



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Identifying the Components of Work-Life Balance in Teleworking Conditions and the Factors Affecting them in Iraqi Government Organizations

Ehsan Zahawi Abbas Al-Qurayshi<sup>1</sup>, Yaghoob Maharati<sup>2</sup>, Ghasem  
Eslami<sup>3</sup>, Mohammad Mahdi Farahi<sup>4</sup>

1. Ph.D. candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author) E-mail: [maharati@um.ac.ir](mailto:maharati@um.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

This study explored and identified the indicators and components of work-life balance in the context of remote work within Iraqi government organizations. To this end, the research utilized an interpretive philosophy, a qualitative approach, a grounded theory strategy with an emergent design, and a thematic analysis method based on the Glaserian coding approach. The study population consisted of managers and employees in Iraqi government organizations. The qualitative repository for this research included managers and experts from selected organizations who possessed theoretical and practical knowledge of the subject matter, had sufficient mastery and understanding of remote work processes and work-life balance, and had personal experience with remote work. The study sample comprised 21 individuals with at least 10 years of work experience and comprehensive knowledge of relevant processes. Data were collected through semi-structured interviews. Theoretical sampling was employed for the sampling process. The reliability and validity of the research findings were established using the four criteria by Guba and Lincoln, which include credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings revealed that the components of work-life balance consist of 4 main components and 14 categories.

## **Introduction**

Work-life balance, as a social construct, refers to employees' perception of how their professional and personal roles interact within the multifaceted domains of life (Romero, 2024). Work and life activities, as two crucial dimensions, significantly impact the achievement of an individual's and an organization's goals (Sun et al., 2020). Furthermore, some argue that in remote work conditions, despite having more time to spend with family, friends, and outside hobbies, employees are happier in their lives and consequently will be more productive while performing work duties; this stance has converged and become inseparable during crisis periods (Zhang, 2020; Tahir, 2024). Consequently, with the increased prominence of remote work post-COVID, some managers and business leaders insist that remote work diminishes focus and control and confronts employees' lives and jobs with new challenges (Toun et al., 2022).

Al-Madkhouri et al. (2024) identified feelings of isolation and reduced human interaction as one of the most significant negative consequences of remote work in Baghdad's government organizations. Despite the advantages of communication technologies and virtual offices, many employees globally have experienced feelings of isolation, lack of focus, and role interference (Adisa et al., 2021; Susanto et al., 2022).

Although numerous studies have examined work-life balance, most have focused on traditional models and in-person conditions. For instance, Fisher's (2001) three-dimensional model, comprising 'work interference with life,' 'life interference with work,' and 'work-life enhancement,' requires review and redefinition for remote work contexts. Neglecting this issue can lead to consequences such as reduced productivity, increased absenteeism, and a decline in quality of life (Collier, 2018).

Therefore, this research aims to fill the existing research gap by identifying the components of work-life balance in remote work conditions and analyzing the factors influencing them, ultimately proposing a localized model for Iraqi government organizations. This model can assist managers in gaining a more precise understanding of the factors affecting balance, thereby enabling them to provide strategies for enhancing productivity, job satisfaction, and employees' mental well-being.

## **Case study**

The study population of this research consists of managers and employees of Iraqi government organizations. The study sample includes 21 individuals with at least 10 years of work experience and comprehensive knowledge of related processes. The criterion for this knowledge is that they either participated directly and fully in the remote work activities implemented by government

organizations, or possess complete awareness of the content of those activities and related concepts.

### **Materials and Methods**

This research adopts an interpretive philosophy, a qualitative approach, a grounded theory strategy with an emergent design, and a thematic analysis method based on the Glaserian coding approach. Data were collected through semi-structured interviews. Theoretical sampling was employed for the sampling process. Since data saturation determines the sample size in the qualitative phase, interviews continued with additional participants until data saturation was achieved.

### **Discussion and Results**

The components of work-life balance represent the indicators that describe this phenomenon in remote work conditions, and through their application, desired outcomes can be achieved. The components outlined in the table are elaborated below.

#### **Remote Work Communication Skills:**

Work-life balance in remote work settings depends on various factors, among which communication skills play a key role.

#### **Remote Worker Personality Traits:**

The personality traits of remote workers play a significant role in establishing and maintaining work-life balance in remote work settings.

#### **Time and Work Management Skills:**

Time and work management skills are a key component for achieving work-life balance in remote work, as the boundaries between personal and professional life can easily blur in such settings.

#### **Remote Worker Professional and Personal Balance:**

Professional and personal balance in remote work is a fundamental principle for maintaining quality of life and productivity in remote work conditions.

#### **Causes and Influencing Factors:**

Work-life balance in remote work conditions is undoubtedly influenced by specific causes and factors. The following section presents the causes and factors influencing remote work.

#### **Communication Policies and Procedures:**

Communication policies and procedures in remote work play a crucial role in maintaining employees' work-life balance.

#### **Online Communication Channels:**

Effective communication in online work environments requires transparent and consistent interactions.

#### **Self-Organization and Self-Care:**

The component of self-organization and self-care in remote work significantly impacts employees' health and efficiency.

**Flexible Work Arrangements:**

The component of flexible work arrangements and its sub-components highlight the importance of adapting to various changes and challenges in the work environment. It refers to the ability of both employees and organizations to adjust to new conditions while maintaining work-life balance.

**Conclusion**

This study has uncovered the components of work-life balance and the factors influencing it within Iraqi organizations. The findings of this research align, in many aspects, with similar global studies, including the positive impact of individual skills (such as time management and planning) and the role of personality traits in the success of remote work. These similarities suggest that the fundamental factors for successful work-life balance in remote work conditions are, to a large extent, universal.

However, the cultural and social specificities of Iraq distinguish the findings of this study. Notably, the emphasis on spiritual and mental nourishment as a key factor in reducing stress and increasing productivity is a significant distinguishing aspect, one less frequently addressed in research from Western countries. Furthermore, infrastructural limitations in Iraq, such as a shortage of advanced technology or organizational training, have created specific challenges that require localized, indigenous solutions.

This comparison indicates that while many principles of remote work are global, the success of its implementation in any country depends on cultural, social, and economic factors. It should also be noted that this research introduces important innovations, particularly in the context of work-life balance within Iraqi government organizations during remote work

**Keywords:** Components of work-life balance, remote work conditions, Iraqi government organizations

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Zahawi Abbas Al-Qurayshi, E., Maharati, Y., Eslami, Gh., & Farahi, M.M. (2026). Identifying the Components of Work-Life Balance in Teleworking Conditions and the Factors Affecting them in Iraqi Government Organizations. *Public Management Researches*, 19 (72), 35-62. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR. 2025.51541.6371

**Received:** 22 Apr. 2025

**Revised:** 28 Oct. 2025

**Accepted:** 29 Nov. 2025

**Published online:** 22 June. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## شناسایی مولفه‌های تعادل بین کار و زندگی در شرایط دورکاری و علل تاثیرگذار بر آنها در سازمانهای دولتی عراق

احسان ضحوی عباس القریشی<sup>۱</sup> - یعقوب مهارتی<sup>۲\*</sup> - قاسم اسلامی<sup>۳</sup> - محمد مهدی فراچی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.  
maharati@um.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر شاخصه‌ها و مولفه‌های تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری را در سازمانهای دولتی عراق بررسی و کشف نموده است. بدین منظور از فلسفه تفسیری، رویکرد کیفی، استراتژی داده بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد کدگذاری گلگیری استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی عراق می‌باشند. 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. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع آوری شدند. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. استراتژی تحقیق داده بنیاد بوده و داده‌ها از طریق کدگذاری جمع بندی و تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد مولفه‌های تعادل کار و زندگی شامل ۴ مولفه و ۱۴ مقوله می‌باشند. مولفه‌ها شامل مهارت ارتباطی دور کار، ویژگی‌های شخصیتی دورکار، مهارت مدیریت زمان و کار، تعادل حرفه‌ای و شخصی دورکار می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** مولفه‌های تعادل بین کار و زندگی، شرایط دورکاری، سازمان‌های دولتی عراق

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای احسان ضحوی عباس القریشی است.

استناد: ضحوی عباس القریشی، احسان؛ مهارتی، یعقوب؛ اسلامی، قاسم؛ فراچی، محمد مهدی. (۱۴۰۵). شناسایی مولفه‌های تعادل بین کار و زندگی در شرایط دورکاری و علل تاثیرگذار بر آنها در سازمانهای دولتی عراق، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۹(۲۲)، ۳۵-۶۲.

DOI:10.22111/JMR.2025.51541.6371



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## مقدمه

با شیوع ویروس کرونا، الگوی اشتغال در سراسر جهان دچار تحول شد و دورکاری به‌عنوان یکی از راهکارهای اصلی برای حفظ تداوم فعالیت‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفت. میلیون‌ها شرکت برای حفظ سلامت کارکنان و بهره‌برداری از مزایای انعطاف‌پذیری، فعالیت‌های خود را به‌صورت دورکار ادامه دادند (Sun et al., 2020). این تحول ساختاری، مرزهای سنتی میان کار و زندگی را تضعیف کرده و چالش‌های نوینی در حفظ تعادل میان این دو حوزه پدید آورده است.

تعادل کار و زندگی به‌عنوان یک سازه اجتماعی، به درک کارکنان از نحوه تعامل نقش‌های شغلی و شخصی در فضای چندگانه زندگی اشاره دارد (Romero, 2024). فعالیت‌های مربوط به کار و زندگی به‌عنوان دو بعد بسیار مهم، تأثیر بسیار بالایی در پیشبرد اهداف یک فرد و سازمان دارد (Sun et al., 2020). این موضوع بالاخص در شرایط دپورکاری مسئله ساز است. در شرایط دورکاری، کارکنان با دشواری بیشتری در تفکیک نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی مواجه‌اند و این امر می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی، اضطراب، کاهش بهره‌وری و افزایش تمایل به ترک سازمان شود (depalma et al., 2022; Greenhouse & Allen, 2011). از طرفی برخی معتقدند در شرایط دورکاری با وجود داشتن زمان بیشتر برای وقت‌گذرانی با خانواده، دوستان و سرگرمی‌های خارج از خانه، کارمندان در زندگی خود شادتر هستند و بنابراین در حین انجام وظایف کاری نیز بهره‌وری بهتری خواهند داشت که این موضع در دوران بحرانی به همدیگر نزدیک شده و قابل تفکیک نیست (Zhang, 2020., Tahir, 2024). علاوه بر این، موضوع قابل توجه اینجاست که با توجه به شکل‌گیری نوع جدید روابط کاری و لزوم دورکاری و به تناسب آن بر هم خوردن تعادل کار و زندگی، کارکنانی که سالیان سال با یک روش در محیط کاری خود حاضر می‌شدند و هم کارکنان و هم مدیران تسلط خوبی به ایجاد تعادل کار و زندگی در شرایط کاری داشتند با مشکل روبه‌رو شده‌اند (Adisa et al., 2021). لذا با پررنگ شدن دورکاری در پس از کرونا برخی از مدیران و رهبران کسب‌وکار اصرار دارند که دورکاری تمرکز و کنترل را از بین می‌برد و زندگی و شغل کارکنان را با چالش‌های جدید روبه‌رو می‌کند (Ton et al., 2022). بعلاوه پژوهش‌ها نشان می‌دهد با به هم خوردن تعادل کار و

زندگی، بهره‌وری و عملکرد کارکنان به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Romero, 2024). در سازمان‌های دولتی عراق، که دولت بزرگ‌ترین کارفرما محسوب می‌شود، دورکاری در دوران بحران کرونا و پس از آن به‌طور گسترده اجرا شد. همچنین مصاحبه با کارکنان این سازمان‌ها نشان می‌دهد که عدم تعادل کار-زندگی، به آشفتگی روانی، کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به استعفا منجر شده است و برخی از کارکنان دچار دعوی خانوادگی شدند. با وجود مزایای فناوری‌های ارتباطی و دفاتر مجازی، بسیاری از کارکنان در سطح جهانی احساس انزوا، عدم تمرکز، و تداخل نقش‌ها را تجربه کرده‌اند (Adisa et al., 2021). اگرچه مطالعات متعددی به بررسی تعادل کار-زندگی پرداخته‌اند، اما اغلب آن‌ها بر مدل‌های سنتی و شرایط حضوری تمرکز داشته‌اند. برای نمونه، مدل سه‌بعدی (Fisher, 2001) شامل «دخالتهای کار در زندگی»، «دخالتهای زندگی در کار» و «بهبود روابط کار و زندگی» در شرایط دورکاری نیازمند بازنگری و بازتعریف است. همچنین پژوهشی نشان می‌دهد که رضایت و اثربخشی فردی در گرو سازگاری نقش‌های کاری با نقش‌های زندگی است (McCarthy et al., 2010) با توجه به تغییرات گسترده در سبک زندگی و شیوه‌های کاری، پژوهشگران بر این باورند که تعادل کار و زندگی در دوران دورکاری، ابعاد جدیدی یافته که برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی هنوز به‌درستی شناخته نشده است (این در حالی است که عدم توجه به این موضوع می‌تواند پیامدهایی چون کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت، و افت کیفیت زندگی را به دنبال داشته باشد Pender et al., 2022).

از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های تعادل کار-زندگی در شرایط دورکاری و تحلیل علل مؤثر بر آن‌ها، درصدد پر کردن شکاف پژوهشی موجود ارائه مدلی بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی عراق است. این مدل می‌تواند به مدیران کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر از عوامل مؤثر بر تعادل، راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری، رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان ارائه دهند.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

سابقه مطالعات در زمینه کار و زندگی به سال ۱۹۹۷ برمی‌گردد. که از مطالعاتی که بر جدایی دنیای کار از خانواده و عدم تأثیر آن‌ها بر یکدیگر سخن می‌گفت باطل شدند و

تحقیقات زیادی انجام شد تا آرمان جدایی بین کار و زندگی را ثابت کند و نشان دهد که کار و زندگی تأثیرپذیر از یکدیگرند و درهم‌تنیده هستند. در سال ۱۹۹۹ محققان به پژوهش تعارض کار و زندگی پرداختند هر یک از مطالعات از بعدی جدید و یا سطحی خاص مشتمل بر سطح فرد، سطح سازمان و سطح بین‌الملل به موضوع نگاه کردند. این مطالعات پیش آینده‌ها و پیامدهای تضاد و تعارض بین کار و خانواده را مشخص می‌کردند. بسیاری از تحقیقات انجام‌شده در این حوزه هدف خود را ترویج و دستیابی به تعادل کار و خانواده بر می‌کند اما فقط تعداد اندکی از این مطالعات این مفهوم را از عمق اندازه‌گیری می‌کند. این در حالی است که شرایط جدید تعادل بین کار و زندگی را بر هم می‌ریزد و شخص و سازمان را دچار مشکل اساسی می‌کند و چنین فرد و سازمانی در رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهد بود و سازمان را ترک خواهد کرد (Anglin et al., 2022). به‌عبارت‌دیگر باوجود آنکه مفهوم تعادل کار و زندگی به‌صورت گسترده استفاده می‌شود تعداد محدودی از پژوهشگران به‌صورت واضح آن را تعریف کردند و علاوه بر آن در میان تعاریف ارائه‌شده یکنواختی نیز وجود ندارد. برخی این مفهوم را بر اساس مفهوم تعادل کامل میان زندگی کاری و خانوادگی تعریف کردند. برخی بر اساس تناسب بین این دو موضوع و برخی نیز آن را به‌عنوان تعارض معنی کردند. از این طریق ساده می‌توان تعادل کار و زندگی را درجه‌ای دانست که فرد قادر است تقاضاهای مادی عاطفی و رفتاری کار را با مسئولیت‌های خانوادگی به‌صورت هم‌زمان برآورده کند. محققان تلاش کرده‌اند تا این سازه را مفهوم‌سازی کنند و تعریفی مشخص از آن ارائه دهند. بر اساس نظر محققان تعادل یعنی "داشتن «یک زندگی رضایت‌بخش، سالم و سازنده که شامل کار، سرگرمی، و عشق ... باشد". سایر محققان نیز تعادل کارخانواده یا توازن کار زندگی را مشابه تصور (Maticic et al., 2024). بر اساس مفهوم «توازن نقش مثبت» تعریف کرده‌اند. (Romero, 2024) بیان کرد که تعادل کار و زندگی در محیط‌های دورکار به توانایی فرد در تنظیم روانی نقش‌ها و استفاده از فناوری‌های ارتباطی اشاره دارد. و نیز تعادل کار و زندگی را رضایت و عملکرد مناسب در خانه و محل کار می‌بیند که حداقل تعارض نقش را به همراه داشته باشد. در نظر گرفتن رضایت و عملکرد مناسب در کار و خانه یک دیدگاه مثبت‌تر نسبت به تعامل میان کار و خانواده ارائه داده و اجازه می‌دهد هم افزایی بین کار و خانه بوجود آید. کلارک تعادل

کارخانواده را یک سازه چند بعدی دانسته و پنج جنبه برای آن در نظر می‌گیرد: رضایت از کار، رضایت از خانه، انجام وظایف کاری، انجام وظایف خانوادگی، و تعارض نقش. مشابه کلارک، فرییر نیز تعادل کارخانواده را وضعیتی دانسته که در زندگی کاری و خانوادگی افراد، تعارض اندک و تسهیل زیادی وجود داشته باشد (Fryer, 2003). در همین راستا، مدل «تنظیم چندسطحی نقش‌ها» را معرفی کرده‌اند که بیان می‌کند عوامل فردی، سازمانی و فناورانه بر یکدیگر و بر فرد دورکار تاثیر می‌گذارد. همچنین مطالعه دیگر نیز پنج مؤلفه کلیدی تعادل را در محیط‌های هیبریدی معرفی کرده‌اند که بر دورکار تاثیر می‌گذارد. این موارد شامل رضایت از کار، رضایت از خانه، انجام وظایف، تعارض نقش، و هم‌افزایی نقش‌ها می‌باشد (Rustan et al., 2024). بر اساس نظریه توازن نقش از تعادل کار خانواده را چنین تعریف کردند: «حدی که افراد بطور مساوی به نقش‌های کاری و خانوادگی خود پرداخته و از آنها بطور مساوی رضایت کسب می‌کنند.» (Marks & MacDermid, 1996) آنان خاطر نشان کردند که تعاریف قبلی (کرچمایر و کلارک) مبتنی بر توازن نقش مثبت است. با این تعاریف تأکید پادل این است که تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری نیازمند بازنگری در نظریه‌های کلاسیک و طراحی چارچوب‌های جدید است که به تعامل پویا میان نقش‌ها توجه دارند (Paudel, 2025) لذا این تعاریف در شرایط دورکاری تغییرات زیادی می‌کنند. چراکه همزمان و پس از شرایط کرونا و ماندن در خانه، در اکثر کشورها ایجاد هماهنگی میان کار و زندگی برای بسیاری از کارکنان و مدیران به مسئله جدی تبدیل شده است. آنان مجبورند با شرایط جدید به وجود آمده در خانه بمانند و دورکاری کنند و همچنین تعادل بین کار و زندگی را در یک محیط ایجاد کنند (Arief, 2021). این موضوع مسئله‌ای است ناشناخته که بشر برای اولین بار با آن روبرو شده است یعنی در خانه ماندن و در خانه رسیدن به تعادل کار و زندگی. با این اوصاف افراد در خانه می‌مانند و دیگر در محیط کار نیستند و لپ‌تاپ‌ها و تکنولوژی، اصلی‌ترین ابزار کاری آن‌هاست. در این حالت موج جدیدی از تعادل کار و زندگی باید حاصل شود که در آن محیط کاری خانگی حاصل از دورکاری نقش اصلی و اساسی را ایفا می‌کند این موضوع جدید است و ادبیاتی مبنی بر این وجود ندارد. مطالعات گذشته تعادل کار و زندگی محیط کار و زندگی را از همدیگر جدا می‌کرد و چنین نشان می‌داد که جدایی بین کار و زندگی از لحاظ محیطی

است. این در حالی است که علیرغم جدا بودن محل کار و زندگی این موضوع به شدت باهم تنیده و بر یکدیگر تأثیرگذارند. در بررسی بازار کار پسا کرونا، تعادل کار و زندگی را عامل کلیدی در حفظ انگیزه و کاهش فرسودگی معرفی می‌کند (Vyas, 2024). مطالعه دیگری نیز بر ضرورت طراحی محیط‌های کاری منعطف و آموزش مهارت‌های تنظیم نقش تأکید دارند (Van Dick, 2024).

حال موضوع اینجاست که این دو محیطی که قبلاً جدا از یکدیگر بودند یکی شده‌اند و مطالعات قبلی کار و زندگی برای این موضوع جدید نقشه‌ای ندارد. در این شرایط سازمان‌ها در پاسخ به این تغییرات و مشکلات ناشی از شرایط به وجود آمده مجبورند اقداماتی را به‌کارگیرند که به کارکنان خود کمک کنند تا بتوانند هم مسئولیت‌های شخصی و هم مسئولیت‌های کاری خود را در محیط جدید انجام دهند و با فعالیت‌ها در یک محیط به تعادل جدید در کار و زندگی خود برسند (Wood et al., 2020). این اقدامات تحت عنوان برنامه‌ها و خط‌مشی‌های خانواده محور، مدنظر هستند و با این موضوع تعادل کار و زندگی مدنظر پژوهش‌گران بوده است. در این راستا فناوری‌های ارتباطی اگرچه بهره‌وری را افزایش می‌دهند، اما در صورت نبود سیاست‌های تنظیم‌گر، منجر به خستگی دیجیتال و تداخل نقش‌ها می‌شوند (Gong et al., 2024). نقش طراحی محیط کاری خانگی در حفظ تعادل مورد تأکید مطالعه ای دیگر است (Hou & Sing, 2025). مدل «ادغام پایدار نقش‌ها» بر اساس نظریه‌های HRM پایدار، به نقش سیاست‌های دیجیتال، سلامت روانی، و رضایت شغلی در حفظ تعادل پرداخته است (Palivan et al., 2025) نظریه «درهم‌تنیدگی کار و زندگی» هم به نفوذپذیری مرزهای نقش‌ها در شرایط دورکاری اشاره دارد (Leonard et al., 2024) مطالعه دیگری نیز نشان داده است که سیاست‌های خانواده‌محور مانند مرخصی‌های منعطف و مراقبت از کودکان، نقش مهمی در حفظ تعادل دارند (Mahadevan et al., 2025).

### روابط کار - زندگی

در رابطه با ادبیات کار و زندگی سه دیدگاه اصلی وجود دارد که مفاهیم رابطه کار و زندگی را مورد بحث و تحلیل قرار می‌دهد. این دیدگاه‌ها که مدنظر پژوهش‌گران حوزه رفتاری هستند عبارت‌اند از دیدگاه مثبت، دیدگاه منفی و دیدگاه ترکیبی (DePalma., )

2022). در مورد دیدگاه مثبت می‌توان چنین بیان کرد که این دیدگاه عقیده دارد کار و زندگی به صورت دو بعد سودمند برای کارکنان نقش ایفا می‌کند. این دیدگاه تلاش می‌کند تا تصویری شفاف و کامل از روابط کار و شغل ارائه دهد. از این رو به آرامی توجه پژوهشگران را به خود معطوف کرده است. نگاه مثبت بدون داشتن هرگونه جهت مشخصی توسعه یافته است و مفاهیم آن کاملاً تفکیک و تعریف نشده است و بعضاً به علت ابهام مفهومی به یک معنی کلی به کاررفته است. مفاهیمی همچون غنی‌سازی کار و خانواده از این نوع دیدگاه و نشأت می‌گیرد. دیدگاه اصلی در رابطه با روابط کار و خانواده دیدگاه منفی است. این دیدگاه بر این پایه استوار است که افراد میزان محدودی زمان انرژی در اختیار دارد و کار و خانواده بر سر این منابع محدود با یکدیگر رقابت می‌کنند، در نتیجه محور این دیدگاه تعارض میان کار و زندگی است (McCarthy et al., 2013). دیدگاه ترکیبی نیز به درهم تنیدگی کار و زندگی اشاره دارد به صورتی که این دیدگاه مفاهیمی چون تعادل کار و زندگی و تناسب کار و زندگی اشاره می‌کند.

در سازمان‌های دولتی با ساختارهای رسمی. مطالعه‌ای نشان داد که مدل ترکیبی کار (حضوری-دورکاری) موجب افزایش عملکرد کارکنان و رضایت شغلی شده است (Mathebula & Marwa, 2025). از طرفی در بررسی رضایت از ساعات کاری و تعادل کار-زندگی در اتحادیه اروپا نشان داده شد که جنسیت، نوع استخدام و رژیم رفاهی بر تجربه تعادل کار-زندگی تأثیرگذارند (Hansen et al., 2023). این نتایج برای سیاست‌گذاری در بخش دولتی عراق نیز قابل توجه است. نیز در پژوهشی بر کارکنان دولتی نشان داده شد که منابع حمایتی مانند انعطاف‌پذیری، استقلال شغلی و صرفه‌جویی زمانی از عوامل مؤثر در حفظ تعادل کار-زندگی در شرایط دورکاری هستند (Pensar & Rousi, 2023).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعات داخلی و خارجی که به تعادل کار و زندگی پرداخته است به طور کامل محیط کار و زندگی را جدا از هم مدنظر داشته‌اند که الزامات متفاوتی دارند. این به‌گونه‌ای است خلأ اساسی در مطالعات کار و زندگی در شرایط دورکاری به چشم می‌خورد. همچنین با توجه به بررسی مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی این چنین حاصل می‌شود که مولفه‌های تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری مورد بررسی قرار نگرفته است. این در حالی است شناخت موضوع حاضر در شرایط پسا کرونا نیز که

سازمان‌ها درصدد بهره‌برداری از مزیت‌های دورکاری هستند بسیار مهم جلوه می‌کند. بر این اساس این مطالعه قصد دارد تا با استفاده از نظریه داده بنیاد مولفه‌های تعادل کار و زندگی را در شرایط دورکاری در سازمان‌های دولتی عراق مورد بحث و بررسی قرار دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

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. 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. در این پژوهش، برای ارتقاء اعتبار علمی، چهار معیار اصلی پژوهش کیفی مدنظر قرار گرفت. برای قابلیت اعتبار، پژوهشگر با مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و انتخاب افراد با سوابق کاری متنوع، تلاش کرد یافته‌ها را با تجربیات واقعی آنان منطبق سازد. در راستای انتقال‌پذیری، مراحل پژوهش از نمونه‌گیری تا تحلیل به‌طور دقیق شرح داده شد. جهت قابلیت اطمینان، از نظارت و راهنمایی اساتید متخصص در تمام مراحل گردآوری داده‌ها بهره گرفته شد تا روند تحلیل مورد تأیید قرار گیرد. برای تأییدپذیری، داده‌ها، تفسیرها و یافته‌ها چندین بار مرور و بازبینی شدند تا از تأثیر پیش‌فرض‌های ذهنی پژوهشگر جلوگیری شود. همچنین، تنوع مشارکت‌کنندگان و بازخوردگیری از آنان به غنای داده‌ها کمک کرده است. توصیف دقیق بافت پژوهش امکان ارزیابی انتقال‌پذیری نتایج را برای خوانندگان فراهم می‌سازد.

## تحلیل داده ها

## یافته‌های پژوهش

مولفه‌های تعادل کار و زندگی نشان‌دهنده شاخصه‌هایی هستند که این پدیده را در شرایط دورکاری توصیف می‌کند و با استفاده از آن می‌توان به نتایج مدنظر دست یافت. جدول شماره ۱ این مولفه‌ها را به همراه مقولات و کدهای مرتبط ارائه می‌دهد.

جدول شماره ۱: مولفه ها، مقولات و کدهای تعادل کار و زندگی، علل تاثیرگذار بر تعادل کار و زندگی

مولفه	مقوله	کد و مضمون
مولفه های تعادل کار و زندگی	مقولات تعادل کار و زندگی	کدهای تعادل کار و زندگی
مهارت ارتباطی دور کار	ارتباط فعال	حفظ ارتباطات فعال با اعضای خانواده، دوستان، و همکاران برای بهبود روابط اجتماعی
	مراقبت از روابط	مراقبت و توجه به روابط اجتماعی و تلاش برای حل مسائل و اختلافات در زمینه روابط
	عدم تاثیرات بی رویه کار بر زندگی	حفظ مسئولیت در هردو حوزه، عدم تاثیر بی رویه کار بر زندگی، عدم تاثیر بی رویه زندگی بر کار، تاثیر متعادل کار بر زندگی، تاثیر متعادل زندگی بر کار
ویژگیهای شخصیتی دورکار	تغذیه روحی و معنوی	پرورش تغذیه روحی و معنوی از طریق فعالیت‌هایی مانند مدیتیشن، یوگا، خواندن کتب الهام‌بخش و گفت‌وگو با افراد مثبت و انرژی‌زا
	مثبت اندیشی	محافظت با انرژی مثبت، انرژی‌زایی با دوری از منابع منفی و فرآیندهای منفی.
	مدیریت احساسات	توانایی درک و مدیریت احساسات مختلف، از جمله خوشحالی، اندوه، استرس و هیجانات دیگر به منظور حفظ تعادل روحیه
	خودانگیزگی	پرورش انگیزه داخلی و توانایی برای خودانگیزگی و پیشرفت شخصی
مهارت مدیریت زمان و کار	برنامه‌ریزی موثر	اختصاص زمان کافی برای هر کار، تنظیم یک برنامه‌زمانی موثر برای وظایف روزانه و هفتگی، تنظیم برنامه باتوجه به اهداف شخصی و حرفه‌ای، تعیین اولویت ها، مشخص کردن زمان برای هر کار، تعیین زمان مشخص برای انجام هر کار به منظور بهبود بهره وری و کاهش استرس، اولویت‌بندی فعالیت‌های مهم، اختصاص زمان کافی برای هر کار، مدیریت زمان و کار به صورت منظم و موثر، توضیح: تعیین اولویت‌های

مؤلفه	مقوله	کد و مضمون
		منطقی، تعیین اولویت ها، تشویق کارکنان به تعیین اولویت‌های شخصی و عملی
	توسعه مهارت مدیریت زمان	مدیریت زمان و انرژی، توسعه مهارت‌های مدیریت زمان موثر، مدیریت زمان و انرژی، فدا نکردن یکی برای دیگری، تعیین زمان خاصی برای کار، تنظیم ساعات کاری و پایبندی به آن، اطلاع رسانی به همکاران و مسئولان درباره زمان توقف کار، عدم انتظار از همکاران در زمان‌های تعطیلات شما، اختصاص فضای اختصاصی برای کار، ایجاد فضای خاص در خانه برای کار، مشخص کردن منابع مورد نیاز برای کار، منابع مورد نیاز برای کار (مانند کامپیوتر، اینترنت، کاغذ، خودکار و ...)، تقسیم زمان به بخش‌های مختلف برای انجام وظایف مختلف
	توازن بین دورکاری و استراحت	داشتن زمان کافی برای استراحت و تفریح به منظور حفظ توانایی‌ها و انرژی، استراحت کافی برای انجام وظایف حرفه‌ای و شخصی، توازن کار و استراحت
تعادل حرفه‌ای و شخصی دور کار	هدف‌گذاری دورکاری	تعریف واضح اهداف و انتظارات، شناسایی موارد بااهمیت برای فرد، تمرکز بر دستیابی به اهداف به طور متعادل، در نظر گرفتن اهداف کاری و زندگی، هدف‌گذاری صحیح زندگی، عدم تداخل اهداف کاری و زندگی، تعیین اهداف و اولویت‌های شخصی و حرفه‌ای و تمرکز بر روی اهداف مهم و اصلی، اهداف واقع بینانه
	اولویت بندی کارهای غیرحضور	اولویت‌بندی فعالیت‌های مهم، تشویق به تعیین اولویت‌های شخصی و کاری
	ایجاد مرزهای دورکاری	تعیین مرز بین کار و زندگی شخصی، اجتناب از چک کردن ایمیل یا پیام‌های کاری خارج از ساعات کاری، ایجاد یک فضای کاری جداگانه در خانه، خاموش کردن اعلان‌ها در زمان‌های غیرکاری، اختصاص زمان برای فعالیت‌های فراغتی و سرگرم‌کننده
	تعادل بین کار و زندگی از راه دور	تعادل مناسب بین زمان و انرژی صرف شده برای کار و زندگی، ایجاد تعادل زمانی بین کار و زندگی، هماهنگی زمان کار، عدم تداخل زمان کار و استراحت، تفکیک و تعادل بین زمان دورکاری و بودن با خانواده
مؤلفه های علل	مقولات علل	کدهای علل

مؤلفه	مقوله	کد و مضمون
سیاست و رویه های ارتباطی	سیاست‌های دورکاری	وجود سیاست‌های شفاف و مدون در مورد دورکاری، سیاست‌های دورکاری جمله ساعات مجاز کار، سیاست‌های انتظارات عملکرد، ارائه آموزش و راهنمایی به کارمندان در مورد سیاست‌ها و رویه‌های دورکاری، به‌روزرسانی منظم سیاست‌ها و رویه‌ها برای انطباق با نیازهای در حال تغییر، سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط با حقوق کارکنان، حقوق کارکنان از جمله مرخصی‌ها، تعیین اولویت‌ها و استفاده از استراتژی‌های کمک‌کننده به دستیابی به تعادل کار و زندگی
	رویه‌های ارتباطی	پروتکل‌های ارتباطی، نحوه درخواست و استفاده از مرخصی، و فرآیند حل و فصل اختلافات، رویه های انجام کار، روال های بهبود همکاری، روال های هماهنگی های کاری، تعیین رویه های مرخصی، نوشتن برنامه های کار، رویه ابلاغ قوانین دورکاری، رویه های انجام فرآیندهای سازمانی
کانالهای ارتباطی آنلاین	ارتباطات موثر	برقراری ارتباط آنلاین منظم و موثر با همکاران و سرپرستان، گوش دادن فعالانه به همکاران و سرپرستان در ارتباط، ارائه بازخورد فوری به همکاران، ارتباط مؤثر در شرایط کاری از راه دور، مهارت‌های ارتباطی آنلاین مؤثر، رفع سوء تفاهم یا مغایرت در دیدگاه‌ها و اهداف، ارتباط مؤثر در شرایط عادی سازمان، زمان گذاشتن برای ارتباط با خانواده و دوستان، شرکت در رویدادهای اجتماعی، ایجاد شبکه اجتماعی موثر با همکاران، ارتباطات اجتماعی با پیمانکاران، ارتباطات اجتماعی آنلاین با مشتریان
	ارتباط آنلاین با مدیر	ارتباط آنلاین با مدیر مستقیم، ارتباط آنلاین با مبادی سازمانی، ارتباط مستقیم تلفنی با دفتر مدیر، تعامل با هیات مدیره، تعامل آنلاین با کارفرما
	تعدد و تنوع کانالهای ارتباطی	استفاده از انواع مختلف کانال‌های ارتباطی، مانند ایمیل، تماس تلفنی، پیام‌های فوری، و کنفرانس ویدیویی، وسایل ارتباطی الکترونیکی
	مدیریت ارتباطات در دورکاری	استراتژی یکپارچه مدیریت کارکنان از راه دور، تهیه ابزار و فناوری‌های لازم برای کار از راه دور، تعیین استانداردهای واضح برای دورکاری، ارتباط مستمر با کارکنان، جلسات مجازی، فعالیت‌های سرگرمی آنلاین، حفظ ارتباطات اجتماعی، فراهم کردن ابزارهای لازم برای ارتباط و همکاری مؤثر

مؤلفه	مقاله	کد و مضمون
	شناسایی آنلاین مسائل و حل آن	شناسایی مسائل موجود در روابط اجتماعی، تلاش برای حل آنها به صورت سازنده و مؤثر، حل مشکلات بصورت آنلاین، برطرف نمودن نیاز مشتریان بصورت مجازی
	تسهیل ارتباطات آنلاین	حل مشکلات در ارتباط با همکاران و رهبری، پاسخ آنلاین و فوری به پیام‌ها و ایمیل‌ها، آسانی در برقراری ارتباط و هماهنگی با همکاران بصورت آنلاین، تأثیر بر کیفیت و بهره‌وری کار آنلاین، وسایل ارتباطی مؤثر
سازماندهی و مراقبت از خود	شادابی و سلامت روان	مدیریت استرس به طور مؤثر، انجام معاینات پزشکی منظم، درخواست کمک از متخصصان بهداشت روان در صورت نیاز، غلبه بر چالش‌های مرتبط با تعادل کار و زندگی، کاهش استرس، آسیب، و بیماری‌های روحی، حفظ سلامت روان، فعالیت‌های ارتقای سلامت روان، گوش دادن به بدن و ذهن، استراحت در صورت نیاز، حفظ سلامت روحی، خانوادگی و اجتماعی
	سلامت جسم	انجام فعالیت بدنی، برنامه‌های مراقبت‌های بهداشتی برای کارکنان و خانواده‌های آنها، حفظ یک رژیم غذایی سالم و متعادل، ورزش منظم، خواب کافی، کاهش بیماری‌های جسمی، تشویق کارکنان به استراحت، انجام تمرینات تنفسی، مدیتیشن، استراحت در خانه، استراحت منظم، خوردن یک میان‌وعده، محیط کاری سالم و ایمن
	ارگونومی هنگام دورکاری	تنظیم صحیح صندلی، میز، و صفحه نمایش کامپیوتر برای جلوگیری از مشکلات جسمی، استفاده از تجهیزات ارگونومیک مانند زیرپایی، تکیه‌گاه مچ دست، و هدست، بلند شدن و حرکت کردن به طور مرتب در طول روز، انجام تمرینات کششی و تقویتی برای حفظ سلامت جسمی
ترتیب‌ات کاری انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیری	توانایی سازگاری با شرایط غیرمنتظره، آمادگی برای تغییر و چالش‌های جدید، حفظ نگرش مثبت و خوش‌بینانه، یادگیری از اشتباهات و تجربیات، بروز بودن، هفته‌های کاری فشرده، اشتراک شغلی
	شرایط کاری انعطاف‌پذیر	طراحی، سازمان‌دهی و توسعه کار، نوآوری با استفاده از فناوری‌های مدرن، استفاده از فناوری کار از راه دور و کار انعطاف‌پذیر، برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای
	طراحی کار	طراحی و سازمان‌دهی کار، ارائه کار از راه دور مدرن،

مؤلفه	مقوله	کد و مضمون
		فن‌آوری‌های کار انعطاف‌پذیر و همکاری، طراحی کار با استفاده از فناوری‌ها برای دستیابی به تعادل بین کار و زندگی، شغل منعطف، طراحی انعطاف کاری

در ادامه مولفه های جدول تشریح می گردد.

### مهارت ارتباطی دور کار

تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری به عوامل مختلفی بستگی دارد که مهارت‌های ارتباطی در این زمینه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها می‌توانند به حفظ و بهبود روابط کاری و اجتماعی، جلوگیری از تاثیرات منفی کار بر زندگی شخصی و برعکس، و ایجاد یک تعامل سالم و متعادل در شرایط دورکاری کمک کنند. یکی از زیرمجموعه‌های این مهارت‌ها ارتباط فعال است. در شرایط دورکاری، کارکنان باید ارتباطات فعال با اعضای خانواده، دوستان، همکاران و دیگر افراد مرتبط برقرار کنند. حفظ این ارتباطات به بهبود روابط اجتماعی کمک می‌کند و احساس تعلق و حمایت را تقویت می‌نماید.

### ویژگی‌های شخصیتی دورکار

ویژگی‌های شخصیتی دورکاران نقش مهمی در ایجاد و حفظ تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری ایفا می‌کنند. در فضایی که ممکن است تعاملات اجتماعی کاهش یابد یا فشارهای کاری و شخصی با یکدیگر ادغام شوند، داشتن ویژگی‌های شخصیتی مناسب می‌تواند به افراد کمک کند تا با این چالش‌ها به‌خوبی کنار بیایند و کیفیت زندگی و کار خود را ارتقا دهند. یکی از این ویژگی‌ها، تغذیه روحی و معنوی است که از طریق فعالیت‌هایی مانند مدیتیشن، یوگا، خواندن کتاب‌های الهام‌بخش یا گفت‌وگو با افراد مثبت به تقویت روحیه و آرامش درونی فرد کمک می‌کند.

### مهارت مدیریت زمان و کار

مهارت مدیریت زمان و کار یکی از مولفه‌های کلیدی برای ایجاد تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری است، زیرا در این شرایط مرزهای میان زندگی شخصی و حرفه‌ای به‌راحتی می‌توانند محو شوند. این مهارت شامل دو جنبه اساسی است: برنامه‌ریزی مؤثر و توسعه مهارت‌های مدیریت زمان. برنامه‌ریزی مؤثر نقش محوری در کاهش استرس و افزایش بهره‌وری دارد. تنظیم یک برنامه زمانی کارآمد برای وظایف روزانه و هفتگی که هم اهداف

شخصی و هم حرفه‌ای را پوشش دهد، افراد را قادر می‌سازد تا وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند. اختصاص زمان کافی برای هر کار و اولویت‌بندی منطقی فعالیت‌ها به کاهش پراکندگی انرژی کمک می‌کند.

### تعادل حرفه‌ای و شخصی دورکار

تعادل حرفه‌ای و شخصی در دورکاری، یکی از اصول بنیادین برای حفظ کیفیت زندگی و بهره‌وری در شرایط دورکاری است. این تعادل از طریق توازن بین وظایف کاری و نیازهای شخصی حاصل می‌شود و شامل چندین زیرمولفه کلیدی است که به صورت مکمل به تحقق این هدف کمک می‌کنند. توازن بین دورکاری و استراحت، برای حفظ انرژی و توانایی‌های افراد اهمیت دارد. داشتن زمان کافی برای استراحت و تفریح، موجب بازیابی توان جسمی و روحی شده و بهره‌وری را در هر دو حوزه کاری و شخصی افزایش می‌دهد. این توازن به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به وظایف حرفه‌ای خود با تمرکز بیشتری بپردازند،

### علل و عوامل تاثیرگذار

تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری قطعاً دارای علل و عواملی است که بر آن تاثیر می‌گذارد. در ادامه، علل و عوامل تاثیرگذار بر دورکاری ارائه می‌گردد.

### سیاست و رویه‌های ارتباطی

سیاست‌ها و رویه‌های ارتباطی در دورکاری نقش بسیار مهمی در حفظ تعادل بین کار و زندگی کارکنان ایفا می‌کنند. در شرایط دورکاری، سیاست‌های شفاف و مدون در خصوص نحوه انجام کار و انتظارات سازمان می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا بدون احساس سردرگمی یا فشار اضافی، وظایف خود را به درستی انجام دهند. وجود این سیاست‌ها به کارکنان اطمینان می‌دهد که شرایط کار برای همه یکسان است و به این ترتیب نگرانی‌هایی مانند نابرابری در تخصیص وظایف یا انتظارات غیرواقعی کاهش می‌یابد. سیاست‌های دورکاری شامل تعیین ساعات کاری مشخص، زمان‌های استراحت و حدود زمانی برای تکمیل پروژه‌ها می‌شوند. این سیاست‌ها به کارکنان این امکان را می‌دهند که بین مسئولیت‌های شغلی و نیازهای شخصی خود تعادل برقرار کنند.

### کانالهای ارتباطی آنلاین

ارتباط مؤثر در محیط‌های کاری آنلاین به برقراری تعاملات شفاف و مستمر نیاز دارد. برقراری ارتباط آنلاین منظم و مؤثر با همکاران و سرپرستان یکی از پایه‌های اصلی برای تضمین همکاری موفق در دورکاری است. در اینجا، گوش دادن فعالانه به همکاران و سرپرستان و ارائه بازخورد فوری به آنها نقش مهمی ایفا می‌کند. این بازخورد سریع و مؤثر به ایجاد فضایی از اعتماد و همدلی کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌شود که همه افراد در جریان کارهای تیم قرار دارند. به‌ویژه در شرایط کاری از راه دور که ارتباطات ممکن است کمتر ملموس و مستقیم باشد، مهارت‌های ارتباطی آنلاین مؤثر ضروری است.

### سازماندهی و مراقبت از خود

مولفه سازماندهی و مراقبت از خود در شرایط دورکاری به شدت بر سلامت و کارایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این موضوع به‌ویژه در راستای بهبود شادابی، سلامت روان، و سلامت جسم کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در زیر، تحلیل و توضیح هر یک از زیرمولفه‌ها به‌طور یکپارچه آمده است. شادابی و سلامت روان در دورکاری، همان‌طور که کارکنان ممکن است در محیط کار فیزیکی خود با چالش‌های روانی مواجه شوند، در شرایط دورکاری نیز این چالش‌ها می‌تواند بیشتر شود. مدیریت مؤثر استرس یکی از اولین و مهم‌ترین اقداماتی است که کارکنان باید به آن توجه کنند.

### ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر

مولفه ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و زیرمولفه‌های آن بیانگر اهمیت سازگاری با تغییرات و چالش‌های مختلف در محیط کار است و به توانایی کارکنان و سازمان‌ها برای تطبیق با شرایط جدید و حفظ تعادل بین کار و زندگی اشاره دارد. در ادامه، این مولفه به‌طور یکپارچه و جامع تحلیل می‌شود. انعطاف‌پذیری یکی از کلیدهای موفقیت در محیط کارهای مدرن و دورکاری است. توانایی سازگاری با شرایط غیرمنتظره و آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالش‌های جدید، از ویژگی‌های ضروری کارکنان و سازمان‌هاست. کارکنان باید بتوانند نگرش مثبت و خوش‌بینانه‌ای را حفظ کنند و از اشتباهات و تجربیات خود درس بگیرند تا بتوانند با تغییرات سریع و غیرمنتظره سازگاری داشته باشند. این انعطاف‌پذیری

ذهنی و رفتاری به کارکنان کمک می‌کند تا به‌طور مداوم یادگیرنده و بازخوردپذیر باقی بمانند و بتوانند در برابر چالش‌ها و تغییرات پیش‌بینی نشده مقاومت کنند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش مولفه های تعادل کار و زندگی و عوامل تاثیرگذار بر آنها در سازمانهای عراقی مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های این پژوهش در بسیاری از جنبه‌ها با تحقیقات مشابه در سطح جهانی همخوانی دارد، از جمله تأثیر مثبت مهارت‌های فردی (مانند مدیریت زمان و برنامه‌ریزی) و نقش ویژگی‌های شخصیتی در موفقیت دورکاری. این شباهت‌ها نشان می‌دهد که عوامل بنیادی موفقیت در تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری، تا حد زیادی جهان‌شمول هستند. با این حال، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی عراق، یافته‌های این پژوهش را متمایز می‌کند. به‌طور خاص، تأکید بر تغذیه روحی و معنوی به‌عنوان یک عامل کلیدی در کاهش استرس و افزایش بهره‌وری، وجه تمایز مهمی است که در تحقیقات کشورهای غربی کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین، محدودیت‌های زیرساختی در عراق، مانند کمبود فناوری‌های پیشرفته یا آموزش‌های سازمانی، چالش‌های خاصی ایجاد کرده است که نیاز به راه‌حل‌های بومی و محلی دارد. این مقایسه نشان می‌دهد که در حالی که بسیاری از اصول دورکاری جهانی هستند، موفقیت در اجرای آن در

هر کشور به عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی وابسته است. البته باید یادآور شد که این تحقیق دارای نوآوری‌های مهمی است که به‌ویژه در زمینه تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری در سازمان‌های دولتی عراق برجسته است.

پژوهش حاضر نشان داد که مؤلفه ارتباط فعال نقشی اساسی در حفظ تعادل بین کار و زندگی در شرایط دورکاری ایفا می‌کند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که سازمان‌های دولتی عراق در طراحی و اجرای سیاست‌های دورکاری باید به اهمیت تقویت ارتباطات فعال میان کارکنان و محیط کار توجه کنند. این یافته بر ضرورت حمایت سازمان‌ها از کارکنان برای مدیریت تعادل بین کار و زندگی تأکید دارد، از جمله ارائه برنامه‌های انعطاف‌پذیر و تشویق به استراحت منظم. این نتیجه با مطالعه (Romero, 2024) هم‌راستا است که نشان داد ارتباطات مؤثر و سیاست‌های منعطف سازمانی، نقش کلیدی در حفظ تعادل در محیط‌های دورکار دارند. همچنین نتایج نشان داد که تعادل بین کار و زندگی در دورکاری به‌شدت به عوامل فردی مانند برنامه‌ریزی مؤثر، مرزبندی وظایف کاری و زندگی شخصی، و مدیریت زمان وابسته است. این یافته‌ها با تحقیقات با مطالعه (Rustan et al., 2024) همخوانی دارد که نشان داد رضایت از انجام وظایف کاری و خانوادگی، همراه با کاهش تعارض نقش، از مؤلفه‌های اصلی تعادل در محیط‌های هیبریدی هستند. با این حال، پژوهش حاضر بر زمینه فرهنگی و اجتماعی عراق متمرکز است، جایی که محدودیت‌های اجتماعی و خانوادگی ممکن است ایجاد مرزهای روشن را پیچیده‌تر کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان دورکار تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر تعادل بین کار و زندگی در شرایط دورکاری دارد. این مؤلفه، با تمرکز بر جنبه‌های درونی و روان‌شناختی افراد، نقشی کلیدی در مدیریت چالش‌های ناشی از دورکاری ایفا می‌کند. یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، نقش تغذیه روحی و معنوی در بهبود عملکرد دورکاران بود. کارکنانی که به طور منظم فعالیت‌های معنوی (مانند عبادت، مراقبه یا شرکت در جلسات مذهبی) انجام می‌دهند، استرس کمتری تجربه کرده و حس تعادل بیشتری بین کار و زندگی خود گزارش کرده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی نظیر مثبت‌اندیشی، خودانگیختگی، و مدیریت احساسات نقشی اساسی در موفقیت دورکاران دارد. همچنین مطالعه (Capone, 2024) نشان داد که

خودتنظیمی، کنترل عاطفی و تاب‌آوری روانی از عوامل کلیدی در موفقیت دورکاری و حفظ تعادل هستند. مؤلفه تعادل حرفه‌ای و شخصی دورکار به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت دورکاری و بهبود کیفیت زندگی کارکنان شناخته می‌شود. این مؤلفه نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه از فرسودگی شغلی و آسیب‌های روانی نیز جلوگیری می‌کند. داده‌ها نشان داد که حفظ توازن میان ساعات کاری و زمان استراحت، تأثیر زیادی بر بهره‌وری و سلامت روانی کارکنان دارد. دورکارانی که به طور منظم استراحت‌های کوتاه‌مدت در طول روز کاری داشتند و پس از ساعات کاری به استراحت کافی می‌پرداختند، احساس بهتری از تعادل میان کار و زندگی گزارش کردند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که کارکنانی که موفق به ایجاد تعادل در این زمینه شده‌اند، کیفیت زندگی بالاتر و بهره‌وری شغلی بیشتری را گزارش کرده‌اند. همچنین مطالعه (Palivan, 2025) نشان داد که در کشورهای در حال توسعه، عوامل فرهنگی و زیرساختی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دورکاری و حفظ تعادل دارند. در مجموع یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تعادل حرفه‌ای و شخصی دورکار یک پیش‌شرط اساسی برای موفقیت دورکاری است.

همچنین مطالعه (Paudel, 2025) تأکید می‌کند که در محیط‌های دورکار، ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت مانند تاب‌آوری، خودانگیختگی و تنظیم هیجانی، نقش کلیدی در حفظ تعادل و کاهش فرسودگی دارند. با این حال، در زمینه عراق، مفهوم تغذیه روحی و معنوی نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی برجسته شده است، که نشان‌دهنده اهمیت مسائل مذهبی و معنوی در این محیط است. انعطاف‌پذیری یکی از عوامل مهم در ایجاد تعادل کار و زندگی شناخته می‌شود. این یافته با مطالعه (Van Diek, 2024) هم‌راستا است که نشان دادند انعطاف‌پذیری زمانی و محیطی، همراه با سیاست‌های شفاف، نقش مؤثری در حفظ سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان دورکار دارد.

در ارتباط با علل باید گفت، دورکاری به‌عنوان یک شیوه کاری مدرن، با وجود مزایای متعدد، چالش‌هایی را نیز در زمینه تعادل بین کار و زندگی برای کارکنان ایجاد کرده است. این مطالعه در بخش دیگر به بررسی علل و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل متعددی از جمله

سیاست‌های شفاف دورکاری، پروتکل‌های ارتباطی مؤثر، مدیریت استرس، سلامت جسمی و روانی، و انعطاف‌پذیری در کار، نقش کلیدی در ایجاد تعادل بین کار و زندگی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعه (Hou Sing, 2025) همخوانی دارد که تأکید کردند طراحی محیط‌های کاری خانگی، آموزش مهارت‌های تنظیم نقش، و استفاده از فناوری‌های ارتباطی مؤثر، از عوامل کلیدی در موفقیت دورکاری هستند. سیاست‌های شفاف دورکاری از جمله تعیین ساعات کاری، انتظارات عملکردی و ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار شناسایی شد. این سیاست‌ها نه تنها به کارکنان کمک می‌کند تا مرزهای بین کار و زندگی شخصی خود را مشخص کنند، بلکه از سردرگمی و استرس ناشی از عدم آگاهی از قوانین و رویه‌ها نیز جلوگیری می‌کند. به‌روزرسانی منظم این سیاست‌ها و تطبیق آنها با نیازهای در حال تغییر کارکنان، می‌تواند به بهبود تعادل کار می‌تواند به بهبود تعادل کار و زندگی کمک کند. این یافته با مطالعه (Van Diek, 2024) هم‌راستا است که نشان دادند انعطاف‌پذیری زمانی و محیطی، همراه با سیاست‌های شفاف، نقش مؤثری در حفظ سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان دورکار دارد.

این نتیجه با یافته‌های (Hou & Sing, 2025) همخوانی دارد که تأکید کردند طراحی محیط‌های کاری خانگی، آموزش مهارت‌های تنظیم نقش، و استفاده از فناوری‌های ارتباطی مؤثر، از عوامل کلیدی در موفقیت دورکاری هستند. همچنین مطالعه (Paliwal, 2025) نشان داد که در محیط‌های دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، توجه به مؤلفه‌های فرهنگی، روان‌شناختی و ساختاری در طراحی سیاست‌های دورکاری، نقش مهمی در حفظ تعادل کار و زندگی دارد. مطالعه (Capone, 2024) نیز بر اهمیت تنظیم چندسطحی نقش‌ها تأکید دارد و نشان می‌دهد که کارکنان موفق در دورکاری، کسانی هستند که توانایی تفکیک روانی نقش‌ها، مدیریت هیجانات، و استفاده از حمایت‌های سازمانی را دارند (Capone, 2024). در همین راستا، (Leonardo et al., 2024) به جای تفکیک، بر ادغام مثبت نقش‌های کاری و زندگی تأکید دارد و آن را راهی برای افزایش رضایت و کاهش تعارض می‌دانند.

پیشنهاد می‌گردد برای ارتقای ارتباط فعال میان کارکنان دورکار، ابتدا باید جلسات منظم و برنامه‌ریزی‌شده به‌صورت ویدیویی یا صوتی در طول هفته برگزار شود تا حس تعلق

سازمانی حفظ گردد. در مرحله دوم، ایجاد گروه‌های پیام‌رسان غیررسمی برای تعاملات روزمره و تبادل تجربیات پیشنهاد می‌شود. سپس، آموزش مهارت‌های ارتباطی آنلاین مانند گوش دادن فعال، ارائه بازخورد مؤثر و رفع سوء تفاهم‌ها باید در قالب کارگاه‌های کوتاه‌مدت انجام گیرد. در مرحله پایانی، سازمان می‌تواند با ایجاد شبکه‌های اجتماعی داخلی و پلتفرم‌های تعاملی، فضای ارتباطی امن و پویایی برای کارکنان فراهم کند تا روابط کاری و انسانی تقویت شود.

برای بهبود برنامه‌ریزی و مدیریت زمان در دورکاری، ابتدا لازم است نرم‌افزارهای مدیریت وظایف و زمان‌بندی مانند تقویم‌های دیجیتالی یا اپلیکیشن‌های اولویت‌بندی در اختیار کارکنان قرار گیرد. در مرحله دوم، آموزش‌های کاربردی در زمینه تعیین اولویت‌ها، تفکیک زمان کاری از زمان شخصی، و تنظیم برنامه‌های روزانه و هفتگی باید ارائه شود. سپس، سازمان می‌تواند الگوهای کاری منعطفی طراحی کند که به کارکنان اجازه دهد ساعات کاری خود را با توجه به شرایط خانوادگی تنظیم کنند. در مرحله نهایی، پیش دوره‌ای بهره‌وری و رضایت کارکنان از طریق نظرسنجی و مصاحبه، به اصلاح و بهینه‌سازی این برنامه‌ها کمک خواهد کرد.

برای حفظ سلامت روانی و جسمی کارکنان دورکار، در گام نخست باید بسته‌های آموزشی شامل تمرینات تنفسی، مدیتیشن، و راهکارهای مقابله با استرس تهیه و در اختیار کارکنان قرار گیرد. در مرحله دوم، سازمان می‌تواند جلسات مشاوره روان‌شناختی آنلاین با متخصصان سلامت روان برگزار کند. سپس، ارائه بسته‌های بهداشتی شامل تجهیزات ارگونومیک، رژیم غذایی پیشنهادی، و برنامه‌های ورزشی خانگی به کارکنان توصیه می‌شود. در مرحله پایانی، پیش سلامت روانی و جسمی کارکنان از طریق فرم‌های خودارزیابی و گزارش‌های دوره‌ای، به شناسایی افراد در معرض خطر و ارائه حمایت‌های هدفمند کمک خواهد کرد.

برای تدوین و اجرای سیاست‌های شفاف دورکاری، ابتدا باید دستورالعمل‌های دقیق شامل ساعات کاری مجاز، انتظارات عملکردی، و حقوق مرتبط با دورکاری تهیه شود. در مرحله دوم، این سیاست‌ها باید در قالب راهنماهای آموزشی به صورت فایل‌های قابل دانلود یا جلسات توجیهی به کارکنان ارائه گردد. سپس، بازنگری دوره‌ای این سیاست‌ها با

مشارکت کارکنان و مدیران، و تطبیق آن‌ها با شرایط متغیر کاری و خانوادگی انجام گیرد. در مرحله نهایی، ایجاد سامانه بازخورد و پرسش‌وپاسخ برای رفع ابهامات و اصلاح مستمر سیاست‌ها، به افزایش شفافیت و اعتماد سازمانی منجر خواهد شد. بر اساس نتایج پژوهش و با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی عراق و موضوع تعادل کار و زندگی در شرایط دورکاری، پیشنهادات پژوهشی زیر می‌تواند به تحقیقات آینده کمک کند:

باتوجه به مولفه مهارت ارتباطی دورکار، پیشنهاد می‌گردد بر تأثیر زیرساخت‌های فناوری و دسترسی به ابزارهای دیجیتال بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی عراق متمرکز شود. این تحقیق می‌تواند رابطه بین سطح دسترسی به ابزارهای فناوری (مثل اینترنت پرسرعت، نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، و ابزارهای ارتباطی مجازی) و عملکرد کارکنان در دورکاری را بررسی کند و پیشنهاداتی برای بهبود زیرساخت‌ها ارائه دهد. این تحقیق با محدودیت خاصی مواجه نبوده است.

### حمایت و قدردانی

برای انجام این تحقیق حمایت مالی و معنوی سازمانی نبوده است

### References

- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 241-260.
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1469-1502.
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(1), 259-269.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62.
- Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: exploring individual and

- organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*, 15, 1340094
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- 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.
- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study*. Bowling Green State University.
- Fryer, B. (2003). Storytelling that moves people. *Harvard business review*, 81(6), 51-55.
- Gong, L., Zhang, S., & Liu, Z. (2024). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 36-51.
- Greenhouse, B., Ho, B Allen, T. D. (2011). Antibodies to Plasmodium falciparum antigens predict a higher risk of malaria but protection from symptoms once parasitemic. *Journal of Infectious Diseases*, 204(1), 19-26.
- Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). *Remote work across jobs, companies, and space* (No. w31007). National Bureau of Economic Research
- Hou, H., & Sing, M. (2025). Transformative response in office workplace: A systematic review. *Buildings*, 15(9), Article 1519.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., Sponholz, U., Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). The new paradigm: H2H marketing. *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*, 29-90.
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193-219
- Mahadevan, J., Mayer, C. H., Bos-Nehles, A., & Syed, J. (2025). The remote work transformation: new actors, new contexts, new implications. *The International Journal Of Human Resource Management*, 36(10), 1653-1665
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
- Mathebula, R., & Marwa, N. (2025). The impact of hybrid working model on employee performance. In *Impacting Society Positively Through Technology in Accounting and Business Processes* (pp. 85–106). Springer.
- Maticic, D. A., Rogers, J., & Rogers, J. (2024). Structuring Subjects: Weaving the Web of Work/Life. *Working Lives in Ancient Rome*, 3.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.

- McCarthy, M. L. Wu, L., Rusyidi, B., & Claiborne, N., (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35(9), 1447-1454.
- Paliwal, M., Chavan, P., Chatradhi, N., & Menon, B. (2025). Assessing the Effects of Remote Work on Employee Well-Being Across Different Sectors. In *Emotional Intelligence and Networking Competencies: Implications for Effective Leadership* (pp. 127-141). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Paudel, R. (2025). Exploring the theoretical landscape: Implications of remote work on employee performance and well-being. *Journal of Applied Management Theory*, 18(1), 45–62.
- 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.
- Pensar, H., & Rousi, R. (2023). The resources to balance–Exploring remote employees’ work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent business & management*, 10(2), 2232592.
- Rachmad, Y. E. (2022). Life Integration Theory.
- Romero, S. A. (2024). *Remote Work Experiences of Millennial-Aged People of Color in Academic Advisor Roles in Wisconsin during the COVID-19 Pandemic*. University of Wisconsin-Stevens Point
- Rustan, A. F., Rahayu, M. K. P., & Surwanti, A. (2024). A Review of Work-Life Balance Trends in Remote Work. *Int. Res. J. Multidiscip. Scope*, 5(4), 316-330
- 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.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*, 13, 906876.
- Tahir, R. (2024). Work–life balance: is an entrepreneurial career the solution?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 845-867..
- Ton, D., Arendsen, K., De Bruyn, M., Severens, V., Van Hagen, M., Van Oort, N., & Duives, D. (2022). Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 159, 55-73.
- Van Dick, R., Baethge, A., & Junker, N. (2024). Implications of remote work on employee well-being. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, Article 1498944.
- Vyas, L. (2024). New normal at work: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 43(1), 155–167.

- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Zhang, Y. (2020). Balancing work and family? Young mother's coordination points in contemporary China. *Contemporary Social Science*, 17(4), 326-339.