



## Investigating Employees' Lived Experience Regarding the Transition from a Traditional to an Open Workplace: A Phenomenological Study

Alireza Moghaddam<sup>1</sup> , Saeid Saeidpour<sup>2</sup> , Hamid Khorsand Asiaba<sup>3</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** Recently, due to the benefits of open workplace, this type of layout has gained popularity. However, the perceptions and feelings employees experience before and after transition to an open workplace are not well-understood. This research investigates the lived experiences of employees regarding the transition from a traditional to an open workplace and Investigates the lived experiences of employees during the transition from a traditional to open workplace and seeks to answer this question: "What are the employees' lived experiences during the transition from a traditional to open workplace, and how do they make sense of it?"

**Methodology:** The research employs an interpretive phenomenological approach. The participants consisted of 14 employees from a mining group, representing various organizational levels, who were selected using a purposive sampling method. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews conducted one year after a relocation event. The Dickelman method and Maxqda 24.4.1 software were used to analyze the data.

**Findings:** After several iterative rounds of reviewing the codes and main and sub-themes, 357 codes were ultimately categorized into 19 common themes as three phases: before the transition—training and cultural preparation, scheduling for the transition, and monitoring employee feedback; during the transition—preparing the new workplace according to plan; and after the transition—ambiguity and job insecurity, motivation and morale, interactions and communications, changes in organizational structure and job nature, adjustments to the new workplace, leisure and rest, focus at work, tensions and conflicts, privacy, adaptation to the new workplace, attachment to the new workplace, geographical conditions, physical conditions, performance and efficiency, and teamwork and collaboration.

**Conclusion:** The study shows that employee satisfaction decreased after transition and their feelings towards the open workplace are negative and face significant challenges. The most frequently reported issues were related to the physical conditions, focus on work, Interactions and communications, and privacy.

**Keywords:** Open workplace, Traditional workplace, Phenomenology, Employees' lived experience, Transition phases

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Alireza Moghaddam

© Authors

**Received:**  
April 30, 2025

**Received in revised form:**  
June 16, 2025

**Accepted:**  
September 03, 2025

**Published online:**  
October 04, 2025

**Citation:** Moghaddam, Alireza; Saeidpour, Saeid & Khorsand Asiaba, Hamid (2025). Investigating Employees' Lived Experience regarding the Transition from a Traditional to an Open Workplace: A Phenomenological Study. *Journal of Human Resource Studies*, 15(3), 90-114. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.529436.2433>

1. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of HR Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. E-mail: saeid.saeidpour@gmail.com
3. Ph.D. Candidate, Department of HR Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. E-mail: khorsand\_hamid@yahoo.com



## بررسی تجربه زیسته کارکنان در خصوص انتقال از محیط کار سنتی به محیط کار باز: مطالعه پدیدارشناسی

علیرضا مقدم<sup>۱</sup>، سعید سعیدپور<sup>۲</sup>، حمید خورسند آسیاب<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: علیرضا مقدم  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** اخیراً به دلیل مزایای محیط کار باز، از این نوع چیدمان استقبال شده است؛ اما احساسات و برداشت‌هایی که کارکنان از قبل تا بعد از جابه‌جایی به محیط کار باز تجربه می‌کنند، چندان شناخته شده نیست. این پژوهش به بررسی تجارب زیسته کارکنان در خصوص جابه‌جایی از یک محیط کاری سنتی به باز می‌پردازد و به دنبال پاسخ این سؤال است که «تجربه زیسته کارکنان در خصوص انتقال از محیط کار سنتی، به محیط کار باز چیست و چگونه آن را معنا می‌کنند؟»

**روش:** روش پژوهش از نوع پدیدارشناسی تفسیری است. مشارکت‌کنندگان ۱۴ نفر از کارکنان یک گروه معدنی در سطوح مختلف سازمانی بودند که به شکل قضاوتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق، یک سال پس از جابه‌جایی بوده است. برای تحلیل داده‌ها، از روش دیکلمن و نرم‌افزار مکس کیودا ۲۴،۴،۱ استفاده شده است.

**یافته‌ها:** پس از چندین مرحله رفت‌وبرگشت به کدها و مضمون‌های اصلی و فرعی، ۳۵۷ کد در ۱۹ مضمون مشترک، در سه مرحله به دست آمد. ۱. قبل از جابه‌جایی: آموزش و فرهنگ‌سازی در خصوص محیط کار جدید، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای جابه‌جایی و پایش نظرهای کارکنان. ۲. در حین جابه‌جایی: آماده‌سازی محیط کار جدید طبق برنامه. ۳. پس از استقرار: ابهام و عدم امنیت شغلی، انگیزه و روحیه، تعاملات و شبکه‌های اجتماعی، تغییر ساختار سازمانی و ماهیت مشاغل، تغییر در محیط کار جدید، تفریح و استراحت، تمرکز در کار، تنش‌ها و تعارض‌ها، حریم خصوصی، سازگاری با محیط کار جدید، دل‌بستگی به محیط کار جدید، شرایط جغرافیایی محل کار جدید، شرایط فیزیکی محیط کار باز، عملکرد و کارایی، کار گروهی و مشارکت.

**نتیجه‌گیری:** تحلیل این مضمون‌ها نشان می‌دهد که رضایت کارکنان پس از استقرار، کاهش و احساس آن‌ها به محیط کار باز منفی است و کارکنان در طول این انتقال با چالش‌های درخور توجهی مواجهند. بیشترین مسائل گزارش شده، به شرایط فیزیکی، تمرکز در کار، تعاملات و شبکه‌های اجتماعی و حفظ حریم خصوصی مرتبط بوده است که هر چهار مسئله در مرحله پس از استقرار قرار دارند.

**کلیدواژه‌ها:** محیط کار باز، محیط کار سنتی، پدیدارشناسی، تجربه زیسته کارکنان، مراحل جابه‌جایی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

**استناد:** مقدم، علیرضا؛ سعیدپور، سعید و خورسند آسیاب، حمید (۱۴۰۴). بررسی تجربه زیسته کارکنان در خصوص انتقال از محیط کار سنتی به محیط کار باز: مطالعه پدیدارشناسی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۳)، ۹۰-۱۱۴. DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.529436.2433>

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، استان سمنان، ایران. رایانامه: moghaddam@semnan.ac.ir  
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، استان سمنان، ایران. رایانامه: saeid.saeidpour@gmail.com  
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، استان سمنان، ایران. رایانامه: khorsand\_hamid@yahoo.com

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۱۵، شماره ۳، ص. ۹۰-۱۱۴  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

طراحی محیط کار و فضای آن در طول سال‌ها، به‌طور چشمگیری تکامل یافته است که این تکامل از نیازهای کارکنان، ظهور فناوری‌های جدید و پیشرفته (همچون سنسورها، اینترنت و دستگاه‌های همراه) و نیازهای سازمان‌ها نشئت گرفته است (محمد و عابدین، ۲۰۲۴؛ بروگمانز، اپل مولنبروک، کمپرن و دیموسن، ۲۰۱۷؛ باکمن، میفیلد و بک، ۲۰۱۴؛ نیزابیتوسکا و جاسلوسکا، ۲۰۱۱) تا بهره‌وری و رضایت را افزایش داده و تأثیرات منفی محیطی را تقلیل دهد (غفاریان حسینی، براردی، الوائر، چانگ و هالاوا، ۲۰۱۶؛ کوآ و لی، ۲۰۰۲؛ هاینس، ۲۰۰۸). اگر سازمان‌ها به‌دنبال جذب و نگهداری مستعدترین و بهترین کارکنان خود هستند، باید محیط کار آنان را به مکانی که به آن احتیاج دارند و واقعاً می‌خواهند تجربه کنند، بهبود دهند (مورگان، ۲۰۱۷).

مطالعات متعددی به بررسی رفتار و رضایت کارکنان در انواع مختلف محیط کار، مانند محیط‌های باز، محیط‌های مبتنی بر فعالیت و ترکیبی پرداخته‌اند (اپل مولنبروک، گرونن و جانسن، ۲۰۱۱؛ باباپور، کارلسن و اوسوالدر، ۲۰۱۸؛ بلوک، گرونشتاین، شلوپس و وینک، ۲۰۱۳؛ برگفورت، فاندربوگرت، اپل مولنبروک و کمپرن، ۲۰۲۳). محیط‌های کاری باز، تعاملات اجتماعی و همکاری را افزایش می‌دهند؛ اما اغلب به‌دلیل سروصدا، فقدان حریم خصوصی و حواس‌پرتی، باعث نارضایتی کارکنان می‌شوند (دنیلسن و بودین، ۲۰۰۹؛ فرونچک و همکاران، ۲۰۱۳؛ هاپاکانگاس، هالمن، متیسن و جانکه، ۲۰۱۹). ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که در دفاتر باز، کاهش یا افزایش بیش از حد شاخص انتقال گفتار، به‌ویژه در وظایف پیچیده، کارایی را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیاز به طراحی آگوستیکی مناسب برای حفظ بهره‌وری را برجسته می‌کند. از طرف دیگر، محیط‌های کاری خصوصی، حریم خصوصی و تمرکز بهتری را فراهم می‌آورند؛ اما ممکن است تعاملات اجتماعی را محدود کنند (دنیلسن و بودین، ۲۰۰۹).

محیط‌های کاری باز، به‌عنوان راه‌حلی برای بهبود تعاملات اجتماعی و افزایش انعطاف‌پذیری در محیط کار، در کانون توجه قرار گرفته‌اند (کیم و دیدیر، ۲۰۱۳). با این حال، تحقیقات نشان می‌دهند که این محیط‌ها می‌توانند چالش‌هایی مانند کاهش حریم خصوصی، افزایش حواس‌پرتی و کاهش رضایت کارکنان را به همراه داشته باشند (هاپاکانگاس، هونگیستو،

۱ Mohamad & Abiddin

۲ Brugmans, Appel-Meulenbroek, Kemperman & Dimussen

۳ Buckman, Mayfield & Beck

۴ Niezabitowska & Winnicka-Jasłowska

۵ Ghaffarianhoseini, Berardi, Alwaer, Chang & Halawa

۶ Kua & Lee

۷ Haynes

۸ Morgan

۹ Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen

۱۰ Babapour, Karlsson, & Osvalder

۱۱ Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink

۱۲ Bergfurt, Van den Boogert, Appel-Meulenbroek & Kemperman

۱۳ Danielsson & Bodin

۱۴ Frontczak, Schiavon, Goins, Arens, Zhang & Wargoeki

۱۵ Haapakangas, Hallman, Mathiassen & Jahncke

۱۶ Zhang et al.

۱۷ Speech Transmission Index

۱۸ Kim & de Dear

وارجو و لاتینن؛ ۲۰۱۸). به‌طور مثال، مطالعه کارللا تومالا، هلنیوس، کسکینن و هونگیستو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که کارکنان در محیط‌های کاری باز ممکن است احساس کنند که کنترل کمتری بر محیط کار خود دارند که این امر می‌تواند به افزایش سطح استرس و اضطراب منجر شود. همچنین بانکینز، تومپرو و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که پیوندهای شبکه‌های اجتماعی کاری در فضاهای اداری باز، تمایل به کاهش دارند و احتمال شکل‌گیری روابط جدید نیز در این فضاها کمتر است. طراحی مبتنی بر کارمند، برای برآوردن نیازهای کارکنان و افزایش رضایت آن‌ها ضروری است. مطالعات نشان داده‌اند که فراهم‌کردن انواع فضاهای کاری، از جمله فضاهای همکاری، جلسه‌ها، بازی، تمرکز و استراحت، می‌تواند رضایت و بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشد (اپل مولنبروک و همکاران، ۲۰۱۱؛ دی‌بین و بیجر<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۴). بانکینز و همکاران (۲۰۲۰) تناسب فرد و فضای کاری را به‌صورت تناسب زیبایی‌شناختی، هویتی، ابزاری و تناسب همکاری شناسایی کردند. تناسب ابزاری با تجربهٔ حریم خصوصی در انجام وظایف ارتباط مثبت دارد، در حالی که تناسب زیبایی‌شناختی و تناسب هویتی با تجربهٔ وسعت و گشودگی فضا ارتباط مثبت نشان می‌دهد. گنجاندن عناصر زیبایی‌شناختی و الهام‌بخش، مانند گیاهان و طراحی‌های رنگی، می‌تواند بر انگیزه و رفاه کارکنان (توزچواوغلو، یانگ، دیوریس، سونگور و اپل مولنبروک؛ ۲۰۲۱) و کیفیت زیستی افراد (قصابان، میرجلیلی و یگانه؛ ۲۰۲۵) تأثیر مثبت بگذارد. همچنین، بازخورد بی‌درنگ به شرایط محیطی، مانند دما و کیفیت هوا، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بهتر با فضای کاری خود سازگار شوند (آلبردی، آزتیریا، باساراب و کوک؛ ۲۰۱۸).

جابه‌جایی می‌تواند به تغییرات در رفتار و رضایت کارکنان منجر شود (اولدهام و براس؛ ۱۹۷۹). به‌طور مثال، دنیلسن و بودین (۲۰۰۸) نشان دادند که کارکنان پس از انتقال به محیط‌های کاری باز، احساس می‌کنند که تعاملات اجتماعی آن‌ها افزایش و در عین حال، حریم خصوصی آن‌ها کاهش یافته است. با وجود این، تحقیقات محدودی دربارهٔ تجربهٔ کارکنان و نحوهٔ تطبیق آن‌ها با این محیط‌های کاری، به‌ویژه در فرایند انتقال به این فضاها انجام شده است (توزچواوغلو و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت درک تجارب کارکنان در محیط‌های کاری جدید، این پژوهش به بررسی تجربه‌های زیستهٔ کارکنان، هنگام انتقال از محیط‌های کاری سنتی به فضاهای کاری باز می‌پردازد. هدف اصلی این مطالعه، درک معنایی است که کارکنان از این انتقال تجربه می‌کنند و تأثیرهایی است که بر رفتار و رضایت آن‌ها می‌گذارد. این پژوهش با استفاده از روش‌های کیفی، به دنبال پاسخ به این سؤال است: «تجربهٔ زیستهٔ کارکنان در حین جابه‌جایی از یک محیط کاری سنتی به یک فضای کاری باز چیست و چگونه آن را معنی می‌کنند؟». ضرورت این تحقیق از آنجا ناشی می‌شود که درک عمیق‌تر از تجارب زیستهٔ کارکنان، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا محیط‌های کاری را به‌گونه‌ای طراحی کنند که نه تنها به نیازهای عملکردی سازمان پاسخ دهند، بلکه تجارب مثبت و رضایت کارکنان را نیز تضمین کند. این امر می‌تواند به بهبود

<sup>۱</sup>Haapakangas, Hongisto, Varjo & Lahtinen

<sup>۲</sup>Kaarlela-Tuomaala, Helenius, Keskinen & Hongisto

<sup>۳</sup>Bankins, Tomprou & Kim

<sup>۴</sup>De Been & Beijer

<sup>۵</sup>Tuzcuoglu, Yang, de Vries, Sungur & Appel-Meulenbroek

<sup>۶</sup>Ghasaban, Mirjalili & Yeganeh

<sup>۷</sup>Alberdi, Aztiria, Basarab, & Cook

<sup>۸</sup>Oldham & Brass

بهره‌وری، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان و افزایش تعهد سازمانی منجر شود (ویشر، ۲۰۰۷؛ السباخ و پرت، ۲۰۰۷). از آنجا که انتقال به محیط جدید می‌تواند به‌عنوان یک شوک سازمانی و روان‌شناختی تأثیر منفی بر بهره‌وری و رضایت شغلی داشته باشد و با توجه به شکاف موجود بین طراحی سازمانی و تجربه کارکنان که به شکست پروژه‌های طراحی منجر می‌شود، این پژوهش فقط به مقایسه وضعیت نهایی کارکنان نمی‌پردازد، بلکه فرایند پویا و چالش‌برانگیز انتقال را در بافتی خاص و با در نظر گرفتن ابعاد چندگانه تجربه کارکنان می‌کاود. یافته‌های آن می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با درک بهتر عواطف و نیازهای کارکنان در طول تغییر، برنامه‌ریزی دقیق‌تر، آموزش مؤثرتر و طراحی بهتری داشته باشند و در نهایت، از یک تغییر صرفاً فیزیکی به تحول فرهنگی موفق حرکت کنند.

### پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر، طراحی محیط‌های کاری باز به‌عنوان یک راه‌حل برای بهبود تعاملات اجتماعی، افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (کیم و دیدیر، ۲۰۱۳؛ دنیلسن، چانکهام، ولف و وسترنلند، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان می‌دهد که انتقال از محیط‌های کاری سنتی به فضاهای باز می‌تواند چالش‌های جدیدی از جمله کاهش حریم خصوصی، افزایش حواس‌پرتی و کاهش رضایت کارکنان را ایجاد کند (کارللا تومالا و همکاران، ۲۰۰۹؛ هاپاکانگاس و همکاران، ۲۰۱۹؛ کلمنتز کروم، ۲۰۱۱؛ غفاریان حسینی و همکاران، ۲۰۱۵). این مسائل نشان می‌دهد که طراحی محیط‌های کاری باز بدون در نظر گرفتن تجارب زیسته و نیازهای کارکنان ممکن است نتایج معکوسی به همراه داشته باشد.

آب سالان، قلی‌پور و مقیمی (۱۴۰۰) با هدف شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری نشان دادند که تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری، از طریق شش درون‌مایه اصلی شامل احتیاط، تنگنا، ناکارایی، تعلق، دلسردی و جا ماندن از زندگی شکل می‌گیرد و معنا می‌شود. امام‌قلی‌زاده، موقر و گودینی (۱۴۰۳) نشان دادند که محیط کار رضایت‌بخش با هفت سازه اصلی، شامل ویژگی‌های زمینه‌ای، امکانات فیزیکی، محرک‌های روان‌شناختی، قابلیت‌های اجتماعی، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی و ارزش‌های معنوی شکل می‌گیرد.

فضاهای اداری باز را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: فضایی که در آن دیوارها و پارتیشن‌ها برداشته شده و با وسایل دیگری مانند اتاقک‌ها، گیاهان و مبلمان جایگزین شده‌اند تا حس جداسازی فیزیکی بخش‌ها و تیم‌ها را القا کند. نام‌های مختلفی برای فضای اداری باز وجود دارد. به‌طور مثال، فضای باز، فضای مشارکتی، محل کار مبتنی بر فعالیت یا دفاتر انعطاف‌پذیر مبتنی بر فعالیت. وجه مشترک همه آن‌ها، این است که فضای کار اصلی به‌عنوان یک طرح باز ساخته شده است که در آن افراد مختلف با هم در یک فضای بزرگ کار می‌کنند. این دفاتر دارای چندین فضای کاری هستند که برای فعالیت‌های خاص طراحی شده‌اند؛ به‌طور مثال فضاهایی برای جلسه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی، فضاهایی برای جلسه‌های بزرگ‌تر و فضاهایی برای کارهایی که به تمرکز نیاز دارند (پاولز، ۲۰۲۰).

۱ Vischer

۲ Elsbach & Pratt

۳ Danielsson, Chungkham, Wulff & Westerlund

۴ Clements-Croome

۵ Pouwels

انتقال به یک محیط کاری جدید می‌تواند تأثیر شایان توجهی بر رضایت و رفتار کارکنان داشته باشد. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنان اغلب با چالش‌هایی مانند انطباق با چیدمان فضایی جدید، ایجاد دل‌بستگی به مکان جدید و مقابله با تغییرات در پویایی‌های اجتماعی مواجه می‌شوند (اینالهان و فینچ، ۲۰۰۴؛ میلیگان، ۱۹۹۸). به‌طور مثال، هاپاکانگاس و همکاران (۲۰۱۹) دریافته‌اند که از دفترهای خصوصی به دفترهای باز منتقل می‌شوند، استرس بیشتری را تجربه و حمایت اجتماعی کمتری را دریافت می‌کنند. همچنین، باباپور و همکاران (۲۰۱۸) اعلام کردند که کارکنان در طول دوره انتقال، رفتارهای مختلفی مانند پذیرش، آزمایش یا رد سیاست‌های جدید را از خود نشان می‌دهند.

نظریه دل‌بستگی به محیط کار، بینش‌های ارزشمندی درباره نحوه پاسخ‌های عاطفی و رفتاری کارکنان به محیط‌های کاری جدید ارائه می‌دهد (اینالهان، ۲۰۰۹؛ اسکنل و گیفورد، ۲۰۱۰). دل‌بستگی به محیط کار، به پیوند عاطفی کارکنان با محل کارشان اشاره دارد که می‌تواند بر رفاه و رضایت شغلی آن‌ها تأثیر بگذارد (لاو و آلتمان، ۱۹۹۲). اختلال در این پیوند در طول انتقال، می‌تواند به استرس، مقاومت و نوسان‌های عاطفی منجر شود (اینالهان و فینچ، ۲۰۰۴؛ میلیگان، ۱۹۹۸). بنابراین، درک و حمایت از کارکنان در ایجاد دل‌بستگی جدید به مکان برای مدیریت موفق انتقال بسیار مهم است (اینالهان، ۲۰۰۹؛ اسکنل و گیفورد، ۲۰۱۷ الف).

طراحی محیط کار می‌تواند بر بهره‌وری، سلامت روانی و فیزیکی کارکنان تأثیر مستقیمی داشته باشد (هاینس، ۲۰۰۸). مطالعه هاینس<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که محیط‌های کاری نامناسب می‌توانند به کاهش بهره‌وری و افزایش سطح استرس کارکنان منجر شوند. از سوی دیگر، محیط‌های کاری که به نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهند، می‌توانند به بهبود عملکرد و افزایش رضایت شغلی کمک کنند (شمس قهفرخی، قاسمی و شمس قهفرخی، ۱۴۰۰؛ ویشر، ۲۰۰۷).

یکی از چالش‌های اصلی در طراحی محیط‌های کاری، شکاف ادراکی بین آن چیزی است که سازمان‌ها طراحی می‌کنند و آنچه کارکنان تجربه می‌کنند. این شکاف می‌تواند به نارضایتی کارکنان و کاهش عملکرد سازمانی منجر شود (مورگان، ۲۰۱۷؛ دی‌کرون، اسلویتتر، کویجر و فرینگز درسن، ۲۰۰۵). مطالعه برینن، چاگ و کلین<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که کارکنان در محیط‌های باز ممکن است احساس کنند که حریم خصوصی آن‌ها نقض شده است.

مفهوم محیط کاری باز، ممکن است انتظارات یا ترجیحات متفاوتی از انواع دیگر محیط‌های کاری را در بین کارکنان ایجاد کند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها در طراحی محیط‌های کاری خود به تجارب زیسته و نیازهای واقعی کارکنان توجه کافی ندارند (دی‌کرون و همکاران، ۲۰۰۵؛ ویشر، ۲۰۰۸). این موضوع می‌تواند به استرس، اضطراب، کاهش بهره‌وری و در نهایت خروج کارکنان از سازمان منجر شود (توزچواوغلو و همکاران، ۲۰۲۱؛ برینن و همکاران، ۲۰۰۲؛ اولدهام و براس، ۱۹۷۹). برای مثال، کارکنان ممکن است انتظار امکاناتی چون کنترل‌های محیطی بی‌درنگ (مانند کنترل‌های لحظه‌ای دما، روشنایی و غیره) یا طراحی نوآورانه محیط کار را داشته باشند؛ ولی عدم وجود چنین ویژگی‌هایی می‌تواند به تجربه منفی

<sup>۱</sup>Inalhan & Finch

<sup>۲</sup>Milligan

<sup>۳</sup>. Inalhan

<sup>۴</sup>Scannell & Gifford

<sup>۵</sup>Low & Altman

<sup>۶</sup>Haynes

<sup>۷</sup>De Croon, Sluiter, Kuijter & Frings-Dresen

<sup>۸</sup>. Brennan, Chugh & Kline

آن‌ها منجر شود (بلافی، هونگ و ریت؛ ۲۰۱۷). هدف محیط کاری جدید، افزایش رضایت، رفاه و بهره‌وری کارکنان است (گائو و همکاران؛ ۲۰۲۵؛ غفاریان حسینی و همکاران، ۲۰۱۶؛ کلمنتز کروم، ۲۰۱۱). با این حال، کارکنان اغلب انتظارات متفاوتی دارند که اگر این انتظارات برآورده نشود می‌تواند به سردرگمی و نارضایتی منجر شود (توزچواوغلو و همکاران، ۲۰۲۱). به‌طور مثال، کارکنان ممکن است انتظار ویژگی‌های مانند کنترل‌های محیطی بی‌درنگ (مانند دما، نور) یا طراحی‌های نوآورانه محیط کار را داشته باشند؛ اما عدم وجود این ویژگی‌ها می‌تواند موجب تجربه‌های منفی شود (بلافی و همکاران، ۲۰۱۷).

مطالعات پیشین مزایای فضاهای کاری باز را در افزایش تعامل و انعطاف‌پذیری نشان داده‌اند؛ اما تأکید آن‌ها عمدتاً بر مقایسه وضعیت ثابت قبل و بعد از استقرار بوده است. این در حالی است که فرایند پویا و چالش‌برانگیز انتقال کارکنان از محیط‌های سنتی به محیط‌های باز، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، این مطالعه با تمرکز بر تجربه زیسته کارکنان در طول دوره جابه‌جایی، درصدد پر کردن این شکاف پژوهشی برآمده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش مطالعه کیفی برای درک تجربه‌های کارکنان یک هلدینگ معدنی، هنگام نقل مکان به یک ساختمان جدید طراحی شد که شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و تقریباً یک ماه به طول انجامید. برای این هلدینگ معدنی، انگیزه نقل مکان به ساختمان جدید به‌عنوان یک ساختمان اداری باز، ارتقای کیفیت محیط کاری، به‌کارگیری تجهیزات و فناوری پیشرفته، انطباق با تغییرات ساختار سازمانی به‌علت ادغام و تعلیق چندین شرکت زیرمجموعه و جمع‌بندی چندین ساختمان اداری پراکنده بود. با این حال، کارکنان در خصوص مفهوم «محیط کاری باز» و اینکه چه ویژگی‌هایی دارد، مطلع نشدند. جابه‌جایی ساختمان در شهریور ماه ۱۴۰۲ انجام شد و کارکنان هلدینگ از چندین ساختمان مختلف به ساختمان جدید (حدود ۳۰۰ نفر) منتقل شدند. ساختمان جدید ۱۰۰۰ مترمربع و مشتمل بر ۵ طبقه بود (در مجموع ۵۰۰۰ متر مربع).

در محیط کاری جدید، اتاق‌های شخصی و تفکیک شده جای خود را به فضای کاری اشتراکی با پارتیشن‌های شیشه‌ای، ایستگاه‌های کاری چسبیده به هم و رو به روی یکدیگر، اتاق جلسه‌های اشتراکی، میز پذیرایی میان وعده (چایی، قهوه، بیسکویت و غیره)، میزها و کمد‌ها با رنگ و طرح یکسان در کل طبقات، مشاعات مشترک با منشی مشترک داده بود. مکانی برای ناهارخوری، استراحت و سرگرمی پیش‌بینی نشده بود. علاوه بر حضور مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره و معاونان در این ساختمان، وظایف کارکنان حاضر بیشتر در قالب امور مالی و حسابداری، اداری و پشتیبانی، تدارکات و بازرگانی، امور معادن، اکتشاف و استخراج، طراحی و مهندسی و امور حقوقی بود.

روش تحقیق مناسب برای این هدف، پدیدارشناسی است؛ زیرا پدیدارشناسی، فهم معانی تجربه زیسته کارکنان از محیط کاری آن‌هاست و بر کشف، تفسیر و معنا تأکید دارد. این راهبرد پژوهشی در پی ایجاد آگاهی از پدیده و فهم مفهوم آن نزد افراد از یک بافت یا بستر خاص است؛ زیرا هم پدیدارشناسی و هم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، فهم قبلی و پیش‌زمینه‌هایی دارند که باعث می‌شود به تفسیر داده‌های تجربه شده خود بپردازند (واژنار و سوانسون؛ ۲۰۰۷).

<sup>۱</sup> Belafi, Hong & Reith

<sup>۲</sup> Gao, Chen, Spengler, Yan, Geng & Zhuang

<sup>۳</sup> Wojnar & Swanson

پدیدارشناسی عموماً با دو رویکرد متفاوت توصیفی و تفسیری انجام می‌شود. در این پژوهش با توجه به هدف و سؤال‌های پژوهش، از پدیدارشناسی تفسیری و روش دیکلمن استفاده شده است؛ زیرا این روش اجازه اشباع نظری و دستیابی به تم‌های مشترک از تجارب زیسته کارکنان را می‌دهد. این روش‌ها به محققان اجازه می‌دهند تا به درک عمیق‌تری از تجارب زیسته کارکنان دست یابند (السیاخ و پرت، ۲۰۰۷). به‌طور مثال، ویشر (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای از روش‌های کیفی برای بررسی تأثیر طراحی محیط‌های کاری بر تجربه کارکنان استفاده کرد.

روش دیکلمن هفت مرحله دارد:

۱. خواندن متن مصاحبه‌ها برای دستیابی به درکی کلی از آن‌ها؛
۲. نوشتن خلاصه‌های تفسیری و کدگذاری مضمون‌های ظاهر شده؛
۳. تحلیل گروهی همه خلاصه‌ها به‌منظور مشخص کردن مضمون‌های اصلی؛
۴. رجوع به متن اصلی مصاحبه‌ها یا مشارکت‌کنندگان برای مشخص کردن ناسازگاری‌ها یا عدم موافقت با تفاسیر صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای هر مصاحبه؛
۵. مقایسه و مقابله کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و وصف فعالیت‌ها و معانی مشترک؛
۶. مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های مختلف را به هم پیوند می‌زنند؛
۷. کسب نظرها و پیشنهادها از تیم پژوهش و دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی.

برای اعتمادبخشی به داده‌ها و حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، افرادی وارد مطالعه شدند که تجربه‌ای درخور توجهی در خصوص پدیده تغییر محیط کار داشتند. افزون‌براین، در فرایند تحلیل داده‌ها و کاوش مضمون‌ها، از هم‌اندیشی و نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش استفاده شد. به‌علاوه، تفاسیر و یافته‌های پژوهش برای اظهار نظر در اختیار صاحب‌شوندگان و همچنین استادان دانشگاهی قرار گرفت و درباره مناسب بودن آن‌ها بازخور دریافت شد. در نهایت، برای افزایش قابلیت انتقال و تأیید پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق آن‌ها با ادبیات پژوهش، این دو مهم به انجام برسد.

مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برگرفته از پژوهش توزچواوگلو و همکاران (۲۰۲۱) و بر اساس اهداف پژوهش طراحی شد و شامل سؤال‌های باز با تمرکز خاص بر تجربه‌های کارکنان بود (جدول ۱). سؤال‌ها بر اساس مسائلی که ممکن است بر رضایت و احساس کارکنان در حین جابه‌جایی تأثیر بگذارد، مانند نظریه دل‌بستگی به محیط کار و انتظارات کارکنان و تجربه‌های کارکنان در زمینه نیازهای فیزیکی، عملکردی، روانی در رابطه با بهره‌وری، رضایت یا استرس در دو محور تهیه شد:

- تجربه کارکنان درباره ایده جابه‌جایی (مانند واکنش احساسی، انتظارات و غیره)؛
- تجارب و ارزیابی کارکنان از محیط کاری جدید (مانند مقایسه با انتظارات، نحوه انجام کارها در محیط سنتی قبلی، دل‌بستگی‌های جدید به محیط کاری).

در طول مصاحبه، شرکت‌کنندگان می‌دانستند که تحقیق در مورد محیط کار باز است. با این حال، هیچ توضیحی از مفاهیم فضاهای کاری باز به شرکت‌کنندگان داده نشد تا از تأثیرگذاری بر نظرات و ادراکات آن‌ها جلوگیری شود.

## جدول ۱. سؤال‌های مصاحبه

شماره سؤال	سؤال
۱	اولین هفته و روز شما در محیط کار جدید چگونه بود؟
۲	در محیط جدید چه چیزهایی را بیشتر و چه چیزهایی را کمتر دوست دارید؟
۳	تعامل اجتماعی شما با همکارانتان در محیط کار جدید چگونه است؟
۴	وقتی به شما اطلاع دادند که در حال انتقال به ساختمان جدید هستید چه احساسی داشتید؟
۵	قبل از نقل مکان به ساختمان جدید چه نوع انتظارات و نظراتی داشتید؟
۶	چه چیزهای خاصی از محیط کار قبلی را از دست دادید؟
۷	چگونه کارایی، انگیزه و تمرکز کاری خود را در ساختمان جدید به دست می‌آورید؟
۸	نظر شما در مورد تمهیدها و چیدمان فیزیکی در ساختمان جدید چیست؟
۹	آیا تغییراتی را در محیط کاری جدید ایجاد کرده‌اید؟
۱۰	تجربه شما از دما، سروصدا و نور و غیره در ساختمان جدید چگونه است؟
۱۱	دوست دارید چه چیزی را در این ساختمان تغییر دهید؟
۱۲	نحوه انتخاب میز و ایستگاه کاری خودتان را توضیح می‌دهید؟
۱۳	وقت ناهار، نماز، چایی، قهوه و غیره خود را چگونه توصیف می‌کنید؟
۱۴	با توجه به مفهوم محیط کار باز، این ساختمان را چگونه می‌بینید؟
۱۵	چه چیزهای را در محیط کار جدید به دست آورده‌اید؟

## یافته‌های پژوهش

در مهرماه سال ۱۴۰۳، تعداد ۱۴ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. در مصاحبه‌های دوازده، سیزده و چهاردهم، کد جدیدی شناسایی نشد. ۱۲ مصاحبه به صورت رودررو و ۲ مصاحبه به صورت تبادل پیام صوتی از طریق واتساپ انجام شد. مصاحبه‌های حضوری بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه و مصاحبه‌های واتساپی به دلیل رفت و برگشت پیام‌ها در طول دو روز کاری انجام شد. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند از بین کارکنان گروه معدنی که از سه سال قبل تا یک سال بعد از جابه‌جایی در دو نوع محیط کار حضور داشتند، انتخاب شدند؛ به نحوی که شامل طبقات متفاوت کارشناسی و مدیریت میانی و از هر دو جنسیت، در سنین متفاوت و دارای سوابق کاری مختلف بودند. پس از مصاحبه، از شرکت‌کنندگان درخواست شد که پرسش‌نامه کوتاهی را پر کنند که شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، شغل، واحد، زمان سپری شده در محل کار فعلی و قبلی و نوع کار) بود که به‌طور خلاصه در جدول ۲ آورده شده است.

پس از هر مصاحبه کدهای باز براساس واحدهای معنایی و به‌روش استقرا در قالب مضامین فرعی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۴،۴،۱ دسته‌بندی شدند. برای محاسبه پایایی، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد. برای این منظور از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت منابع انسانی و مسلط به روش پژوهش کیفی و نرم‌افزار مکس کیودا، درخواست شد تا تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کند. درصد توافق ۶۷ به‌دست آمد که قابل قبول است. از ۳۵۷ کد شناسایی شده، ابتدا ۲۶ مضمون فرعی به‌دست آمد که در ادامه با استفاده از جریان رفت و برگشتی، مراجعه به متون مصاحبه و مذاکره با مصاحبه‌شوندگان، ۱۹ مضمون اصلی و ۶۴ مضمون فرعی نهایی شدند.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در مصاحبه

اطلاعات جمعیت شناختی		فراوانی	اطلاعات جمعیت شناختی		فراوانی
جنسیت	مرد	۱۰	واحد استقرار	طبقه ۵	۲
	زن	۴		طبقه ۴	۳
سن	۳۴-۲۵	۲		طبقه ۳	۲
	۴۴-۳۵	۸		طبقه ۲	۳
	۵۴-۴۵	۲		طبقه ۱	۲
	۶۴-۵۵	۲		همکف	۲
سطح سازمانی	کارشناس	۶	سطح تحصیلات	کارشناسی	۸
	سرپرست	۴		کارشناسی ارشد	۳
	مدیر	۴		دکتری	۳

این مضمون‌ها در سه مرحله، بر حسب زمان‌های جابه‌جایی به محیط کار جدید دسته‌بندی شدند. این مراحل عبارت بودند از:

۱. قبل از جابه‌جایی به محیط کار جدید: یعنی از زمان شروع زمره‌های جابه‌جایی تا روز اول کاری در ساختمان جدید؛

۲. در حین جابه‌جایی به محیط کار جدید: یعنی هفته اول کاری که ایستگاه کاری کاملاً راه‌اندازی شده و تعاملات در ساختمان جدید شکل گرفته است؛

۳. بعد از استقرار در محیط کار جدید: یعنی از هفته دوم تا یک سال بعد از شروع به کار در محیط کار باز. مراحل یادشده و مضمون‌های اصلی و فرعی به‌دست‌آمده به شرح جدول ۳ ارائه شده است. گفتنی است در این جدول ف.م.ف، به‌معنای فراوانی مضمون فرعی و ف.م.ا به‌معنای فراوانی مضمون اصلی است.

جدول ۳. فراوانی و درصد ظهور مضامین فرعی و اصلی به تفکیک فازهای جابه‌جایی

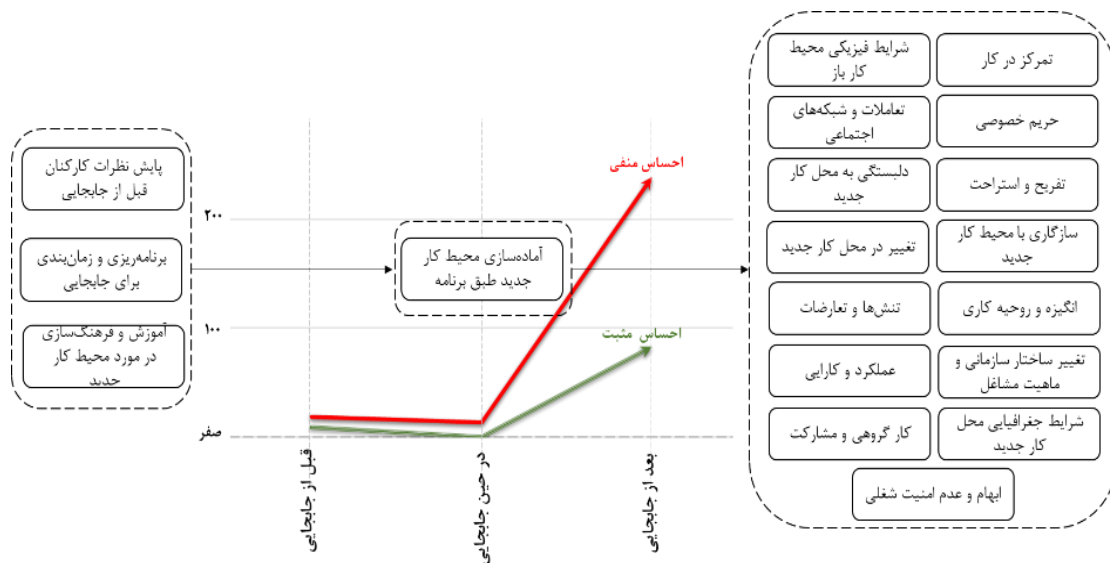
فاز جابه‌جایی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	حس فرد	فراوانی	درصد ف.م.*	درصد ف.م.**
بعد از استقرار	ابهام و عدم امنیت شغلی	احساس عدم امنیت شغلی	منفی	۱۱	۳/۰۸	۵/۳۲
		فقدان مسئولیت‌های مشخص	منفی	۱	۰/۲۸	
		ابهام از آینده و احساس ناامنی	منفی	۲	۰/۵۶	
		کاهش امید به پیشرفت	منفی	۵	۱/۴۰	
انگیزه و روحیه	انگیزه و روحیه	افزایش انگیزه و روحیه کاری	مثبت	۱	۰/۲۸	۱/۹۶
		کاهش اعتمادبه‌نفس	منفی	۳	۰/۸۴	
		کاهش انگیزه به‌دلیل جابه‌جایی	منفی	۳	۰/۸۴	
تعاملات و شبکه‌های اجتماعی	تعاملات و شبکه‌های اجتماعی	احساس آزادی بیشتر	مثبت	۲	۰/۵۶	۱۷/۰۹
		احساس تنهایی	منفی	۳	۰/۸۴	
		افزایش تعامل کاری و تیمی	مثبت	۲۲	۶/۱۶	
		روابط بهتر با همکاران و حمایت	مثبت	۱۴	۳/۹۲	

فاز جابه‌جایی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	حس فرد	فراوانی	درصد ف.م. ف*	درصد ف.م. **۱
		تقویت ارتباطات با دیگران	منفی	۱	۰/۲۸	
		سطحی و زودگذر بودن تعاملات	منفی	۷	۱/۹۶	
		کاهش احترام متقابل	منفی	۳	۰/۸۴	
		کاهش ارتباط دوستانه با همکاران	منفی	۶	۱/۶۸	
		کاهش تعاملات اجتماعی با همکاران	منفی	۳	۰/۸۴	
تغییر ساختار سازمانی و ماهیت مشاغل		تغییر ساختار و جابه‌جایی مدیران	منفی	۳	۰/۸۴	۱/۴۰
		تغییر شغل در اثر جابه‌جایی	منفی	۲	۰/۵۶	
تغییر در محیط کار جدید		امکان بهبود محیط کار با ارائه پیشنهادها	منفی	۴	۱/۱۲	۳/۹۲
		عدم امکان تغییر در محیط کار و عدم استقبال از نظرها	منفی	۸	۲/۲۴	
		عدم امکان شخصی‌سازی و انتخاب محل کار	منفی	۲	۰/۵۶	
تفریح و استراحت		نبود برنامه پذیرایی	منفی	۲	۰/۵۶	۳/۳۶
		نبود فضای تفریح و سرگرمی جمعی	منفی	۴	۱/۱۲	
		بی‌برنامگی زمان استراحت و صرف غذا	منفی	۶	۱/۶۸	
تمرکز در کار		استفاده از هدفون برای تمرکز بر کار	منفی	۴	۱/۱۲	۱۸/۴۹
		حواس‌پرتی، عدم تمرکز و نبود آرامش خاطر به‌علت سروصدا	منفی	۳۰	۸/۴۰	
		بی‌توجهی به شرایط مناسب کاری	منفی	۱	۰/۲۸	
		تمرکز صرف روی کار	منفی	۶	۱/۶۸	
		عادی شدن سروصدای محیط بعد از استقرار	مثبت	۱	۰/۲۸	
		کمبود فضای استراحت و خصوصی برای ایجاد تمرکز	منفی	۲۴	۶/۷۲	
تنش‌ها و تعارضات		افزایش بدگویی همکاران از یکدیگر	منفی	۲	۰/۵۶	۲/۲۴
		افزایش تنش‌ها به دلیل حاشیه‌سازی برخی افراد	منفی	۵	۱/۴۰	
		عدم برخورد با افراد حاشیه‌ساز	منفی	۱	۰/۲۸	
حریم خصوصی		کاهش حریم شخصی و خصوصی	منفی	۲۶	۷/۲۸	۷/۲۸
سازگاری با محیط کار جدید		احساس وابستگی به محیط کار قبلی	منفی	۱	۰/۲۸	۲/۲۴
		ایجاد احساس مثبت بعد از استقرار	مثبت	۳	۰/۸۴	
		ایجاد احساس منفی به فضای کار باز بعد از جابه‌جایی	منفی	۳	۰/۸۴	
		عدم انطباق با محیط کار جدید	منفی	۱	۰/۲۸	
دل‌بستگی به محیط کار جدید		ایجاد فضای کاری مشابه برای همه کارکنان و بدون توجه به تفاوت‌ها	منفی	۵	۱/۴۰	۱/۹۶
		بی‌توجهی به رضایت، عواطف و احساسات کارکنان در محیط کار جدید	منفی	۲	۰/۵۶	

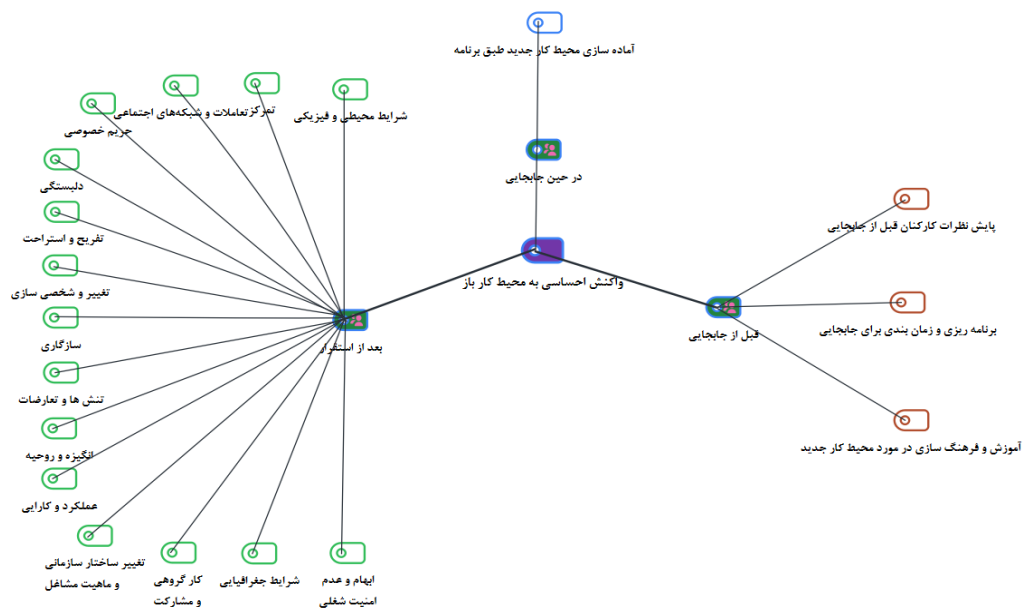
فاز جابه‌جایی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	حس فرد	فراوانی	درصد ف.م. ف*	درصد ف.م. **۱
	شرایط جغرافیایی محل کار جدید	تغییر مسیر رفت‌وآمد	منفی	۲	۰/۵۶	۱/۱۲
		محل نامناسب ساختمان برای رفت‌وآمد	منفی	۲	۰/۵۶	
	شرایط فیزیکی محیط کار باز	بهبود شرایط و چیدمان محیط کار جدید نسبت به قبل	مثبت	۲۸	۷/۸۴	۲۰/۷۳
		دکوراسیون و گل‌وگیاه مناسب	مثبت	۳	۰/۸۴	
		عدم بهبود محیط کار نسبت به انتظار قبل	منفی	۵	۱/۴۰	
		عدم جداسازی اتاق و فضای کاری مدیران	منفی	۴	۱/۱۲	
		عدم پیش‌بینی درست کمدها و قفسه‌های مورد نیاز	منفی	۳	۰/۸۴	
		نبود سلف و رستوران	منفی	۲	۰/۵۶	
		نبود پارکینگ و محل پارک در بیرون ساختمان	منفی	۳	۰/۸۴	
		نور و پنجره‌های مناسب	مثبت	۶	۱/۶۸	
		پیچیدن بوی غذا در محیط کار	منفی	۴	۱/۱۲	
		چیدمان و طراحی نامناسب محیط کار	منفی	۹	۲/۵۲	
		کمبود سرویس‌های بهداشتی	منفی	۲	۰/۵۶	
		نبود گل‌وگیاه کافی	منفی	۵	۱/۴۰	
			عملکرد و کارایی	کاهش عملکرد در محیط کار باز	منفی	
کاهش حمایت از سوی مدیران و همکاران	منفی			۲	۰/۵۶	۱/۴۰
	کار گروهی و مشارکت	کاهش روحیه کار گروهی	منفی	۳	۰/۸۴	
			آماده‌سازی محیط کار جدید طبق برنامه	عدم آماده‌سازی به‌موقع فضای کاری در روز اول	منفی	۲
نبود امکانات و تجهیزات کافی در محل کار جدید	منفی			۷	۱/۹۶	
سردرگمی کارکنان در روزهای اول کاری	منفی			۴	۱/۱۲	
آشفته‌گی و بی‌برنامگی در روزهای اول کاری	منفی			۴	۱/۱۲	
	آموزش و فرهنگ‌سازی در مورد محیط کار جدید	عدم آموزش در خصوص نحوه کار، فرهنگ و ارتباطات	منفی	۵	۱/۴۰	۱/۴۰
		عدم اطلاع‌رسانی و اعلام برنامه قبل از جابه‌جایی	منفی	۳	۰/۸۴	
		پایش نظرهای کارکنان	منفی	۱۰	۲/۸۰	
	جمع			۳۵۷	۱۰۰	۱۰۰

با تحلیل داده‌های پژوهش، پاسخ به این سؤال که «تجربه زیسته کارکنان در خصوص انتقال از یک محیط کاری سنتی به یک فضای کاری باز چیست و کارکنان چگونه آن را معنا می‌کنند؟» محقق شد. تجربه زیسته کارکنان، در قالب ۱۹

مضمون اصلی، در سه مرحله جداگانه قبل از جابه‌جایی، در حین جابه‌جایی و بعد از استقرار شناسایی شد. احساس کارکنان در ۶۴ مضمون فرعی به صورت احساس منفی و احساس مثبت تفسیر و بر اساس فراوانی آن مضمون‌ها، مشخص شد که احساس منفی در کارکنان در محل کار جدید با گذشت زمان افزایش و رضایت کاهش یافته است. همچنین مضمون‌های اصلی بر اساس درصد فراوانی ظهور در مصاحبه‌ها مرتب شدند. بیشترین فراوانی مشاهده شده با شرایط فیزیکی محیط کار باز با ۲۱/۲۹ درصد، تمرکز در کار با ۱۸/۴۹ درصد، تعاملات و شبکه‌های اجتماعی با ۱۷/۰۹ درصد و حفظ حریم خصوصی با ۷/۲۸ درصد مرتبط است که هر چهار مضمون در مرحله بعد از استقرار قرار دارند. در شکل ۱ تمامی مضمون‌های اصلی و نمودار احساسی کارکنان، به تفکیک مراحل جابه‌جایی و در شکل ۲ شبکه مضامین ارائه شده است.



شکل ۱. مضمون‌های اصلی و نمودار احساسی کارکنان به تفکیک فازهای جابه‌جایی



شکل ۲. شبکه مضامین

طبق یافته‌های پژوهش، کارکنان تجربه‌های زیسته خود را در قالب سه مرحله جابه‌جایی و ۱۹ مضمون اصلی به شرح زیر معنا و توصیف کردند:

### الف) مرحله ۱: قبل از جابه‌جایی

- **پایش نظرهای کارکنان قبل از جابه‌جایی:** این مضمون با بی‌توجهی به نظرهای کارکنان، قبل از انجام جابه‌جایی در خصوص شرایط فضای کاری جدید، چیدمان ایستگاه کاری جدید، برنامه و نحوه انتقال اثاثیه و کارکنان مرتبط است: «... من از روی ناچاری میز و ایستگاه کاری خودم را انتخاب کردم و هیچ گزینه‌ای برای انتخاب بهتر نداشتم. این امر موجب شده که احساس راحتی نکنم.»؛ «... بهتر است در طراحی فضای کار، نظرات و پیشنهادات کارمندان را بگیرند و به آن‌ها اهمیت بدهند.»، «همچنین می‌خواستم که نظرات ما در طراحی فضای جدید لحاظ شود.»، «به‌عنوان یک مدیر منظم و با سابقه، انتظار داشتم که در خصوص تغییراتی مانند انتقال به ساختمان جدید با من مشورت شود.»
- **آموزش و فرهنگ‌سازی در خصوص محیط کار جدید:** با توجه به اینکه محیط کار جدید به صورت باز بوده و نسبت به محیط کار سنتی قبلی، تغییرات اساسی کرده است، در خصوص نحوه کار، فرهنگ، نحوه ارتباطات و کارهای تیمی و گروهی در محیط کار جدید، آموزشی از سوی سازمان صورت نگرفته است: «... من دلم می‌خواست که یک جلسه جمعی برگزار می‌شد، به همه توضیح داده می‌شد که می‌خواهیم جابه‌جا شویم و اینکه می‌خواهیم از اسپیس‌های جداگانه و اتاق‌های کاری به اوپن اسپیس تغییر وضعیت بدهیم و در مورد فرهنگ کلی اوپن اسپیس و اهمیت اینکه میز کاری مان مرتب باشد...»، «... چون که ما با فرهنگ جدیدی کاری روبه‌رو می‌شدیم، گفت‌وگو در مورد آن به نظر من لازم بود و می‌توانست خیلی راه‌گشا باشد.»، «... اگر خوب آموزش داده نشود، امکان دارد بعضی‌ها که درون‌گراتر هستند، در این شرایط ناراحت بشوند و نخواهند که آن فضای خصوصی‌شان را ... از دست بدهند و...».
- **برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای جابه‌جایی:** این مضمون در خصوص عدم برنامه‌ریزی، عدم اطلاع‌رسانی و عدم اعلام نحوه جابه‌جایی قبل از انتقال به محیط کار جدید است: «... تو فعالیت‌ها و کارهایی که این قدر سریع، ما مجبوریم همان روز یک روز کاری کامل باشد، خیلی از این‌ها را در آخر هفته و تعطیلات انجام می‌دادند و برنامه‌ریزی می‌کردند.»، «... این حس که نمی‌دانم چه کار کنم با کی‌ها باشم چه اتاقی باشم، چه طبقه‌ای باشم ... یک حس ناامنی داشت. من فکر کردم کاش قبلش جانمایی خودم و بقیه را می‌دانستم یا اینکه قبلش در مورد این که نقشه نشستن مان چه جوری هست به ما اطلاع‌رسانی می‌شد.»

### ب) مرحله ۲: در حین جابه‌جایی

- **آماده‌سازی محیط کار جدید طبق برنامه:** این مضمون با عدم آماده‌سازی به موقع فضای کاری در روز اول، نبود امکانات و تجهیزات کافی در محل کار جدید، سردرگمی و آشفتگی و بی‌برنامگی در روزهای اول کاری مرتبط است:

۱. به منظور حفظ شیوایی و روانی متن، جمله‌های مصاحبه، از حالت محاوره‌ای خارج و به صورت رسمی‌تری درج شده است؛ اما سعی شده است به کلیت معنایی عبارت خدشه‌ای وارد نشود.

«... اولین روز کاری من در محیط جدید خیلی به هم ریخته بود چون قبل از اینکه نشستن و جانمایی افراد و حتی فرایند انتقال نهایی بشود ما را منتقل کرده بودند.» «... من فکر می‌کنم باید حداقل بیشتر از ۸۰ درصد کار تمام می‌شد، استیشن‌ها نصب می‌شد، بعد ما جابه‌جا می‌شدیم.» «انتظار داشتم که با ورود به ساختمان جدید، همه چیز از جمله تجهیزات، دکوراسیون و فضای کاری آماده باشد تا بتوانیم بدون مشکل کار را آغاز کنیم. این انتظار باعث شد که کمی ناامیدی ایجاد شود، وقتی متوجه شدم که هنوز برخی از موارد آماده نیستند.»

### ج) مرحله ۳: بعد از استقرار

- **شرایط فیزیکی محیط کار باز:** بیانگر بهبود برخی از شرایط و چیدمان محیط کار جدید نسبت به قبلی است؛ از جمله دکوراسیون و گل‌و گیاه مناسب و نور و پنجره‌های بهتر نسبت به قبل. یکی از مدیران زن این چنین بیان می‌کند: «... در محیط جدید، من پنجره‌های بزرگ و نور را خیلی دوست دارم.» اغلب کارکنان شرایط محیط کار فعلی را بدتر از قبل توصیف کردند مانند محل نامناسب ساختمان برای رفت‌وآمد، عدم جداسازی اتاق و فضای کاری مدیران، عدم پیش‌بینی درست کمدها و قفسه‌های مورد نیاز، نبود سلف و رستوران، نبود پارکینگ و محل پارک در بیرون ساختمان، پیچیدن بوی غذا در محیط کار، چیدمان و طراحی نامناسب محیط کار، کمبود سرویس‌های بهداشتی و نبود گل‌و گیاه کافی. همچنین، برخی اعلام کردند که محیط کار جدید نتوانسته است انتظارات آن‌ها را برآورده کند: «... متوجه شدم که نورپردازی در برخی از زمان‌ها باعث ایجاد سایه‌های نامناسب روی میزها می‌شود. دمای برخی مناطق ممکن است در طول روز متفاوت باشد. بین نور و دما، تجربه یکنواخت و راحتی ایجاد نمی‌شود...»، «متأسفانه، محیط جدید به جای الهام‌بخشی، بیشتر حس خستگی و ناامیدی را منتقل می‌کند.» «تجربه من از دما در ساختمان جدید مثبت است. سیستم تهویه به خوبی کار می‌کند و در تابستان احساس راحتی می‌کنم.» «... چشم‌انداز عالی به کوه‌های شمال تهران دارد.»
- **تمرکز در کار:** با توجه به چیدمان باز محیط کار، کارکنان اعلام کردند که به دلیل بی‌توجهی به شرایط مناسب کاری و سروصدای زیاد همکاران، تمرکز و آرامش خاطر ندارند و نمی‌توانند برای انجام کار تمرکز کنند: «... با حذف دیوارها، تمرکز بر روی کارهایم کاهش یافته است.» «گاهی اوقات دوست دارم در سکوت کار کنم، اما اینجا این امکان مقداری کاهش یافته است.» برای غلبه بر این عدم تمرکز، برخی از هدفون استفاده می‌کنند: «من با تعیین زمان برای تمرکز بر کار خاصی و استفاده از هدفون برای کم کردن سروصدا، سعی می‌کنم کارایی خودم را حفظ کنم.» و برخی تمرکز صرف روی کار خود دارند: «سعی می‌کنم بر روی کار خودم تمرکز کنم.» و برخی اختشاشات محیطی را انکار می‌کنند: «... تمرکز بنده روی انجام کار است، زیاد فضا تعیین‌کننده نیست.» در این محیط کاری، فضای استراحت و خصوصی برای ایجاد تمرکز پیش‌بینی نشده است. یک نفر اعلام کرده که سروصدای اولیه محیط بعد از استقرار برای او عادی شده و دیگر آزاردهنده نیست: «... عادت به فضای جدید و سروصدای بیشتر کمی زمان برد.»
- **تعاملات و شبکه‌های اجتماعی:** این مضمون برای برخی با احساس آزادی بیشتر، تسهیل تعاملات کاری و تیمی، ایجاد روابط بهتر با همکاران و جلب حمایت بیشتر آنان و تقویت ارتباطات با همکاران همراه بوده و برای برخی دیگر، احساس تنهایی، سطحی و زودگذر بودن تعاملات و شبکه‌های اجتماعی، کاهش احترام متقابل، کاهش ارتباط دوستانه و تعاملات اجتماعی با همکاران را در پی داشته است: «... ارتباط نزدیک‌تری می‌توانم با همکارانم بگیریم.» «... فضای

دوستانه‌ای که قبلاً وجود داشت اکنون تحت تأثیر مشکلات جدید قرار گرفته»، «اگرچه تمایل داشتم فضایی دوستانه‌تر ایجاد کنم، اما موانع مدیریتی مانع از این کار شد»، «... اما حالا همه مشغول کار خود هستند و این باعث شده که حس تهایی بیشتری داشته باشم»، «در این فضا، به راحتی با همکارانم در مورد کارها و مسائل روزمره صحبت می‌کنم. خیلی راحت‌تر دور هم جمع می‌شویم و ایده‌هایمان را به اشتراک می‌گذاریم»، «... اما من به شدت احساس می‌کنم که این تعاملات به خاطر نبود حریم خصوصی، گاهی اوقات سطحی و زودگذر شده».

- **حریم خصوصی:** حذف دیوارها و تجمیع چندین نفر در یک فضای کاری، میان پارتیشن‌های شیشه‌ای موجب کاهش حریم شخصی و خصوصی و در نتیجه، حواس‌پرتی و احساس عدم امنیت آنان شده است. فضای کاری طوری طراحی شده است که یک مدیر با چندین کارشناس در یک چارچوب قرار دارند: «... گه‌گاه دلم برای حریم خصوصی خودم تنگ می‌شود»، «... از حریم خصوصی و آرامش فضای قبلی کمی دلم تنگ می‌شوم»، «... آرامش، حریم خصوصی و فضای شخصی‌ام را به شدت از دست داده‌ام»، «... از دست دادن فضای شخصی و آرامش کاری که در محیط قبلی داشتم برایم ناراحت‌کننده است»، «... ولی در عمل به دلیل کمبود حریم خصوصی و تمرکز، تجربه مثبتی برای من نبوده است»، «... با گذشت زمان، احساس می‌کنم که جای خالی آرامش و فضای شخصی در آن حس می‌شود. اینجا بیشتر شبیه یک فضای عمومی است تا یک فضای کاری که در آن بتوانم به راحتی تمرکز کنم».

□ **دل‌بستگی به محیط کار جدید:** این مضمون شامل ایجاد فضای کاری مشابه برای همه کارکنان و بدون توجه به تفاوت‌های شغلی، پستی، سنی و غیره و نیز بی‌توجهی به رضایت، عواطف و احساسات کارکنان در محیط کار جدید و جلوگیری از شخصی‌سازی میزکار و دکوراسیون آن است: «من دوست داشتم که در محیطی با جزئیات خاص و شخصی‌سازی شده کار کنم ... در واقع، نبود برخی از اشیاء و نمادهای تأثیرگذار بر روحیه، شاید احساس کمبود را در من ایجاد کرد»، «به نظر می‌رسد طراحی فیزیکی طوری بوده که با نیازهای کارکنان تطابق ندارد»، «... اما به مرور زمان و با اطلاع از شرایط کار در این فضا و مزایا و معایب آن، احساس دل‌شکستگی و ناراحتی به من دست داد؛ به‌خصوص وقتی متوجه شدم بسیاری از نیازهای من به‌عنوان یک کارمند در طراحی این فضا لحاظ نشده است».

- **تفریح و استراحت:** نبود فضای تفریح و سرگرمی جمعی، بی‌برنامگی در زمان استراحت و صرف غذا، نبود برنامه‌ریزی منظم و مشخص برای پذیرایی با این مضمون مرتبط هستند. سازمان هیچ فضایی برای تفریح، استراحت و سرگرمی پیش‌بینی نکرده است: «... ایجاد فضاهای مشخص برای استراحت و تخلیه فشار روحی می‌تواند بسیار مؤثر باشد»، «... علاوه‌براین، فراهم کردن امکانات مناسب برای تمرکز مانند اتاق‌های تمرکز یا فضاهای کار فردی نیز بسیار سودمند خواهد بود»، «... با توجه به ساعات کاری خیلی زیاد و فرهنگ فضای باز من دلم می‌خواست یک مبل بزرگ قابل نشستن و استراحت کردن باشد تا زمانی که من قهوه و چایی می‌خورم پشت میزم نباشم ...»، «... این فضا نیاز به چند المان دارد، فضاهای عمومی مناسب برای ساعت‌هایی که نمی‌خواهی پشت میزت باشی، اتاق سیگار، حالا چه زنانه چه مردانه، یک فضای باز بیرون برای قدم زدن ...»، «ناهار نرمال اما چای و قهوه برنامه‌ریزی مشخصی ندارد. نامنظم به نظر می‌رسد؛ اما هیچ‌روالی وجود ندارد».

- **تغییر در محیط کار جدید:** این مضمون با امکان بهبود محیط کار با ارائه پیشنهاد، امکان تغییر در محیط کار، میزان استقبال مدیران ارشد از نظرهای کارکنان برای تغییر و امکان شخصی‌سازی و انتخاب محل کار و ایستگاه کاری مرتبط

است. اغلب سازمان از نظرها و خواسته‌های افراد استقبال نمی‌کند و سعی دارد تا وضعیت متحدالاشکلی را در تمام طبقه‌ها حفظ کند: «... ایستگاه کاری مشخص شده بود و من در موردش گفت‌وگویی نمی‌توانستم بکنم.» «متأسفانه، فرصتی برای ایجاد هرگونه تغییر در فضای کاری جدید نداشتم. احساس می‌کنم نظرات من نادیده گرفته شده‌اند.» «... انتخابم بیشتر بر اساس نزدیک بودن به همکاران ولی احساس آرامش و تمرکز بود، اما این انتخاب واقعاً با نظرسنجی یا مشاوره نبود.» «... تا حالا تغییر خاصی ایجاد نکردم. امیدوارم که فرصتی برای بیان نظرات و ایده‌هایم فراهم شود.» «احساس نمی‌کنم که قدرت یا اختیاری برای انجام این کار داشته باشم.»

- **سازگاری با محیط کار جدید:** گویای این موضوع است که فرد با محیط کار جدید سازگار شده و با آن انطباق یافته است و شامل احساس وابستگی به محیط کار قبلی، ایجاد احساس مثبت بعد از استقرار در محیط کار جدید، ایجاد احساس منفی به فضای کار باز بعد از جابه‌جایی و در نهایت، عدم انطباق با محیط کار جدید است: «... روز اول خیلی هیجان‌انگیز بود. با دوستان و همکاران قدیمی‌ام دوباره ملاقات کردم و فضای جدید را بررسی کردم. هنوز عادت به جو جدید نداشتم؛ اما به راحتی با فضا کنار آمدم.» «بعد از مدتی، احساس کردم می‌توانم از این فرصت برای یادگیری و توسعه شخصی بهره‌برداری کنم.» «اما به زودی این هیجان تبدیل به نگرانی شد. نگران بودم که با این تغییرات، آرامش و تمرکز من تحت تأثیر قرار گیرد و متأسفانه پیش‌بینی‌هایم درست بود.» «اما کم‌کم نگرانی و ناراحتی به سراغم آمد وقتی متوجه شدم که شرایط جوری که انتظار داشتم نشد.»

- **تنش‌ها و تعارض‌ها:** این مضمون بیانگر افزایش بدگویی همکاران از یکدیگر، افزایش تنش‌ها به دلیل حاشیه‌سازی برخی افراد و عدم برخورد سازمان با افراد حاشیه‌ساز است. دلیل افزایش تنش‌ها و تعارض‌ها را می‌توان در عدم شفافیت در تصمیمات سازمان، فقدان برنامه‌های مشخص، کاهش حریم خصوصی، تغییرات ساختاری و تغییر در ماهیت برخی مشاغل و نیز افزایش عدم امنیت شغلی جستجو کرد: «... در محیط قبلی ... منازعات کمتری با دیگران داشتم.» «شناسایی افراد حاشیه‌ساز و مدیریت رفتار آن‌ها می‌تواند به کاهش تنش‌ها کمک کند.» «... تلاش می‌کنم تا از حواشی دور بمانم.» «فضایی برای بدگویی و شایعه‌پراکنی میان همکاران ایجاد شده است.»

- **انگیزه و روحیه کاری:** برخی از کارکنان اعلام کردند که بعد از جابه‌جایی به محیط کار جدید، انگیزه و روحیه کاری آنان افزایش پیدا کرده است: «محیط کار جدید تأثیر بزرگی بر روی روحیه و انگیزه من داشت. احساس تازگی و تغییر به من انرژی می‌دهد و من را نسبت به کارم بیشتر متعهد می‌کند.» و برخی اعلام کرده‌اند که دچار کاهش اعتمادبه‌نفس و انگیزه شده‌اند: «... بیشتر وقت‌ها دچار ابهام، سردرگمی و ناامنی در شغل به دلیل جابه‌جایی مدیران ارشد بودم و احساس کار زدگی می‌کردم.» «... در جای جدید احترام مثل قبل وجود ندارد، احساس می‌کنم ارزش کمتری دارم و اعتمادبه‌نفس من کاهش یافته است.» به نظر می‌رسد این تغییرات ارتباط مستقیم با ویژگی‌های محیط کار باز نداشته و مرتبط با تغییر در ساختار سازمانی، جابه‌جایی برخی مدیران، تعدیل کارکنان، تغییر در ماهیت برخی مشاغل و در نتیجه احساس عدم امنیت شغلی دارد.

- **عملکرد و کارایی:** این مضمون تغییر در عملکرد و کارایی افراد در محیط کار باز را در نظر می‌گیرد. برخی از مصاحبه‌شوندگان اعلام کردند که عملکرد آن‌ها، به دلیل افزایش سروصدای محیط و حواس پرتی زیاد دچار اختلال شده است: «... انتظاراتم برآورده نشد و در عوض احساس می‌کنم که تنها کارایی‌ام کاهش یافته است.» «... واقعاً دسترسی به

انگیزه و تمرکز در این فضا دشوار است. تلاش می‌کنم با استفاده از هدف‌گذاری دقیق و مدیریت زمان، کمی از این بحران بیرون بیایم؛ اما هنوز هم تأثیر منفی فضای جدید بر من مشهود است.» «... محیط کار باز، وقتی به‌درستی مدیریت شود، از نظر تعاملی بسیار فعال خواهد بود و می‌تواند احساس نزدیکی بین تیم‌ها را تقویت کند. اما اگر به‌طور صحیح نظارت نشود، ممکن است باعث سروصدا و حواس‌پرتی شود که وضعیت کارایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.»

- **تغییر در ساختار سازمانی و ماهیت مشاغل:** گویای تغییر در ساختار سازمانی، جابه‌جایی برخی مدیران، تغییر شغل‌ها و تعدیل کارکنان است. این مضمون‌های فرعی، به‌طور مستقیم با ویژگی‌های محیط کار باز مرتبط نیستند؛ اما به خاطر اینکه برخی از دلایل جابه‌جایی به ساختمان جدید، ادغام و فروش چندین شرکت و تغییرات ساختاری بوده است، مشکلات پیش آمده برای برخی همچون تعدیل، عدم امنیت شغلی، تغییر در پست سازمانی و غیره، جزء مواردی بوده‌اند که در محیط کار باز به آن‌ها توجه شده است: «... تغییر شغل باعث شد بتوانم در زمینه‌های جدیدی فعالیت کنم، اما هنوز هم با چالش‌های زیادی مواجهم.» «... تغییر شغل داشتم که به دلیل جابه‌جایی مدیر ارشدم بود.» «... تغییرات مدیریتی مکرر باعث شده بود ...»

- **کار گروهی و مشارکت:** این مضمون بیانگر کاهش حمایت از سوی مدیران و همکاران و نیز کاهش روحیه کار گروهی در بین همکاران در محیط کار جدید است. این کاهش را می‌توان به تغییرات ساختاری و افزایش تنش‌ها و تعارض‌ها برای کسب منافع فردی دانست: «... قبل از انتقال، انتظار داشتم شرایط کاری بهتر شود؛ مثلاً فضای باز ممکن است باعث افزایش خلاقیت و همکاری شود...» «... محیط کار باز به تعاملات اجتماعی کمک می‌کند و باعث ایجاد فضای مشترکی برای همکاری و تبادل ایده‌ها می‌شود.» از طرف دیگر برخی بیان کرده‌اند که: «... در فضای باز می‌توانم به راحتی با همکارانم ارتباط برقرار کنم و همین موضوع به تقویت روحیه تیمی کمک کرده.» «در مورد پروژه‌هایی که شکل گرفته، احساس می‌کنم این تعاملات باعث تقویت حس تیمی و هم‌بستگی بیشتر شده.»

- **شرایط جغرافیایی محل کار جدید:** با توجه به اینکه ساختمان قبلی در محلی پُرتردد و فاقد پارکینگ خودرو و موتورسیکلت بوده است و کارکنان انتظار داشتند که با تغییر ساختمان، مشکل پارکینگ و رفت‌وآمد آن‌ها مرتفع شود، این تغییرات برای برخی نه تنها معضل پارکینگ را حل نکرده، بلکه رفت‌وآمد با وسایل عمومی را نیز سخت‌تر کرده است؛ زیرا ساختمان به محلی با تردد بیشتر منتقل شده است: «... در ساختمان قبلی مشکل رفت‌وآمد با وسایل عمومی را داشتیم و پارکینگ نداشتیم و حتی محل پارک ماشین هم کم بود، متأسفانه ساختمان جدید را جایی منتقل کردند که از جای قبلی بدتر بود. اگرچه به بعضی‌ها پارکینگ دادند؛ اما به ما نرسید.»

- **ابهام و عدم امنیت شغلی:** این مضمون شامل احساس عدم امنیت شغلی، فقدان مسئولیت‌های مشخص، ابهام از آینده و احساس ناامنی و کاهش امید به پیشرفت در سازمان است. این مضمون، همانند تغییرات ساختاری و تحول در ماهیت مشاغل، ارتباط مستقیم با محیط کار باز نداشته و به دلیل موارد فوق و تعدیل برخی کارکنان و فقدان برنامه مدون و مشخص، کارکنان را دچار احساس منفی و نارضایتی کرده است: «... یکی از دلایل این حس ناامنی، عدم اطمینان از آینده بود.» «... و کاهش تمرکز باعث می‌شود تا حس ناامیدی به سراغم بیاید.» «... این انتظار مثبت قبل از جابه‌جایی به نظرم ناشی از امید به پیشرفت و تجربه بهتر بود که وقتی محقق نشد، منجر به یأس و ناامیدیم شد.» «... امیدوارم با گذشت زمان شرایط بهتر شود ولی فعلاً نگرانی‌ها همچنان باقی‌اند.» «... نگرانی‌هایی درباره آینده شغلم به وجود آمده...»

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری، تجارب زیسته کارکنان را در حین جابه‌جایی از محیط کار سنتی به محیط کار باز بررسی و چگونگی تفسیر این تغییر توسط کارکنان را تحلیل کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان در طول این انتقال با چالش‌های درخور توجهی مواجه شدند که به کاهش رضایت و افزایش احساسات منفی به فضای باز اداری منجر شد. این نتایج با مطالعات هاپاگانگاس و همکاران (۲۰۱۹) و کارللا تومالا و همکاران (۲۰۰۹) هم‌سو است. این مطالعه با شناسایی مراحل جابه‌جایی (قبل، حین و بعد) و کشف ۱۹ مضمون اصلی، به غنای این بحث کمک می‌کند.

یافته‌های پژوهش با ادبیات موجود حوزه محیط کار باز هم‌خوانی دارد. به‌طور مثال، کمبود حریم خصوصی و افزایش حواس‌پرتی با یافته‌های دنیلسن و بودین (۲۰۰۸) و برینن و همکاران (۲۰۰۲) منطبق است و نشان می‌دهد که محیط کار باز، اغلب حریم خصوصی کارکنان و تمرکز را برآورده نمی‌کند. همچنین، افزایش تعاملات اجتماعی با یافته‌های کیم و دیدیر (۲۰۱۳) و بانکینز و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو است و نشان می‌دهد که محیط کار باز همکاری را افزایش می‌دهد؛ اما بهای آن، کاهش آرامش و بهره‌وری فردی است. این مطالعه یافته‌های ویشر (۲۰۰۷) را نیز تأیید می‌کند. وی معتقد است که طراحی محیط کار باید رفاه و رضایت کارکنان را در اولویت قرار دهد تا عملکرد سازمانی بهبود یابد.

این مطالعه همچنین از اهمیت طراحی مبتنی بر نیازهای کارکنان که اپل مولنبروک و همکاران (۲۰۱۱) و دی‌بین و بیجر (۲۰۱۴) به آن اشاره کرده‌اند، پشتیبانی می‌کند. کارکنان در این مطالعه تمایل خود را برای فضای کاری شخصی‌تر و مشارکت بیشتر در فرایند طراحی ابراز کردند که با ادبیات مربوط به دل‌بستگی به محیط کار (اینالهان، ۲۰۰۹؛ اسکنل و گیفورد، ۲۰۱۰) منطبق است. سیسوت، دیسرس، دلرو و منارد (۲۰۱۹) اذعان می‌کنند که نزدیکی در فضای باز و عوامل فیزیکی - فناوریانه بیشتر بر اثربخشی تیم اثر مستقیم دارند و با تقویت تعهد و رضایت محیط کاری، به بهبود عملکرد تیمی منجر می‌شوند. کمبود آموزش و آماده‌سازی فرهنگی برای جابه‌جایی، ضرورت توجه به نیازهای عاطفی و روانی کارکنان در طول تغییرات، همانند مطالعه توزچواوغلو و همکاران (۲۰۲۱) حائز اهمیت است. به گفته بارث و بلازوچسکی (۲۰۲۳) بازطراحی دفتر باز نه صرفاً یک ویژگی معماری، بلکه فرایندی اجتماعی - سیاسی است که از خلال صدا و حرکت در عمل روزمره بازتولید می‌شود و به شکل‌گیری دوباره سلسله‌مراتب و هنجارهای سازمانی می‌انجامد.

این مطالعه سه وضعیت اصلی قبل، حین و بعد از جابه‌جایی را شناسایی کرد. در مرحله پیش از جابه‌جایی، کارکنان به دلیل کمبود ارتباطات و مشارکت در فرایند جابه‌جایی، احساس غفلت و عدم آمادگی داشتند. این یافته با نتیجه اینالهام و فینچ (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد. یافته‌های آنان نشان داد که کارکنان در طول تغییرات سازمانی، به حمایت و شفافیت نیاز دارند تا استرس و مقاومت آن‌ها کاهش یابد. در مرحله دوم جابه‌جایی، آماده‌سازی نامناسب و امکانات ناکافی در ساختمان جدید، به سردرگمی و نارضایتی منجر شد که با یافته‌های هاینس (۲۰۰۸) مطابقت دارد. در مرحله پس از جابه‌جایی، کارکنان احساسات متفاوتی را در محیط کار باز گزارش کردند، در حالی که برخی از طراحی زیبایی‌شناسانه و تعاملات اجتماعی شادمان بودند و برخی دیگر با سروصدا، کمبود حریم خصوصی و کاهش تمرکز دست‌وپنجه نرم می‌کردند. این یافته با مطالعات دنیلسن و همکاران (۲۰۱۴) و ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است.

¹ Sicotte, De Serres, Delerue & Ménard

² Barth & Blazejewski

به طور کلی، این پژوهش بر ضرورت توجه بیشتر به نظرهای کارکنان، افزایش شفافیت، برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای جابه‌جایی‌ها و ارائه آموزش‌های لازم برای سازگاری با محیط کار جدید قبل، حین و بعد از نقل مکان تأکید می‌کند. روش پدیدارشناسی تفسیری، امکان بررسی عمیق و دقیق تجربه‌های زیسته کارکنان و درک احساسات، ادراکات و تفسیرهای آن‌ها را فراهم آورد و استفاده از این روش، به شناسایی ابعاد مختلف تجربه‌های کارکنان کمک شایانی کرد.

این مطالعه بینش‌های ارزشمندی در خصوص تجربه‌های کارکنان در طول انتقال به محیط کار باز ارائه داده است؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. یافته‌ها را نمی‌توان به راحتی به سایر صنایع یا زمینه‌های فرهنگی تعمیم داد. تجربه‌های زیسته کارکنان، تحت تأثیر عوامل فرهنگی و سازمانی خاصی قرار دارد که می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد؛ بنابراین یافته‌ها فقط در چارچوب خاصی معتبرند. تحقیقات آینده می‌توانند بر بررسی تجربه‌های کارکنان در سازمان‌های مختلف تمرکز و روندها و الگوهای گسترده‌تری را شناسایی کنند. علاوه بر این، مطالعات طولی می‌توانند چگونگی تکامل تجربه‌های کارکنان در طول زمان را بررسی کنند.

محدودیت دیگر این مطالعه، تأثیر بالقوه یکی از محققان در جمع‌آوری داده‌هاست. در پدیدارشناسی تفسیری، محقق ممکن است تحت تأثیر تجربه‌ها و پیش‌فرض‌های خود قرار گیرد. با توجه به اینکه محقق در طول جابه‌جایی و به مدت سه ماه پس از استقرار، به عنوان مدیر میانی مشغول به کار بوده، داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است تحت تأثیر تجربه‌ها و نگرش‌های او قرار گرفته باشد (اگرچه توافق بین کدگذاران ۶۷ درصد بوده است). با توجه به قوت‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود:

- استفاده از روش‌های قوم‌نگاری و کیو برای بررسی تجربیات، احساسات، الگوهای شناختی و نگرش کارکنان در طول جابه‌جایی و تغییر محیط کار.
  - بررسی دقیق‌تر تأثیرهای محیط‌های کاری باز بر عملکرد کارکنان.
  - بررسی اهمیت آموزش و آماده‌سازی فرهنگی در فرایند جابه‌جایی کارکنان به محیط کار جدید.
  - بررسی تجربه‌های کارکنان در فضاهای کاری ترکیبی (ترکیبی از فضاهای باز و خصوصی).
  - مقایسه تجربه‌های زیسته کارکنان در سازمان‌های مختلف با طراحی‌های متفاوت.
- بر اساس یافته‌های کلیدی پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای گروه معدنی مورد مطالعه ارائه می‌شود. این پیشنهادها مستقیماً از مضامین و چالش‌های شناسایی شده در تحقیق استخراج شده‌اند:

### پیشنهادهای کوتاه‌مدت و فوری

- ایجاد «اتاقک‌های سکوت» و «بخش‌های تمرکز» با استفاده از پارتیشن‌های صداگیر و گیاهان برای کاهش حواس‌پرتی.
- تدوین برنامه زمان‌بندی شفاف برای ساعات استراحت، پذیرایی (چای و قهوه) و صرف ناهار.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی کوتاه‌مدت با موضوع «آداب کار و تعامل در محیط باز» برای همه کارکنان.
- تجهیز یک «منطقه استراحت» مشخص در هر طبقه با مبلمان راحت‌تر برای تخلیه فشار روحی.

### پیشنهاد‌های میان مدت و راهبردی

- اجرای طرح «محیط کار ترکیبی» شامل سه بخش: فضاهای باز برای تعامل، اتاقک‌های سکوت برای تمرکز و اتاق‌های کوچک برای جلسه‌های خصوصی.
- راه‌اندازی یک سامانه آنلاین جمع‌آوری و پیگیری نظرهای کارکنان درباره محیط کار و اعلام عمومی نتایج اقدامات انجام شده.
- اجازه شخصی‌سازی محدود میز کار (مانند قرار دادن عکس یا گلدان کوچک) برای افزایش حس تعلق و مالکیت.
- سرمایه‌گذاری روی راه‌حل‌های آکوستیک (صفحات جذب صدا، فرش) و تهیه هدست‌های نویزگیر برای کارکنان نیازمند به تمرکز بالا.

### پیشنهاد‌های بلندمدت و فرهنگی

- بازتعریف نقش مدیران و برگزاری کارگاه‌های رهبری در محیط باز، برای یادگیری مدیریت غیرمترادف و قابل مشاهده.
- ایجاد «کمیته طراحی محیط کار» متشکل از منابع انسانی، مدیران و نمایندگان کارکنان، برای مشارکت دادن آنان در طراحی‌های آتی.
- برگزاری منظم رویدادهای غیررسمی و تیمی (مانند صبحانه گروهی) در فضای شرکت، برای تقویت پیوندهای اجتماعی.
- تغییر نگرش راهبردی از دیدگاه «فضای کاری به‌عنوان هزینه» به «فضای کاری به‌عنوان یک دارایی استراتژیک» برای افزایش بهره‌وری و رضایت.

### منابع

- امامقلی‌زاده، سعید؛ موقر، مرتضی و گودینی، مریم (۱۴۰۳). عوامل مؤثر بر محیط کار رضایت‌بخش در دانشگاه مازندران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۲)، ۱۱۷-۱۵۶.
- شمس قهفرخی، مهری؛ قاسمی، محمدرضا و شمس قهفرخی، فریده (۱۴۰۰). رابطه شرایط فیزیکی محیط کار و فشار کار با رضایت شغلی. طب کار، ۱۳(۲)، ۴۰-۵۱.
- آب سالان، زری، قلی‌پور، آرین و مقیمی، سیدمحمد (۱۴۰۰). شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه. فصلنامه مدیریت علوم ایران، ۱۶(۶۳)، ۳۱-۵۳.

### References

- Absalan, Z., Gholipour, A. & Moghimi, S. M. (2021). Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 31-52. (in Persian)
- Alberdi, A., Aztiria, A., Basarab, A. & Cook, D. J. (2018). Using smart offices to predict occupational stress. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 67, 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2018.04.005>

- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135. <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>
- Babapour, M., Karlsson, M. & Osvalder, A.L. (2018). Appropriation of an activity-based flexible office in daily work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S3), 71-94. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105277>
- Bankins, S., Tomprou, M. & Kim, B. (2020). Workspace transitions: conceptualizing and measuring person-space fit and examining its role in workplace outcomes and social network activity. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 344-365. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0538>
- Barth, A. S. & Blazejewski, S. (2023). Agile office work as embodied spatial practice: A spatial perspective on 'open' New Work environments. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 101258. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101258>
- Belafi, Z., Hong, T. & Reith, A. (2017). Smart building management vs. intuitive human control—lessons learnt from an office building in Hungary. *Building Simulation*, 10(6), 811-828. <https://doi.org/10.1007/s12273-017-0361-4>
- Bergefurt, L., Van den Boogert, P. F., Appel-Meulenbroek, R. & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, 261, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111729>
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 2605-2610. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1028-2605>
- Brennan, A., Chugh, J. S. & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299 <https://doi.org/10.1177/0013916502034003001>
- Brugmans, L., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A. & Dimussen, L. (2017). The strategic value of smart work environment applications. *The Leader*, 28-29.
- Buckman, A. H., Mayfield, M. & Beck, S. B. M. (2014). What is a smart building? *Smart and Sustainable Built Environment*, 3(2), 92-109. <https://doi.org/10.1108/SASBE-01-2014-0003>
- Clements-Croome, D. (2011). Sustainable intelligent buildings for people: A review. *Intelligent Building International*, 3(2), 67-86.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668. <https://doi.org/10.1177/0013916507307459>
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), ۲۴۱-۲۵۲.
- Danielsson, C. B., Chungkham, H. S., Wulff, C. & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.871064>

- De Been, I. & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2013-0011>
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijper, P. P. F. M. & Frings-Dresen, M. H. W. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>
- Elsbach, K. D. & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224. <https://doi.org/10.1080/078559809>
- Emamgholizadeh, S., Movaghar, M. & goudini, M. (2024). Factors affecting the satisfactory work environment in Mazandaran University. *Journal of Research in Human Resources Management*, 16(2), 117-156. (in Persian)
- Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H. & Wargocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor Air*, 22(1), 119-131. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0668.2011.00745.x>
- Gao, X., Chen, W., Spengler, J. D., Yan, C., Geng, Y. & Zhuang, W. (2025). Larger or smaller? The effects of open-plan office spatial dimensions on human mood, productivity and economic benefit. *Building and Environment*, 280, 113067. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2025.113067>
- Ghaffarianhoseini, A., Berardi, U., Alwaer, H., Chang, S. & Halawa, E. (2015). What is an intelligent building? Analysis of recent interpretations from an international perspective. *Architectural Science Review*, 59(5), 338-357. <https://doi.org/10.1080/00038628.2015.1079164>
- Ghasaban, M., Mirjalili, P. & Yeganeh, M. (2025). Integration of building envelope with open spaces and greenery to enhance thermal and visual comfort and energy efficiency in office buildings. *Results in Engineering*, 25, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103660>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E. & Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – a controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*, 66(December), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J. & Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices—evidence from two office transitions. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.03.003>
- Haynes, B. P. (2008). An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*, 26(5/6), 178-195. <https://doi.org/10.1108/02632770810864970>
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognized link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 17-37 .
- Inalhan, G. & Finch, E. (2004). Place attachment and sense of belonging. *Facilities*, 22(12), 120-128.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E. & Hongisto, V. (2009). Effects of scoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – Longitudinal study

- during transition. *Ergonomics*, 25(11), 1423-1444. <https://doi.org/10.1080/00140130903154579>
- Kim, J. & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Kua, H. W. & Lee, S. E. (2002). Demonstration intelligent building a methodology for the promotion of total sustainability in the built environment. *Building and Environment*, 37(3), 231-240. [https://doi.org/10.1016/S0360-1323\(01\)00002-6](https://doi.org/10.1016/S0360-1323(01)00002-6)
- Low, S. M. & Altman, I. (1992). Place attachment. In I. Altman & S. M. Low (Eds.), *Place attachment (pp. 1-12)*. Springer.
- Milligan, M. J. (1998). Interactional past and potential: The social construction of place attachment. *Symbolic Interaction*, 21(1), 1-33. <https://doi.org/10.1525/si.1998.21.1.1>
- Mohamad, F. & Abiddin, N. Z. (2024). Enhancing Employee Well-Being and Productivity in Evolving Work Environments. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(3), 289-301. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0081>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Niezabitowska, E. D. & Winnicka-Jasłowska, D. (2011). Evolution of the office building in the course of the 20th century: Towards an intelligent building. *Intelligent Buildings International*, 3(4), 238-249. <https://doi.org/10.1080/17508975.2011.601261>
- Oldham, G. R. & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 267-284. <https://doi.org/10.2307/2392497>
- Pouwels, A. (2020). *Open Plan Offices: The new ways of working the advantages and disadvantages of open office space*. Policy Department for Budgetary Affairs, European Parliament.
- Scannell, L. & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.09.006>
- Scannell, L. & Gifford, R. (2017). Place attachment enhances psychological need satisfaction. *Environment and Behavior*, 49(4), 359-389. <https://doi.org/10.1177/0013916516637648>
- Shams Ghahfarokhi, M., Ghasemi, M. & Shams Ghahfarokhi, F. (2021). The relationship between physical environment and work stress with job satisfaction. *Occupational Medicine*, 13 (2), 40-51. (in Persian)
- Sicotte, H., De Serres, A., Delerue, H. & Ménard, V. (2019). Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 290-306. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0039>
- Tuzcuoglu, D., Yang, D., de Vries, B., Sungur, A. & Appel-Meulenbroek, H. A. J. A. (2021). The phases of user experience during transition to a smart office building: A qualitative case study. *Journal of Environmental Psychology*, 74, Article 101578. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101578>

- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108. <https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114>
- Wojnar, D. M. & Swanson, K. M. (2007). Phenomenology an exploration. *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 172-180.
- Zhang, Y., Ou, D., Chen, C., Qu, G., Kang, S. & Zhan, M. (2023). Effects of speech intelligibility and work modality on scientific reading productivity in open-plan offices. *Building and Environment*, 244, 110734. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110734>