

# ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران

رضا تقوایی<sup>۱</sup>، کرم الله دانش فرد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۲۳

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور انجام شده که از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است و بصورت پیمایشی انجام شده است. پژوهش مذکور از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است. از این رو، بخش اول پژوهش بدون طرح فرضیه انجام شد. جامعه آماری این تحقیق در مرحله اول (رویکرد کیفی) بیست نفر از خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت شامل؛ مدیران با تجربه نظام اداری و اساتید مدیریت آشنا به موضوع دورکاری است که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. از روش تحلیل مضمون برای تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، و به کمک نرم افزار MAXQDA<sup>۲</sup> انجام شده است. پس از دستیابی به مدل، در بخش کمی پنج فرضیه تعریف و برای آزمون آن‌ها پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار (کارشناسان مسئول و مدیران صفی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری) قرار گرفت. با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری روابط بین عناصر مدل بررسی شد. نتایج نشان می‌دهد؛ تمامی فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفته و بین فرهنگ، فناوری و استراتژی رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به تقویت زیرساخت‌های لازم برای هر یک از مولفه‌ها با عنایت به مضمون‌های پایه و کدهای مستخرج از این پژوهش اقدام کنند و همچنین محققین آتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد استراتژیک دامنه آزمون مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری را از حیث موضوعی و موضعی در سازمان‌های دیگر گسترش دهند.

## کلید واژه‌ها

مدیریت منابع انسانی، استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات منابع انسانی، مدیریت الکترونیک منابع انسانی، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، دورکاری، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

۱. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، نویسنده مسئول، ایمیل: cdanshfard@yahoo.com

## مقدمه

این روزها بحث داغ دورکاری در سازمان‌های دولتی تا حدودی فروکش کرده و موضوع آن از سوی مسئولان بویژه معاونت منابع انسانی ریاست جمهوری نسبت به قبل کمتر پیگیری می‌شود. آیین‌نامه‌ای که سال ۸۹ از سوی هیات دولت تصویب و ابلاغ شد تازه در حال جان گرفتن بود که اعلام شد دورکاران به همان سرعتی که رفته‌اند برگردند. انفجار جمعیتی در تهران، انتقال سازمان‌ها و وزارتخانه‌های دولتی و افزایش آلودگی هوا از مهم‌ترین دلایلی هستند که آیین‌نامه مذکور را لازم‌الاجرا تر می‌کند و مجلس هم با تصویب ماده ۷۱ برنامه پنجم توسعه بر ضرورت اجرای دورکاری تأکید دارد.

مسائلی چون ضرورت افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و زمان ارائه خدمات و افزایش کیفیت آن‌ها در بخش دولتی، در سال‌های اخیر، موضوع دولت الکترونیک و در راستای آن دورکاری را به عنوان ابزاری برای حصول مزیت رقابتی و توسعه کشورها در سطح بین‌المللی مورد توجه دانشگاهیان و دولت‌مردان قرار داده است (بوسینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ آیلی جمس و وریبکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ بیلی و کورلاند<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ پوتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ سی سیلی و جانت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). کار از راه دور یک حوزه مطالعاتی نسبتاً جدید بوده و تأثیر آن بر سازمان‌ها به مرور زمان در حال افزایش است (گاجندران و هریسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ سایپا و مونرو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

آینده‌ی دورکاری وابسته به افزایش فرصت‌ها توسط کارفرمایان و بهره بردن کارکنان از این فرصت‌هاست. همانگونه که (کاسیو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰) اشاره می‌کند، نه همه‌ی کارمندان مناسب برای گذراندن ساعات کاری برنامه‌ریزی شده، دور از مکان اصلی کسب و کارشان هستند و نه همه‌ی مدیران مناسب برای مدیریت کارکنان با دستورالعمل‌های دورکاری

هستند. طرح‌های کاری جدید، هر کدام با موفقیت متفاوتی مواجه شده‌اند و هنوز خروجی‌های مورد انتظار سازمان‌ها و افراد درگیر در طرح واضح و شفاف نیست (بلانگر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). به هر حال، بیشتر ادبیات دورکاری تاکنون شامل توصیفاتی بوده که به شدت بر اساس تجربه افراد است و از تئوری موجود یا تحقیقات اخیر استفاده نکرده است به عبارت دیگر بیشتر ادبیات در این حوزه بر دورکاران تأکید کرده است تا فرایند دورکاری (هلمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). رویکردهای‌های گوناگونی که تاکنون درخصوص دورکاری پدید آمده است تنها از منظر اجتماعی- قانونی- فناوری اطلاعات و طراحی سازمان است و نوع فرهنگ متناسب با دورکاری تا حال حاضر مورد مطالعه قرار نگرفته است و به نقل از واشنگتن دی سی (۲۰۱۰) مانع دورکاری فناوری نیست بلکه فرهنگ است. همچنانکه (مجبلی پور، ۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان؛ تحلیل و حل چالش‌های فراروی اجرای برنامه دورکاری در ایران به محققین بعدی پیشنهاد می‌کند مطالعه نوع فرهنگ متناسب با دورکاری را در دستور کار خود قرار دهند. علاوه بر نوع فرهنگ، نوع استراتژی متناسب با اجرای دورکاری هم بعنوان یکی از عوامل زیرساختی، از دیگر خلاءهای تحقیقاتی موجود هست.

در پژوهش‌های دیگر چه بصورت پایان نامه کارشناسی ارشد و دکتری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مانند: (کریمی، ۱۳۹۰)؛ (ناطق، ۱۳۹۲)؛ (علیی، ۱۳۹۱)؛ (برخوردار، ۱۳۹۲) و ..... و چه بصورت انتشار در مقاله‌ها، تاکنون پژوهشی با رویکرد استراتژیک و نسبتاً جامع به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کار از راه دور در بخش عمومی در داخل کشور نپرداخته است. در پژوهش‌های خارجی هم تحقیقی که به صورت کامل تمام عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی را پوشش دهد انجام نشده و اکثر پژوهش‌ها در زمینه؛ پذیرش یا رد دورکاری، مقایسه دورکاری و کار سنتی، نقش فناوری

- . Buessing
- . Illegems & Verbeke
- . Baily, D. and Kurland
- . Potter
- . Cecily & Janet
- . Gajendran & Harrison
- . Siha & Monroe
- . Cascio

### مبانی نظری پژوهش

براساس مرور ادبیات و مصاحبه‌های کیفی شانزده چالش فراوری اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی شده که پس از اولویت‌بندی مبتنی بر اجماع نظر خبرگان، اولویت‌های اول تا سوم بترتیب مربوط به فرهنگ سازمانی (عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب دورکاری)، فناوری (عدم دستیابی به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب) و استراتژی و اهداف (عدم هماهنگی استراتژی‌های موجود سازمان با طرح دورکاری) است. بر این اساس و مبتنی بر پشتوانه تئوریک درخصوص روابط بین مولفه‌ها، سه مولفه اصلی در مدل ارائه شده عبارتند از: فرهنگ سازمانی دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات و استراتژی و اهداف.

لویت چهار عنصر داخلی (فناوری، ساختار، اهداف و افراد سازمانی) را به عنوان ارکان سازمان معین می‌کند اما محیط را به عنوان یک رکن جداگانه مستقل منظور نمی‌نماید (لویت<sup>۱</sup>، ۱۹۶۵). با عنایت به اینکه محیط یک جزء تشکیل دهنده و اجتناب ناپذیر مدل سازمانی است و هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فنی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد (اسکات<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳) از این رو محیط فرهنگی (فرهنگ) در قسمت زیرساخت‌ها بعنوان یکی از مولفه‌های اساسی در مدل تعبیه شده است.

در این پژوهش با الهام از دسته‌بندی دیویدهلمن (۲۰۰۶) چارچوب ارزش‌های رقابتی کوپین<sup>۳</sup> و کامرون به عنوان یک اصل برای طبقه‌بندی فرهنگ‌ها به کار برده شده است که از ترکیب محور عمودی و افقی، چهار نوع فرهنگ سازمانی شامل: فرهنگ بوروکراتیک<sup>۴</sup>، فرهنگ قبیله‌ای<sup>۵</sup> (مشارکتی)، فرهنگ کارآفرینی<sup>۶</sup> (انعطاف پذیر) و فرهنگ بازار<sup>۷</sup> (ماموریتی) مشخص می‌گردد. بنابراین براساس ادبیات و کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها نوع فرهنگ، فرهنگ سازمانی

اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دورکاری و بررسی موانع عدم اجرای موفق دورکاری در بخش خصوصی صورت گرفته است به این دلیل که در کشورهای پیشرو این مهم بیشتر در بخش خصوصی انجام می‌گیرد. بنابراین، یک شکاف تحقیقاتی خصوصاً در پژوهش‌های داخلی در زمینه مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری به چشم می‌خورد. علی‌رغم پژوهش‌های ارزشمند انجام شده در زمینه دورکاری و روش‌های پیاده سازی آن در داخل کشور پژوهشی که بتواند مدلی برای مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهد، انجام نشده است.

وزارت کار و امور اجتماعی سابق و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فعلی به عنوان پیشنهاد دهنده طرح دورکاری در دولت، تنها دستگاهی است که به صورت جدی وارد این مقوله شده است. در مورد لغو دورکاری و فراهوانی دورکاران به محل کار به گفته مسوولان وزارتخانه، این اقدام موقتی بوده و برای انسجام بخشی و سازماندهی دوباره نیروهاست. بنابراین هرگونه توقف و عدم اجرای مصوبه را رد می‌کنند. از آنجا که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری به عنوان بازوی مشورتی دولت در مسائل مربوط به کار و منابع انسانی، ایفای نقش می‌کنند و متولی بسیاری از تغییرات در نظام اداری هستند و همچنین دارای بیشترین تعداد دورکاران نسبت به سایر سازمان‌های دولتی مجری دورکاری مانند: وزارت ارتباطات، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و غیره هستند از این رو به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر برای اعتباریابی مدل انتخاب شده‌اند درحالی‌که تا کنون پژوهشی با موضوع مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های مذکور انجام نشده است. بنابراین با عنایت به اهمیت تحقق و اجرای دورکاری در سازمان‌های امروز؛ پژوهش حاضر به طراحی مدلی زیرساختی برای مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور حول محورهای ذکر شده می‌پردازد. بر همین مبنا سوال اصلی پژوهش عبارتست از: مدل زیرساختی برای مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور چگونه است؟

۱. Leavitt

۲. Scott

۳. Quinn

۴. Bureaucratic culture

۵. Clan culture

۶. Entrepreneurial culture

۷. Market culture

بین اجزای ساختار (قوانین و مقررات، تصمیم‌گیری و تخصص‌گرایی) هم تمرکز باشد و همه اینها مناسب موقعیت و وضعیت شرکت و سازمان باشند. وقتی بین اجزای فوق تناسب نباشد، سازمان نمی‌تواند وظایف خود را بطور اثربخش انجام دهد (الوانی و معمارزاده، ۱۳۹۳). بنابراین با مطالعه ادبیات و مصاحبه‌های کیفی از میان نگرش‌های کلی به طراحی سازمان، طرح‌های سازمانی معاصر بویژه طرح سازمانی شبکه‌ای و سازمان مجازی می‌تواند طرح مناسبی برای اجرای دورکاری باشد. سازمان مجازی یکی از روش‌های پاسخگویی به تغییرات ناشی از فناوری نوظهور و رقابت جهانی است (همان).

پنج عامل اساسی و مهم موجب تعیین ساختاری خاص می‌شوند، که در ادبیات بعنوان ابعاد محتوایی یعنی استراتژی، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط و قدرت کنترل مطرح شده‌اند (سید جوادین، ۱۳۹۰). بنابراین در مدل اولیه بدست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های کیفی نیز از میان ابعاد فوق؛ استراتژی، تکنولوژی و همچنین محیط فرهنگی به جای محیط (به عنوان متغیر مستقل) در نظر گرفته شده است چرا که هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد. بنابراین در پژوهش حاضر، ساختار متناسب با دورکاری ساختاری است که از شکل سنتی فاصله گرفته و به ساختارهای سازمانی مناسب با عصر اطلاعات بر مبنای اقتضاء مشتمل بر؛ سازمان سه وجهی یا شبدری<sup>۴</sup>، سازمان سه بعدی<sup>۵</sup>، سازمان مجازی<sup>۶</sup>، سازمان شبکه‌ای<sup>۷</sup> و سازمان بدون مرز<sup>۸</sup> (همان) با ویژگی‌های زیر؛ عدم تمرکز سازمانی، پیچیدگی کم، نظارت و کنترل درونی، ارتباطات سازمانی شبکه‌ای، سیستم مدیریت اثربخش و رسمیت بالا نزدیک شود. درخصوص مولفه قوانین و مقررات لازم به ذکر است که کمبود ضوابط و مقررات مربوط به اجرای دورکاری در قانون خدمات کشوری و همچنین وجود ابهام در اجرای قوانین کار ضروری می‌نمود

دورکاری (فرهنگ مشارکتی و انعطاف پذیر مبتنی بر اعتماد) مشخص شده است. در خصوص مولفه فناوری لازم به ذکر است که؛ دستیابی به بهره‌وری مستلزم دسترسی به فناوری مناسب است، بنابراین هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت «فناوری‌های اصلی» سازمان را مدنظر قرار داد (شمرهون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). تکنولوژی اثر مهمی روی ساختار سازمانی دارد، تغییرات تکنولوژی موجب تغییرات متفاوتی در ساختار سازمانی می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۹۰). تامسون، سومین گروه تکنولوژی را، که تناسب بالایی با تکنولوژی سازمان‌های دورکار دارد، تکنولوژی متمرکز<sup>۲</sup> نامید و آن عبارتست از دادن یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹). تکنولوژی متمرکز، هماهنگی را از طریق ارتباط دوجانبه محقق می‌سازد.

ماهیت هدف‌های کلان و راهبردهای سازمانی بر فرایند شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد. چندلر<sup>۳</sup> از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که «ساختار تابع استراتژی است». بنابراین، استراتژی باید به منزله یک پیش فرض مهم در طراحی سازمان در نظر گرفته شود (رضائیان، ۱۳۸۵). از آنجا که اهداف برگرفته از استراتژی کلی سازمان است، ارتباط تنگاتنگ ساختار و استراتژی منطقی است. بنابراین ساختار باید از استراتژی تبعیت کند. اگر مدیریت در استراتژی سازمان تغییر مهمی ایجاد کند، تعدیل ساختار به منظور انجام و پشتیبانی این تغییر لازم خواهد بود (سیدجوادین، ۱۳۹۰). براساس یافته‌های پژوهش حاضر نیز استراتژی تاثیر مستقیم و معنی‌داری بر طرح سازمانی بویژه ساختار دارد. با الهام از دسته‌بندی مایلز و اسنو نوع استراتژی سازمان برای اجرای دورکاری ترکیبی از استراتژی "تحلیلگری و آینده‌نگر" است. درخصوص طرح سازمان می‌تنبزرگ اعتقاد دارد؛ مهمترین مساله در طراحی سازمان، تناسب بین قسمت‌هاست. نه تنها باید بین ساختار، الزامات ساختاری (محیط، تکنولوژی و اندازه) و استراتژی سازمانی تناسب وجود داشته باشد، باید

.The Shamrock Organization  
 .The Triple Organization  
 .Virtual Organization  
 .Network Organization  
 .Boundary less Organization

. Schermerhorn  
 .Insentive technology  
 .Chandler

دورکاری بوده است (سهرابی و رضائیان، ۱۳۸۵؛ ممدوحی، مجتهد زاده، و علیمراد، ۱۳۸۹؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰؛ علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رامین مهر 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 از جمله (جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ مورگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ آتکینز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). 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 (جانسون، ۲۰۰۷؛ راسموسان و کاربت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ لوالی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳؛ مایلز و همکاران، ۲۰۰۱؛ وریو و جویسی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ کیتسپ رژونال<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹؛ چک فانگ، ۲۰۱۰؛ دیماس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). زمینه موضوعی پژوهش‌ها و مطالعات درخصوص دورکاری در داخل و خارج به شرح زیر 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. شری و همکاران (۲۰۰۹) با مطالعه ۳۱۴ مدیر از شرکت‌هایی در ایالات متحده ویژگی‌های مطلوب کارمندان برای دورکاری را ارزیابی کرده و در این راستا کارمندان مسن را با کارمندان جوان تر 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

تا مولفه قوانین و مقررات نیز در مدل گنجانده شود. در این پژوهش اجرای دورکاری در چهار سطح؛ فردی- کاری- سازمانی و فناوری مطابق با مطالعه (تورتکن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) تحت عنوان ابعاد متغیر وابسته اجرای دورکاری در نظر گرفته شده که متناسب با هر بعد سه گویه در پرسشنامه گنجانده شده است.

بنابراین، بر اساس مدل پژوهش علاوه بر اثرات همزمان فرهنگ، فناوری و استراتژی که مورد مطالعه قرار می‌گیرد، تأثیر این عوامل بر طرح سازمان شامل: ساختار، قوانین و مقررات، رویه‌های دورکاری و همچنین مدیریت منابع انسانی دورکاری نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد و در نهایت اثر مستقیم و غیر مستقیم همه این عوامل با هم بر اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به همین ترتیب، جهت شناسایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش حاضر از رویکرد ترکیبی بهره گرفته شده است. بدین منظور نظرات کلیه اندیشمندان حوزه جمع‌آوری و اقدامات (کارکردهای) مورد تأکید هریک بویژه دیدگاه آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۱۳۸۹) و باتبع آن فیاضی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. این زیرسیستم‌ها (کارکردها) در پژوهش حاضر به جهت همسویی با پژوهش‌های ذکر شده و سرفصل‌های قانون خدمات کشوری تحت عناوین: انتخاب و بکارگیری (استراتژی تامین نیرو)، توانمندسازی (استراتژی آموزش و توسعه)، انگیزش و ارتباطات (استراتژی روابط کارکنان)، مدیریت عملکرد (استراتژی ارزیابی عملکرد) و مدیریت جبران خدمات (استراتژی جبران خدمات) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

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 پیاده سازی 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

. Johanson  
. Morgan  
. Atkyns  
. Rasmussan & corbett  
. Lavalee  
. Verive & joice  
. Kitsap  
. Demas

. Turetken  
. Armstrong

عملیاتی و ستون‌هایی تشکیل شده است که نشان‌دهنده‌ی انگیزه‌ها، اسناد قانونی، فرایندها، فناوری اطلاعات، امنیت اطلاعات و ساختار و تشکیلات است.

با عنایت به پژوهش‌های پیشین به لحاظ نظری پژوهش حاضر دریچه تازه‌ای 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 بویژه 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 با توجه به اینکه امروزه استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در فرایندها 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، سوالی که اینجا مطرح می‌شود این است که مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور از چه مدلی تبعیت می‌کند؟ عناصر این مدل و روابط بین عناصر چگونه می‌باشد؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است. بر این اساس ابتدا با استفاده از رویکرد کیفی عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی و مدل اولیه پژوهش طراحی شد، در گام بعدی (رویکرد کمی)، براساس اطلاعات به دست آمده از

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.

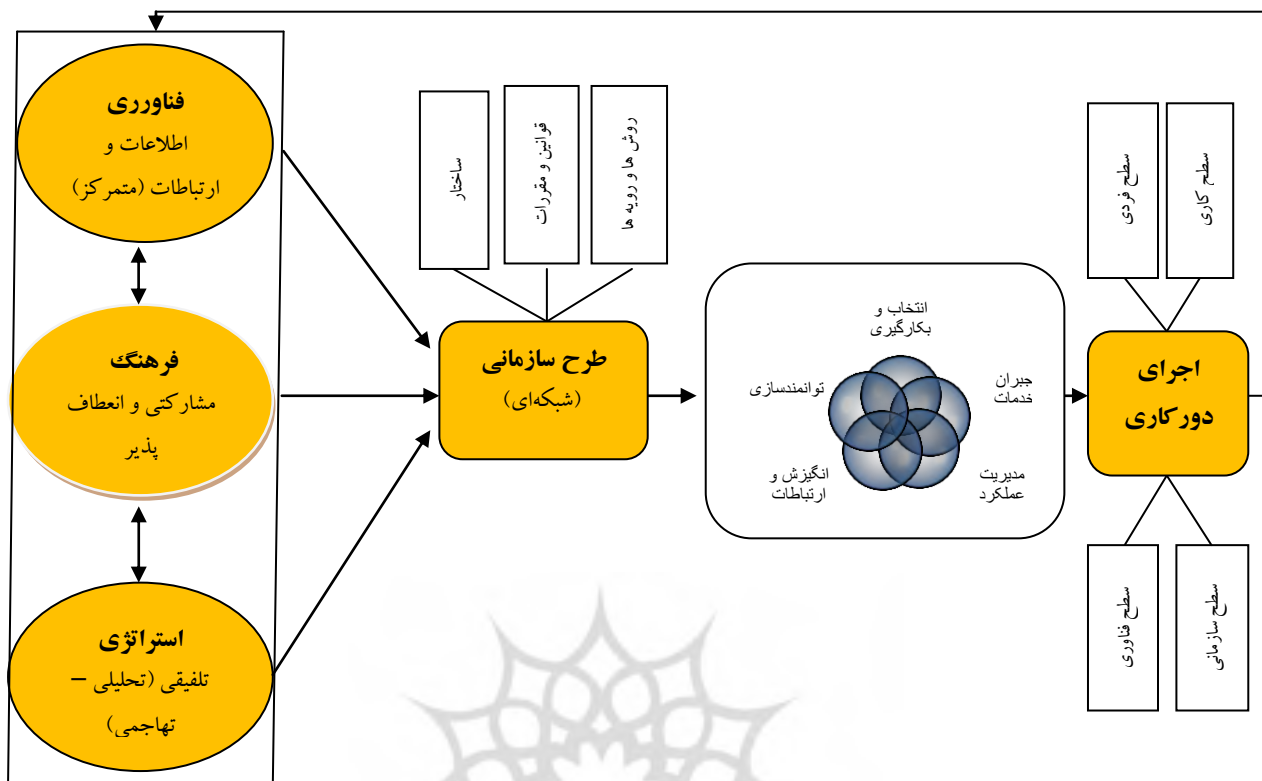
نتایج به دست آمده از پژوهش کریمی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی سطح بالا در اختیار دورکاران، بهره‌وری، عملکرد و رضایت‌مندی درک شده‌ی آنان را افزایش داده است. بنابراین پیشنهاد می‌کنند؛ این موضوع که چه فناوری‌هایی برای دورکاران فراهم شود و یا مشخصات حداقل تجهیزات مورد نیاز برای 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 مولفه‌های شش‌گانه: ساختار، کارکنان، فناوری، وظایف، محیط و فرهنگ درصدد 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

نیست (باومارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱) در این پژوهش‌ها مدل مفهومی وجود ندارد و زمانی کاربرد پیدا می‌کنند که هدف پژوهش دستیابی به مدل مفهومی است (رامین مهر، ۱۳۹۲). به طور خلاصه پژوهش حاضر در مرحله اکتشاف مدل، استقرایی و در مرحله اعتباریابی و آزمون مدل قیاسی<sup>۴</sup> فرضیه‌ای است و هدف پژوهش در مرحله نخست (کشف مدل) اکتشافی و در مرحله دوم، پیمایشی از نوع توصیفی است.

در پژوهش حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای شناسایی عناصر مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری، از روش مصاحبه (مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته) استفاده شده و از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده؛ که ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری گردیده و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این پژوهش استخراج شده‌اند. بنابراین جهت تحلیل مصاحبه‌های کیفی با استفاده از نرم افزار Maxqda تعداد ۳۷۹ کد استخراج شد که مشتمل بر؛ ۲۳۹ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده و کدهای تکراری نیز حذف شدند. مطابق شکل شماره (۱) پذیرش، پیاده‌سازی و اجرای دورکاری در سازمان فرایندی است که با شناسایی عوامل فرهنگی، تکنولوژیکی و استراتژیکی شروع می‌شود و براساس آن طرح سازمانی مشتمل بر؛ ساختار سازمانی دورکار، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های دورکاری و .... بعنوان زیرساخت‌ها در سازمان تعیین و برنامه‌ریزی و در نهایت فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس آن‌ها شکل می‌گیرد. همچنین براساس بارهای عاملی بدست آمده از مدل اندازه‌گیری سازه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری به ترتیب اهمیت و همچنین پیشنهادی برخاسته از پژوهش، مدل نهایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری شکل شماره (۲) با استفاده از نرم افزار Visio که ابزاری برای دیاگرام کشی است طراحی شد.

مرحله قبل، مدل مذکور در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری (به عنوان جامعه مورد مطالعه) مورد ارزیابی قرار گرفت. در رویکرد کیفی (شناسایی مؤلفه‌ها)، جامعه آماری تحقیق شامل: متخصصین مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های اطلاعات شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات سازمان‌های دولتی و اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تعداد ۲۰ نفر بوده که در زمینه فناوری‌های اطلاعات و مدیریت منابع انسانی دارای مقاله، دوره‌های تدریس، تألیف و یا طرح پژوهشی هستند. از این تعداد ۱۰ نفر عضو هیات علمی دانشگاه و دانشجوی دکتری و ۱۰ نفر از مدیران دولتی هستند. در رویکرد کمی: مدیران صفی و کارشناسان مسئول وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تعداد ۳۲۰ نفر که در ساختمان مرکزی این وزارتخانه و همچنین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری مشغول بکار هستند. در پژوهش حاضر بر اساس جدول مورگان ۱۷۵ نفر از جامعه آماری مذکور به عنوان نمونه انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. از بین جامعه آماری بعد از سه مرتبه توزیع پرسشنامه به صورت حضوری و الکترونیکی، تعداد ۱۴۴ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری که مبنای آزمون فرضیه‌های پژوهش قرار گرفت.

با توجه به پیاز فرایند پژوهش می‌توان گفت رویکرد این پژوهش استقرایی<sup>۱</sup> و قیاسی<sup>۲</sup> است؛ بدین ترتیب ترکیبی از روش‌های قیاسی و استقرایی برای تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است (میرزایی، ۱۳۸۵). و از استراتژی پژوهشی تحلیل مضمون نیز استفاده شده است که یکی از استراتژی‌های پژوهش کیفی به شمار می‌رود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). لازم به ذکر است که هدف این پژوهش اکتشافی است. در چنین پژوهش‌هایی که به طور عمد اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌ها هستند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم



شکل ۱. مدل نهایی زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی

پاسخگویی به سوال فرعی دوم پژوهش درخصوص ارتباط میان عناصر مدل مذکور طراحی و مورد آزمون قرار گرفتند.

**فرضیه اول:** فرهنگ سازمانی (دورکاری) بر طرح سازمانی (شبکه‌ای) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

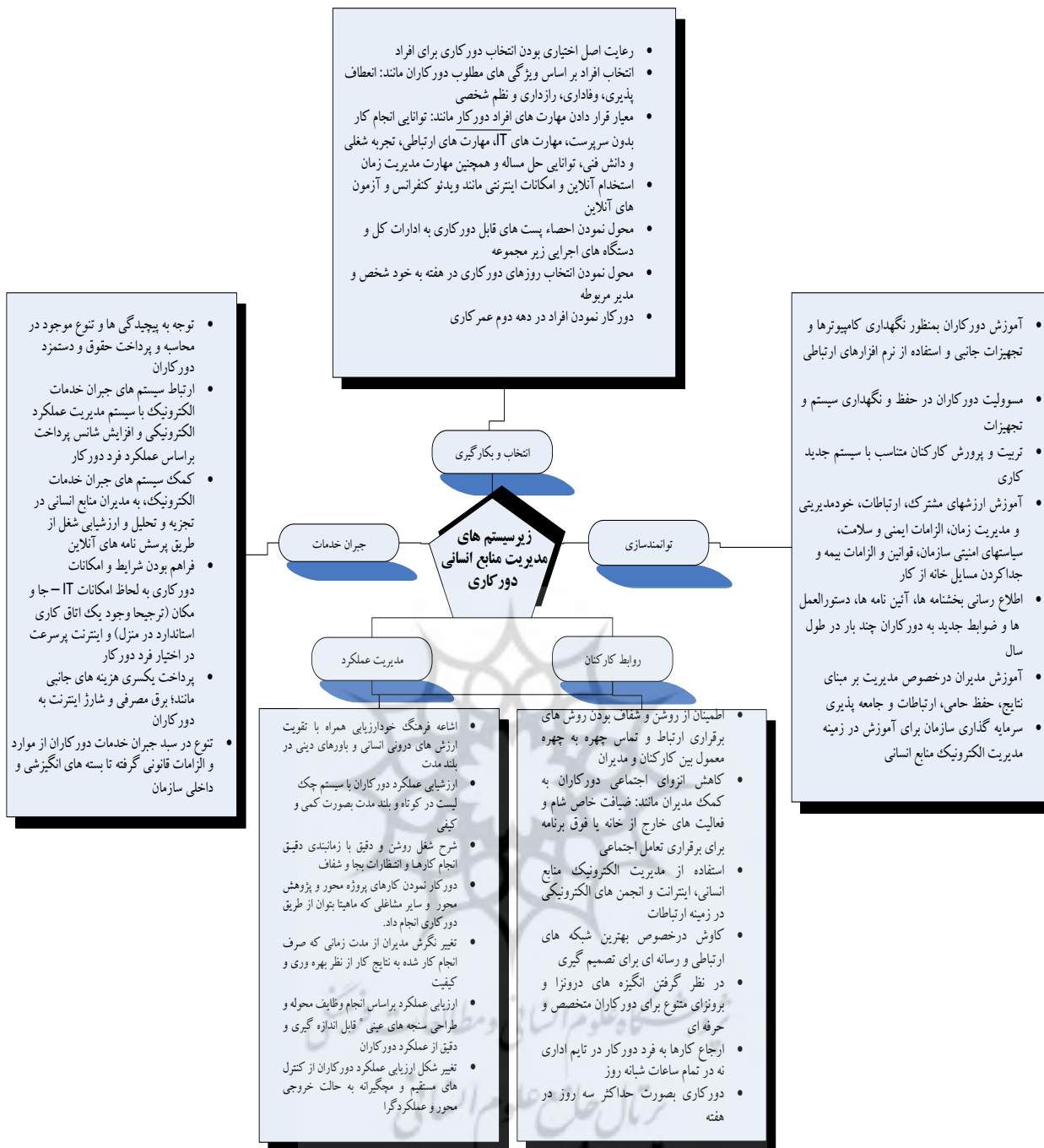
**فرضیه دوم:** فناوری اطلاعات و ارتباطات (متمرکز) بر طرح سازمانی (شبکه‌ای) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

**فرضیه سوم:** استراتژی تلفیقی بر طرح سازمانی (شبکه‌ای) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

به منظور بررسی روایی و آزمون معناداری میان متغیرهای مشاهده‌گر<sup>۱</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> و همچنین برازش مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمده، از تحلیل عاملی تاییدی<sup>۳</sup> و به منظور بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. و به منظور بررسی روابط علی و معلولی متغیرها و آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری (SEM) از رویکرد کوواریانس محور (روش لیزرل) استفاده شده است. پس از دستیابی به مدل زیرساختی تحلیلی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی شکل شماره (۱) فرضیه‌های زیر با توجه به نتایج بخش‌های قبلی (بررسی پیشینه تحقیق و مصاحبه‌های کیفی) جهت

.Observer Variable  
 .Latent Variable  
 .Confirmatory factor analysis





شکل ۲. مدل نهایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری

فرایندهای مدل مدیریت منابع انسانی و متغیر اجرای دورکاری نشان دهنده وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین عناصر مدل است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیرهای فوق نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری مربوطه مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار هستند. به دیگر سخن نتایج حاصله نشان می‌دهد، نشانگرهای انتخابی محقق برای اندازه‌گیری این مفاهیم، از دقت لازم برای

**فرضیه چهارم:** طرح سازمانی (شبکه‌ای) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

**فرضیه پنجم:** فرایندهای مدیریت منابع انسانی دورکاران بر اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول ابعاد و شاخص‌های؛ عوامل زیرساختی، سازه طرح سازمانی شبکه‌ای، سازه

ارتباط معناداری میان دو متغیر وجود ندارد:  $H_0$

ارتباط معناداری میان دو متغیر وجود دارد:  $H_1$

چنانچه عدد معناداری آزمون (ضرایب T) در آزمون مدل تحقیق بیشتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از -۱,۹۶ باشد فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود ارتباط معنادار تأیید می‌شود (تأیید فرضیه) و چنانچه عدد معناداری آزمون (ضرایب T) در آزمون مدل تحقیق در بازه ۱,۹۶ و -۱,۹۶ باشد فرض یک رد و فرض صفر یعنی عدم وجود ارتباط معنادار تأیید می‌شود (رد فرضیه). جدول شماره (۱) تأیید یا رد روابط میان متغیرهای تحقیق را بطور خلاصه نشان می‌دهد:

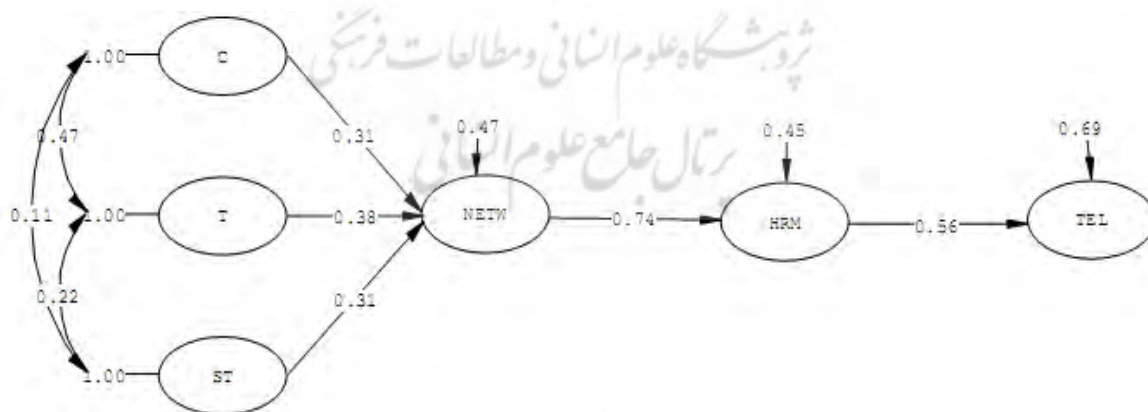
اندازه‌گیری سازه‌ها یا صفت‌های مکنون پژوهش برخوردارند و هر یک دارای اهمیت بوده و بخش مهمی از این سازه‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند.

مدل معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در نمودار (۲) و نمودار (۳) میزان تاثیر متغیر مکنون برونزا (فرهنگ دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز و استراتژی تلفیقی) را بر متغیر مکنون دورنزا (طرح شبکه‌ای، مدیریت منابع انسانی دورکاری و اجرای دورکاری) نشان می‌دهد.

فرض صفر و فرض یک برای تأیید یا رد هر یک از فرضیه‌های تحقیق بصورت زیر می‌باشد:

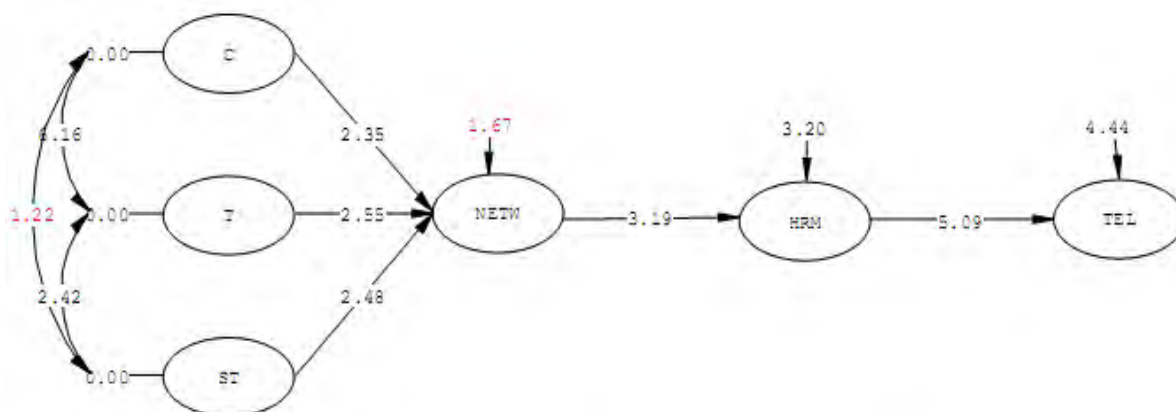
جدول ۱. بررسی رد یا تأیید فرضیه‌ها

فرضیه‌های پژوهش	میزان تاثیر	معناداری	تأیید یا رد
اول: تاثیر فرهنگ دورکاری بر طرح سازمانی شبکه‌ای	۰,۳۱	۲/۳۵	رد نشد
دوم: تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز بر طرح سازمانی شبکه‌ای	۰,۳۸	۲/۵۵	رد نشد
سوم: تاثیر استراتژی تلفیقی بر طرح سازمانی شبکه‌ای	۰,۳۱	۲/۴۸	رد نشد
چهارم: تاثیر طرح سازمانی شبکه‌ای بر مدیریت منابع انسانی دورکاری	۰,۷۴	۳,۱۹	رد نشد
پنجم: تاثیر مدیریت منابع انسانی دورکاری بر اجرای دورکاری	۰,۵۶	۵,۰۹	رد نشد



Chi-Square=1649.05, df=586, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۲. مدل در حالت ضرایب تخمین استاندارد



Chi-Square=1649.05, df=586, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

### نمودار ۳. مدل در حالت ضرایب معناداری

در متغیرهای طرح شبکه‌ای، مدیریت منابع انسانی دورکاری و اجرای دورکاری بترتیب برابر با ۰,۵۳، ۰,۵۵ و ۰,۳۱ است.

$$NETW = C + T + ST, R =$$

$$HRM = NETW, R =$$

$$TEL = HRM, R =$$

جدول شماره (۲) بر اساس نمودارهای ۲ و ۳ روابط بین اجزای مدل را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با رویکردی استراتژیک و نسبتاً جامع به بررسی عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی کار از راه دور می‌پردازد، که تاکنون در پژوهش‌های گذشته به این صورت جامع و یکپارچه کمتر اشاره شده است. بطور مثال در پژوهش‌های گذشته خارجی مانند: چارچوب مطالعه دورکاری " دیوید هلمن" (۲۰۰۵)، با استخراج و احصای دو مولفه "نظهور" استراتژی - اهداف و طرح سازمانی شبکه‌ای مشتمل بر؛ ساختار سازمانی و قوانین - مقررات " در طراحی زیرساخت‌ها موجبات توسعه مدل مذکور فراهم شده و چه

همانطور که نتایج نشان می‌دهد تمامی فرضیه‌ها تأیید شده‌اند زیرا میزان معناداری آزمون (ضرایب T) در تمامی آن‌ها بیشتر از ۱,۹۶ شده است. همچنین بین فرهنگ دورکاری و فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز و بین استراتژی تلفیقی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (متمرکز) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌هاست. ثانیا؛ با توجه به خروجی لیزرل مقدار ۲ محاسبه شده برابر با ۱۶۴۹/۰۵ که نسبت به درجه آزادی (۵۸۶) کمتر از عدد ۳ است. (نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲,۸۱ است).

میزان  $RMSEA = 0.073$  نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار  $GFI$   $AGFI$  و  $NFI$  بترتیب برابر با ۰,۸۲، ۰,۸۵ و ۰,۹۲ که نشان دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل است.

در نهایت معادلات رگرسیونی مورد بررسی قرار گرفته است. همانطور که معادلات نشان می‌دهد میزان  $R^2$

جدول ۲. ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معنی داری پارامترهای برآورد شده

ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معنی داری پارامترهای برآورد شده				
مسیر مورد مطالعه در مدل	ضریب مسیر	عدد معنی داری	نتیجه آزمون	
فرهنگ دورکاری ← طرح سازمانی شبکه‌ای	۰/۳۱	۲/۳۵	اثر دارد	
فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز ← طرح سازمانی شبکه‌ای	۰/۳۸	۲/۵۵	اثر دارد	
استراتژی تلفیقی ← طرح سازمانی شبکه‌ای	۰/۳۱	۲/۴۸	اثر دارد	
طرح سازمانی شبکه‌ای ← مدیریت منابع انسانی دورکاری	۰/۷۴	۳/۱۹	اثر دارد	
مدیریت منابع انسانی دورکاری ← اجرای دورکاری	۰/۵۶	۵/۰۹	اثر دارد	

شیوه تجسمی ابلاغ پیام اصلی کتاب تئوری سازمان "هیج" است، در این پژوهش برگ برنده دیگری است که در مقوله تولید دانش نظری به یمن این پژوهش رو شده است. شاید این جنبه از تولید دانش توسط محقق از ابتدای امر غیر قابل تصور بوده است. لذا نیل موفقیت آمیز به آن را می‌توان در گردآوری، غنی سازی و اشراف نسبی بر مبانی نظری و ادبیات موضوع از سوی پژوهشگر دانست. در همین راستا استخراج چهار مولفه "محیط فرهنگی(فرهنگ)، فناوری و ساختار" که عینا "هیج" نیز در مقالات و نظریه‌های سازمانی خود به آن‌ها پرداخته است؛ گویای انتخاب مسیر درست تحقیق و روایی کار محقق در طراحی و معرفی زیرساخت‌های چهره سازمان دورکار بوده است. بی‌شک اوج دانش تولید شده که مطالعات سازمانی گذشته را در سطحی بالاتر نیز تبیین می‌کند، استخراج و احصای دو مولفه نوظهور "استراتژی - اهداف و قوانین - مقررات" در طراحی زیرساخت هاست. از نقطه نظر کاربردی شاید به جرات بتوان ادعا کرد که غفلت از این دو مولفه اخیر، مراتب ناکامی اجرای طرح دورکاری را در نظام اداری کشور رقم زده باشد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد؛ در بعد زیرساخت‌های مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی بیشترین میانگین را مولفه فرهنگ به خود اختصاص داده است. پژوهش‌های قبلی نیز این مساله را مورد توجه قرار داده‌اند به عنوان مثال؛ (بویی و همکاران، ۱۹۹۶)، (هلمن، ۲۰۰۵)، (دپارتمان حمل و نقل ایالتی واشنگتن، ۲۰۱۰)، (پوتر، ۲۰۰۳)، (وتاد و وایل، ۲۰۰۳). همچنانکه گست(۱۹۹۰) اشاره می‌دارد مدیریت منابع انسانی بر اهمیت پشتیبانی فرهنگ سازمانی از تکنیک‌های کاری انعطاف‌پذیر تأکید دارد. وقتی که فرهنگ انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد از دورکاری حمایت می‌کند (هلمن، ۲۰۰۵). فرهنگ کشور تأثیر زیادی بر پذیرش دورکاری دارد (اسمالی و همکاران، ۲۰۰۹)؛ اولیواس و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین از آنجایی که تغییر و مهندسی فرهنگی امری مشکل، پیچیده و به زعم برخی از صاحب‌نظران امکان‌ناپذیر است لذا توصیه می‌شود به جای تمرکز بر تغییر و مدیریت فرهنگ به مدیریت رفتار تمرکز

در داخل کشور مانند: مدل سازمان دورکار برخوردار (۱۳۹۲)، با استخراج و احصای دو مولفه نوظهور "استراتژی - اهداف و قوانین - مقررات" در طراحی زیرساخت‌ها موجبات توسعه مدل مذکور فراهم شده است.

ایجاد هم‌افزایی در مباحث دانش سازمانی و تایید نظریه‌های استوار گذشته مانند: نظریه لوزی لویت (۱۹۶۵)، و به‌طور ویژه نظریه حلقه‌های مرتبط به هم ماری جو هیج<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که

دورکار و نحوه ارزیابی این ویژگی‌ها در بین کارمندان سازمان است و دورکار نمودن افراد ضعیف و ناکارآمد، می‌تواند منجر به شکست برنامه دورکاری شود. این نتیجه همسو با مطالعه (پوریا، ۲۰۱۱)، (ریموس، ۲۰۰۷)، (نیری، ۲۰۰۲) و (آنا، ۲۰۰۸: ۳۷؛ استیفان، ۲۰۰۷) است. لذا پیشنهاد می‌شود به جهت رفع تبعیض و دیگر مشکلات اجتماعی ویژگی‌های افراد مناسب دورکاری به صراحت در آئین نامه مذکور ذکر شود.

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بالاترین اهمیت را برای شاخص مهارت IT و شایستگی‌های (فردی<sup>۱</sup> بین فردی-عمومی و فنی) افراد دورکار از مولفه انتخاب و استخدام قائل شده‌اند این نتیجه همسو با مطالعه (لاموند، ۲۰۰۰)، (دیوید هلمن، ۲۰۰۵) و (پانایوتوپولو و همکاران، ۲۰۰۷) است که نشان دادند؛ مهارت IT افراد و شایستگی‌های IT متخصصین منابع انسانی نقش مهمی در پذیرش دورکاری دارد. بعلاوه، انتخاب داوطلبانه دورکاری از جانب کارکنان سبب افزایش انگیزه، رضایت از کار و تأثیر بر وجدان کاری می‌شود (قنبری، ۱۳۹۰). از اینرو پیشنهاد می‌شود ضمن رعایت بحث داوطلبانه بودن انتخاب دورکاری، دورکاران منتخب دارای مهارت‌هایی چون (توانایی انجام کار بدون سرپرست، مهارت‌های IT، مهارت‌های ارتباطی، تجربه شغلی و دانش فنی، توانایی حل مساله و همچنین مهارت مدیریت زمان) باشند و سازمان نیز بطور مستمر و پیوسته در محورهای فوق دورکاران را آموزش داده و توانمند سازد. برنامه‌های توانمندسازی مناسب برای پذیرش و توسعه دورکاری در بین عوامل فرایندی بیشترین تأثیر را در اجرای دورکاری داراست. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد؛ ۶۲ درصد تغییرات فرایندها در این راستا توسط متغیر توانمندسازی تبیین می‌شود. پژوهش‌های قبلی نیز این مساله را مورد توجه قرار داده‌اند به عنوان مثال؛ آموزش و توسعه مهم‌ترین بخش دورکاری (سالمون و دیگران، ۲۰۰۰). اهمیت آموزش کارکنان دورکار در زمینه استفاده از تجهیزات، مدیریت زمان و جداکردن مسایل خانه از کار (هاینس و دیگران، ۲۰۰۲).

شود. چرا که نتیجه فرهنگ در رفتار واقعی کارکنان نشان داده می‌شود و از طرفی دیگر رفتار کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

فناوری اطلاعات و ارتباط (متمرکز) در بین عوامل زیرساختی بیشترین تأثیر را در اجرای دورکاری دارد. بطوریکه ۹۷ درصد تغییرات زیرساخت‌ها در این راستا توسط متغیر فناوری تبیین می‌شود. نوآوری در فناوری عامل اصلی ظهور و توسعه دورکاری (دیمارتینی و ویرت، ۱۹۹۰). کوالسکی و سوان سون (۲۰۰۵) بیان داشتند، پس از پشتیبانی مدیریت ارشد از برنامه‌های دورکاری، پشتیبانی به لحاظ فناوری و تجهیزات، نقش حیاتی در اجرای دورکاری دارد. در صورتی که ابزارهای لازم در اختیار کارکنان دورکار قرار گیرد میزان استعفای آنان پایین می‌آید. کارکنان دورکار اغلب از فناوری رضایت ندارند (مان و دیگران، ۲۰۰۰؛ ترمبلی، ۲۰۰۲). بنابراین پیشنهاد می‌شود با کار کارشناسی و علمی نیازهای زیرساختی فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات شناسایی و جهت رفع آن‌ها، سازمان‌های مسئول مشخص، و در سندهای توسعه‌ای کشور برنامه‌های مناسبی تنظیم و مراحل عملیاتی شدن آن‌ها به صورت دقیق تعیین شود.

مدیران و کارشناسان در وزندهی به شاخص‌های مؤلفه استراتژی و اهداف، بیشترین وزن را به مشخص نمودن استراتژی‌های منابع انسانی آنلاین سازمان (به میزان ۸۲٪) داده‌اند بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن تعیین برنامه زمان بندی مناسب برای استقرار و پیاده سازی دورکاری، چشم انداز مدیریت الکترونیک منابع انسانی بصورت دقیق مشخص شود و با عنایت به فراهم نبودن بسیاری از زیرساخت‌ها و امکانات دورکاری در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود دورکاری در سازمان تا ۵٪ هدفگیری شده و به تدریج پیاده شود. اینکه می‌بینیم یکدفعه اعلام می‌شود تا شش ماه آینده ۶۰٪ از کارکنان وزارت ..... دورکار خواهند شد عملاً به مثابه همان سنگ بزرگ است. از یافته‌های دیگر پژوهش اینکه بیشترین اهمیت را (۸۸٪) به تعیین ویژگی‌های افراد مناسب دورکاری در آیین‌نامه دورکاری داده‌اند و این درحالیست که یکی از بحث‌های اساسی مربوط به دورکاری، تعیین ویژگی‌های افراد

سرمایه‌گذاری سازمان برای آموزش در زمینه مدیریت منابع انسانی الکترونیک (لیدا و همکاران، ۲۰۰۷). از این رو پیشنهاد می‌شود موارد آموزشی شامل؛ آموزش مهارت‌های حرفه‌ای- آموزش مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی- آشنایی با اصول و قواعد نگارش (آیین نگارش) در مکاتبات اداری، آموزش مسائل انضباطی و نظم دورکاران- آموزش نحوه محاسبه ورود و خروج دورکاران- آموزش مهارت‌های خودمدیریتی و مدیریت زمان و همچنین آموزش الزامات ایمنی و سلامت، حتما در رأس برنامه‌های آموزشی سازمان‌های دولتی مجری دورکاری قرار داده شود.

از دیگر یافته‌های پژوهش اینکه؛ سیستم‌های مدیریتی و شیوه مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار متفاوت از شیوه‌های سنتی رایج در سازمان‌ها است. این نتیجه همچنین همسو با نتیجه مطالعه کوالسکی و سوانسون (۲۰۰۵) است که نشان داد؛ راندمان باید براساس اجرای وظایف محوله و پروژه‌ها ارزیابی شود نه براساس تعداد ساعت‌هایی که فرد در اداره حضور فیزیکی دارد. تغییر نگرش مدیران از مدت زمانی که صرف انجام کار شده به نتایج کار از نظر بهره‌وری و کیفیت (شوارتز، ۱۹۹۷). نظارت مستقیم باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود، مناسب‌ترین روش، اداره ستاده‌ها، فرآیندها و بستر دورکاری است (هلمن، ۲۰۰۵). مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بالاترین اهمیت (به میزان ۸۵٪) را به شاخص (ارزشیابی عملکرد دورکاران با سیستم چک لیست) داده‌اند از اینرو در بلندمدت ضمن اشاعه فرهنگ خودارزیابی همراه با تقویت ارزش‌های درونی انسانی و باورهای دینی توصیه می‌شود در کوتاه مدت عملکرد دورکاران از طریق سیستم چک لیست با طراحی دقیق وظایف و آموزش نحوه ارزشیابی بصورت کمی و کیفی سنجیده شود.

بعلت اجرای شتابزده طرح دورکاری از یکسو و تعلیق آن از سوی دیگر پژوهشگر نتوانست جهت آزمون مدل خود داده‌هایی را قبل و بعد از اجرای سیستم دورکاری جمع‌آوری نماید از اینرو بخش کمی (تئوری آزمایشی) تحقیق آنگونه که انتظار می‌رفت انجام نشد. به همین سبب به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود در صورت از سرگیری طرح دورکاری در

سازمان‌های دولتی تلاش کنند در یک سازمان به صورت نمونه، مدل تحلیلی پژوهش را پیاده و اجرا نمایند و تاثیر آن را بر عملکرد اندازه‌گیری کنند. محقق در آغاز پژوهش در نظر داشت متغیر وابسته اجرای موفق دورکاری را مورد بررسی قرار دهد اما در دوره زمانی انجام تحقیق مواجه با کم رنگ شدن پذیرش و اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی گردید و نتوانست مولفه مذکور را اندازه‌گیری نماید از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این بعد از نظریه نیز وارد مدل شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

### منابع

- اسدی، الهام و کریمی، فاطمه (۱۳۹۰) "بررسی دورکاری: مزایا و معایب"، گزارش ۲۲۷ : ۷۷-۷۸.
- اسکات، دبلیو. ریچارد؛ دیویس، جرالدف (۱۳۸۹)، سازمان‌ها و سازماندهی (دیدگاه سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز)، ترجمه سیدرضا سید جوادین، بهروز پورولی، الهام جمالی پویا، چاپ اول، انتشارات مروارید، تهران
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ( ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی و معمار زاده، غلامرضا (۱۳۹۴)، رفتار سازمانی «مورهد گریفین» چاپ بیست و سوم - انتشارات مروارید
- برخوردار، ناصر(۱۳۹۲) "طراحی و تبیین مدل سازمان دورکار" پایان نامه دکتری، دانشگاه پیام نور
- سهرابی، بهمن و علی رضائیان (۱۳۸۵) "بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر". پیام مدیریت ۱۹ و ۲۰ (تابستان و پاییز)، ۱۵۹ - ۱۷۳.

- قنبری، علی اله؛ بخت جو، شراره (۱۳۹۰) "دورکاری"، انتشارات فرآزما پردازش، چاپ اول
- کریمی، پویا، (۱۳۹۰)، "بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دورکاری (پیمایشی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری)" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس
- محبعلی پور، منیره (۱۳۹۱)، "تحلیل و حل چالش های فراروی اجرای برنامه ی دورکاری در ایران؛ تکنیک دلفی"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس
- ممدوحی، امیر رضا، مینا مجتهد زاده و مهرداد علیمردی (۱۳۸۹) "برآوردی از دورکاری برای نمونه ای از کارکنان دولتی بر اساس ویژگی های سازمانی". فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه ۷۴ (پاییز و زمستان): ۲۰-۴۴
- ناطق، تهمینه (۱۳۹۲) "طراحی و تدوین چارچوب معماری دورکاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی" پایان نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۰) "مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه های مدیریت و سازمان" تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم
- دانایی فرد حسن، الوانی سید مهدی؛ آذر عادل (۱۳۸۶) "روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، انتشارات صفار، چاپ دوم، تهران
- رامین مهر، حمید (۱۳۹۲)، "ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره ۱۴.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۵)؛ "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات سمت، چاپ هشتم
- علیرضایی، نفیسه، مساح، هاجر و اکرمی ناهید (۱۳۹۲)، "رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی" - فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم - شماره ۲
- علیئی، نسترن (۱۳۹۱) "بررسی اثر ارزش های فرهنگی بر امکان پذیری و اثربخشی دورکاری زنان" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت تهران
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۹)، " الگوی هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با عملکرد" رساله دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه علامه
- Atkyns, Robert, Michele Blazek, Joseph Roitz, and AT&T. ( ). Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. *Resources, Conservation and Recycling* : -
- Baily, D. & Kurland, N. ( ), A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work . Journal of organizational Behavior, Vol. , No . , PP. -
- Belanger, F., Collins, R.& Cheney, P. (۲۰۰۱). *Technology requirements and work group communication for telecommuters* .Inf. Syst. Res., ۱۲(۲), ۱۵۵-۱۷۶.
- Bui. T, Higa. K , Sivakumar. V , Yen. J.( ۱۹۹۶). "Beyond Telecommuting: Organizational Suitability of Different Modes of Telework", Proceedings of Hawaii International Conference on System Science. pp ۳۴۴-۳۵۳.

- Buessing, A, ( ). Telework . In W. Karwowski (ed.) , International encyclopedia of Ergonomics and Human Factors (PP. - ). London: taylor and Francis.
- Cascio, W. F. ( ). Managing a virtual workplace. Academy of Management Executive, , ° .
- Cecily, R & Janet, B(۲۰۰۹) , "A New Look at Telecommuting and Teleworking" , The Journal of Corporate Accounting & Finance , July/August ۲۰۰۹ , ۳۳ , ۳۱-۳۹.
- Cheuk Fan Ng.(۲۰۱۰). "Teleworker's home office: an extension of corporate office?" , Emerald Group publishing Limited, Facilities, Vol. ۲۸ Iss :۳/۴, pp. ۱۳۷-۱۵۵.
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (۲۰۰۱). "Teleworking: frameworks for organizational research". Journal of Management Studies, ۳۸, pp ۱۱۵۱° ۱۱۸۶.
- Di Martino, V & Wirth, L. (۱۹۹۰). "Telework: a new way of working and living. International Labour Review". ۱۲۹(۵) pp ۵۲۹-۵۵۵.
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (۲۰۰۷), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences", Journal of Applied Psychology, Vol. ۹۲, pp. ۱۵۲۴-۴۱.
- Guest, D. (۱۹۹۰). "Human resource management and the American dream". Journal of Management Studies, ۲۷, pp ۳۷۷° ۳۹۷.
- Holman, D; Toby D. Wall & Chris W. Clegg. (۲۰۰۳). " The New Workplace" <http://www.wiley.com>
- Holman, D; Toby D. Wall & Chris W. Clegg. (۲۰۰۶). "The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices". John Wiley & Sons, Ltd. pp ۱۷۴-۱۸۰.
- Illegems & Verbeke, (۲۰۰۴), "canfacilitate theimplementation offlexible work arrangements", Business & Economics journal
- Johnson, R.B; Onwuegbuzie, A.J(۲۰۰۴) " Mixed methods research paradigm whose time has com", educational researcher, ۳۳(۷); ۱۴-۲۶.
- Kitsap Regional Coordinating Council. . Kitsap telework pilot project. [http://www.teleworktoolkit.com/library/Telework\\_Project\\_Report.pdf](http://www.teleworktoolkit.com/library/Telework_Project_Report.pdf) (accessed Sep. ).
- Kowalski, K. Berube & Swanson, J. Ann. (۲۰۰۵). "Critical success factors in developing teleworking programs". Benchmarking: An International Journal, ۱۲ (۳) pp ۲۳۶° ۲۴۹.
- Lamond, D. (۲۰۰b). "Managerial style and telework". In K. Daniels, D. Lamond & P. Standen (Eds), Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology. London: Thomson Learning.
- Leavit ( ) Applied organizational change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, in Handbook of organizations, pp. ° , ed. James G. March Chicago: Rand McNally.
- Leda, P, Maria, V & Eleanna, G. (۲۰۰۷). "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece",



- Personnel Review Vol. ۳۶ No. ۲, pp ۲۷۷-۲۹۴.
- Moon, M.J. (۲۰۰۲). "The Evaluation Of E-Government Among Municipalities: Rhetoric Or Reality?" , Public Administration Review, Vol. ۶۲.No. ۴.
  - Morgan, Robert E. ( ). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review* ( ): - .
  - Panayotopoulo et al (۲۰۰۷). "had searched whether skills would promotethe ...[www.academia.edu/.../International Journal of Humaniti...](http://www.academia.edu/.../International Journal of Humaniti...)
  - Potter, E. E. ( ۲۰۰۳)." Telecommuting: The Future of Work Corporate Culture and American Society", *Jornal of Labor Research*, Vol. ۱۴, No. ۱, pp ۷۳-۸۴.
  - Pyoria P. (۲۰۱۱). "Managing telework: risks, fears and rules", *Management Research Review*, Vol. ۳۴, No. ۴, pp ۳۸۶-۳۹۹.
  - Rasmussen, E. & Corbett, G. (۲۰۰۸). "Why isn't teleworking working?" *New Zealand Journal of Employment Relations*, ۳۳(۲): ۲۰-۳۲.
  - Sharit et all (۲۰۰۹), "The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study" , *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. ۱۹ (۵) ۴۵۷° ۴۷۷.
  - Siha,S. M. And Monroe R.W.(۲۰۰۶),"Telecommuting's Past and future: a literature review and research agenda" , *Business process Management Journal* , Vol. ۱۲ , No. ۴,pp. ۴۵۵-۴۸۲.
  - Smale, A., & Heikkilä, J.-P. (۲۰۰۹)." IT based Integration of HRM in a Foreign MNC Subsidiary: A Micro-Political Perspective". In T. V. Bondarouk, H. J. M. Ruël, ...
  - Tremblay, D, Paquet, R & Najem, E. (۲۰۰۶). "Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?" *Canadian Journal of Communication*, Vol. ۳۱, No. ۳, pp ۷۱۵-۷۳۱.
  - Turetken, O., Jain, A., Quesensberry, B. Ngwenyama, O. (۲۰۱۱). "An Investigation of the Influence of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success ".*IEEE transactions on Professional Communication*, ۵۴.
  - Verive, and Joice's (۲۰۰۸) "examination of telework and dependent care produced agency policy recommendations ..."
  - Watad, M . M & Will, C . P. (۲۰۰۳). "Telecommuting and Organizational Change: A Middle-Managers' Perspective", *Business Process Management Journal*, Vol. ۹, No. ۴, pp ۴۵۹-۴۷۲.