‌های مناسب و کافی از قبیل رایانه، خطوط تلفن، نرم‌افزار، دسترسی به شبکه‌های رایانه سازمان و پشتیبانی‌های فنی رایانه‌ای را در اختیار دورکاران قرار دهند. بیشتر دورکاران که با آن‌ها مصاحبه شد، از این مسائل گلایه می‌کردند. کامل نبودن این زیرساخت‌ها باعث ایجاد مشکلات زیادی برای دورکاران شده بود. در این باره شرکت‌کنندگان اظهار داشتند:

شرکت‌کننده شماره ۱۴: «یکی از مشکلاتم، مشکل اینترنت بود که نمی‌دانم مخابرات چه مشکلی دارد در منطقه ما که درست وصل نمی‌شود و مجبورم از اینترنت گوشی استفاده کنم.»

شرکت‌کننده شماره ۱: «گاهی پیش می‌آمد لپ‌تاپ آماده بود و اینترنت مدام وسط جلسه قطع و وصل می‌شد و این مورد واقعاً برای من آزاردهنده بود و باعث پایین آمدن کیفیت جلسه می‌شد.»

شرکت‌کننده شماره ۹: «اگر تمام زیرساخت‌های نرم‌افزاری یا سخت‌افزاری مهیا بود، شاید کمتر دچار یک سری مشکلات می‌شدم؛ مثلاً اگر پرینتر کنارم بود، شاید مشکلات کمتر دیده می‌شد. حتی اگر یک سری نرم‌افزارها روی سیستم بنده راحت‌تر نصب می‌شد، باز این نکات منفی کمتر بود. چون یک سری از این برنامه‌هایی که نصب نبود، باعث می‌شد که با استفاده از انیدسک، حتماً من به یک نیروی انسانی نیاز داشته باشم که داخل اداره حتماً کامپیوتر بنده را روشن کند و با استفاده از انیدسک من وارد برنامه‌ها شود. خوب این یکی از نکات منفی بود، اما اگر این مورد نبود، همه موارد سرتاسر مثبت بود.»

شرکت‌کننده شماره ۱۱: «روی شغل من خیلی اثر منفی داشت؛ به دلیل اینکه من کارم جوری هست که با همکاران باید هماهنگ بشوم؛ برای برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و به دلیل اینکه دانشگاه تعطیل بود و خیلی‌ها از خانه یا دسترسی به سیستم نداشتند یا با گوشی موبایل نمی‌توانستند وصل شوند یا اصلاً خانه‌هایشان اینترنتی نداشت که بخواهند دو یا سه چهار ساعت وصل شوند به اینترنت و از کلاس استفاده کنند، به خاطر همین خیلی‌ها مشکل داشتند و دائم تماس گرفته می‌شد و منم کاری از دستم بر نمی‌آمد و نه دسترسی به واحد فناوری داشتم و نه دسترسی به سیستم همکاران که بتوانم بروم مشکل را برطرف کنم. به این خاطر، روی کار من تأثیر منفی داشت. به اضافه اینکه هماهنگی که باید انجام می‌شد تا آن دوره برگزار شود، خیلی کار سختی بود. همکاران به‌طور شیفی می‌آمدند سر کار و دانشگاه به‌صورت نیمه تعطیل بود و هیچ کاری از پیش نمی‌رفت. مشکل اینترنت، مثلاً ما از هزینه خودمان، یک دوره سی‌ساعتی آنلاین که برگزار می‌شد، حجم زیادی از اینترنت خورده می‌شد. اما این در اضافه‌کار ما منظور نمی‌شد و یا هزینه تلفن‌های شخصی که برای کار زده می‌شد، هیچ‌جا منظور نمی‌شد و از نظر مالی یک کم مشکل بود.»

عدم دسترسی به اسناد و مدارک و اطلاعات و امضای مورد نیاز نیز یکی از زیرمجموعه‌های زیرساخت‌های دورکاری است که بعضی شرکت‌کنندگان برای انجام دادن کارشان نیاز به مشاهده عینی اسناد و مدارک داشتند و دسترسی به اطلاعات برایشان مهم بود. طوری که یکی از شرکت‌کنندگان می‌گوید:

شرکت‌کننده شماره ۶: «دورکاری باعث کاهش کیفیت کار شد، به‌علت دوربودن از مدارک و اسناد و دوری از همکاران. چون کارها تیمی انجام می‌شد و هرچی دورکاری بیشتر باشد، دقت در کار حساب‌برسان کمتر می‌شود. چراکه یکی از مؤلفه‌های اصلی حساب‌برسان، مشاهده عینی ائبار و دارایی‌ها و اموال است. بنابراین ما در دورکاری نمی‌توانیم به مشاهده عینی دست پیدا کنیم؛ بنابراین دقت کاهش پیدا می‌کند.»

## ۲. ضعف فرهنگ دورکاری

یکی دیگر از مضامین اصلی، فرهنگ دورکاری بود که شامل زیرمضمون‌های زیر است: منت گذاشتن مدیران، اشتباه گرفتن دورکاری با دورخوابی، چگونگی نظارت بر کارمندان، برانگیختن عصبانیت مدیران توسط بعضی همکاران، نداشتن وجدان کاری، تصور غلط مدیران از دورکاری به‌عنوان مرخصی و خوش‌گذرانی، عدم‌انس گرفتن مدیران با ساختار مجازی و مقاومت در برابر تغییر، عدم‌آمادگی خانواده برای درک شخص دورکار، موقت‌بودن دورکاری، نداشتن زمان مشخص کار در دورکاری، مشخص‌نبودن زمان و مسئول تعریف انجام کار. فرهنگ تأثیر زیادی در استفاده از کارکردهای صحیح فناوری‌های جدید دارد. ورود ابزارهای فناوریانه، بدون آشنایی با فرهنگ استفاده از آن موجب بروز مشکلات بسیاری شده است. دورکاری نیز به فرهنگ صحیح خود نیاز دارد. قوانین و فرهنگ کاری برای این موضوع را می‌توان در دو بخش ارتباط با خانواده و ارتباط با سازمان بررسی و تحلیل کرد. در این باره شرکت کنندگان اظهارات زیادی داشتند.

برخورد منفی مدیران با دورکاری یکی از چالش‌های کارکنان برای پذیرش دورکاری است. در پژوهش گانی و تولمن (۲۰۰۶)، روش و رفتار مدیریت از بزرگ‌ترین موانع پذیرش دورکاری شناخته شده است. اولین عامل اساسی برای موفقیت دورکاری، حمایت است. در مصاحبه با دورکاران، آن‌ها از نگرش منفی مدیران از دورکاری سخن گفتند و آن را یکی از موانع پذیرش دورکاری برشمردند. شرکت‌کننده شماره ۵ می‌گفت: «یکی از چالش‌های دورکاری این بود که مدیران از اینکه ما دورکاری بودیم، سر ما منت می‌گذاشتند و ما از این موضوع خیلی ناراحت می‌شدیم. ترجیح می‌دهم حضوری به سر کار بروم و منتی بر من گذاشته نشود و در واقع اگر مدیران به کارمندان اعتماد کنند، کیفیت و سرعت و دقت کار کارمند خیلی به این موضوع بستگی دارد. البته این هم هست که بعضی از همکاران بی‌وجدانی می‌کنند و عصبانیت مدیران را برمی‌انگیزند. اینکه به خاطر اشتباه یک نفر دورکاری را کلاً حذف می‌کنند، کار غلطی است و باید فقط شخص موردنظر تنبیه شود. مدیران فکر می‌کنند دورکاری باعث دورخوابی می‌شود و آن را با مرخصی اشتباه می‌گیرند. آن‌ها نمی‌توانند با ساختار مجازی خو بگیرند؛ لذا ساختار فیزیکی را نمی‌توانند رها کنند و اگر اجبار ستاد ملی کرونا نبود، مدیران اصلاً قبول نمی‌کردند. مدیران بر ساختار سازمان‌ها استیلا دارند. از نظر مدیران دورکاری برابر است با مرخصی کارمندان و از نظر آن‌ها کارمند در دورکاری دارد خوش‌گذرانی می‌کند. من فکر می‌کنم که ذهنیت‌های ما تغییر نکرده، ضمن اینکه طبیعتاً انسان از تغییر می‌ترسد و در برابر آن مقاومت می‌کند؛ ولی من گمان می‌کنم که این ذهنیت‌ها باید تغییر کند و نشان دهد که ما می‌توانیم اداره‌ای داشته باشیم و کار کنیم، اما کارمندان یک جا مجتمع نباشند.»

یکی از مواردی که مدیران با آن آشنا نیستند، چگونگی نظارت بر کار کارکنان است. با توجه به اینکه مدیران معمولاً اعتمادی به حجم کار کارکنان در دورکاری ندارند، چگونگی نظارت یکی از پیچیدگی‌های ساختاری دورکاری است.

شرکت‌کننده شماره ۵: «اگر کارمندی دورکار است، مدیران باید سامانه‌های نظارتی خودشان را طبق منطق عقلایی بچینند و بر کار آن کارمند نظارت کنند. مدیران باید تعریف کنند چه کاری در چه زمانی و توسط چه کسی انجام شود.»

برخی دورکاران از عدم‌پذیرش دورکاری توسط سایر اعضای خانواده گلایه داشتند و بیان کردند که سایر اعضای خانواده، کار آن‌ها را در خانه به رسمیت نمی‌شناسند. نکته‌ای که وجود دارد، پذیرش دورکاری توسط خانواده است. به این ترتیب که خانواده فرد دورکار، حضور او در منزل را به‌منزله تعطیل بودن او تلقی نکنند. کرلند و بایلی (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود متذکر شده بودند که به‌دلیل همکاری نکردن همسر و فرزندان ممکن است ایجاد محیط مناسب برای کار در داخل خانه برای دورکاران، به‌خصوص زنان، دشوار باشد.

شرکت‌کننده شماره ۱۳: «آماده‌نبودن اعضای خانواده برای این شرایط کاری؛ از طرفی یک مشکلی که بود اعضای خانواده هنوز آن آمادگی را ندارند که در ساعاتی خاص که مشغول کارکردن هستی، مثل محیط کار باشد و کاری با تو نداشته باشند که بتوانی آزادانه به کارت برسی.»

شرکت‌کننده شماره ۵: «دقت کنیم که در خانواده‌ها هم این فرهنگ جا بیفتد که اگر پدری یا مادری، شوهری یا همسری، در خانه پشت لپ‌تاپ نشسته و دارد دورکاری می‌کند، به این معنی نیست که امروز روز مرخصی‌اش هست؛ بلکه باید همه اعضای خانواده همکاری کنند تا فرد بتواند وظیفه خود را به نحو احسن به انجام برساند.»

شرکت‌کننده شماره ۱۲: «چالش‌ها و تجربیات منفی بنده در دورکاری این بود که فرزندان من چون کوچک هستند، خیلی سخت درک می‌کردند که من که در خانه هستم، تعطیل نیستم و باید کار کنم و همراه کردن آن‌ها در این مسیر، یک کم چالش‌برانگیز بود، ولی کم‌کم داشتند عادت می‌کردند که دورکاری تمام شد.»

شرکت‌کننده شماره ۶: «چون من بچه کوچک دارم، فرزندم به‌اقتضای سنش (۳ساله) رعایت کار بنده را نمی‌کرد و من اصلاً تمرکز نداشتم.»

یکی دیگر از زیرمضمون‌ها، نداشتن زمان مشخص کار در دورکاری است که این موضوع از مواردی بود که تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند. در زمان حضور در سازمان، بازه زمانی کار مشخص است، ولی در زمان دورکاری این گونه نیست و در همه ساعات، انتظار کار وجود دارد.

شرکت‌کننده شماره ۷: «به‌دلیل اینکه در سازمان‌ها فرهنگ دورکاری هنوز جا نیفتاده است، از نظر برخی افراد، دورکاری به‌معنای کار تمام‌وقت است. متأسفانه در زمان دورکاری، مدیران، همکاران و اساتید انتظار داشتند که تمام‌وقت پاسخ‌گو باشیم و تقریباً از ۸ صبح تا ۱۲ شب باید پاسخ‌گو می‌بودیم؛ حتی روزهای تعطیل رسمی و پنجشنبه و جمعه‌ها که این به‌شدت موجب خستگی روحی و آزار خانواده می‌شد و به همین دلیل در روزهای تعطیل و خارج از ساعت اداری، گاهی خانواده شاک می‌شدند. در صورتی که در کار حضوری، بعد از ساعت اداری، کسی توقع کار از کارمندان را ندارد. نکته منفی دورکاری از نظر من، نبود فرهنگ سازمانی و تعریف دقیق برای دورکاری است که اگر این فرهنگ جا بیفتد که دورکاری به‌معنای کار تمام‌وقت نیست، بسیاری از معضلات دورکاری حل خواهد شد. یکی از تجربه‌های بد بنده از دورکاری، استرس کاری بسیار زیاد بود که مرتب در ساعات مختلف روز در گروه‌های کاری، پیام‌هایی برای انجام کارها ارسال می‌شد؛ مثلاً ساعت ۱۰ شب یا روزهای تعطیل که باید سریع، کارها را انجام می‌دادیم. هدف مسئولین فقط انجام کارها بود و امنیت روانی و آرامش همکاران واقعاً برای آن‌ها اهمیتی نداشت که این بسیار بسیار آزاردهنده بود.»

### ۳. هیجان‌ناشی از دورکاری

با تشدید شیوع ویروس کرونا و افزایش چشمگیر تعداد مبتلایان به کووید ۱۹ در سراسر جهان، رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی و اعمال محدودیت‌های مشابه آن، به‌عنوان راهکاری تأثیرگذار مطرح شد تا به این ترتیب دورکاری به رویه‌ جدیدی در سازمان‌ها تبدیل شود. این رویه باعث بروز هیجان‌ها و تجربه‌های ذهنی و روانی منفی مربوط به کار و خانواده برای کارکنان دورکار نیز شده است. زیرمضمون‌های هیجان‌ناشی منفی دورکاری عبارت‌اند از: دشواری ارتباط با مدیر، عدم دسترسی و دشواری هماهنگی با همکاران، اطمینان نداشتن از صحت انجام کار، نگرانی بیشتر در رابطه با کار، کاهش راندمان کاری، عدم درک فرزند کوچک از شرایط دورکاری، ناراحتی از بیماری و فوت اطرافیان به دلیل کرونا، جدیدبودن و ناآشنا بودن روش دورکاری، بی‌تحریکی و کاهش فعالیت، حضور مداوم در خانه و کم‌شدن روابط اجتماعی. مصادیق عینی این هیجان‌ناشی منفی در کلام شرکت‌کنندگان، در ادامه آمده است.

شرکت‌کننده شماره ۱۴: «پیگیری کار خیلی سخت‌تر شده. در اداره راحت‌تر می‌شود با مدیر ارتباط داشت و کار را زودتر می‌شود به نتیجه رساند، ولی در دورکاری سخت‌تر شده این کار. زمانی که از من می‌گیرد بیشتر است؛ چون مدیر که به او زنگ می‌زنی یا سرش شلوغ است، یا در دسترس نیست. حتی یک بار که زنگ زدم، مدیر خواب بود؛ در حالی که در همان ساعت در اداره در اتاقتش بود و کار انجام می‌شد. فقط نگرانی در دورکاری بیشتر می‌شود به این خاطر که فکر می‌کنی که اگر حضوری بود، بهتر انجام می‌دادی و یک احساس نگرانی وجود دارد.»

شرکت‌کننده شماره ۱۱: «در تمام مدت دورکاری حرص خوردم و اذیت شدم و بی‌هماهنگی داشتیم و کار می‌خوابید و مجبور بودم که خیلی وقت‌ها بلند شوم بیایم دانشگاه برای کاری که شاید نیم ساعت به همکاری نیاز داشت.»

شرکت‌کننده شماره ۸: «افسردگی و ناراحتی روحی و روانی از فوت اطرافیان بر اثر کرونا خیلی وجود داشت.»

شرکت‌کننده شماره ۲: «دورکاری باعث بی‌تحریکی و فعالیت کم و حضور مداوم در خانه و کم‌شدن روابط اجتماعی شده بود.»

شرکت‌کننده شماره ۳: «چالش‌ها و تجربیات منفی بنده در دورکاری، عدم ارتباط دقیق و چهره‌به‌چهره جهت شناسایی و کنترل نیروهای تحت مدیریت و همچنین کاهش سطح اطمینان دقیق به اطلاعات و مستندات دریافتی از سازمان‌های مورد حسابرسی می‌باشد.»

شرکت‌کننده شماره ۱: «خیلی از مواقع، نیروهای ستادی و اداری وقتی که کارشان داشتیم، در دسترس نبودند یا اینکه اصلاً امکان کاری که از آن‌ها می‌خواستیم در منزلشان نبود.»

### ۴. تجربه‌های هیجانی مثبت

دورکاری در دوره همه‌گیری ویروس کرونا باعث ایجاد تجربه‌های هیجانی مثبت برای کارکنان نیز شده است؛ مانند آرامش روانی و تمرکز و انرژی بیشتر، خستگی کمتر و استراحت بهتر، مراجعه کمتر ارباب‌رجوع، عدم عجله در کارها، افزایش انگیزه و رضایت شغلی، برخورد بهتر با ارباب‌رجوع، کاهش تنش‌های محیط کار،

عدم مزاحمت و پیگیری زیاد مدیر، کاهش مصرف سوخت و آلودگی، رسیدگی به کارهای شخصی، کاهش سختی کار با انعطاف‌پذیری در کار، کاهش حواس‌پرتی، رعایت بهداشت فردی و اجتماعی، رعایت نظم و انضباط، آشنایی بیشتر با فضای مجازی.

برخی شرکت‌کنندگان بر این باورند که دورکاری سبب افزایش تعهد، وفاداری، رضایت شغلی و روحیه کارکنان شده است و به سازمان در حفظ سرمایه انسانی خود کمک می‌کند. مصادیقی از این دیدگاه را می‌توان در کلام مصاحبه‌شوندگان مشاهده کرد.

شرکت‌کننده شماره ۱۲: «دورکاری باعث شده من کارهای دانشجویان را از راه دور انجام دهم و کمتر خسته شوم و کیفیت کارم بالاتر رود. باعث افزایش کیفیت و دقت کاری بنده شد و باعث شد انگیزه بیشتری برای کار کردن داشته باشم و با دانشجو برخورد بهتری داشته باشم.»

شرکت‌کننده شماره ۲: «دورکاری باعث رعایت بهداشت فردی و اجتماعی، رعایت نظم و انضباط و آشنایی بیشتر با فضای مجازی و دورکاری شد.»

شرکت‌کننده شماره ۹: «در دورکاری، سرعت کار بالاتر می‌رود به این خاطر که در منزل با توجه به آرامشی که آدم دارد و تمرکز بیشتری که دارد، به دور از آن هیاهو، باعث می‌شود که سرعت بالاتر برود.»

شرکت‌کننده شماره ۵: «بهتر انجام دادم چراکه مدیر بالای سر من نبود که مدام مزاحم کار کردن بنده شود و من کارم را بهتر انجام دادم و من کاری که آن‌ها می‌خواستند را انجام دادم. بنابراین می‌توانم بگویم که سرعت، دقت، حجم و کیفیت کار من نه تنها کمتر نشده، بلکه بهتر هم شده. بیرون رفتن باعث خستگی مضاعف می‌شود و نیاز به استراحت داشتیم؛ ولی در دورکاری، این‌طور نبود و من بعد از کارم در دورکاری کمتر خسته بودم و بهتر به خانواده می‌رسیدم. در دورکاری، همین که مدیر بالای سر آدم نیست یک مزیت است؛ چراکه در سر کار مدام مدیر آدم را ذله می‌کند، آن قدر که دستور می‌دهد و مدام پیگیر کارهاست و باعث اختلال در کار می‌شود و مدام روی اعصاب کارمند هستند و اجازه نمی‌دهند کارمند کارش را انجام دهد.»

## ۵. تعادل کار و زندگی

تعادل کار و زندگی یکی از مضمون‌های مهم استخراجی در این پژوهش است. رضایت و آرامش خانواده از دورکاری، تأثیر مثبت بر وضعیت روانی خانواده، رسیدگی و ارتباط بیشتر و بهتر به خانواده، کاهش مشکلات خانوادگی، پیوند کار با خانواده و عدم جدابودن آن، آشنایی خانواده با ماهیت شغل فرد دورکار، رسیدن به نتایج بهتر در تربیت فرزندان، گذران وقت بیشتر در کنار خانواده، همکاری اعضای خانواده با فرد دورکار، دستیابی به شرایط ایدئال در امور منزل، خیال راحت از سلامتی خانواده و نگرانی کمتر، کاهش استرس فرزندان، تسریع در حل مشکلات خانواده، زیرمضمون‌های آن را شکل می‌دهند. مصادیق عینی این زیرمضمون‌ها در ادامه اشاره شده است:

شرکت‌کننده شماره ۱۱: «تنها چیزی از دورکاری که برای من مثبت بود، همین آرامشی بود که در خانه

داشتیم.»

شرکت‌کننده شماره ۹: «مطمئناً باعث آرامش برای هم خودم و هم اعضای خانواده، مخصوصاً فرزند، می‌شود؛ چون زمانی که قبلاً خارج از خانه بودیم و آن خلأ را با دورکاری که در کنار فرزند هستیم، پر می‌شود و و اضطراب و استرس فرزند کم می‌شود و مطمئناً آرامش اعضای خانواده بیشتر می‌شود. قطعاً وقتی که دورکار هستیم، یعنی اینکه در منزل حضور داریم، وقتی که مشکلی پیش بیاید یا مسئله‌ای پیش بیاید، چون حضور داریم، می‌توانیم سریع‌تر آن را مدیریت کنیم تا زمانی که خارج از منزل و در اداره هستی و اگر چیزی پیش بیاید زمان‌بر است؛ حدوداً ممکن است چند ساعت زمان ببرد و آن مشکل باعث به‌وجود آمدن مشکلات بعدی شود و وقتی که در خانه باشی، می‌توانی سریع‌تر مسئله را مدیریت کنی و تأثیرش بیشتر است. تجربه مثبت من، آرامش فرزندم بود. یعنی فرزند من که همیشه با نبودن من دچار اضطراب و استرس بود، این مدت واقعاً باعث شد که آرامش بیشتری را حس کند و خودم حتی این موضوع را حس می‌کردم که دچار آرامش بیشتری شده و استرس‌هایش کمتر شده و خوب خیلی در فرزندم تأثیر داشت و همین موضوع باعث شد که به ما هم انتقال پیدا کند و هم من و هم پدرش آرامش بیشتری را داشته باشیم. وقتی که او آرام است.»

شرکت‌کننده شماره ۱۴: «آرامش بیشتری دارم و منی که مادر هستم، نگرانی بابت فرزندم ندارم که در خانه هستیم و دارم کار را انجام می‌دهم. و در محل کار نیستم که مدام نگران بچه باشم. و رسیدگی به خانواده خیلی بهتر شده و همه‌چیز روی غلتک است. در خانه بودن، آرامش بیشتری دارم و نگرانی کمتری دارم و در کنار فرزندم هستیم و اعضای خانواده هم دورکاری بنده را خیلی دوست داشتند.»

شرکت‌کننده شماره ۱۲: «دورکاری باعث آرامش بنده و اعضای خانواده می‌شد و چون من علاوه بر همسر بودن، مادر هم هستیم، در خانه بودن باعث می‌شد هم به کارهای شخصی برسیم، هم خانواده هم کار. و باعث می‌شد من در خانه، در کنار فرزندانم و همسرم باشم و در رفت‌وآمد نباشم و همین موضوع خیلی به من انگیزه خوب کار کردن را می‌داد و همه راضی بودیم. دورکاری در پیوند کار با اجتماع خانواده اثر مثبتی دارد؛ چراکه خانواده با بخشی از شرایط و سختی‌های فرد شاغل آشنا می‌شود و باعث می‌شود خانواده بهتر فرد شاغل را درک کنند و این امر موجبات افزایش پیوندهای شغلی با محیط منزل و ایجاد شرایط آرام را به‌مرور فراهم خواهد کرد. و به لحاظ رسیدگی به مشکلات خانواده، توانستم به‌سبب حضور حداکثری در منزل، به نتایج قابل‌قبول‌تری از تربیت فرزندان و دست‌یافتن به شرایط ایدئال امور منزل دست یابم.»

شرکت‌کننده شماره ۷: «در شرایط بیماری کرونا که همه خانواده‌ها استرس داشتند، بودن در کنار خانواده هم موجب آرامش خودمان می‌شد، هم موجب آسودگی خاطر خانواده.»

شرکت‌کننده شماره ۳: «در شرایط دورکاری، به‌دلیل وجود زمان بیشتر در کنار خانواده شما، باعث افزایش روند بهبود کارایی اشخاص به‌دلیل ایجاد روحیه مثبت و قرارگرفتن در کنار عزیزان می‌شود و این امر به طیف وسیعی از انگیزش فردی شخص در حیطه افزایش کارایی‌اش دامن می‌زند. دورکاری در پیوند کار با اجتماع خانواده، اثر مثبتی خواهد داشت؛ چراکه خانواده در فضای خانوادگی با بخشی از شرایط و سختی‌های فرد آشنا خواهد شد و این امر موجبات افزایش پیوندهای شغلی با محیط منزل و ایجاد شرایط آرام را به‌مرور فراهم خواهد کرد.»

شرکت‌کننده شماره ۲: «دورکاری باعث ارتباط بیشتر و صمیمی‌تر با خانواده می‌شود.»

شرکت‌کننده شماره ۵: «ما خیلی جاها کار را از زندگی جدا کرده‌ایم و این نگاه غلطی است و می‌گوییم که فرد باید سر کار باشد و وقتی کارش تمام شد، برود به زندگی‌اش برسد. و در حالی که کار از زندگی جدا نیست؛ یعنی کار نباید به زندگی لطمه بزند و بالعکس. لذا اگر ما بتوانیم در نگاه جدید، این دو تا را به هم پیوند دهیم، خیلی بهتر می‌شود؛ یعنی چه بهتر که فرد باوجدان باشد و کار را در خانه انجام دهد و به‌طوری که به کار لطمه نخورد، خیلی خوب می‌شود. همان طور که می‌دانید هزینه‌های اقتصادی خانواده‌ها دارد زیاد می‌شود که زن و مرد مجبورند هر دو به سر کار بروند و طبیعتاً فرزندان را می‌فرستند به مهدکودک. و این باعث می‌شود، خانواده‌ها از هم دور شوند و بعدازظهر هم که خانواده دور هم جمع می‌شوند، پدر و مادر خسته هستند و نمی‌توانند به بچه‌ها برسند و این یک معضل است؛ ولی در دورکاری باعث می‌شود اولاً به خانواده توجه کنیم و از سوی دیگر کارمان را هم انجام دهیم و هیچ منافاتی با هم ندارد.»

## ۶. استفاده بهینه از زمان

آخرین مضمونی که در این پژوهش به‌عنوان یکی از آثار دورکاری در زمان شیوع ویروس کرونا شناسایی شد، استفاده بهینه از زمان است. عدم‌اتلاف زمان در ایاب‌وذهاب، کاهش ترافیک، استفاده بهتر از وقت، افزایش کتاب‌خوانی، حذف اوقات بیهوده و پرت در اداره و حذف مراحل زائد اداری، زیرمضمون‌های آن را شکل می‌دهد. انواع ابزارهای ارتباطی الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی هم‌زمان می‌توانند مدیریت زمان را مؤثرتر و احتمال درگیری با مسائل غیرکاری را کمتر کنند. مهم‌ترین زیرمضمون در این مقوله، عدم‌نیاز به رفت‌وآمد حضوری به سازمان است که باعث صرفه‌جویی زمانی بسیار زیاد و همچنین کاهش اتلاف نیرو و توان کارکنان در ترافیک مسیر رفت‌وبرگشت می‌شود.

شرکت‌کننده شماره ۱۲: «از جمله تجربه‌های مثبت بنده در این ایام دورکاری، استفاده بهتر از وقت و زمان‌های ازدست‌رفته که در رفت‌وآمد از بین می‌رفت و داشتن آرامش بیشتر و خستگی کمتر. در دورکاری من توانستم حتی کمی از کارهای عقب‌افتاده را هم انجام دهم و بهتر در انجام شغلم ایفای نقش کنم و در این شرایط سعی کردم از فرصت استفاده کنم و بیشتر کتاب بخوانم.»

شرکت‌کننده شماره ۶: «من در دورکاری، رفت‌وآمد کمتر و کمتر در ترافیک بودن و استراحت بیشتر را تجربه کردم.»

شرکت‌کننده شماره ۱۱: «من به‌خاطر مسیر رفت‌وآمدم که ترافیک خیلی سنگینی داره، خیلی از نظر روانی تحلیل می‌رفتم. به این خاطر که هر روز یک ساعت و نیم در ترافیک رفت و یک ساعت و نیم در ترافیک برگشت. و روزی سه ساعت ترافیک از زندگی‌ام حذف شده بود و این خیلی در آرامش من تأثیر مثبتی داشت. باعث می‌شد وقت بیشتری را در کنار خانواده باشی و وقت‌های پرتی که هدر می‌رفت در رفت‌وآمد و در اداره، حذف شود.»

شرکت‌کننده شماره ۵: «من هم به‌شخصه استقبال می‌کنم؛ چراکه یک‌دوازدهم وقت من در رفت‌وآمد تلف نمی‌شود. در شهری مثل تهران آلودگی زیاد است. در رفت‌وآمدها وقت زیادی از آدم گرفته می‌شود و خسته‌کننده است و بنده صبح‌ها نیم ساعت تا چهل دقیقه تو راه هستم. بعدازظهرها هم ۴۵ دقیقه تا ۱ ساعت. بنابراین یک‌دوازدهم از روز من اتلاف می‌شود در رفت‌وآمد و عمر انسان هم سرمایه ارزشمندی است.»



اما این‌ها جایی دیده نمی‌شود. بنابراین این آلودگی و رفت‌وآمد و مصرف بنزین و مواردی مثل این از معایب کار حضوری است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دوره شیوع ویروس کرونا، سازمان‌ها و ادارات دولتی با مشکل حضور کارکنان در محل کار خود مواجه شدند. دورکاری، پدیده‌ای است که در پاسخ به این مشکل، مورد استفاده قرار گرفت. از طرفی، دورکاری تأثیرات مثبت و منفی را در زندگی سازمانی و خانوادگی کارکنان ایجاد می‌کند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که دورکاری بر جنبه‌های مختلف زندگی فردی، اجتماعی و خانوادگی فرد تأثیرگذار است. در این پژوهش، جوانب مثبت دورکاری در مضامینی شامل تجربه‌های هیجانی مثبت، تعادل کار و زندگی و استفاده بهینه از زمان برشمرده شد. همچنین مشخص شد که در دورکاری کارکنان، مشکلاتی نیز شامل ضعف زیرساخت‌های دورکاری، ضعف فرهنگ دورکاری و هیجانات منفی ناشی از دورکاری وجود دارد.

نتایج نشان داد که زیرساخت‌های لازم برای دورکاری به میزان کافی وجود ندارد. مشکلاتی از جمله قطعی و نبود اینترنت، هزینه‌های اینترنت و تلفن، عدم دسترسی به اسناد و مدارک و اطلاعات و یک سری نرم‌افزارها، وجود دارد؛ برای همین امکان انجام برخی امور در منزل وجود ندارد؛ چنانچه مطالعات پیشین نیز آن را تأیید می‌کند. رامین‌مهر<sup>۳۷</sup> (۱۳۹۲) اشاره می‌کند که به‌منظور اجرای دورکاری، ضروری است ابزارهای لازم نیز برای اجرای آن فراهم شود. مدیران باید تضمین کنند که دورکاران حداقل تجهیزات موردنیاز برای دورکاری را داشته باشند. در این بین، فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌عنوان مهم‌ترین زیرساخت اجرای دورکاری تلقی می‌گردد. بنابراین ضروری است رایانه و تجهیزات موردنیاز کارکنان دورکار تأمین گردد. علاوه بر این، از طریق اینترنت پرسرعت یا اینترنت، امکان دسترسی کارکنان به داده‌های موردنیاز برای انجام امور محوله فراهم شود.

در این تحقیق، اکثر مشارکت‌کنندگان به ضعف فرهنگ دورکاری اشاره می‌کردند؛ از جمله عدم‌آمادگی خانواده برای درک شخص دورکار، منت‌گذاشتن مدیران، تصور غلط مدیران از دورکاری به‌عنوان مرخصی، عدم‌انس‌گرفتن مدیران با ساختار مجازی و نداشتن زمان مشخص کار در دورکاری. عدم‌حمایت مدیران از دورکاری و نگرش منفی آن‌ها نسبت به آن باعث ناراحتی کارکنان دورکار می‌شود و بنابراین کار حضوری را بر دورکاری ترجیح می‌دهند.

در مصاحبه با افراد دورکار به مزایای دورکاری هم اشاره شد. از جمله تجربه‌های هیجانی مثبت و تعادل کار و زندگی. در یافته‌های پژوهش‌های پیشین نیز به اثرات مثبت دورکاری بر تعادل کار و زندگی اشاره شده است. در پژوهش شجاع‌نوری (۱۳۹۴) نیز شرکت‌کنندگان ضمن اشاره به اثرات مثبت دورکاری، بر تحکیم خانواده و پررنگ‌شدن نقش مادری و همسری، تأثیر طرح فوق را بر ایجاد تعادل کار و خانواده در زنان شاغل، مثبت ارزیابی کرده‌اند. از نگاه آن‌ها، ساعات کاری مناسب، شناور و منعطف، باعث افزایش بهره‌وری فعالیت‌های شغلی و در نتیجه بهره‌مندی سازمان از نیروی کاری باثبات‌تر و باانگیزه‌تر و افزایش توجه به خانواده خواهد شد و اجرای آن، بهایی است که برای سلامت خانواده و جامعه پرداخت می‌شود.

تعارض میان کار و زندگی از سویی به نارضایتی شغلی، غیبت، کاهش بهره‌وری و ازدست‌دادن کارکنان مفید برای سازمان‌ها منجر می‌شود و از سوی دیگر، سبب ایجاد اختلالات خانوادگی شده و مانع ارتقای حرفه‌ای افراد می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند برای برقراری تعادل بهتر بین زندگی کاری و شخصی، دورکاری را پیشنهاد دهند. در دهه ۸۰، السون و پریمپز (۱۹۸۰) پیشنهاد کردند بیش از ۵۰ درصد کارکنان می‌توانند دورکار باشند. دورکاری، انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای برای دورکاران ایجاد می‌کند و آن‌ها بهبود توازن کار و زندگی را تجربه می‌کنند. لیستر و هارنیش (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که مطالعات پی‌درپی نشان می‌دهد افرادی که فعالیت‌های کاری خود را در خانه انجام می‌دهند، از افراد مشابه خودشان که در محل سازمان فعالیت می‌کنند، بهره‌وری بیشتری دارند.

یافته‌های تحقیق به‌روشنی نشان‌دهنده نگرش مثبت کارکنان به برنامه دورکاری و بهره‌مندی سازمان و کارکنان از مزایای آن است. یکی از مزایای مهم دورکاری در سطح فردی، بهبود توازن بین کار و زندگی اجتماعی دورکاران است. دورکاری در زمان بارداری زنان، بیماری کارکنان، هنگام مراقبت از فرزندان، در زمان همه‌گیری ویروس کرونا و... بهتر از مرخصی‌های طولانی است. دورکاری باعث شده است کارکنان متأهل به ایفای مهم‌ترین وظیفه خود، یعنی نقش همسری و والدگری، بهتر بپردازند و در عین حال مشارکت اجتماعی آن‌ها بدون ایجاد دغدغه و لطمه به بنیان خانواده، انجام شود. این پژوهش نشان داد که دورکاری با کاهش اتلاف زمان در رفت‌وآمد باعث استفاده بهتر و بهینه‌تر از زمان می‌شود. این امر می‌تواند باعث اختصاص زمان بیشتر به خانواده شود.

البته نتیجه این پژوهش گویای آن است که پیامدهای دورکاری کارکنان، نسبی یا اقتضایی است و نتایج مثبتی را برای برخی کارکنان در حوزه افزایش راندمان کار، تمرکز بیشتر و توجه بیشتر و بهتر به امور خانواده ایجاد می‌کند و برای برخی دیگر، دارای پیامدهای منفی معدودی است. کارکنان دارای فرزندان کوچک ممکن است محدودیت‌هایی را درباره تمرکز و امکان انجام کار در منزل داشته باشند. برخی پیامدهای مثبت دورکاری مانند عدم اتلاف زمان در ایاب‌وذهاب بین همه کارکنان مشترک است.

این دوره تجربه‌ای را فراهم نمود تا سازمان‌های دولتی، در اجبار همه کارکنان به حضور تمام‌وقت در محل کار، بازنگری کنند و انعطاف‌پذیری در ساعات حضور، به‌عنوان رویه‌ای فرعی، مورد توجه قرار گیرد. همچنین ضروری است سازمان‌های دولتی، به‌ویژه برای کارکنان زن، از منظر تعادل کار - زندگی و ایجاد شرایط بهتر برای فرزندآوری کارکنان، ارتباطات مؤثرتر اعضای خانواده و افزایش انرژی و انگیزه کارکنان، استفاده برنامه‌ریزی‌شده از تجربه دورکاری را برای کارکنان فراهم نمایند. مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با مدیریت تعادل کار - زندگی، کارکنانی شاد و خشنود داشته باشند که با علاقه‌مندی و وفاداری و تعهد به سازمان، عملکردی مؤثر در شغل خود داشته باشند. این نتایج ضمن بیان اهمیت و ضرورت اجرای برنامه دورکاری، اطمینان خاطر لازم برای اجرا و پیشبرد طرح دورکاری در سازمان‌ها را فراهم می‌کند.

سازمان‌های بالادستی، از جمله سازمان اداری و استخدامی کشور، می‌توانند با توجه به نتایج این پژوهش، به بررسی جوانب مثبت و منفی اجرای برنامه دورکاری در سازمان‌ها بپردازند و با طراحی دوره‌های آموزشی مقتضی برای مدیران، به اجرای بهتر برنامه دورکاری کمک کنند. ضمناً می‌توان در تدوین مقررات اداری، از

ظرفیت دورکاری برای حمایت از مادران باردار یا صاحب نوزاد که محدودیت‌هایی در حضور دارند، استفاده نمود.

به محققان پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با رویکردهای کمی و کیفی در خصوص اثرات و پیامدهای دورکاری کارکنان در جوامع آماری بزرگ‌تر و به تفکیک نوع شغل، جنسیت زوجین و همچنین داشتن فرزند، انجام دهند و موضوع را از جوانب مختلف بررسی کنند.

### پی‌نوشت‌ها

1. Nourifar, Seyed Naqavi & Rezai Manesh
2. Rastegar Khalid
3. Crompton & Lyonette
4. Eikhof et al.
5. Tasnim ,Hossain & Enam.
6. Sen & Hooja
7. Fatima Akram & Hussain Ch
8. Carr, Boyar & Gregory
9. Pandu
10. Kamrani Mahni, Amiri, Akhavan Alavi, & Hamidzadeh
11. Shahrovan
12. Shahyad & Mohammadi
13. Brough & Kalliath
14. Morgan
15. Amiresmaili, Khodabandeh, Sha-hraki, Sedoughi & Sadeghi
16. Brough & Kalliath
17. Greenhaus& Allen
18. Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus
19. Casper
20. Raisinghani
21. Goswami
22. Bighami, Sarlak, Kolivand, & Ahmadi
23. Bloom, Liang, Roberts & Ying
24. Thriveni & Rama Devi
25. Wong & Ko
26. Nguyen
27. Ramin Mehr, Edraki, Tavakoli & Am-jadi Kiwi
28. Silva
29. Sohrabi & Rezaian
30. Giovanis
31. DI Martino
32. Rabi'i, Amini & Pirayesh
33. World Health Organization
34. Zhu
35. World Health Organization
36. Dong
37. Ramin Mehr

### منابع

رستگار خالد، ا. (۱۳۸۳). رابطه کار و خانواده: تفاوت‌های جنسیتی در برخورداری از حمایت اجتماعی، پژوهش زنان، ۲(۲)، ۵۵-۷۵.

- نوری‌فر، ص. ع.، سیدنقوی، م. ع.، و رضایی‌منش، ب. (۱۳۹۱). نقش دورکاری در تعارض کار-خانواده، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- کامرانی مهنی، م. ا.، امیری، ع. ن.، اخوان علوی، ح.، و حمیدی‌زاده، ع. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی پرستاران بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی جیرفت، آموزش پرستاری، ۷(۴)، ۶۳-۵۵.
- شاهروان، ف. (۱۳۹۴). معایب و مزایای دورکاری در ایران. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- رامین‌مهر، ح.، ادراکی، م.، توکلی، س.، و امجدی کیوی، م. (۱۳۹۲). ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷۳-۵۳.
- شهباد، ش.، و محمدی، م. ت. (۱۳۹۹). آثار روان‌شناختی گسترش بیماری کووید ۱۹ بر وضعیت سلامت روان افراد جامعه، طب نظامی، ۲۲(۲)، ۱۹۲-۱۸۴.
- سهرابی، ب.، و رضائیان، ع. (۱۳۸۵). بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر. پیام مدیریت، ۱۹، ۱۷۳-۱۵۹.
- ربیعی، ع.، امینی، م. ت. و پیرایش، ز. (۱۳۹۲). رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، ۱۳(۵۱)، ۱۰۸-۶۹.
- بیغمی، م. ک.، سرلک، م. ع.، کولیوند، ح.، و احمدی، ع. ا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر تعادل کار و زندگی پرستاران در تهران، فصلنامه علوم و اعصاب شفای خاتم، ۱(۵)، ۷۲-۵۷.

- Amiresmaili, M., Khodabandeh Shahraki, S., Sedoughi, Z., & Sadeghi, M. (2014). The Relationship between Work-Family Balance and Quality of Life of Nurses Working at Teaching Hospitals of Kerman University of Medical Sciences, Iran. *Journal of Management and Medical Informatics School*, 2(1), 56-47.
- Bighami, M., Sarlak, M., Kolivand, H., & Ahmadi, A. (1396). Investigating the key factors affecting the work-life balance of nurses in Tehran. *Khatam Healing Science and Neurology Quarterly*, 5(1), 57-72 [in Persian].
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Work-family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 581-585.
- Carr, J., Boyar, S., & Gregory, B. (2008). The Moderating Effect of Work-Family Centrality on Work-Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/0149206307309262>.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182.
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393.
- Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, F. (2002). Creating work-life balance: A model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387-419.
- Di Martino, V. (2001). *The High Road to teleworking*, International Labour Organisation.
- Dong, X. Y., Wang, L., Tao, Y. X., Suo, X. L., Li, Y. C., Liu, F., & Zhang, Q. (2017). Psychometric properties of the Anxiety Inventory for Respiratory Disease in patients with COPD in China. *International journal of chronic obstructive pulmonary disease*, 12, 49.

- Eikhof, D. R., Warhurst, C., Haunschild, A., Burgess, J., Henderson, L., & Strachan, G. (2007). Work and family balance through equal employment opportunity programmes and agreement making in Australia. *Employee Relations*, 29(4), 415-430. doi: 10.1108/01425450710759235.
- Fatima Akram, M. & Hussain Ch, A. (2020). Relationship of Work-Family Conflict with Job Demands, Social Support and Psychological Well-Being of University Female Teachers in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(1), 45-66.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14.
- Graham, M., Weale, V., Lambert, K., Kinsman, N., Stuckey, R. and Oakman, J. (2021). Working at Home, The Impacts of COVID 19 on Health, Family-Work-Life Conflict, Gender, and Parental Responsibilities. *J Occup Environ Med*, 63(11): 938-943. doi: 10.1097/JOM.0000000000002337.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In book: *Handbook of Occupational Health Psychology*. London: Rutledge.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greising-Pophal, L. (2001). *Telecommuting: Managing off-site staff for small business*. North Vancouver, BC: International Self-Counsel Press.
- Jackson, P. J., & Van der Wielen, J. (Eds.). (1998). *Teleworking: international perspectives: from telecommuting to the virtual organisation*. Psychology Press.
- Kamrani Mahni, M., Amiri, A., Akhavan Alavi, H. & Hamidzadeh, A. (1396). Factors affecting the work-life balance of nurses in hospitals affiliated to Jiroft University of Medical Sciences. *Journal of Nursing Education*, 7(4), 55-63 [in Persian].
- Kulik, L. & Ramon, D. (2022) The relationship between family-work conflict and spousal aggression during the COVID-19 pandemic. *Community, Work & Family*, 25(2), 240-259, Doi: 10.1080/13668803.2021.1985434.
- Kurland N.B. & Bailey D.E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Morgan, L. (2005). *The impact of work-life balance and family-friendly human resource policies on employees' job satisfaction*. Doctoral Dissertation. Nova Southeastern University.
- Nguyen, N. T. (2004). *The consequences of spatial distance and electronic communication for teleworkers: A multi-level investigation*. Doctoral dissertation, Temple University.
- Nourifar, S; Seyed Naqavi, A & Rezaei Manesh, B. (2012). *The role of teleworking in work-family conflict*. (Master Thesis), Allameh Tabatabai University, Tehran [in Persian].
- Pandu, A. (2019). Work-Family Conflict and Family-Work Conflict and Their Effect on Quality of Life among Leather Industry Workers. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 8(4), 3124-3132. DOI:10.35940/ijrte.D7978.118419
- Rabi'i, A., Amini, M & Pirayesh, Z. (2013). The relationship between telework and improving the balance between work and social life in the Ministry of Labor Cooperation and Social Welfare. *Social Welfare Quarterly*, 13(51), 69-108 [in Persian].
- Raffi, J., Trivedi, M. K., White, L., & Murase, J. E. (2020). Work-life balance among female dermatologists. *International Journal of Women's Dermatology*, 6(1), 13-19.
- Raisinghani, M., & Goswami, R. (2014). Model of work life balance explaining relationship constructs. *Int J Appl Innov Eng Manage*, 3(2), 46-59.

- Ramin Mehr, H; Edraki, M; Tavakoli, S & Amjadi Kiwi, M. (2013). Strategic evaluation of teleworking model of employees. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 14, 53-73 [in Persian].
- Rastegar Khalid, A. (2004). Relationship between work and family: Gender differences in social support. *Journal of Women's Research*, 2(2), 55-75 [in Persian].
- Sen, C. & Hooja, H. R. (2018). Work-Life Balance: A Review. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7(1), 1-6.
- Shahrovan, F. (2015). Disadvantages and advantages of telecommuting in Iran. *International Conference on Management and Social Sciences* [in Persian].
- Shahyad, SH., & Mohammadi, M. (2020). Psychological effects of the development of Covid-19 disease on the mental health status of people in the community. *Journal of Military Medicine*, 22 (2), 184-192 [in Persian].
- Sharkey, J. & Caska, B. (2020). Work-life balance versus work-life merge: A comparative analysis of psychological well-being in today's workplace. *DBS Business Review*, 3, Doi:10.22375/dbr.v3i0.59.
- Silva, C., A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133.
- Sohrabi, B., & Rezaian, A. (2006). Investigation of telework in Kosar Economic Organization. *Message from management*. 19(20), 159-173 [in Persian].
- Tasnim, M., Hossain, M. Z., & Enam, F. (2017). Work-Life Balance: Reality check for the working women of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5(1), 75-86.
- Thrivani, K. K., & Rama D. V. (2012). Impact of demographic variables on work-life balance of women employees (with special reference to Bangalore City). *IJAME*, 1(6), 248-253.
- Westman, M., Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 587-595.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- Wong, S. C. K., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.
- World Health Organization. (2020). *WHO statement regarding cluster of pneumonia cases in Wuhan, China*. Beijing; WHO, Available at: <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>
- Yildirim, D., & Aycan, Z. (2008). Nurses' work demands and work-family conflict: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(9), 1366-1378
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., et al. (2020). China Novel Coronavirus Investigating and Research Team. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China. *N Engl J Med*. 382(8), 727-733.