

شناسایی چالش‌های دورکاری حاصل از تجربه زیسته کارکنان

یاسمن مدرسی^{۱*}، میرعلی سیدتقوی^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷

چکیده

گسترش شیوه‌های جدید انجام کار از جمله دورکاری، از پدیده‌های نوظهور همزمان با عصر اطلاعات است که تاثیر چشمگیری بر زندگی کاری و خانوادگی افراد داشته‌است. در این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های دورکاری پرداخته شده‌است. روش پژوهش حاضر کیفی بوده و از روش پدیدارشناسی تفسیری استفاده شده‌است. برای شناسایی چالش‌ها، ابتدا با مرور ادبیات، پرسش‌های مصاحبه تهیه شده و سپس ۱۲ مصاحبه با کارکنان یک شرکت خصوصی در شهر تهران انجام شد. روش نمونه‌گیری مورداستفاده در این پژوهش، قضاوتی هدفمند است. نتایج پژوهش نشان داد چالش‌های دورکاری از دید کارکنان و با توجه به تجربیات آن‌ها شامل عوامل شغلی، سازمانی، فردی، اجتماعی، اقتصادی و محیطی می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش، بر مدیران واجب است تا پیش از اجرای طرح دورکاری نسبت به برقراری شرایط موردنیاز آن اهتمام ورزیده و با پیمایش مستمر کارکنان و بررسی میزان رضایت و موفقیت آن‌ها در حین دورکاری، در جهت توسعه طرح دورکاری اقدام نمایند.

کلیدواژه‌ها: کار از خانه، دورکاری، پدیدارشناسی تفسیری، چارچوب مفهومی چالش‌های دورکاری.



۱- مقدمه و بیان مسئله

مفهوم «کار» از دوران باستان وجود داشته و نقش اساسی در وجود انسان و جوامع اجتماعی دارد [۲۲]. درحقیقت، جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری‌های دیجیتال و محیط کاری پراسترس، ماهیت محل کار را در قرن ۲۱ تغییر داده [۲] و در نتیجه‌ی تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار و تغییر در نیازهای مشتریان در سال‌های اخیر، دورکاری بسیار موردتوجه قرار گرفته- است [۵۱؛ ۸۴]. به‌طورخاص، در پاسخ به چنین شرایطی، شرکت‌ها مجبور به تغییر ساختار سازمانی و کاری خود شده‌اند [۶۶]. همچنین همه‌گیری COVID-۱۹ سبب تغییرات زیادی در محیط کار بسیاری از شرکت‌ها شده‌است، به‌ویژه تغییر سیستم کار از راه دور سنتی به دیجیتال که به‌عنوان دورکاری شناخته می‌شود [۶۵]. در دنیای امروز، دورکاری هم محبوب و هم بحث‌برانگیز است؛ البته، هر کاری را نمی‌توان از خانه اجرا کرد و بستگی به ماهیت کار [۶۴] و خود کارمند دارد، چراکه دو کارمند با نقش یکسان در یک سازمان ممکن است دورکاری را یکسان درک نکنند [۱۷]. دورکاری طراحی شغل را تحت‌تاثیر قرار داده و تلاش‌هایی برای جداکردن محل کار، زمان‌بندی کار، برنامه‌کاری و اهداف‌کاری انجام شده‌است [۳۴]. امروزه سازمان‌ها خود را در رقابتی برای پذیرش فناوری‌های جدید می‌بینند تا از رقبای خود عقب نمانند [۱۳]. اصطلاح «کارخانه» برای اولین بار در کتاب «استفاده انسانی از انسان‌ها: سایبرنتیک و جامعه» اثر نوربرت وینر در سال ۱۹۵۰ مطرح شد که از اصطلاح دورکاری استفاده می‌کرد [۶۹]. کارخانه با اصطلاحات دیگری مانند دورکاری، کارازراه‌دور، دفتردرخانه یا کارمجازی [۲۵؛ ۷۶؛ ۷۰؛ ۶۸؛ ۴۳]؛ دورکاری سیار^۱، میز موقتی^۲، کار مهمان-خانه‌ای^۳، دفتر کار مجازی^۴ و مراکز دورکاری^۵ تعریف می‌شود [۴۰]. اگرچه کار مجازی مزایای آشکاری هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها دارد، اما با چالش‌های زیادی نیز همراه است [۳۸؛ ۲۴؛ ۷۹] و شیوه زندگی، کار و رفتار مردم را تغییر داده‌است [۶۳]. با شیوع جهانی ویروس کرونای جدید، مردم در بسیاری از نقاط جهان مشغول به کار از راه دور شدند [۴۱؛ ۴۵؛ ۳۲؛ ۶۵؛ ۳۶؛ ۸۱؛ ۸۳؛ ۴۴]؛ درحقیقت، همه‌گیری COVID-۱۹ منجر به انفجار بی‌سابقه‌ای یک شبه در دورکاری شد [۲۴؛ ۱۶؛ ۱۹؛ ۳۵] و موجب یک تغییر فرهنگی و عملیاتی عظیم برای هر

^۱ mobile teleworking

^۴ virtual office

^۲ hot desking

^۵ telework center

^۳ hoteling

سازمان در سراسر جهان گردید [۵۵]. نیاز به پذیرش دورکاری به یک ضرورت تبدیل شده است [۵۱؛ ۹۰]؛ بنابراین، کارفرمایان باید برای توسعه سیاست‌های دورکاری که به بهترین وجه با فرهنگ کاری آن‌ها مطابقت دارد و همچنین ساختار سازمانی داخلی که با عملکرد دورکاری مطابقت دارد، تلاش کنند [۵۶]. امروزه، اجزای کلیدی لازم برای دورکاری شامل تجهیزات فناوری اطلاعات دارای WiFi، محیط کار ایمن و اتصال اینترنتی قابل اعتماد است [۸۱]. اکنون شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای خواستار انعطاف‌پذیری در محل کار برای جذب بهترین استعدادها و افزایش بهره‌وری کارکنان هستند [۷۷].

پس از تصمیم دولت وقت کشور در آذر ماه ۱۳۸۹ برای اجبار سازمان‌ها به اجرای طرح دورکاری بخشی از کارمندان به علت شدت گرفتن آلودگی هوا، سازمان‌های اداری تلاش‌های گسترده‌ای را جهت انجام این دستور آغاز نمودند. به طوری که اندکی پس از این تصمیم دولت، برخی از سازمان‌ها مدعی شدند که حدود ۳۰ درصد از کارکنان خود را به شکل دورکار به خدمت گرفته‌اند [۳۱]. اگرچه مطالعات زیادی در زمینه دورکاری صورت گرفت اما همچنان دورکاری به عنوان موضوع فرعی در نظر گرفته شد و توسط سازمان‌ها و ارگان‌ها، جدی تلقی نشد؛ تا زمانی که همه‌گیری COVID-۱۹ موجب افزایش توجه و به‌کارگیری این شیوه انجام کار، در سازمان‌های دولتی و خصوصی گردید. ارزیابی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عمده مطالعات انجام‌شده، بر ابعاد مشخصی مانند مزایا و معایب دورکاری، از جمله تعادل کار و زندگی، تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی، انگیزش، بهره‌وری و سلامت کارکنان فرسودگی شغلی و انزوای اجتماعی متمرکز است و تصویر جامعی از تجربه‌های واقعی کارکنان در این شیوه کاری ارائه نشده است. در پاسخ به این خلاء پژوهشی، پژوهش حاضر درصدد است که ضمن واکاوی ابعاد مختلف تجربه دورکاری کارکنان و چالش‌های آن، با ارائه شواهد تجربی مبتنی بر تجربه زیسته دورکاری کارکنان، به تبیین جامع از تجربیات منفی و چالش‌برانگیز کارکنان از دورکاری به‌ویژه در دوران COVID-۱۹ بپردازد. به همین منظور، محقق درصدد پاسخ به این پرسش است: "در دوران همه‌گیری COVID-۱۹، کارکنان چه چالش‌هایی در انجام کار به شیوه دورکاری را تجربه کرده‌اند؟"

بنابراین، اینکه کارکنان در طی همه‌گیری COVID-۱۹، چه چالش‌هایی در کار به شیوه دورکاری تجربه کرده‌اند؟ به عنوان پرسش اصلی موردنظر قرار گرفته و در کنار آن سوالات فرعی دیگری



نیز مطرح گردید: شرایط به وجود آمده در شیوه دورکاری، چه تاثیری بر روح و روان شما به عنوان یک شاغل دارد؟ تجربه دورکاری، در محیط خانواده، چه چالش‌هایی را برای شما ایجاد می‌کند؟ دورکاری از نظر اقتصادی چه تاثیری بر زندگی شما داشته است؟ به عنوان یک شاغل که دورکاری می‌کند، در زندگی اجتماعی خود را چه مشکلاتی مواجه می‌شوید؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- محیط کار

محیط‌های فیزیکی، روانی، فکری، عاطفی و دیجیتالی یا تکنولوژیکی همگی در محیط کار نقش دارند. محیط کار دیجیتال یکی از محیط‌های کاری است که اکنون محبوبیت پیدا کرده است [۲۹]. محیط کار بر هر چیزی دلالت دارد که در اطراف کارگر وجود دارد [۳۹] و می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد [۹]. محیط کار به دو بخش محیط کار فیزیکی و محیط کار غیر فیزیکی تقسیم می‌شود: (۱) محیط کار فیزیکی نیز به دو دسته تقسیم می‌شود: الف) محیط کاری که مستقیماً با کارکنان مرتبط است (مانند مراکز کار، صندلی، میز، کامپیوتر، لوازم التحریر و غیره). ب) محیط واسطه یا محیط کاری که بر کارکنان تأثیر می‌گذارد (مانند رطوبت، دما، گردش هوا، روشنایی، صدا، لرزش مکانیکی، بوی بد، رنگ و غیره). (۲) محیط کار غیر فیزیکی همه شرایطی است که در رابطه با روابط کاری رخ می‌دهد، هم روابط با مافوق و هم روابط با همکاران، یا روابط با زیردستان. این محیط غیر فیزیکی نیز یک گروه محیط کاری است که نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد [۸۸]. فناوری‌های در حال تحول، تغییرات چشم‌گیری را در نحوه کار افراد ایجاد کرده‌اند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا وظایف خود را به صورت مجازی بدون نیاز به سفر فیزیکی به دفاتر خود انجام دهند [۳۸] و شیوه کار از خانه را شکل داده‌اند [۱۷]. فناوری می‌تواند مشارکت و همکاری با کارکنان از راه دور را افزایش دهد [۱۳]؛ این فناوری‌ها، همگی در محیط کار دیجیتال گنجانده شده‌اند [۱۴، ص ۳۵]. تیم‌های مجازی به طور فزاینده‌ای در حال گسترش در سراسر نیروی کار هستند که برای رقابتی ماندن با چالش‌های زیادی روبه‌رو می‌باشند [۷۶]؛ از آنجایی که در دورکاری، ارتباط و تعامل کمتر بین افراد وجود دارد [۸۲]؛ ممکن است منجر به کار تیمی کمتر در یک سازمان شود [۵۴] که به نوبه خود می‌تواند بر بهره‌وری کلی سازمان تأثیر بگذارد [۶۴]. بنابراین، مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را برای شرکت ایفا می‌کند تا حداکثر نتایج و بهترین حرفه‌ای را ارائه دهد که می‌توان برای دستیابی

به اهداف و مقاصد شرکت یعنی کسب حداکثر سود به آن تکیه کرد [۳]. فرآیند تحول دیجیتال که یکی از تأثیرگذارترین موضوعات دنیای امروز تلقی می‌شود، به دنبال ادغام فناوری‌های مبتنی بر رایانه در خدمات عمومی ارائه شده توسط شرکت‌ها یا مؤسسات است [۴۸]؛ و به‌طور بالقوه بر بهره‌وری و کارایی کارکنان تأثیر می‌گذارد و در عین حال خطرات بالایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند [۳۰]؛ همچنین، به واسطه فناوری‌های نوینی که ارائه می‌دهد سازمان‌ها را دست‌خوش تحولات شگرفی می‌کند؛ یکی از این تحولات، محیط‌کار دیجیتالی جدیدی است که افراد تجربه می‌کنند [۷۵]. فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) مزایایی را در ارتباط ایجاد و افزایش انعطاف‌پذیری کاری برای کارکنان فراهم می‌کند [۲]؛ با این حال، آن‌ها همچنین پیامدهای رفتاری و روانی منفی را به ارمغان می‌آورند [۳۳]. علاقه به کار از راه دور با استفاده از این فناوری‌های نوین، اکنون به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف مطلوب دیگر، از جمله افزایش تعادل کار و زندگی^۱، ارتقای روحیه کارکنان^۲ و اطمینان از بهبود بهره‌وری^۳ گسترش یافته است [۲۵]. تعادل بین کار و زندگی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت شغلی داشته- باشد [۷۱].

۲-۲- دورکاری

شیوع بیماری همه‌گیر Covid-۱۹ به‌طور قابل‌توجهی بر کار و زندگی خانوادگی تأثیر گذاشته است [۸۶]. امروزه، مفهوم دورکاری در سراسر جهان گسترش یافته است [۶۴]؛ اگرچه دورکاری پدیده‌ای گسترده و پیچیده است و در نتیجه هیچ تعریف پذیرفته‌شده‌ای برای آن وجود ندارد [۵۷؛ ۱۷]؛ اما به‌منظور درک مفهوم آن، در جدول شماره ۱، تعاریفی از پژوهشگران مختلف ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف دورکاری از منظر پژوهشگران مختلف

مراجع	تعریف دورکاری
[۳۲]	شکلی از کار مجازی است که کار در چندین اداره از ناحیه دور دست به دور از محیط اداره صورت می‌گیرد.
[۳۱]	کارمند به‌جای کار در سازمان، در خانه یا محل دیگری به انجام امور محوله می‌پردازد.
[۷۸]	کاری است که منحصراً از راه دور انجام می‌شود.
[۲۲]	در واقع یک مفهوم یا روش کار است که به شما این امکان را می‌دهد که از راه دور کار کنید.

^۱ Work-life balance

^۲ Ensuring productivity improvements

^۳ Increasing worker morale



[۸۲]	کارمندان به یک محل کار مرکزی رفت و آمد نمی‌کنند؛ در عوض، آن‌ها حداقل برخی از وظایف کاری را از جاهای دیگر انجام می‌دهند، این می‌تواند یک فضای کار مشترک، یک مرکز کار دیجیتال یا یک مرکز تلفن باشد، اما معمولاً خانه خود کارمند است.
[۴۶]	به فعالیت حرفه‌ای بدون حضور فیزیکی کارگران در شرکت اطلاق می‌شود.
[۸۳]	یک سیستم کارازراه‌دور است که توسط یک شرکت یا مؤسسه برای کارمندان پیاده‌سازی می‌شود که در آن کارکنان از انعطاف‌پذیری برای کار هم از نظر زمان و هم از نظر مکان کار برخوردار می‌شوند.
[۲۷]	ترتیب کاری دورکاری نشان می‌دهد که کار دیگر یک مکان نیست، بلکه کاری است که شما انجام می‌دهید.
[۷۱]	عمل کار در یک مکان دور، معمولاً در خانه، به جای رفت و آمد به یک دفتر است.
[۵۷]	به عنوان نوعی ترتیب کاری تعریف می‌شود که به کارکنان اجازه می‌دهد خارج از محل کار سنتی خود کار کنند.
[۸]	کارمند خارج از دفتر خود کار می‌کند. این اغلب به معنای کارازخانه و شامل استفاده از فناوری-اینترنت، ایمیل و تلفن- برای انجام یک کار است.
[۶۰]	شکلی از سازماندهی و/یا انجام کار با استفاده از فناوری اطلاعات، در چارچوب یک قرارداد/روابط کاری است که در آن کار، که می‌تواند در محل کارفرما انجام شود، به دور از آن محل انجام می‌شود.
[۶۱]	یک ترتیب کاری انعطاف‌پذیر شناخته شده است که کارمندان را قادر می‌سازد از محل سکونت خود یا یک مکان دور، کار کنند.

ترتیب کاری انعطاف‌پذیر (FWAs) که عملی مانند کاردرخانه، کار خارج از ساعات اداری، کاهش یا افزایش ساعات کار است [۵۸]؛ این مدل کار جدید از خانه در برخی موارد برای کارمندان، کارفرمایان و جامعه سودمند بوده است [۴۶] و از مزایای کلیدی آن می‌توان افزایش انعطاف‌پذیری و استقلال را برشمرد [۲۲؛ ۴؛ ۸۶؛ ۸۲؛ ۴۷؛ ۳۴؛ ۷۹؛ ۹۲]. همچنین طبق برخی پژوهش‌ها، کارازخانه، رضایت کارکنان، تعادل زندگی کاری را افزایش داده و درعین حال تعارض بین کار و زندگی و رفت و آمد [۳۷] و مصرف انرژی را کاهش می‌دهد [۵۳] همچنین کارمندان می‌توانند با حذف هزینه رفت و آمد، پوشاک و هزینه‌های مهدکودک یا سایر موارد به دلیل فرصت کارازخانه، در هزینه خود صرفه‌جویی کنند [۷۰]. برخی از اثرات منفی دورکاری در ادبیات مشاهده شده [۷۲] که در ادامه آمده است.

۲-۳- چالش‌های دورکاری

همه‌گیری Covid-۱۹ موجب دورکاری با شدت و مدت زمان بیش از پیش گردید؛ که باعث ایجاد نگرانی‌های بی‌سابقه‌ای در رابطه با پیامدهای آن بر عملکرد شغلی کارکنان و تعادل بین کار و زندگی آن‌ها شده است [۱۸؛ ۶؛ ۲۳؛ ۹۲؛ ۳۷]. نظریه مرزی می‌تواند به درک چالش‌های مرتبط با کارازخانه که در محیط‌های کاری سنتی وجود ندارد کمک کند. طبق نظریه مرزی،

^۱ Flexible Work Arrangements

افراد برای ساده‌سازی و نظم بخشیدن به محیط، مرزها را می‌سازند و حفظ می‌کنند [۶۱]؛ انعطاف‌پذیری زمان و مکان می‌تواند به کار اجازه دهد تا به فضای زندگی افراد نفوذ کند [۸۶]، این شرایط جدید کاری، مرزهای بین دفتر فیزیکی و مکانی که در آن کار انجام می‌شود را مبهم کرده [۲۹؛ ۸۶]، در نتیجه، کارمندان ممکن است با چالش‌هایی مواجه شوند. برخی از کارمندان ممکن است در طول ساعات کاری روی خواسته‌های خانواده تمرکز کنند که این کار، بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد [۳۸]. از طرفی، نفوذ کار به زمان شخصی، فرصت بازیابی از کار و احیا برای کارمندان باقی نمی‌گذارد [۱۱]. بازیابی از کار برای کاهش استرس بسیار مهم است و عدم انجام آن منجر به احساسات منفی (مانند غم و اندوه، خستگی یا عصبانیت)، خواب ضعیف و کاهش مشارکت کاری در روز بعد می‌شود [۳۸]. از اثرات نامطلوب دورکاری، احساس انزوا و عدم جدایی بین خانه و محل کار [۴؛ ۸۷]، استرس، محدودیت‌های کنترل پایین، اضافه‌کاری و زمان ناکافی [۴۶] و نیز یادگیری مهارت‌های جدید و تضعیف شأن کارکنان دورکار است [۴۵]. از سویی دیگر، موضوع آموزش کارکنان و افزایش شایستگی آن‌ها مطرح می‌شود که برای موفقیت دورکاری بسیار مهم است [۷]، چراکه بسیاری از کارمندان اغلب بدون آموزش و منابع و تجهیزات کافی [۲۳]، عدم حمایت سازمانی و با تحمل دشواری جلسه‌های آنلاین از خانه کار می‌کنند [۴۵]. از آنجاییکه که سازمان‌ها پیش‌بینی می‌کنند استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب افزایش کارایی و نوآوری می‌گردد، ممکن است اهداف عملکردی خود را افزایش دهند [۳۸]؛ بنابراین کارکنان، فشارکاری بیشتری را متحمل خواهند شد که سبب فرسودگی شغلی کارکنان [۱۲] و پیامدهایی همچون کیفیت و کمیت ضعیف خواب می‌شود [۳۳]. از آنجاییکه کارگران مجازی ممکن است روابط ضعیفی با مدیران خود داشته باشند، از منابعی که برای موفقیت آن‌ها حیاتی است محروم می‌گردند [۸۰]. در کنار ارتباط ضعیف با همکاران، کارکنان همچنین دسترسی کمتری به اطلاعاتی دارند که معمولاً در تعاملات غیررسمی به اشتراک گذاشته می‌شود (مثلاً گفتگوهای بداهه با همکاران)؛ این کمبود اطلاعات ممکن است بر عملکرد آن‌ها تأثیر بگذارد [۳۸]. اجرای دورکاری، مستلزم سطح بالایی از اعتماد بین کارمندان و بین کارمندان نسبت به مافوق است [۸۳]. مدیران به کارکنان مجازی خود اعتماد زیادی نداشته؛ آن‌ها به دقت بر کار کارکنان نظارت می‌کنند و باعث می‌شوند کارمندان افزایش فشارکاری و عدم استقلال را تجربه کنند [۲۴؛ ۳۸]. موضوع مهم دیگر امنیت اطلاعات است [۲؛ ۱۳]؛ محرمانه-



بودن داده‌ها زمانی که کارمندان از راه دور کار می‌کنند در خطر است [۷۱] و حفظ حریم خصوصی [۶۶] و امنیت از نگرانی‌های سازمان‌ها در شرایط دورکاری است [۵۵]. بخش بزرگی از ادبیات مربوط به بعد روانی-اجتماعی دورکاری به بررسی رابطه بین دورکاری و تعادل بین کار و زندگی اختصاص دارد [۳۸؛ ۶؛ ۴۹]. از منظر نظریه نقش، دورکاری یک استراتژی سازش‌کننده برای برآورده کردن خواسته‌های چند نقش ناسازگار مانند کارمند، مدیر، همسر و پدر/مادر است، زیرا ممکن است یک نوع تعارض را به قیمت افزایش نوع دیگری از تعارض کاهش دهد [۹۲]. از طرف دیگر با حذف شدن رفت‌وآمد کارکنان به محل کار، به احتمال زیاد افراد سبک زندگی کم‌تحرکی و بی‌تحرکی را در پیش می‌گیرند که منجر به افزایش خطر ابتلا به بیماری‌های قلبی عروقی، اختلالات اسکلتی-عضلانی و اختلالات روانی (افسردگی و اضطراب) می‌شود [۲۰]. همچنین، با وجود اینکه نتایج نشان می‌دهد که تغییر مثبت در امکان‌سنجی کار از خانه با افزایش متوسط درآمد نیروی کار همراه است، اما این مزیت بالقوه به‌طور مساوی بین کارکنان توزیع نمی‌شود و افزایش فرصت دورکاری به نفع کارمندان مرد، مسن‌تر، با تحصیلات بالا و دستمزد بالا خواهد بود [۱۵]. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مراحل زندگی به شیوه‌ای پیچیده با رفتار دورکاری مرتبط است؛ به‌طور خاص، صرف‌نظر از جنسیت و وضعیت تأهل، کارکنان صاحب فرزند در مقایسه با آن‌هایی که فرزند ندارند، کمتر به دورکاری می‌پردازند. در مورد افراد بدون فرزند، افراد مجرد بیشتر از افراد متأهل و مردها بیشتر از زنان تمایل به دورکاری دارند. همچنین، برای افراد دارای فرزند، والدین مشترک بیشتر از والدین مجرد و زنان بیشتر از مردان تمایل به دورکاری دارند [۹۲]. دورکاری به‌طور قابل-توجهی بر انگیزه تأثیر می‌گذارد، از طرفی انگیزه نیز بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد [۱۰]؛ لذا تمایل به دورکاری بر عملکرد شغلی افراد تأثیرگذار است [۸۷].

در این پژوهش در فرآیند اجرای مرور نظام‌مند که روند یکسان و مشخصی دارد با مشخص کردن بازه زمانی ۲۰۱۹ الی ۲۰۲۲ (معادل ۱۳۹۹ الی ۱۴۰۱) که در مطالعات در آن انتخاب شده‌اند، به‌منظور جست‌وجوی نظام‌مند در مقالات منتشر شده در نشریات، ژورنال‌ها و پایگاه-های اطلاعاتی انگلیسی شامل امرلند^۱، ساینس‌دایرکت^۲، ریسرچ‌گیت^۳ و گوگل اسکولار^۴ و

^۱ Emerald

^۲ ScienceDirect

^۳ ResearchGate

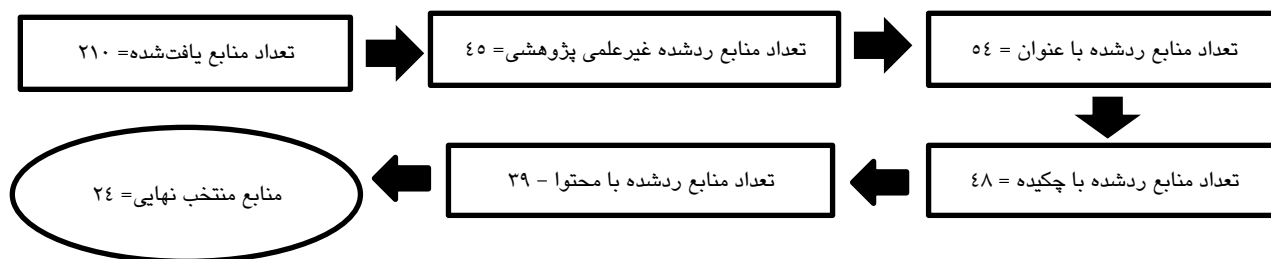
^۴ Google Scholar

فارسی شامل: مگایران، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) و نورمگز، واژگان کلیدی دورکاری، کارازخانه، کارازراه‌دور، کارمجازی در عناوین آن‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. سپس مقالات مطالعه شده و آن مقالاتی که در چکیده، اهداف پژوهش و متن مقاله به واژگان مذکور پرداخته بودند انتخاب و سایر مقالات کنار گذاشته شدند. جدول شماره ۲، ملاک‌های ورود و خروج ۲ منابع به پژوهش حاضر آورده شده است:

جدول ۲. ملاک‌های ورود و خروج منابع به پژوهش حاضر

ملاک خروج	ملاک ورود
مقالات چاپ نشده و بدون دسترسی	مقالات علمی پژوهشی چاپ شده و در دسترس
مقالات سفید و مقالات کنفرانس‌های ملی	مقالات علمی پژوهشی در نشریات معتبر و کنفرانس‌های بین‌المللی
پژوهش‌های فاقد الگوی روش‌شناختی مناسب	پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در ارتباط با موضوع و اهداف پژوهش، گزارش کرده‌اند.

فرآیند پالایش و بازبینی باتوجه به ملاک‌های ورود و خروج مذکور، در شکل شماره ۱ آورده شده است:



شکل ۱. مراحل انتخاب پژوهش‌های مورد مطالعه از پایگاه‌های اطلاعاتی منتخب

بنابراین باتوجه به اینکه پژوهش‌های زیادی در زمینه دورکاری در دنیا به‌ویژه از زمان همه‌گیری covid-۱۹ انجام شده است؛ تعدادی از آن‌ها در حوزه پژوهش حاضر و مربوط به چالش‌های دورکاری می‌باشند. بخشی از این پژوهش‌ها در جدول شماره ۳ آورده شده است.

^۱ Inclusion criterion

^۲ Exclusion criterion



جدول ۳. پیشینه پژوهش

مراجع	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
[۴۵]	تجربه زیسته دورکاری کارکنان در دوران همه‌گیری کووید-۱۹	پدیدارشناسی	تم‌های فرعی تم اصلی سطح فردی شامل آسیب‌های جسمی و روانی، تغییرات روانی و اجتماعی و یادگیری و رشد فردی؛ تم‌های فرعی تم اصلی سطح خانواده شامل فرصت بهبود روابط خانوادگی، چالش‌های خانوادگی و در نهایت تاب‌آوری مالی، زیرساخت دورکاری، ادراکات شغلی، مدیریت دورکاری و نگرش/ضرورت‌های کاری در تم سطح سازمانی.
[۵۴]	شناسایی چالش‌های پیش‌روی طرح دورکاری و ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی موثر آن-مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت	پیمایشی	عدم کار کارشناسی به‌منظور شناسایی مشاغل مناسب دورکاری و نیز افراد مستعد، شیوه نظارت بر کار دورکاران، فراهم نبودن زیرساخت‌های ارتباطی، همچنین احساس عدم‌امنتی‌شغلی، عدم-وجودفرهنگ دورکاری.
[۵۶]	مطالعه کارایی کار از راه دور در اجرای پروژه فناوری اطلاعات در طول همه‌گیری Covid-۱۹	آمار توصیفی	در کسانی که ذهنیت مهندسی قوی دارند و ماهیت و سبک کاری که در تیم می‌توان به‌طورمستقل انجام داد، تمایل به دورکاری و موفقیت در آن بیشتر است.
[۲۲]	کار از راه دور بین خانواده و همه‌گیری کووید ۱۹	تحلیل مضمون	دشواری نظارت و ارزیابی کار از راه دور، چالش در برنامه‌ریزی جلسات و هماهنگی پروژه‌ها، انزوای اجتماعی، دشواری کار تیمی، ارتباطات و مدیریت افراد، کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های مربوط به قبوض برق و گرمایش در خانه‌های کارکنان.
[۴]	رضایت شغلی و چالش‌های کار از خانه در طول همه‌گیری Covid-۱۹: مطالعه در یک محیط دانشگاهی سوئد	آمار توصیفی، همبستگی پیرسون، تجزیه و تحلیل کای دو	افزایش حجم و ساعات کاری به دلیل دورکاری، تاثیر منفی بر رفاه افراد و کار تیمی، تعارض میان کار و خانواده، انزوا و تنهایی اجتماعی، ارائه راهکارهای مقابله با چالش‌های ناشی از دورکاری
[۶۴]	درک کارکنان فناوری اطلاعات نیالی نسبت به دورکاری: یک مطالعه کیفی	تحلیل داده	ضعیف شدن ارتباطات و نبود زیرساخت مناسب، اختلال در خانه

مراجع	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
[۴۴]	یک مطالعه کیفی و طولی در مورد تأثیر دورکاری در زمان Covid-۱۹	تحلیل واژه‌ای و مورفولوژیک	چالش‌های دورکاری از نقطه نظر سازمان‌دهی کار، روش‌های مدیریت، زندگی و عملکرد گروه‌های کاری، روابط حرفه‌ای، اشکال اجتماعی شدن، و همچنین حجم کار، ساعات کاری و سلامت محیط کار.
[۷۱]	تأثیر کار از راه دور بر تعادل بین کار و زندگی در شورای ارتقای صادرات نیجریه	توصیفی-پیمایشی	درکنار مزایای دورکاری، شناسایی چالش‌هایی همچون مشکل در حفظ امنیت اطلاعات، کاهش خلاقیت در اثر کاهش مباحث درون سازمانی، عدم دسترسی به منابع کافی به دلیل دوری از محل کار.
[۷۴]	عوامل و چالش‌های مؤثر بر نتایج مربوط به کار ناشی از کار اجباری از خانه در طول همه‌گیری Covid-۱۹: شواهد اولیه از اندونزی	رگرسیون خطی سلسله مراتبی	نبودن فضای کاری اختصاصی، کمبود تجهیزات و پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات، تداخل کار در خانه، ارتباطات ناکارآمد و انزوای اجتماعی.
[۱۹]	ادراک کارمندان از راه دور از رفاه و تعادل بین کار و زندگی	رگرسیون خطی و چندگانه	انزوا و تنهایی، افسردگی، استرس و اضطراب، برهم خوردن تعادل کار و زندگی،
[۱۲]	کار از راه دور و تحول دیجیتال در طول همه‌گیری Covid-۱۹: اثرات اقتصادی-مالی و محرک‌های روانی برای کارکنان	طرح اکتشافی متوالی ترکیبی	هزینه‌های اضافی تحمیل شده برای فناوری دیجیتال و پلتفرم‌ها و خدمات آب و برق و همچنین عدم پرداخت اضافه‌کاری و کوپن‌های غذا، که بیشتر از صرفه‌جویی در رفت‌وآمد است، تأثیر منفی اقتصادی-مالی را تجربه می‌کنند؛ افزایش سندرم‌های رفتاری مضر مانند کار بیش از حد، فرسودگی شغلی و استرس فنی.
[۱۸]	اطلاعات همه‌گیر درباره مزایا و چالش‌های کار مجازی را ارسال کنید.	رگرسیون خطی	افزایش بهره‌وری، تمرکز، انگیزه از نظر ایمنی، و انگیزه از نظر مدیریت کارآمد. چالش‌هایی چون حفظ یک برنامه کاری ساختاریافته، فقدان اطلاعات لازم برای انجام وظایف، در حالی که نبود فضای کاری کافی برای عده‌ای مشکل ایجاد می‌کرد. نیاز به امضای الکترونیکی برای برخی چالش برانگیز بود، اما لزوم انجام همزمان مسئولیت‌های خانوادگی/اجتماعی به عنوان یک مشکل مهم در نظر گرفته نشد. همچنین تنهایی، اضطراب، افسردگی، عدم تعادل بین کار و زندگی و خطر زندگی بی‌تحرك از چالش‌های دیگر هستند.



مراجع	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
[۲۱]	اثرات مخرب و بافر دورکاری بر رفاه: شواهدی از چین در طول Covid-۱۹	رگرسیون چندگانه	کاهش رفاه (تعریف شده توسط رضایت شغلی و خستگی عاطفی) از طریق جلوگیری از جدایی روانی از کار
[۶۸]	تغییرات و چالش‌ها در دورکاری از طریق دیدگاه چند سطحی در انتقال فنی اجتماعی توضیح داده شده است.	دیدگاه چند سطحی (MLP)	شناسایی تغییرات و چالش‌های دورکاری. پذیرش و تمایل کارکنان، نیاز به فناوری‌های جدید، استانداردهای کاری نوین، فرهنگ دورکاری، تغییر مدل‌های رهبری و مدیریت، روابط کارکنان و دیگر جنبه‌های عملیات تجاری،
[۶]	شدت کار از راه دور در همه-گیری Covid-۱۹: عملکرد شغلی و تعادل بین کار و زندگی	آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تی و تحلیل عاملی تأییدی (CFA)	برهم خوردن تعادل کار و زندگی به دلیل افزایش ساعات انجام کار، انزوای اجتماعی.
[۸۵]	دستیابی به کار از راه دور موثر در طول همه‌گیری Covid-۱۹: دیدگاه طراحی کار	آمیخته	شناسایی چهار چالش کلیدی دورکاری شامل تداخل کار و زندگی، ارتباطات غیرمؤثر، تعویق و احساس تنهایی و چهار ویژگی دورکاری حمایت اجتماعی، استقلال شغلی، نظارت و حجم کاری
[۵۲]	بررسی عملکرد کارکنان و به حداقل رساندن خطرات عملیاتی کارکنان در طول دورکاری در یک شرکت در میدراند، ژوهانسبورگ	پدیدارشناسی	تغییر فرآیندهای معمول کار فیزیکی، زیرساخت فنی ناکافی، بازخورد ناقص از مشتری به دلیل عدم ارتباط فیزیکی با مشتری؛ خطای انسانی، تقلب، خطاهای سیستمی، تهدیدات سایبری و امنیت اطلاعات محرمانه.

باتوجه به پیشینه پژوهش، پژوهشی که به‌طور ویژه و نه به‌عنوان بخشی از پیامدهای دورکاری، و نیز به‌صورتی جامع به شناسایی چالش‌های دورکاری با استفاده از روش کیفی پدیدارشناسی، پردازد، چه در داخل و چه در خارج توسط پژوهشگر مشاهده نشد؛ لذا پژوهش حاضر به دلیل پرداختن به چالش‌های دورکاری در ایران و تاکید بر شناسایی و دسته‌بندی عوامل مختلف در این زمینه با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری، دارای نوآوری می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه پیرامون تجربیاتی که انسان‌ها دارند، روش کیفی از نوع پدیدارشناسی تفسیری^۱ (IPA) را طلب می‌کند. پدیدارشناسی، روشی است که به ما کمک می‌کند تا معنا و ماهیت تجربه‌های زیسته شامل تجربه‌های مستقیم و شخصی هر فرد از پدیده‌های جهان را بهتر بشناسیم. پیش-فرض پدیدارشناسی این است که جهان و پدیده‌های آن در بیرون انسان قرار گرفته‌اند و انسان می‌تواند همچون آینه‌ای آشکارسان، تصویری از آن دریافت کند [۵۹، ص ۸۷]. پژوهش حاضر به روش کیفی و با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری انجام شد. مصاحبه بین کارکنان یک شرکت خصوصی در شهرستان تهران که تجربه دورکاری داشته‌اند، انجام شد، که بنا به درخواست کارکنان آن شرکت، از ذکر نام آن خودداری شده‌است. همچنین در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده گردید که با توجه به سوالات کیفی پژوهش و متمرکز بر یافته‌های پیشینه پژوهش مورد بررسی، طرح‌ریزی و اجرا گردید. مصاحبه‌ها به صورت محرمانه و زمان آن، در محدوده بین ۴۰ تا ۶۵ دقیقه انجام شد. برخی از مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط و برخی در حین مصاحبه به دقت یادداشت‌برداری گردید. در مصاحبه دهم اشباع نظری اتفاق افتاد؛ اما به منظور کسب اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا شماره دوازده ادامه پیدا کرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، در مرحله نخست، مصاحبه‌ها به‌طور دقیق به نوشتار تبدیل و وارد نرم-افزار MAXQDA شده و چندین بار مطالعه شد. سپس، تلاش شد مضامین پدیدآمده دسته-بندی شوند و با برقراری ارتباط میانشان، مضامین جامع‌تر و کلی‌تر شکل گیرد. به منظور دستیابی به اعتبار پژوهش، معیارهای اعتبارپذیری^۲ و اعتمادپذیری در نظر گرفته شد، با مرور چندین باره متن مصاحبه‌ها، مراجعه مجدد به برخی از مصاحبه‌شوندگان و تایید نتایج به‌دست‌آمده توسط آن‌ها و نیز استفاده از نظرات و راهنمایی‌های دو تن از اساتید حوزه مدیریت، و یک دانشجوی دکتری مدیریت، به این مهم پرداخته شد تا از اعتبار و صحت پژوهش، اطمینان حاصل شود. همچنین ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر نیز شامل کسب رضایت آگاهانه، حق انصراف از پژوهش، محرمانه‌بودن اطلاعات توسط شرکت‌کنندگان بود. در ادامه اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش در بخش مصاحبه در جدول شماره ۴ آمده‌است:

^۱ Interpretive Phenomenology analysis

^۲ Credibility



جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

پارامتر جمعیت شناختی	دسته بندی	فروانی	درصد فروانی
میزان تحصیلات افراد	دکتری	۲	۱۶.۷
	کارشناسی ارشد	۷	۵۸.۳
	کارشناسی	۳	۲۵
سابقه خدمت افراد	بالای ۱۰ سال	۴	۳۳.۳
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵	۴۱.۷
	بین ۲ تا ۵ سال	۱	۸.۳
	کمتر از ۲ سال	۲	۱۶.۷
پست سازمانی افراد	مدیران	۲	۱۶.۷
	سرپرستان	۴	۳۳.۳
	کارشناسان فنی	۶	۵۰
وضعیت تاهل	متاهل	۷	۵۸.۳
	مجرد	۵	۴۱.۷

۴- یافته‌های پژوهش

جهت پاسخ به پرسش‌های پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مضامین اصلی و فرعی استخراج شدند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها ۶ مضمون اصلی و ۴۶ مضمون فرعی استخراج گردید که در جدول شماره ۵ به آن‌ها اشاره شده‌است.

جدول ۵. یافته‌های پژوهش

مضامین اصلی	مضامین فرعی	فراوانی گزاره‌های معنادار	درصد فراوانی نسبی
عوامل شغلی	ماهیت شغل	۱۸	۱۷٪
	دورکاری اجباری	۴	۴٪
	حجم کاری	۲۰	۱۸٪
	تنوع وظایف	۵	۵٪
	اختیار و استقلال ناکافی	۴	۴٪
	دشواری کار تیمی	۱۱	۱۰٪
	عدم امنیت شغلی	۴	۴٪
	افزایش ساعات کاری	۶	۵٪
	کار با فناوری‌های جدید	۱۶	۱۵٪

مضامین اصلی	مضامین فرعی	فراوانی گزاره‌های معنادار	درصد فراوانی نسبی	
	درگیری کاری تمام‌مدت	۱۵	۱۴٪	
	تغییر روش انجام کار	۶	۵٪	
	جمع کل مفاهیم این مضمون	۱۰۹	۱۰۰٪	
عوامل سازمانی	عدم‌زیرساخت کافی (سخت‌افزار و اینترنت)	۲۴	۲۷٪	
	عدم‌حمایت فنی	۱۰	۱۱٪	
	نبود دستورالعمل کافی	۴	۴٪	
	عدم‌آموزش کافی	۱۵	۱۷٪	
	شیوه نادرست انتخاب افراد برای دورکاری	۸	۹٪	
	دشواری هماهنگی‌ها	۲	۲٪	
	سیستم ارزیابی نامناسب	۴	۴٪	
	عدم‌دسترسی به منابع اطلاعاتی	۱۰	۱۱٪	
	کاهش کنترل و دسترسی	۵	۶٪	
	مسائل امنیتی	۷	۸٪	
	جمع کل مفاهیم این مضمون	۸۹	۱۰۰٪	
	عوامل فردی	فرسودگی شغلی	۱۰	۳٪
		مشکلات روحی	۱۴۲	۳۸٪
مشکلات جسمی		۶۶	۱۸٪	
استرس		۲۷	۷٪	
بیگانگی با کار		۷	۲٪	
بی‌انگیزگی افراد		۱۹	۵٪	
کاهش کارایی		۲۲	۶٪	
برهم‌خوردن نظم		۱۶	۴٪	
چاماندن از کار		۱۳	۴٪	
ویژگی‌های شخصیتی افراد		۲۱	۶٪	
وضعیت جمعیت‌شناختی افراد		۲۷	۷٪	
جمع کل مفاهیم این مضمون		۳۷۰	۱۰۰٪	
عوامل اجتماعی		انزوای اجتماعی	۳۶	۲۵٪
	تعارض میان کار و زندگی	۴۷	۳۳٪	

مضمون اصلی اول (عوامل شغلی)

باتوجه به نتایج پژوهش حاضر، عوامل مربوط به شغل تاثیر به‌سزایی در تجربه‌زیسته کارکنان از دورکاری داشته‌است. افراد در حین دورکاری دچار چالش‌هایی در مواجهه با شغل خود شدند، چه از نظر ماهیت و محتوای شغل و چه از منظر اجباری که برای انجام دورکاری متحمل شدند. در رابطه با عوامل شغلی، ۱۰۹ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۱۱ مضمون فرعی ماهیت شغل، دورکاری اجباری، حجم‌کاری، تنوع وظایف، اختیار و استقلال ناکافی، دشواری کار تیمی، عدم‌امنیت شغلی، افزایش ساعات کاری، کار با فناوری‌های جدید، درگیری‌کاری تمام‌مدت و تغییر روش انجام کار دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۶، این مضامین استخراج‌شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده‌است:

جدول ۶. مضامین فرعی مربوط به عوامل شغلی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
ماهیت شغل	شامل فعالیت‌ها، رفتارها، وظایف، روابط و مسئولیت‌های یک شغل است.	اصلا شرایط و مدل کاری ما نمیتونست به صورت دورکاری انجام بشه و اصرار به دورکاری خیلی اشتباه بود.
دورکاری اجباری	وقتی دورکاری بدون توجه به علاقه و شرایط کاری افراد صورت گیرد.	به نظرم خوبه آدم دل به خواه، هرازگاهی تو خونه کار کنه ولی اینکه مجبور باشی یا همیشه دورکاری کنی خوشایند نیست.
حجم کاری	میزان کاری که هر شاغل باید انجام دهد.	مدیر کارهای بیشتری بهمون می‌سپرد به بهانه اینکه با نرم افزارهای جدید کار سریع تره و شما توخونه وقت آزاد بیشتری دارید و از این حرفا.
تنوع وظایف	وظایف متفاوتی که شاغل باید انجام دهد.	خیلی کارهای متنوع بهمون می‌سپردن، کلا تم کاری عوض شده و چون با فناوری‌های جدید کار می‌کنیم میخوان که همه کاری انجام بدیم و این تنوع زیاد دردسره.
اختیار و استقلال ناکافی	میزان استقلال و اختیاری که کارکنان در انجام وظایف کاری خود دارند.	از یه طرف دیگه اختیار هم نداریم خودمون تصمیمی برای کارهامون بگیریم و مدام باید با مدیریت چک کنیم، این درست نیست که به دلیل اینکه شکل انجام کار عوض شده تا این حد استقلال عمل از ما گرفته بشه.
دشواری کار تیمی	هماهنگی و انجام وظایف به‌صورت تیم.	ما باید ارتباط چهره‌به‌چهره داشته‌باشیم، بحث کنیم، درباره مقاله‌های جدید و ایده‌های جدید دنیا بحث کنیم، نظر بدیم، چکش‌کاری کنیم ایده‌ها رو، باز از ایده‌های هم ایده بسازیم.
عدم‌امنیت شغلی	نگرانی به‌دلیل از دست دادن شغل در آینده.	به نظرم دورکاری خیلی به آدم حس عدم‌امنیت شغلی میده، همه‌اش فکر می‌کنی قراره اخراج بشی یا قراردادت تمدید نشه چون مدل کار عوض شده و دیگه نیازی بهت نیست.
افزایش ساعات کاری	میزان ساعاتی که شاغل باید مشغول انجام وظایف شغلی‌اش باشد.	باید چند ساعت اضافه کار کنیم تا کارهایی که به دلیل تاخیر تو برگزاری جلسات نتونستیم انجام بدیم رو انجام بدیم.



مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
کار با فناوری‌های جدید	انجام وظایف شغلی با استفاده از فناوری‌های جدید	کار با این فناوری‌ها اینطوریه که بعضی وقتا با یه اشتباه بیچاره می‌شی، من اوایل دو سه بار پیش اومد یه اشتباه محاسباتی کرده بودم و همه چیز بهم ریخته بود و نمیتونستم بفهمم چی شده.
درگیری کاری تمام مدت	شاغل در تمام طول روز درگیر وظایف شغلی خود است.	حس می‌کردم مدام باید کار کنم، با اینکه زمان حاضر شدن و رفت و آمد حذف شده بود ولی واقعا احساس می‌کردم بیشتر از زمانی که در شرکت کار می‌کردم درگیر کار هستم، مدام آنلاین بودم، مدام ذهنم دنبال کارم بود و این برام خیلی سخت بود.
تغییر روش انجام کار	تغییر روش انجام وظایف شغلی به دلیل شرایط جدید.	خب میشه گفت شرایط کاری و مدلی که کارهای رو انجام میدادیم تغییر کرده و کنار اومدن با شرایط جدید سخت بود.

مضمون اصلی دوم (عوامل سازمانی)

مبتهی بر یافته‌های این پژوهش، استنباط می‌شود که مؤلفه‌های سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تجربه زیسته منفی کارکنان در دوره دورکاری بوده‌است و کارکنان به دلیل عدم وجود زیرساخت مناسب برای دورکاری با مشکلات و چالش‌های زیادی مواجه شدند. در رابطه با عوامل سازمانی، ۸۹ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۱۰ مضمون فرعی عدم زیرساخت کافی (سخت‌افزار و اینترنت)، عدم حمایت فنی، نبود دستورالعمل کافی، عدم آموزش کافی، شیوه نادرست انتخاب افراد برای دورکاری، دشواری هماهنگی‌ها، سیستم ارزیابی نامناسب، عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی، کاهش کنترل و دسترسی و مسائل امنیتی دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۷ این مضامین استخراج شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده‌است:

جدول ۷. مضامین فرعی مربوط به عوامل سازمانی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی مربوط	تعریف	نمونه متن مصاحبه
عدم زیرساخت کافی (سخت‌افزار و اینترنت)	وقتی زیرساخت‌های فنی و بستر اینترنت مورنیاز وجود ندارد.	کار با یک سری چیزهای جدید انرژی می‌گرفت، همین فضاهاى جلسات آنلاین، خیلی بد بود، صدا بود تصویر می‌رفت، تصویر بود صدا می‌رفت، گزارش کار می‌خواستیم بدیم، پاورپوینت رو شیر می‌کردیم، پرت می‌شدیم از جلسه بیرون، کلی معطل می‌شدیم تا دوباره وارد شیم، بعد دوباره صدا خش‌خش می‌کرد، صدا و تصویر هماهنگ نبود، خیلی سخت بود.
عدم حمایت فنی	در صورت مواجه کارکنان با مشکل و اختلال، از سوی شرکت حمایتی صورت نمی‌گیرد.	مشکل که بر می‌خوریم برای کارمون، کسی نبود کمکمون کنه و خیلی باید تلاش می‌کردی با کارشناس فنی یا متخصصین ارتباط بگیری که خب اونم زیاد خوب نبود و همه اش اشغال بود و تلفنی هم سخت بود بفهمی چیکار باید کنی.
نبود دستورالعمل کافی	برای کار با فناوری‌های جدید و شیوه	همین دیگه، یکی از مشکلات ما در دورکاری، نبود دستورالعمل‌های دورکاری و راهنما

مضامین فرعی مربوط	تعریف	نمونه متن مصاحبه
	کاری نوین، دستورالعمل مناسبی وجود ندارد.	بود.
عدم آموزش کافی	برای کار در شرایط جدید کاری، آموزشی از سوی شرکت صورت نمی‌گیرد.	اوایل من حتی واسه ورود به جلسات آنلاین مشکل داشتم و بیچاره می‌شدم، بلد نبودم دیگه، هیچ آموزشی هم بهمون داده نمی‌شد.
شیوه نادرست انتخاب افراد برای دورکاری	عدم توجه به تفاوت و توانایی افراد برای انتخاب دورکاری.	باید اول شناسایی بشن کسانی که مشتاق دورکاری هستند و توانایش رو هم دارند و بعد دورکارشون کنند.
دشواری هماهنگی‌ها	عدم هماهنگی بین افراد به دلیل شرایط جدید کاری.	نمی‌تونستیم برای جلسه هماهنگ بشیم حتی ماهایی که همیشه با هم اوکی بودیم.
سیستم ارزیابی نامناسب	عدم توجه به تفاوت شرایط کاری جدید و تاثیر آن بر کارایی کارکنان.	ارزیابی عملکردمون عین سابق براساس ساعت کاری ثابت محاسبه می‌شد که اشتباه بود.
عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی	به دلیل عدم حضور در شرکت، در دسترسی به منابع اطلاعاتی اختلال ایجاد می‌شود.	مثلا یکی می‌گفت بیاین فلان جا سرمایه‌گذاری کنیم، یا بریم فلان‌جا تفریح، یا فلان کتاب و بخونید خیلی باحاله، یا فلان نرم‌افزار رو نصب کنید خیلی کاربردی، اینا خیلی خوب بود، از اطلاعات با خبر می‌شدیم، اطلاعاتمون به روز بود مخصوصا تو حیطه کاری خودمون.
کاهش کنترل و دسترسی	به دلیل غیرحضور بودن مشاغل، کیفیت کنترل افراد کاهش پیدا می‌کند.	نظارت روی کار افراد سخت بود و خوب و بد مجزا نمی‌شدند، انگار خیلی چیزها نادیده گرفته می‌شد.
مسائل امنیتی	دسترسی آزاد افراد به اطلاعات شخصی و خصوصی دیگران.	به‌همین دلیل از نظر امنیتی برخی سازمان‌ها و برخی شغل‌های خاص دچار مشکلات جدی هک و سرقت اطلاعات شدند.

مضمون اصلی سوم (عوامل فردی)

یکی از تجربه‌های منفی پرتکرار و فراگیر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در حین دورکاری، عوامل فردی بوده‌است. افراد با ویژگی‌های مختلف چالش‌های متفاوتی را تجربه می‌کنند. مشکلات جسمی، روحی، فرسودگی شغلی و کلیه چالش‌هایی که افراد تجربه و بیان می‌کنند بیشترین تاثیر و نقش را در تجربه‌زیسته آن‌ها در فرآیند دورکاری و چالش‌های ناشی از آن داشته‌است. در رابطه با عوامل فردی، ۳۷۰ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۱۱ مضمون فرسودگی شغلی، مشکلات روحی، مشکلات جسمی، استرس، بیگانگی با کار، بی-انگیزی افراد، کاهش کارایی، برهم‌خوردن نظم و جاماندن از کار، دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۸ این مضامین استخراج شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده‌است:



جدول ۸. مضامین فرعی مربوط به عوامل فردی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
فرسودگی شغلی	به صورت تخلیه انرژی افراد در اثر انجام وظایف شغلی تعریف می‌شود.	فرسودگی شغلی همینه دیگه، کارت خیلی خسته ات کنه و شکنجه باشه برات، انرژی نمونه برات دیگه.
مشکلات روحی	شامل فشارعصبی، نگرش منفی به دورکاری، احساس تنهایی و بی‌فایده‌بودن، افسردگی و دل‌زدگی و خستگی و بی‌حوصلگی.	شکنجه می‌شدم، اگه می‌رفتم بیرون یا مهمون میومد یا بچه‌ها کار درسی داشتن، من همه-اش عصبی بودم.
مشکلات جسمی	شامل بی‌تحریکی و کم‌تحریکی، بی‌خوالی و عوارض نتشی از آن، بیماری و دردجسمی، رژیم غذایی نامناسب.	چون دیگه برای رفتن سر کار تا ایستگاه مترو از ایستگاه تا شرکت پیاده‌روی نمی‌کردم هم خیلی تنبل شده بودم و حس می‌کردم مثل قبل چابک نیستم و خیلی زود خسته می‌شدم.
استرس	احساس تنش به دلیل تحمل فشار عصبی و فشار خارجی بیش از توان فرد.	من از نظر فنی هم خیلی استرس داشتم، می‌ترسیدم مشکلی پیش بیاد و نتونم از پیش بر بیام.
بیگانگی با کار	احساس بی‌علاقگی و نارضایتی از شغل.	کارم و دیگه دوست نداشتم و همه‌اش حس می‌کردم باری روی دوشمه.
بی‌انگیزگی افراد	زمانی که افراد برای شغل خود اشتیاق کافی ندارند.	ذوق کار کردنم از بین رفته، اگه واقعا نیاز مالی نداشتم کارم و چند وقت رها می‌کردم.
کاهش کارایی	افراد بازدهی خوبی در انجام وظایف خود را ندارند.	کاری که قبلا تو دو روز انجام می‌دادم، در دورکاری بعد از یک هفته، اونم به‌طور ناقص تحویل می‌دادم.
برهم‌خوردن نظم	زمانی که افراد نظم خود را در انجام کارهای روزانه و وظایف شغلیشان از دست می‌دهند.	باور می‌کنید گاهی نمی‌رسیدم لباس عوض کنم یا دوش بگیرم یا به استراحت کوچولو کنم، بدو بدو کار می‌کردم، نظم زندگیم بهم ریخته بود، قبلا با برنامه همه کار می‌کردم ولی در دورکاری نمی‌تونستم به هیچ کاری برسم.
چاماندن از کار	زمانی که افراد موفق به انجام کلیه وظایف شغلی خود نمی‌شوند.	ولی وقتی توی خونه کار می‌کنی انگار وقت کم میاری و به هیچ کار نمی‌رسی، همیشه کلی کار عقب‌مونده برات وجود داره.
ویژگی‌های شخصیتی افراد	تفاوت‌های افراد منجر به بروز احساسات و رفتارهای گوناگونی در مواجهه با شرایط دورکاری می‌گردد.	خب باید بگم که من کلا دورکاری رو دوست ندارم چون آدم خیلی اجتماعی هستم و دوست دارم کار کنم در کنار دیگران نه در خونه و تنهایی.
وضعیت جمعیت - شناختی افراد	به ویژگی‌های کلی هر فرد مانند جنسیت، تحصیلات، سن، تجربه‌کاری و جایگاه اجتماعی وی در جامعه گفته می‌شود.	دورکاری برای اونایی که بچه کوچیک دارن خیلی خوب بود، هم همکاران این و می‌گفتن هم وقتی خودمون بچه دار شدیم همسرم معتقد بود که چقدر دورکاری برای مادران خوبه.

مضمون اصلی چهارم (عوامل اجتماعی)

تأثیر دورکاری بر حوزه اجتماعی در ارتباط بین کارکنان و اطرافیان، به‌ویژه اعضای خانواده، یکی دیگر از موضوعاتی بود که اغلب مشارکت‌کنندگان مطرح کردند. افراد در حین دورکاری، انزوای اجتماعی، عدم توانایی در برقراری تعادل میان کار و زندگی و ایفای نقش‌های چندگانه

و در نتیجه اختلافات خانوادگی را تجربه کرده‌اند. در رابطه با عوامل اجتماعی، ۱۴۲ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۴ مضمون انزوای اجتماعی، تعارض میان کار و زندگی، ایفای نقش‌های چندگانه به‌طور همزمان و اختلافات خانوادگی دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۹، این مضامین استخراج‌شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده است:

جدول ۹. مضامین فرعی مربوط به عوامل اجتماعی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
انزوای اجتماعی	عدم ارتباط کامل یا تقریباً کامل بین یک فرد و جامعه است.	از نظر اجتماعی خیلی بهم فشار اومد، ندیدن همکارا، حرف نزدن با دیگران، اینکه مدام تو محیط خونه زندانی باشی و کسی و نیینی خیلی سخته، یه بخش کار، پوله، یه بخش مهمش همین تعامل و وقت گذروندن با دیگران هست که ازشون انرژی می‌گیری، گاهی پیش می‌ومد ۲۴ ساعت حتی یک کلمه هم حرف نزدم، مخصوصاً که کرونا بود و تفریحات هم کم بود و بیرون نمی‌رفتم با دوستانم، تو محیط خونه وقتی مادرم نبود تنهای تنها بودم.
تعارض میان کار و زندگی	به‌صورت ناسازگاری بین نقش‌های کاری و خانوادگی تعریف می‌شود.	همسرم فکر می‌کرد اگه من خونه‌ام باید تمام مدت در خدمتش باشم، منم فک می‌کردم چون خونه کار می‌کنم همسرم باید قید تلویزیون و موسیقی و رفت‌وآمد و بزنه و محیط رو برای کار من مهیا کنه که خب اشتباهه دیگه.
ایفای نقش‌های چندگانه به‌طور همزمان	وقتی افراد مجبور هستند نقش کارمند، همسر و والد رو در یک محیط بازی کنند.	سخته آدم بتونه همزمان نقش‌های مختلفی رو بازی منه، هم کارمند خوبی باشی هم وقتی دخترت کمک می‌خواد یا گرسنه است مادر خوبی باشی.
اختلافات خانوادگی	وقتی اختلاف نظر، مشاجره و بحث میان اعضای یک خانواده رخ می‌دهد.	همه‌اش وقتی برای دو دقیقه استراحت، دراز می‌کشیدم و سعی می‌کردم چرت بزنم اعصاب همسرم و خورد می‌شد، بهم غر می‌زد و دوباره دعوا موم می‌شد.

مضمون اصلی پنجم (عوامل اقتصادی)

یکی از چالش‌های مهم دورکاری چالش‌های مربوط به عوامل اقتصادی است. کارکنانی که برای کار در خانه، ناگزیر به تحمل هزینه‌های مازاد بوده و برای تجهیز منازل خود به امکانات موردنیازشان در معذوریت قرار می‌گیرند، تجربه خوشایندی از دورکاری نخواهند داشت. در رابطه با عوامل اقتصادی، ۷۲ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۴ مضمون هزینه تجهیز دفتر در منزل، هزینه اضافی برق و اینترنت منزل، حذف اضافه کاری و مزایا و هزینه آموزش دورکاری، دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۱۰، این مضامین استخراج‌شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده است:



جدول ۱۰. مضامین فرعی مربوط به عوامل شغلی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
هزینه تجهیز دفتر در منزل	افراد برای دورکاری نیاز به تهیه تجهیزات دارند.	من مجبور شدم لپ‌تاپ جدید بگیرم چون قبلم خیلی داغون بود و این هزینه بود برام، و میز تحریر و صندلی مناسب هم تو خونه نداشتم خریدم، البته دسته دومش، و اتاقم هم نور کم و نامناسبی داشت و مجبور شدم تقویت کنم، تازه اتاقم کولر هم نداشت پنکه خریدم، خیلی هزینه کردم تا بتونم محیط مناسبی واسه کارم ایجاد کنم.
هزینه اضافی برق و اینترنت منزل	به دلیل انجام وظایف شغلی در خانه، هزینه برق و اینترنت منزل کارکنان افزایش پیدا می‌کند.	از طرفی اینترنت خونه نداشتم و همیشه با اینترنت گوشی کارم راه می‌افتاد ولی برای دورکاری نیاز بود وای‌فای بگیرم چون هر بار که گوشیم زنگ می‌خورد اتصالم قطع می‌شد و اگه توی جلسه بودم خارج می‌شدم.
حذف اضافه کاری و مزایا	دورکاری سبب حذف اضافه کاری و مزایای کار حضوری کارکنان می‌شود.	خب اضافه کاری‌ها قطع شده بود، پاداش‌های پروژه‌ها هم همینطور، فقط کارهای روتین رو انجام می‌دادیم و بعضی امتیازات مثل باشگاه ورزشی شرکت دیگه بهمون تعلق نمی‌گرفت.
هزینه آموزش دورکاری	به دلیل شرایط کاری جدید، کارکنان نیاز به آموزش دارند.	خیلی از همکارا مجبور شده بودند برن کلاس آموزشی برای کار با فناوری‌های جدید و دورکاری که خب هزینه زیادی براشون داشت.

مضمون اصلی ششم (عوامل محیطی)

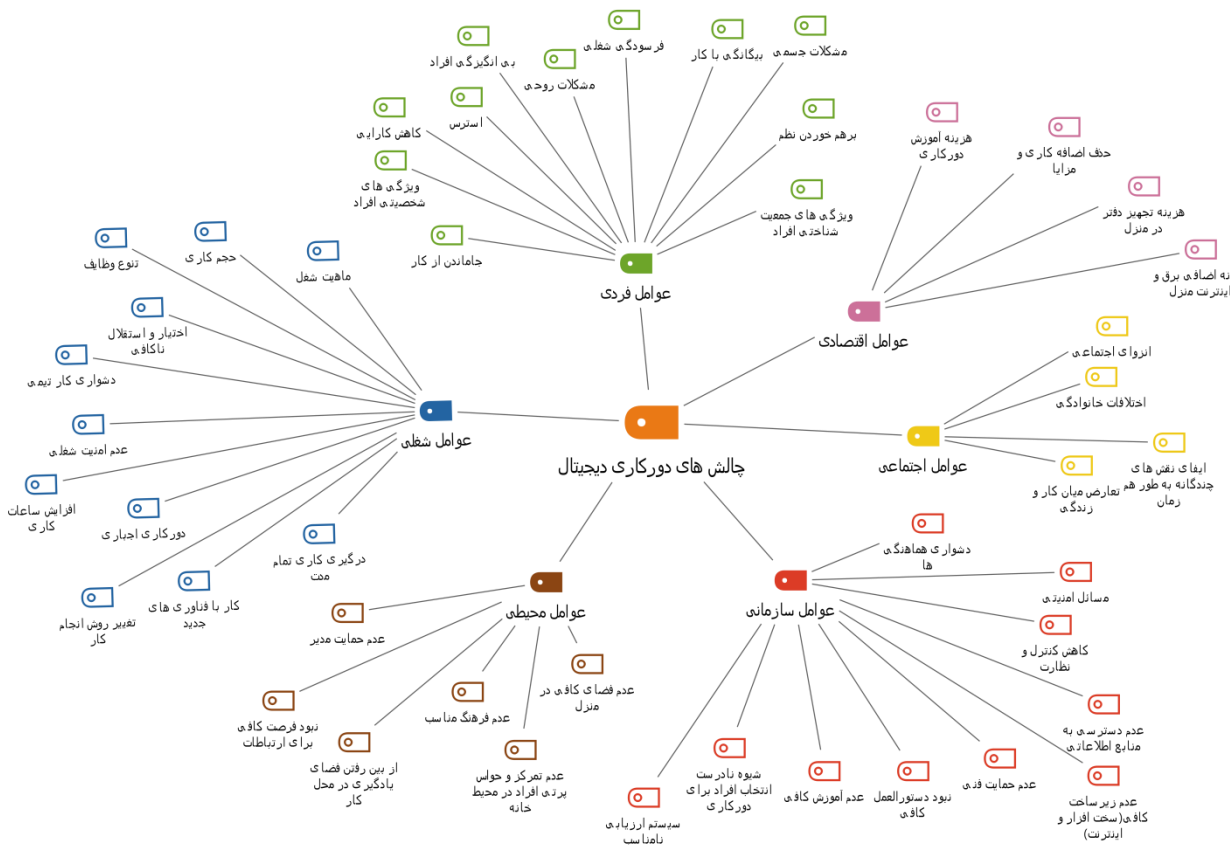
در کنار چالش‌های مختلفی که افراد درحین دورکاری با آن‌ها مواجه می‌شوند، چالش‌هایی وجود دارد که در ارتباط مستقیم با محیط و فرهنگیست که کارکنان در آن مشغول به انجام وظیفه هستند. اینکه فرهنگ مناسب و شرایط قابل قبول برای دورکاری وجود ندارد، عامل مهمی در به وجود آمدن چالش برای کارکنان است. در رابطه با عوامل محیطی، ۱۲۴ واحد معنایی استخراج گردید که در نهایت در ۶ مضمون عدم تمرکز و حواس پرتی افراد در محیط خانه، نبود فرصت کافی برای ارتباطات، عدم حمایت مدیر، عدم فرهنگ مناسب، عدم فضای کافی در منزل و از بین رفتن فضای یادگیری در محل کار، دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۱۱، این مضامین استخراج شده به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده است:

جدول ۱۱. مضامین فرعی مربوط به عوامل محیطی و نمونه‌ای از متن مصاحبه

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
عدم تمرکز و حواس پرتی افراد در محیط خانه	کارکنان در خانه نمی‌توانند به اندازه محل کار، تمرکز داشته باشند.	واقعا سخت هم بود، صدای بازی بچه‌ها، تلویزیون، همه و همه تمرکز من و بهم می‌ریخت، تو محل کارم، وقتی مشغول کار مهمی بودم، گوشیم و سایلنت می‌کردم و راحت بدون مزاحمت کار می‌کردم. ولی تو خونه نمی‌شد، مدام سرو صدای بچه‌ها، مدام میومدن توی اتاق و سراغ وسیله‌ها و خوراکی‌هاشونو می‌گرفتند.
نبود فرصت کافی برای ارتباطات	کارکنان بیشتر مشغول کار بوده و کمتر یکدیگر را می‌دیدند.	قبلا بیشتر هم و می‌دیدیم، جلسه زیاد برگزار می‌شد برای بررسی مشکلات و قوانین جدید و بیان نظرات و پیشنهاداتمون و انصافا هم اثر داشت نظراتمون، ولی دورکاری همه اینا رو حذف کرد.

مضامین فرعی	تعریف	نمونه متن مصاحبه
عدم حمایت مدیر	مدیر از کارکنان در شرایط جدید کاری حمایت مالی و معنوی نمی‌کند.	چیز بدی که وجود داشت همین عدم حمایت مدیریت بود، مدیر اصلا انگار ماها نیستیم، هیچی به هیچی، نه پاداشی، نه تماسی، نه جلسه عمومی، هیچی.
عدم فرهنگ مناسب	فرهنگ مناسب و بستر مورثیات برای دورکاری وجود ندارد.	از طرف دیگه به نظرم فرهنگ دورکاری وجود نداره، نه در خانواده و نه در محل کار، جا نیفتاده، باید به مرور جا بیفته و بعدش شاید خیلی بهتر بشه.
عدم فضای کافی در منزل	کارکنان برای دورکاری به فضای مستقل در محیط خانه احتیاج دارند که معمولاً وجود ندارد.	کامپیوتر توی اتاق دخترم بود و نمیتونستم ببرمش توی اتاق خودمون و مجبور بودم تو همون فضا کار کنم که خیلی سخت بود.
از بین رفتن فضای یادگیری در محل کار	با انجام وظایف شغلی انفرادی، یادگیری از همکاران، میسر نمی‌شود.	تو محیط کار، یادگیری خیلی خوب اتفاق میفته همه از هم چیزهای جدید یاد می‌گیرن و به هم کمک می‌کنند، کلا محیط پویا بود.

شکل ۳ آورده شده است: شبکه مضامین یافته‌های پژوهش در شکل شماره ۳ آورده شده است:



شکل ۳. چارچوب مفهومی حاصل از دسته‌بندی چالش‌های دورکاری مستخرج از مصاحبه‌ها



همانطور که در شکل شماره ۳ مشاهده می‌شود، باتوجه به نظرات کارکنان، چالش‌های دورکاری به شش دسته کلی زیر تقسیم شدند: عوامل شغلی که با یافته‌های پژوهش‌هایی چون [۵۶، ۴، ۲۲، ۶۸] مطابقت دارد؛ عوامل فردی که توسط پژوهش‌هایی چون [۴۵، ۵۴، ۵۶، ۴، ۱۹، ۱۸، ۶، ۵۲، ۶۸] مورد تایید قرار گرفت؛ عوامل اجتماعی که توسط پژوهش‌هایی چون [۴۵، ۵۴، ۲۲، ۴، ۱۹، ۶، ۵۲] تایید شد؛ عوامل اقتصادی که با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند [۴۵، ۵۴، ۲۲، ۴، ۱۹، ۶، ۵۲] مطابقت داشت؛ عوامل سازمانی که مطابق با یافته‌های پژوهش‌هایی چون [۴۵، ۵۴، ۲۲، ۴، ۱۹، ۶، ۵۲] بود و در نهایت عوامل محیطی که با یافته‌های پژوهش‌هایی همچون [۶۸، ۵۲، ۱۸، ۶، ۷۱] مطابقت دارند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های دورکاری کارکنان بوده‌است. براین اساس با انتخاب رویکرد پدیدارشناسی تفسیری، مرور ادبیات نظری، طراحی سوالات پژوهش و انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند با ۱۲ نفر از کارکنانی که دورکاری را تجربه کرده‌اند، یافته‌های پژوهش حاصل گردید. باتوجه به نوظهور بودن پدیده دورکاری در ایران، سیر مطالعاتی چالش‌های آن، در مراحل ابتدایی قرار دارد. علاوه بر مطالعات محدود منتشرشده در نشریه‌های معتبر، عمده بررسی‌های موجود پیرامون پیامدهای دورکاری و در قالب نظرسنجی از کارکنان شرکت‌های مشاوره انجام شده‌است. بنابراین پژوهش حاضر باتاکید بر شناسایی چالش‌های دورکاری در یک شرکت خصوصی، دارای نوآوری و تمایز یافته‌های خود در مقایسه با سایر پژوهش‌ها در زمینه دورکاری می‌باشد. چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، شغلی، سازمانی، فردی و محیطی در دورکاری، سبب کسب تجربه منفی برای کارکنان شرکت موردبررسی در طی همه‌گیری COVID-۱۹ شده‌است. باوجود مزایایی که دورکاری برای کارکنان به همراه دارد نمی‌توان از تاثیرات ناخوشایند آن بر افراد چشم‌پوشی کرد و به‌منظور بهره‌برداری از این شیوه نوین کاری، باید درصد حذف و کاهش موانع موجود بر سر راه پیاده‌سازی موفق آن برآمد. بر مدیران سازمان‌هاست که با شناسایی چالش‌های موجود در جهت برطرف کردن آن‌ها به‌ویژه در زمینه عوامل سازمانی گام بردارند. توجه به چالش‌های اقتصادی و فردی و کاهش آن‌ها، ازجمله موارد مهمی است که می‌تواند در درازمدت موجب افزایش میل و اشتیاق کارکنان به دورکاری گردد. زمانی که با شناسایی توانمندی‌ها و تفاوت‌های فردی افراد و نیز

باتوجه به ماهیت شغلی آن‌ها، شرایط دورکاری فراهم گردد، قطعا کارکنان واجد شرایط با آغوش باز به استقبال این شیوه جدید کاری می‌شتابند. عوامل اجتماعی که سبب چالش‌هایی برای کارکنان می‌شود را نیز می‌توان با ایجاد بستر مناسب برای ارتباطات میان‌فردی کم‌رنگ کرد و در مورد عوامل محیطی نیز می‌توان با تمرکز بر ایجاد و ارتقای فرهنگ دورکاری و افزایش درک و آگاهی کلیه افراد جامعه نسبت به کاهش چالش‌های ناشی از آن عوامل، امیدوار بود. بنابراین توجه به نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند برای همه افراد، به‌ویژه مدیران سازمان‌ها که وظیفه اداره کارکنان را به عهده دارند مفید و کاربردی باشد.

پژوهش‌هایی که با روش پدیدارشناسی و با هدف شناسایی تجربه‌زیسته افراد در حوزه‌های مختلف انجام می‌شوند؛ در مقایسه با سایر روش‌های کیفی کمتر بر ارائه پیشنهادات متکی هستند. با این حال، متناسب با یافته‌های پژوهش و درک عمیق از تجربه‌زیسته کارکنان از دورکاری، پیشنهاد می‌شود:

- ✓ مدیران سازمان‌ها، عوامل شناسایی‌شده این پژوهش را در کانون توجه قرار داده و در بخش‌هایی که کارکنان معتقد به نقصان در مدیریت و سیستم موجود هستند و به‌ویژه در بخش عوامل و چالش‌های سازمانی اقدامات لازم را انجام دهند. آن‌ها باید بیشتر بر بهبود فرآیندها، مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی خود تمرکز کنند تا دورکاری را به روشی قابل-استفاده‌تر برای اعضای سازمان تبدیل نمایند.
- ✓ باتوجه به تفاوت‌های موجود در توانایی‌ها و نگرش‌های افراد، باید نسبت به انتخاب کارکنان برای دورکاری، تامل بیشتری صورت گیرد و کارکنانی که به هر دلیل، شرایط انجام دورکاری را ندارند، مجبور به انجام دورکاری نکرده و تمهیدات لازم برای انجام کار به-صورت حضوری برایشان فراهم نمود.
- ✓ سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که دورکاران می‌توانند از طریق تکنولوژی‌های مربوطه ارتباطات موثر برقرار نمایند و نسبت به فراهم آوردن تجهیزات تصویری از جمله وبکم برای برگزاری جلسات به‌جای تکیه بر کنفرانس‌های تلفنی و ایمیل اقدام نمایند تا بدین طریق امکان ارتباط چهره‌به‌چهره بین افراد میسر گردد.
- ✓ عدم وجود آیین‌نامه یا دستورالعمل برای دورکاری یکی از چالش‌های کارکنان در طی دورکاری شناسایی شد، مدیران باید نسبت به فراهم کردن این دستورالعمل‌ها اقدام جدی



- به عمل آورد.
- ✓ باتوجه به اینکه احساس عدم‌امنیت در فاش شدن اطلاعات شخصی افراد در طی دورکاری یکی از دغدغه‌های شناسایی شده کارکنان است، مدیران باید درجهت حفظ امنیت اطلاعات و حریم شخصی افراد اهتمام ورزند.
 - ✓ از آنجایی که محیط‌کاری از هر کارمند به کارمند دیگر متفاوت است، سازمان‌ها باید به‌طور دوره‌ای بازخورد کارمندان را دریافت کنند تا اطمینان حاصل شود که نیازها و مشکلات کارمند درحین دورکاری در نظر گرفته‌شده و حل می‌شوند.
 - ✓ همچنین پیشنهاد می‌شود به‌طورمستمر و دائمی، وضعیت روحی و جسمی کارکنان بررسی شده و درصورت مشاهده علائم بیماری روحی و جسمی، جلسات مشاوره و پزشکی برای آن‌ها در نظر گرفته‌شود.
 - ✓ غفلت از دوره‌های آموزش دورکاری، می‌تواند موجب کاهش کیفیت کاری افراد شود؛ بنابراین توجه به برگزاری دوره‌های آموزشی بسیار موردتاکید است.
 - ✓ مدیران باید نسب به ارتقای مهارت‌های فناورانه کارکنان خود حساس بوده و طرح‌های پشتیبانی در این زمینه ارائه دهند.
 - ✓ باتوجه به اینکه تعداد قابل‌توجهی از افراد در دورکاری، از احساس عدم‌امنیت‌شغلی رنج می‌برند، سازمان باید با روش‌های مختلف اطمینان لازم از وجود امنیت شغلی را بای آن‌ها فراهم سازد.
 - ✓ فرهنگ، عامل مهمی در بروز چالش‌های دورکاری شناسایی شده، بنابراین باید نسبت به نهادینه کردن فرهنگ دورکاری در خانواده و نیز در محیط کار، اقدام جدی صورت گیرد.
 - ✓ عدم‌نظارت مکفی، یکی از دغدغه‌های شناسایی شده برای دورکاری می‌باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود به‌منظور مقابله با این چالش، افراد حتما در طی هفته، در روزها و ساعاتی مشخص در محل کار حاضر باشند و باقی زمان مقرر خود را به دورکاری بپردازند.
 - ✓ همچنین پیشنهاد می‌شود، سیستمی نظارتی بر کار دورکاران اجرا شود که در آن مشخص باشد فرد دورکار به‌ازای چه حجمی از کار به چند روز دورکاری فرستاده‌شده، بااستفاده از این روش امکان نظارت جدی بر کار دورکاران فراهم می‌آید.
 - ✓ به‌منظور حفظ تمرکز کارکنان و پیشگیری از حواس‌پرتی آن‌ها در منزل و درحین

دورکاری، پیشنهاد می‌شود در صورتی که آن‌ها، فضای اختصاصی برای انجام وظایف شغلی خود ندارند، حتماً از هدفن استفاده کنند.

✓ به‌طور کلی با توجه به اهمیت روزافزون دورکاری در جهان، و ضرورت پیاده‌سازی موفق آن در داخل کشور، برای توسعه راهبرد دورکاری در ایران، ایجاد یک چشم‌انداز جامع در هر دو سطح کلان و خرد پیشنهاد می‌شود. در سطح کلان، توجه به بهبود دولت الکترونیک و ارتقای زیرساخت مناسب برای دورکاری در درازمدت و در حجم گسترده، اتخاذ سیاست‌های توسعه دورکاری در سطح ملی و توجه ویژه به ایجاد و بهبود فرهنگ دورکاری، و در سطح خرد، توجه به جوامع محلی و نقش آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دورکاری در منطقه خود، افزایش آگاهی آن‌ها برای کار در شرایط دورکاری و مزایا و معایب آن بسیار حائز اهمیت است.

۶- منابع

- [۱] Abbaszadeh, Mohammad; Nowrozi, Ismail. (۲۰۲۲). Understanding the lived experience of fathers with mentally retarded children: an interpretative phenomenological study, *Social Work Research Journal*, ۸(۲۸), Pp. ۱۱۴-۵۵. doi.org/۱۰.۲۲۰۵۴/rjsw. ۲۰۲۲, ۶۶۵۸۹, ۵۶۸.
- [۲] Abdullah, K. F.; & Othman, Z. S. (۲۰۲۱). A Bibliometric Mapping of Five Decades Research in Telecommuting, *International Journal of Information Science and Management*, ۲۰(۲), Pp ۲۲۹-۲۴۵. <https://doi.org/10.1001/1.20088302.2022.20.2.14.9>. [In Persian]
- [۳] Agustina, Ririn. (۲۰۲۳). The Effect of Communication and Physical Work Environment on Employee Performance at PT.Vadhana International Palembang Branch, *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, ۴(۱), Pp ۸-۱۶.
- [۴] Ahmadi, F.; Zandi, S.; Cetrez, O. A.; Et.Al. (۲۰۲۲). Job satisfaction and challenges of working from home during the COVID-۱۹ pandemic: A study in a Swedish academic setting, *Work* ۷۱, Pp ۳۵۷-۳۷۰. DOI: ۱۰.۳۲۳۳/WOR-۲۱۰۴۴۲.
- [۵] Aladetan, Femi Idowu. (۲۰۲۳). Work Environment and Teachers' Job Performance in Public Primary Schools in Ondo State Nigeria, *International Journal of Education, Teaching, and Social Science*, ۳(۱), Pp ۶۸-۸۱.
- [۶] Alfanza, M. T. (۲۰۲۱). TELECOMMUTING INTENSITY IN THE CONTEXT OF COVID-۱۹ PANDEMIC: JOB PERFORMANCE AND WORK-LIFE BALANCE, *Economics and Business*, ۳۵, Pp ۱۰۷-۱۱۶. <https://doi.org/10.2478/eb-2021-0007>.
- [۷] Al-Madadha, A.; Al Khasawneh, M. H.; Al Haddid, O.; & Al-Adwan, A. S. (۲۰۲۲). Adoption of Telecommuting in the Banking Industry: A Technology Acceptance Model Approach, *Interdisciplinary Journal of Information*, ۱۷, Pp ۴۴۳-۴۷۰. <https://doi.org/10.28945/05023>.
- [۸] Ameer, M.; Muyideen, M. O.; Abba, M. T.; Et.Al. (۲۰۲۱). Transport and Telecommuting: Opportunities and Challenges Post COVID-۱۹, *JOURNAL OF SCIENCE TECHNOLOGY AND EDUCATION* ۹(۱), Pp ۳۲۱-۳۳۵.
- [۹] Ashlan, S. & Bahri, S. (۲۰۲۳). Effect of Work Environment and Innovative Behavior on



- Teachers Work for Motivation State High School in Banda Aceh City, *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, ۴(۱), Pp ۲۱۰-۲۲۴.
- [۱۰] Awit, N. T. & Marticio, R. M. (۲۰۲۲). The mediating role of motivation and moderating effect of work environment in the relationship between telecommuting and job performance in the philippine shared services industry. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, ۷(۲۳), Pp ۱۴-۲۵. Retrieved from [http://www.gbse.com.my/V8/20NO.23/20\(JANUARY%202022\)/Paper-284-.pdf](http://www.gbse.com.my/V8/20NO.23/20(JANUARY%202022)/Paper-284-.pdf).
- [۱۱] Barber, L. K., Conlin, A. L., and Santuzzi, A. M. (۲۰۱۹, May). Workplace telepressure and work-life balance outcomes: The role of work recovery experiences. *Stress and Health*, Pp ۱-۱۳. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1002/smi.2864>.
- [۱۲] Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (۲۰۲۲). Remote working and digital transformation during the COVID-۱۹ pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Re-search*, ۱۵۰, Pp ۳۸-۵۰. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>.
- [۱۳] Bayo, Princewill Lekara.(۲۰۱۹). Technological Challenges in Management of Organizations, *International Journal of Business & Law Research* ۷(۲), Pp ۹۹-۱۱۱.
- [۱۴] Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Fani, U., & Silberman, M. S. (۲۰۱۸). Digital work platforms and the future of work. *Journal of Internal Labour Organization*. ۴ (۳), Pp ۳۴-۳۹.
- [۱۵] Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (۲۰۲۱). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-۱۹. *Journal of Population Economics*, ۳۴(۱), Pp ۳۰۳-۳۶۰. DOI: 10.1007/s00148-020-0800-7.
- [۱۶] Budnitz, H.; Tranos, E.; & Chapman, L. (۲۰۲۲). Whether weather causes contention: assessing the ongoing resilience opportunity of telecommuting, *GeoJournal*, ۸۸, Pp ۶۱۳-۶۲۸. <https://doi.org/10.1007/s10708-022-10620-4>.
- [۱۷] Burton, E.; Edwards, D.J.; Roberts, C.; Chileshe, N.; Lai, J.H.K.(۲۰۲۱). Delineating the Implications of Dispersing Teams and Teleworking in an Agile UK Construction Sector, *Sustainability*, ۱۳, ۹۹۸۱. <https://doi.org/10.3390/su13179981>.
- [۱۸] Butoi, E., Andronache, V.(۲۰۲۲). Post pandemic insights on advantages and challenges of virtual work, *Studia UBB Negotia*, ۶۷(۲), Pp. ۷-۳۰, doi: 10.24193/subbnegotia.2022.2.1.
- [۱۹] Butoi, E., Fenesan, A.R., Balint, C.I., Teleworkers' perception of well-being and work-life balance, *Studia UBB Negotia*, ۶۷(۴), Pp. ۶۵-۷۸, doi: 10.24193/subbnegotia.2022.4.04.
- [۲۰] Chang, Qu. (۲۰۲۲). PHYSICAL EXERCISE IN REMOTE EMPLOYEES DURING COVID-۱۹, *Rev Bras Med Esporte*, ۲۹, Pp ۱-۴. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/18692202329012022_0483.
- [۲۱] Cheng, J. & Zhang, C. (۲۰۲۲). The Depleting and Buffering Effects of Telecommuting on Wellbeing: Evidence From China During COVID-۱۹. *Front. Psychol.* ۱۳:۸۹۸۴۰۵. doi: 10.3389/fpsyg.2022.898405.
- [۲۲] Crisan, S. & Balaci, M. (۲۰۲۲). Remote work between family and the covid ۱۹ pandemic, *Social*, Pp ۱۶۵-۱۷۵. DOI: 10.2۹۳۰۲/Pangea 22,21.
- [۲۳] Como, R., Hambley, L., & Domene, J. (۲۰۲۱). An exploration of work-life wellness and remote work during and beyond COVID-۱۹. *Canadian Journal of Career Development*, ۲۰(۱), Pp ۴۶-۵۶.
- [۲۴] Dahanayake, A. S. R.(۲۰۲۲).The Next Normal Impact on Organizational Dynamics by Telecommuting Practices in Information Technology Industry of Sri Lanka, *International*

- Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), ۶(۱), Pp ۳۰۰-۳۰۳.
- [۲۵] Ebrahimi, Elham; Zinde Del Nobari, Babak; Shuja, Ali (۲۰۲۱). Corona crisis and the development of teleworking process in Iran's administrative system: Experiences of National Library and Records Organization of the Islamic Republic of Iran, *Public Management Research*, ۱۴(۵۴), Pp. ۱۳۴-۱۶۸.
- [۲۶] Eric, T. (۲۰۲۰). The digital workplace definition. <https://www.hpe.com/us/en/what-is/digital-workplace.html>.
- [۲۷] Jafar, N.A.; Rahim, R.A. (۲۰۲۲). Telecommuting and Employee Productivity: Mediating Role of Work-Family Conflict and Autonomy. *Proceedings* ۲۰۲۲, ۸۲(۸۴). <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082084>.
- [۲۸] Johannes, Limakrisna, N.; & Anggiani, S. (۲۰۲۳). Effect of Job Demand, Compensation, and Personality Traits on Organizational Commitment Moderated by Work by Remote Employees in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Sector, *JURNAL MULTIDISIPLIN MADANI (MUDIMA)*, ۲(۱), Pp ۲۲۹-۲۴۲. DOI: <https://doi.org/10.50927/mudima.v2i1.2207>.
- [۲۹] Joseph, B. N.; Ebiegberi, A. D.; Nyone, U. M. (۲۰۲۳). The Relationship between the Digital Work Environment and Airline Operators' Competitiveness in Rivers State, Nigeria, *International Journal of Academic and Applied Research (IJAAR)*, ۷(۱), Pp ۱۳۲-۱۴۰.
- [۳۰] Haryanti, T.; Rakhmawati, N. A. R.; & Subriadi, A. P. (۲۰۲۳). The Extended Digital Maturity Model, *Big Data Cogn. Comput.*, ۷(۱۷), Pp ۱-۲۸. <https://doi.org/10.3390/bdcc701017>.
- [۳۱] Hasan Alipour, Abbas. (۲۰۲۱). Investigating the impact of remote work and its challenges on human resource performance, *New Research Approaches Quarterly in Management Sciences*, ۴(۱۳), Pp. ۱۰۷-۸۹.
- [۳۲] Heydari Heratmeh, Mustafa. (۲۰۲۱). The effect of telecommuting on commitment and intention to leave the job with the role of job burnout as an intervention, *Human Resources Excellence Quarterly*, ۲(۲), Pp. ۹۸-۱۱۳.
- [۳۳] Hu, X.; Santuzzi, A. M.; & Barber, L. K. (۲۰۱۹). Disconnecting to Detach: The Role of Impaired Recovery in Negative Consequences of Workplace Telepressure, *Journal of Work and Organizational Psychology*, ۳۵(۱), Pp ۹-۱۵. <https://doi.org/10.59۳۷/jwop2019a2>.
- [۳۴] Gbajumo-sherif, M. & Udobi-owoloja, PH. (۲۰۱۹). Telecommuting and Work-Life Balance among Oil and Gas Employees in Nigeria, *Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM)*, ۲(۱), Pp ۷۵-۸۳.
- [۳۵] Ingusci, E.; Signore, F.; Giancaspro, ML.; Manuti A, Et.Al. (۲۰۲۱) Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-۱۹ Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Front. Psychol.* ۱۲:۶۵۵۱۴۸. doi: 10.3389/fpsyg.2021.655148.
- [۳۶] Ishak, M. A. H.; Thani, A. K. A.; Min, N. M. F. N., & Sakarji, S. R. (۲۰۲۲). The Effects of Work from Home on Job Performance: Mediating Role of Employee Work Motivation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, ۱۱(۳), Pp ۱-۱۰.
- [۳۷] Grant, C., Wallace, L., Spurgeon, P., Tramontano, C., & Charalampous, M. (۲۰۱۹). Construction and Initial Validation of the e-Work Life Scale to Measure Remote e Working. *Employee Relations*, ۴۱(۱), Pp ۱۶-۳۳. doi: 10.1108/ER-09-2017-0229.
- [۳۸] Graves, L. M., & Karabayeva, A. (۲۰۲۰). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, ۴۸(۲), Pp ۱۶۶-۱۷۲.
- [۳۹] Karman, Abdul , (۲۰۲۲). Analysis of the Influence of Leadership, Compensation and Work



- Environment on Employee Performance (Case Study at PT. Lakawan), *Jurnal Al-Qardh*, ۷(۲), Pp ۸۳-۹۵.
- [۴۰] Kheirandish, Mehdi; Askari, Nasser. (۲۰۲۰). Identification and ranking of human resources challenges in order to improve the productivity of remote work in government organizations, *Productivity Management*, ۱۴(۵۲), Pp. ۱۱۶-۹۷.[In Persian].
- [۴۱] Koshki, Jamshid; Khani, Mohammad. (۲۰۲۲). Management in telecommuting jobs: review of literature and effective factors, *Quarterly Journal of Modern Applied Studies in Management, Economics and Accounting*, ۵(۱), ۱۷ series, pp. ۴۵-۵۸.[In Persian].
- [۴۲] Lee, CH. & Lee, K. (۲۰۲۱). Factors Affecting Corporate Security Policy Effectiveness in Telecommuting, *Security and Communication Networks*, Volume ۲۰۲, Pp ۱-۱۳.
- [۴۳] Letam, Don-Baridam. (۲۰۲۲). TELECOMMUTING AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN EDUCATIONAL SECTOR: LESSONS FROM COVID ۱۹ LOCKDOWN, *African Journal of Business and Economic Development*, ۲(۱), Pp ۱-۱۳. www.ijaar.org.
- [۴۴] Maillot, A. S.; Meyer, T.; Prunier-Poulmaire, S.; Vayre, E. (۲۰۲۲). A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-۱۹, *Sustainability*, ۱۴, ۸۷۳۱. <https://doi.org/10.3390/su14148731>.
- [۴۵] Makizadeh, Vahid; Sharai, Fatima; Nekouizadeh, Maryam. (۲۰۲۱). The lived experience of employees working remotely during the Covid-۱۹ pandemic, *Human Resources Studies*, ۱۱(۴), Pp. ۵۰-۷۳.[In Persian]
- [۴۶] Mamani-Benito, O.; Carranza Esteban, R. F.; Hernández, R. M. Et.Al. (۲۰۲۲). Worldwide Scientific Production on Teleworking in Scopus in Times of COVID-۱۹, *Journal of Educational and Social Research*, ۱۲(۴), Pp ۵۶-۶۵. DOI: <https://doi.org/10.33961/jesr-2022-0096>.
- [۴۷] Marbun, I. M., & Purba, C. B. (۲۰۲۱). The Effect of Work Ethic, Work Discipline, And Work From Home Motivation on Performance During the Pandemic at Pd Dharma Jaya. *International Journal of Innovation Science and Research Technology*, ۶(۶), Pp ۸۴۱-۸۴۸.
- [۴۸] Mijwil, M. M.; Filali, Y.; Aljanabi, M.; Et.Al. (). The Purpose of Cybersecurity Governance in the Digital Transformation of Public Services and Protecting the Digital Environment, *Mesopotamian journal of Cybersecurity*, Vol.۲۰۲۳, Pp ۱-۶. DOI:<https://doi.org/10.58496/MJCS/2023/001>; ISSN: ۲۹۵۸-۶۵۴۲.
- [۴۹] Mumin, Nurhamiza. (۲۰۲۰). ARE MALAYSIANS READY FOR TELECOMMUTING? A CASE OF COVID-۱۹ MOVEMENT CONTROL ORDER, *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*, ۷(۱۸), Pp ۳۹۷۹-۳۹۹۰.
- [۵۰] Murtagh, N.; Lope, P. N.; & Lyons, E. (۲۰۱۱). Decision Making in Voluntary Career Change: An Other-Than-Rational Perspective, *The Career Development Quarterly*, ۵۹(۳), Pp ۲۴۹-۲۶۳. DOI: ۱۰.۱۰۰۲/j.۲۱۶۱-۰۰۴۵.۲۰۱۱.tb۰۰۶۷.x.
- [۵۱] Musinga, J. M. & King'ola, A. M. (۲۰۲۳). The Effect of Telecommuting on Employee Performance in Financial Institutions in Kericho Town, Kenya in the Context of COVID-۱۹ Pandemic, *International Journal of Scientific and Research Publications*, ۱۳(۱), Pp ۱۳۲-۱۳۸.
- [۵۲] Naidoo, I. & Legoabe, R. (۲۰۲۱). Investigating Employee Performance & Minimization of Staff Operational Risks during Telecommuting In A Company At Midrand, Johannesburg, *African Journal of Education & Transformation (AJET)*, ۱(۱), Pp ۴۱-۵۴.
- [۵۳] Naveda, Alvaro Corral. (۲۰۲۲). Telecommuting as a Sustainable Transportation Measure in Ecuador, *Enfoque UTE*, ۱۳(۱), Pp ۲۳-۴۱.

- [۵۴] Nowzari, Hamed; Sadeghi, Mohammad Ibrahim; Manjumzadeh, Seyyed Saeed. (۲۰۲۰). Identifying the challenges facing the remote work plan and providing solutions for its effective implementation - a case study of the Ministry of Industry, Mining and Trade, Innovation Management and Operational Strategies, ۱(۲), Pp. ۱۰۸-۱۲۳.[In Persian].
- [۵۵] Okereafor, K. & Manny, Ph. (۲۰۲۰). Solving Cybersecurity Challenges of Telecommuting and Video Conferencing Applications in the COVID-۱۹ Pandemic, International Journal in IT & Engineering (IJITE), ۸(۶), Pp ۲۴-۳۲.
- [۵۶] Omoyajowo, K.; Ebosiem, S.; Akinola, A.; Et.Al. (۲۰۲۱). Drivers of Telecommuting Policy in Nigerian Organisations, International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior (IJBTOB), ۱(۴), Pp ۲۶۳-۲۷۰.
- [۵۷] Onyemaechi, U.; Ikpeazu, N. & Saputra, N. (۲۰۲۲). The Moderating Role of Environment and Technology on The Relationship Between Telecommuting and Workplace Performance in Service Industries in Nigeria, JETMASE, ۴(۱), Pp ۱۱۷-۱۳۱.
- [۵۸] Pamungkas, P. A.; Haryono, S.; & Rahayu, M. K. P. (۲۰۲۲). The Mediation of Motivation on the Effects of Flexible Work Arrangements and Servant Leadership on Employee Performance during Covid-۱۹ Pandemic, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), ۵(۲), Pp ۹۳۶۲-۹۳۷۲. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4723>.
- [۵۹] Parvari, Peyman. (۲۰۱۹). A new reading of the phenomenology method; Philosophical foundations, approaches and framework of phenomenological research, Journal of Sociological Studies, ۱۱(۴۴), Pp. ۸۷-۱۰۶[In Persian].
- [۶۰] Ragazou, Konstantina. (۲۰۲۱). HOME - BASED TELECOMMUTING IN THE CONTEXT OF COVID-۱۹:THE CHALLENGES OF GREEK TELEWORKERS, Journal of Business and Social Science Review, ۲(۱), Pp ۱۱۹-۱۲۵. Doi: 10.48150/jbssr.v2no1.2021.a9.
- [۶۱] Rahman, K. T. & Arif, Md. Z. U. (۲۰۲۱). Working from Home during the COVID-۱۹ Pandemic: Satisfaction, Challenges and Productivity of, International Journal of Trade and Commerce-IIARTC, ۹(۲), Pp ۲۸۲-۲۹۴. DOI: 10.46333/ijtc/9/2/3.
- [۶۲] Raisiene, A. G., Rapuano, V., Raisys, S. J., & Lucinskaite-Sadovskiene, R. (۲۰۲۲). Teleworking Experience of Education Professionals vs. Management Staff: Challenges Following Job Innovation. Marketing and Management of Innovations, ۲, Pp ۱۷۱-۱۸۳. <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-16>.
- [۶۳] Rajapakshe, Wasantha .(۲۰۲۱). Why Telecommuting Became Redundant During the COVID-۱۹ Pandemic?, Archives of Current Research International(ACRI), ۲۱(۴): Pp ۳۵-۴۸.
- [۶۴] Rajbanshi, Bijendra. (۲۰۲۲). Nepali IT Employees' Perception towards Telecommuting: A qualitative study, Journal of Environmental Impact and Management Policy, ۲(۱), Pp ۱۸-۲۶.
- [۶۵] Rubianto, L. & Kembaren, E. M. (۲۰۲۳). Occupational self-efficacy as a predictor of work engagement in telecommuting employees during the covid-۱۹ pandemic, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, ۱۱(۱), Pp ۱۳-۱۸.
- [۶۶] Saura, J. R.; Ribeiro-Soriano, D. & Saldana, P. Z. (۲۰۲۲). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era, Journal of Business Research ۱۴۲, Pp ۲۴۲-۲۵۴. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.052>.
- [۶۷] Singh, P.; Bala, H.; Lal Dey, B. EtAl. (۲۰۲۲). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing, Journal of Business Research ۱۵۱, Pp ۲۶۹-۲۸۶.



- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.002>.
- [٦٨] Sarbu, R.; Dumitrache, V. M.; Alpopi, C. Et.Al. (٢٠٢١). Changes and challenges in telecommuting explained through multi-level perspective on socio technical transition, Proceedings of the ١٥th International Conference on Business Excellence ٢٠٢١, DOI: 10.2478/picbe-2021-0042, Pp ٤٥٥-٤٦٧, ISSN 2008-9602.
- [٦٩] Soehail,M.; Majid, M. S. A. & Musnadi, S. (٢٠٢٢). Do Digital Leadership and Motivation Mediate Effect of Work from Home on Productivity of Government Employees during the Covid-١٩ Pandemic?, IAR Journal of Business Management, ٣(٦), Pp ١٥-٢٧.
- [٧٠] Sellar, T., & Peiris, M. (٢٠٢١). Effect of Work from Home on Job Satisfaction in Response to the Outbreak of COVID-١٩. South Asian Research Journal of Business and Management, ٣(٥), Pp ١١٢-١٢٠.
- [٧١] Sheyindemi, Adenike Faderera. (٢٠٢٢). INFLUENCE OF TELECOMMUTING ON WORK-LIFE BALANCE IN NIGERIAN EXPORT PROMOTION COUNCIL, World Journal of Management and Business Studies, ٢(١), Pp ٣٦-٤٦.
- [٧٢] Soga, L., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (٢٠٢٢). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. Journal of Business Research, ١٤٢, Pp ٦٤٨-٦٦٢.
- [٧٣] Suryani, N.L. (٢٠١٩). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangkit Maju Bersama Di Jakarta. Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, ٢(٣), Pp ٤١٦-٤٣٥.
- [٧٤] Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (٢٠٢٢). Factors and challenges influencing worker-lated outcomes of the enforced work from home during the COVID-١٩ pandemic: Preliminary evidence from Indonesia. Global Business and Organizational Excellence, ٤١(٥), Pp ١٤-٢٥.
- [٧٥] Tango, W. P. (٢٠٢٠). What is digital environment. <https://www.igi-global.com/dictionary/models-of-competences-for-the-real-and-digital-world/7610>.
- [٧٦] Tate, T.D., Lartey, F.M. & Randall, P.M. (٢٠١٩). Relationship between Computer-Mediated Communication and Employee Engagement among Telecommuting Knowledge Workers. Journal of Human Resource and Sustainability Studies , ٧, Pp ٣٢٨-٣٤٧. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72021>.
- [٧٧] Thani, A. K. A., Min, M. A. H. I. N. M. F. N., & Sakarji, S. R. (٢٠٢٢). The Mediating Role of Employee Work Motivation in The Relationship between Working From Home and Job Performance. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, ١٢(٣), Pp ١٢-٢٥.
- [٧٨] Thingbø Mlonyeni, P. M. (٢٠٢٣). Collegiality, Friendship, and the Value of Remote Work, Ethical Theory and Moral Practice, Accepted: ٢٨ January ٢٠٢٣. <https://doi.org/10.1007/s10677-023-10368-2>.
- [٧٩] Umaji, k. & Paireekreng, W. (٢٠٢٢). A Study of the Remote Working Efficiency in IT Project Implementation during the COVID-١٩ Pandemic, WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS, ٢٠(٣٦), Pp ٤٠٠-٤٠٩. DOI: 10.37394/23207.2023.20.36.
- [٨٠] Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (٢٠٢٠). Challenging the universality of job resources: Why, when, and for whom are they beneficial. Applied Psychology: An International Review, ٦٩, Pp ٥-٢٩. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/apps.12211>.

- [۸۱] Vicerra, R. R. P.; Bandala, A. A.; Loresco, P. J. M. Et.Al. (۲۰۲۲). Mamdani Fuzzy-Based Assessment of Telework Capability of Philippine Government Employees, *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, ۲۶(۶), Pp ۹۰۵-۹۱۳. <https://doi.org/10.20965/jaciii.2022.p.905>.
- [۸۲] Viererbl, B.; Denner, N.; & Koch, Th. (۲۰۲۲). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work, *Informal communication during remote work*, ۲۶(۳), Pp ۳۳۱-۳۴۸. DOI ۱۰.۱۱۰۸/JCOM-۱۰-۲۰۲۱-۰۱۱۷.
- [۸۳] Wahdini, F. F.; & Zakiy, M. (۲۰۲۲). The Role Of Telecommuting In Improving The Performance Of Sharia Bank Employees With Leader Control As A Moderating, *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, ۱۷(۲), Pp ۱۱۸-۱۲۷.
- [۸۴] Wang, W.; Wei, T.; Yu, S.; Et.Al. (۲۰۲۲). A Telecommuting Experience Service Design Decision Model Based on BP Neural Network, *Psychology Research and Behavior Management*, ۱۵, Pp ۳۱۴۷-۳۱۶۶.
- [۸۵] Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (۲۰۲۱). Achieving effective remote working during the COVID-۱۹ pandemic: A work design perspective, *Applied psychology*, ۷۰(۱), Pp ۱۶-۵۹.
- [۸۶] Wei, T.; Wang, W.; Yu, S. (۲۰۲۲). Analysis of the Cognitive Load of Employees Working from Home and the Construction of the Telecommuting Experience Balance Model. *Sustainability*, ۱۴(۱۸), ۱۱۷۲۲. <https://doi.org/10.3390/su141811722>.
- [۸۷] Watanabe, CH.; Konno, Y.; Hino, A.; Et.Al. (). Relationship between alcohol consumption and telecommuting preference-practice mismatch during the COVID-۱۹ pandemic, *Journal of Occupational Health*, ۶۴(۱), Pp ۱-۷. <https://doi.org/10.1002/1348-9080.12331>.
- [۸۸] Widyaningrum, M. E. (۲۰۱۹). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- [۸۹] Wojnar, d., & Swanson, K, M. (۲۰۰۷). Phenomenology: an exploration, *Journal of holistic nursing*. ۲۵ (۳), P.p ۱۷۲-۱۸۰.
- [۹۰] Yang, Yanzan. (۲۰۲۱). “Enabling” or “Burdensome”: The Double-edged Sword Effect of Telecommuting on Employee Health, *BCP Business & Management*, ۱۵, Pp ۲۶۲-۲۷۲.
- [۹۱] Zaki, W. M. T. B. M.; & Al-Hodiany, Z. M. (۲۰۲۱). The Moderating Effect of Working from Home in The Relationship Between Motivational Factors and Project Performance: A Case Study of Perusahaan Otomobil Kedua (Perodua) in Malaysia, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, ۶(۸), Pp ۳۹۴-۴۰۵. DOI: <https://doi.org/10.4۷۴۰۵/mjssh.v6i8.967>.
- [۹۲] Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A.T., Shuai, B., & Gao, J. A (۲۰۲۰). work-life conflict perspective on telework, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Volume ۱۴۱, ۲۰۲۰, Pp ۵۱-۶۸, ISSN ۰۹۶۵-۸۵۶۴, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.00۷>.
- [۹۳] Zhang, Ch.; Yu, M. C.; & Marin, S. (۲۰۲۱). Exploring Public Sentiment on Enforced Remote Work During COVID-۱۹, *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۶(۶), Pp ۷۹۷-۸۱۰. <https://doi.org/10.1۰۳۷/apl.000۹۳۳>.
- [۹۴] Marx, C. K., Reimann, M., & Diewald, M. (۲۰۲۱). Do Work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences*, ۱۰(۱), ۹. <https://doi.org/10.3390/socsci1001009>.