

Work–Life Balance in Teleworking Conditions in Government Organizations: Strategies and Outcomes

1. Ehsan Dahwi Abbas Al-Qurashi^{ID}: PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Yaghoob Maharati^{ID*}: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. Ghasem Eslami^{ID}: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

4. Mohammad Mahdi Farahi^{ID}: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

*Corresponding Author's Email Address: maharati@um.ac.ir

Abstract:

This study investigates and identifies strategies and outcomes related to achieving work–life balance under teleworking conditions in Iraqi government institutions. To achieve this goal, the research employed an interpretivist philosophical framework, a qualitative methodology, a grounded theory strategy with an emergent approach, and a thematic analysis technique based on Glaserian coding. Participants in this study were managers and employees from Iraqi governmental organizations who were purposefully selected. The selection criteria included possessing both theoretical and practical knowledge in the research domain, proficiency in teleworking processes and work–life balance, as well as direct experience with remote work. The final sample comprised 21 individuals with a minimum of ten years of work experience and a comprehensive understanding of the research subject. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using theoretical sampling, with saturation assessed accordingly. To ensure the rigor and credibility of the results (validity and reliability), the four criteria of Guba and Lincoln—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were employed. Based on the findings, the factors influencing work–life balance were categorized into 17 core components and 45 sub-categories. Identified strategies included teleworking infrastructure, training and development, support and assistance, security, online team orientation, time management, balance and stability, flexible culture, leadership style, and innovation. The results demonstrated that implementing these strategies and addressing the underlying causes of work–life balance in teleworking conditions within Iraqi organizations can lead to outcomes such as behavioral improvement, enhanced remote collaboration, improved general well-being, psychological development of employees, increased organizational productivity, enhanced quality of life, and the strengthening of both organizational identity and environmental sustainability.

Keywords: *causes of work–life balance, consequences of work–life balance, teleworking conditions, Iraqi government organizations.*

How to Cite: Al-Qurashi, E. D. A., Maharati, Y., Eslami, G., & Farahi, M. M. (2025). Work–Life Balance in Teleworking Conditions in Government Organizations: Strategies and Outcomes. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 1-19.



تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های دولتی: راهبردها و پیامدها

۱. احسان ضحوی عباس القریشی ^{ID}: دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

۲. یعقوب مهرتی ^{ID*}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. قاسم اسلامی ^{ID}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۴. محمد مهدی فراچی ^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: maharati@um.ac.ir

چکیده

این تحقیق به بررسی و شناسایی راهکارها و نتایج برقراری تعادل بین کار و زندگی در شرایط دورکاری در نهادهای دولتی عراق پرداخته است. برای دستیابی به این هدف، از چارچوب فلسفی تفسیرگرایانه، روش شناسی کیفی، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده و تکنیک تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد کدگذاری گلیزری بهره گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در این مطالعه، مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی عراق بوده‌اند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. معیارهای گزینش مشارکت‌کنندگان شامل دارا بودن دانش نظری و عملی در حوزه تحقیق، تسلط بر فرآیندهای دورکاری و تعادل کار-زندگی، و همچنین تجربه مستقیم کار از راه دور بوده است. نمونه‌هایی متشکل از ۲۱ نفر با حداقل یک دهه سابقه کاری و شناخت جامع از موضوع پژوهش بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری تحلیل و کفایت آن مورد بررسی قرار گرفت. برای اطمینان از دقت و اعتبار نتایج (اعتبارسنجی و پایایی)، چهار معیار گوبا و لینکلن شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری به کار گرفته شد. بر اساس یافته‌ها، عوامل مؤثر بر تعادل کار و زندگی در ۱۷ مؤلفه اصلی و ۴۵ مقوله دسته‌بندی شدند. راهبردها شامل زیرساخت‌های دورکاری آموزش و توسعه، حمایت و پشتیبانی، امنیت، تیم محوری آنلاین، مدیریت زمان، تعادل و ثبات، فرهنگ انعطاف پذیر، سبک رهبری و نوآوری می‌باشند. نتایج نشان داد با بکارگیری راهبردها و علل شکل‌گیری تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های عراقی می‌توان به پیامدهایی همچون بهبود رفتاری، بهبود همکاری غیر حضوری، بهبود رفاه عمومی، توسعه روانشناختی کارکنان، بهره‌وری در سازمان، بهبود کیفیت زندگی، بهبود هویت سازمان و محیط زیست دست یافت.

کلیدواژه‌ها: علل تعادل بین کار و زندگی، پیامدهای تعادل بین کار و زندگی، شرایط دورکاری، سازمان‌های دولتی عراق

نحوه استناددهی: القریشی، احسان ضحوی عباس، مهرتی، یعقوب، اسلامی، قاسم، و فراچی، محمد مهدی. (۱۴۰۴). تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های دولتی: راهبردها و پیامدها، مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۲)، ۱۹-۱.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، تعادل میان کار و زندگی شخصی به یکی از چالش‌های اصلی نیروی انسانی در سازمان‌های مدرن بدل شده است. این مسئله به‌ویژه با گسترش دورکاری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال، پیچیده‌تر از گذشته گردیده است. اگرچه دورکاری مزایایی همچون انعطاف‌پذیری، صرفه‌جویی در زمان رفت‌وآمد، و امکان مدیریت شخصی زمان را به همراه داشته است، اما مرزهای سنتی میان فضاهای کاری و زیستی را از میان برداشته و سبب بروز چالش‌هایی جدی در ابعاد روانی، اجتماعی و سازمانی کارکنان شده است (Boring, 2024; Clark, 2000). در واقع، آنچه در ظاهر به عنوان تسهیل شرایط کاری معرفی می‌شود، در عمل می‌تواند منجر به اختلال در توازن نقش‌های فردی و شغلی گردد.

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که تعارضات میان نقش‌های شغلی و خانوادگی، زمانی به نقطه بحرانی می‌رسند که سازمان‌ها فاقد سیاست‌های حمایتی مناسب برای مدیریت همزمان این دو قلمرو باشند (Crompton, 2006; Kalliath et al., 2015). در چنین فضایی، کارگران با فرسودگی، کاهش بهره‌وری، و افت سلامت روانی مواجه می‌شوند؛ پدیده‌ای که در دوران پاندمی کووید-۱۹ و افزایش ناگهانی دورکاری به شکلی محسوس بروز یافت (An et al., 2020; Kniffin & et al., 2021). به‌ویژه در نهادهای دولتی، که ساختارهای سنتی مدیریتی و الگوهای کنترلی حاکم هستند، این انتقال ناگهانی به دورکاری سبب بروز ناهمخوانی‌هایی شد که نه تنها بر بهره‌وری تأثیرگذار بود، بلکه احساس هویت حرفه‌ای کارکنان را نیز به چالش کشید (Palumbo, 2024).

از منظر نظری، مفهوم تعادل کار و زندگی تاکنون در قالب تعاریف متنوعی از جمله "توازن نقش"، "کاهش تعارضات میان حوزه‌های زندگی" و "هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی" بازنمایی شده است (Clark, 2000; Fisher, 2001). با این حال، اکثر این تعاریف بر جدایی زمانی و مکانی این دو قلمرو استوار بودند. در دوران پساکرونا، و با ادغام فیزیکی فضای کار و زندگی در محیط خانگی، بسیاری از پارادایم‌های سنتی در خصوص تفکیک این دو حوزه به چالش کشیده شدند (Sun et al., 2020). در نتیجه، نیاز به بازتعریف مفهومی این توازن و ارائه مدل‌هایی سازگار با شرایط دورکاری بیش از پیش احساس می‌شود.

عوامل متعددی بر کیفیت تعادل میان کار و زندگی در شرایط دورکاری اثرگذارند. از جمله این عوامل می‌توان به زیرساخت‌های فناوری، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، و مهارت‌های فردی اشاره کرد (Gupta et al., 2024; Obrenovic & Godinic, 2023; Saade & et al., 2022). به‌ویژه، سازمان‌هایی که سیاست‌های روشن و منابع لازم برای آموزش، حمایت روانی، امنیت اطلاعات، و هماهنگی تیمی فراهم کرده‌اند، بهتر توانسته‌اند نیازهای کارکنان خود را در این شرایط تأمین کنند (Melo et al., 2024; Qureshi & Sajjad, 2015). در مقابل، عدم وجود چنین زیرساخت‌هایی می‌تواند منجر به انزوای اجتماعی، فشار روانی، و کاهش کارایی گردد.

تحقیقات جدید همچنین نشان می‌دهند که توسعه نوآوری‌های فناورانه و تغییر در الگوهای مدیریتی می‌تواند به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر، رابطه میان شرایط دورکاری و کیفیت تعادل کار و زندگی را بهبود بخشد (Alfano et al., 2024; Smith, 2025). بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی هوشمند، ارتقاء مهارت‌های مدیریت زمان، و انعطاف‌پذیری در تعیین ساعت کاری می‌تواند نقش مهمی در ایجاد یک محیط کاری انسانی‌تر ایفا کند (Mattessich et al., 2017; Warokka & Febrilia, 2015). در کنار این عوامل، سبک رهبری حمایتی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد نیز از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت سازمان‌ها در این گذار هستند (de Palma et al., 2022; Mahfouz Abd Al-Azim Kapoh, 2017).

مسئله تعادل کار و زندگی در خاورمیانه، و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه‌ای همچون عراق، با چالش‌های خاص‌تری مواجه است. ساختار سنتی خانواده، فشارهای اقتصادی، ضعف زیرساخت‌های فناوری، و محدودیت در دسترسی به خدمات پشتیبانی، همگی سبب می‌شوند که انتقال به مدل دورکاری در این جوامع با مخاطرات بیشتری همراه باشد (Mumu et al., 2022; Saade & et al., 2022). پژوهش‌های صورت‌گرفته در نهادهای دولتی عراق نشان می‌دهند که بسیاری از کارکنان، به دلیل نبود سیاست‌های حمایتی و آموزشی مشخص، در مواجهه با شرایط جدید دچار سردرگمی، کاهش انگیزه و اختلال در کیفیت زندگی شده‌اند (Lambert et al., 2017; Sullivan, 2012). به همین دلیل، پرداختن به این مسئله از منظر بومی و با رویکردی کاربردی، ضرورتی حیاتی برای سیاست‌گذاران منابع انسانی در این کشور محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، ظهور فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال در حوزه کار، راه را برای شکل‌گیری تیم‌های کاری مجازی و همکاری‌های بین‌سازمانی هموار کرده است (Gartner, 2021; Hong et al., 2022). اما موفقیت این تیم‌ها وابسته به وجود مهارت‌های ارتباطی مؤثر، دسترسی ایمن به منابع، و حمایت سازمانی کافی است. علاوه بر آن، عدم توجه به ملاحظات امنیتی و محرمانگی داده‌ها در محیط‌های دورکاری می‌تواند خطرات جدی برای سازمان‌ها ایجاد کند (Al Mazroui et al., 2025; Forne et al., 1992). بنابراین، پیاده‌سازی پروتکل‌های امنیتی، آموزش کارکنان در زمینه حفاظت اطلاعات، و ارتقاء سواد دیجیتال، از الزامات غیرقابل اجتناب در محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری هستند.

در نهایت، دورکاری نه تنها مفهومی سازمانی، بلکه پدیده‌ای اجتماعی و روان‌شناختی نیز به‌شمار می‌رود. تجربه زیسته کارکنان در این شرایط، نیازمند توجه به ابعاد انگیزشی، هویتی، و زیست‌محیطی است (Bello et al., 2024; Pender et al., 2022). بهبود کیفیت زندگی، کاهش هزینه‌های جانبی، و ارتقاء احساس تعلق سازمانی، تنها در صورتی قابل تحقق است که مدل‌های تعادل کار و زندگی، به‌صورت سیستمی و با مشارکت همه‌جانبه طراحی و اجرا شوند (Clark & Frone, 2003; Fisher, 2001).

این پژوهش در همین راستا و با هدف شناسایی راهبردهای تحقق تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در نهادهای دولتی عراق طراحی شده است. هدف آن، ارائه مدلی زمینه‌مند و مبتنی بر تجربه کارکنان است تا به تصمیم‌گیران کمک کند در طراحی سیاست‌های منابع انسانی در عصر پسادورکاری، تصمیماتی هوشمندانه، بومی و پایدار اتخاذ کنند.

روش‌شناسی

فلسفه این تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی، استراتژی داده بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل آن، تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد کدگذاری گلیزری است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی عراق می‌باشند. علت انتخاب این جامعه اولاً اهمیت جایگاه سازمان‌های دولتی در انتظار شهروندان است و آن‌ها انتظار دارند این سازمان‌ها که به نوعی نماینده حکومت اسلامی تلقی می‌شوند بیشتر به اصول سازمانی و اداری دورکاری پایبند باشند؛ و دوماً، تبعات دورکاری در کارکنان و سازمان‌های آن‌ها به مراتب بیشتر از سازمان‌های بخش خصوصی است چراکه تصمیماتی که ممکن است در نتیجه چنین مشکلی گرفته شود گاه‌ها در سرنوشت یک جامعه هم می‌تواند تأثیرگذار باشد. به‌علاوه، مدیران و کارکنان با تجربه، با توجه به جایگاه و همچنین تجربه‌ای که دارند بهتر می‌توانند در مورد مولفه‌های تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های متبوع خود اظهار نظر کنند؛ چراکه آن‌ها خودشان شاهد مصادیق تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری می‌باشند و با شیوه‌ها، علل، وجوه و مولفه‌های مختلفی که این مهم برای سازمان دارد آشنایی بیشتری داشته باشند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از سازمان‌های منتخب است که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته، احاطه و تسلط کافی نسبت به فرآیندهای دورکاری و تعادل کار و زندگی داشته باشند و خود نیز دورکاری را تجربه کرده باشند. نمونه مورد مطالعه نیز ۲۱ نفر از افرادی هستند که حداقل ۱۰ سال سابقه کار و آگاهی کامل از فرآیندهای مرتبط داشته باشند. معیار این آگاهی این است که آن‌ها به‌طور مستقیم، در فعالیت‌هایی که سازمان‌های دولتی برای دورکاری، اجرا کردند، مشارکت کامل داشته یا اینکه از محتوای آن فعالیت‌ها و مفاهیم مرتبط با آن، آگاهی کامل داشته باشند. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. از آنجایی که اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به اشباع نرسید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه شد. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری است، انجام شد.

یافته‌ها

در ادامه هریک از ابعاد مدل تشریح می‌گردد.

عوامل همبسته

عوامل همبسته به عواملی اشاره دارد که بر تعادل کار و زندگی تأثیرگذار است و به نوعی راهبردهایی برای پشتیبانی از علل و همچنین مولفه‌های تعادل کار و زندگی می‌باشند. در جدول ۱ این عوامل به همراه کدها و مقولات و مولفه‌ها ارائه شده است.



جدول ۱. کدها و مقولات و مولفه‌های عوامل همبسته

مولفه‌ها	مقولات	کدها
زیرساخت‌های دورکاری	زیرساخت ابزاری	وسایل ارتباطی امن و رمزگذاری شده، محیط کار مجازی، پشتیبانی فنی و تخصصی، دسترسی به اطلاعات و منابع، استفاده از ابزارهای ارتباطی، استفاده از ابزارهای مدیریت زمان و وظایف، استفاده از ابزارهای ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری فایل، استفاده از ابزارهای امنیتی، استفاده از ابزارهای مدیریت زمان و تقویت انضباط شخصی، مانند برنامه‌های زمان‌بندی و یادآورها
زیرساخت فناوری		ارائه تجهیزات و فناوری‌های لازم به کارمندان دورکار، مانند لپ‌تاپ، همدست، و نرم‌افزارهای ضروری، اطمینان از اتصال امن و قابل اعتماد به شبکه سازمانی، ارائه پشتیبانی فنی به موقع و کارآمد، فناوری و ابزار برای کار از راه دور، استفاده از فناوری کار از راه دور و کار انعطاف‌پذیر، ارائه آموزش‌های اولیه به کارمندان در مورد نحوه کارآمد دورکاری از جمله مدیریت زمان، ارائه آموزش برقراری ارتباط و ایجاد یک فضای کاری در خانه، ارائه فرصت‌های آموزشی مداوم برای ارتقای مهارت‌های دورکاری، ایجاد یک برنامه راهنمایی و مشاوره برای کارمندان دورکار، ایجاد یک انجمن یا گروه پشتیبانی برای تبادل تجربیات و بهترین شیوه‌ها، ارائه آموزش حمایت اجتماعی، آموزش و پشتیبانی، تعیین اولویت‌ها و تعامل اجتماعی، ارزیابی و پیگیری، ارائه آموزش‌های مستمر و توسعه مهارت‌های جدید، ارائه دوره‌های آموزشی مدیریت زمان و تعادل کار و زندگی، تشویق به توسعه مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، آموزش کارمندان در مورد استفاده از ابزارها و فناوری‌های دورکاری، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی
آموزش و توسعه	آموزش شیوه‌های دورکاری	عدم آگاهی از اهمیت تعادل کار و زندگی، برنامه‌های آگاهی آموزشی و توسعه حرفه‌ای، آگاهی بخشی کارکنان جهت تعیین اولویت‌های شخصی و عملی
توسعه شایستگی ارتباط موثر	توسعه شایستگی ارتباط موثر	توسعه مهارت‌های ارتباطی مانند مهارت‌های گفتاری، شنیداری، و غیرکلامی برای بهبود ارتباطات اجتماعی
حمایت و پشتیبانی	حمایت اجتماعی	حفظ ارتباط با دوستان، خانواده و همکاران بصورت آنلاین، پیوستن به باشگاه‌ها یا گروه‌های اجتماعی آنلاین، درخواست کمک آنلاین و تلفنی از دیگران در صورت نیاز، استفاده از خدمات مراقبت از کودکان یا سایر خدمات حمایتی، حمایت همکاران حاضر در محل کار، حمایت لازم از کارکنان برای دستیابی به تعادل کار و زندگی
حمایت سازمانی از تعادل کار و زندگی		حمایت رهبری از تعادل، حمایت مدیران از تعادل کار و زندگی، حمایت لازم از کارکنان برای دستیابی به تعادل کار و زندگی، حمایت کارفرمایان برای دستیابی به تعادل کار و زندگی، فرهنگ حمایت از تعادل کار و زندگی، حمایت لازم از کارکنان برای دستیابی به تعادل کار و زندگی، تلاش مشترک رهبری و کارمندان، تلاش متعادل و مداوم
حمایت‌های مالی		حمایت مالی و بیمه درمانی، فرصت‌های ارتقاء و توسعه حرفه‌ای، برنامه‌های مدیریت استرس، برنامه‌های تقویت روحیه تیمی، حمایت مالی و بیمه سلامت، فرصت‌های ارتقاء و پیشرفت شغلی
حمایت‌های شغلی از راه دور		ارائه ابزارها و فناوری‌های لازم برای بهبود بهره‌وری، برگزاری دوره‌های چالش‌های ناشی از کار از راه دور، اقدامات برای بهبود محیط دورکار، وجود شرایط مناسب
امنیت	امنیت روانی کار	پشتیبانی از کارکنان کار از راه دور، در اختیار گذاشتن امکانات لازم و کافی، تهیه ملزومات کار، تهیه میز و صندلی کار، تهیه کامپوتر و تلفن
امنیت	امنیت روانی کار	بهبود رفاه کارکنان، تهیه میز کار در منزل، در اختیار قرار دادن ویلاهای تفریحی و کاری جهت تنوع محیط کار سالم و ایمن، برنامه‌های مراقبت بهداشتی، تعطیلات جهت آمینی روانی، آموزش و توسعه روانشناختی
تیم محوری آنلاین	تیم کاری مجازی	دوره‌های آموزشی حفظ امنیت دیجیتال، ارتباطات رمزگذاری شده
		تشویق به ارتباط و تیم‌ورک، همکاری و کار تیمی مجازی، هماهنگی بین تیمی غیرحضور، تیمهای مجازی، هماهنگی تیمهای مجازی، سازماندهی درست تیمهای دورکاری، تیم‌های کاری پویا، تیمهای کار تعادل محور، تیمهای حمایتی کارکنان جهت پر کردن جای خالی یک نفر

زیرساخت‌های دورکاری

زیرساخت‌های دورکاری از دو جنبه اصلی، ابزاری و فناوری، بر ایجاد و پایداری شرایط دورکاری تأثیر می‌گذارند. این زیرساخت‌ها مجموعه‌ای از ابزارها، تجهیزات و فناوری‌ها هستند که برای ایجاد یک محیط کاری امن، کارآمد و سازگار با نیازهای دورکاری طراحی شده‌اند. در بخش زیرساخت‌های ابزاری، وسایل ارتباطی امن و رمزگذاری شده اولین و مهم‌ترین کدها برای حفظ امنیت اطلاعات سازمانی و محافظت از داده‌ها در برابر تهدیدات هستند. این ابزارها باید به گونه‌ای طراحی شوند که همواره از دسترسی غیرمجاز جلوگیری کرده و سطح بالایی از حفاظت از داده‌ها را تضمین کنند. محیط کار مجازی یکی دیگر از اجزای این بخش است که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا در فضای آنلاین با همکاران خود ارتباط برقرار کرده و به طور مؤثر همکاری کنند. برای این منظور، پشتیبانی فنی و تخصصی نیز نقش کلیدی دارد. این پشتیبانی باید به طور مستمر در دسترس باشد تا مشکلات فنی که ممکن است در حین کار از راه دور پیش آیند، به سرعت برطرف شوند. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: *کمبود زیرساخت‌ها و فناوری‌ها در سازمان یا دولت می‌تواند مانعی بر سر راه رسیدن به تعادل بین کار و زندگی کارکنان باشد، زیرا این امر می‌تواند منجر به مشکل در دسترسی به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای کارهای از راه دور شود. همچنین می‌تواند منجر به تاخیر در کار شود، به ایمیل‌ها و سایر ارتباطات پاسخ دهید.*

دسترسی به اطلاعات و منابع برای کارکنان دورکار یکی از چالش‌های اساسی است. بدون داشتن دسترسی سریع و آسان به اطلاعات لازم، کارمندان ممکن است در انجام وظایف خود با مشکلاتی مواجه شوند. از این رو، استفاده از ابزارهای ارتباطی مؤثر، ابزارهای مدیریت زمان و وظایف، و ابزارهای ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری فایل، از ضروریات زیرساخت‌های ابزاری است. این ابزارها به کارکنان کمک می‌کنند تا بتوانند پروژه‌ها و وظایف خود را مدیریت کرده و اطلاعات را به راحتی با یکدیگر به اشتراک بگذارند. همچنین، استفاده از ابزارهای امنیتی برای حفظ اطلاعات سازمانی در برابر تهدیدات امنیتی و ابزارهای مدیریت زمان برای تقویت انضباط شخصی، مانند برنامه‌های زمان‌بندی و یادآورها، از جمله ویژگی‌های مهمی هستند که باید در این بخش در نظر گرفته شوند.

آموزش و توسعه

این مولفه به سه بخش اصلی آموزش شیوه‌های دورکاری، آگاهی آموزشی و توسعه شایستگی ارتباط مؤثر تقسیم می‌شود. هر یک از این بخش‌ها به نحوی در تسهیل شرایط دورکاری و بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. در بخش آموزش شیوه‌های دورکاری، فراهم کردن آموزش‌های اولیه برای کارمندان درباره نحوه انجام کار به صورت مؤثر در شرایط دورکاری امری ضروری است. این آموزش‌ها باید شامل مهارت‌های مختلفی مانند مدیریت زمان و برقراری ارتباط باشند. کارکنان باید با ابزارها و روش‌های مناسب برای سازماندهی وقت خود در محیط خانه آشنا شوند تا بتوانند به طور مؤثر به وظایف خود پرداخته و از حواس‌پرتی‌های محیط خانه جلوگیری کنند. همچنین، آموزش‌های مربوط به ایجاد یک فضای کاری در خانه که هم از نظر فیزیکی و هم از نظر ذهنی به کارکنان کمک کند تا کار خود را در یک محیط مناسب انجام دهند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: *کارمندان ممکن است به دلیل عدم دسترسی به آموزش و توسعه مناسب، در تطابق با نیازها و تغییرات کاری دچار مشکل شوند.*

در بخش آگاهی آموزشی، کارکنان باید نسبت به اهمیت تعادل کار و زندگی آگاه شوند. عدم آگاهی از این مسأله می‌تواند باعث افزایش فشار کاری، استرس و کاهش بهره‌وری شود. بنابراین، برنامه‌های آگاهی آموزشی باید برای کارکنان برگزار شود تا آن‌ها به اهمیت این تعادل و چگونگی حفظ آن در شرایط دورکاری پی ببرند. در این راستا، برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای باید به طور منظم برگزار شوند تا کارکنان بتوانند مهارت‌های جدید کسب کرده و به طور مستمر رشد کنند. این برنامه‌ها همچنین به کارکنان کمک می‌کنند تا اولویت‌های شخصی و حرفه‌ای خود را بهتر تعیین کرده و درک بهتری از نحوه تعادل بین این دو حوزه پیدا کنند.

حمایت و پشتیبانی



این مولفه شامل زیرمولفه‌های مختلفی است که هر یک به نحوی در تسهیل شرایط دورکاری و بهبود تعادل کار و زندگی کارکنان تأثیرگذار است. حمایت اجتماعی اولین بخش از این مولفه است که به روابط انسانی و شبکه‌های اجتماعی کارکنان اشاره دارد. حفظ ارتباط با دوستان، خانواده و همکاران به‌صورت آنلاین و پیوستن به باشگاه‌ها یا گروه‌های اجتماعی آنلاین می‌تواند احساس تنهایی و انزوای کارکنان دورکار را کاهش دهد و باعث بهبود سلامت روان آن‌ها شود. درخواست کمک آنلاین و تلفنی از دیگران در صورت نیاز نیز می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با مشکلات کاری و شخصی احساس حمایت و اطمینان داشته باشند. همچنین، استفاده از خدمات مراقبت از کودکان یا سایر خدمات حمایتی برای کارمندانی که مسئولیت‌های خانوادگی دارند، از اهمیت زیادی برخوردار است. حمایت‌های اجتماعی همکاران حاضر در محل کار نیز می‌تواند به کارکنان دورکار کمک کند تا در تعاملات خود با همکاران، احساس پشتیبانی و ارتباط برقرار کنند. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: در کارهای از راه دور، کارکنان به راحتی از حمایت و پشتیبانی همکاران و مدیران خود برخوردار نمی‌شوند که این می‌تواند احساس عدم حمایت اجتماعی را برانگیزد.

حمایت رفاهی نیز یکی از جنبه‌های مهم در پشتیبانی از کارکنان دورکار است. این حمایت‌ها می‌تواند شامل بهبود رفاه کارکنان از طریق فراهم کردن شرایط فیزیکی مناسب برای کار از خانه، مانند تهیه میز کار در منزل، و در اختیار گذاشتن ویلاهای تفریحی و کاری برای تنوع و استراحت باشد. چنین حمایت‌هایی به کارکنان کمک می‌کند تا از نظر جسمی و روانی احساس بهتری داشته باشند و در نتیجه توانایی بالاتری در انجام وظایف خود پیدا کنند. در همین رابطه مصاحبه کننده دیگری بیان کرد: در شرایط عادی در سازمان، کارکنان به راحتی می‌توانند از حمایت و پشتیبانی همکاران و مدیران خود برخوردار شوند که این می‌تواند به ارتقای ارتباطات اجتماعی کمک کند. در مجموع، مجموعه‌ای از حمایت‌های اجتماعی، سازمانی، مالی، شغلی و رفاهی در کنار یکدیگر می‌تواند به کارکنان کمک کند تا شرایط دورکاری را به‌طور مؤثر مدیریت کرده و به تعادل مطلوبی بین کار و زندگی دست یابند. این حمایت‌ها باعث کاهش استرس، افزایش انگیزه، و تقویت روحیه کارکنان می‌شود و به بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی آن‌ها در محیط دورکاری منتهی می‌شود.

امنیت

این مولفه شامل زیرمولفه‌های امنیت روانی کار و حفظ محرمانگی است که هر یک به نحوی بر شرایط کاری و رفاه کارکنان تأثیرگذارند. در بخش امنیت روانی کار، فراهم کردن محیط کار سالم و ایمن برای کارکنان دورکار امری ضروری است. کارکنان باید احساس کنند که در محیط کاری خود از نظر روانی امن هستند و قادرند بدون ترس از تهدیدات یا فشارهای اضافی، وظایف خود را انجام دهند. ایجاد چنین محیطی شامل فراهم کردن امکانات رفاهی، برنامه‌های مراقبت بهداشتی، و تعطیلات مناسب برای استراحت روانی است. این برنامه‌ها نه تنها به حفظ سلامت جسمی کارکنان کمک می‌کنند، بلکه به جلوگیری از فرسودگی شغلی و استرس‌های ناشی از دورکاری کمک کرده و به‌طور کلی روحیه و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کنند. علاوه بر این، ارائه آموزش و توسعه روان‌شناختی به کارکنان می‌تواند به آنان کمک کند تا با چالش‌های روانی و استرس‌های کاری در شرایط دورکاری بهتر مقابله کنند. این آموزش‌ها شامل مهارت‌هایی مانند مدیریت استرس، افزایش تاب‌آوری روانی، و تقویت سلامت روانی است. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: باید تعریف روشنی از مسئولیت‌های کارکنانی که از راه دور کار می‌کنند، وجود داشته باشد، علاوه بر آن اهداف مشخصی برای آن‌ها تعیین شود. همچنین باید برنامه‌های آموزشی برای آموزش کارمندان در حفظ امنیت دیجیتال و محرمانه نگه داشتن اطلاعات ارائه شود.

در بخش حفظ محرمانگی، توجه به امنیت اطلاعات و حفظ حریم خصوصی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. در شرایط دورکاری، کارکنان به‌طور مداوم از فناوری‌های دیجیتال برای انجام کارهای خود استفاده می‌کنند، که این امر نیازمند رعایت اصول امنیتی در ارتباطات دیجیتال است. دوره‌های آموزشی حفظ امنیت دیجیتال برای کارکنان ضروری است تا آنان با خطرات احتمالی مانند هک شدن اطلاعات یا تهدیدات سایبری آشنا شوند و از ابزارهای امن برای حفاظت از داده‌های خود استفاده کنند. همچنین، استفاده از ارتباطات رمزگذاری شده در تعاملات کاری به‌ویژه زمانی که اطلاعات حساس یا محرمانه منتقل می‌شود، از دیگر راه‌های ایجاد امنیت اطلاعات در شرایط دورکاری است. در همین رابطه مصاحبه کننده دیگری بیان کرد: ایجاد یک محیط کار سالم و ایمن برای کارکنانی که از راه دور کار می‌کنند مستلزم تعریف شفاف مسئولیت‌ها و اهداف آن‌ها و ارائه برنامه‌های آموزشی لازم برای آموزش نحوه حفظ امنیت دیجیتال و حفظ محرمانه بودن اطلاعات است. همچنین باید استانداردها و ابزارهایی را برای سنجش عملکرد آن‌ها تعریف کند و برنامه‌هایی را برای تقویت روحیه جمعی و تعلق کارکنانی که از راه دور کار می‌کنند ارائه کند. در مجموع، توجه به امنیت روانی کار و حفظ محرمانگی در محیط دورکاری، به

کارکنان کمک می‌کند تا نه تنها از نظر فیزیکی و ذهنی احساس امنیت کنند، بلکه از لحاظ اطلاعاتی نیز به‌طور مؤثر از تهدیدات محافظت شوند. ایجاد چنین محیطی باعث می‌شود که کارکنان احساس راحتی بیشتری در انجام وظایف خود داشته باشند و بتوانند بهره‌وری بیشتری داشته باشند.

تیم محوری آنلاین

عوامل همبسته‌ای که بر علل ایجاد شرایط دورکاری تأثیر می‌گذارند، شامل مولفه تیم محوری آنلاین هستند که به‌ویژه در شرایط کار از راه دور اهمیت زیادی دارند. این مولفه شامل زیرمولفه‌های تیم کاری مجازی و مشارکت جویی اعضا است که هر کدام به شیوه‌ای به بهبود عملکرد تیم‌های دورکاری و ارتقاء کارایی سازمانی کمک می‌کنند. در بخش تیم کاری مجازی، تشویق به ارتباط و تیم‌ورک در محیط‌های آنلاین یکی از عوامل کلیدی است که می‌تواند به تقویت همکاری و هماهنگی بین اعضای تیم کمک کند. در شرایط دورکاری، نبود تعاملات حضوری می‌تواند باعث کاهش احساس ارتباط و همبستگی میان اعضای تیم شود. بنابراین، تشویق به همکاری و کار تیمی مجازی، از طریق ابزارهای ارتباطی آنلاین، از اهمیت زیادی برخوردار است. هماهنگی بین تیمی غیرحضوری باید به گونه‌ای باشد که اعضای تیم بتوانند به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و مشکلات خود را حل کنند در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: *سازمان‌ها باید تیم‌های کاری از راه دور را به برقراری ارتباط و همکاری مستمر تشویق کنند و ابزارهای لازم را برای ارتباط و همکاری مؤثر فراهم کنند، مانند برنامه‌ها و برنامه‌هایی که امکان ارتباط صوتی و تصویری و به اشتراک گذاری فایل و اسناد را فراهم می‌کنند. تیم‌های مجازی به عنوان یک واحد مستقل باید به‌طور مؤثر سازماندهی شوند تا بتوانند با استفاده از فناوری‌های نوین، کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. این تیم‌ها باید از تیم‌های کاری پویا و تیم‌های کار تعادل محور تشکیل شوند، به این معنی که هم‌زمان با تمرکز بر اهداف کاری، توجه کافی به حفظ تعادل بین کار و زندگی اعضا داشته باشند. در این راستا، وجود تیم‌های حمایتی کارکنان می‌تواند به پر کردن جای خالی افرادی که ممکن است به دلایل مختلف (مانند مرخصی یا بیماری) نتوانند به‌طور فعال در پروژه‌ها شرکت کنند، کمک کند. چنین تیم‌هایی قادر به ارائه پشتیبانی و کمک به اعضای تیم هستند تا فرآیندهای کاری به‌طور روان ادامه یابد.*

اقتضانات

اقتضانات، نقش تعیین کننده‌ای در تعادل کار و زندگی دارد. این مولفه‌ها معمولاً مستقیماً بر تعادل کار و زندگی تأثیر می‌گذارند یا از طریق تأثیر بر ارتباطات بین علل و تعادل کار و زندگی بعنوان متغیر تعدیلگر وارد می‌شوند. در جدول ۲ کدها، مقولات و مولفه‌های اقتضانات ارائه می‌گردد.

جدول ۲. کدها، مقولات و مولفه‌های اقتضانات

مولفه ها	مقولات	کدها
فرهنگ	فرهنگ منعطف	ترویج فرهنگ احترام و درک متقابل بین مدیران و کارمندان دورکار، تشویق به انعطاف‌پذیری و استقلال در انجام وظایف، ایجاد فضایی که در آن کارمندان احساس ارزشمند و مورد حمایت باشند، به رسمیت شناختن و قدردانی از تعادل کارزندگی به عنوان یک اولویت، ایجاد فرهنگ حمایت از تعادل بین کار و زندگی، فرهنگ اعتماد، فرهنگ انعطاف‌پذیری و همکاری
پذیر	فرهنگ خانوادگی	شناخت خانواده از هنجارهای کاری، شناخت خانواده از فرآیندهای کاری، آشنایی خانواده با بایدها، نوع نگاه خانواده به کار در منزل، دیدگاه فرهنگی همسر به دورکاری، درک کاری خانواده
	سازگار	
	فرهنگ مشارکتی	تلاش جمعی برای دستیابی به تعادل بین کار و زندگی، کمک کارکنان به هم در کار بصورت آنلاین، مشارکت در حل مسائل سازمانی
	همکاری	همکاری گروهی، همکاری تیمی، هماهنگی کاری، همکاری تلفنی همکاران، همکاری در انجام دادن کارهای مشترک
سبک	رهبری	رهبری مؤثر، وجود یک رهبر ذی نفوذ، وجود رهبر تعادل محور، حضور رهبر دانا، درک بالای رهبر از پیروان
رهبری	کاریماتیک	
	مربیگری رهبر	توسعه کارکنان توسط رهبر، آموزش توسط رهبر، پایش توسط رهبر، نفوذ یادگیری در قلوب کارکنان، نفوذ مهارتها در کارکنان
نوآوری	نوآوری در فناوری	نوآوری با استفاده از فناوری‌های مدرن، استفاده از فناوری کار از راه دور و کار انعطاف‌پذیر، نوآوری در کار و فرآیند، ایجاد ایده‌های خلاقانه جهت تعادل، نوآوری با استفاده از فناوری‌های مدرن
	نوآوری در رویه ها	استفاده از روالهای نوآورانه کاری، راههای جدید کسب تعادل، استفاده از روشهای نوین کاری جهت تعادل، استراحت کردن حین کار، فرآیندهای کاری نوآورانه

فرهنگ انعطاف پذیر

این مولفه، نقش حیاتی در موفقیت یا چالش‌های کار از راه دور دارد و شامل فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ خانوادگی سازگار، فرهنگ مشارکتی و همکاری هستند که به‌ویژه در شرایط کار از راه دور تأثیر زیادی بر شکل‌گیری و حفظ تعادل میان کار و زندگی دارند. در بخش فرهنگ انعطاف‌پذیر، ترویج فرهنگ احترام و درک متقابل بین مدیران و کارمندان دورکار می‌تواند تأثیر زیادی در ایجاد تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری داشته باشد. این فرهنگ به کارمندان اجازه می‌دهد که احساس کنند در محیط کار خود مورد احترام قرار دارند و درک متقابلی از نیازها و اولویت‌های شخصی و حرفه‌ای یکدیگر دارند. همچنین، تشویق به انعطاف‌پذیری و استقلال در انجام وظایف یکی از ارکان اصلی این فرهنگ است، چرا که کارمندان دورکار باید قادر باشند در زمان‌های مختلف و با شرایط گوناگون کار خود را انجام دهند. ایجاد فضایی که در آن کارمندان احساس ارزشمند و مورد حمایت باشند، زمینه‌ساز انگیزه و تعهد بیشتر کارکنان به انجام وظایف و همچنین حفظ تعادل کار و زندگی می‌شود. در چنین فضایی، کارمندان احساس می‌کنند که تعادل بین زندگی شخصی و کاری آن‌ها برای سازمان اهمیت دارد. به علاوه، به رسمیت شناختن و قدردانی از تعادل کار و زندگی به عنوان یک اولویت به کارکنان این انگیزه را می‌دهد که از کار خود به‌طور مؤثر و بدون فدا کردن زندگی شخصی‌شان بهره‌برداری کنند. این فرهنگ همچنین باید بر اعتماد و همکاری در سازمان تأکید داشته باشد تا محیطی پویا و تعاونی برای کارکنان فراهم گردد. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: *تقویت فرهنگ انعطاف‌پذیری و تعادل بین کار و زندگی شخصی در سازمان از طریق سیاست‌ها، رویه‌ها و فرآیندهای داخلی. در مجموع، فرهنگ انعطاف‌پذیر، خانوادگی سازگار، مشارکتی و همکاری می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر رابطه علل ایجاد کننده شرایط دورکاری و تعادل کار و زندگی تأثیر بگذارد. این فرهنگ‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا در شرایط کاری از راه دور به راحتی به اهداف شغلی خود دست یابند، در حالی که به سلامت و رفاه شخصی خود نیز توجه دارند.*

نوآوری

در شرایط دورکاری، عوامل مختلفی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر تعادل کار و زندگی کارکنان داشته باشند. یکی از این عوامل مهم، نوآوری است که به‌ویژه در دو حوزه فناوری و رویه‌ها نقشی حیاتی در تسهیل این تعادل ایفا می‌کند. ایجاد ایده‌های خلاقانه جهت تعادل کار و زندگی نیز یکی از جنبه‌های نوآوری در فناوری است. این ایده‌ها ممکن است شامل راهکارهایی برای استفاده از فناوری‌های موجود به منظور تسهیل کارهایی باشد که معمولاً نیاز به توجه و زمان زیادی دارند، نظیر برنامه‌ریزی هوشمند برای انجام وظایف یا تخصیص زمان استراحت به شکلی مؤثرتر. استفاده از این فناوری‌ها و ایده‌های نوآورانه باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند کنترل بیشتری بر زمان خود دارند و می‌توانند به‌طور مؤثری نیازهای حرفه‌ای و شخصی خود را مدیریت کنند. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: *موسسات همچنین می‌توانند در طراحی، سازماندهی و توسعه کار، نوآوری‌هایی مانند استفاده از فناوری‌های مدرن، فناوری کار از راه دور و کار انعطاف‌پذیر، ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، تشویق کارکنان به تعیین اولویت‌های شخصی و عملی و توسعه مهارت‌های مدیریت زمان مؤثر اتخاذ کنند.*

در نهایت، فرآیندهای کاری نوآورانه در شرایط دورکاری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که ساختارهای خود را به گونه‌ای تغییر دهند که کارکنان بتوانند به‌طور مؤثرتری وظایف خود را انجام دهند. این فرآیندها شامل استفاده از روش‌های جدید برای بهبود عملکرد، بازسازی ساختارهای مدیریتی و افزایش انعطاف‌پذیری در نحوه انجام کارها هستند. این نوآوری‌ها باعث می‌شوند که کارکنان در شرایط دورکاری، با کاهش فشارهای ناشی از استرس‌های کاری، بتوانند تعادل بهتری بین کار و زندگی خود برقرار کنند. در همین رابطه مصاحبه کننده دیگری بیان کرد: *دستیابی به تعادل بین کار و زندگی می‌تواند منجر به بهبود نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها شود، زیرا کارکنان می‌توانند از زمان شخصی خود برای فکر کردن به ایده‌های جدید و کار روی پروژه‌های شخصی خود استفاده کنند. در مجموع، نوآوری در فناوری و رویه‌ها به عنوان تعدیل‌گرهای اساسی در مدل تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری عمل می‌کنند. این نوآوری‌ها می‌توانند از طریق تغییرات ساختاری، فرآیندی و فناوری، شرایط کاری بهتری برای کارکنان ایجاد کنند و موجب افزایش رضایت و بهبود کیفیت زندگی آن‌ها شوند.*

عوامل میانجی



عوامل میانجی به مولفه‌هایی اشاره دارد که ارتباط بین مقوله محوری و پیامدهای تعادل بین کار و زندگی نقش واسطه دارند و معمولاً بدون وجود این مولفه‌ها، پیامدها به درستی شکل نمی‌گیرند. در جدول ۳ این مولفه‌ها به همراه مقولات و کدها ارائه گردیده است.

جدول ۳. کدها، مقولات و مولفه‌های عوامل میانجی

مولفه‌ها	مقولات	کدها
مدیریت زمان	مهارت مدیریت زمان	ایجاد یک برنامه کاری روزانه یا هفتگی و پایبندی به آن، استفاده از ابزارهای مدیریت زمان مانند لیست‌های کار، تقویم، و برنامه‌های یادآوری، توسعه مهارت‌های مدیریت زمان، توسعه مهارت‌های مدیریت زمان موثر
تعال و ثبات	توان اولویت بندی امور تعادل کار و زندگی	تشخیص موارد مهم، تشخیص موارد فوری، انجام کار در بهترین زمان حفظ روابط سالم اجتماعی و خانوادگی، تعیین زمان‌های مناسب برای زندگی کاری و شخصی، اختصاص زمان برای سرگرمی‌ها و فعالیت‌های لذت‌بخش، مداومت و تعدیل در تعادل کار و زندگی، تعیین اهداف واقع‌بینانه، فراهم کردن محیط کاری مناسب، فراهم کردن فرصت‌های توسعه و ارتقاء، ایجاد اعتماد بین کارکنان و سازمان، انعطاف‌پذیری در زمینه ساعات کاری و روش کار، انعطاف‌پذیری در کار، ارزیابی عملکرد کارکنان مطالعه، گوش دادن به موسیقی، حفظ ارتباط اجتماعی، پیوستن به گروه‌های محلی، انجام فعالیت‌های اجتماعی محلی، فعالیت‌های حفظ ارتباط اجتماعی

مدیریت زمان

مهارت مدیریت زمان یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری داشته باشد. این مهارت شامل مجموعه‌ای از توانایی‌ها و رفتارهایی است که به افراد کمک می‌کند تا وظایف خود را به شکل مؤثری اولویت‌بندی کنند و در زمان مناسب به انجام برسانند. برای مثال، ایجاد یک برنامه کاری روزانه یا هفتگی و پایبندی به آن یکی از این کدها است. با داشتن یک برنامه زمان‌بندی منظم، کارکنان می‌توانند وظایف خود را به‌طور مؤثری تقسیم کرده و از اتلاف وقت جلوگیری کنند. این برنامه‌ها به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در محدوده زمانی معین، تمامی مسئولیت‌های خود را انجام دهند و از پراکندگی یا احساس استرس ناشی از عدم مدیریت درست زمان جلوگیری کنند. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان داشت: اصطلاح «تعادل بین کار و زندگی» به وضعیتی اطلاق می‌شود که تعادل بین فعالیت‌های مرتبط با کار و فعالیت‌های مربوط به زندگی شخصی و خانوادگی حاصل می‌شود. این تعادل به این معناست که فرد می‌تواند زمان خود را به خوبی مدیریت کند و به اهداف حرفه‌ای و شخصی خود برسد، بدون اینکه یکی را فدای دیگری کند.

انجام کار در بهترین زمان نیز یکی از مهارت‌های ضروری در اولویت‌بندی است. افراد موفق در مدیریت زمان و اولویت‌بندی امور می‌دانند که بهترین زمان برای انجام هر وظیفه چه زمانی است. برای مثال، برخی افراد ممکن است در صبح‌ها بیشترین بهره‌وری را داشته باشند، در حالی که دیگران ممکن است در بعدازظهر بهتر کار کنند. تشخیص این زمان‌ها و انجام کارهای پیچیده‌تر یا مهم‌تر در زمانی که فرد بیشترین انرژی و تمرکز را دارد، می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری کمک کند. در همین رابطه مصاحبه کننده دیگری بیان کرد: همچنین می‌تواند با فراهم کردن حمایت عاطفی و روانی را برای کارمندان، آن‌ها را تشویق کرد تا اولویت‌های شخصی و کاری را تعیین کنند، مهارت‌های مدیریت زمان مؤثر را توسعه دهند و فرهنگی حامی تعادل بین کار و زندگی ایجاد کنند.

تعادل و ثبات

تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری تأثیرات قابل توجهی بر جنبه‌های مختلف زندگی فردی و حرفه‌ای دارد و به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند تعادل و ثبات اثرگذار است. این تأثیرات به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر روابط اجتماعی و خانوادگی، رضایت شغلی، بهره‌وری کاری و کیفیت زندگی کارکنان اثر می‌گذارند. در این راستا، عواملی که از تعادل کار و زندگی تأثیر می‌پذیرند، می‌توانند به شکل قابل توجهی بر بهبود یا پیچیدگی شرایط کاری و فردی افراد تأثیر بگذارند.



فراهم کردن محیط کاری مناسب برای دورکاری از عواملی است که تأثیر زیادی بر تعادل کار و زندگی دارد. محیط کاری باید به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان در آن احساس راحتی و تمرکز داشته باشند. فراهم آوردن فضایی که به آن‌ها این امکان را بدهد تا بین کار و استراحت به‌طور مؤثری تعادل برقرار کنند، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کاهش استرس کمک کند. محیط کاری مناسب همچنین شامل انتخاب ابزارها و فناوری‌هایی است که به بهبود کارایی و ارتباطات از راه دور کمک می‌کند. در همین راستا مصاحبه شونده‌ای بیان: *داشت نهادهای عراقی برای رسیدن به تعادل بین کار و زندگی با چالش‌های زیادی روبرو هستند که از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به فشارهای ناشی از کار سخت و تحت فشار، عدم آگاهی از اهمیت تعادل بین کار و زندگی و عدم وجود شرایط مناسب اشاره کرد. حمایت رهبری و همکاران در محل کار. در مجموع، تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری تأثیر زیادی بر عوامل مختلفی مانند روابط اجتماعی و خانوادگی، بهره‌وری شغلی، انگیزه و رضایت شغلی دارد. این تعادل می‌تواند از طریق تعیین اهداف واقع‌بینانه، ایجاد محیط کاری مناسب، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، و فراهم کردن فرصت‌های توسعه و ارتقاء به‌طور مؤثری در شرایط دورکاری حفظ شود.*

پیامدها

پیامدهای تعادل کار و زندگی همان نتایج قابل انتظار از تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری می‌باشد که در جدول ۴ ارائه گردید.

جدول ۴. کدها، مقولات و مولفه‌های پیامدهای تعادل بین کار و زندگی

مؤلفه	مقوله	کد
بهبود رفتاری	توسعه مهارت ارتباطات موثر	حفظ ارتباط، حفظ حریم ارتباط با همکاران، رهبری، شرکت در جلسات مجازی و رویدادهای اجتماعی به منظور احساس تعلق به موسسه و بهبود روابط اجتماعی، ارتباط و همکاری با رهبری و پیگیری، ارتباط موثر و همکاری با همکاران و رهبری، پیگیری در مورد عملکرد و پیشرفت، حفظ ارتباط مستمر، برقراری ارتباطات موثر بین کارکنان و مدیران، تشویق به تعامل اجتماعی، تشویق به تعامل اجتماعی
کاهش غیبت و جابجایی کارکنان	کاهش غیبت کارکنان به علت تعادل کار و زندگی، کاهش جابجایی کارکنان، نیاز کمتر به مرخصی به دلیل وجود تعادل کار و زندگی	کاهش غیبت کارکنان به علت تعادل کار و زندگی، کاهش جابجایی کارکنان، نیاز کمتر به مرخصی به دلیل وجود تعادل کار و زندگی
افزایش تعهد و وفاداری کارکنان	افزایش تعهد کارکنان به دلیل رعایت تعادل کار و زندگی، منجر به افزایش وفاداری کارکنان، تعلق و وفاداری بیشتر به شرکت به علت تعادل بین کار و زندگی	افزایش تعهد کارکنان به دلیل رعایت تعادل کار و زندگی، منجر به افزایش وفاداری کارکنان، تعلق و وفاداری بیشتر به شرکت به علت تعادل بین کار و زندگی
بهبود خلاقیت و نوآوری	افزایش خلاقیت و نوآوری در کار، خلاقیت بیشتر به دلیل تعادل مناسب بین کار و زندگی، نوآوری در کار به علت وجود تعادل کار و زندگی	افزایش خلاقیت و نوآوری در کار، خلاقیت بیشتر به دلیل تعادل مناسب بین کار و زندگی، نوآوری در کار به علت وجود تعادل کار و زندگی
کاهش جرم و جنایت	کاهش احتمال وقوع جرم و جنایت، کاهش زمینه‌های بروز جرم	کاهش احتمال وقوع جرم و جنایت، کاهش زمینه‌های بروز جرم
بهبود همکاری غیرحضوری	مشارکت کارکنان رفتارهای شهروندی سازمانی	مشارکت کاری کارکنان، بهبود همکاری مشارکتی، مشارکت مجازی در انجام کار درک بیشتر همکاران جهت کمک کردن، تلاش جهت کمک به هم، کاهش دغدغه فکری و آرامش روانی جهت کمک رسانی، کمک رسانی به خانواده
بهبود رفاه عمومی	بهبود سلامت و رفاه کاهش هزینه جانبی	بهبود سلامت روان در اثر تعادل درست، استراحت بیشتر بدلیل رفت و آمد کمتر کاهش هزینه‌های رفت و آمد، کاهش هزینه‌های رفاهی سازمان، کاهش هزینه‌های غذا، کاهش هزینه‌های برق و گاز، کاهش هزینه‌های منزل با درست کردن غذا در خانه
توسعه کارکنان	روانشناختی رضایت فردی کارکنان	رضایت کارکنان بدلیل حضور در کنار خانواده، رضایت بدلیل کاهش هزینه‌های رفت و آمد، رضایت بدلیل غذای خانگی، کارایی و رضایت شغلی، احساس راحتی و امنیت در کار از راه دور، برنامه‌ریزی و سازماندهی، استفاده از دورکاری برای برنامه‌ریزی و سازماندهی بهتر زمان
بهره‌وری در سازمان	سلامت روانی کارایی سازمانی	سلامت روان، رفع استرس و تنش شغل، آرامش، آسایش بیشتر، بهبود معاشرت خانوادگی بهره‌وری، بهبود بهره‌وری، کیفیت و خلاقیت در کار، کاهش هزینه استخدام کارکنان جدید، صرفه‌جویی در زمان و تلاش در آموزش کارکنان جدید، افزایش سطح انرژی، تمرکز در محل کار
اثربخشی سازمانی مدیریت موثر	اثربخشی سازمانی مدیریت موثر	بهره‌وری اقتصادی بیشتر به دلیل تعادل کار و زندگی، افزایش بهره‌وری در کار، نتایج اقتصادی مثبت تمرکز بر اهداف و وظایف کاری، برنامه‌ریزی و سازماندهی زمان، استفاده از ابزارها و فناوری‌های مناسب، برقراری ارتباط موثر با همکاران و مدیران

تعالد بین کار و زندگی باعث بهبود کیفیت زندگی، رضایت از زندگی به دلیل تعادل مناسب کار و زندگی، زمان‌بندی مناسب برای خانواده و فعالیت‌های شخصی به دلیل تعادل کار و زندگی	بهبود کیفیت زندگی	بهبود کیفیت زندگی
دیدن خانواده حین کار، میان وعده آوردن از طریق همسر، احساس راحتی در خانه، احساسات مثبت ناشی از عدم دوری از خانه	تعادل عاطفی در خانواده	
بهبود شهرت کارفرما به دلیل توجه به تعادل کار و زندگی، دیدگاه مثبت‌تر نسبت به کارفرما معرفی کردن فرد بعنوان عضوی از سازمان، افتخار به کار، الگو بودن سازمان برای فرد در زمینه تعادل کار و زندگی، بهبود هویت برند سازمان در نزد کارمند	بهبود شهرت کارفرما بهبود هویت سازمان	بهبود هویت سازمان
توجه بیشتر به محیط زیست، کاهش هزینه‌های زیست محیطی، پایداری محیط زیست، توجه به اهمیت محیط زیست پایدار	کاهش هزینه‌های زیست محیطی	محیط زیست پایدار
کاهش ترافیک و آلودگی هوا، بهبود نرخ آلودگی، استفاده کمتر از گازهای گلخانه‌ای، ترافیک کمتر	کاهش آلودگی هوا	

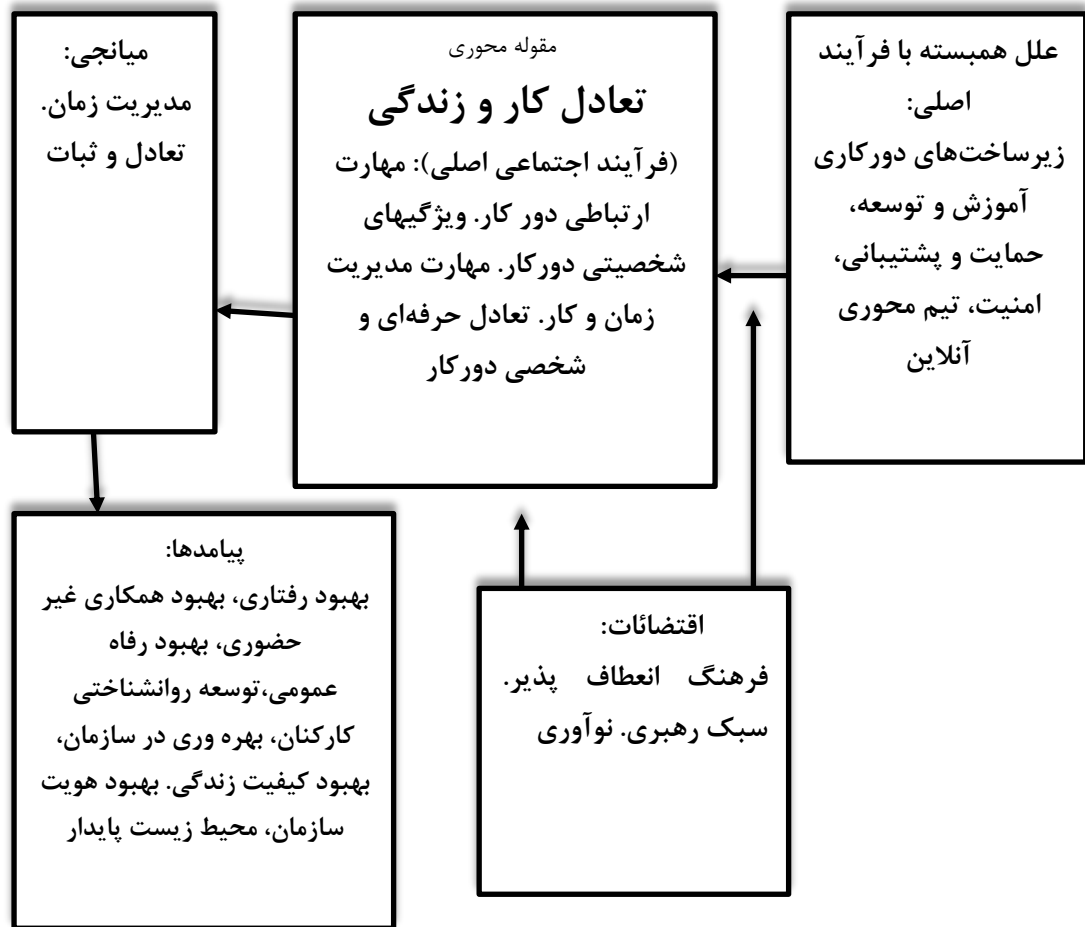
بهبود رفتاری

تعالد کار و زندگی در شرایط دورکاری و شرایط میانجی تأثیرات قابل توجهی بر رفتارهای فردی و سازمانی کارکنان دارد. این تأثیرات به‌ویژه در زمینه‌هایی چون بهبود رفتاری، کاهش غیبت و جابه‌جایی کارکنان، افزایش تعهد و وفاداری، بهبود خلاقیت و نوآوری، کاهش جرم و جنایت نمود پیدا می‌کنند. این پیامدها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌واسطه ایجاد تعادل مناسب میان کار و زندگی و همچنین شرایط میانجی، بهبود یافته و می‌توانند به نتایج مثبت بلندمدت برای سازمان‌ها و کارکنان منجر شوند. یکی از پیامدهای مهم و مثبت تعادل کار و زندگی، توسعه مهارت‌های ارتباط مؤثر در میان کارکنان است. کارکنانی که تعادل مناسبی بین کار و زندگی خود برقرار می‌کنند، معمولاً توانایی بهتری در برقراری ارتباط با همکاران و مدیران دارند. حفظ ارتباط مؤثر و حفظ حریم ارتباط با همکاران، یکی از مهم‌ترین کدهای رفتاری است که در این زمینه به آن توجه می‌شود. این کارکنان می‌توانند روابط سالم و محترمانه‌ای با دیگران برقرار کرده و به کار تیمی و همکاری مؤثر کمک کنند. در مجموع، تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری و میانجی‌های مؤثر در این زمینه می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون بهبود رفتاری، کاهش غیبت و جابه‌جایی کارکنان، افزایش تعهد و وفاداری، بهبود خلاقیت و نوآوری، کاهش جرم و جنایت را به همراه داشته باشد. این پیامدها موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی، رضایت شغلی و رشد سازمانی می‌شوند.

بهبود همکاری غیرحضور

تعالد کار و زندگی در شرایط دورکاری و شرایط میانجی می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر همکاری‌های غیرحضور در سازمان‌ها داشته باشد. این تأثیرات شامل ابعاد مختلفی چون مشارکت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی است. در شرایط دورکاری، ایجاد تعادل مناسب بین کار و زندگی می‌تواند منجر به بهبود این دو مؤلفه شود که در نهایت بر بهره‌وری، هم‌افزایی تیمی و فضای کاری مثبت تأثیرات قابل توجهی دارد. مشارکت کارکنان یکی از ابعاد کلیدی در همکاری‌های غیرحضور است که در شرایط دورکاری به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر تعادل کار و زندگی قرار می‌گیرد. زمانی که کارکنان قادر به مدیریت مؤثر زمان خود بین کار و زندگی شخصی باشند، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های کاری از راه دور خواهند داشت. در چنین شرایطی، مشارکت کاری کارکنان بهبود می‌یابد و آن‌ها به‌طور فعال‌تر در پروژه‌های تیمی، وظایف روزانه و ابتکارات سازمانی شرکت می‌کنند. این مشارکت به‌ویژه در محیط‌های غیرحضور اهمیت دارد، چرا که بر اساس مشارکت مجازی در انجام کار کارکنان باید توانایی تعامل و ارتباط مؤثر با یکدیگر را از راه دور داشته باشند. در همین راستا مصاحبه‌شونده‌ای بیان/ارائه یک محیط کار مجازی که همکاری و کار گروهی را در بین کارکنانی که از راه دور کار می‌کنند تشویق می‌کند.

در نهایت، کمک‌رسانی به خانواده به عنوان یکی از جنبه‌های رفتار شهروندی سازمانی، به‌ویژه در شرایط دورکاری، اهمیت پیدا می‌کند. کارکنانی که تعادل مناسب بین زندگی شخصی و کاری خود برقرار کرده‌اند، قادرند وقت بیشتری برای خانواده خود اختصاص دهند و در مواقع بحرانی یا نیاز، از این فرصت برای حمایت از خانواده استفاده کنند. این امر نه تنها به سلامت روانی فرد کمک می‌کند بلکه موجب افزایش رضایت و وفاداری به سازمان نیز می‌شود. در همین رابطه مصاحبه‌کننده دیگری بیان کرد: سازمان‌ها باید به تنوع و همبستگی بین کارکنان توجه کنند و محیط کاری را فراهم کنند که همکاری و تعامل مثبت را تشویق کند و این می‌تواند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی کمک کند.



شکل ۱. الگوی تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه نشان داد که تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های دولتی عراق به عنوان یک فرآیند اجتماعی چندلایه، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، میانجی‌گر و اقتضایی قرار دارد. از جمله عوامل کلیدی می‌توان به وجود زیرساخت‌های فناوری و آموزشی، حمایت سازمانی، امنیت روانی و اطلاعاتی، مدیریت زمان، سبک رهبری حمایتی، و فرهنگ انعطاف‌پذیر اشاره کرد. این عوامل در کنار یکدیگر، ساختاری چندسطحی برای دستیابی به تعادل میان حوزه‌های حرفه‌ای و شخصی کارکنان شکل داده‌اند که منجر به پیامدهایی از جمله بهبود رفتار سازمانی، ارتقاء رفاه عمومی، افزایش بهره‌وری، توسعه روانشناختی، و تقویت هویت سازمانی شده است. نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات پیشین همخوانی قابل توجهی دارد. به‌عنوان نمونه، پژوهش (Clark, 2000) با ارائه نظریه مرزهای کار-خانواده، تأکید کرده بود که در شرایطی که مرزهای زمانی، مکانی و روانی میان حوزه‌های زندگی فردی و کاری تضعیف شوند، احتمال بروز تعارض و کاهش رضایت شغلی و زندگی افزایش می‌یابد. در همین راستا، یافته‌های حاضر نیز نشان داد که ادغام محیط‌های زندگی و کار در بستر دورکاری، بدون مداخلات مناسب، منجر به فرسودگی، اضطراب و انزوای اجتماعی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، مطالعه (Sun et al., 2020) با بررسی تجربه کارآفرینان حوزه گردشگری نشان داد که ایجاد زمان‌بندی انعطاف‌پذیر، مدیریت اولویت‌ها و حمایت خانواده، سه مولفه کلیدی در مدیریت تعادل زندگی شخصی و شغلی است؛ نکاتی که در این مطالعه نیز در قالب مقولات «مدیریت زمان»، «تعادل و ثبات» و «فرهنگ خانوادگی سازگار» استخراج شدند.

همچنین، تحلیل مضمون داده‌ها نشان داد که عوامل فرهنگی، از جمله فرهنگ انعطاف‌پذیر و فرهنگ مشارکتی، نقش کلیدی در تسهیل فرایندهای دورکاری و به تبع آن ایجاد تعادل کار و زندگی دارند. این موضوع با نتایج پژوهش (Crompton, 2006) در زمینه مقایسه تطبیقی اروپا نیز همخوان است. در آن مطالعه، کشورهایی با فرهنگ مشارکتی و حمایت‌محور توانسته‌اند شاخص‌های تعادل کار-زندگی مطلوب‌تری ایجاد کنند. همچنین، (Saade & et al., 2022) با تأکید بر ویژگی‌های بومی خاورمیانه، اشاره دارد که سیاست‌های عمومی بدون لحاظ شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص منطقه، در تسهیل تعادل کار و زندگی با شکست مواجه می‌شوند؛ موضوعی که در یافته‌های این پژوهش نیز با تأکید بر «طراحی بومی» کاملاً مشهود بود.

یکی از یافته‌های قابل توجه پژوهش حاضر، نقش برجسته حمایت روانی و امنیت اطلاعاتی در بهبود تعادل کار و زندگی بود. این عامل به‌ویژه در نهادهای دولتی عراق، که ساختارهای بوروکراتیک و سنتی‌تری دارند، اهمیت بیشتری یافته است. این امر هم‌راستا با نتایج پژوهش (Obrenovic & Godinic, 2023) است که نشان داد در شرایط بحران‌زا نظیر جنگ یا همه‌گیری، ارتقاء تاب‌آوری سازمانی از طریق حمایت روانی کارکنان و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال، تأثیر مستقیمی بر پایداری عملکرد سازمانی دارد. همچنین پژوهش (Kniffin & et al., 2021) در زمینه آثار همه‌گیری کووید-۱۹ بر فضای کار نیز بر نقش مراقبت‌های روان‌شناختی و آموزش‌های مربوط به امنیت اطلاعات برای افزایش احساس کنترل و کاهش اضطراب کارکنان تأکید دارد.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که استفاده از فناوری‌های نوین و توسعه مهارت‌های دیجیتال، نه تنها در ایجاد کارایی، بلکه در بهبود کیفیت زندگی نقش دارند. این یافته‌ها با گزارش (Gupta et al., 2024) که به تأثیر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی مولد در بهینه‌سازی وظایف اداری و کاهش بار شناختی کارکنان پرداخته، همخوانی دارد. همچنین، نوآوری‌های فناورانه در حوزه سازمانی نیز به عنوان متغیر تعدیل‌گر، رابطه میان شرایط دورکاری و پیامدهای سازمانی را بهبود بخشیده‌اند (Smith, 2025).

همچنین، یافته‌های این مطالعه بر اهمیت سبک رهبری حمایتی، به‌ویژه در قالب مربی‌گری و رهبری تعادل‌محور، تأکید داشته‌اند. این مسئله با نتایج پژوهش (Mattessich et al., 2017) که به تجربه مادران متخصص در حرفه پزشکی پرداخته بود و نشان می‌داد سبک رهبری همدلانه و حمایت‌محور می‌تواند استرس‌های ناشی از تداخل نقش‌ها را کاهش دهد، مطابقت دارد. افزون بر این، (Palumbo, 2024) نیز بر اهمیت طراحی کار هوشمند در بخش عمومی تأکید کرده و آن را مشروط به وجود رهبری تحول‌گرا و محیط سازمانی منعطف دانسته است.

در مجموع، این پژوهش چارچوبی بومی و نظری برای تحلیل تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری ارائه می‌دهد که همزمان به عوامل سازمانی، فردی، فرهنگی و فناورانه توجه داشته و پیامدهای مثبت آن را در سطح فردی (مانند رضایت شغلی، سلامت روانی، کاهش غیبت) و سطح سازمانی (مانند بهره‌وری، هویت سازمانی، مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی) تبیین می‌کند. چنین نگاهی سیستمی، همانگونه که در مطالعات (Warokka & Febrilia, 2015) و (Fisher, 2001) نیز به آن اشاره شده، لازمه طراحی مداخلات کارآمد در حوزه منابع انسانی است.

با وجود یافته‌های غنی این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه پژوهش به‌صورت کیفی و در بستر خاص سازمان‌های دولتی عراق انجام شده و بنابراین تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر کشورها یا بخش‌های خصوصی با احتیاط صورت گیرد. همچنین، استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اگرچه در عمق‌بخشی به داده‌ها مؤثر بود، اما امکان سوگیری در انتخاب مشارکت‌کنندگان یا تفسیر شخصی آنان از مفاهیم مورد بررسی را نمی‌توان نادیده گرفت. از طرف دیگر، با توجه به ماهیت پویای پدیده دورکاری و تأثیر متغیرهای بیرونی نظیر تحولات فناوری، سیاست‌های کلان و شرایط خانوادگی، نتایج پژوهش ممکن است در گذر زمان دچار دگرگونی شوند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (آمیخته) استفاده کنند تا در کنار تحلیل کیفی عمیق، بتوانند از داده‌های کمی نیز برای اعتبارسنجی مدل‌های نظری بهره‌مند شوند. همچنین، مقایسه تجربیات میان سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشورهای مختلف منطقه می‌تواند به غنای فهم موضوع و تبیین نقش عوامل فرهنگی و ساختاری کمک کند. مطالعات آینده می‌توانند تأثیرات بلندمدت سیاست‌های تعادل کار و زندگی در بهره‌وری، مهاجرت نیروی کار، و عدالت جنسیتی را نیز بررسی کنند. همچنین بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در بهبود یا تضعیف این تعادل، موضوعی نوظهور و جذاب برای تحقیق خواهد بود.

سازمان‌های دولتی می‌بایست سیاست‌های تعادل کار و زندگی را نه به‌عنوان امری تجملی، بلکه ضرورتی راهبردی در نظر بگیرند. طراحی زیرساخت‌های فناورانه، تدوین راهنماهای اجرایی برای دورکاری، آموزش مهارت‌های مدیریت زمان و خودتنظیمی به کارکنان، و ترویج فرهنگ سازمانی حمایت‌محور باید در دستور کار قرار گیرد. همچنین، رهبران سازمانی می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مشارکتی و همدلانه، نقش موثری در کاهش استرس و افزایش انگیزش کارکنان ایفا کنند. در سطح کلان، تدوین چارچوب‌های سیاست‌گذاری در حوزه منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های بومی، فرهنگ‌سازمانی، و اقتضائات اجتماعی کشور عراق، گامی مؤثر در نهادینه‌سازی تعادل کار و زندگی در دوره پسادورکاری خواهد بود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

The accelerated digital transformation triggered by the COVID-19 pandemic has radically reshaped work environments worldwide. In particular, the widespread shift toward teleworking has challenged traditional boundaries between professional and personal domains, giving rise to new tensions in achieving work–life balance. While remote work offers potential advantages such as flexibility, autonomy, and time-saving benefits, it simultaneously blurs spatial and temporal distinctions between work and home life, often leading to increased stress, burnout, and decreased job satisfaction (An et al., 2020; Boring, 2024). These changes have been especially disruptive in public institutions across developing regions, where bureaucratic structures, weak infrastructure, and limited digital literacy compound the challenges associated with effective teleworking (Kniffin & et al., 2021; Obrenovic & Godinic, 2023).



Work–life balance, which encompasses the equilibrium between job-related responsibilities and personal life commitments, has become an increasingly critical concern for organizational effectiveness and employee well-being (Clark, 2000; Kalliath et al., 2015). Yet, despite its centrality, the conceptualization and practical implementation of work–life balance remain inconsistent across contexts. Early research often treated work and family roles as competing spheres, where conflict was viewed as inevitable and balance was defined by the absence of such conflict (Crompton, 2006; Fisher, 2001). However, contemporary studies argue for a more integrative and synergistic perspective, particularly in teleworking conditions, where employees engage simultaneously with both domains in the same physical space (Saade & et al., 2022; Sun et al., 2020).

In Iraq, the transition to telework has exposed institutional fragilities in the public sector, where policies and practices have not kept pace with employees' evolving needs. Employees have reported heightened levels of stress, ambiguity regarding work expectations, and difficulty balancing household and professional tasks (Mumu et al., 2022). Moreover, in the absence of flexible leadership, digital infrastructure, and organizational support, the ability to manage professional responsibilities while maintaining personal well-being is significantly compromised (Gupta et al., 2024; Warokka & Febrilia, 2015). Compounding the problem, cultural norms regarding gender roles, family expectations, and workplace hierarchy continue to influence how work–life balance is experienced and negotiated by public servants in Iraq (Saade & et al., 2022).

While a growing body of literature highlights the relevance of flexible work arrangements, leadership style, and organizational culture in facilitating work–life balance (Mattessich et al., 2017; Palumbo, 2024), few studies have examined this issue through a grounded theoretical lens in Middle Eastern contexts. This study seeks to address this gap by identifying the strategies and outcomes associated with achieving work–life balance under teleworking conditions in Iraqi government organizations. Drawing from an interpretivist paradigm, the research aims to construct an empirically grounded model that encapsulates the structural, psychological, and organizational determinants of balance and its impact on employees' behavior and well-being.

Methods and Materials

This study employed a qualitative methodology grounded in interpretivist philosophy. A grounded theory strategy was adopted, using Glaserian coding within a thematic analysis framework. Purposeful sampling was used to select 21 participants from among experienced managers and staff members of Iraqi public organizations. All participants had a minimum of ten years of work experience and demonstrated theoretical and practical expertise in telework and work–life balance. Semi-structured interviews served as the primary data collection tool, with theoretical sampling continuing until data saturation was reached. To ensure the trustworthiness of findings, Guba and Lincoln's criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied throughout the research process.

Findings

The findings of this study revealed that work–life balance in teleworking conditions is influenced by a constellation of causal, contextual, intervening, and outcome-related factors. Seventeen core components and forty-five categories were identified. Key causal factors included digital infrastructure, training and development systems, organizational and social support, and digital security. Contextual conditions such as flexible organizational culture, leadership style, and innovation also played a significant role in shaping employees' telework experiences.

Intervening factors such as time management skills and personal-professional stability were essential in translating organizational inputs into meaningful outcomes. Participants emphasized the role of scheduling, prioritization, and emotional

regulation in sustaining balance under remote working conditions. The central social process emerged as the employee's capacity to manage communication, personality traits, and professional-personal boundary negotiation.

The application of these strategies yielded several positive outcomes. Behaviorally, employees exhibited enhanced engagement, reduced absenteeism, and increased loyalty. Psychologically, improvements in emotional well-being, reduced stress, and increased family cohesion were reported. Organizationally, participants noted gains in productivity, job satisfaction, and teamwork. Furthermore, remote work under structured, supportive conditions contributed to improving the organization's environmental impact by reducing commuting and associated emissions.

The model also identified specific organizational enablers, such as encrypted digital tools, virtual teamwork platforms, health and wellness programs, and leadership mentoring systems. Participants highlighted the importance of shared responsibility between managers and employees in maintaining equilibrium between professional obligations and personal needs. Culturally, organizations that fostered mutual respect, flexibility, and participatory norms were more successful in sustaining balance.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the complexity of achieving work–life balance in teleworking settings, especially in the bureaucratic landscape of Iraqi public institutions. The findings confirm that achieving balance requires more than just flexible hours or remote access; it demands a comprehensive strategy integrating leadership, infrastructure, organizational culture, and individual competencies. The model developed in this study presents work–life balance as a multidimensional and dynamic construct shaped by both structural and psychosocial elements.

In line with global research, the study reveals that when organizations actively invest in secure digital infrastructure, offer time management and communication training, and foster an empathetic work culture, employees are more likely to thrive in remote settings. Moreover, leadership plays a pivotal role not only in defining performance expectations but also in modeling balance and supporting employees' psychological needs. In particular, mentoring and coaching approaches to leadership were highlighted as effective in reducing work-related stress and enhancing employee engagement.

Another important insight from the study is the role of culture in mediating work–life balance experiences. In Iraq's collectivist context, family expectations and gender roles exert a powerful influence on how teleworking is managed. Organizations that acknowledged these dynamics and adapted their policies accordingly—such as promoting family-inclusive policies and offering flexible scheduling—were more successful in ensuring balance and retaining talent.

The study also contributes to understanding how balance can improve broader organizational outcomes. Employees who experienced work–life harmony reported greater commitment, creativity, and willingness to contribute beyond prescribed roles. In turn, this contributed to a stronger organizational identity, improved public image, and a reduction in costs associated with turnover, absenteeism, and environmental degradation.

In conclusion, this research provides a nuanced, culturally grounded model of work–life balance in the teleworking context of Iraqi public organizations. The study highlights the necessity of systemic thinking in organizational design, where digital readiness, supportive leadership, and participatory culture converge to foster a sustainable and productive work environment. As remote work continues to evolve globally, public institutions must reimagine their human resource strategies to align with employees' holistic well-being and societal expectations. The findings of this study offer practical and theoretical contributions that can inform policy-making, organizational development, and future research on work–life integration in the Middle East and beyond.



References

- Al Mazroui, M. M. S., Devi, G., Al Abdali, A. M. A. H., & Al Alawi, S. M. K. (2025). Bio Synthesis of Copper oxide Nanoparticles from Jatropha Curcas Leaf Extract and Their Antibacterial Activity Study. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202516002002>
- Alfano, A. C., Luongo, O., & Muccino, M. (2024). Cosmological constraints from calibrated Ep-E iso gamma-ray burst correlation by using DESI 2024 data release. *Journal of Cosmology and Astroparticle Physics*, 2024(12), 055. <https://doi.org/10.1088/1475-7516/2024/12/055>
- An, Y., Yang, Y., Wang, A., Li, Y., Zhang, Q., Cheung, T., & Xiang, Y. T. (2020). Prevalence of depression and its impact on quality of life among frontline nurses in emergency departments during the COVID-19 outbreak. *Journal of affective disorders*, 276, 312-315. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.06.047>
- Bello, A. K., Okpechi, I. G., Levin, A., Ye, F., Damster, S., Arruebo, S., & Zaidi, D. (2024). An update on the global disparities in kidney disease burden and care across world countries and regions. *The Lancet Global Health*, 12(3), e382-e395. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(23\)00570-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(23)00570-3)
- Boring, A. L. (2024). The Dynamics of Remote Work: Productivity and Work-Life Balance Before, During, and After COVID-19. *Hypothesis*, 1, 34. <https://thesis.eur.nl/pub/72519/20240823-Masters-Thesis-Work-From-Home-Julia-Huizenga.pdf>
- Clark, A. E., & Frone, M. R. (2003). Unemployment as a social norm: Psychological evidence from panel data. *Journal of Labor Economics*, 21(2), 323-351. <https://doi.org/10.1086/345560>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Crompton, R. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- de Palma, A., Vosough, S., & Liao, F. (2022). An overview of effects of COVID-19 on mobility and lifestyle: 18 months since the outbreak. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 159, 372-397. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.03.024>
- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study* Bowling Green State University]. https://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1669038943675869
- Forne, V., Cambor, M. A., & Pe, J. (1992). Synthesis and characterization of gallosilicates and galloaluminosilicates isomorphous to zeolite Beta. *Zeolites*, 12(3), 280-286. [https://doi.org/10.1016/S0144-2449\(05\)80296-9](https://doi.org/10.1016/S0144-2449(05)80296-9)
- Gartner. (2022). *The Future of Work: From Remote to Hybrid*. <https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-future-of-work/>
- Gupta, R., Nair, K., Mishra, M., Ibrahim, B., & Bhardwaj, S. (2024). Adoption and impacts of generative artificial intelligence: Theoretical underpinnings and research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100232. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100232>
- Hong, D., Hu, J., Yao, J., Chanussot, J., & Zhu, X. X. (2021). Multimodal remote sensing benchmark datasets for land cover classification with a shared and specific feature learning model. *ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing*, 178, 68-80. <https://doi.org/10.1016/j.isprsjprs.2021.05.011>
- Kalliath, P., Kalliath, T., & Chan, C. (2015). Work-family conflict and family-work conflict as predictors of psychological strain: does social support matter? *The British Journal of Social Work*, 45(8), 2387-2405. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu079>
- Kniffin, K. M., & et al. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lambert, A. W., Pattabiraman, D. R., & Weinberg, R. A. (2017). Emerging biological principles of metastasis. *Cell*, 168(4), 670-691. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2016.11.037>
- Mahfouz Abd Al-Azim Kapoh, N. (2017). Using the agility ladder in improving the performance level of some composite offensive skills in basketball among the students of the Faculty of Physical Education. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(2), 9-23. <https://doi.org/10.21608/isjpes.2017.58627>
- Mattessich, S., Shea, K., & Whitaker-Worth, D. (2017). Parenting and female dermatologists' perceptions of work-life balance. *International Journal of Women's Dermatology*, 3(3SP - 127), 130. <https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2017.04.001>
- Melo, T. A. D., Demo, G., Caneppele, N. R., Barreto, B. S. D. B., & Melo, C. D. M. (2024). The Office Key Opens the Door to my Home! And Now, Can I (Dis) connect? Quality of. <https://www.scielo.br/j/jbbr/a/vQqG8jgCdLtb86m68chHMZJ/>
- Mumu, J. R., Saona, P., Haque, M. S., & Azad, M. A. K. (2022). Gender diversity in corporate governance: A bibliometric analysis and research agenda. *Gender in Management: An International Journal*, 37(3), 328-343. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2021-0029>
- Obrenovic, B., & Godinic, D. A. U. N. M. (2023). Sustaining company performance during the war-induced crisis using sourcing capability and substitute input. *Environment, Development and Sustainability*, 26(12), 30001-30026. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03892-9>
- Palumbo, R. (2024). What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. *Public Management Review*, 26(6), 1449-1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2152479>
- Pender, E. K., Griffin, L. R., Laing, M. E., & Markham, T. (2022). Unexpected consequences of SARS-CoV-2 pandemic: scabies infestation. *Clinical and Experimental Dermatology*, 47(6), 1196-1197. <https://doi.org/10.1111/ced.15151>
- Qureshi, M. O., & Sajjad, S. R. (2015). An Empirical Analysis of the Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in the Kingdom of Saudi Arabia a Correlation Model. *European scientific journal*, 11(4), 170-187. https://www.researchgate.net/publication/273794376_AN_EMPIRICAL_ANALYSIS_OF_THE_IMPACT_OF_COMPENSATION_ON_JOB_PERFORMANCE_AND_WORK-FAMILY_CONFLICT_IN_THE_KINGDOM_OF_SAUDI_ARABIA-A_CORRELATION_MODEL

- Saade, R., & et al. (2022). Work-Life Balance in the Middle East: Challenges and Opportunities. *International Journal of Human Resource Management*. <https://abs.edu.in/backend/static/uploads/d4f15dcd-2e60-43fe-9c0f-c557f3ec428c-1743421669174.pdf>
- Smith, A. (2025). Navigating AI Convergence in Human-Artificial Intelligence Teams: A Signaling Theory Approach. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2856>
- Sullivan, J. R. (2012). Skype: An appropriate method of data collection for qualitative interviews? *The Hilltop Review*, 6(1), 10. <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=hilltopreview>
- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2020). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance? *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>
- Warokka, A., & Febrilia, I. (2015). Work-family conflict and job performance: Lesson from a Southeast Asian emerging market. *Journal of Southeast Asian Research*, 2015, 1-14. <https://doi.org/10.5171/2015.420802>

