

## سیمای ژانوسی از دورکاری: واکاوی پدیدارشناسانه

زهرا رجائی<sup>۱</sup> غلامرضا ملک‌زاده<sup>۲\*</sup> فاطمه بسکابادی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ایمیل [zahrarajaei@pnu.ac.ir](mailto:zahrarajaei@pnu.ac.ir) تلفن ۰۹۱۵۳۷۵۴۵۲۴

۲- غلامرضا ملک‌زاده: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی

دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول ایمیل [malekzadeh@um.ac.ir](mailto:malekzadeh@um.ac.ir)

۳- دانشجوی دکتری مدیریت، کارشناس بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

[Boskabadifl@mums.ac](mailto:Boskabadifl@mums.ac)

### چکیده:

دردوران پساکرونا «دورکاری» به دلایل مزایای زیاد، به عنوان یک رویه جدید در دانشگاه‌ها حفظ شده است. اما عدم حضور فیزیکی می‌تواند در کنار بهره‌وری و رفتارهای مولد، منجر به خستگی کار و رفتارهای غیرمولد گردد که با توجه به عدم اطمینان از تأثیرات دورکاری بر تعلق سازمانی شناخت تجربه زیسته کارکنان، نقش محوری در واکاوی این پدیده دارد. از این رو این پژوهش می‌کوشد به این سوال پاسخ دهد: «تجربه زیسته دورکاران از تعلق سازمانی چیست و چگونه معنا می‌شود. تحقیق حاضر «پژوهشی کاربردی» است که برای پاسخ دادن به سوالات اصلی آن از روش تحقیق «پدیدارشناسی توصیفی کلایزی» استفاده شده است که در زمره پژوهش‌های کیفی است. با توجه به تجربه افراد مورد مصاحبه از مفهوم دورکاری، مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل دورکاران دانشگاه علوم پزشکی استان خراسان رضوی بود که دورکاری را در بازه زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۲ و بیشتر از ۶ ماه تجربه کرده باشند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی استفاده شد. معیار اصلی در تعیین حجم نمونه، اشباع مفهومی است در پژوهش، پس از مصاحبه با تعداد ۱۲ نفر، اشباع ایجاد شد؛ با این حال تعداد مصاحبه‌ها تا ۱۶ نفر ادامه یافت تا اطمینان بیشتری از اشباع مفهومی ایجاد شود. به منظور افزایش اعتبار در پژوهش حاضر از شیوه سه سویه‌سازی و بررسی روایی محتوایی کدگذاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بر پایه تحلیل مصاحبه‌ها و مضامین اصلی دوسوگرایی استخراج شده در تجارب زیسته دورکاران از تعلق سازمانی می‌توان ۶ مضمون اصلی را در نظر گرفت شامل: دوسوگرایی کم‌باری-گرانباری نقش، دوسوگرایی خوش‌زیستی ناخوش‌زیستی در زندگی کاری، انزوای دورکاران، کم‌رنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی، تبلی سازمانی در پرتو

کارکنان نامرئی. بنابراین دوسوگرایی که توسط مشارکت‌کنندگان تجربه شده است و با جنبه‌های مثبت و منفی تعلق دورکاران مرتبط است سیمای ژانوسی از دورکاری را ارائه می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** دوسوگرایی، انزوای دورکاران، تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی، کم‌رنگ شدن تعهد  
هنجاری عاطفی

## ۱. مقدمه

دورکاری امری نوپا در عرصه‌های مختلف بوده که لازمه زندگی مدرن است. در سال‌های اخیر مباحث جدی حول محور توسعه روش‌های کار از دور مطرح شده و موجب ایجاد ساعات کاری منعطف‌تر و رفت و آمد کمتر برای کارکنان شده است و به‌عنوان یک روش جایگزین برای سازماندهی کار مطرح شده است (ونکاتش واسپیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). دورکاری به‌عنوان یکی از روش‌های مدرن کارکردن، به سرعت در حال گسترش است و طی آن افراد به شکل انعطاف‌پذیر، مستقل از زمان و مکان انجام کار، در طول شبانه روز به انجام امور محوله می‌پردازند (کریم‌پور، ۱۴۰۰). به این ترتیب توسعه دورکاری از دهه ۱۹۷۰ آغاز شد (ایلگمزو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)؛ اما با وجود این اتحادیه‌های کارگری نیز بعضاً نگران شرایط کاری از جمله وضعیت محل کار، تعلق سازمانی و بهره‌وری و دورنمای شغلی در مشاغل دورکار هستند (پیرزو همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بر اساس مطالعات اخیر در مورد آینده محل کار، بسیاری از مدیران معتقدند که حداقل ۳۸ درصد از کارکنان تمام وقت آنها طی دهه آینده، به کارکنان دورکار تبدیل می‌شوند (وانگ، البرت و سان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) و دورکاری، به سرعت در حال گسترش به‌عنوان هنجار جدید است که لزوم مطالعات بیشتر در این حیطه را می‌طلبد زیرا علیرغم رشد دورکاری، اما اغلب به‌عنوان یک شمشیر دو لبه در نظر گرفته می‌شود (فی و کلین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲) زیرا از یک سو اگر چه نسبت به ترتیبات کاری سنتی، مزایای

---

<sup>1</sup> Venkatesh, V., & Speier

<sup>2</sup> Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R

<sup>3</sup> Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V..

<sup>4</sup> Wang, W., Albert, L., & Sun

<sup>5</sup> Fay, M.J. and Kline, S.L

بالقوه‌ای را برای کارکنان ایجاد می‌کند از قبیل: تعادل کار و زندگی، انعطاف پذیری برنامه، رضایت شغلی، استقلال و صرفه جویی زمان. (گرنٹ، و لاس سپورجن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از سویی دیگر، دورکاری ممکن است همراه اثرات منفی باشد (گلدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و با اثرات منفی مانند احساس عدم ارتباط با دیگران، نداشتن شبکه اجتماعی و نبود ارتباطات مطلوب، به خطر انداختن سلامتی، برآورده نشدن نیاز به حمایت و درک اجتماعی-عاطفی و حتی نارضایتی شغلی، نرخ ترک شغل بالا و کاهش تعلق سازمانی را سبب گردد (بارتل و رزناویسکی و وینفلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

از طرفی دانشگاه‌ها با توجه به مشکلات سال‌های اخیر در پی شیوع اپیدمی کووید-۱۹ اقدام به دورکاری کرده‌اند و در دوران پسا کرونا با حفظ دورکاری و تغییرات چشمگیری در این حیطه سعی کرده‌اند بتوانند با تطبیق‌پذیری و انعطاف‌پذیری به مسیر خود ادامه دهند زیرا دورکاری مکان‌های کاری هوشمندتر ایجاد می‌کند اما دانشگاه‌ها عموماً با مشکلات مربوط به نیروی دورکار مانند بی‌انگیزگی، عدم تعهد، عدم احساس مسئولیت و عدم تعلق مواجه هستند که در حوزه مدیریت و سازمان تعلق سازمانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است زیرا زمانی که کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق پیدا کنند. فعالیت در سازمان برای آن‌ها با معنا بوده و وظایفشان را دلسوزانه انجام می‌دهند و با بازدهی بالاتری میزان وفاداری آن‌ها به سازمان افزایش پیدا می‌کند و سازمان، سریع‌تر به اهدافش می‌رسد و از آنجا که تعلق سازمانی با مشارکت، بهره‌وری و عملکرد مرتبط است (رگورام و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) مؤلفه مهمی در بهره‌وری و کارایی سازمانی شناخته شده است و طبق مطالعات دورکاری می‌تواند علیرغم مزایای مثبت منجر به کاهش تعلق سازمانی گردد که با توجه به عدم اطمینان از تاثیرات دورکاری بر تعلق سازمانی در مطالعات مختلف (می<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ۳۶۹)، شناخت تجربه زیسته کارکنان، نقش محوری در واکاوی تعلق خاطر دورکاران دارد و از این

---

1 Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C.

2 Golden, T.D., Veiga, J.F. and Dino, R.N

3 Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. and Wiesenfeld, B.M.

4 Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V

5 May

رو این پژوهش می‌کوشد به این سوال پاسخ دهد: «تجربه زیسته دورکاران از تعلق سازمانی چیست؟»

## ۲. پیشینه

در چند سال گذشته تغییرات چشمگیری در زمینه روند انجام کارها و شیوه‌های کاری وجود داشته است و در کنار بروز کرونا، پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، کوچک‌سازی سازمانها و پذیرش مسئولیت در برابر محیط زیست، روند دورکاری را تسریع کرده اند (رگورام و همکاران، ۲۰۰۱) و همچنان در دوران پسا کرونا «دورکاری» به دلایل مزایای زیاد، حفظ شده اما عدم حضور فیزیکی در سازمان و دورکاری تأثیر بیشتری نسبت به آنچه در ابتدا درک می‌شد برافت تعلق سازمانی داشته است مطالعات نشان داده دورکاری ممکن است احساس کارکنان به سازمان را تغییر دهد حتی باعث تغییر هویت سازمانی آنها گردد و احساس کنند فراموش شده اند (گلدن، ۲۰۰۹، ۲۴۴) یا منزوی گردند (تاسکین و همکاران، ۲۰۰۵) و یا احساس کنند نامرئی شده اند (مک کلور و همکاران، ۲۰۰۸) در ادامه و در جدول شماره ۱ برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی که به موضوع اشاره کرده‌اند، ارائه شده است.

### جدول شماره ۱- مروری بر تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده

پژوهشگر	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
عباسی و جیریایی شراهی	۱۴۰۱	تجربه زیسته دورکاری کارکنان متأهل در دوره همه-گیری ویروس کرونا با تاکید بر تعادل کار-زندگی	این پژوهش کیفی و پدیدارشناسی بود 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 کارکنان زن و مرد متأهل شده است. همچنین دستاوردهای پژوهش، حاکی از آن است که کارمندان متأهل به پذیرش دورکاری تمایل دارند، اما نبود تجربه قبلی در این حوزه و وجود مشکلاتی در زیرساخت‌های دورکاری و ضعف فرهنگ دورکاری و به وجود آمدن هیجانات منفی ناشی از آن باعث شده است دورکاری به نحو مطلوب اجرا نشود.
براتی و همکاران	۱۴۰۱	رابطه ویژگی‌های شخصیتی با	با روش کمی در جامعه آماری کلیه کارکنان با تجربه دورکاری و عضو پیام‌رسان تلگرام و واتس‌آپ ساکن استان تهران و

<p>اصفهان در اسفند سال ۱۳۹۹ و فروردین سال ۱۴۰۰ و نمونه ۹۸ نفری نتایج نشان داد که از بین ابعاد شخصیتی تنها روان‌رنجوری با خشنودی شغلی دارای رابطه معنی‌دار و منفی است. بین میزان دورکاری و خشنودی شغلی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. رضایت از کانال‌های ارتباطی تعدیل‌گر رابطه و ویژگی‌های شخصیتی روان‌رنجوری، وظیفه‌شناسی و توافق‌پذیری با خشنودی شغلی بود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر به دست‌اندرکاران سازمانی توصیه می‌شود در هنگام گمارش کارکنان به دورکاری به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها و نیز نوع کانال‌های ارتباطی توجه نمایند</p>	<p>خشنودی شغلی در کارکنان با تجربه دورکاری: نقش تعدیل‌گر رضایت از کانال‌های ارتباطی و میزان دورکاری</p>		
<p>با پژوهش کمی کاربردی و از نوع همبستگی در جامعه آماری ۳۲۸ نفر از کارکنان ادارات دولتی شهرستان قدس نمونه ۳۲۸ نفر به این نتیجه رسیدند دورکاری بر رضایت شغلی، استقلال درک شده و تعارض بین کار و خانواده تأثیر معناداری دارد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که تعارض کار و خانواده بین دورکاری و رضایت شغلی نقش میانجی و معناداری دارد. ادراک استقلال شغلی نیز نقش میانجی بین دورکاری و رضایت شغلی دارد. بر اساس یافته‌ها، نقش میانجی تعارض کار- خانواده و استقلال درک شده تایید شد.</p>	<p>تاثیر دورکاری بر رضایت شغلی کارکنان با میانجی-گری استقلال شغلی و تعارض کار و خانواده در طول همه‌گیری کرونا</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>دوالی و همکاران</p>
<p>با پژوهش کمی کاربردی و از نوع همبستگی در جامعه آماری شامل کلیه کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان و حجم نمونه ۹۰ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب دریافتند میان دورکاری و رضایت شغلی در دوران کووید-۱۹ رابطه معنادار وجود داشت (<math>p &lt; 0/05</math>). تمامی مؤلفه‌های رضایت شغلی کتابداران نیز با دورکاری همبستگی دارند. نتیجه آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد در میان مؤلفه‌های رضایت شغلی، فقط مؤلفه «سرپرستی» توان پیش‌بینی دورکاری را دارد (<math>r^2 = 0/518</math>). رضایت شغلی در دوران دورکاری می‌تواند به بهبود ارائه خدمات به کاربران منجر شود. همچنین مؤلفه سرپرستی بیشترین رابطه را با دورکاری نشان داد و با توجه به اهمیت این مؤلفه در پیش‌بینی دورکاری، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تغییراتی مفید در سازمان‌ها، به‌ویژه در سبک مدیریتی کتابخانه‌های دانشگاه منجر شود.</p>	<p>سنجش رضایت شغلی کتابداران در دوران دورکاری کووید-۱۹</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>شعبانی و همکاران</p>

<p>محمدی و صفوی همامی</p>	<p>۱۴۰۱</p>	<p>مروری بر عوامل فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست سازمان‌ها در زمان دورکاری</p>	<p>به شیوه مروری دریافتند شیوع بیماری کووید-۱۹ از حدود دو سال گذشته، بسیاری از سازمان‌ها و دولت‌ها را ناگزیر از تدوین و پیاده سازی فرآیند دورکاری از منزل به صورت حداکثری نمود. به دلیل ماهیت بحرانی موضوع، سازمانهای کمی از آمادگی لازم برای اجرای فرآیند دورکاری برخوردار بودند؛ لذا این مساله، چالش‌های متعددی برای اثربخشی عملکردی سازمان‌ها ایجاد نموده است که نقش فرهنگ سازمانی در اجرای اثربخش فرآیندهای دورکاری و یا چالش‌هایی فرهنگ یک سازمان برای اجرای موفقیت آمیز دورکاری بررسی شده است</p>
<p>جعفریان و همکاران</p>	<p>۱۴۰۱</p>	<p>تجربیات کارکنان دانشگاه از دورکاری در شرایط کرونایی: یک بررسی پدیدار شناسانه</p>	<p>بررسی کیفی و پدیدار شناسانه انجام داده و یافته‌های به دست آمده از پژوهش آنها نشان داد که تجربیات کارمندان از دورکاری در شرایط کرونایی را می‌توان در ۶ مضمون کلی، ویژگی‌های کارکنان (ویژگی‌های جمعیت شناختی، مسئولیت پذیری، توانایی نظارت و کنترل بر عملکرد خود، داشتن سواد دورکاری، داشتن روحیه انجام وظایف به طور انفرادی، توانایی مدیریت زمان)؛ ویژگی‌های مدیران (تعهد مدیران به اجرای برنامه‌های دورکاری، نگرش مثبت به برنامه‌های دورکاری و حمایت از آن، اعتماد به مسئولیت پذیری کارکنان، توانایی ارزیابی و کنترل) زیرساخت‌های فناوری (اینترنت پرسرعت، زیر ساخت‌های امنیتی، سهولت استفاده، دسترسی پذیری، متناسب بودن فناوری با شغل مورد نظر)؛ ماهیت شغل (قابلیت اجرا به صورت فردی، عدم نیاز به ارتباطات رو در رو، سهولت اندازه گیری نتایج حاصل از آن، برنامه ریزی زمانی منعطف برای انجام آن)؛ عوامل محیطی (مکان فیزیکی مناسب، حمایت خانواده، حمایت سازمان) و فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکت و تشریک مساعی، فرهنگ نوآوری و تحول، فرهنگ آموزش و توسعه) تقسیم بندی کرد.</p>
<p>مکی زاده و همکاران</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>تجربه زیسته دورکاری کارکنان در دوران همه گیری کووید ۱۹</p>	<p>با روش کیفی اکتشافی وبا رویکرد پدیدارشناسی انجام شد بخش‌های دولتی و خصوصی است که به دلیل شیوع پاندمی کووید ۱۹ و پیامدهای آن مانند فاصله گذاری اجتماعی، ملزم شدند که بخش عمده‌ای از امور شغلی خود را از طریق دورکاری انجام دهند. نتایج پژوهش در قالب سه تم اصلی و ده تم فرعی دسته بندی شدند. تم‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل خانوادگی و عوامل سازمانی. در سطح فردی، تم‌های فرعی آسیب‌های جسمی و روانی، تغییرات</p>

<p>روانی و اجتماعی و یادگیری و رشد فردی قرار گرفت. سطح خانواده، با تم‌های فرعی فرصت بهبود روابط خانوادگی، چالش‌های خانوادگی و تاب‌آوری مالی دسته‌بندی شد. زیرساخت دورکاری، ادراکات شغلی، مدیریت دورکاری و نگرش/ ضرورت‌های کاری جدید نیز در تم سطح سازمانی قرار گرفتند.</p>			
<p>کمی و نظرسنجی ۶۷۶، ۸۳ خانوار دورکاری ممکن است به مادران مکانیسمی برای حفظ ساعات کار و کاهش شکاف جنسیتی در مراقبت از کودکان ارائه دهد، در حالی که نابرابری در کارهای خانه را تشدید می‌کند و اختلال در کار حقوقی را تشدید می‌کند.</p>	<p>دورکاری و نابرابری های جنسیتی در کار با حقوق و دستمزد والدین قبل و در طول همه گیری کووید-۱۹</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>لیتلتون ۱ و همکاران</p>
<p>دو نظرسنجی اکتشافی در مورد درک دورکاری و تجارت الکترونیکی مواد غذایی دریافتند دورکاری به دلیل همه‌گیری COVID-19 برای بسیاری از مشاغل و کارگران کانادایی به یک تجربه حرفه‌ای غالب تبدیل شده است. در حالی که دورکاری پتانسیل افزایش رفاه اجتماعی و پایداری اجتماعی جوامع شهری و روستایی کانادا را از طریق مکانیسم‌های مختلف دارد، تجارت الکترونیکی مواد غذایی بازده مشابهی را ارائه نمی‌دهد. در عوض، رواج تجارت الکترونیکی مواد غذایی صرفاً به زندگی افرادی که از قبل دسترسی کافی به غذا دارند و در عین حال وضعیت موجود را حفظ می‌کنند، یا حتی دسترسی را برای کانادایی‌های محروم بدتر می‌کند، راحتی می‌افزاید.</p>	<p>دورکاری و تجارت الکترونیکی: شیوه های اجتماعی پایدار در طول همه گیری COVID-19 در کانادا</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>موزیک ۲</p>
<p>با روش کمی و ۴۵۵ مشاهده معتبر از ۶۵ کارمند دورکاری را به دو نوع کارکرد داوطلبانه و غیرارادی تقسیم و در مقایسه با دورکاری غیرارادی، دورکاری داوطلبانه منجر به حمایت عاطفی بیشتر همکار، در نقش میانجی و رفتار نوآورانه کارکنان می‌شود. علاوه بر این، سطح بالایی از هویت سازمانی، تفاوت در حمایت عاطفی همکار از کارمندان داوطلبانه یا غیرارادی دورکار را افزایش می‌دهد.</p>	<p>داوطلبانه در مقابل دورکاری غیرارادی و رفتار نوآورانه کارکنان</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>هائو ۳ و همکاران</p>

<sup>1</sup> Lyttelton

<sup>2</sup> Music

<sup>3</sup> Huo

<p>با روش کمی و نظرسنجی به این نتیجه رسیدند اگرچه دورکاری ناشی از بیماری همه گیر به شدت نحوه انجام کار را تغییر داده است، توجه کمی به این ترتیب کاری نوظهور می شود مفهوم ناسازگاری بین کارگر و محیط را به عنوان یک عامل تعیین کننده اصلی تجربه کاری کارکنان در دورکاری ناشی از بیماری همه گیر به ویژه، ما بین ناهماهنگی عرضه-ارزش و تقاضا-توانایی به عنوان محدودیت هایی بر آزادی کارگران در کار لست که هر دو ناهماهنگی به طور مثبت بر واکنش روانی درک شده کارگران تأثیر می گذارد، که منجر به خستگی کار و رفتارهای غیرمولد می شود. استفاده از فناوری های مشارکتی اثرات ناهماهنگی را بر واکنش روانی کارگران تعدیل می کند</p>	<p>درک تجربه کاری در دورکاری ناشی از بیماری همه گیر: نقش نامناسب، واکنش، و فناوری های مشارکتی</p>	<p>۲۰۲۳</p>	<p>لی ۱ و همکاران</p>
<p>با روش کمی و با استفاده از نمونه ای متشکل از ۴۰۵ کارمند به این نتیجه رسیدند دورکاری از دیرباز به دلیل توانایی آن در ایجاد تعادل بین کار و خانواده و رضایت شغلی مورد توجه بوده است. با این حال، برای کارمندانی که به دنبال پیشرفت در حرفه خود هستند، معمولاً توصیه می شود که احتیاط کنند، زیرا دورکاری اغلب به عنوان نشانه ای از عدم تعهد به حرفه خود در نظر گرفته می شود و افراد دورکار رشد حقوق کمتری را تجربه کردند. علاوه بر این، میزان دورکاری به طور منفی با ترفیعات و افزایش حقوق مرتبط بود</p>	<p>«آیا هزینه ای وجود دارد که افراد از راه دور می پردازند؟ بررسی رابطه بین دورکاری و موفقیت شغلی عینی»</p>	<p>۲۰۲۰</p>	<p>گلدن و ادلستون ۲</p>

با بررسی پیشینه در پژوهش های انجام شده ایرانی، پژوهشی که به بررسی تعلق سازمانی دورکاران، پرداخته باشد، دیده نشد و در پژوهش های خارجی نیز به دورکاری اشاره شده است اما از نگاه و تجربه دورکاران تعلق سازمانی مورد واکاوی قرار نگرفته است در حالی که واکاوی تجارب زیسته دورکاران برخی زوایای تاریک در این زمینه را عیان می سازد.

### ۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر «پژوهشی کاربردی» است که برای پاسخ دادن به سوالات اصلی آن از روش تحقیق «پدیدارشناسی توصیفی کلایزی» استفاده شده است. با توجه به تجربه افراد مورد مصاحبه از مفهوم

<sup>1</sup> Li

<sup>2</sup> Golden, T. D., & Eddleston



دورکاری، شرکت کنندگان در این پژوهش شامل دورکاران دانشگاه علوم پزشکی خراسان رضوی است که دارای تجربه کافی دورکاری بودند. مهمترین معیار در زمینه انتخاب مشارکت کنندگان این بود که دورکاری را در بازه زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۲ و بیشتر از ۶ ماه تجربه کرده باشد و هم نسبت به آن آگاهی داشته باشد و نمونه گیری ارجاعی زنجیره ای یا گلوله برفی استفاده شده است معیار اصلی در تعیین حجم نمونه، اشباع مفهومی است؛ یعنی هر زمان که پژوهشگر احساس کند که از لحاظ مفهومی به حد اشباع رسیده است و داده های جدید، فقط نتایج داده های پیشین را تکرار می کنند، میتواند نمونه گیری را متوقف سازد. در پژوهش پیش رو، پس از مصاحبه با تعداد ۱۲ نفر، اشباع ایجاد شد؛ یعنی مفهوم جدیدی که موجب ایجاد مقوله محوری جدیدی شود، حاصل نشد. با این حال تعداد مصاحبه ها تا ۱۶ نفر ادامه یافت تا اطمینان بیشتری از اشباع مفهومی ایجاد شود. به منظور افزایش اعتبار در پژوهش حاضر از سه شیوه افزایش اعتبار پژوهش های کیفی استفاده شده است: ۱- از روش «سه سویه سازی» در منابع داده ها (داده ها از افراد گوناگون) استفاده و مصاحبه شوندگان از سه گروه مختلف انتخاب شدند که عبارتند از: الف) «کارکنانی» که تجربه دورکاری داشتند ب) «مدیران» که دورکار بودند ج) در نظر گرفتن «تنوع مشاغل» در انتخاب کارکنان و مسئولین شامل حوزه های برنامه سازی (صف) و حوزه های پشتیبانی (ستادی). براین اساس مصاحبه کنندگان در این پژوهش شامل «معاونین، مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی، در استان خراسان رضوی» بودند. جدول (۲) حاوی اطلاعات کلی مصاحبه شوندگان در این پژوهش است.

جدول ۲: ویژگی های مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	سن	تجربه کاری (سال)	تحصیلات	پست سازمانی
۱	۴۲	۱۶	ارشد حسابداری	کارشناس بودجه دانشگاه علوم پزشکی
۲	۴۵	۱۸	ارشد مدیریت	مسئول امور قراردادها
۳	۳۹	۱۵	ارشد فناوری اطلاعات	مسئول امور رفاهی
۴	۳۸	۱۵	ارشد پرستاری	کارشناس اداری معاونت درمان
۵	۴۷	۱۹	ارشد حسابداری	کارشناس درآمد بودجه

۶	۳۳	۶	پسا دکتری مدیریت منابع انسانی	معاونت
۷	۴۲	۱۹	ارشد مامایی	کارشناس اقتصاد درمان
۸	۴۳	۲۰	لیسانس	کارشناس گروه اقتصاد
۹	۴۴	۲۰	دانشجوی دکتری	کارشناس گروه اقتصاد
۱۰	۳۸	۱۷	لیسانس	کارشناس گروه اقتصاد
11	۴۴	۱۷	پزشک عمومی	کارشناس ارشد بیماری‌ها خاص
12	۴۰	۱۴	دکتری	کارشناس ارشد برنامه ریزی نیروی انسانی
13	۳۸	۱۲	دکتری	کارشناس آموزش
14	۳۷	۵	دکتری	کارشناس کارگزینی و منابع انسانی
15	۳۰	۷	دکتری	کارشناس اقتصاد درمان
16	۴۵	۱۹	دکتری طب سنتی	متخصص طب سنتی

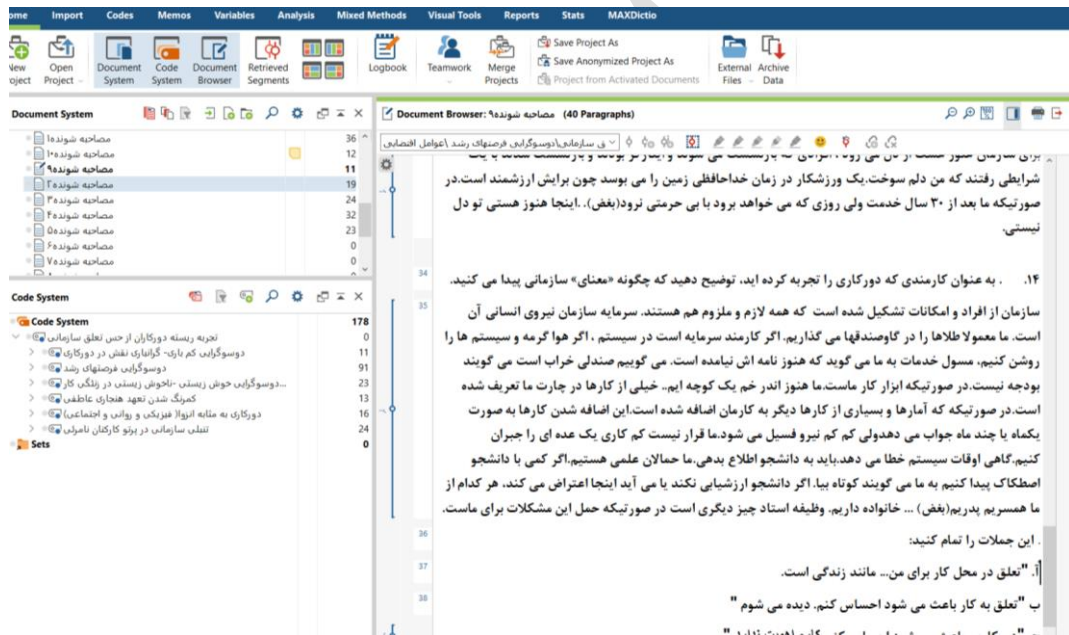
۲-تحلیلگر مستقل (کسب اطلاعات موازی): برای افزایش «قابلیت اعتماد» در دو مرحله از بازبینی همکاران پژوهش استفاده شد. ۳-استفاده از نقل قول در گزارش نهایی: یک روش معمول این است که مثالی از متن صحبت های مصاحبه شوندگان در گزارش نهایی آورده شود سوالات پرسیده شده در این پژوهش، طبق الگوی پاکاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شامل سه دسته سوال است که عبارتند از: ۱- سوالات ابتدایی برای ورود به گفتگو و آمادگی طرفین مصاحبه. ۲- سوالات اصلی مصاحبه که مطالب گوناگون در حوزه بحث را دربر گرفته و مصاحبه شونده را به بیان تجربیات و ادراکاتش ترغیب نماید. ۳- سوالات انتهایی برای پوشش مطالبی که احياناً بیان نشده‌اند و زمینه‌سازی برای اتمام مصاحبه است. روش‌های مختلفی برای تحلیل داده ها در پدیدارشناسی عنوان شده است که با پدیدارشناسی مطالعه تجربه زیسته است که جوهر تجربه را با متنی غلیظ و غنی توصیف می کند(ورتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). پدیدارشناسی کلایزی در تحقیق حاضر استفاده شده است که یک روش شناسی شامل هفت گام است که برای بررسی پدیده مورد مطالعه براساس تجربه زیسته افراد استفاده می‌شود. این روش براساس پدیدارشناسی هوسرل بنا نهاده شد و توسط موستاکاس توسعه پیدا کرد(کلایزی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷). هدف کلایزی ارائه الگویی نظام‌مند و یک روش شناسی دقیق برای انجام روش پدیدارشناسی بود. هفت گام روش پدیدارشناسی کلایزی عبارتند از ۱- خواندن تمام

<sup>1</sup> Paakkari

<sup>2</sup> Wertz

<sup>3</sup> Colaizzi, P.F.

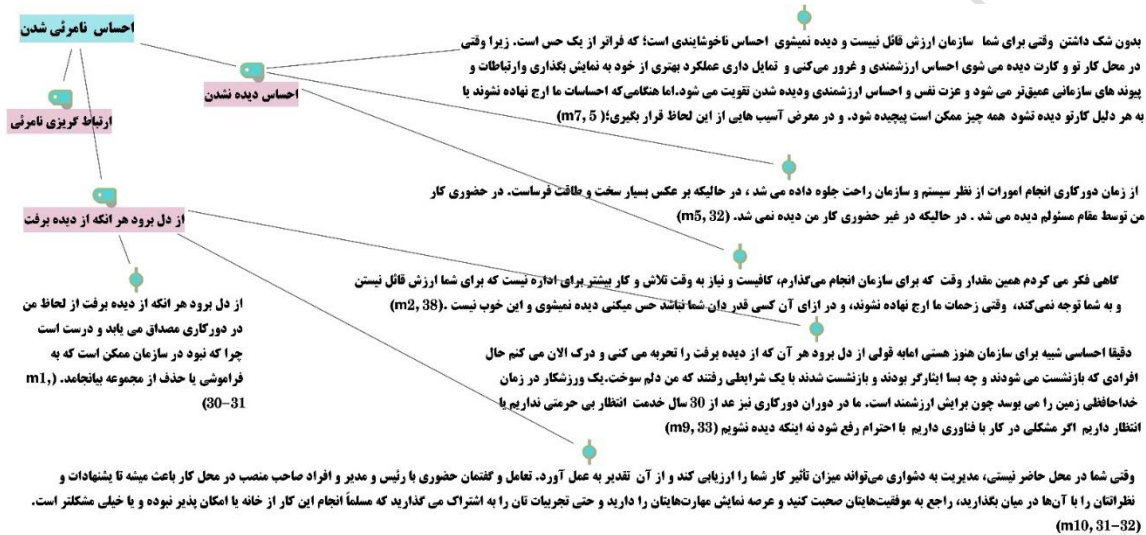
توصیف‌های ارائه شده توسط شرکت کنندگان به منظور به دست آوردن یک احساس و مانوس شدن با آنها ۲- مراجعه به هر یک از پروتکل‌ها و استخراج جملات و عباراتی که مستقیماً به پدیده مورد مطالعه مرتبط است، ۳- تلاش تا جهت پی بردن به معنای هر یک از جملات مهم یا فرموله کردن معانی ۴- تکرار مراحل فوق برای هر پروتکل و قرار دادن معانی فرموله شده و مرتبط به هم در خوشه‌هایی از تم‌ها (مقوله‌ها) ۵- تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع از موضوع مورد پژوهش ۶- فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه ۷- اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها از طریق مراجعه مجدد به شرکت کنندگان. تحلیل پدیدارشناسانه، پس از جمع‌آوری اطلاعات انجام شد. در تحلیل اطلاعات، سعی بر آن شد گفته‌های مهم و معنادار برجسته شود تا بر اساس آن بتوان به چگونگی آنچه مشارکت کنندگان از تجربه خود بیان کرده‌اند، دست یابیم در شکل زیر نمونه فرایند کدگذاری ذکر شده



است:

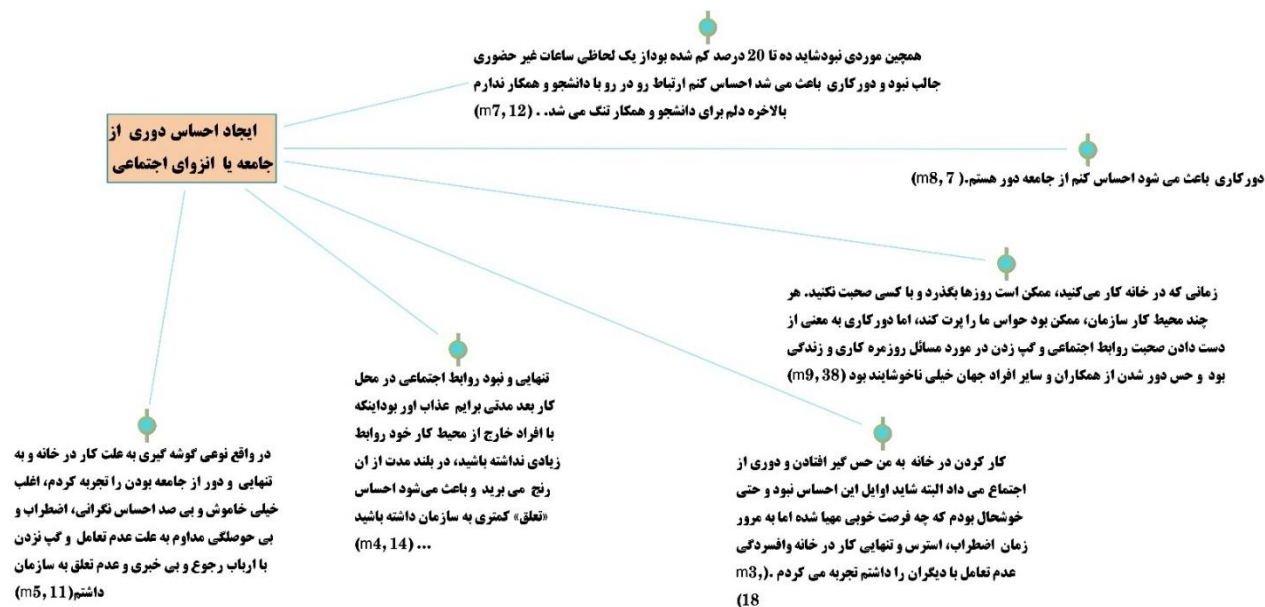
شکل ۱. نمونه فرایند کدگذاری

که در این مرحله بر اساس بیانات معنا دار و مهم به توصیف تجربیات مشارکت کنندگان پرداخته شد. در شکل ۲ نمونه کدگذاری باز در بستر مکس کیو دی ای آورده شده است که لازم به ذکر است این دو روایت معنایی در مضمون فرعی نامرئی شدن و مضمون اصلی تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی قرار دارند:



شکل ۲ نمونه نقل قولها در اختصاص کد به روایتهای معنایی مضمون فرعی نامرئی شدن

نمونه دیگر کدگذاری باز، احساس انزوای اجتماعی است که در مضامین انزوا قرار دارد و در شکل ۳ ارائه شده است:



#### شکل ۴ نمونه نقل قولها در اختصاص کد انزوای اجتماعی

همچنین به منظور بررسی روایی محتوایی کدگذاری انجام شده به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا، کمک گرفته شد که برای این پژوهش با تعداد ۵ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه با مدرک دکتری مدیریت دولتی، مقدار ۰/۹۹ شده است که بیانگر این است که کدهای استخراجی مورد تایید است.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در قالب کدگذاری‌های متداول انجام شد که برای محاسبه پایایی تحقیق در بخش کیفی، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، دو مصاحبه انتخاب گردید و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی چند هفته ای مجدد کد گذاری شده اند. نتایج حاصل از این کد گذاری ها در جدول (۳) آمده است.

<sup>1</sup> Content Validity Ratio

### جدول ۳: نتایج پایایی مصاحبه ها

ردیف	کد مصاحبه	تعداد واحدهای کدگذاری		تعداد واحدهای کدگذاری	تعداد درصد پایایی مصاحبه
		اول	دوم		
۱	M6	۵۰	۴۸	۴۴	۸۹
۲	M9	۶۰	۵۰	۴۸	۸۷
کل		۱۱۰	۹۸	۹۲	۸۸

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می شود پایایی باز آزمون کدگذاری ۸۸ درصد می باشد و دارای پایایی می باشد.



شکل ۵- ابر کدهای تحقیق

### ۴. یافته های پژوهش

در این پژوهش مطابق جدول ۴ بر پایه تحلیل مصاحبه ها و تجربه زیسته مشارکت کنندگان، ۶ مضمون اصلی، ۱۸ مضمون فرعی و بیش از ۶۰ روایت معنایی به دست آمد که مضامین اصلی شامل این موارد بودند: دوسوگرایی کم باری- گرانباری نقش در دورکاری، دوسوگرایی خوش زیستی- ناخوش زیستی زندگی کاری-خانوادگی؛ انزوای دورکاران؛ کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی؛ تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی.

جدول ۴. مضامین اصلی تحلیل مصاحبه ها و تجربه زیسته مشارکت کنندگان از دورکاری

مضامین اصلی	مضامین فرعی	برخی روایت ها و واحدهای معنایی
دوسوگرایی کم باری- گرانباری نقش در دورکاری	دورکاری به مثابه بیکاری و کم باری نقش	کم کاری در انجام وظایف شغلی کاهش وظایف در شغل به کارگیری توانمندیهای کمتر از اندازه ممکن در ایفای نقش. به کارگیری مهارتها کمتر از اندازه ممکن در ایفای نقش
	دورکاری به مثابه گرانباری نقش شغلی و خانوادگی	افزایش توقع و انتظار خانواده در مشارکت پذیری بیشتر نداشتن وقت کافی برای انجام وظایف شغل نداشتن مهارت های لازم را برای انجام شغل تراکم وظایف در شغل
دوسوگرایی خوش یا ناخوش زیستی در زندگی کاری-خانوادگی	ارتقای سلامت جسمی و روحی	نشاط و خرسندی روحی و جسمی خوش زیستی و سرزندگی سازمانی یوسترس و کاهش استرس شغلی
	بهبود تعادل زندگی کاری و خانوادگی با دورکاری	نشاط و روحیه همکاری متقابل توازن کار و زندگی
	انرژی ذهنی و تمرکز بالاتر در دورکاری	دقت بیشتر در انجام کارها افزایش تمرکز و دقت در امور احساس استقلال و رضایت درونی صرفه جویی در زمان ساعات کاری شناور

کاهش هزینه ایاب و ذهاب نشاط و روحیه همکاری متقابل		
دیسک و بیماریهای گردنی در کار با ابزار الکترونیک دیسک و بیماریهای کمري در کار با ابزار الکترونیک روان	اسیب های جسمی-سلامت- روانی در اثر دورکاری	
افزایش فرصت توسعه فردی مدیریت تصویر خود توسعه حرفه ای توانایی و رغبت به تسهیم دانش و تجربیات سازمانی کسب تجربه های جدید رشد	کسب تجربیات و مهارت های جدید الکترونیکی دورکاری	دوسوگرایی فرصتهای رشد
کاهش فرصتهای شغلی جایگزین کاهش فرصتهای درآمدی مکمل	کاهش فرصتهای شغلی مکمل به دلیل کاهش تراکم شبکه تعاملات	
جدایی فیزیکی از همکاران و مدیران محدود شدن مکان تعاملات کاهش فضای فیزیکی تعاملات	انزوای فیزیکی	انزوای دورکاران
محدود شدن تعاملات رسمی کاهش تعاملات چهره به چهره و غیر رسمی گسست تبادلات اجتماعی	انزوای اجتماعی	
احساس ناامیدی و دلسردی احساس افسردگی و اضطراب	انزوای روانی	
در دسترس نبودن مقامات بالادستی برای دورکاران بحران پایگاه هویت احساس بلا تکلیفی اختلال در تنظیم رفتار کمرنگ / گمرنگ و ناملموس ارزشهای مشترک هویت افرین تضعیف هویت سازمانی رفتار ضد شهروند سازمانی به مثابه درونمایه دورکاری	دورکاری به مثابه هویت مغشوش و معلق	کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی
کمرنگ شدن احساس مالکیت در محیط کار احساس کنترل بیش از حد به دلیل پاسخگویی شبانه روزی به سازمان احساس خارج حلقه بودن کاهش رابطه با مافوق	احساس بی قدرتی در دورکاران	



مشارکت کمرنگ و گمرنگ در امور سازمانی پارادکس بودن در جلسات مجازی و نبودن ذهنی و درگیر نبودن ذهنی	دورکاری به مثابه واژگونی نردبان مشارکت	
رنجیدگی خاطر دورکاران از ارباب رجوع به دلیل تماسهای غیرضروری کاهش رضایت ارباب رجوع به دلیل توقع نا بجا پاسخگویی سریع و فراگیر تلقی ارباب رجوع از دورکار به عنوان همه چیز دان یا دانای کل	مهرسردی و بی التفاتی دورکاران به ارباب رجوع	
دلزدگی شغلی ظفره رفتن از کار بی تفاوتی نسبت به امور و اهداف سازمانی	بی تفاوتی نامرئی به سازمان	تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی
احساسی شبیه از دل برود هر آنکه از دیده برفت احساس دیده نشدن ارتباط گریزی نامرئی	نامرئی شدن	
بی توجهی به از دست رفتن فرصت ها راحت طلبی خودپروری و خودمحوری کار در حد رفع تکلیف هرج و مرج و بی نظمی عدم تسلط به کار تنبلی و کاهلی در انجام وظایف شغلی کاهش کیفیت کار	خیانت نامرئی و ناخواسته به کار در دورکاری	

که در جدول ۵. نقشه تماتیک یا مضمونی از تعلق سازمانی دورکاران در مضامین استخراج شده ذکر شده است

جدول ۵. نقشه تماتیک یا مضمونی از تعلق سازمانی دورکاران در مضامین استخراج شده

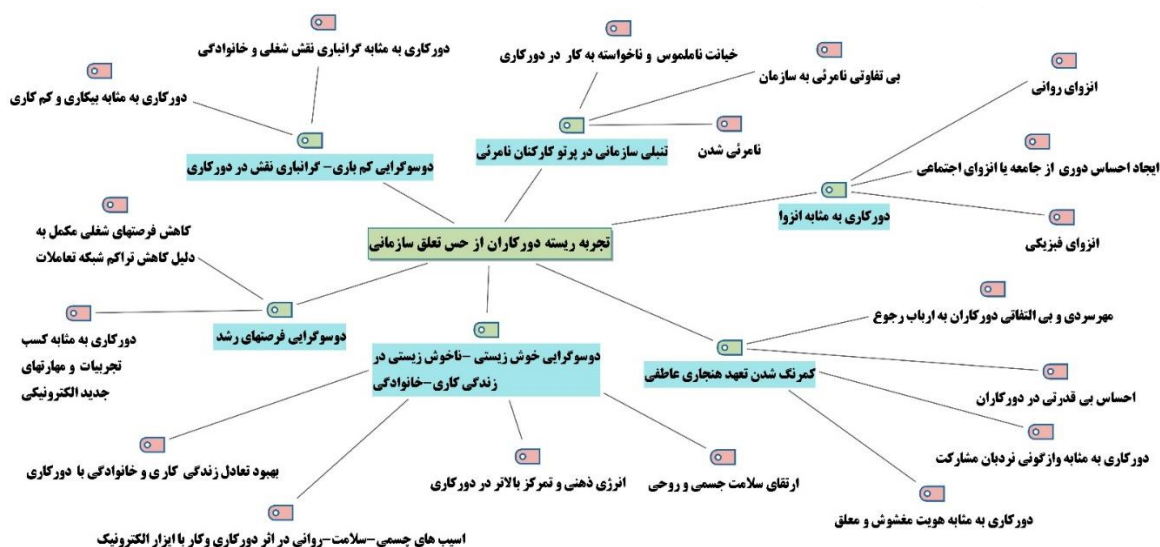
خوشه های تماتیک (Thematic Cluster) از تعلق سازمانی دورکاران	دوسوگرایی کم باری- گرانباری نقش در دورکاری	دوسوگرایی خوش یا ناخوش زیستی در زندگی کاری- خانوادگی	دوسوگرایی فرصتهای رشد	انزوای دورکاران (دورکاری به مثابه انزوا)	کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی	تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی
--	--	--	-----------------------------	--	---	--

احساس نامرئی بودن و عدم حمایت در «کار»						
احساس فشارهای غیرعادی برای توجیه حرفه ای توانمندی						
از دست دادن ارتباط خود با دیگران در فضای سازمان						
فقدان حس تعادل، ثبات و آشنایی						
عدم آگاهی از نحوه حضور در سازمان و احساس ناتوانی						
احساس عدم مالکیت با بودن آنجا						
دوگانگی فرصتهای شغلی						
از دست دادن هویت شخصی						
احساس از دست دادن دیگران با اختلال در عضویت						
عدم انطباق بین انتظارات و هنجارهای فردی و اجتماعی						
مواجهه تضاد بین واقعیت مرئی و اعتبار درک شده						
تعارض داشتن درک عمیق متقابل از خود در کار و خانواده						
احساس از دست دادن دیگران با اختلال در عضویت						
ارزشمندی قدردانی و به همان اندازه مورد احترام بودن						
یافته های متعارض شخصی و حرفه ای						

ارزش ماندگاری به عنوان یک کارمند سازمان						
خداشه دار شدن،اعتماد به نفس تغذیه شده با ارتباط با دیگران قابل توجه						
تعارض انعطاف پذیری و آزادی تجربه						
تعلق نداشتن و مهم بودن "دیگران قابل توجه"						
اذعان به تمایل اشتراک 'گذاری علائق، استفاده از مهارت ها و برآورده کردن ابراز خود با دیگران						
مواجهه با تعارض، طرد شدن، و قطع ارتباط بین ادراک و واقعیت						
پرورش حس حضور و همدلی در کار						
فقدان بودن در کنار رهبری که از "کار" استقبال می کند و هیجان زده است						
الذعان به عدم درک ارزش خود برای دیگران						
عدم علاقه یا فرصتی برای معاشرت معنادار با دیگران						
عدم درک وجود رابطه ای سرشار از غرور بین خود و سازمان						
عدم پیش بینی و سازگاری برای ایجاد و حفظ رابطه						

بی توجهی به بار نقش شخص از سوی دیگران						
---	--	--	--	--	--	--

خروجی مضامین در نرم افزار مکس کیو دی ای در شکل زیر آمده است



شکل ۶. خروجی مضامین در نرم افزار مکس کیو دی ای

که مضامین اصلی تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

### ۱- دوسوگرایی کم باری - گرانباری نقش در دورکاری :

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، دوسوگرایی کم باری - گرانباری نقش در قالب دو مضمون فرعی دورکاری به مثابه گرانباری و دورکاری به مثابه کم باری نقش و روایت‌های معنایی زیرمجموعه آنها بیان شده است که با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری در برخی مشاغل باعث بیکاری و کم باری نقش می‌شود اما همزمان در برخی جنبه‌ها یا برخی مشاغل نیز باعث احساس تراکم وظایف شده و سبب افزایش توقع خانواده جهت مشارکت پذیری

بیشتر در امور شده و افراد احساس می‌کنند وقت کافی برای انجام وظایف شغل یا مهارت های لازم را برای انجام شغل را ندارند چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای روایت‌های معنایی این مضمون به شرح ذیل است:

«... باید تعلق به سازمان به صورت یک وجدان کاری در هر شخصی باشد و گرنه دورکاری به صورت بیکاری می‌شود و تاثیر مثبت که نخواهد داشت و ممکن است حتی تاثیر منفی همراه با کاهش انگیزه و کارایی در اشخاص داشته باشد.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱). «... یکجورایی باعث ایجاد ناراحتی در من می‌شود چون با وجود اینکه از دل و جون برای سیستم مایه می‌گذاشتم ولی کسی قدر مرا نمی‌داند... بعضی وقتها با خودم می‌گفتم که چرا اینکار را انجام دادم، اگر انجام هم نمی‌دادم زیاد مهم نبود برای کسی...» (مصاحبه‌شونده شماره ۹). «... دور کاری باعث تبعیض بین کارکنان می‌شد. به عنوان مثال کارکنان پژوهشی با وجود اینکه کار کمتری داشتند و ما مجبور بودیم یکسره پشت سیستم باشیم اما از لحاظ مزایا مثل هم بودیم...» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰). «... خیلی از کارها در چارت ما تعریف شده است. در صورتی که با دورکاری بسیاری از کارها دیگر به کارمان اضافه شده است. این اضافه شدن کارها به صورت یکماه یا چند ماه جواب می‌دهد ولی کم کم نیرو فسیل می‌شود. ما قرار نیست کم کاری یک عده ای را جبران کنیم...» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

## ۲- دوسوگرایی خوش زیستی - ناخوش زیستی در زندگی کاری-خانوادگی:

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، دوسوگرایی خوش یا ناخوش زیستی در زندگی کاری-خانوادگی در قالب چهار مضمون فرعی ارتقای سلامت جسمی و روحی، بهبود تعادل زندگی کاری و خانوادگی، انرژی ذهنی و تمرکز بالاتر در دورکاری، آسیب‌های جسمی - روانی و روایت‌های زیرمجموعه آنها بیان شده است که با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان اگر چه دورکاری باعث نشاط و خرسندی روحی و جسمی می‌شود و سرزندگی سازمانی را ارتقا می‌دهد یعنی در کنار کاهش استرس شغلی و توازن کار و زندگی، منجر به خوش زیستی در زندگی کاری-خانوادگی می‌گردد اما همزمان دیسک و بیماریهای گردنی و آسیب‌های چشمی-سلامت

و روان در اثر دورکاری را سبب می‌گردد. چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای

روایت‌های معنایی این مضمون به شرح ذیل است:

"مجموع دورکاری خوب بود هر چند سختی‌های خودش را داشت. مثلاً تو خونه مثل اینجا اختیار کامل نداشتی. خانمم انتظار کار دیگه ای هم داشتند مثل ظرف شستن یا خرید بیرون منزل، همسرم فکر می‌کرد که چون در خانه هستم باید کارهای منزل را هم انجام بدهم. ولی در کل دانش‌جوها خیلی ضربه خوردند." (مصاحبه‌شونده شماره ۹). «... یک روز کاری هم کار بود و هم خانواده، اما بیرون رفتن با استرس بود برای کارهای بانکی و اداری، یا باید در خانه صبحانه بچه‌ها را میدادم. بالاخره کاری پیش می‌ومد و من می‌بایست پشت سیستم می‌بودم...» (مصاحبه‌شونده شماره ۹). «... "تعلق در محل کار برای من مانند تعلق به خانواده بود. دورکاری باعث می‌شد احساس کنم احساس آرامش و راحتی و استرس کم."» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰). «... دور از سیستم و پرونده بودیم و در کنار خانواده بودم دقیقاً مثل سرکار بودم. من از دورکاری رضایت کامل داشتم. به نظر من برای خانم‌ها به خاطر حضور گرم برای خانواده و بچه‌ها بودند به خصوص که مدارس هم الکترونیکی شده بود باعث می‌شد که هم به آموزش بچه‌ها رسید و هم به کار و زندگی رسید.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰). «... بیشتر مواقع بخاطر اینکه بچه من کم سن و سال است اجازه نمی‌داد بین کار و زندگی تفکیک قائل شوم و مرتباً دوست داشت با او بازی کنم و لب تاب من را مرتباً می‌بست و گریه می‌کرد...» (مصاحبه‌شونده شماره ۶). «... "دورکاری باعث می‌شد احساس کنم که می‌توانم فرد مفیدی برای خانواده ام باشم و هم برای کاری که برایم واگذار شده است...» (مصاحبه‌شونده شماره ۶).

### ۳- انزوای دورکاران (انزوای اجتماعی، انزوای روانی، انزوای فیزیکی):

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، انزوای دورکاران در قالب سه مضمون

انزوای روانی، انزوای فیزیکی و انزوای اجتماعی و همچنین روایت‌های زیرمجموعه آن‌ها بیان

شده است که با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث احساس ناامیدی و دلسردی،

احساس افسردگی و اضطراب ناشی از کاهش تعاملات یا به عبارتی انزوای روانی می‌گردد. علاوه

بر این با توجه به تجربه مصاحبه کنندگان دورکاری باعث جدایی فیزیکی از همکاران و مدیران، کاهش فضای فیزیکی و محدود شدن مکان تعاملات یا به عبارتی انزوای فیزیکی می‌گردد. همچنین با توجه به تجربه مصاحبه کنندگان دورکاری باعث تعاملات، محدود شدن تعاملات رسمی، کاهش تعاملات چهره به چهره و غیر رسمی، گسست تبادلات اجتماعی یا به عبارتی انزوای اجتماعی می‌گردد. چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای روایت‌های معنایی مضمون انزوای دورکاران به شرح ذیل است:

«... بعضی روزها چندین بار و بعضی روزها اصلاً تماسی نداشتم...» (مصاحبه‌شونده شماره ۹). «... احساس تنهایی را در این دوره تجربه کردم و دوری از جامعه و همکاران و سازمان به مرور باعث می‌شود ارزش کم سریعتر شرایط به قبل کرونا برگردد...» (مصاحبه‌شونده شماره ۲). «... شیوع کرونا و دورکاری برای من باعث کاهش روابط اجتماعی و تبعاتی مانند افسردگی و از دست دادن کامل فرصت‌های ارتباطی بود.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱). «... ترس از ارتباطات به خاطر (واگیری و بیروس کرونا)، قدری باعث شده بود نشانه‌هایی از افسردگی، اضطراب، استرس یا هر مشکل مربوط به حوزه سلامت روان را تجربه کنم که ناشی از دوری از جامعه و سازمان بود.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۲).

#### ۴- کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی:

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت کنندگان در این پژوهش، کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی در قالب چهار مضمون دورکاری به مثابه هویت مغشوش و معلق، احساس بی‌قدرتی در دورکاران، دورکاری به مثابه واژگونی نردبان مشارکت و مهرسردی و بی‌التفاتی به ارباب رجوع به همراه روایت‌های زیرمجموعه آنها بیان شده است. با توجه به تجربه مصاحبه کنندگان دورکاری باعث در دسترس نبودن مقامات بالادستی برای دورکاران، بحران پایگاه هویت، احساس بلا تکلیفی، اختلال در تنظیم رفتار، کمرنگ و گمرنگ شدن ارزش‌های مشترک هویت‌آفرین، تضعیف هویت سازمانی

و رفتار ضد شهروند سازمانی یا به عبارتی هویت مغشوش و معلق می‌گردد با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث کم‌رنگ شدن احساس مالکیت در محیط کار، احساس کنترل بیش از حد به دلیل پاسخگویی شبانه روزی به سازمان، احساس خارج حلقه بودن و کاهش رابطه با مافوق یا به عبارتی احساس بی‌قدرتی در دورکاران می‌گردد. همچنین با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث مشارکت کم‌رنگ و گم‌رنگ در امور سازمانی، پارادوکس بودن در جلسات مجازی و نبودن ذهنی و درگیر نبودن ذهنی، یا به عبارتی واژگونی نردبان مشارکت می‌گردد. با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث رنجیدگی خاطر دورکاران از ارباب رجوع به دلیل تماس‌های غیرضروری، کاهش رضایت ارباب رجوع به دلیل توقع نابجا جهت پاسخگویی سریع و فراگیر، تلقی ارباب رجوع از دورکار به عنوان همه چیز دان یا دانای کل یا به عبارتی مهرسردی و بی‌التفاتی به ارباب رجوع می‌گردد. چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای روایت‌های معنایی مضمون کم‌رنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی به شرح ذیل است:

«... نبود در سازمان ممکن است که به فراموشی یا حذف از مجموعه بیانجامد» (مصاحبه‌شونده شماره ۱). «... یکی از مشکلات من این بود که چون تلفن به اینترنت وصل بود مرتباً با زنگ تلفن اینترنت قطع و وصل میشد. و اگر دانشجو پشت خط بود سیستم نمی‌گفت در حالت انتظار بمانید. و باعث میشد طرف توقع داشت و فکر می‌کرد که جواب تلفن ندادم.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰). «... شماره من به دست بسیاری از دانشجویان افتاده بود و وقت و بی‌وقت مزاحم می‌شدند.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰). «... قاعدتاً زمانی که بین همکاران باشیم و یا با ارباب رجوع ارتباط سازنده و بلندمدت داشته باشیم، یک صمیمیت و وابستگی عاطفی و انسجام بیشتری هست. ولی در کوتاه مدت گسستگی و سستی ایجاد نمی‌شود ولی در بلندمدت این زنجیره تا حدودی کم‌رنگ می‌شود.» (مصاحبه‌شونده شماره ۸). «... دورکاری باعث می‌شود احساس کنم کارم اهمیت ندارد.» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

## ۵- تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی در قالب سه مضمون بی‌تفاوتی نامرئی به سازمان، نامرئی شدن، خیانت نامرئی و ناخواسته به کار به همراه روایت‌های زیرمجموعه آنها بیان شده است که با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث دلزدگی شغلی، طفره رفتن از کار، بی‌تفاوتی نسبت به امور و اهداف سازمانی یا به



عبارتی بی تفاوتی نامرئی به سازمان می گردد. با توجه به تجربه مصاحبه کنندگان دورکاری احساسی شبیه از دل برود هر آنکه از دیده برفت، احساس دیده نشدن، ارتباط گریزی نامرئی یا به عبارتی نامرئی شدن می گردد همچنین با توجه به تجربه مصاحبه کنندگان دورکاری باعث بی توجهی به از دست رفتن فرصت‌ها، راحت‌طلبی، خودپرووری و خودمحوری، کار در حد رفع تکلیف، هرج و مرج و بی‌نظمی، عدم تسلط به کار، تنبلی و کاهلی در انجام وظایف شغلی، کاهش کیفیت کار یا به عبارتی خیانت نامرئی و ناخواسته به کار می گردد؛ یعنی کارکنان نامرئی با پنهان ماندن در حاشیه به کار را در حد رفع تکلیف می پردازند چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای روایت‌های معنایی مضمون تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی به شرح ذیل است:

«... از زمان دورکاری انجام امورات از نظر سیستم و سازمان راحت جلوه داده می شد، در حالیکه بر عکس بسیار سخت و طاقت فرساست. در حضوری کار من توسط مقام مسئولم دیده می شد. در حالیکه در غیر حضوری کار من دیده نمی شد.» (مصاحبه‌شونده شماره ۵). «... در دورکاری افراد کار و مسئولیت را از خود سلب کرده و بار و زحمت مسئولیت و پاسخگویی را به دیگران محول کرده است فکر می‌کند سایرین متوجه نخواهند شد.» (مصاحبه‌شونده شماره ۴). «... گاهی فرد از مجموعه سیستم، سازمان و یا از مدیر مافوقش ناراضی است برای تلافی کردن رفتار و عمل مدیران مافوق و به‌طور کلی سازمان کم‌کاری می‌کند تا به سازمان ضربه بزند. اما در دورکاری این ناخواسته است و ممکن است به دلیل برآوردن مطرح شدن سایر خواسته‌ها از طرف خانواده باشد.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱). «...» «...» «...» به دلیل بی‌توجهی به کیفیت کارها و مطرح شدن اولویتهای دیگر دورکار غیر عمدی صرفاً از سر رفع تکلیف کار انجام وظیفه می‌کند.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۴). «...» گاهی فکر می‌کردم همین مقدار وقت که برای سازمان انجام می‌گذارم، کفایت و نیاز به وقت تلاش و کار بیشتر برای اداره نیست (مصاحبه‌شونده شماره ۲).

## ۶- دوسوگرایی فرصت‌های رشد و توسعه فردی

با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، دوسوگرایی فرصت‌های رشد در قالب دو مضمون کسب تجربه‌های جدید رشد و کاهش فرصت‌های شغلی مکمل و روایت‌های زیرمجموعه آنها بیان شده است که با توجه به تجربه مصاحبه‌کنندگان دورکاری باعث افزایش فرصت توسعه فردی، مدیریت تصویر خود، توسعه حرفه‌ای، تسهیم دانش، کسب تجربه‌های جدید رشد و کسب مهارت‌های جدید الکترونیکی می‌گردد همچنین به دلیل محدود شدن تعاملات کاهش فرصت‌های شغلی جایگزین و کاهش فرصت‌های درآمدی مکمل را نیز سبب می‌گردد چند نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در راستای روایت‌های معنایی این مضمون به شرح ذیل است:

«... با توجه به هزینه های زندگی و تورم بالا حقوق و دستمزد افراد پایین تر از سطح هزینه های زندگی است و اکثر افراد در پی شغل و فرصت های شغلی هستند تا آن را جبران کنند که با دورکاری فرصتها کم رنگ می شود چون در تعامل با دیگران افراد فرصت های مکملی را پیدا می کنند.» (مصاحبه شونده شماره ۴). «... با توجه به کسب مهارت های جدید در دوران دورکاری فرصت توسعه فردی افزایش می یابد و دانش و تجربیات نو افراد کسب می کنند.» (مصاحبه شونده شماره ۱۲). «...کارکنان باید خود را تغییر و تحولات دورکاری وفق دهند پس چون دچار رخوت نشوند باید با توان انطباق پذیری با تغییرات را بخصوص به روز آوری مهارت های دیجیتال خود ر در دوران دورکاری داشته باشند تا در باتلاق اینرسی شغلی نیفتند.» (مصاحبه شونده شماره ۱۳).

## ۵. بحث و پیشنهادات:

تعلق یک مفهوم رابطه ای است که بر روابط اجتماعی و سازمانی تمرکز دارد به نحوی در کنش متقابل و بین الذهانی و محتوای عاطفی آن معنا پیدا می کند (می، ۲۰۱۱، ۳۶۹). دو مؤلفه خاص تعلق خاطر شامل اول ارتباطات مکرر و مثبت با دیگران است و دوم، روابط مبتنی بر دوام، ثبات و قابلیت پیش بینی (باومایستر و لیری، ۱۹۹۵) را در بر می گیرد. احساس تعلق سازمانی سبب داشتن هویت است که روابط در هم تنیده ای و پیوندهای مشترک را در بر می گیرد و نیازهای ارتباطی کارکنان را برآورده می کند به اشتراک گذاری اطلاعات با دیگران، لذت بردن از تعاملات در محل کار و ایفای نقش ارتباطی رو در رو، سهیم شدن در هزینه ها، و خواسته شدن بیشتر برای دیگران مصادیق داشتن تعلق سازمانی است. تعلق سازمانی به عنوان یک چالش برای سازمان های قرن جدید بر اساس گزارش وضعیت محیط کار جهانی ۲۰۲۱ گالوپ، مطرح شده و تنها ۲۰ درصد از کارمندان در سرتاسر جهان حس تعلق سازمانی را تجربه می کنند که نسبت به سال ۲۰۱۹ دو درصد کاهش پیدا کرده است و مدیران و رهبران سازمان باید با این روند نزولی مقابله کنند که با توجه به نتایج تحقیق تجارب زیسته دورکاران سیمای پارادوکس گونه را از تعلق سازمانی دورکاران به تصویر می کشد که در ادامه به غنی سازی تجارب و مضامین بر اساس پیشینه می پردازیم:

نتایج تحقیق در مضمون اصلی دوسوگرایی کم باری - گرانباری نقش در دورکاری با تحقیق امینیان واسکندری (۱۳۹۲) همخوان است که کم باری نقش؛ یعنی وضعیتی که در آن از مهارت های شخص به طور تمام و کامل استفاده نمی شود. از طرفی گرانباری نقش بر ادراک از این که تراکم کاری در شغل وجود دارد (شیربگی و کهنه پوشی، ۱۳۹۹) و الزامات شغلی محول شده برای فرد ان قدر زیاد است که زمان کافی برای آنها را در اختیار ندارد اطلاق می گردد (داکسبری و همکاران، ۲۰۰۸، ۱). نتایج تحقیق در مضمون اصلی دوسوگرایی خوش زیستی - ناخوش زیستی در زندگی کاری - خانوادگی با ایمانی گله پرده سری، و همکاران (۱۴۰۰) از این لحاظ که تعادل کار و زندگی را در تعلق سازمانی موثر دانسته اند همسو است با نتایج تحقیق عباسی و جیریایی شراهی (۱۴۰۱) در کفه خوش زیستی، که نقش دورکاری در توازن میان و کار و زندگی ذکر کردند همخوان بوده و در کفه ناخوش زیستی با دوالی و همکاران (۱۴۰۰) که تعارض کار خانواده را در دورکاری بررسی کردند همخوانی دارد همچنین تجارب زیسته این مضمون با نتایج مکی زاده و همکاران (۱۴۰۰) از این لحاظ که آسیب های جسمی و روانی در تحلیل مصاحبه ها اشاره نمودند دورکاری می تواند در واقع به خاطر افزایش تعادل بین کار و زندگی باعث خوش زیستی گردد (چانگ و ندرهورست، ۲۰۱۸، ۲). زیرا دورکاری با تعادل بهتر بین کار و زندگی و افزایش رفاه همراه با انعطاف پذیری است (کوزک و لاتوش و ایتون، ۲۰۰۶، ۳) البته از سویی در کفه دیگر، آسیب های جسمی و روانی در کار با فناوری همچنین ضرورت در دسترس بودن به صورت شبانه روزی از طریق فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطات (همیلتون، ۲۰۰۲، ۴) و ضرورت انعطاف برنامه های دورکاران (لئوناری و تریم و جکسون، ۲۰۱۰، ۵) مرز کار و زندگی دورکارها را تضعیف

---

<sup>1</sup> Duxbury, L., Lyons, S., & Higgins, C

<sup>2</sup> Chung, H., van der Horst, M

<sup>3</sup> Kossek, E.E., Lautsch, B.A., Eaton, S.C.,

<sup>4</sup> Hamilton

<sup>5</sup> Leonari, P.M., Treem, J.W. and Jackson, M.H.

می‌کند (وانگ، البرت و سان، ۲۰۲۰) و ناخوش زیستی را سبب می‌گردد. نتایج تحقیق بنا بر مضمون اصلی انزوای دورکاران (انزوای اجتماعی، انزوای روانی، انزوای فیزیکی) در زمینه انزوای دورکاران با نتایج وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است که انزوای دورکاران و تاثیر آن بر تعلق سازمانی دورکاران بررسی کردند همچنین با نتایج تحقیق براتی و همکاران (۱۴۰۱)، از این لحاظ که بر کانال‌های ارتباطی تاکید کردند همخوانی دارد همچنین با نتایج کالینز (۲۰۰۵) همخوان است که به استرس به عنوان یک نتیجه غیرمستقیم توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق دورکاری اشاره می‌کند و با نیایچ ایلجمز و وربک (۲۰۰۴) از ناامیدی به عنوان پیامد احتمالی دورکاری یاد می‌کنند همسو است. و با تحقیق سالازار-کنچا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) که تکنواسترس، را به عنوان تاثیر منفی دورکاری عنوان نموده‌اند همخوان است. نتایج تحقیق بنا بر مضمون اصلی کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی با نتایج هائو و همکاران (۲۰۲۲) همسو است از این جهت که نقش هویت سازمانی و حمایت عاطفی دورکاران را اشاره کردند همچنین با نتایج تحقیق لی و همکاران (۲۰۲۳) همخوان است که با تاکید بر رفتارهای غیر مولد ضرورت مشارکت و فناوری‌های مشارکتی را در کار خود تاکید کردند و با نتایج تحقیق ویلسون و گرینهیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مورد تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ساخت هویت دورکاران توضیح دادند در مضامین فرعی همسو است و با نتایج تحقیق جعفریان و همکاران (۱۴۰۱) از این لحاظ که با اشاره به معایب دورکاری و مزایای آن جهت تعهد بر مضامین ویژگی‌های مدیران و کارکنان زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی و ماهیت شغل را در کنار عوامل محیطی در نظر گرفتند. نتایج تحقیق بنا بر مضمون اصلی تبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی با نتایج محمدی و صفوی همامی (۱۴۰۱)، از این لحاظ که چالش‌ها دیده نشدن کارکنان در دورکاری را عنوان کردند و با تحقیق گلدن (۲۰۰۹) که عنوان کردند با دورکاری افراد ممکن است احساس کنند فراموش شده‌اند و بی تفاوت به سازمان شوند و با تاسکین و

---

<sup>1</sup> Salazar-Concha, C., Ficapal-Cusí, P., Boada-Grau, J., Camacho, L.J.,.

<sup>2</sup> Wilson, M., Greenhil, A

همگاران، (۲۰۰۵) که عنوان کردند با دورکاری افراد ممکن است احساس کنند دیده نمی‌شوند و با مک کلور و همکاران، (۲۰۰۸) که با دورکاران احساس کنند نامرئی شده‌اند همخوان است. نتایج تحقیق بنا بر مضمون اصلی دوسوگرایی فرصت‌های رشد و توسعه فردی با نتایج تحقیق گلدن و ادلستون (۲۰۲۰) همسوست که دورکاری را به عنوان نشانه‌ای از عدم تعهد به حرفه در نظر گرفتند و بر فرصت‌های رشد و عدم موفقیت ارتقای شغلی دورکاری تاکید کردند. همچنین با نتایج تحقیق شعبانی و همکاران (۱۴۰۰) از این لحاظ که فرصت‌های رشد رو در دوران دورکاری تاکید کردند همخوان است و با نتایج تحقیق اسویل و تاسکین (۲۰۱۵) همخوان است از این لحاظ که با دورکاری به دلیل محدود شدن تعاملات فرصت‌های شغلی کاهش می‌یابد اما همزمان فرصت لازم جهت توسعه فردی نیز مهیا می‌گردد.

بنابراین در نتیجه گیری کلی از مضامین بررسی شده می‌توان گفت:

با توجه به نتایج مصاحبه‌ها و مضامین در تجارب دورکاران از پدیده تعلق سازمانی همان‌طور که در جدول ۵ ارائه شد می‌توان توصیف‌های عمیق در این زمینه ارائه نمود به عنوان مثال در مضمون اصلی دورکاری به مثابه کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی توصیف‌های زیر بیانگر معرفی و شناخت ذات تعلق سازمانی است: احساس فشارهای غیرعادی برای توجیه حرفه ای توانمندی دورکار، فقدان حس تعادل، ثبات و آشنایی، احساس عدم مالکیت یا بودن آنجا، از دست دادن هویت شخصی، عدم درک وجود رابطه ای سرشار از غرور بین خود و سازمان

همچنین با توجه به نتایج مصاحبه‌ها و مضامین دوسوگرایی استخراج شده در تجارب دورکاران از پدیده تعلق سازمانی می‌توان سیمای ژانوسی از دورکاری را با درک مضامین استخراج شده توصیف کرد. که اولین بار وبر بوروکراسی به عنوان « چهره ی ژانوسی، ترسیم نمود (گرینهیل و ویلسون، ۲۰۰۸) که با کاوش در هر دو جنبه مثبت و منفی سازمان های بوروکراتیک که توسط افراد در داخل

---

<sup>1</sup> Greenhill, A., & Wilson, M

سیستم های بوروکراتیک تجربه می شود مرتبط است (جو و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲) همچنین در خصوص دوسوگرایی هایی که در محیط های سازمانی مشاهده می گردد می توان به دوسوگرایی در روابط محل کار بین همکاران (متوت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) بین رهبران و پیروان (دافی و گانستر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) و در اعضای گروه ها (اسمیت و برگ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷) اشاره نمود. در واقع، تجربه دوسوگرایی در محیط سازمانی ممکن است بسیار زیاد باشد (کرینر و اشفورت، ۲۰۰۴) که دلیل انتخاب این عنوان رو روشن می نماید. و مطابق شکل ۸ می توان تفسیر روشن از نتایج ارائه نمود.



شکل ۸: سیمای ژانوسی از دورکاری بر اساس یافته های تحقیقی

بنابراین پیشنهادات زیر در این راستا ارائه می شود:

<sup>1</sup> Joo, H. J., & Kim

<sup>2</sup> Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N

<sup>3</sup> Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon

<sup>4</sup> Smith, K. K., & Berg, D. N

۱- بنا بر مضمون اصلی دوسوگرایی کم باری- گرانباری نقش در دورکاری بررسی تراکم کار دورکاران پیشنهاد می شود تا تجارب و احساسات منفی و دوسوگرا به حداقل برسد. ۲- بنا بر مضمون اصلی دوسوگرایی خوش زیستی- ناخوش زیستی در زندگی کاری- خانوادگی آنچه باعث تعارض کار خانواده می شود بررسی و در جهت رفع آن اقدام گردد تا کفه ترازو به سمت خوش زیستی سنگین گردد همچنین آسیب های جسمی و روانی دورکاری شناسایی و مرتفع شود تا افراد در محیط کار حس شور بالندگی و نشاط زندگی و روحیه کنند. ۳- بنا بر مضمون اصلی انزوای دورکاران برای غلبه بر احساس ناامیدی، احساس افسردگی و اضطراب ناشی از کاهش تعاملات و جدایی فیزیکی افراد دورکار از همکارانشان، مدیران با ایجاد شبکه گسترده ارتباطات انسانی و تعاملات رو در رو در سازمان، عاملان، پیوندها و روابطی که افراد را به صورت عینی به هم متصل می کند حفظ نموده و با ارتقای ارتباطات مثبت ارتباطات فردی و بین فردی و سازمانی روابط معنادار مبتنی بر مشارکت رسمی و غیررسمی را در سازمان به وجود بیاورند. ۴- بنا بر مضمون اصلی کمرنگ شدن تعهد هنجاری عاطفی: مدیران سازمان با ایجاد احساس مسئولیت، هنجارهای مشترک، یا تعامل متقابل برای سرمایه گذاری های سازمانی در دورکاران باعث شوند کارکنان احساس مفید و موثر بودن نموده و احساس قدرت نمایند و با تاکید بر رفتارهای سازنده در دورکاران احساس وفاداری و تعهد به ماندن تعلق سازمانی تقویت شود تا دورکاران خود را جزئی جدایی ناپذیر از سازمان بدانند و احساس کنند جزو یک تیم هستند.

۵- بنا بر مضمون اصلی تنبلی سازمانی در پرتو کارکنان نامرئی قدردانی از کارکنان در انجام دادن وظائف محوله و ترویج و تشویق افراد مسولیت پذیر باعث شوند افراد کمتر احساس دیده نشدن و به عبارتی نامرئی شدن نمایند و سازمان ها همچنین می توانند با پرورش فرهنگی که به همه کارکنان اجازه می دهد در مورد مسائل محل کار صحبت کنند، احساس مسئولیت سازمانی را ارتقا دهند. مخصوصاً برای افرادی که از راه دور کار می کنند، کارکنان با شرکت در نظرسنجی های آنلاین و جلسات ویدئویی اطمینان حاصل خواهند کرد که صدای آنها شنیده می شود. ۶- بنا بر مضمون

اصلی دوسوگرایی فرصت‌های رشد و توسعه فردی، سازمان فرصت‌های رشد دورکاران را تعریف و در توسعه فردی مدیران امکان مدیریت تصویر، توسعه حرفه‌ای، تسهیم دانش، کسب تجربه‌های جدید رشد و کسب مهارت‌های جدید الکترونیکی برای کارکنان فراهم و با معرفی فرصت‌های درآمدی جایگزین و مکمل موقعیت پیشرفت دورکاران را فراهم نمایند

محدودیت پژوهش حاضر با توجه به نوع طرح تحقیق انتخابی و جامعه آماری دانشگاهی تحقیق حاضر می‌باشد که اگر تحارب زیسته دورکاران سایر سازمان‌ها هم انجام می‌شد و فقط محقق به اطلاعات دورکاران در محیط دانشگاه تکیه نمی‌کرد قطعاً واکاوی عمیق‌تر و غنی و بهتری از این پدیده صورت می‌گرفت و محدودیت دیگر پژوهش حاضر، تک مقطعی بودن آن است. برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود با توجه به پیشرفت‌های اخیر در حوزه سلامت عمومی، تحلیل تعلق سازمانی دورکاران در زمینه‌های مختلف عمیق‌تر واکاوی شود و نقش عوامل علی و میانجی و شناسایی فاکتورهای فردی موثر بر انتخاب دورکاران و جنبه‌های مختلف سبک رهبری تحلیل گردد. همچنین تفاوت در اقتصاد یا توسعه فناوری در اجرای دورکاری بررسی شود. علاوه بر این، جهت ایجاد فرصت‌های برابر، امکان سنجی برای استخدام افراد با استعداد جهت دورکاری با تاکید بر افرادی که در مناطق کمتر توسعه یافته زندگی می‌کنند، صورت پذیرد.

#### -تشکر و قدردانی

از همه افرادی که در طول این تحقیق با ما همکاری کردند تشکر و قدردانی می‌شود بخصوص پنل مصاحبه در دانشگاه علوم پزشکی

#### منابع

دوالی، حق دوست، معصوم زاده جوزدانی. (۱۴۰۰). تأثیر دورکاری بر رضایت شغلی کارکنان با میانجی‌گری استقلال شغلی و تعارض کار و خانواده در طول همه‌گیری کرونا. پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، ۱۲(۱)،



شعبانی، احمد، فاضلی، رجایی پور، کشوری. (۱۴۰۰). سنجش رضایت شغلی کتابداران در دوران دورکاری کووید-۱۹. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۳(۳)، ۲۵-۳۶.

محمدی، مهدی و صفوی همای، سید محمد. (۱۴۰۱). مروری بر عوامل فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست سازمانها در زمان دورکاری. کنفرانس مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، ۴۳۲-۴۳۹.

مکی زاده، شرایی، نکویی زاده. (۱۴۰۰). تجربه زیسته دورکاری کارکنان در دوران همه گیری کووید-۱۹. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۵۰-.

جعفریان سکینه، اوجاکی، ناهید یاری قلی، بهبود. (۱۴۰۱). تجربیات کارکنان دانشگاه از دورکاری در شرایط کرونایی: یک بررسی پدیدارشناسانه. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۴(۷)، ۲۷-۷.

شیربگی، ناصر، کهنه پوشی، قادر. (۱۳۹۹). مطالعه کیفی تجارب اعضای هیئت علمی از مفهوم «گرانباری نقش». «مجله آموزش عالی ایران». 12(1), 33-61.

- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. and Wiesenfeld, B.M.(2012), "Knowing where you stand: physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees", *Organization Science*, ;Vol. 23, pp. 743-757.
- Colaizzi, P.F(, 1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. Vaile & M. King (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press

- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V.(2005) The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*; 25(12), 1476-1483
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q.( 2020) Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*; 42(3), 609-625.
  - Fay, M.J. and Kline, S.L. (2012)“The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting”, *Southern Communication Journal*; Vol. 77, pp. 61-76.
- Venkatesh, V., & Speier, C.. Creating an effective training environment for enhancing telework. *International journal of human-computer studies* 2000; 52(6), 991-1005
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R.. The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*2001; 68(3), 275-291
- .. Sewell, G., Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organ. Stud*; 36 (11), 1507–1529
- Taskin, L., Devos, V. (2005),. Paradoxes from the individualization of human resource management: the case of telework. *J. Bus. Ethics*;62 (1), 13–24
- .Collins, M., (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd’s of London. *New Technol. Work. Employ.*;20 (2), 115–132.
- Illegems, V., Verbeke, A., Telework: what does it mean for management? *Long. Range Plan*2004; 37 (4), 319–334
- Wilson, M., Greenhil, A.(2004 Gender and teleworking identities in the risk society: a research agenda. *New Technol. Work. Employ*; 19 (3), 207–221.
  - Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K(2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID- 19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*;; 84(1), 230-249.
  - Music, J., Charlebois, S., Toole, V., & Large, C. (2022)Telecommuting and food E-commerce: socially sustainable practices during the COVID-19 pandemic in Canada. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 13, 100513
  - Huo, W., Gong, J., Xing, L., Tam, K. L., & Kuai, H.( 2022).Voluntary versus involuntary telecommuting and employee innovative behaviour: A daily diary study. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-25.
  - Li, B., Xue, C., Cheng, Y., Lim, E. T., & Tan, C. W(2023). Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. *Journal of Business Research*;; 154, 113330.

- . Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020) Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior.*; 116, 103348.
- . Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014) Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*; 25(5), 1453–1478.
- . Duxbury, L., Lyons, S., & Higgins, C. Too Much to do, and Not Enough Time: An Examination of Role Overload. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead (Eds.). *Handbook of work-family integration: Research, theory and best practice*. 2008; (pp. 125 - 140). San Diego, CA: Elsevier
- . Chung, H., van der Horst, M., (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum. Relat. (Special Edition)*; 71 (1), 1–26
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., Eaton, S.C. (2006), Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *J. Vocat. Behav.* 68 (2), 347–367
- .Hamilton, E, (2002); “Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting” Center for Work & Family, book
- .Leonari, P.M., Treem, J.W. and Jackson, M.H. (2010) “The connectivity paradox: using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements”, *Journal of Applied Communication Research.*; Vol. 38 No. 1, pp. 85-105.
- . Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017) The space between us: A socialfunctional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management.* . 43(6), 1789–1819. 20
- .Joo, H. J., & KimT,(2022) Ambivalence toward bureaucracy: responses from Korean school principals. *International Journal of Educational Managemen.:* t, 36(3), 311-324.
- . Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. 117(3), 497-529.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*. 27, 383-405
- May, V. (2011). Self, belonging, and social change. *Sociology*, 45(3), 363-378. doi:10.1177/0038038511399624
- Golden, T., D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*. 6, 241-250
- Taskin, L. and Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: the case of telework. *Journal of Business Ethics*. 62, 13- 24. doi:10.1007/s10551-005-8710-0

- McClure, J. P., and Brown, J. M. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*. 11(1), 3-17. doi:10.1080/13678860701782261.
- Wertz, F. J. (2005). Phenomenological research methods for counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 167-177.

### **Janus faced of telework: a phenomenological analysis**

Gholamreza Malekzadeh<sup>\*1</sup>, Zahra Rajaei<sup>2</sup>, fatemeh boskabadi<sup>3</sup>

1-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economic & Administrative Sciences (FEAS) Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Iran H/P: +989155158785

Email: malekzadeh@um.ac.ir (Corresponding author)

2- Assistant Professor of Public Administration, Payame Noor University. Tehran. Iran..

Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir P: 989153754524

3- . Doctoral student of Public Administration, Human Resources, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran, aboskabadi1@mums.ac.ir, mobile number 09933008405-

#### **Abstract**

Due to the problems of recent years due to the spread of the epidemic of covid-19 in different countries including Iran, have started teleworking teleworking can lead to fatigue and unproductive behaviors or productivity behaviors Due to the uncertainty of the effects of the corona virus and remote working conditions on the organizational belonging, knowing the lived experience of employees has a central role in the analysis of this phenomenon, therefore this research tries to answer the question: "What is the lived experience of teleworkers from organizational belonging and how does it mean. this research is “applied research” in order to answer its main questions, the "phenomenological" research method is used, which is among qualitative researches, according to the experience of the interviewees with the concept of teleworking, the statistical population of this research includes teleworkers of public universities in Razavi Khorasan province that they had telework experience. Purposeful snowball sampling method is used for data gathering. The main criterion in determining the sample size is conceptual saturation. In order to increase credibility in the current research, the method of triangulation and content validity of coding is used, based

on the analysis of the interviews and the main themes of ambivalence extracted from the lived experiences of the participants from the teleworking phenomenon, the themes of ambivalence of role load(low-high) ambivalence of work life (happy/ unhappy), isolation, weakening of emotional-normative commitment, organizational laziness in the light of invisible employees, ambivalence is related to positive and negative teleworkers' experience of organizational belonging, that it can be considered as a Janus faced of teleworking. Infrastructures, individual factors and content factors play a key role in interpreting the positive or negative teleworkers' experience of organizational belonging

**Keywords:** Ambivalence, isolation, organizational laziness in the light of invisible employees, weakening of emotional-normative commitment, telework, experience, organizational belonging