



Management in telecommuting jobs: Review of literature and effective factors

Jamshid Koushki^{1*}, Mohammad Khani²

1.2. Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

The use of digital tools will bring numerous benefits to organizations, centers and institutions. Research on the perception of middle managers when implementing telecommuting programs has shown that changing culture is the most important obstacle. What is important about telecommuting development is the degree of employee job independence, managers' attitudes and flexibility in the hiring process, not the type of communication technology used. The experiences of countries that have implemented telecommuting systems show that telecommuting has increased the productivity of organizations by forty percent. This saves a lot of money and travel time for both telecommuters and organizations. Teleworking is effective. However, the growth rate of using this method of doing work among organizations is low and the expected expectations have not been met. Given the benefits of telecommuting, it is worth considering why the use of this method has not found its place among managers and employees as it should, and most employees and managers still follow the traditional structure. The importance of the subject of this article becomes clear when we know that the positive opinions of employees and managers regarding the implementation of telecommuting plan in relevant devices and also the correct implementation of telecommuting can play a very important role in the success of the plan and benefit the community such as Reduce urban traffic, reduce air pollution, reduce noise, reduce unemployment, etc. This is while the lack of cooperation of human resources with the implementation of this plan, can significantly reduce the positive effects of the implementation of these plans in the country. The present study shows that the effective factors of human resource processing include; There were structural factors, behavioral factors and contextual factors.

Keywords: Telecommuting, Human resources, Management, Jobs.

* Corresponding author: Jamshid Koushki, jkoushki7@gmail.com



مدیریت در مشاغل دور کاری: بررسی ادبیات و عوامل مؤثر

جمشید کوشکی*

محمد خانی

گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

دور کاری بخشی از دنیای جدید کاری است. این سبک کار که در سال‌های گذشته طرفداران بسیار زیادی بدست آورده، وابسته به استفاده مؤثر از تکنولوژی اطلاعات است. استفاده از ابزارهای دیجیتالی، منافع بی شماری را برای سازمان‌ها، مراکز و نهادها به دنبال خواهد داشت. پژوهش درباره ادراک مدیران میانی هنگام پیاده‌سازی برنامه دور کاری نشان داد که تغییر فرهنگ، مهمترین مانع است. آنچه در خصوص توسعه دور کاری مهم است، میزان استقلال شغلی کارکنان، نگرش مدیران و انعطاف پذیری در فرایند کارمندیابی است، نه نوع تکنولوژی ارتباطی مورد استفاده. تجارب کشورهای که نظام دور کاری را اجرا کرده‌اند، نشان می‌دهد که دور کاری، بهره‌وری در سازمان‌ها را تا چهل درصد افزایش داده است. چراکه هم برای دورکاران و هم سازمان‌ها در مصرف هزینه‌ها و زمان رفت و آمد صرفه‌جویی زیادی صورت می‌گیرد. با آشنا شدن با شیوه‌های اشتغال دور کاری موجود و از نظر تصمیم گیرندگان، استراتژی‌های تشویقی می‌تواند به منظور تقویت عوامل تصمیم‌گیری کارفرمایان و کاهش موانع احتمالی گسترش دور کاری، مؤثر باشد. با اینحال نرخ رشد استفاده از این روش انجام کار در بین سازمان‌ها پایین بوده و انتظارات پیش‌بینی شده محقق نشده است. با توجه به مزایا و منافع دور کاری جای تأمل است که چرا استفاده از این روش جایگاه خود را در بین مدیران و کارکنان آن‌طور که باید، نیافته و اغلب کارکنان و مدیران همچنان از ساختار سنتی تبعیت می‌کنند. اهمیت موضوع این مقاله، زمانی آشکار می‌شود که بدانیم نظرات مثبت کارکنان و مدیران در خصوص اجرای طرح دور کاری در دستگاه‌های ذیربط و همچنین پیاده‌سازی صحیح دور کاری می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت طرح ایفا نموده و جامعه را از مزیت‌هایی همچون کاهش ترافیک شهری، کاهش آلودگی هوا، کاهش سر و صدا، کاهش نرخ بیکاری و غیره بهره‌مند سازد. این درحالی است که عدم همراهی نیروی انسانی با اجرای این طرح، می‌تواند آثار مثبت اجرای این طرح‌ها را در کشور، تا حد قابل توجهی کاهش دهد. تحقیق حاضر نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بردورکاری منابع انسانی شامل عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای بودند.

واژگان کلیدی: دور کاری، منابع انسانی، مدیریت، مشاغل.

* نویسنده مسئول: جمشید کوشکی jkoushki7@gmail.com

۱. مقدمه

با رشد روزافزون جمعیت و همگام با پیشرفت تکنولوژی‌های نوین، کشور ما نیز از این قافله عقب نمانده و در دهه‌های اخیر شاهد پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ارتباطی بسیاری بوده‌ایم. همچنین با افزایش جمعیت و گسترش کلان شهرها، ترافیک، آلودگی‌های صوتی و هوایی، مسافت‌ها، کمبود زمان کافی، و فاکتورهای بسیاری از این دست نیز افزایش یافته و می‌بایست در این راستا، تمهیداتی اندیشیده شود. یکی از مؤثرترین راهکارهای ارائه شده در کشورهای پیشرفته، نوع جدیدی از کار به نام دورکاری است که منجر به کاهش بسیاری از هزینه‌های مالی و زمانی گردیده است. در این مقاله کوشیده شده تا شرایط پیاده‌سازی این ایده مورد بررسی قرار گیرد. نظر به مشکلات زیادی مانند خانم‌هایی که فرزند کوچک در خانه دارند، کارمندانی که هر روز ناچاراند مسافت طولانی را تا محل کار طی کنند و برای این منظور ناچار به تقبل هزینه‌های مالی و اتلاف زمانی فراوان هستند و علاوه بر آن موجب ترافیک سنگین و مصرف سوخت بیشتر و بالطبع آلودگی بیشتر می‌شوند، به راحتی با اجرای این طرح کاهش یافته و می‌تواند به حداقل ممکن برسد، مشروط بر آنکه ابتدا در این مورد فرهنگ‌سازی شود. اغلب مدیران در حال حاضر با این طرح مخالف‌اند که آن هم ریشه در دیدگاه ایشان دارد. یکی از دلایل آنان در توجیه مخالفت‌شان این است که چون فرد دورکار در دسترس دیدشان نمی‌باشد ممکن است در انجام کارهای خود تعلل ورزد و کنترل و نظارت بر ایشان مشکل‌تر خواهد بود. البته اگر کارمندی ذاتاً قاصر در انجام وظایف خود باشد، بالطبع حتی با وجود حضور در محل کار خود نیز قصور خواهد نمود. لذا این مشکل را می‌توان با ارزشیابی نتیجه کار کارمند ارزیابی نمود. همچنین می‌توان با ترفندهای مدیریتی و استفاده از تشویق، انگیزه‌های لازم را در کارمند ایجاد نمود تا با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف خود را از راه دور انجام دهد (شاهوران، ۱۳۹۴).

موفقیت دورکاری در هر سازمانی حتی می‌تواند بستگی به تخصص، بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه آن داشته باشد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. مدیران بایستی با توجه به محدودیت‌های ناشی از نیروی انسانی و امکانات و منابع سازمان، برنامه‌ریزی، ترکیب و یگانه‌سازی را به گونه‌ای انجام دهند که اثر بخشی و کارایی سازمان را حاصل نمایند (جمالی و همکاران، ۱۳۹۹).

فناوری‌های جدید دورکاری در بعضی از سطوح سازمانی یا فردی به کار گرفته می‌شوند، این خود به خود اتفاق نمی‌افتد، بلکه همگرایی اتفاق افتاده که یک فرآیند بسیار پیچیده هست. برای اطمینان از اینکه یک سازمان در هنگام پذیرش یک نوآوری به طور مؤثر و کارآمد مدیریت می‌شود، لازم است مدیران معرفی آن را رهبری کنند و منابع و همچنین دانش گسترده‌ای از مهارت‌های فنی، ارتباطی، اجتماعی و مدیریتی داشته باشند. این امر انتظارات زیادی را در مورد مدل‌های مدیریتی جدیدی که دورکاری با خود به همراه دارد ایجاد می‌کند، زیرا، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های کلان، ممکن است بازدهی رضایت‌بخش نباشد و اجرای آن، ارزش مورد انتظار را برای همه اعضای سازمان به همراه نداشته باشد، یا اینکه دست آورد آن بسیار کم باشد. به همین دلیل است که تأثیر دورکاری بشدت به سازمان مربوط می‌شود، اجرای آن بدون تحقیق کافی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد، زیرا مدیران سازمان‌ها نمی‌خواهند تصمیمات سرمایه‌گذاری بدی اتخاذ کنند که تمام ارزش تولید شده در زمان را کاهش دهد. سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات، سرمایه‌گذاری هنگفتی را

برای تسهیل پیاده‌سازی فناوری‌های مختلف انجام می‌دهند که باعث می‌شود از این سرمایه‌گذاری‌ها انتظار منفعی داشته باشند.

مزایایی که وقتی در یک فناوری سرمایه‌گذاری می‌شود، زمانی که منابع در سازمان برای پیاده‌سازی کار از راه دور سرمایه‌گذاری می‌شود، انتظار می‌رود تنها زمانی منعکس شود که به طور کامل توسط همه اعضای سازمان مورد پذیرش قرار گیرد و از آن استفاده شود. برای برنامه‌ریزی و استفاده از آنچه گفته شد و همچنین رسیدن به این نقطه موفقیت آمیز، لازم است بدانیم دورکاری چگونه می‌تواند در گام اول توسط سازمان‌های مختلف، در گام دوم بر اساس نگرشی که مدیران نسبت به آن دارند، در گام سوم دلایل استفاده یا عدم استفاده از آن و در گام آخر اینکه چه راهبردها، جهت‌گیری‌ها و ابتکاراتی برای اتخاذ کار از راه دور باید برای پذیرش صحیح آن پیشنهاد و اتخاذ شود. برای پاسخ به این سوالات باید ادراکات کاربران، به‌ویژه از سوی مدیران حوزه‌های مختلف سازمان‌ها، به منظور بررسی و درک عوامل دخیل در پذیرش دورکاری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در آن، پیوند بین عوامل مختلف در شکل‌گیری نگرش نسبت به دورکاری شناسایی می‌شود (والنسیا و همکاران، ۲۰۱۹).

قبل از محدودیت‌های COVID-19 بینش و توصیه‌های عملی در مورد کار از خانه (WFH) عمدتاً بر کارمندی متمرکز بود که در موقعیت‌هایی کار می‌کردند که عمداً برنامه‌ریزی شده بود تا بر پایه WFH باشند. با این حال، همه‌گیری COVID-19 یک رویداد غیرمنتظره و شوک بزرگی برای زندگی و کار مردم در مقیاس جهانی بود. تنظیماتی که افراد و سازمان‌ها باید انجام می‌دادند قابل توجه، سریع و به یاد ماندنی بودند و در همان مدت زمان بسیار کوتاه همه را تحت تأثیر قرار داد. تغییرات چشم‌گیر ناشی از این بیماری همه‌گیر، فرصتی است برای آشنایی با نحوه تأثیر WFH بر کارگران، هم از نظر نحوه انجام کارهایشان و هم تأثیر آن بر سلامت و زندگی خانگی آنها. از آنجایی که همه‌گیری و تغییر به WFH یک شوک ناگهانی بود، سازمان‌ها زمانی برای برنامه‌ریزی و مداخله با اقدامات طراحی شده برای هموارسازی انتقال کارگران نداشتند. این رویدادها عوامل مؤثر بر بهره‌وری و رفاه را آشکار می‌کند که ممکن است در ارتباط با تغییرات شدیدتر محیطی مشهود نباشد. درک تأثیر آن بر کارگران و عوامل دخیل در آن می‌تواند به موفقیت بیشتر مدیران در حمایت و نگهداری از کارگران در دوره انتقال اجباری به WFH کمک کند، همان‌طور که در همه‌گیری COVID-19 اتفاق افتاد. بسیاری از کارگران و کارفرمایان معتقدند که WFH در مقیاس وسیع ادامه خواهد داشت حتی زمانی که کار از راه دور به دلایل بهداشتی ضروری نباشد. درس‌های آموخته شده درباره WFH از همه‌گیری می‌تواند به شکل‌دهی رویکردهایی برای اجرای سیاست‌های مؤثر WFH و تکالیف راه دور بلندمدت به دلایل سازمانی استراتژیک پس از پایان همه‌گیری کمک کند (توماس و همکاران، ۲۰۲۱).

دورکاری به طور فزاینده‌ای در خدمت اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی است، و به طور خاص می‌تواند به پایگاه منابع سرمایه‌انسانی سازمان و سایر حوزه‌های منابع انسانی کمک کند. اما این اشتباه است که فرض کنیم این اثرات مرتبط با منابع انسانی را می‌توان به راحتی اندازه‌گیری کرد. بیشتر مقالات در مطبوعات رایج به کاهش هزینه‌های خاص و بهبود بهره‌وری در شرکت‌هایی اشاره می‌کنند که کار از راه دور را اتخاذ کرده‌اند. برخی از برآوردهای مزایا مانند: ۱) کاهش ۶۰ درصدی هزینه‌های املاک اداری، ۲) افزایش ۲۰ درصدی متوسط بهره‌وری و کارایی در میان دورکاران. ۳) متداول شدن برنامه‌ریزی دوربرد و به طور کل منجر به چنین نتیجه‌گیری می‌شوند: برنامه‌های دورکاری مزایایی را به ارمغان

می‌آورند که بسیار بیشتر از هزینه‌های‌شان است. اثرات استراتژیک مختلف را شناسایی و آنها را در یک چارچوب مبتنی بر منابع انسانی ادغام کردیم و تعدادی از بینش‌های واقعاً مهم را در مورد اجرای کار از راه دور بدست آوردیم مثل: تجارت و جامعه در کل به طور فزاینده‌ای در زمینه فناوری اطلاعات توانمند می‌شوند، حمل و نقل برای آلودگی فزاینده، ازدحام و مشکلات ایمنی در محل کار و خیلی موارد دیگر که باعث می‌شود دورکاری به عنوان راه آینده در نظر گرفته شود. سازمان‌های آینده‌نگر باید دیدگاه روشنی در مورد این عمل ایجاد کنند. آنها باید تصمیم بگیرند که آیا و چگونه به کار از راه دور متعهد شوند یا خیر، و چنین تصمیماتی را بر اساس استدلال درست و نه حدس و گمان ناآگاهانه اتخاذ کنند (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در محیط‌های کنونی که به طور فزاینده‌ای پویا و تقاضا محور است، سازمان‌ها نیاز به توسعه رفتار کارآفرینی به منظور رقابت موفقیت‌آمیز و ایجاد ارزش، هم برای خود و هم برای سیستم‌های اقتصادی به عنوان یک کل، دارند. در این میان منابع انسانی نقش اساسی بازی می‌کنند تا آنجایی که می‌تواند کارآفرینی درون‌سازمانی را تشویق یا مانع آن شود (سانچز و سوریانو، ۲۰۱۱).

۱،۲. دورکاری

دورکاری روشی برای سازماندهی و انجام کار در مکانی غیر از محل استقرار سازمان، با استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است که استقرار این فرآیند موجب انعطاف زمانی و مکانی در انجام وظایف و فعالیت‌های شخصی می‌شود (سیدی و لاجوردی، ۱۳۹۱). "نیلز" دورکاری را به کارگیری کامل و یا نسبی فناوری‌های اطلاعات به کمک رایانه به منظور انجام کار از راه دور تعریف می‌کند. انجمن بین‌المللی کار از راه دور، کار از راه دور را اینگونه تعریف می‌کند: به‌طور کلی کار از راه دور نوعی آرایش کاری است که طی آن، افراد به شکل انعطاف پذیر از نظر زمان (پاره وقت یا تمام وقت) و از نظر مکان در خانه، مراکز از راه دور، دفتر شرکت یا به شکل سیار، به انجام وظیفه و پاسخ به امور محوله می‌پردازند.

باتوجه به تعاریف مختلف دورکاری می‌توان به دو نکته مهم در این تعاریف اشاره کرد:

تأکید بر محل کار دورکاران، تأکید بر به کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات

باتوجه به تعاریف ذکر شده، دورکاری را می‌توان از دو بُعد تقسیم‌بندی کرد:

۱- بر اساس محل کار دورکار ۲- بر اساس زمان دورکاری

پنج شیوه اصلی استفاده از دورکاری عبارت‌اند از: کار در مسافرت (سیار)، دورکاری در خانه، مراکز محلی، ادارات اقماری (تابعه)، ترکیبات خانه - اداره

دورکاری از منظر وال محمدی (۲۰۱۲) دارای ویژگی‌هایی از قبیل استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات، استقلال از مکان، زمان کاری انعطاف پذیر و قرارداد کارکنان می‌باشد.

سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهدافی چون بهبود کارایی، بهبود فرآیندهای اداری، بهبود خدمات به مشتری و بهبود نقش استراتژیک منابع انسانی به بهره‌گیری از این امکانات دست زده و در این میان به توفیقاتی نیز دست یافته‌اند. استفاده از رایانه

و ارتباطات راه دور به منظور تغییر موقعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی در واقع به واسطه به وجود آمدن کامپیوترها، شبکه‌های ارتباطی، نرم‌افزارهای ارتباطی و نرم‌افزارهای اداری و تخصصی علوم مختلف است که امروزه می‌توانیم از کار از راه دور صحبت کنیم (فلستد، ۱۹۹۶).

۲،۲. سبک‌های دورکاری

دورکاری انواع مختلفی دارد و با سبک‌های مختلفی شناخته می‌شود (کرتروپ، ۱۹۹۸).

دورکاری در منزل تمام وقت یا پاره وقت، دورکاران خویش فرما در منزل که در حالت عادی در منزل کار می‌کنند. دورکاران سیار که حداقل ۱۰ ساعت در هفته را از محل اصلی کارشان دورند. افرادی که تمام وقت در محیط کاری خود کار می‌کنند و گاهی در خانه بعد از ساعات کاری کار می‌کنند. دورکاری الزاماً به معنی کار در خانه نیست بلکه می‌تواند در مسافرت، مأموریت‌ها و هر مکانی غیر از محیط اداری و دفتر محل کار انجام شود، اما در مقاله حاضر بیشتر کار در خانه مورد بررسی قرار داده می‌شود. کار در خانه مفهوم جدیدی نیست، در دوره قبل از انقلاب صنعتی تعداد زیادی از کارگران در خانه کار می‌کردند. اما انقلاب صنعتی برای متمرکز کردن محل کار، دفتر یا کارخانه افراد را از خانه‌هایشان به محل کار آورد اما در نهایت امروزه افراد برای انجام کار با تخصص‌های شناخته شده، از محل کار به خانه‌هایشان فرستاده می‌شوند (باروچ، ۲۰۰۰).

۱،۲،۲. مزایای دورکاری

مزایای دورکاری می‌تواند شامل مزایای فردی، سازمانی و اجتماعی باشد. از نظر بهره‌وری فردی، وقتی فرد از کنترل‌های سازمانی خارج می‌شود با خودمدیریتی تلاش می‌کند که عملکرد خود را افزایش داده و با برنامه‌ریزی که برای انجام کارها دارد تمام تلاش خود را بکار گیرد تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با کمترین هزینه ممکن کارش را بهبود بخشد و چون در دورکاری، ساعت انجام کار برای فرد، شناور تعریف می‌شود بنابراین بهترین و مناسب‌ترین ساعت را برای انجام کار انتخاب می‌کند و اعتماد به نفس و عزت نفس نیروی کار با خودمدیریتی افزایش می‌یابد. از طریق دورکاری بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد و اتلاف انرژی در سازمان کاهش یافته و وقتی نیروهای کار در پروژه دورکاری به انجام وظیفه می‌پردازند از میزان تنش و فشارهای روحی روانی، درگیری‌ها و تعارضات سازمانی آنها کم می‌شود؛ حتی تحت شرایط گفته شده مدیران می‌توانند از فرصت‌ها برای برنامه‌ریزی در جهت استفاده بهینه از منابع سازمانی سود ببرند. در مورد مزایای اجتماعی دورکاری می‌توان گفت امروزه دورکاری به ویژه در کلان‌شهرها یک ضرورت است چرا که حجم تردد و مسافرت‌های درون شهری را به نحو چشمگیری کاهش می‌دهد و در نتیجه از میزان آلودگی هوا نیز می‌کاهد (اداره کل نیروی انسانی سازمان بیمه خدمات درمانی، ۱۳۸۹).

برخی از مهمترین مزایای نظام دورکاری را می‌توان در ابعاد سازمان، فرد و جامعه به شرح زیر خلاصه نمود (شاهوران، ۱۳۹۴):

صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، تقویت انگیزه، توسعه مهارت به صورت خودآموزی، انعطاف‌پذیری، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، ساعات کار اداری انعطاف‌پذیر، کاهش حجم ترافیک، دوستی با محیط زیست، افزایش گسترده اشتغال و فرصت‌های کار، دسترسی به کار برای افراد با مشکلات خاص، کاهش زمان تردد و هزینه‌های آن برای سازمان.

۲,۲,۲. مزایای کار از راه دور برای سازمان‌ها

مدیران منابع انسانی با توجه به کار از راه دور می‌توانند مزایای فردی و سازمانی زیر را به ارمغان آورده و موجبات رضایت کارکنان و مدیران را فراهم سازند: - قدرت سازمان‌ها در انتخاب بهینه نیروی کار افزایش می‌یابد. - شلوغی بیش از حد محل‌های کار کاهش می‌یابد. - نیاز به ساختمان‌های بزرگ و ادارات عریض و طویل کاهش می‌یابد. - غیبت کارکنان کاهش می‌یابد - سازمان‌ها قدرت بیشتری برای پاسخگویی به نیازهای فوری و اضطراری خواهند داشت چون می‌توانند قسمتی از کارشان را به شاغلان از راه دور بسپارند. تسهیل انجام اموری که باید به صورت مخفیانه انجام گیرند و کاهش امکان لو رفتن کل پروژه کاری مورد نظر - افزایش بهره‌وری. دورکاری دارد به یکی از روش‌های معمول بنگاه‌ها (تشکیلات اقتصادی) برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان و نظارت بر آنها تبدیل می‌شود (حمیدی فر، ۱۳۸۹).

۳,۲,۲. برخی مشکلات و محدودیت‌های دورکاری

عدم آشنایی کامل مدیران با مزایا و کاربردهای دورکاری و به طور کلی فناوری اطلاعات، بی‌ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی. هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت افزاری و هزینه بالای ارتباطات در صورت گسترش دورکاری الکترونیکی. ضعف زبان انگلیسی برخی کارمندان (اداره کل نیروی انسانی سازمان بیمه خدمات درمانی، ۱۳۸۹). دورکاری همچنین می‌تواند منجر به انزوا و به حاشیه رانده شدن تولید، افزایش استرس در مقیاس زیاد برای کارگران و نگرانی بهره‌بردار از آنها شود (مارتینو، ۱۹۹۰).

۴,۲,۲. مشکلات کار از راه دور برای سازمان‌ها

عدم آشنایی مدیران با مزایا و کاربردهای کار از راه دور و بطور کلی ICT، بی‌ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی، هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت افزاری، هزینه بالای ارتباطات، ناکارایی و دانش اندک کارکنان بخش IT، ضعف زبان خارجی اکثر افراد، کمبود ضوابط و مقررات برای کار از راه دور (باتمان، ۱۳۸۸).

۵,۲,۲. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی ابتکارات مجازی

نحوه فعالیت کارکنان بصورت مجازی و یا دورکاری، تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری در کار، کاهش غیبت، کاهش هزینه‌های رفت و آمد، کاهش آلودگی هوا و غیره دارد. اما به رغم منافی که می‌توان از اجرای برنامه‌های دورکاری انتظار داشت، تعداد کارکنان دورکار آنطور که انتظار آن می‌رود افزایش پیدا نکرده است. محققان دریافته‌اند که مقاومت نسبت به کار از راه دور می‌تواند به دلایلی چون تصور از بین رفتن کارهای تیمی، کاهش توانایی دورکاران در برقراری روابط اجتماعی با همکاران، عدم وجود تکنولوژیهای ارتباطات با سرعت بالا و یا وضعیت اقتصادی و غیره باشد (جامی‌پور و طاهری، ۱۳۹۳).

۴,۲. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نقشی است که در هر سازمانی که بیش از یک نفر عضو داشته باشد معنا دارد. به عبارتی، حتی در یک سوپرمارکت بسیار کوچک هم همچنان بخش عمده‌ای از وظایف مدیر منابع انسانی، قابل پیگیری و اجراست. اگرچه عموماً در یک شرکت کوچک، سمتی به عنوان مدیر منابع انسانی وجود ندارد، اما به هر حال، مدیریت منابع انسانی بخشی

از وظیفه مدیر اجرایی یا مدیرعامل سازمان است. طبیعتاً به تدریج، پس از اینکه یک سازمان بزرگ‌تر شود، این نقش به یک واحد مستقل به نام واحد مدیریت منابع انسانی سپرده می‌شود و موقعیتی رسمی برای مدیر منابع انسانی در سازمان تعریف می‌شود. گری دسلر، نویسنده کتاب مدیریت منابع انسانی که سالهاست در دوره‌های مدیریت در سراسر جهان به عنوان منبع درسی رشته مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعریف واحد مدیریت منابع انسانی و وظایف مدیریت منابع انسانی را به شکلی کلی و به صورت زیر ارائه می‌دهد: واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به طور دقیق‌تر: جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان. تعریف بالا نگاهی وظیفه‌گرایانه به واحد مدیریت منابع انسانی دارد و تلاش می‌کند فهرستی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی را ارائه کند. اگر بخواهیم تعریفی مفهومی‌تر از وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی داشته باشیم می‌توان چنین گفت: واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلندمدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید.

۵.۲. شغل

شغل مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌هاست که بر عهده یک فرد قرار می‌گیرد تا آن را برای یک واحد اقتصادی انجام دهد. شغل زمانی معنا پیدا می‌کند که «استخدام» وجود داشته باشد. معیار شمردن شغل هم، شمارش تعداد واحدهایی است که فرد برای آن‌ها کار می‌کند. پس اگر فردی یک کار مشابه را برای سه کارفرما یا شرکت یا مجموعه مختلف انجام می‌دهد، سه شغله محسوب می‌شود. همچنین شغل یعنی مجموعه‌ای از وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها که به یک فرد در یک مجموعه (سازمان، شرکت، کسب‌وکار) تخصیص داده می‌شود.

۶.۲. مدیریت

برخلاف پیچیدگی‌ها و بحث‌هایی که در وظایف مدیر وجود دارد، تعریف مدیریت - لاقلاً در نگاه مینتزرگ - بسیار ساده و شفاف است. تعریف مدیریت از نگاه مینتزرگ: وی مدیریت را با مسئولیت یک مجموعه، هم‌ارز می‌داند و می‌گوید: «مدیر به تعریف من، کسی است که مسئولیت کل یک سازمان یا بخش تفکیک‌شده و قابل تشخیصی از سازمان بر عهده اوست». این تعریفی است که مدیران به خوبی آن را درک می‌کنند، اما شاید کسانی که هنوز در جایگاه مدیریتی قرار نگرفته‌اند، آن را به سادگی درک و هضم نکنند. مدیر قرار نیست الزاماً به اتاقی بزرگ‌تر یا بزرگ‌ترین اتاق یک مجموعه برود یا میز بزرگ و ویژه‌ای داشته باشد. این پاسخ‌گو بودن و مسئول بودن است که زیربنای اصلی مدیریت را می‌سازد و مدیر، تقریباً بلافاصله پس از قرار گرفتن در جایگاه مدیریت متوجه می‌شود که مسئولیت آن‌چه در تمام قلمرو او می‌گذرد، بر شانه‌اش قرار گرفته است.

۷.۲. منابع انسانی

ویلیام آرتیسی، تعریف منابع انسانی را به صورت «مجموعه‌ای از افراد که در یک شرکت به کار مشغول‌اند و عملیات شرکت را در دست دارند» تعریف می‌کند. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می‌گیرد. در حقیقت منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمان است. در واقع تعریف فوق، یک تعریف سازمانی برای بخش منابع انسانی است، در همین راستا می‌توان منابع انسانی را به عنوان یک تابع سازمانی تعریف نمود که با افراد و

کارکنان سر و کار دارد و مسائل مربوط به آنان، اعم از نحوه پاداش دهی یا جریمه، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش را بر عهده دارد.

۸.۲. فرهنگ سازمانی

در هر سازمانی، الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها در خصوص اینکه سازمان چیست و اعضای آن چگونه باید رفتار کنند، درک مشترکی به وجود می‌آورد. صاحب‌نظران معتقدند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به‌طور کلی، فرهنگ، الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم، سنن، دانش، زبان، جهان‌بینی، طرز تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان یک جامعه می‌باشد (پاکدل و ملکیان، ۱۳۹۱).

۹.۲. دور کاری و فرهنگ سازمانی

در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجه مناسب برای موفقیت بیشتر بعضی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر شده است. مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان می‌دهد بعضی سازمان‌ها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دور کاری هستند و مدیران، ارزیابی نوع فرهنگ خاص خود، انواع دور کاری مناسب با این فرهنگ، و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آن غلبه کرد را ضروری می‌بینند. شروع دور کاری به شیوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست خواهد شد. بنابراین مدیرانی که در اندیشه استقرار دور کاری هستند باید عامل فرهنگ سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهند. این بدان معنا است که چه بسا در سازمان، خرده فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند و اگر هنجارهای کاری این خرده فرهنگها در نظر گرفته نشوند، با دور کاری مخالفت خواهد شد. هنوز در فرهنگ‌های موافق با دور کاری گرایش به کم اهمیت دانستن اثر مفروضات فرهنگی وجود دارند. یک مانع سازمانی مهم برای دور کاری، موضوع مدیریتی «از دست دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. اداره جدید، شکل غالب و توسعه‌ای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و بر اساس کنترل سلسله‌مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین نگه داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بوروکراتیک مدیریت پدیدار شده است و به کمک مکاتب مرتبط با روابط انسانی، نوع نگرش‌ها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطاف‌پذیر در محیط‌های پرتلاطم کسب و کار تغییر کرده است (پاکدل و ملکیان، ۱۳۹۱).

۱۰.۲. پیشینه پژوهش

جهان کنونی به شدت در حال پیشرفت و تغییر است. نیاز به انعطاف‌پذیری و هم‌آوایی با این سرعت تغییر، سازمان‌های پیشرو را بر آن داشته تا از الگوهای جدید کار و سازماندهی بهره جویند که این در سایه فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات تسهیل گردیده است. سازمان مجازی، الگوی جدید سازمانی و دور کاری شکل جدید کاری است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به این نیاز انعطاف‌پذیری پاسخ درخور داده و با بهره‌وری ایجاد شده حاصل از آن و همچنین افزایش قابلیت سازمان در جذب و بکارگیری بهترین‌ها در هر نقطه‌ای، در محیط رقابتی شدید، همچنان حیات خود را

حفظ نمایند. در دورکاری مهم کاری است که انجام می‌شود و نه جایی که انجام می‌شود. افراد دیگر به محل کار نمی‌روند بلکه کار به سوی آن‌ها می‌رود. مشتریان به سمت فروشندگان نمی‌روند بلکه این فروشندگان هستند که به نزد مشتریان می‌روند. اگرچه برخی نگرانی‌ها درباره امنیت اطلاعات و وجود برخی فرهنگ‌های سنتی کار در میان مدیران و کارکنان، آهنگ رشد دورکاری را کند نمود (پترز و پاسکال، ۲۰۱۲). دورکاری یک روش و سبک انجام کار است که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند خدمات ارتباطی رایانه‌ای (اکسترانت، اینترانت، اینترنت یا غیره)، مودم، پست الکترونیکی، پیام‌های فوری (مسنجر) موبایل، تلفن ثابت، فاکس و غیره به کارکنان اجازه می‌دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محل سازمان یا شرکت خود انجام دهند (عباسی، ۱۳۹۰). دورکار کسی است که کار و مأموریت خود را دور از دفتر کار خود در سازمان انجام می‌دهد، حضور وی در محل سازمان معمولاً یک یا دو روز در هفته بیشتر نمی‌شود. دارای مأموریت شخصی، شفاف و ساخت یافته است. نیازمند ارتباط چهره به چهره با هیچ کدام از همکاران و ذینفعان سازمان نیست. لزومی به حضور وی در جلسات کاری در سازمان نیست. دسترسی او به سازمان، همکاران و ذینفعان از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات و ارتباطات رادیویی (مخابراتی) صورت می‌گیرد. ملزومات انجام کار مانند اسناد، نقشه‌ها، طرح‌ها، تجهیزات فنی و تخصصی و غیره توسط سازمان ذریع برای وی پیش‌بینی و تأمین می‌شود و در محل انجام دورکاری، منزل وی یا هر کجای دیگر در اختیار او قرار داده می‌شود (عباسی، ۱۳۹۰). برای اجرا و پیاده‌سازی یک برنامه موفق دورکاری می‌بایست زمینه‌ها و منابع لازم برای آن فراهم باشد. در این ارتباط پرز و همکاران (۲۰۱۰) سه نوع منبع معرفی می‌کنند. منابع انسانی مورد نیاز در سازمان‌هایی فراهم است که کارکنان آنها درگیری بیشتری با مشاغل که ماهیت دانشی و فروش خدمات و محصولات دارند و دارای مهارت بالا در استفاده فناوری از اطلاعات و ارتباطات، دسترسی از راه دور در استفاده از این فناوری و درگیر در طراحی مشاغل و برنامه‌ریزی می‌باشند. منابع فناورانه به وجود زیرساخت‌های لازم فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرمایه‌گذاری سازمان در این زمینه اشاره دارد و منابع سازمانی در سازمان‌هایی است که از روش‌های منعطف و متنوع انجام کار و پرداخت‌ها استفاده نموده، فعالیت‌های بیشتری را برون‌سپاری کرده، تأکید بر مدیریت بر مبنای نتیجه داشته و دارای واحدها و بخش‌های بیشتری می‌باشند (پرز، ۲۰۱۰).

ممدوحی (۱۳۸۴) نخستین پژوهش در کشور درباره میزان به کارگیری دورکاری، با هدف برآورد امکان‌پذیری و مناسب بودن این شیوه کاری با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های شغلی کارمندان انجام داد. وجه تمایز این پژوهش، پیشنهاد رویکرد شغل‌انتزاعی برای بهبود و تکمیل روند مدل‌سازی و نتایج آن است. این پژوهش، با هدف برنامه‌ریزی مرکزی با دیدگاه سامانه‌ای برای کل جامعه، به امکان‌پذیری دورکاری با به کارگیری انواع مدل‌های انتخاب گسسته پرداخت. برنامه‌های موفق دورکاری در سازمانها، نشان داده است که فرآیند انجام کار از طریق دورکاری، موجب تقویت روحیه اعتماد به نفس در کارکنان شده است. زیرا، دورکاران در ایام دورکاری به طور نسبتاً مستقل کار می‌کنند. به علاوه، دورکاران تمایل دارند به اعتماد مدیر یا کارفرمای خود در محول نمودن کار مستقل (دورکاری) به آنان، پاسخ مثبت دهند (عباسی، ۱۳۹۰).

با استفاده از اطلاعات چهار متغیر مستقل، می‌توان برآوردی از تعداد روز دورکاری در هفته داشت که هم فزونی آنها برآوردی از تقاضای کلان دورکاری در سطح شهر برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد تدوین برنامه‌های مربوط به دست خواهد داد (ممدوحی و اردشیری، ۱۳۹۲).

در ایران "آیین نامه دورکاری" با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف‌کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن در خرداد ۸۹ به تأیید هیأت دولت رسیده است (کمیسیون امور اجتماعی، ۱۳۸۹). دولت مردان به منظور توسعه دولت الکترونیک و با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف‌کاری، کاهش حجم رفت آمد کارمندان و اثرات جانبی پیاده‌سازی دورکاری، بر احصاء، فعالیت‌های مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی و انجام امور از طریق دورکاری تأکید کرده‌اند (آیین نامه دورکاری، ۱۳۸۹).

در خصوص پیشینه تحقیق لازم به ذکر است که پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص بسیار محدود و عموماً در ارتباط با مبانی و انواع مدل‌های پیاده‌سازی دورکاری است. از آنجا که دورکاری در ایران یک پدیده نو و جدید است، پژوهش‌هایی که در کشور در قالب مقاله انجام شده بسیار محدود و درصدد بررسی نظر کارکنان در مورد اجرای دورکاری بوده است (سهرابی و رضائیان، ۱۳۸۵؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰؛ ممدوحی و همکاران، ۱۳۸۹؛ رامین مهر و همکاران، ۱۳۹۲؛ علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۲). بررسی پیشینه پژوهش در مطالعات خارجی نیز نشان می‌دهد که تعدادی از پژوهش‌ها پیش از اجرای دورکاری انجام شده و به طور نظری به مبانی این موضوع اشاره کرده‌اند (جانسون، ۲۰۰۷؛ آنکینز و همکاران، ۲۰۰۲؛ مورگان، ۲۰۰۴). برخی دیگر از پژوهش‌ها در قالب نظرسنجی از دو گروه کارکنان و مدیران، پیش و پس از اجرای دورکاری انجام شده و به نتایجی رسیده‌اند (راسموسان و کاربت، ۲۰۰۸؛ مایلز و همکاران، ۲۰۰۱؛ جانسون، ۲۰۰۷؛ لوالی ۱۹۹۳؛ وریو و جویسی، ۲۰۰۸؛ چک فانگ، ۲۰۱۰؛ کیتسپ رژونال، ۲۰۰۹؛ دیماس، ۲۰۱۱). زمینه موضوعی پژوهش‌ها و مطالعات درخصوص دورکاری در داخل و خارج به این شرح نگاشته شده است:.

تاسکین و ادوارد (۲۰۰۷) معتقدند دورکاری شامل تجدید ساختار نتایج کار می‌شود که به شیوه‌های مختلفی روابط استخدامی را تحت تأثیر قرار داده و بر موضوع کنترل تأکید دارند. شواهد بدست آمده از دو مطالعه تجربی در بخش عمومی نشان دهنده ضرورت تعریف مجدد قوانین کنترل و طراحی مجدد نقش‌ها و شیوه‌های مدیریتی است.

شریت و همکاران (۲۰۰۹) با مطالعه ۳۱۴ مدیر از شرکت‌هایی در ایالات متحده ویژگی‌های مطلوب کارمندان را برای دورکاری ارزیابی کرده و در این راستا کارمندان مسن را با کارمندان جوان‌تر مقایسه می‌کنند و قویاً اشاره می‌کنند مدیران کم سابقه مقاومت و مخالفت بیشتری در خصوص استخدام کارمندان مسن برای دورکاری نسبت به مدیران قدیمی از خود نشان می‌دهند.

میو و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند شرکت‌هایی که دورکاری را پذیرفته‌اند تأکید بر سیستم کنترل نتیجه محور دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دورکاری با اندازه سازمانی کوچک، درصد بالای کارکنان فراملیتی و جبران خدمات متغیر و منعطف همبستگی دارد.

یافته‌های پژوهش چک فن (۲۰۱۰) در خصوص کار در خانه و اداره سنتی نشان می‌دهد "دورکارها" تمایل دارند کیفیت شرایط کار در خانه مشابه کیفیت شرایط کار در ادارات معمولی باشد. کیم و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند، سیاست جبران خدمت در بلندمدت بر ارزش‌های خانواده محور تمرکز می‌یابد. یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای سیاست‌ها با رضایت کارکنان

مرتبط است. در هر حال سطح رضایت کارکنان، مبتنی بر ویژگی‌های مردم شناختی متفاوت است. نیل و اوامله (۲۰۱۲) به مدیریت از راه دور به عنوان شیوه جدید آینده‌نگر مدیریت در عصر دنیای دیجیتال نگاه می‌کنند.

نتایج به دست آمده از پژوهش کریمی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی سطح بالا در اختیار دورکاران، بهره‌وری، عملکرد و رضایت‌مندی درک شده آنان را افزایش داده است. بنابراین پیشنهاد می‌کنند این موضوع که چه فناوری‌هایی برای دورکاران فراهم شود و یا مشخصات حداقل تجهیزات مورد نیاز برای کارمندی که متقاضی شرکت در طرح دورکاری است، مورد تفکر مدیران واقع شود.

برخوردار (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین مدل سازمان دورکار خاطر نشان می‌سازد، سازمان دورکار با توجه به مؤلفه‌های شش گانه ساختار، کارکنان، فناوری، وظایف، محیط و فرهنگ در صدد است تا ضمن ارتقاء بهره‌وری، متناسب با ویژگی‌های بخش صنعت و خدمات، تعالی اثربخش شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی را رقم زند و در این خصوص پیشنهاد داد مدیران و دست‌اندرکاران امر نسبت به تقویت زیرساخت‌های لازم برای هر یک از این مؤلفه‌ها با عنایت به مضمون‌های پایه و کدهای مستخرج از پژوهش مذکور اقدام نمایند.

نتایج پژوهش ناطق (۱۳۹۲) نشان می‌دهد تدوین چارچوب معماری دورکاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دارای شش ستون و سه سطح یا ردیف است. عالی‌ترین سطح چارچوب که می‌توان در آن به مسئله دورکاری پرداخت، سطح استراتژیک سازمان و به ترتیب از سطح میانی و سطح عملیاتی و ستون‌هایی تشکیل شده است که نشان دهنده انگیزه‌ها، اسناد قانونی، فرآیندها، فناوری اطلاعات، امنیت اطلاعات و ساختار و تشکیلات است.

با عنایت به پژوهش‌های پیشین به لحاظ نظری پژوهش حاضر در بجه تازه ای را در پژوهش‌های دورکاری باز نموده و با الهام‌گیری از چارچوب‌های نظری پیشین (داخلی و خارجی)، چارچوب جدیدی را در زمینه مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری ارائه می‌کند و بدین ترتیب به پیکره دانش در این زمینه می‌افزاید. علی‌رغم استقبال گسترده کشورهای مختلف از دورکاری، در ایران مدت زمان زیادی از پیاده‌سازی دورکاری در سازمان‌های دولتی نمی‌گذرد و در حوزه علمی نیز ادبیات بومی چندانی تولید نشده است. لازم به ذکر است که تاکنون در قالب یک چهره سازمانی و به ویژه بحث مدیریت منابع انسانی دورکاری، در سازمان‌های دولتی به موضوع دورکاری پرداخته نشده است. مطالب فارسی مربوط به حوزه دورکاری بیشتر به صورت ترجمه و در مورد مزایا و معایب دورکاری می‌باشد. به همین شکل با دقت بیشتر در پژوهش‌های خارجی به وضوح شکاف تحقیقاتی در خصوص مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری در بخش عمومی به چشم می‌خورد. بنابراین امروزه استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در فرآیندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، دیگر کالایی لوکس نبوده بلکه یک ضرورت و نیاز بسیار مهم در راستای تحقق اهداف سازمان، فرد و جامعه می‌باشد.

۳. نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که آگاهی مدیران از دورکاری به طور قابل ملاحظه‌ای موانع را کاهش می‌دهد و نشان می‌دهد که با آشناتر شدن مفهوم دورکاری برای مدیران اجرایی (به دست آوردن تجربیات مثبت)، می‌توان انتظار پذیرش بیشتری از دورکاری را داشت. همچنین این مطالعه نشان داد که شرایط تسهیل‌کننده، عامل قوی و برجسته‌ای است که به پذیرش دورکاری توسط مدیران شکل می‌دهد. از آنجایی که نگرش، تأثیر بسیار قوی بر قصد استفاده از یک فناوری دارد،

مهم است که اطمینان حاصل شود که اعضای حوزه‌های مختلف سازمان، نگرش مثبتی نسبت به دورکاری برای اجرای صحیح و پذیرش آن در سراسر سازمان دارند. بنابراین، مدیران سازمانی و سیاست‌گذاران شرکتی باید بیشتر بر بهبود فرآیندها، مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی خود تمرکز کنند تا دورکاری را به روشی قابل استفاده‌تر برای اعضای سازمان تبدیل کنند. سهولت استفاده، سازگاری و قابلیت اطمینان از دیگر زمینه‌های مهمی است که باید روی آنها تمرکز کرد، زیرا محیط کار، ویژگی‌ها، عملکردها، محتوا، سرعت کانال‌های ارتباطی، توانایی تعامل و غیره باید به طور دوره‌ای با توجه به نیازها نظارت و بهبود یابد. از هر بخش از سازمان برای حفظ خودکارآمدی بهتر، یک فرآیند بهبود مستمر کیفیت باید برای جمع‌آوری بازخورد از کاربران بالقوه دورکاری، به منظور بهبود و داشتن برنامه‌های عملیاتی بهتر انجام شود.

References

- Abbasi, M. R. (2011). Telecommuting: The Comprehensive Revolution of Electronic Work. *Online Journal of Online Managers*, 16 (in Persian).
- AbuMansora, N.N., Sheida, M., Mas, I. S. (2012). Investigating possible contributors towards "Organizational Trust" in effective "Virtual Team" collaboration context. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*.
- Alirezaei, N., Massah, H., & Akrami, N. (2013). The Relationship between Work Conscience and Job Performance. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 8(2) (in Persian).
- Atkyns, R., Michele, B., Joseph, R., & AT, T. (2002). Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. *Resources, Conservation and Recycling*.
- Barkhordar, N. (2013). Designing and Explaining the Model of Telework Organization. PhD Thesis, Payame Noor University (in Persian).
- Baruch, Y., & Joan Yuen, Y.Y. (2000). Inclination to opt for teleworking: A comparative analysis of United Kingdom versus Hong Kong employees. *International Journal of Manpower*, 21 (7).
- Batman, Q. A. (2009). Teleworking (teleworking): Advantages and Strategies. *Journal of Management Strategy*, 11, 31-45 (in Persian).
- Cheuk, F, N. (2010). Teleworkers home office: an extension of corporate office? *Facilities*, 28.
- Felstead, A. (1996). Homeworking in Britain: the national picture in the mid-1990s *Industrial Relations Journal*, 225-238.
- General Department of Human Resources of the Health Services Insurance Organization. (2010). *Telecommunication Brochure* (in Persian).
- Hamidifar, R. (2010). What are the benefits of telecommuting? <http://www.dorkarinews.com> (in Persian).
- Jamali, H., Esmaeilpour, M., & Hamidianpour, F. (2020). The effect of human resource management function on intra-organizational entrepreneurship with the mediating role of employee empowerment. *Journal of Tomorrow Management*, 19(99), 63 (in Persian).
- Jamipour, M., & Taheri, F. (2014). Presenting a framework for assessing the readiness of organizations in the implementation of telecommuting, a mixed approach. *Scientific-Research Journal of Management Improvement*, 2(25), 93 (in Persian).
- Karimi, P. (2011). Investigating the impact of information and communication technology on the success of telecommuting (survey in the organization of cultural heritage, handicrafts and tourism). Master Thesis, Faculty of Engineering, Tarbiat Modares University (in Persian).

- Mamdouhi, A. R., Mojtahedzadeh, M., & Alimoradi, M. (2010). Estimation of teleworking for a sample of government employees based on organizational characteristics. *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 74, 20-44 (in Persian).
- Mamdouhi, A. (2005). The role of telecommuting in urban transport demand management, theoretical foundations and practical models. PhD thesis, civil engineering, engineering orientation and. *Transportation Planning*, Sharif University of Technology (in Persian).
- Mamdouhi, A. A. (2013). Neural network model in estimating telework demand: a method to reduce urban traffic. *Scientific Research Journal*, 13 (in Persian).
- Martino, W. L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labor Review*, 129(5).
- Nategh, T. (2013). Designing and compiling a framework for telecommuting architecture in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. PhD Thesis, Faculty of Management, University of Tehran (in Persian).
- Pakdel, S., & Malekian, N. (2012). The effect of organizational culture characteristics on the establishment of telecommuting system. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 1(4) (in Persian).
- Pérez Pérez, M., Marínez Sánchez, A.M., De Luis Carnicer, M.P., & Vela Jiménez M. J. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Ramin Mehr, H. (2013). Strategic Evaluation of Employee Telework Model. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 4(14) (in Persian).
- Sánchez, Á. M., & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Shahouran, F. (2015). Disadvantages and advantages of telecommuting. *International Conference on Management and Social Sciences*, Dubai, UAE.
- Sidi, N., & Lajevardi, A. (2012). The effect of telework on employee relations. *Tadbir Monthly*, 23, 246, 58-63 (in Persian).
- Sohrabi, B., & Rezaian, A. (2006). A Study of Teleworking in Kowsar Economic Organization. *Management Message*, 159-173 (in Persian).
- Thomas, J. G., Leanne, E. A., Dustin, M., & Juan, M. M. (2021). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. Elsevier journal essay.