

## رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی<sup>۱</sup>

علی ربیعی\*، محمدتقی امینی\*\*، زهرا پیرایش\*\*\*

مقدمه: توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب توجه روزافزون سازمان‌ها به دورکاری، جهت بهره‌مندی از مزایای گسترده آن، همچون کاهش رفت‌وآمد، بهبود عملکرد و ارتقای تعادل میان مسئولیت‌های حرفه‌ای و تعهدات شخصی کارکنان و متعاقب آن، برخورداری از منافع توازن کار - زندگی شده است. در این مقاله، ضمن تبیین رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، عوامل موثر بر اجرای موفق دورکاری، مانند تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری، حمایت مدیران از دورکاری و میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری بررسی گردیده و مزایای حاصل از بهبود توازن کار - زندگی اجتماعی ناشی از به‌کارگیری دورکاری برای سازمان و کارکنان، مانند برخورداری سازمان از نیروی کار پایدارتر و ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی برای کارکنان شناسایی گردیده‌اند.

روش: در این مطالعه، روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی است. جامعه آماری، کارکنان دورکار و غیردورکار وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده که ۲۹۷ پرسش‌نامه توسط آنان تکمیل شده است. اطلاعات گردآوری شده توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای، نتایج نهایی در خصوص پاسخ به پرسش‌های پژوهش استخراج شدند. برای مقایسه دیدگاه‌های کارکنان دورکار و غیردورکار، از آزمون تی نمونه مستقل استفاده گردیده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که دورکاری موجب بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان می‌شود. دستاوردهای تحقیق حاکی از آن است که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری داشته و منابع مورد نیاز برای اجرای دورکاری مهیا می‌باشد اما مدیران حامی دورکاری نمی‌باشند. نتایج حاکی از آن است که بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از به‌کارگیری دورکاری، به سازمان برای برخورداری از نیروی کاری باثبات‌تر و همچنین، به کارکنان برای استفاده از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی کمک می‌نماید. میان «جنسیت» و «سطح تحصیلات» و بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

بحث: ابقای کارکنان و حفظ سرمایه سازمانی، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های متخصصان منابع انسانی است. کارکنان نیز در پی ارتقای سطح علمی و پیشرفت حرفه‌ای خود می‌باشند. پذیرش و اجرای برنامه دورکاری در سازمان‌ها و بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی به‌عنوان یکی از شاخص‌های به‌کارگیری دورکاری، موجب برخورداری سازمان و کارکنان از مزایای آن، همچون کمک به ابقای نیروی کار در سازمان و امکان بهره‌مندی کارکنان از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی می‌گردد. این حقیقت، لزوم تداوم به‌کارگیری این شیوه نوین کاری را آشکار می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: توازن میان کار و زندگی اجتماعی، دورکاری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۷/۰۱ تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۸/۲۰

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دانشجویی زهرا پیرایش برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته MBA از دانشگاه پیام نور با عنوان «بررسی رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» به‌راهنمایی دکتر علی ربیعی و مشاوره دکتر محمدتقی امینی می‌باشد.

\* دکتر مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور.

\*\* دکتر مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه پیام نور. <z\_pirayesh@yahoo.com> (نویسنده مسئول)

## مقدمه

همگام با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، ماهیت کار دگرگون گردیده، کارکنان، دیگر وابسته به مکان جغرافیایی خاصی نبوده و سازمان‌ها در روند حرکت به سوی ساختارهای عملیاتی مبتنی بر شبکه هستند. در سایه این تحولات، مفهوم دورکاری<sup>۱</sup> یا کار از راه دور که یکی از انواع کار مجازی<sup>۲</sup> می‌باشد، به عنوان اصلی‌ترین شکل سازمانی در عصر الکترونیک، با هدف نیل به برنامه‌ریزی منعطف‌تر و با پتانسیل بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی مطرح گردیده است. تغییرات چشمگیر جوامع کنونی، حاکی از روند روبه رشد پیوستن زنان به نیروی کار و خانواده‌هایی است که بر بیش از یک نان‌آور تکیه دارند. لزوم مراقبت از فرزندان و خویشاوندان سالمند و افزایش تمایل بزرگسالان به ادامه تحصیل، موجب نیاز و میل نیروی کار به انعطاف‌پذیری در محل و زمان کار، برای جلوگیری از تضاد میان کار و زندگی گردیده است. سازمان‌ها نیز هزینه و انرژی زیادی برای آموزش و ابقای کارکنان خود که از دارایی‌های مهم آن‌ها به‌شمار می‌روند، صرف می‌نمایند. یکی از دلایل اصلی اجرای طرح دورکاری در سازمان‌ها، علاوه بر دستیابی به هدف کاهش هزینه‌های ناشی از تغییر در ترکیب نیروی کار، کمک به کارکنان برای بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی آنان می‌باشد که به تبع آن، سازمان با جابه‌جایی کمتر نیروی کار و غیبت کارکنان مواجه و برای کارکنان نیز امکان بهره‌مندی از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی فراهم می‌گردد. این پژوهش در پی یافتن پاسخ به این پرسش است که: آیا دورکاری به بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان کمک می‌نماید؟ همچنین، در این مطالعه، تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری، حمایت مدیران از دورکاری و میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری بررسی می‌گردد. سپس در پی یافتن پاسخ این سوال‌ها خواهیم بود که آیا دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی به سازمان برای برخورداری از نیروی کاری پایدارتر، و به کارکنان برای بهره‌مندی از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی

1. teleworking

2. virtual working

کمک می‌نماید. دیگر اینکه آیا ارتباط معنی‌داری میان «جنسیت» و «سطح تحصیلات» و بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری وجود دارد؟

### چارچوب نظری

بیش از ۳۰ سال از زمانی که آلون تافلر<sup>۱</sup>، آینده‌نگر، به پوچی میلیون‌ها رفت‌وآمد هر روز صبح و شب کارکنان اشاره نمود، می‌گذرد. از آن به بعد، برخی محققان پیش‌بینی نمودند که در قرن ۲۱، یک‌سوم کارکنان خواستار کار در خانه خواهند بود (شولفیلد<sup>۲</sup> و پیل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در سال ۱۹۷۴، جک‌نیلز<sup>۴</sup>، اصطلاح «دورکاری» را درحالی‌که در ترافیک لوس‌آنجلس گیر کرده بود، اختراع کرد (کرلند<sup>۵</sup> و بایلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). جک‌نیلز، دانشمند ساخت موشک<sup>۷</sup> بود که طراحی مقدماتی چند فضایی‌کنترل از راه دور و سیستم‌های اطلاعاتی را برای نیروی هوایی ایالات متحده انجام داده بود. وی تحقیقات رسمی خود را بر روی کار از راه دور از سال ۱۹۷۳ آغاز نمود و استانداردهایی را به‌وجود آورد که بیشتر پروژه‌های کار از راه دور به‌وسیله آن سنجیده می‌شوند. او اکنون، در سطح بین‌المللی، به‌عنوان پدرخوانده دورکاری شناخته می‌شود (مؤسسه جلا، ۱۳۹۲). در خصوص دورکاری، تعاریف و نظرهای متفاوتی وجود دارد. یکی از مشکل‌های مطالعه در مورد دورکاری، عدم وجود یک تعریف پذیرفته شده عمومی است (هارتمن<sup>۸</sup> و آرورا<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲) که تعیین کمیت این پدیده را دشوار می‌سازد (ترمبلی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). واضح است که تعریف دورکاری بی‌نهایت دشوار است، اگرچه این سختی‌ها لزوماً ریشه در عدم مهارت محققان ندارد، برعکس، این دشواری از ماهیت خود دورکاری سرچشمه می‌گیرد (جکسون<sup>۱۱</sup> و ویلن<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۸). در برخی موارد، اختلاف در تعریف دورکاری، تعمداً و برای تأکید بر جنبه‌های خاص دورکاری یا برای ارتباط دادن دورکاری با سایر شیوه‌های کار می‌باشد (مختاریان، ۱۹۹۱). عبارتهای «telecommuting» و «teleworking» به‌طور

1. Alvin Toffler

2. Scholefield

3. Peel

4. Jack Nills

5. Kurland

6. Bailey

7. rocket scientist

8. Hartman

9. Arora

10. Tremblay

11. Jackson

12. Wielen

هم‌زمان، برای دورکاری استفاده می‌گردند، اما عبارت "teleworking" با توجه به آنچه واقعاً اتفاق می‌افتد، مناسب‌تر به نظر می‌رسد (گرین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

اصطلاح دورکاری، اغلب، به سادگی کار در خانه تعریف می‌گردد (هارتمن و آرورا، ۱۹۹۲؛ پولیدو<sup>۲</sup> و لوپز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) عنصر مشترک مفهوم دورکاری، خانه نیست، بلکه استفاده از کامپیوترها و ارتباطات از راه دور است، بدان معنی که شکل و محدوده کار تغییر یافته است (پولیدو و لوپز، ۲۰۰۵). دورکاری اشاره به فعالیت‌هایی دارد که شامل حلقه‌های ارتباط از راه دور، از محل‌هایی غیر از محل کار می‌گردد (هارتمن و آرورا، ۱۹۹۲؛ شولفیلد و پیل، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، دورکاری روش سازمان‌دهی و انجام کار با استفاده از فناوری اطلاعات بوده و به کارکنان اجازه می‌دهد وظایف خود را خارج از محل کار انجام دهند (استراتیگا<sup>۴</sup> و جیاوتزی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ کمیسیون اروپا، ۲۰۰۹).

فناوری جهانی، پیشرفت سریعی در جهت ارائه گونه‌های بیشتری از کسب‌وکارهای در دسترس ناشی از ارتباطات دارد. دورکاری که عمل ایجاد، توسعه و ابقای کسب‌وکارهای خارج از محل<sup>۶</sup>، از طریق شیوه‌های ارتباطات از راه دور<sup>۷</sup> تعریف می‌شود، راه را برای یک سیستم ارتباطی کارآمدتر بالقوه در محل کار هموار می‌نماید (گرین و همکاران، ۲۰۱۲). در سایه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دورکاران به جای تردد به مرکز کسب‌وکار سنتی، قادر به کار در منزل یا محلی در نزدیکی محل اصلی کار، مثل یک مرکز ماهواره‌ای بوده و از طریق ارتباطات از راه دور با مرکز در تماس هستند (مختاریان و سالومون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶؛ میتومو<sup>۱۰</sup> و جیتسوزومی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹). اشکال مختلف دورکاری شامل کار در خانه<sup>۱۲</sup>، دورکاری سیار<sup>۱۳</sup>، دفاتر اقماری<sup>۱۴</sup>، مراکز از راه دور<sup>۱۵</sup>، دفاتر مجازی<sup>۱۶</sup>، محله‌های اداری<sup>۱۷</sup> و کلبه‌های راه دور<sup>۱۸</sup> می‌باشد (ترمبلی و همکاران، ۲۰۰۶).

- |                         |           |                           |                       |             |
|-------------------------|-----------|---------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. Green                | 2. Pulido | 3. López                  | 4. Stratigea          | 5. Giaoutzi |
| 6. European Commissions |           | 7. off-site business      | 8. telecommunication  | 9. Salomon  |
| 10. Mitomo              |           | 11. Jitsuzumi             | 12. working from home |             |
| 13. mobile teleworking  |           | 14. satellite offices     | 15. telecentres       |             |
| 16. virtual offices     |           | 17. offices neighbourhood | 18. telecottages      |             |

طی سه دهه گذشته یا قبل تر، ادبیات روبه رشدی در مورد موضوع پذیرش دورکاری مشاهده و دورکاری به طور قابل ملاحظه‌ای شیوع پیدا کرده است (کمپبل<sup>۱</sup> و هیلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ اما پذیرش دورکاری کندتر از پیش‌بینی‌هایی بوده که طی مطالعات دهه گذشته صورت گرفته است (مختاریان و سالومون، ۱۹۹۶). در برخی سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی، تصور کارکنان در خصوص عدم پیشرفت و ارتقا، تردید در خصوص راحتی مشتریان، نگرانی مدیران در مورد کنترل و سرپرستی دورکاران و عدم اطمینان به انضباط کار در منزل، از موانع پذیرش دورکاری در روزهای نخستین اجرای آن بوده است (گانی<sup>۳</sup> و تولمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). به دلیل میزان پایین پذیرش دورکاری در سازمان‌ها، مدیران و تصمیم‌گیرندگان در هر دو فاز برنامه‌ریزی و اجرا، با متغیرهای مختلفی روبه‌رو گردیده‌اند (حدادی هرنندی و غفاری، ۲۰۱۲). در همین حال، پیشرفت فناوری و در دسترس و مقرون به صرفه بودن گزینه‌های آن شامل فکس، اس‌ام‌اس و ایمیل، باید به‌عنوان پیامدهای مثبت پذیرش دورکاری مدنظر قرار گیرند (راسموسن<sup>۵</sup> و کربت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). ظهور و تکامل سریع فناوری‌های مرتبط با ارتباطات، همکاری، ایجاد و بررسی اسناد و امنیت در طی ۱۰ تا ۱۲ سال گذشته، موجب افزایش پذیرش دورکاری به‌عنوان یک جایگزین کاری ماندگار برای کارکنان گردیده است (اسلاتر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). زیرساخت‌های فناوری، ماهیت کار، سطح انعطاف‌پذیری مدیریتی، غیرمتمرکزسازی و مدیریت بر مبنای اهداف، فاکتورهای بسیار بااهمیتی برای پذیرش دورکاری می‌باشند (الدمور<sup>۸</sup> و الجعفره<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲).

دورکاری بخشی از روند مدرنیزه کردن در سازمان‌هایی است که بیشتر بر «مدیریت مبتنی بر نتیجه»<sup>۱۰</sup> و «عملکرد هدف‌محور»<sup>۱۱</sup> تمرکز دارند و با استفاده از فناوری اطلاعات جدید، اجازه انعطاف‌پذیری بیشتری به سازماندهی کار می‌دهند (کمیسیون اروپا، ۲۰۰۹). در به‌کارگیری دورکاری، مدیران نقش کلیدی و تصمیم‌گیرنده دارند (شولفیلد و پیل، ۲۰۰۹).

- 
- |                                  |           |             |               |                             |
|----------------------------------|-----------|-------------|---------------|-----------------------------|
| 1. Campbell                      | 2. Heals  | 3. Gani     | 4. Toleman    | 5. Rasmussen                |
| 6. Corbett                       | 7. Slater | 8. Aldhmour | 9. Al-Jaafreh | 10. result-based management |
| 11. objective-driven performance |           |             |               |                             |

استخدام، توسعه، ایجاد انگیزه و ابقای نیروی کار با کیفیت، همواره، برای مدیران به‌عنوان چالشی در منابع انسانی مطرح بوده است (هارتمن و آرورا، ۱۹۹۲). در یک برنامه دورکاری، مدیران باید به‌دقت، فعالیت‌ها را هماهنگ نموده، انتظارات را به‌خوبی آشکار کنند، به جلوگیری از انزوای دورکاران کمک کنند و افرادی با عادت‌های کاری درست را برای دورکاری انتخاب نمایند (گرین و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت کارکنان در یک مکان از راه دور، چالش‌برانگیز است. مدیران دورکاری باید مهارت‌های اولیه خود، از قبیل اندازه‌گیری عملکرد به‌وسیله نتایج<sup>۱</sup>، ارتباطات بین فردی مؤثر<sup>۲</sup>، تسلط بر ابزارهای الکترونیکی<sup>۳</sup>، رهبری<sup>۴</sup> و تیم‌سازی<sup>۵</sup> را تقویت نمایند. آنچه مسلم است، گسترش یک برنامه موفق دورکاری، نیازهایی بسیار فراتر از تهیه یک اینترنت با سرعت اتصال بالا و یک کامپیوتر دارد. سازمان‌ها باید پیش از آغاز برنامه دورکاری، مراحل اجرا را مستندسازی نموده و برنامه‌ریزی دقیقی در خصوص تطبیق سیاست‌ها و روش‌های خاص، انتخاب فناوری، آموزش، پشتیبانی فنی، مدیریت هزینه و بودجه و رضایت کاربران انجام دهند (ریچارد یه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

به‌عنوان یک تصمیم تجاری ایدئال، قبل از انتخاب شیوه‌های کار مجازی که دورکاری یکی از انواع آن است، لازم است اهداف و مزایای آن توسط تمام ذی‌نفعانش به‌طور روشن درک شود (بارد<sup>۷</sup> و توماس، ۲۰۱۰). در عصر اطلاعات، هنگامی که بخش قابل توجهی از نیروی کار در پردازش اطلاعات ایفای نقش می‌کنند، دورکاری به‌عنوان سیاستی برای کاهش تردد مورد توجه قرار گرفته است (مختاریان و سالومون، ۱۹۹۵). دورکاری با کاهش زمان رفت‌وآمد، موجب کاهش آلودگی هوا می‌گردد (کمیسون اروپا، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش ممدوحی و اردشیری (۲۰۱۱) حاکی از آن است که در تهران از بین ۱۴۸۵۵۱ کارمند بخش دولتی و عمومی، ۵۳۸۹۸ نفر (حدود ۳۶ درصد) می‌توانند به‌طور روزانه در برنامه دورکاری شرکت کنند، که باعث حذف همین تعداد سفر کاری در ساعت اوج ترافیک صبح می‌گردد (ممدوحی و اردشیری، ۲۰۱۱).

1. performance measurement by results  
3. mastery of electronic tools  
5. team building

2. effective interpersonal communications  
4. leadership  
6. Richard Ye

7. Baard

دورکاری موجب کاهش هزینه‌های نگهداری فضای اداری (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹)، کاهش استرس (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹؛ کمسیون اروپا، ۲۰۰۹؛ بارد و توماس، ۲۰۱۰) و افزایش بهره‌وری (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹؛ بارد و توماس، ۲۰۱۰) می‌گردد. برخی سازمان‌ها، دورکاری را به‌عنوان ابزاری برای جذب و ابقای پرسنل سطح بالا در زمینه‌هایی با عرضه نیروی انسانی کم در نظر می‌گیرند (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹). میزان بالاتری از استقلال و آزادی برای مدیریت زمان کاری، توانمندسازی بیشتر و انگیزه بالاتر که به عملکرد بهتر منجر می‌گردد، از مزایای گسترش دورکاری است (کمسیون اروپا، ۲۰۰۹). دورکاری در طی ساعات عادی اداری باعث اثربخشی و استفاده از فرصت‌های آموزشی و در خارج از ساعات عادی اداری، باعث حرفه‌ای‌گرایی و برخورداری از اعتمادبه‌نفس می‌گردد (کمپیل و هیلز، ۲۰۰۸).

مزایای دورکاری در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی، از دیدگاه کرلند و بایلی (۱۹۹۹)، در جدول ۱ نمایش داده شده است:

جدول ۱. مزایای دورکاری در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹).

مزایای دورکاری در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی		
مزایای دورکاری در سطح اجتماعی	مزایای دورکاری در سطح سازمانی	مزایای دورکاری در سطح فردی
کاهش ترافیک	افزایش بهره‌وری	کاهش زمان رفت‌وآمد
کاهش آلودگی هوا	کاهش غیبت	صرفه‌جویی در هزینه‌ها
کاهش جرم محلی	افزایش روحیه	کاهش استرس
افزایش حضور اجتماعی	آزادی بیشتر	عدم نیاز به جابه‌جایی
	مذاحمت‌های کمتر در اداره	استقلال بیشتر
	کاهش هزینه‌های سربار	قابلیت انعطاف در برنامه
	برخورداری از منبع گسترده‌تر استعدادها	محیط کاری راحت
	کاهش تغییر و تحول در نیروی انسانی	کاهش حواس‌پرتی
	پیروی از مقررات	عدم وجود سیاست‌های اداری
		توازن میان کار و زندگی
		عدالت در محل کار
		افزایش رضایت شغلی

بهبود «توازن میان کار و زندگی»، از مزایای مهم دورکاری در سطح فردی است. این درحالی است که به وجود آمدن تغییرات در محیط کار و ساختار خانواده، مانند والدین هر دو شاغل و مادران و پدران مجرد، نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر در ایجاد توازن میان نقش‌های اغلب متضاد کار و خانواده را ایجاد می‌نماید. دورکاری یک پاسخ سازمانی ارزشمند برای کمک به کارکنان برای آشتی دادن کار و زندگی خانوادگی است، به طوری که بتوانند در عین حال، هم کار کنند و استقلال مالی داشته باشند و هم به عنوان والدینی فعال، در ارتباطات شخصی خود ایفای نقش نمایند (دی‌مارتینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). طرف‌داران دورکاری آن را گزینه‌ای عالی برای والدین، جهت انجام دادن کار و مراقبت از فرزندان خردسال خود در منزل، به طور هم‌زمان می‌دانند (هارتمن و آرورا، ۱۹۹۲). دورکاری با ایجاد قابلیت انعطاف‌کاری (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹؛ کمسیون اروپا، ۲۰۰۹؛ بارد و توماس، ۲۰۱۰) به بهبود توازن میان کار و زندگی می‌انجامد (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹؛ کمسیون اروپا، ۲۰۰۹؛ کلیهر<sup>۲</sup> و اندرسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ بارد و توماس، ۲۰۱۰؛ جزئی، ۱۳۸۸؛ عطایی، ۱۳۹۱). کارکنان دارای ساعات کار منعطف<sup>۴</sup> به دلیل عامل کنترل به وجود آمده برای آنان، رضایت شغلی، وفاداری به سازمان، تعهد سازمانی و توازن کار - زندگی بالاتری نسبت به کسانی که به صورت منعطف کار نمی‌کنند، از خود نشان می‌دهند (کلیهر و اندرسون، ۲۰۰۹). انعطاف‌پذیری ناشی از دورکاری، مجال دستیابی به توازن میان تحصیل، کار و زندگی را برای کارکنان ایجاد می‌نماید (مارتینز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). افزایش انعطاف‌پذیری در زمان و محل کار، تنها یکی از مزایای دورکاری در جهت بهبود توازن میان کار و زندگی است، دورکاری طیف کاملی از فرصت‌های جدید را در رابطه با توازن کار - زندگی ارائه می‌دهد که عبارت‌اند از:

- کنترل بیشتر بر روی سرعت و برنامه‌های کاری.
- کاهش زمان تردد که فرصت بیشتری را برای گذراندن با خانواده ایجاد می‌نماید.

1. Di Martino

2. Kelliher

3. Anderson

4. flexible workers

5. Martinez



- امکان تعدیل کار به منظور مراقبت از فرزندان یا خویشاوندان سالمندی که نیاز به مراقبت دارند.
- ایجاد فرصت برای والدینی که به تازگی، صاحب فرزند شده‌اند تا به طور نیمه‌وقت کار کرده و زودتر از کار دست بکشند (دی‌مارتینو، ۲۰۰۱).

توازن میان کار و خانواده، تبدیل به یک مسئله حساس برای بسیاری از سازمان‌های خصوصی و دولتی گردیده و آن‌ها سعی می‌کنند از طریق آموزش به کارمندان خود برای برقراری توازن، هزینه‌های غیبت و معضلات دیگر را کاهش دهند (امینی، ۱۳۸۵). اداره بین‌المللی کار (ILO)<sup>۱</sup>، توازن کار - زندگی را تحت تأثیر زیرساخت‌های اجتماعی و همچنین، ویژگی‌های شغل دانسته است. در دسترس بودن مقرون به صرفه و باکیفیت مراقبت از کودک، مراقبت از سالمندان و سایر خدمات اجتماعی، اثر سیستم‌های حمل‌ونقل و فاصله رفت‌وآمد از مناطق مسکونی، زیرساخت‌های داخلی مناسب شامل عرضه آب و انرژی، ترویج مشارکت برابر مردان و زنان در مراقبت و کارهای خانه بدون مزد و شبکه‌های کمک‌های اجتماعی، نمونه‌هایی از کمک به کیفیت ادغام کار - زندگی<sup>۲</sup> است (فگان و همکاران، ۲۰۱۱).

انجمن اقتصاد جهانی<sup>۳</sup> و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD)<sup>۴</sup>، برای کمک به بهبود توازن کار - زندگی زنان و پیشبرد نقش آنان در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی<sup>۵</sup> و آزاد شدن انرژی بالقوه موجود در نیروی کار زنان، دورکاری را به‌عنوان یکی از سیاست‌های «افزایش انعطاف‌پذیری قرارداد»<sup>۶</sup> مطرح نموده است. کارکنان نیمه‌وقت<sup>۷</sup>، خدمات پشتیبانی برای زنان در محل کار و برنامه‌های آموزشی برای زنانی که مجدداً به نیروی کار بازگشته‌اند، برخی دیگر از این برنامه‌ها هستند (گرین‌هیل<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). دورکاری تنها یکی از برنامه‌ها و سیاست‌هایی است که سازمان‌ها در راستای کمک به بهبود توازن میان کار و زندگی کارکنان خود به کار می‌گیرند. سایر طرح‌ها و برنامه‌های توازن

1. International Labour Office (ILO) 2. work-life integration 3. World Economic Forum  
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)  
5. socio-economic activities 6. enhancing contract flexibility  
7. part-time employment 8. Greenhill

کار- زندگی عبارت‌اند از: زمان منعطف<sup>۱</sup>، مراقبت از کودکان<sup>۲</sup>، مراقبت از سالمندان<sup>۳</sup>، مرخصی (مانند مرخصی مخصوص پدران)<sup>۴</sup>، به اشتراک گذاری کار<sup>۵</sup>، برنامه‌های یاری کارکنان<sup>۶</sup>، فروشگاه یا خدمات در خانه<sup>۷</sup>، یارانه‌های ورزشی<sup>۸</sup>، خدمات نگهداری<sup>۹</sup>، تعطیلات<sup>۱۰</sup> و ساعات کاری<sup>۱۱</sup> (جوشی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

کار در خانه، با بهبود توازن کار - زندگی، مزایایی همچون انتخاب‌های متعدد در سبک زندگی، افزایش فرصت برای توسعه شغلی (به دلیل برخورداری از زمان بیشتر برای تفکر و یادگیری، و محیط کاری راحت‌تر که سبب تقویت خلاقیت می‌گردد)، داشتن زمان بیشتر برای خانواده و شرکت در فعالیت‌های اجتماعی برای افراد در بر خواهد داشت (سلینگر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). در نظرخواهی موریسون<sup>۱۴</sup> و تورنل<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲)، «ترتیبات کار منعطف»<sup>۱۶</sup> مانند کار در خانه یا دورکاری<sup>۱۷</sup>، به عنوان یکی از مهم‌ترین ترجیحات پاسخ دهندگان برای برقراری تعادل میان کار و زندگی و بهره‌مندی از سلامتی و توسعه شخصی ناشی از این توازن ذکر شده است. آنان معتقدند مزایای ناشی از بهبود توازن کار - زندگی ناشی از کار منعطف، آنان را قادر به بازپرداخت هزینه‌های مربوط به دوره‌های آموزشی مرتبط با کار و فرصت‌های آموزشی جدید خواهد نمود (موریسون و تورنل، ۲۰۱۲). توازن میان کار و زندگی برای سازمان‌ها، مزایایی چون برخورداری از نیروی کاری سالم‌تر و خوشنودتر، افزایش بهره‌وری، حفظ کارکنان، کاهش غیبت، کاهش استفاده از مزایای مراقبت‌های بهداشتی و توسعه مهارت‌های کارکنان از طریق بزرگ شدن شغل و سازماندهی مجدد وظایف کاری را دربردارد (فگان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱).

- |                                     |                  |                                 |
|-------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| 1. flex-time                        | 2. child care    | 3. elder care                   |
| 4. leave                            | 5. job-sharing   | 6. employee assistance programs |
| 7. In-house store/services          | 8. gym subsidies | 9. concierge services           |
| 10. vacation                        | 11. work hours   | 12. Joshi                       |
| 13. Selinger                        |                  |                                 |
| 14. Morrison                        | 15. Thurnell     | 16. flexible work arrangements  |
| 17. working from home/telecommuting |                  | 18. Fagan                       |

جدول ۲ مزایای سازمانی و فردی توازن کار - زندگی را از دیدگاه برد (۲۰۰۶) نشان

می دهد:

جدول ۲. مزایای سازمانی توازن کار زندگی (برد، ۲۰۰۶).

مزایای فردی توازن کار - زندگی	مزایای سازمانی توازن کار - زندگی
رضایت شغلی	کاهش اثربخش هزینه‌ها در اثر کاهش سربار و ازکارافتادگی
افزایش توانمندسازی افراد	نگهداری بیشتر مهارت‌ها و استعداد‌های سازمان و حفظ نیروی کاری ماهر و کاهش هزینه‌های استخدام
کنترل کار در طول روز	بالا رفتن روحیه افراد
انتخاب زمان کار برای انجام مؤثر آن	افزایش رضایت شغلی
کاهش استرس	افزایش تعهد کارکنان
افزایش انگیزه	پیشرفت رقابت
شور و اشتیاق بیشتر برای کار	بهبود روابط با همکاران و مشتریان
	افزایش جواب‌گو بودن کارکنان
	کاهش استرس سازمانی
	کار تیمی
	بهبود ارتباطات

اما آیا دورکاری به‌عنوان یکی از برنامه‌های توازن کار - زندگی می‌تواند به‌قول خود، به‌عنوان یک سیاست مؤثر کار - خانواده برای کمک به کارکنان برای انجام مسئولیت‌های غیرکاری‌شان کمک نماید (نونان<sup>۲</sup> و گلس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)؛ درحالی‌که بیشتر دورکاران در پژوهش ترمبلی و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند دورکاری برای آنان زمان بیشتری برای گذراندن با خانواده فراهم نموده است (ترمبلی و همکاران، ۲۰۰۶)، یافته‌های تعجب‌آور مطالعات نونان و گلس (۲۰۱۲) حاکی از آن است که دورکاری تنها در تنوری، راه‌حلی برای معضل ترکیب کار و خانواده بوده و در عمل، کمک روشنی به کارکنان دارای مسئولیت مراقبت از

1. Bird

2. Noonan

3. Glass

وابستگی خود نکرده است. دورکاران خوداشتغال نیز یک حس دوسویه‌گرایی نسبت به شرایط کاری‌شان ارائه می‌دهند. آنان از انعطاف‌پذیری بالایی در ساعات کاری خود بهره می‌برند، اما چالش‌هایی چون ایجاد وقفه توسط اعضای خانواده و نیازهای متضاد آنان سبب می‌گردد تا زمانی از انعطاف‌پذیری تقدیر و زمانی دیگر تضاد قابل ملاحظه‌ای را تجربه کنند (مصطفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). برای دورکاران زن که دارای مسئولیت‌های خانوادگی هستند، ممکن است ایجاد محیط مناسب برای کار در داخل خانه مشکل باشد. همسر و فرزندان ممکن است برای حرمت و حریم خصوصی اداره در خانه احترام قائل نشوند (کرلند و بایلی، ۱۹۹۹). برخی از مردم نیز به زمان تردد، به‌عنوان زمانی برای ایجاد آرامش و آماده‌سازی خود برای چالش‌های کار یا خانه نیاز دارند (دی‌مارتینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). یکی از مهم‌ترین چالش‌های دورکاری به‌عنوان یک راه‌حل کار-زندگی، ارتباط قوی آن با ساعات کار طولانی، مزاد بر ساعات استاندارد کار و «الگوی وقف کار»<sup>۳</sup> می‌باشد. از طرف دیگر، توانایی کارکنان برای کار در خانه، به کارفرمایان اجازهٔ بالا بردن انتظارات خود برای دسترسی به کار در طول شب و تعطیلات آخر هفته و ایجاد روز کاری و هفتهٔ کاری طولانی‌تر را می‌دهد (نونان و گلِس، ۲۰۱۲).

آنچه مسلم است، گزینه‌های دورکاری از طرفی، زمان آزاد برای بودن با خانواده و سایر فعالیت‌ها را ایجاد می‌نماید، اما از طرف دیگر، موجب از بین رفتن مرز میان فضای کاری و زندگی در خانه و در نتیجه، ایجاد تنش بین این دو حوزه می‌گردد (فگان و همکاران، ۲۰۱۱). هنوز دلایل مختلفی از قبیل مشکل فرض کردن دورکاری، هزینهٔ به‌کارگیری آن و عدم آگاهی کارفرمایان و کارکنان از منافع بالقوهٔ آن، مزایای اتخاذ گستردهٔ شیوه‌های کار - زندگی را که انعطاف‌پذیری در محل کار یکی از انواع آن است را زیر سؤال می‌برند (شورای مشاوران اقتصادی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). برای مثمرتر واقع شدن دورکاری در راستای بهبود

1. Mustafa

2. Di Martino

3. work devotion schema

4. Council of Economic Advisors

توازن کار- زندگی، دورکاری باید: ۱. به طور گسترده‌ای، برای کارکنانی که به آن بیشتر نیاز دارند، استفاده گردد و ۲. به صورت مناسبی ساعات کار در خانه، جایگزین ساعات کار در محل کار گردد (نونان و گلس، ۲۰۱۲).

نگاهی در پیشینه تحقیق حاکی از آن است که در خصوص دورکاری، پژوهش‌های گسترده‌ای به منظور تعریف مفهوم دورکاری، بیان مزایا و چالش‌های آن و ارتباط آن با سایر متغیرها صورت پذیرفته است. برخی محققان خارجی و داخلی نیز به تبیین رابطه دورکاری با توازن کار و زندگی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش ترمبلی (۲۰۰۴) بیانگر آن است که دورکاری منجر به ابقای نیروی کار و توازن کار و خانواده، به دلیل برخورداری از برنامه‌های منعطف و کاهش زمان رفت‌وآمد می‌گردد. در تحقیقی دیگر، ترمبلی و همکاران (۲۰۰۶) دریافتند که تنها درصد کمی از کارکنان به دلیل وظایف خانوادگی دورکاری می‌کنند، دوسوم دورکاران به دلیل تقاضای کارفرمایان، این شیوه کاری را انتخاب می‌نمایند. نتایج مطالعات نونان و گلس (۲۰۱۲) نیز حاکی از آن است که نیاز نیروی کار برای تطابق کار- زندگی، عاملی برای تمایل به دورکاری به نظر نمی‌رسد. شاخص‌هایی چون «مشاغل حرفه‌ای» و «ساعات کاری»، ارتباط شدیدتری با درخواست دورکاری دارند. توانایی کار در خانه، به طور سیستماتیک، به مقام و موقعیت در محل کار وابسته است. کارکنان مدیریتی و حرفه‌ای‌ها بیش از سایرین، علاقه‌مند به انجام کارهایی با کنترل مستقیم خود در منزل هستند.

جزنی (۱۳۸۸) که طی تحقیقی کاربردی به بررسی مسائل و راهکارهای ایجاد اشتغال با تأکید بر دو محور کار از راه دور و کار در منزل پرداخته است، دورکاری را موجب توسعه فردی و مهارت‌ها و بهبود عملکرد کاری معرفی می‌نماید. نتایج بیانگر تأثیر مثبت دورکاری بر ارتقای کیفیت زندگی، سلامت جسمانی، آرامش اعصاب و کاهش درگیری‌های خانوادگی است. نتایج تحقیق عطایی (۱۳۹۱) نیز نمایانگر آن است که دورکاران در ایجاد تعادل میان نیازهای کار و زندگی موفق‌ترند، اما از لحاظ رضایت شغلی، تفاوت چندانی با

غیردورکاران ندارند. یافته‌های پژوهش مصطفی (۲۰۱۲) در خصوص تأثیر دورکاری بر توازن کار - زندگی دورکاران خوداشتغال، خبر از موضع دوگانه<sup>۱</sup> آنان در این باره می‌دهد. آنان ضمن بهره‌مندی از مزایای دورکاری، با چالش‌هایی همچون مزاحمت‌های افراد خانواده مواجه هستند.

محققانی همچون دی‌مارتینو (۲۰۰۱) و فگان و همکاران (۲۰۱۱)، پژوهش‌هایی برای اداره بین‌المللی کار<sup>۲</sup> (ILO)، درباره تأثیر دورکاری بر بهبود توازن کار و زندگی انجام داده‌اند. از نظر دی‌مارتینو (۲۰۰۱)، احتمال مصالحه بین کار و خانواده به‌وسیله دورکاری، یک احتمال واقعی است. فگان و همکاران (۲۰۱۱) نیز از دورکاری به‌عنوان راه‌حلی برای بهبود توازن کار - زندگی کارکنان یاد کرده و متذکر می‌گردند که این بهبود سبب ایجاد مزایایی برای کارفرمایان، همچون برخورداری از نیروی کاری سالم‌تر و قابل‌کنترل‌تر و همچنین ابقای کارکنان می‌گردد.

مطالعه و کنکاش در مبانی نظری، تعامل و ارتباط میان «دورکاری» و «توازن کار - زندگی» را به‌خوبی تبیین می‌نماید. در جهان رقابتی کنونی، محل کار نقش بسیار عمده‌ای در زندگی کارکنان بازی می‌کند. با تأثیر کلان فناوری اطلاعات بر محیط کاری، امکان تغییر مکان فعالیت‌های کاری از دفتر متداول سازمان به جایی دیگر، مانند کار در خانه به‌وجود آمده است. این درحالی است که عدم توانایی افراد در برقراری توازن کافی میان کار و زندگی اجتماعی، در پاره‌ای موارد، به انتخاب میان ادامه زندگی حرفه‌ای یا تمرکز بر وظایف خانوادگی و شخصی می‌انجامد. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کارفرمایان، صرف هزینه اثربخش برای استخدام، آموزش و ابقای کارکنان می‌باشد؛ به‌همین دلیل، سازمان‌ها در تلاش برای پرورش فرهنگی می‌باشند که برنامه‌های توازن کار - زندگی را پشتیبانی نماید تا کارکنان میان زندگی حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای خود تعادل ایجاد کنند و به‌دلیل تضاد میان وظایف کاری و مسئولیت‌های شخصی و خانوادگی، مجبور به ترک سازمان نشوند.

1. ambivalence

2. International Labour Office (ILO)

برنامه‌های توازن کار - زندگی دارای پتانسیل قابل توجهی برای افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت و ابقای دانش سازمانی، خصوصاً در هنگام بحران اقتصادی است. برقراری توازن میان کار و زندگی، نه تنها برای والدین، بلکه برای کارکنانی بدون وظایف خانوادگی نیز مطرح است. توازن کار - زندگی نباید به عنوان مسئله‌ای فردی در نظر گرفته شود؛ بلکه باید به آن به عنوان عاملی مؤثر بر کارکنان، سازمان و جامعه به عنوان یک کل توجه گردد. توازن کار - زندگی به مدیریت مؤثر بین کار و سایر فعالیت‌هایی که برای مردم دارای اهمیت است، مانند خانواده، فعالیت‌های اجتماعی، برخورداری از فرصت‌های آموزشی، کارهای داوطلبانه و غیره می‌انجامد.

### فرضیه‌ها

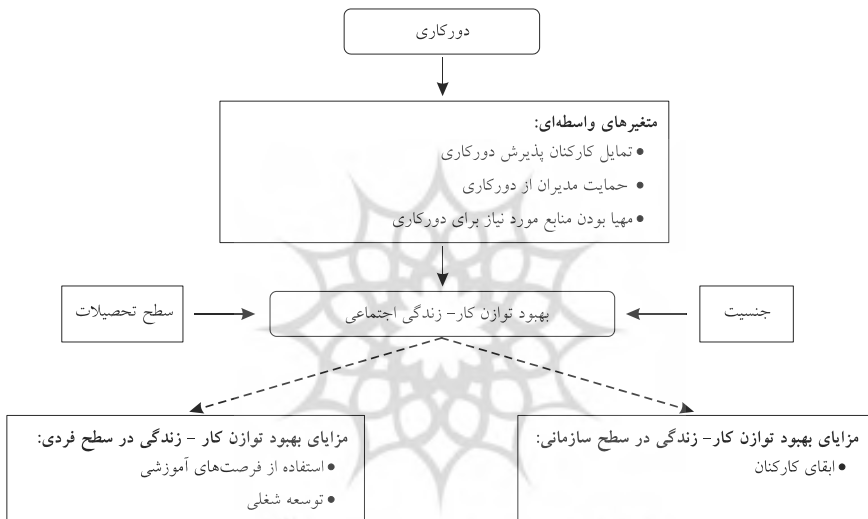
#### فرضیات و مدل مفهومی تحقیق

این پژوهش ضمن بررسی رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، به تبیین مزایای ناشی از بهبود توازن کار - زندگی برای سازمان و کارکنان می‌پردازد. فرضیه‌های تحقیق عبارت‌اند از:

- 1- دورکاری به کارکنان برای بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کمک می‌نماید
- 2- کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری دارند
- 3- مدیران حامی دورکاری هستند
- 4- منابع مورد نیاز برای اجرای دورکاری مهیا می‌باشد
- 5- دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، به سازمان برای برخورداری از نیروی کاری باثبات‌تر کمک می‌نماید
- 6- دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، کارکنان را به استفاده از فرصت‌های آموزشی تشویق می‌کند
- 7- دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، باعث توسعه شغلی کارکنان می‌گردد

- ۸- جنسیت، تفاوت معنی داری در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری ایجاد می نماید
- ۹- سطح تحصیلات، تفاوت معنی داری در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری ایجاد می نماید

شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق را نمایش می دهد:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی).

## روش

پژوهش فوق مطالعه‌ای است که به طریق میدانی و با ماهیت توصیفی پیمایشی انجام پذیرفته و از نظر هدف، کاربردی توسعه‌ای می باشد.



### متغیرهای تحقیق

در این تحقیق، «دورکاری» به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. دورکاری عبارت است از انجام کار توسط کارکنان در محلی جایگزین، مانند کار در خانه، به جای محل سستی کار و با استفاده از فناوری‌های اطلاعات (مانند ارتباطات از راه دور و کامپیوتر)، به جای رفت و آمد برای کار، به صورت نیمه‌وقت یا تمام‌وقت. «بهبود توازن کار - زندگی اجتماعی» در این مطالعه، متغیر وابسته است. توازن میان کار و زندگی به مفهوم اولویت‌بندی مناسب بین کار و زندگی و داشتن زمان کافی برای هر یک از این دو می‌باشد. برای تبیین رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، «تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری»، «حمایت مدیران از دورکاری» و «میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری» به عنوان متغیرهای واسطه‌ای و «جنسیت» و «سطح تحصیلات» به عنوان متغیرهای مداخله‌گر انتخاب شده‌اند. «ابقای کارکنان»، «استفاده از فرصت‌های آموزشی» و «توسعه شغلی» به عنوان شاخص‌های بهبود توازن کار - زندگی اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق فوق از ۱۵۲۷ نفر از کارکنان بخش ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تشکیل شده است که ۶۴۰ نفر از آنان، دورکار می‌باشند. نمونه آماری پژوهش فوق که با استفاده از فرمول تعیین حجم کوکران، به طریق ذیل محاسبه گردیده است، شامل ۲۹۷ نفر از کارکنان دورکار و غیردورکار این وزارتخانه می‌باشد:

$$n = \frac{Nt^2S^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$
$$n = \frac{1527 \times 1/96^2 \times 0/24}{[1527 \times 0/05^2] + [1/96^2 \times 0/24]}$$
$$n = 297$$

فرمول ۱: فرمول تعیین حجم کوکران

که در آن: N (حجم جامعه) = ۱۵۲۷؛ t (سطح اطمینان) = ۱/۹۶؛ S<sup>۱</sup> (پراکنش جامعه) = ۰/۲۴؛ d (سطح خطا) = ۰/۰۵.

به دلیل منسجم و یکدست بودن جامعه آماری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده است.

### روش‌ها و ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده گردیده است. پس از تشخیص متغیرهای تحقیق و تعریف نظری و عملیاتی آن‌ها، پرسش‌نامه تحقیق با ۳۸ پرسش تهیه و در میان ۳۲۰ نفر از کارکنان دورکار و غیردورکار توزیع گردید و ۲۹۷ پرسش‌نامه تکمیل شده به دست آمد.

### روایی و پایایی پرسش‌نامه

پس از طراحی اولیه پرسش‌نامه این پژوهش و تعیین نقاط قوت و ضعف آن توسط اساتید و انجام اقدامات اصلاحی و سپس تأیید نهایی آنان، Pretest با توزیع ۳۰ پرسش‌نامه صورت پذیرفت و پس از اعمال پاره‌ای نظریات اصلاحی، برای ارائه به کل جامعه آماری مهیا گردید. به عبارت دیگر، پرسش‌نامه تدوین شده از روایی محتوا برخوردار بوده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده و ضریب ۰/۸۳ برای کل پرسش‌نامه به دست آمد که نشانگر پایایی بالای پرسش‌نامه می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها، وارد نرم‌افزار SPSS شده و با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای، نتایج نهایی در خصوص پاسخ به پرسش‌های تحقیق استخراج شدند. برای مقایسه دیدگاه‌های کارکنان دورکار و غیردورکار، از آزمون تی نمونه مستقل استفاده گردیده است.

1. Cronbach's alpha

## یافته‌ها

### توصیف یافته‌ها

طبق جدول توزیع فراوانی برحسب دورکاری (جدول ۳)، از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت، یعنی ۵۸/۹ درصد یا ۱۷۵ نفر غیردورکار و کمترین نسبت، یعنی ۳۹/۷ درصد یا ۱۱۸ نفر دورکار می‌باشند.

جدول ۳. توزیع فراوانی برحسب دورکاری.

گزینه	فراوانی	درصد	درصد خالص	درصد تجمعی
دورکار	۱۱۸	۳۹/۷	۴۰/۳	۴۰/۳
غیردورکار	۱۷۵	۵۸/۹	۵۹/۷	۱۰۰/۰
جمع	۲۹۳	۹۸/۷	۱۰۰/۰	
بی پاسخ	۴	۱/۳		
جمع	۲۹۷	۱۰۰/۰		

بر اساس جدول توزیع فراوانی برحسب مدرک تحصیلی (جدول ۴)، از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت، یعنی ۴۰/۴ درصد یا ۱۲۰ نفر دارای مدرک لیسانس و کمترین نسبت، یعنی ۵/۱ درصد یا ۱۵ نفر دارای مدرک دیپلم می‌باشند. سایر نسبت‌ها به دیگر گزینه‌ها اختصاص دارند.

جدول ۴. توزیع فراوانی برحسب مدرک تحصیلی.

گزینه	فراوانی	درصد	درصد خالص	درصد تجمعی
دیپلم	۱۵	۵/۱	۶/۰	۶/۰
فوق دیپلم	۶۴	۲۱/۵	۲۵/۷	۳۱/۷
لیسانس	۱۲۰	۴۰/۴	۴۸/۲	۷۹/۹
فوق لیسانس و بالاتر	۵۰	۱۶/۸	۲۰/۱	۱۰۰/۰
جمع	۲۴۹	۸۳/۳	۱۰۰/۰	
بی پاسخ	۴۸	۱۶/۲		
جمع	۲۹۷	۱۰۰/۰		

جدول توزیع فراوانی برحسب وضعیت تأهل (جدول ۵) حاکی از آن است که از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت، یعنی ۷۹/۱ درصد یا ۲۳۵ نفر متأهل و کمترین نسبت، یعنی ۲۰/۹ درصد یا ۶۲ نفر مجرد می‌باشند.

جدول ۵. توزیع فراوانی برحسب وضعیت تأهل.

گزینه	فراوانی	درصد	درصد خالص	درصد تجمعی
مجرد	۶۲	۲۰/۹	۲۰/۹	۲۰/۹
متأهل	۲۳۵	۷۹/۱	۷۹/۱	۱۰۰/۰
جمع	۲۹۷	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مطابق جدول توزیع فراوانی برحسب سابقه کار (جدول ۶)، از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت، یعنی ۳۵/۴ درصد یا ۱۰۵ نفر بالای ۱۵ سال و کمترین نسبت، یعنی ۱ درصد یا ۳ نفر، زیر ۱ سال سابقه کار دارند. سایر نسبت‌ها به دیگر گزینه‌ها اختصاص دارند.

جدول ۶. توزیع فراوانی برحسب سابقه کار.

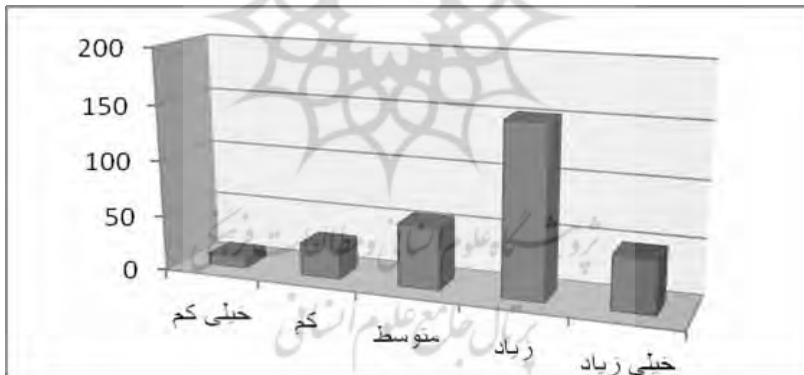
گزینه	فراوانی	درصد	درصد خالص	درصد تجمعی
زیر ۱ سال	۳	۱/۰	۱/۰	۱/۰
۱ تا ۵ سال	۲۹	۹/۸	۱۰/۰	۱۱/۰
۶ تا ۱۰ سال	۸۰	۲۶/۹	۲۷/۵	۳۸/۵
۱۱ تا ۱۵ سال	۷۴	۲۴/۹	۲۵/۴	۶۳/۹
بالای ۱۵ سال	۱۰۵	۳۵/۴	۳۶/۱	۱۰۰/۰
جمع	۲۹۱	۹۸/۰	۱۰۰/۰	
بی‌پاسخ	۶	۲/۰		
جمع	۲۹۷	۱۰۰/۰		

براساس جدول توزیع فراوانی بر حسب رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی (جدول ۷) و نمودار آن (نمودار ۱)، از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت،

یعنی ۵۱/۲ درصد یا ۱۵۲ نفر نقش دورکاری را در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی زیاد و کمترین نسبت، یعنی ۴/۳ درصد یا ۱۰ نفر خیلی کم ارزیابی کرده‌اند. سایر نسبت‌ها به دیگر گزینه‌ها اختصاص دارند.

جدول ۷. توزیع فراوانی برحسب رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی.

گزینه	فراوانی	درصد	درصد خالص	درصد تجمعی
بسیار کم	۱۰	۳/۴	۳/۴	۳/۴
کم	۲۹	۹/۸	۹/۸	۱۳/۲
متوسط	۵۶	۱۸/۹	۱۹/۰	۳۲/۲
زیاد	۱۵۲	۵۱/۲	۵۱/۵	۸۳/۷
بسیار زیاد	۴۸	۱۶/۲	۱۶/۳	۱۰۰/۰
جمع	۲۹۵	۹۹/۳	۱۰۰/۰	
بی پاسخ	۲	۰/۷		
جمع	۲۹۷	۱۰۰/۰		



نمودار ۱. توزیع فراوانی برحسب رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی.

### تحلیل یافته‌ها

نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌های تحقیق، با توجه به اینکه  $H_1 (\mu > 3)$  به معنای تأیید فرضیه و  $H_0 (\mu \leq 3)$  به مفهوم عدم تأیید فرضیه می‌باشد، بیانگر آن است که به جز فرضیه سوم، سایر فرضیه‌های پژوهش تأیید گردیده است. نتایج به دست آمده از آزمون تی نمونه مستقل برای مقایسه نقطه نظرهای کارکنان دورکار و غیردورکار در مورد هر یک از پرسش‌های تحقیق حاکی از آن است که دورکاران بیش از غیردورکاران بر این باورند که دورکاری به کارکنان برای بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کمک می‌نماید. همچنین، کارکنان دورکار بیش از کارکنان غیردورکار معتقدند که دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، به سازمان برای داشتن نیروی کاری باثبات‌تر کمک می‌نماید. جالب آنکه غیردورکاران بیش از دورکاران اذعان داشته‌اند که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری دارند. در خصوص سایر فرضیه‌های تحقیق، بین نظرهای دورکاران و غیردورکاران اختلاف معنی‌داری مشاهده نمی‌گردد. در ذیل، به بیان مشروح یافته‌های تحقیق و دلایل پاسخ دهندگان در مورد نقطه نظرهایشان پرداخته می‌شود:

**فرضیه اول:** طبق جدول توزیع فراوانی برحسب رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی (جدول ۷)، از ۲۹۷ نفر پاسخ‌گو، بیشترین نسبت، یعنی ۵۱/۲ درصد یا ۱۵۲ نفر نقش دورکاری را در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی زیاد و ۱۶/۲ درصد یا ۴۸ نفر آن را خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای (جدول ۸)، با ۱ درصد خطا می‌توان گفت اختلاف میانگین متغیر (۳/۴۹۰۱) از حد متوسط (۳) معنی‌دار است که این نشان می‌دهد دورکاری به کارکنان برای بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کمک می‌نماید؛ بنابراین، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج تحقیقات کرلند و بایلی (۱۹۹۹)، دی مارتینو (۲۰۰۱)، جزنی (۱۳۸۸)، کلیهرو و اندرسون (۲۰۰۹)، بارد و توماس (۲۰۱۰)، فگان و همکاران (۲۰۱۱) و عطایی (۱۳۹۱) نیز گواهی بر

این مدعاست، درحالی که ۴۹/۵ درصد شرکت کنندگان در نظرخواهی، همیشه یا اغلب، و ۳۴/۹ درصد آنان گاهی اوقات بیش از ساعات استاندارد کار می‌کنند و ۶۸/۶ درصد آنان مسئولیت مراقبت از وابستگان معلول، بیمار یا سالمند خود را نیز بر عهده دارند، آنان معتقدند دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی، امکان لذت بردن از اوقات فراغت و نگهداری از سالمندان و فرزندان را به‌طور موثرتر امکان‌پذیر می‌سازد که این تأییدی است بر دیدگاه دی‌مارتینو (۲۰۰۱) که از دورکاری به‌عنوان یک پاسخ سازمانی ارزشمند برای کمک به کارکنان، برای آشتی دادن کار و زندگی خانوادگی یاد نموده است. مطابق جدول ۱۰، تی مستقل برابر است با ۳/۵۳۱، با ۱ درصد خطا می‌توان گفت تفاوت دیدگاه کارکنان دورکار و غیردورکار در مورد این فرضیه معنی‌دار بوده و دورکاران بیش از غیردورکاران بر این باورند که دورکاری به کارکنان برای بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کمک می‌نماید. نتایج تحقیق عطایی (۱۳۹۱) نیز حاکی از آن است که دورکاران در ایجاد تعادل میان نیازهای کار و زندگی نسبت به غیردورکاران موفق‌ترند.

علی‌رغم نتایج حاصل از این پژوهش، طبق یافته‌های شگفت‌آور مطالعات نونان و گلس (۲۰۱۲)، دورکاری کمک روشنی به تطابق کار - زندگی نکرده است. به‌عقیده آنان، توانایی کارکنان برای کار در خانه، به کارفرمایان اجازه بالا بردن انتظارات خود و ایجاد روز کاری و هفته کاری طولانی‌تر را می‌دهد. در گفت‌وگو با کارکنان سازمان مورد مطالعه، عده‌ای از آنان نیز از افزایش انتظارات سرپرستان و مدیران در رابطه با دورکاران یاد می‌کردند که تأییدی است بر یافته‌های نونان و گلس (۲۰۱۲). عده‌ای از کارکنان نیز به اجباری بودن طرح دورکاری، به‌خاطر کمبود فضا و تجهیزات اداری و سایر دلایل اشاره نمودند. این درحالی است که براساس تحقیق ترمبلی و همکاران (۲۰۰۶)، تنها درصد کمی از دورکاران برای بهبود توازن کار- خانواده دورکاری می‌کنند، دوسوم دورکاران به‌دلیل تقاضای کارفرمایان، این شیوه کاری را انتخاب می‌نمایند. برخی از دورکاران سازمان، به‌خصوص دورکاران زن، از عدم پذیرش دورکاری توسط سایر اعضای خانواده گله داشته و اظهار

داشتند سایر اعضای خانواده، کار در خانه آن‌ها را به رسمیت نمی‌شناسند. کرلند و بایلی (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود متذکر گردیده بودند که به دلیل عدم همکاری همسر و فرزندان، ممکن است ایجاد محیط مناسب برای کار در داخل خانه، برای دورکاران زن دشوار باشد.

**فرضیه دوم:** نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای بیانگر آن است که میانگین تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری (۳/۲۶۷۳) از حد متوسط (۳) بالاتر است که این بدان معنی است که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری دارند. این درحالی است که بیشتر کارکنان توانایی خود را برای «انجام وظایف متعدد» و «مدیریت زمان» که طبق مطالعات گانی و تولمن (۲۰۰۶) عامل موفقیت در پذیرش دورکاری است، خوب ارزیابی کرده‌اند. مقایسه دیدگاه‌های دورکاران و غیردورکاران در مورد تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری نشان می‌دهد غیردورکاران بیش از دورکاران بر این باورند که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری دارند. ۳۷/۸ درصد دورکاران شرکت کننده در نظرخواهی، یک روز در هفته و ۶۲/۲ درصد آنان دو روز در هفته دورکاری می‌نمایند. نتایج به دست آمده حاکی از تمایل بیشتر کارکنان به دو تا سه روز دورکاری در هفته با ۶۴/۲ درصد آرا بوده و پاسخ دهندگان هیچ‌گونه اشتیاقی به دورکاری تمام‌وقت در خانه ندارند.

با وجود تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری، آنان نگران آن هستند که در اثر دورکاری، تعامل موجود در اداره را از دست خواهند داد. همچنین، آن‌ها معتقدند رفت‌وآمدهای روزانه به محل کار سبب می‌گردد تا مرزی میان کار و خانه ترسیم کنند. این دیدگاه تأییدی است بر نتایج پژوهش‌های کرلند و بایلی (۱۹۹۹) و دی‌مارتینو (۲۰۰۱) که از رفت‌وآمد روزانه، به‌عنوان زمان گرم کردن در صبح و سرد کردن در شب یاد می‌کنند و نیاز کارکنان به این زمان رفت‌وآمد را مانع پذیرش دورکاری عنوان کرده‌اند. طرز برخورد منفی مدیران سازمان با دورکاری، یکی دیگر از چالش‌های کارکنان برای پذیرش دورکاری است. در پژوهش گانی و تولمن (۲۰۰۶) نیز روش و رفتار مدیریت از بزرگ‌ترین موانع پذیرش دورکاری شناخته شده



است. در مصاحبه با دورکاران، آنان از نگرانی خود در خصوص نادیده گرفته شدن برای ارتقا، سخن گفته و آن را یکی از موانع پذیرش دورکاری برشمردند.

**فرضیه سوم:** طبق نتایج به دست آمده از آزمون، تی تک نمونه‌ای برابر است با ۰/۲۲۵. با ۵ درصد خطا می‌توان گفت میانگین حمایت مدیران از دورکاری از حد متوسط (۳) بالاتر است؛ اما از آنجایی که این تفاوت معنی‌دار نیست، نمی‌توان گفت مدیران سازمان حامی دورکاری هستند. این درحالی است که یکی از مهم‌ترین چالش‌های کارکنان سازمان برای پذیرش دورکاری، ناخشنودی مدیران از برنامه دورکاری آنان عنوان گردیده است. از مهم‌ترین دلایل مخالفت مدیران سازمان مورد مطالعه با دورکاری، اعتقاد آنان بر این باور است که طی یک برنامه دورکاری، کارکنان نمی‌توانند بازده بالایی داشته باشند و کار افراد نیاز به نظارت و تصویب دارد. بلوم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود به نگرانی مدیران مبنی بر اینکه دور بودن کارکنان از نظارت مستقیم، تأثیر منفی بر عملکرد آنان خواهد داشت، اشاره نموده‌اند. براساس مطالعات گانی و تولمن (۲۰۰۶) و گرین و همکاران (۲۰۱۲)، «کنترل» از بزرگ‌ترین موانع برای مدیران در یک برنامه دورکاری است. اصطلاح «جمعه‌ای دیگر»، تعبیر یکی از سرپرستان سازمان در خصوص دورکاری بود. برخی سرپرستان یا حتی کارکنان، ضمن اشاره به عدم ایجاد فرهنگ دورکاری در سازمان، آن را مناسب افراد از زیرکار دررو عنوان نمودند؛ اما در همین حال، تعدادی از سرپرستان، حصول بازده مورد انتظار از دورکاران را در گرو توانایی‌های مدیران برای انتخاب افراد واجد شرایط و تقسیم وظایف مناسب به آنان ذکر کردند. حدادی هرنیدی و غفاری (۲۰۱۲) نیز موفقیت در به‌کارگیری دورکاری را در گرو توانایی مدیریت برشمرده‌اند. مدیران سازمان متذکر شدند انجام وظایف کاری در گرو کار گروهی است و اعتقاد آنان بر این باور که دورکاری کار تیمی را مختل می‌کند، از دیگر دلایل مدیران سازمان برای عدم حمایت لازم از دورکاری است. کرلند و بایلی (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود، به تأثیر

1. Bloom

دورکاری بر مختل کردن کار تیمی به عنوان یکی از نگرانی‌های مدیران اشاره نموده‌اند. در مصاحبه با مدیران، سردرگمی ارباب رجوع به عنوان یکی از چالش‌های دورکاری مطرح گردید. طبق پاسخ‌های مشارکت کنندگان در نظرخواهی، ۵۶/۷ درصد آنان در انجام وظایف کاری خود با ارباب رجوع سروکار دارند. مدیران معتقدند در هنگام دورکار بودن فرد، برخی وظایف او، از قبیل پاسخ‌گویی به ارباب رجوع، به همکاران یا حتی سرپرستان وی منتقل شده و باعث اختلال در کار آنان می‌گردد. سرپرستان از اینکه در هنگام دورکار بودن کارمند، جایگزینی فردی مناسب برای انجام برخی از وظایف او، کار ساده‌ای نبوده و زمان‌بر است، سخن می‌گفتند.

**فرضیه چهارم:** میانگین مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری (۳/۳۵۸۸) از حد متوسط (۳) بالاتر است که این موضوع نشان می‌دهد منابع مورد نیاز برای اجرای دورکاری مهیا می‌باشد. بیشتر کارکنان برای کار در منزل، از خط تلفن و کامپیوتر برخوردار بوده و به اینترنت دسترسی دارند که این تجهیزات برای کار در منزل ضروری هستند. کارکنان برای انجام وظایف کاری خود به برنامه‌هایی همچون ورد<sup>۱</sup>، اکسل<sup>۲</sup> و پاورپوینت<sup>۳</sup> نیاز دارند که آنان مهارت خود را در استفاده از این برنامه‌ها خوب ارزیابی کرده‌اند. این درحالی است که براساس مطالعات مختاریان و سالومون (۱۹۹۶) و گانی و تولمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، دسترسی به فناوری‌های مناسب عاملی مهم در پذیرش دورکاری ارزیابی شده است. سهرابی و رضائیان (۱۳۸۵) هم گسترش دورکاری در کشور را درگرو برخورداری از زیرساخت‌های ارتباطی عنوان نموده‌اند. نتایج پژوهش کریمی (۱۳۹۰) حاکی از آن است که فراهم بودن سطح بالاتر فناوری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی برای دورکاران، سبب افزایش بهره‌وری، عملکرد و رضایتمندی آنان می‌گردد.

علی‌رغم نتایج نظرخواهی مبنی بر مهیا بودن منابع موردنیاز، هنگام گفت‌وگو با کارکنان، برخی از آنان به عدم ایجاد زیرساخت‌های لازم اشاره نمودند. تعدادی از کارکنان

1. Word

2. Excel

3. PowerPoint

5. Toleman

با وجود عدم بهره‌مندی از امکانات شبکه و اینترنت و برخی حتی بدون برخوردارگی از کامپیوتر یا حتی خط تلفن در منزل، دورکار بودند. کارکنان دورکار از عدم دریافت هزینه اضافی برای استفاده از فضا و تجهیزات منزل برای انجام وظایف کاری گله‌مند بودند.

**فرضیه پنجم:** طبق نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای، اختلاف میانگین متغیر (۳/۳۴۵۳) از حد متوسط (۳) معنی‌دار است که این بدان معنی است که دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، به سازمان برای برخوردارگی از نیروی کاری باثبات‌تر کمک می‌نماید. این یافته، نتایج پژوهش‌های کرلند و بایلی (۱۹۹۹)، ترمبلی (۲۰۰۴) و فگان و همکاران (۲۰۱۱) را مبنی بر اینکه اجرای دورکاری سبب ذخیره افراد با استعداد و ابقای افراد در درون سازمان می‌گردد را تأیید می‌نماید. از بین شرکت‌کنندگان در نظرخواهی، ۳۵/۴ درصد کارکنان بیش از ۱۵ سال سابقه کار دارند. ۴۰/۴ درصد آنان دارای مدرک کارشناسی و ۱۶/۸ درصد آنان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند که این بیانگر برخوردارگی سازمان از نیروی کار نسبتاً پایدار و دانش بالای سازمانی است. با این حال، نزدیک به نیمی از پاسخ‌دهندگان تمایل خود را برای تغییر شغل ابراز نموده‌اند که دلایل برخی از آنان تضاد میان کار و زندگی عنوان شده است. در همین حال، کارکنان بر این باورند که دورکاری با کمک به بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، سبب افزایش تعهد، وفاداری، رضایت شغلی و روحیه کارکنان گردیده و به سازمان در حفظ سرمایه انسانی خود کمک می‌نماید. مقایسه نظرهای کارکنان دورکار و غیردورکار نیز حاکی از تجربه مثبت دورکاران در این خصوص است؛ زیرا آنان بیش از غیردورکاران بر این باورند که دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، به سازمان برای برخوردارگی از نیروی کاری باثبات‌تر کمک می‌نماید.

**فرضیه ششم:** طبق نتایج به‌دست آمده از آزمون، تی تک‌نمونه‌ای برابر است با ۱۰/۴۴۴. با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت اختلاف میانگین متغیر (۳/۶۱۵۵) از حد متوسط (۳) معنی‌دار است که این نشان می‌دهد دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، کارکنان را به استفاده از فرصت‌های آموزشی تشویق می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های

کمبل<sup>۱</sup> و هیلز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و بارد و توماس (۲۰۱۰) مطابقت دارد. پاسخ دهندگان معتقدند در اثر دورکاری، کارکنان فرصت بیشتری برای استفاده از فرصت‌های آموزشی و ادامه تحصیل داشته و مجبور نخواهند بود بین وظایف کاری و زندگی شخصی و خانوادگی خود یکی را انتخاب نمایند. به گفته مارتینز و همکاران (۲۰۱۳)، انعطاف‌پذیری ناشی از دورکاری، توازن میان تحصیل کار - زندگی را امکان‌پذیر می‌سازد.

**فرضیه هفتم:** یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که میانگین نقش دورکاری در توسعه شغلی کارکنان از طریق بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی (۳/۴۰۲۹) از حد متوسط (۳) بالاتر است که این نشان می‌دهد دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، باعث توسعه شغلی کارکنان خواهد شد؛ زیرا سبب می‌گردد تا کارکنان زمان بیشتری برای رسیدگی به خانواده داشته باشند و در نتیجه، وظایف کاری خود را نیز بهتر انجام دهند. از دیدگاه کارکنان سازمان، بهبود توازن میان کار و زندگی ناشی از دورکاری، با ایجاد زمانی برای ادامه تحصیل، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد، سبب پیشرفت حرفه‌ای آنان می‌گردد. این یافته، نتایج پژوهش‌های سلینگر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و موریسون و همکاران (۲۰۱۲) را مبنی بر اینکه بهبود توازن میان کار و زندگی ناشی از به‌کارگیری دورکاری موجب افزایش فرصتی برای توسعه شغلی می‌گردد را تصدیق می‌نماید.

**فرضیه هشتم:** طبق نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای، و با ۱ درصد خطا، میانگین تفاوت زنان و مردان در میزان بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی از طریق دورکاری (۳/۶۱۵۱) از حد متوسط (۳) بالاتر است که این یعنی از دیدگاه کارکنان، جنسیت در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری نقش مؤثری دارد. براساس تحقیقات مختاریان و سالومون (۲۰۰۰)، زنان بیش از مردان، مزایای دورکاری را ابراز نموده‌اند که یکی از دلایل آنان، علاقه‌مندی به مسائل خانوادگی می‌باشد. نتایج پژوهش‌های دی‌مارتینو (۲۰۰۱) و ترمبلی و همکاران (۲۰۰۶) نیز حاکی از آن است که زنان، کار در خانه را برای

1. Campbell      2. Heales      3. Selinger

برخورداری از ساعات منعطف و رسیدگی به وظایف خانوادگی می پذیرند و مردان دلایل دیگری، همچون افزایش بهره‌وری برای این پذیرش دارند.

**فرضیه نهم:** میانگین نقش سطح تحصیلات در میزان بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی از طریق دورکاری (۳/۶۵۹۱) از حد متوسط (۳) بالاتر است که این نمایانگر آن است که از دیدگاه پاسخ دهندگان، میزان تحصیلات در بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری نقش مؤثری ایفا می‌کند.

جدول ۸. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای در خصوص قبول یا رد فرضیه‌های پژوهش.

متغیر	فرواشی	میانگین	انحراف معیار	انحراف متوسط از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	مقدار خطا	نتیجه گیری	تایید ارد فرضیه
رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی	۲۹۵	۳/۴۹۰۱	۰/۷۴۵۵۰	۰/۰۴۳۴۰	۱۱/۲۹۱	۲۹۴	۰/۰۰۰	۰/۴۹۰۰۷	٪۱	$\mu > 3$	H1
تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری	۲۹۵	۳/۲۶۷۳	۰/۷۱۹۲۸	۰/۴۱۸۸	۶/۳۸۳	۲۹۴	۰/۰۰۰	۰/۲۶۷۳۱	٪۱	$\mu > 3$	H1
حمایت مدیران از دورکاری	۲۷۵	۳/۰۱۴۵	۱/۰۷۳۸۱	۰/۰۶۴۷۵	۰/۲۲۵	۲۷۴	۰/۸۲۲	۰/۰۱۴۵۵	٪۵	$\mu \leq 3$	H0
میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری	۲۷۷	۳/۳۵۸۸	۱/۲۷۲۵۲	۰/۰۷۶۴۶	۴/۶۹۳	۲۷۶	۰/۰۰۰	۰/۳۵۸۸۴	٪۱	$\mu > 3$	H1
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با برخورداری سازمان از نیروی کار باتیباتر	۲۸۵	۳/۳۴۵۳	۰/۹۹۱۸۴	۰/۰۵۸۷۵	۵/۸۷۷	۲۸۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴۵۲۶	٪۱	$\mu > 3$	H1
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با تشویق کارکنان به استفاده از فرصت‌های آموزشی	۲۹۳	۳/۶۱۵۵	۱/۰۰۸۷۳	۰/۰۵۸۹۳	۱۰/۴۴۴	۲۹۲	۰/۰۰۰	۰/۶۱۵۴۷	٪۱	$\mu > 3$	H1
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با توسعه شغلی کارکنان	۲۹۱	۳/۴۰۲۹	۰/۸۹۲۳۹	۰/۰۵۲۳۱	۷/۷۰۲	۲۹۰	۰/۰۰۰	۰/۴۰۲۹۲	٪۱	$\mu > 3$	H1
نقش جنسیت در بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری	۲۶۵	۳/۶۱۵۱	۱/۱۶۵۷۰	۰/۰۷۱۶۱	۸/۵۹۰	۲۶۴	۰/۰۰۰	۰/۶۱۵۰۹	٪۱	$\mu > 3$	H1
نقش سطح تحصیلات در بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری	۲۶۴	۳/۶۵۹۱	۱/۰۵۹۶۶	۰/۰۶۵۲۲	۱۰/۱۰۶	۲۶۳	۰/۰۰۰	۰/۶۵۹۰۹	٪۱	$\mu > 3$	H1

جدول ۹. آماره گروه‌ها.

متغیر		میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی	دورکار	۳/۶۱۷۱	۰/۶۸۸۵۴	۰/۰۵۲۰۵
	غیردورکار	۳/۳۰۰۲	۰/۷۹۴۲۷	۰/۰۷۳۱۲
تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری	دورکار	۳/۰۸۸۲	۰/۶۷۳۶۷	۰/۰۵۰۹۲
	غیردورکار	۳/۵۲۷۸	۰/۷۱۲۰۹	۰/۰۶۵۵۵
حمایت مدیران از دورکاری	دورکار	۲/۹۴۵۱	۱/۱۲۵۵۷	۰/۰۸۷۸۹
	غیردورکار	۳/۱۱۹۳	۰/۹۹۷۴۵	۰/۰۹۵۵۴
میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری	دورکار	۳/۳۲۵۷	۱/۲۸۳۹۱	۰/۰۹۹۳۵
	غیردورکار	۳/۴۱۶۷	۱/۲۶۹۶۷	۰/۱۲۲۱۷
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با برخورداری سازمان از نیروی کار باثبات‌تر	دورکار	۳/۵۵۶۲	۰/۸۸۵۷۲	۰/۰۶۸۱۳
	غیردورکار	۳/۰۳۵۱	۱/۰۶۸۷۰	۰/۱۰۰۰۹
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با تشویق کارکنان به استفاده از فرصت‌های آموزشی	دورکار	۳/۶۶۸۶	۱/۰۷۴۱۹	۰/۰۸۱۲۰
	غیردورکار	۳/۵۲۸۷	۰/۹۰۳۷۷	۰/۰۸۴۲۵
رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با توسعه شغلی کارکنان	دورکار	۳/۴۸۲۷	۰/۹۰۴۶۴	۰/۰۶۸۷۸
	غیردورکار	۳/۲۸۶۶	۰/۸۷۲۱۳	۰/۰۸۰۹۷

جدول ۱۰. مقایسه گروه‌های مستقل.

متغیر	آزمون برابری پراکنش لون		آزمون برابری میانگین t		
	F	مقدار احتمال	t	درجه آزادی	مقدار احتمال
رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی	۳/۵۳۹	۰/۰۶۱	۳/۶۳۰	۲۹۱	<۰/۰۰۱
			۳/۵۳۱	۲۲۶/۵۰۶	۰/۰۰۱
تمایل کارکنان به پذیرش دورکاری	۰/۰۰۷	۰/۹۳۴	-۵/۳۵۴	۲۹۱	<۰/۰۰۱
			-۵/۲۹۷	۲۴۱/۶۵۰	<۰/۰۰۱
حمایت مدیران از دورکاری	۳/۵۰۶	۰/۰۶۲	-۱/۳۰۹	۲۷۱	۰/۱۹۲
			-۱/۳۴۱	۲۴۹/۶۷۴	۰/۱۸۱

آزمون برابری میانگین t			آزمون برابری پراکنش لون		متغیر	
تفاضل میانگین	مقدار احتمال	درجه آزادی	t	F		
-۰/۰۹۰۹۲	۰/۵۶۵	۲۷۳	-۰/۵۷۶	۰/۴۸۹	۰/۴۷۹	میزان مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری
-۰/۰۹۰۹۲	۰/۵۶۴	۲۳۰/۳۷۲	-۰/۵۷۷			
۰/۵۲۱۱۳	<۰/۰۰۱	۲۸۱	۴/۴۶۳	۰/۰۱۱	۶/۵۹۶	رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با برخورداری سازمان از نیروی کار باثبات‌تر
۰/۵۲۱۱۳	<۰/۰۰۱	۲۱۱/۴۴۲	۴/۳۰۴			
۰/۱۳۹۸۴	۰/۲۴۹	۲۸۹	۱/۱۵۵	۰/۱۲۱	۲/۴۲۴	رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با تشویق کارکنان به استفاده از فرصت‌های آموزشی
۰/۱۳۹۸۴	۰/۲۳۳	۲۷۲/۴۹۱	۱/۱۹۵			
۰/۱۹۶۰۲	۰/۰۶۸	۲۸۷	۱/۸۳۲	۰/۹۵۴	۰/۰۰۳	رابطه بهبود توازن کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری با توسعه شغلی کارکنان
۰/۱۹۶۰۲	۰/۰۶۶	۲۵۲/۸۱۱	۱/۸۴۵			

## بحث

در دنیای بسیار رقابتی امروز، سازمان‌ها با به‌کارگیری دورکاری در پی ارتقای ابعاد مختلف سازمانی بوده و برای ابقای کارکنان و حفظ دانش سازمانی خود در تلاش برای انطباق نیازهای کسب‌وکار خود با روشی هستند که کارکنان آن‌ها برای انجام کار برمی‌گزینند و افراد نیز می‌خواهند به توازن بهتری بین کار و زندگی اجتماعی خود نائل گردند تا در کنار وظایف حرفه‌ای، از مسئولیت‌های اجتماعی خود باز نمانند. امروزه، فرهنگ ساعات کار طولانی، افزایش نیازهای مشتریان، رفت‌وآمد در خیابان‌های شلوغ، مراقبت از فرزندان و مسئولیت‌های خانوادگی، فشار زیادی بر افراد وارد کرده و سبب ایجاد استرس در نیروی کار و عدم وجود زمانی برای اوقات فراغت و فعالیت‌های شخصی آنان می‌گردد. در چنین شرایطی، ایجاد توازن میان کار و زندگی بسیار دشوار است. تضاد میان کار و زندگی از

طرفی، منجر به نارضایتی شغلی، غیبت، کاهش بهره‌وری و از دست دادن کارکنان مفید برای سازمان‌ها می‌گردد و از سویی دیگر، سبب ایجاد اختلالات خانوادگی شده و مانع ارتقای حرفه‌ای افراد می‌شود. با وجود تسهیلاتی همچون مرخصی زایمان، کاهش ساعات کاری والدین دارای فرزند خردسال و امکان استفاده از مرخصی بدون حقوق برای افرادی که وظایف مراقبت از فرزندان و خویشاوندان سالمند خود را بر عهده دارند و نیز برای کارکنانی که در پی ادامه تحصیل هستند، هنوز افرادی وجود دارند که به دلیل عدم توازن میان وظایف کاری و تعهدات خانوادگی و شخصی، مجبور به ترک سازمان هستند. کارکنان، دارایی‌های یک سازمان هستند و سازمان‌ها پول و انرژی زیادی برای آموزش آنان صرف می‌نمایند. گردش نیروی کار هزینه‌ای است که سازمان‌ها در پی حداقل کردن آن می‌باشند؛ زیرا سرمایه‌گذاری مجدد در این امر، هزینه بالایی دربردارد. بسیاری از سازمان‌ها بر روی رفاه کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند که تأثیر مثبت آن بر بالا رفتن کیفیت زندگی کارکنان و به دست آوردن نتایج مثبت از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی خواهد بود. ایجاد انگیزه در افراد و کسب اطمینان از رضایت شغلی آن‌ها، منجر به حفظ کارکنان و حصول بالاترین بازده توسط آنان می‌گردد. درحالی‌که انتخاب «محل کار» به بخش مهمی از خواسته‌های کارکنان تبدیل شده است، فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید، توانایی سازمان‌ها را برای تعامل با دورکاری، به معنای توزیع کار از دفتر متداول سازمان به جایی دیگر افزایش داده است. دورکاری، یکی از سیاست‌ها و برنامه‌هایی است که سازمان‌ها با به‌کارگیری آن و با ایجاد یک موقعیت برنده برنده، سعی در کمک به بهبود توازن میان کار و زندگی کارکنان و بهره‌مندی از مزایای آن، همچون کاهش گردش نیروی کاری در سازمان و امکان استفاده از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی برای کارکنان دارند. نیروی کاری که از انعطاف در مکان و زمان کار خود بهره‌مند هستند، مولد ایده‌های نو و ارزشمند برای سازمان خواهند بود. دورکاری انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای برای دورکاران ایجاد نموده و آنان بهبود توازن کار - زندگی را تجربه می‌کنند. یافته‌های پژوهش فوق نیز دلیلی بر این مدعاست.



اجرای موفق یک برنامه دورکاری و بهره‌مندی اجتماع، سازمان‌ها و افراد از منافع آن، به‌ویژه بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزایای دورکاری، درگرو پذیرش آن از سوی کارکنان، حمایت مدیران و مهیا بودن منابع مورد نیاز برای دورکاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نمایانگر آن است که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری داشته و منابع مورد نیاز برای دورکاری مهیا می‌باشد؛ اما مدیران حامی دورکاری نمی‌باشند. از آنجایی که دورکاری در نظام اداری کشور طرحی جدید می‌باشد، به‌دلیل عدم آگاهی از منافع آن، ممکن است مخالفت‌هایی در به‌کارگیری این شیوه نوین کاری وجود داشته باشد. عدم آگاهی و فرهنگ‌سازی مناسب، سبب تأخیر در پذیرش دورکاری می‌گردد. برای موفقیت در پذیرش دورکاری، سیاست‌های مدون باید اهداف اجرای دورکاری در سازمان و مزایای متصور از آن را به‌خوبی بازگو نمایند. اشاعه فرهنگ دورکاری و ایجاد نگرش موافق در اجتماع، سازمان و افراد با مشارکت دولت، رسانه‌ها و خبرگان طرح دورکاری و از طریق برنامه‌های آموزشی و تبلیغات، ایجاد مقبولیت عمومی و اطمینان دادن به کارکنان دورکار در خصوص امنیت شغلی آن‌ها، انتخاب داوطلبانه افرادی با توانایی‌های مناسب در مدیریت زمان و انجام وظایف متعدد و به‌کارگیری فناوری‌های مورد نیاز برای کار در خانه، موجب تسریع در قبول این شیوه کاری می‌گردد. دورکاری موفق درگرو کارکنان مناسب، مدیران مناسب و کار مناسب برای دورکاری می‌باشد. بنابراین، پس از حصول اطمینان از واجد شرایط بودن افراد متقاضی دورکاری از نظر برخورداری از فضای کاری و موقعیت خانوادگی مناسب، توان انجام کار و توانایی خودمدیریتی، پیش از آغاز برنامه دورکاری، حضور آنان در دوره‌های آموزشی ضروری است. برای اثربخشی بیشتر دورکاری در راستای بهبود توازن کار- زندگی، بهتر است کارکنانی که دارای مسئولیت‌های خانوادگی و مراقبت از وابستگان خود می‌باشند، یا افراد در حال ادامه تحصیل، در اولویت انتخاب برای دورکاری قرار گیرند. برای جلوگیری از انزوای دورکاران و برخورداری آنان از تعامل موجود در اداره، دورکاری به‌صورت یک یا

دو روز در هفته، مناسب‌تر به نظر می‌رسد و دورکاری تمام‌وقت در خانه پیشنهاد نمی‌گردد. حمایت مدیران، فاکتوری اساسی در به‌کارگیری دورکاری است؛ هرچند مطالعات مختلف حاکی از آن است که مدیران به دلیل ترس از دست دادن کنترل و قدرت مدیریتی، نسبت به تغییرات در سبک مدیریتی خود بی‌میل هستند. برای بهره‌مندی از پشتیبانی مدیران در یک برنامه دورکاری، لازم است پیش از آغاز اجرای طرح، مدیران نیز آموزش‌های لازم را ببینند. برای رفع نگرانی‌های مدیران در خصوص عدم توانایی کارکنان برای انجام کار در خانه، بایستی وظایف کاری قابل انجام در خانه، بدون نیاز به سرپرستی و نظارت مستقیم سرپرستان و مدیران، به وظایف کاری دورکاران اختصاص یابد. تغییر تفکر سنتی مدیران و ارزیابی عملکرد سنتی، به مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی عملکرد شغلی نتیجه‌گرا، لازمه پذیرش و مقبولیت دورکاری توسط مدیران است. مدیران باید ضمن اصلاح تصور کار مفید با حضور فیزیکی کارکنان، این تفکر که دورکاران به‌خوبی کارکنان حاضر در محل کار سنتی کار نمی‌کنند را از بین برده و با وضع اهداف عملکردی روشن، آنان را به‌وسیله خروجی‌شان مدیریت کنند، نه ورودی آن‌ها. از ویژگی‌های مهم یک مدیر موفق در یک برنامه دورکاری، توانایی تنظیم اهداف توافق شده، اعتماد به کارکنان، توانایی ارزیابی عملکرد به‌وسیله نتایج و درک لزوم ایجاد انعطاف‌پذیری برای کارکنان، برای دستیابی آنان به اهداف حرفه‌ای و شخصی‌شان می‌باشد. در اجرای موفق یک برنامه دورکاری، «اعتماد» نقش کلیدی دارد. ابراز اعتماد از سوی مدیران، سبب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد؛ زیرا آنان احساس می‌کنند که کارکنان باارزشی برای سازمان هستند. فراهم نمودن تجهیزات موردنیاز، پشتیبانی دورکاران هنگام کار در خانه و گسترش زیرساخت‌های فناوری، از دیگر عوامل ضروری برای اجرای موفق برنامه دورکاری است. سطح دسترسی به تجهیزات تکنولوژیکی مقرون‌به‌صرفه (مانند اینترنت، تلفن‌های همراه و غیره)، بالا بردن سطح آگاهی کارکنان در خصوص فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و ارتقای سطح توانایی مدیران و کارکنان در خصوص برقراری ارتباط از طریق رسانه‌های

الکترونیکی، به منظور سهولت در برقراری ارتباط با سازمان و ارباب رجوع در طی روزهای دورکاری، به عنوان پیامدهای مثبت قابل توجه برای پذیرش دورکاری، باید مدنظر قرار گیرند. با افزایش مهارت کارکنان و مدیران در خصوص فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، نگرانی مدیران در خصوص ارتباط با دورکاران در مواقع لزوم و همچنین سردرگمی ارباب رجوع در زمان دورکار بودن فرد، تا حدودی مرتفع می‌گردد.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که با وجود عدم پشتیبانی لازم از جانب مدیران سازمان، با پذیرش دورکاری از سوی کارکنان و مهیا بودن منابع مورد نیاز برای کار در خانه، اجرای برنامه دورکاری سبب بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان و بهره‌مندی سازمان و کارکنان از مزایای آن گردیده است. براساس نتایج به دست آمده، از دیدگاه کارکنان، میان «جنسیت» و «سطح تحصیلات» و بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از دورکاری، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که اجرای موفق برنامه دورکاری و بهبود توازن میان کار و زندگی ناشی از آن، با ایجاد انعطاف در زمان، مکان و برنامه کاری، فرصت بیشتری برای بودن با خانواده، مراقبت از فرزندان و خویشاوندان سالمند و استفاده از اوقات فراغت برای پرداختن به فعالیت‌های شخصی برای دورکاران فراهم نموده است. اجرای دورکاری در سازمان، سبب افزایش تعهد، وفاداری، رضایت شغلی و روحیه کارکنان و کاهش غیبت و مرخصی استعلاجی و ترک کار آنان شده و به سازمان برای برخورداری از نیروی کاری باثبات‌تر و حفظ دانش سازمانی کمک نموده است. به دلیل رضایت دورکاران از مساعدت سازمان در بهبود توازن میان وظایف حرفه‌ای و مسئولیت‌های شخصی و خانوادگی، آن‌ها در پی یافتن شغل جدید نخواهند بود که این امر موجب کاهش هزینه‌های بالای به‌کارگیری و استخدام و آموزش نیروهای جدید برای سازمان می‌گردد. با بهبود توازن کار - زندگی ناشی از به‌کارگیری دورکاری، امکان استفاده از فرصت‌های آموزشی و ادامه تحصیل برای کارکنان فراهم شده و سازمان نیز از یک نیروی کار تحصیل کرده برخوردار خواهد بود. براساس دستاوردهای

پژوهش، انعطاف‌پذیری ناشی از دورکاری با بهبود تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی و خانوادگی افراد و با ایجاد زمانی برای ارتقای سطح علمی و مهارت‌های حرفه‌ای آنان، موجب بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان شده و به توسعه شغلی آنان می‌انجامد. یافته‌های مطالعه فوق به‌روشنی، نمایانگر اجرای موفق برنامه دورکاری و بهره‌مندی سازمان و کارکنان از مزایای آن، به‌خصوص بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی دورکاران می‌باشد. این نتایج ضمن بیان اهمیت و ضرورت اجرای برنامه دورکاری، اطمینان خاطر لازم برای اجرا و پیشبرد طرح دورکاری در سازمان‌ها را فراهم می‌نماید.

#### محدودیت‌های تحقیق

در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه فقط از روایی محتوا استفاده گردیده و تحلیل عاملی انجام نشده است. همچنین، برای سنجش پایایی پرسشنامه، تنها روش ضریب آلفای کرونباخ به کار گرفته شده، و پایایی در بازآزمون سنجیده نشده است. لازم است تحقیق در آینده با ابزارهای قوی‌تری تجدید شود و در تفسیر یافته‌ها احتیاط لازم صورت گیرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- امینی، م. (۱۳۸۵)، چگونه بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی تعادل برقرار کنیم؟ تهران روزنامه جام جم، ش ۱۸۹۷، سال ۷.
- جزینی، ن. (۱۳۸۸)، بررسی مسائل و راهکارهای ایجاد اشتغال با تأکید بر دو محور کار از راه دور و کار در منزل، تهران: ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی و فرهنگی کار و جامعه، ش ۱۱۴، صص ۳۶ تا ۴۷.
- سهرابی، ب. و رضائیان، ع. (۱۳۸۵)، بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر، پیام مدیریت، ش ۱۹ و ۲۰، صص ۱۵۹ تا ۱۷۳.
- عطایی، ف. (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب دورکاری و تأثیر آن بر تعادل کار - زندگی و رضایت شغلی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه پیام نور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی.
- کریمی، پ. (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دورکاری (پیمایشی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری)، تهران: دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات.
- Aldhmour, Fairouz Mosleh & Al-Jaafreh, Ali Odeh, 2011, The Appropriateness of the Organizational Factors for the Adoption of Teleworking Application the Context of "Mobile Telecommunications Sector", *European Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-216X Vol.57 No.4, pp.601-614.
- Baard, N., & Thomas, A. .2010, Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), Art. #298, 10 pages, Available at: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/298>, (Accessed 30 Dec 2012).
- Bloom, Nicholas & Liangb, James & Robertsc, John & Ying, Zhichun Jenny, 2013, Does Working from Home Work? *Evidence from a Chinese Experiment*. Available at: <http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>, (Accessed 27 Nov 2012).
- Bird, J., 2006, Work-life Balance-Doing it Right and Avoiding the Pitfalls, *Employment Relations today*, 33 (3), Available at: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>, (Accessed 1 Nov 2012).
- Campbell, John & Heales, Jon, 2008, Factor Analysis of Individual Outcomes for Teleworkers, *Australasian Conference on Information Systems*, pp176-185.
- Council of Economic Advisers, 2012, *Executive Office of the*

- Predident**, Available at, <http://www.whitehouse.gov/files/documents/100331-cea-economics-workplace-flexibility.pdf>, (Accessed 29 Nov 2012).
- Di Martino, V.,2001, The High Road to teleworking, **International Labour Organisation**.
  - Reconciling work and family, Available at: <http://ncsi-net.ncsi.iisc.ernet.in/cyberspace/societal-issues/186/186.pdf>, (Accessed 18 Oct 2012).
  - European Commission, 2009, Concerning the implementation of teleworking in Commission departments from 2010 to 2015, Available at: [http://ec.europa.eu/civil\\_service/docs/equal\\_opp/teleworking\\_decision\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civil_service/docs/equal_opp/teleworking_decision_en.pdf), (Accessed 27 Nov 2012).
  - Fagan, Colette & Lyonette, Clare & Smith, Mark & Saldaña-Tejeda, Abril, 2011, The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence, International Labour Office-Geneva, **Conditions of Work and Employment Series** No. 32, Available at: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_18](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_18) , (Accessed 14 Jan 2013).
  - Gani, Zoohan & Toleman, Mark, 2006, Success factors and barriers to telework adoption ebusiness in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture, **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, ISSN 0718-1876 Electronic Version, Vol 1/Issue 3/December 2006/81-92.
  - Green, Kelli A. & López, Mayra & Wysocki, Allen & Kepner, Karl, 2012, Telecommuting as a True Workplace Alternative, <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR02100.pdf>, (Accessed 27 Nov 2012).
  - Greenhill, Robert & Blanke, Jennifer & Hanouz, Margareta Drzeniek & Dusek, Miroslav & Miller, Matthew & Khatib, Sofiane & Crotti, Roberto, 2011-2012, Arab World Competitiveness Report, **World Economic Forum**, Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_AWC\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_AWC_Report_2011-12.pdf), (Accessed 27 Nov 2012).
  - Haddadi Harandi, Ali Akbar & Ghafari, Farhad, 2012, **Investigation of the Requirement and Constraints Affecting Teleworking in Government Institutes**; Case Study: Research Institutes of Ministry of Roads and Urban Development, **International Journal of Information, Security and Systems Management**, Vol. 1, No. 2, pp96-103.
  - Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R., 1992, Developing successful organizational telecommuting arrangements: **Worker perceptions and managerial prescriptions**. Business Source Premier, 57(3), 35-42.
  - <http://en.wikipedia.org>
  - <http://www.jala.com>
  - Jackson, Paul J., & Van der Wielen, J. .1998, Teleworking: **International Perspectives: from Telecommuting to the Virtual Organisation**. London: Routledge, Available at:

- <http://ce.sharif.edu/courses/89-90/2/ce221-1/resources/root/Teleworking-%20International%20Perspectives.pdf> (Accessed 1 Jan 2013).
- Joshi, S.& Leichne, J.& Melanson, K.& Pruna, C.& Sager, N.& Story, C. J.& Williams.K, 2002, work-life balance...A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage? Worklifebalance.com,Inc., Georgia Institute of Technology, Available at: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>, (Accessed 30 Jan 2013).
  - Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre, 2010,Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, human relations, 63(1),pp 83–106. Available at: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/63/1/83>, (Accessed 3 Dec 2012).
  - Kurland N.B. & Bailey D.E,1999, Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime,;Organizational Dynamics, Volume 28, Number 2, Autumn 1999, pp. 53-68(16).
  - Mamdoohi, A. R. & Ardeshiri, A, 2011, an Approach for the Estimation of Aggregate Potential Telecommuting Demand, *IJE Transactions A: Basics* Vol. 24, No. 4,pp 331-340.
  - Martinez, Edna & Ordu, Chinasa & Della Sala, Matthew R. & McFarlane,Adam,2013, Striving to Obtain a School-Work-Life Balance: The Full-Time Doctoral Student, *International Journal of Doctoral Studies*, Volume 8, pp39-59.
  - Mitomo & Jitsuzumi,1999, Impact of telecommuting on mass transit congestion:the Tokyo case, *Telecommunications Policy* 23 (1999), pp 741-751.
  - Mokhtarian, Patricia Lyon,1991, Defining Telecommuting, *Transportation Research Record* 1305, 1991, pp. 273-281.
  - Mokhtarian, Patricia L & Salomon, Ilan,1996, Modeling the Choich of Telecommuting 3: Identifying the Choice Set and Estimating Binary Choice Models for Technology-Based Alternatives, *Environment and Planning A*, pp. 1877-1894.
  - Mokhtarian, Patricia L & Salomon, Ilan,1997, Modeling the Desire to Telecommute: *the Importante of Attitudinal Factors in Behavioral Models*, Vol. 31, No. 1. pp. 35-50, 1997.
  - Mokhtarian, Patricia L & Bagley, Michael N. & Hulse, Lisa & Salomon, Ilan, 2000, The Influence of Gender and Occupation on Individual Perceptions of Telecommuting, *Proceedings from the Second National Conference*, pp 691-711.
  - Morrison, Emily & Thurnell, Derek, 2012, Employee preferences for work-life benefits in a large New Zealand construction company, *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, Vo 12 (1), pp 12-25.
  - Mustafa, Mona,2012, Work-life Balance or Work-life Ambivalence? Managing Flexibility amongst Self-employed Teleworkers, *International Journal of Scientific & Engineering Research* Volume 3, ISSN 2229-

- 5518, Available at:  
<http://www.ijser.org/researchpaper%5Cwork-life-Balance-or-Work-life-Ambivalence-Managing-Flexibility-amongst-Self-employed-Teleworkers.pdf>, (Accessed 27 Nov 2012).
- Noonan, Mary C. & Glass, Jennifer L., 2012, The hard truth about telecommuting, *Monthly Labor Review*, pp38-45, Available at <http://www.bls.gov/opub/mlr/2012/06/art3full.pdf>, (Accessed 13 Sep 2012).
  - Pulido, J.C.R. & Lo'pez, F.J.M., 2005, Teleworking in the information sector in Spain, *International Journal of Information Management* 25 (2005) 229-239.
  - Rasmussen, E., & Corbett, G., 2008, Why isn't teleworking working? *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(2), 20-32.
  - Richard Ye, L., 2012, Telecommuting: Implementation for Success, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No., pp20-29.
  - Scholefield G & Peel S 2009, 'Managers' attitudes to teleworking', *New Zealand Journal of Employment Relations* Vol. 34 No. 3, pp.1-13.
  - Selinger, Michelle, 2012, Work-Life Innovation Impact on the Individual, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), Available at: [http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/ps/WorkLifeInnovation\\_Individual\\_0412\\_Final.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/ps/WorkLifeInnovation_Individual_0412_Final.pdf), (Accessed 20 Oct 2013).
  - Slater, William, 2012, *Recognizing and Mitigating the Risks Associated with Teleworking Employees*. Available at: <http://www.billslater.com/writing/teleworking.pdf>, (Accessed 27 Nov 2012)
  - Stratigea & Giaoutzi, 2000, Teleworking and Virtual Organization in the Urban and Regional Context, *Networks and Communication studies*, Netcom, vol. 14, no 3-4, pp.331-357.
  - Tremblay, D.G., 2004, Balancing work and family with Telework? Organizational issues and challenges for women and managers, *MBC Press.*, Volume 17, issue ¾, pp157-170.
  - Tremblay, D.G. & Paquet, R. & Najem, E., 2006, 'Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?' *Canadian Journal of Communication*, Volume 31, No. 3, pp. 715-731.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی