

بررسی عوامل موفقیت دورکاری؛ مطالعه موردی در سازمان کار و امور اجتماعی

(سیدنفوی. میرعلی)^۱. (حاجی زاده. ساناز)^۲. (دانشگر. سیدعلی)^{۳*}

۱- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۷/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۲۴)

چکیده

روش‌های شغلی معمول به واسطه تغییر فناوری، به سرعت در حال ادغام شدن هستند. اینترنت و دیگر فناوری‌ها، این امکان را به وجود آورده است که کارهای گروهی بدون محدودیت جغرافیایی، سازماندهی شوند. چنین شیوه‌ای از کار توزیع شده، که به مدد فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی ممکن شده است، با عنوان کلی دورکاری شهرت یافته است.

هدف از این تحقیق شناسایی و بررسی عوامل موفقیت دورکاری در سازمان کار و امور اجتماعی می‌باشد. این پژوهش بر مبنای نه فرضیه بنا شده است که سه عامل حمایت، ارتباطات و اعتماد را در سه سطح مدیریت، سازمانی و فردی مورد بررسی قرار می‌دهد. با استفاده از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی نمونه‌ای متشکل از ۹۲ نفر از کارکنان با استفاده از آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق با استفاده از روش مطالعات ساختاری حاکی از عدم تاثیر متغیر حمایت سازمانی و حمایت مدیریت و تاثیر سایر متغیرها است. در پایان، بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاداتی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: موفقیت دورکاری، حمایت، ارتباطات و اعتماد

۱- مقدمه

یکی از مسائلی که به تازگی در ایران مطرح می‌شود، دورکاری می‌باشد. با توجه به شرایط کار در دورکاری، این مورد در همه جا امکان پذیر نمی‌باشد، با این وجود چندین محیط کاری وجود دارند که از دورکاری استفاده می‌کنند؛ این سازمان‌ها باید با استفاده از فناوری روز، ارتباطات بین کارکنان و محل کارشان را فراهم کنند.

فراهم کردن این الزامات نیازمند تحقیق و بررسی زیادی در این زمینه می‌باشد، زیرا با نادیده گرفتن عوامل جزئی ممکن است دچار مشکل یا انحراف از برنامه شویم. بدین ترتیب شناخت تمامی عوامل تاثیرگذار امری بسیار حیاتی است. در این تحقیق به بررسی عوامل موفقیت دورکاری پرداخته می‌شود، زیرا وقتی این مسئله در دنیا به این شدت مورد توجه قرار می‌گیرد، در ایران نیز باید به آن توجه کرد و از آن غافل نشد.

با توجه به تأکید دولت مبنی بر لزوم اجرایی شدن این طرح در تمامی سازمان‌ها، به نظر می‌رسد که دورکاری در آینده به یکی از موضوعات مهم و قابل توجه کشور تبدیل می‌شود. برای اجرایی شدن این طرح باید زیرساخت‌ها و عواملی که موجب استقرار و اجرای آن می‌شود را با استفاده از تجربیات دیگر کشورهای موفق و توجه به ویژگی‌های بومی و شرایط محیطی حاکم بر سازمان‌های داخلی شناسایی و اولویت‌بندی و پیاده‌سازی نمود. نتایج حاصل از این تحقیق، به مدیران و مسئولان سازمان مورد مطالعه کمک خواهد کرد تا ضعف‌های موجود را شناسایی کرده و با برطرف کردن آنها و تقویت این عوامل موجبات اجرای بهتر دورکاری را فراهم کنند. در صورت عدم شناسایی این عوامل، نه تنها مزایای دورکاری به نحو مطلوب حاصل نمی‌شود، بلکه هزینه‌های جبران‌ناپذیری برای سازمان مجری آن در بر خواهد داشت.

در ادامه مقاله، پس از بررسی مبانی نظری دورکاری و عوامل حیاتی موفقیت دورکاری شامل حمایت، ارتباطات و اطمینان به بررسی شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مورد مطالعه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته می‌شود. به دنبال تشریح روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های اصلی تحقیق توضیح داده می‌شود و در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاداتی ارائه می‌شود.

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- تاریخچه و تعاریف دورکاری

دورکاری بحث تازه‌ای در اشتغال نیست و قدمت زیادی در تمام دنیا دارد. دورکاری یا همان انجام کار از راه دور شیوه جدید اشتغال در بسیاری از کشورهایی است که زیرساخت‌های فنی و فرهنگی آن فراهم شده و برای شاغلان در سازمان‌های مختلف نوعی فرصت تلقی می‌شود. «جکام.نایلز^۱» که در کتاب‌های مختلف از او با عنوان پدر دورکاری یاد می‌شود، اولین کسی بود که به‌صورت رسمی به تحقیق در این خصوص پرداخت و اندیشه دورکاری در دهه ۱۹۷۰ برای نخستین بار از سوی او مطرح شد. در نتیجه اصطلاحی گویا و مرتبط برای این مفهوم "کار از راه دور"^۲ برگزیده شد. اما چون این واژه کاربرد محدودی داشت، با واژه دورکاری که می‌توانست کاربرد وسیع‌تری داشته باشد جایگزین گردید [۱۹].

دورکاری در ابتدا به‌منظور کارکردن به‌دور از دفتر استفاده می‌شد. در اغلب مطالعات تجربی گزارش شده که دورکاری به کاری گفته می‌شود که در خانه انجام شود، در نتیجه گاهی از آن به‌عنوان "کار از خانه"^۳ یاد می‌شود. در دورکاری، از رسانه‌های الکترونیکی به‌عنوان ابزار اصلی استفاده می‌شود که راه جدیدی برای انتقال اطلاعات است.

دورکاری معمولاً به‌معنای کار از خانه گرفته می‌شود، اگرچه راه‌های زیادی برای انجام آن وجود دارد. عنصر اصلی در تمامی این راه‌ها استفاده از رایانه و فناوری اطلاعات است. بنابراین کلماتی که لزوماً به دورکاری مربوط می‌شوند "فناوری اطلاعات و ارتباطات" است. در نتیجه باید گفت که دورکاری زمانی وجود دارد که یک ارتباط الکترونیکی بین سازمان و تجهیزات ارتباطی برقرار باشد.

دورکاری، مفهومی است که به‌شدت با تکامل فناوری‌های انفورماتیکی و توسعه شبکه‌های اینترنت و اینترنت گره خورده است. بدین ترتیب، یکی از مهمترین جنبه‌های دورکاری، استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، برای برقراری ارتباط متقابل با دیگران در داخل یا خارج از شبکه سازمانی است [۲].

یکی از تعاریفی که به‌بهترین وجه، به‌طور خلاصه، دورکاری را توصیف می‌کند، توسط کانر، فلچر، کالینز^۴ (۱۹۹۳) مطرح می‌شود. با توجه به این مولفان، دورکاری اشاره به یک حالت خاصی از اشتغال دارد که در آن کارمند به‌دور از دفتر مرکزی و تاسیسات تولیدی قرار دارد و با همکارانش

ارتباط چهره‌به‌چهره کمی دارد یا اصلا ندارد؛ اما قادرند از طریق استفاده از فناوری‌های ارتباطی بالا، با آنها ارتباط برقرار کنند.

۲-۲- چارچوبی برای عوامل حیاتی موفقیت دورکاری

با وجود مقاومت‌ها و چالش‌های زیادی که در اجرای این روش وجود دارد، ولی بسیاری از سازمان‌ها این پروژه را با موفقیت به انجام رسانده‌اند. در این گام چارچوبی ارائه می‌شود که در آن عوامل موفقیت برای ایجاد، انجام و توسعه برنامه دورکاری بیان می‌شود.

چارچوب بررسی دربردارنده عوامل حیاتی موفقیت در سطوح مدیریتی، سازمانی و کارکنان شامل؛ حمایت، ارتباطات و اطمینان می‌باشد. در هر دسته مراحل خاصی وجود دارد. در هر دسته بیان می‌شود که شامل چه چیزهایی هستند و چرا برای موفقیت ارتباطات راه دور حیاتی هستند؟ و اینکه کارشناسان و تحقیقات چه مواردی را در خصوص موفقیت دورکاری، بیان نموده‌اند [۱۹].

۲-۲-۱- حمایت^۵

اولین عنصر حیاتی برای دورکاری، حمایت است. برای موفقیت برنامه دورکاری، حمایت باید از داخل تمامی سطوح سازمانی انجام شود و به‌طور خاص از سطوح بالایی آغاز شود. طبق تحقیقات انجام شده توسط فورد^۶ و مک لاین^۷ (۱۹۹۵)، مدیران منابع انسانی احساس می‌کنند که مهمترین فاکتور موفقیت برنامه دورکاری حمایت مدیران ارشد است. در حقیقت بدون وجود حمایت مدیر ارشد، برنامه دورکاری با شکست مواجه می‌شود.

علاوه بر حمایت مدیران ارشد از برنامه دورکاری، در حالت کلی، حمایت از عواملی چون فناوری و تجهیزات در موفقیت دورکاری بسیار مهم هستند. افراد دورکاری که از حمایت فناورانه کافی برخوردار هستند نسبت به افرادی که از این حمایت بی‌بهره‌اند، رضایت خاطر بیشتری نیز دارند [۱۱]. در سطح مدیریتی، عامل حمایت، عاملی حیاتی برای موفقیت دورکاری است. طبق گزارشات هارتمن^۸ (۱۹۹۱) نوعی رابطه مثبت بین حمایت عاطفی سرپرست و رضایت دورکاری وجود دارد. دورکارانی که از حمایت سرپرست خود برخوردارند دارای کیفیت زندگی و کاری بالاتری هستند و همچنین نتیجه کارشان بهتر خواهد بود و رابطه آنها با سازمان‌شان نیز بهبود می‌یابد [۱۱]. حمایت

در شکل آموزش خود نیز برای موفقیت دورکاری بسیار حیاتی می‌باشد. آموزش باید توسط مدیران ارشد حمایت شود و برای دورکاران و مدیران‌شان فراهم شود. بر این اساس، فرضیات اول تا سوم پژوهش را می‌توان به شکل زیر تدوین نمود.

فرضیه ۱: حمایت مدیریتی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۲: حمایت سازمانی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۳: حمایت کارکنان در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

۲-۲-۲- ارتباطات^۹

دومین عامل موفقیت هر برنامه دورکاری، ارتباط یا مکاتبه می‌باشد. زمانی که مدیران و کارمندان با هم در محیط‌های فیزیکی متفاوتی کار می‌کنند، ارتباطات بسیار پیچیده می‌شود. طی تحقیقی توسط هاوس (۱۹۹۵)، بیش از پنجاه درصد پاسخ‌گویان این پیمایش، ارتباطات را به عنوان یک چالش دورکاری مطرح کردند. طبق تحقیقات کاسیو (۲۰۰۰)، مهارت‌های جدید ارتباطات برای جلوگیری از احساس انزوای دورکاران بسیار ضروری می‌باشد. به‌علاوه دورکاران باید بدانند چه چیزی از آنها انتظار می‌رود تا این احساس را داشته باشند که همچنان عضوی از سازمان هستند. از سطح سازمانی، ارتباطات رسمی به‌صورت سیاست‌های دورکاری ضروری است. طبق تحقیقات انجام شده توسط ترمبلای (۲۰۰۲)، هفتادوسه درصد مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که آنها هیچ نوعی از توافقات ارتباطات رسمی را ندارند. به‌دلیل این‌که دورکاری موضوع جدیدی است، سوالات بسیار زیادی در ارتباط با آن مطرح می‌شود که باید به آنها پاسخ داده شود و از طریق اتخاذ سیاست‌هایی دورکاری رسمی با کارمندان پیوند داده شود.

براساس نتایج حاصل از یک مطالعه، مان و همکارانش (۲۰۰۰)، یک سیاست دورکاری را پیشنهاد دادند که در آن عواملی نظیر انتظارات حین کار در زمانی که شخص بیمار است، ساعاتی که باید کار کند، مدیریت از راه دور و برعهده گرفتن مسئولیت برای هزینه‌های پنهان و غیرپنهانی را در بر می‌گیرد.

تعدادی از تحقیقات دورکاری در سطح مدیریتی انجام شده است. مهارت‌های رسمی و غیررسمی برای مدیران دورکار یک امر ضروری است [۳]. ارتباطات غیررسمی نیز مهم هستند. دورکاران روابط

خود را گسترش می‌دهند و احساس می‌کنند که عضوی از سازمان هستند، درحالی‌که ارتباط رسمی برای اطلاع دورکاران از مسائل مرتبط با کارشان، الزامی است. این نوع روابط، سیستم‌های اینترنتی و پیگیری اخبار و رویدادهای اجتماعی را برای همه دورکاران فراهم می‌نماید. پورتر استدلال می‌کند که مدیران باید به‌طور خلاقانه‌ای از فناوری ارتباطات استفاده کنند و راه‌های گوناگونی را برای تدارک ارتباطی که جانشین ارتباطات رودررو باشد، پیشنهاد دهند. به‌طور خاص وی بر استفاده از تلفن، مشاوره تلفنی و تماس اینترنتی تاکید دارد.

در تحقیقاتی در زمینه تماس از راه دور که توسط ایلوزور^{۱۰} و همکارانش (۲۰۰۱) انجام شد، آنها به این نتیجه رسیدند که تعداد زیادی از راهبردهای ارتباطی باعث رضایت شغلی بیشتر، خروجی‌های بهتر و وفاداری بالاتر می‌شود. این استراتژی‌های ارتباطی شامل موارد زیر است؛ انتظارات از ارتباطات شغلی به‌شیوه‌ای روشن و مختصر، مسئولیت‌های این مرادوات، وضوح اهداف و مقاصد و همچنین وضوح و روشن بودن ضرب الاجل‌های ارتباطات.

یکی از عوامل حیاتی برای موفقیت دورکاری این است که ارتباطات باید چندجانبه باشد، نه تنها از سمت سرپرستان به دورکاران، بلکه از سمت دورکاران به سرپرستان و دیگر هم‌تایان نیز باید وجود داشته باشد. ارتباطات در سطح کارکنان بسیار حیاتی می‌باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که بدون روابط متقابل اجتماعی، کارمندان احساس انزوای بیشتری می‌کنند [۳].

در حقیقت تعداد زیادی از تحقیقات [۱۸ و ۳] به این نتیجه رسیده‌اند که انزوای اجتماعی و کمبود ارتباطات متقابل فیزیکی و بیرون بودن از ارتباطات داخل دفتر، عموماً به‌عنوان مضرترین بخش دورکاری مطرح می‌شود. ارتباط موثر دوطرفه مدیر-کارمند باید جزو اولویتهای کاری هر دو باشد [۱۶].

ایجاد سیاست‌ها و روش‌های روشن برای ارتباطات دورکاران، یک محیط حمایتی ایجاد می‌کند که در آن دورکاری به موفقیت می‌رسد. هر کارمند به‌عنوان دورکار باید به‌طور منظم همکاران، مشتریان و دیگر دورکاران را در دسترس داشته باشد؛ بدین ترتیب است که یک ارتباط موثر به‌وجود می‌آید. ارتباط با دیگر دورکاران و همکاران، باعث می‌شود که افراد خود را خارج از حلقه سازمانی نبینند و همچنین خود را در موفقیت‌های سازمانی شریک بدانند. بر این اساس فرضیات ۴ تا ۶ پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود.

فرضیه ۴: ارتباطات مدیریتی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۵: ارتباطات سازمانی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۶: ارتباطات کارکنان در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

۳-۲-۲- اعتماد^{۱۱}

شاید اعتماد، مهمترین عامل موفقیت برنامه‌های دورکاری باشد. همانند حمایت و ارتباطات، اعتماد نیز در تمامی مراحل دورکاری ضروری است. مدیران باید اعتماد داشته باشند که کارمندان دورکار می‌توانند کارشان را به‌خوبی انجام دهند. دورکاران باید مطمئن باشند که سرپرست با آنها به‌طور مساوی برخورد می‌کند. اگر فرهنگ سازمانی بر پایه اعتماد نباشد، اعتماد بین مدیران و دورکاران ناموفق خواهد بود.

کاسیو (۲۰۰۰) معتقد است در صورت کمبود اطلاعات، در صورتی که حتی عوامل دیگر به‌طور کامل رعایت شوند، ارتباطات راه دور موفق نخواهد بود. همان‌طور که بیان شد، برای موفقیت دورکاری، فرهنگ سازمانی باید بر پایه اعتماد بنا شود. برای اینکه فرهنگی بر پایه اعتماد باشد، به تفکر دوباره‌ای درباره معنای کار و چگونگی ارزش‌گذاری و پاداش شغلی نیازمند است. مولفه حیاتی فرهنگی که بر پایه اعتماد می‌باشد نوعی سیستم مدیریت عملکرد نتیجه‌محور می‌باشد. بر این اساس بهره‌وری، براساس عملکرد در تکالیف و نه ساعات کاری حضور در دفتر پروژه‌ها اندازه‌گیری می‌شود [۱۰]. برای مثال آنها در حال تلاش برای از بین بردن این هنجار هستند که شما را مجبور به ماندن سر کار، از ساعت ۸ الی ۵ می‌کند. یک مدیر که سرپرستی ۵ کارمند را بر عهده دارد، احساس می‌کند که وقتی کارمندان از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند، می‌توانند سخت‌تر هم کار کنند [۲۲].

به‌علاوه فرهنگی که بر پایه اعتماد باشد، می‌تواند در بهره‌گیری از اهداف مشترک، از طریق بنا کردن تعهد و شناسایی ارزش‌های مشترک فرهنگ سازمان، توسعه پیدا کند [۴]. اعتماد می‌تواند به‌عنوان خروجی حاصل از ارزش‌های مشترکی باشد که توسط رهبران، پیگیری و حمایت می‌شود [۱]. برای مثال، در هیولت-پاکارد^{۱۲}، رفتار اخلاقی جزو ارزش‌های فرهنگی است که توسط مدیران ارشد کمپانی طراحی می‌شود.

خیلی از مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که تغییرات در عصر اطلاعات بسیار دشوار است؛ زیرا ممکن است آنها مسئولیت مدیریت کارکنانی را بر عهده داشته باشند که در مکان‌های متفاوتی مشغول به کار هستند. مدیران معمولاً به دلیل عدم توان نظارتی بر کارکنان دورکار، نمی‌توانند به کارکنان اعتماد کنند [۲۰].

لوپتن^۳ و هاینز^۴ (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیده‌اند که مانع اصلی دورکاری، دیدگاه سنتی مدیران نسبت به شغل و نبود اعتماد است. نبود اعتماد می‌تواند باعث شود که مدیران برای شغل دورکاران ارزش قائل نشوند و به آنها اجازه ندهند که در مواقع ضروری خودشان تصمیم بگیرند [۳]. مدیران باید حتی در زمانی که نمی‌توانند دورکاران را ببینند، به آنها اعتماد کنند؛ "اعتماد به افرادی که در خارج از دایره دید آنها قرار دارند" [۲۱]. مدیران باید به کارمندانشان اعتماد کنند تا وظیفه خود را به‌طور کامل انجام دهند و به‌طور قابل پیش‌بینی رفتار کنند، بدین ترتیب دورکاران به تدریج خودکنترل و خودراهنما می‌شوند.

اعتماد نیازمند این است که از طریق اختیاری ساختن شود [۴]. به‌عنوان مثال کارمندان این اختیار را دارند که پس از آن‌که مشکلی بسیار هزینه‌ساز شود، آن را حل کنند. این امر باعث می‌شود که فرد دورکار، استقلال فردی و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد و بدین ترتیب احساس رضایت می‌نماید [۸].

کار از راه دور، اجازه خودمختاری بیشتری را به کارمندان می‌دهد، به دلیل اینکه به کارمند اجازه می‌دهد تا بر چگونگی و زمان انجام کار کنترل داشته باشند، در واقع دورکاری به‌طور مثبتی با استقلال و انعطاف‌پذیری در ارتباط است. بر این اساس، فرضیات ۷ تا ۹ این پژوهش، به‌صورت زیر تدوین می‌شوند؛

فرضیه ۷: اعتماد مدیریتی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۸: اعتماد سازمانی در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

فرضیه ۹: اعتماد کارکنان در موفقیت برنامه دورکاری تاثیر دارد.

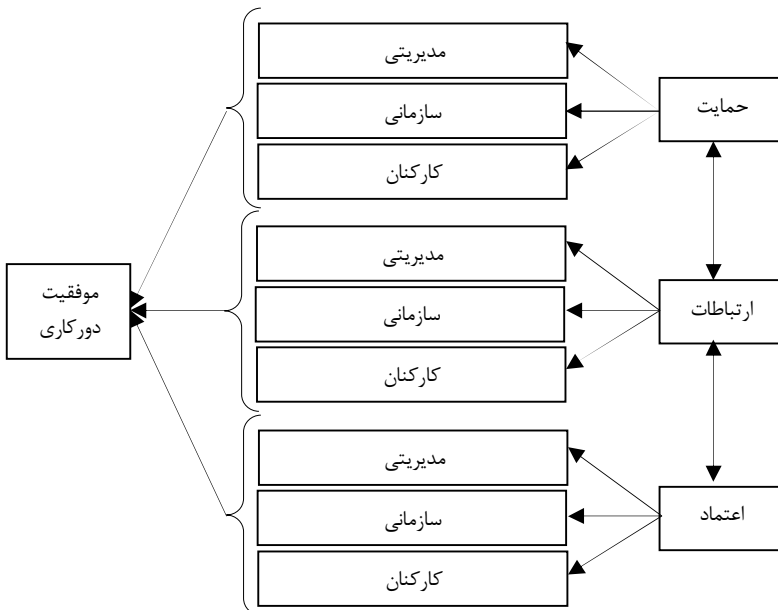
۳-۲- پیوند بین عوامل حیاتی موفقیت

با وجود بررسی جداگانه عوامل موفقیت در بخش پیشین، پیوندهای مشهودی بین آنها وجود دارد. داشتن نوعی فرهنگ مبتنی بر اعتماد به داشتن ارتباطات خوب در محل کار بستگی دارد. همان طور که توسط گرینیر^{۱۵} و متس^{۱۶} (۱۹۹۵) بیان شد، ارتباطات باعث اعتماد می‌شود و این مهم خود باعث روابط بهتر می‌شود.

همچنین ارتباطات با حمایت گره خورده است. برای رسیدن به مزایای دورکاری باید حمایت مدیران میانی و حمایت مدیران ارشد وجود داشته باشد. به علاوه فراهم کردن حمایت فناوری اطلاعات به دورکاران اجازه می‌دهد تا با هر که می‌خواهند، هر کجا و در هر زمانی ارتباط برقرار کنند. اعتماد و حمایت اغلب دست به دست هم می‌دهند.

در انتها باید بیان کرد که در دنیای پیشرفته، فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور، برنامه دورکاری تنها یک امکان و احتمال نیست، بلکه یک راهبرد زیرکانه تصمیم‌گیری برای کسب و کار است. شرکت‌ها برای ماندن در بازار جهانی و افزایش سود، به دورکاری روی آورده‌اند. شرکت‌های پیشرو در این زمینه مثل ای بی ام، بوئینگ و مریل لینچ، قدرت دورکاری را شناسایی کرده‌اند و مزایای قابل توجهی را از آن شامل افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، بالا رفتن روحیه کارکنان، رضایت شغلی، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و رقابت پایدار کسب کرده‌اند.

عوامل کلیدی موفقیت در دورکاری (حمایت، ارتباطات و اعتماد)، وسیله‌ای برای توسعه برنامه دورکاری است. این عوامل دارای روابط متقابل هستند و باید به‌طور همزمان در سطوح مختلف سازمانی به کار گرفته شوند. آموزش در هر دو سطح مدیریتی و کارمند مورد نیاز است. به‌منظور تسهیل ارتباط خوب در تمام سطوح، نیاز به یادگیری راهبردهای ارتباطی در تمام سطوح می‌باشد تا اطمینان حاصل شود که کارکنان خود را دخیل و مهم احساس نمایند [۱۵]. مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی

۳- روش‌شناسی پژوهش

مقاله حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان کار و امور اجتماعی و شامل ۱۲۰ نفر است. نمونه آماری پژوهش حاضر برابر با ۹۱ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری از جوامع محدود در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبه شده است. به‌منظور گردآوری داده‌ها تعداد ۹۱ پرسشنامه از بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

برای اندازه‌گیری پایایی از ۳ ضریب میانگین واریانس (AVE)، پایایی کل (CR) و آلفای کرونباخ (α) استفاده شده که مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای آلفای کرونباخ، ۰/۶ برای پایایی کل و ۰/۵ برای میانگین واریانس بیان‌گر پایایی بالای متغیرها است. روایی محتوا با استفاده از نظر خبرگان (شامل اساتید و صاحب‌نظران حوزه دورکاری) با استفاده از پانل دلفی در سه مرحله انجام و در نهایت پرسشنامه نهایی تأیید و طراحی شد. برای تأیید روایی سازه، تحلیل‌ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهند که سازه‌های مورد

مطالعه از روایی بالایی برخوردار هستند و تمامی بارهای عاملی مربوط به شاخص‌ها بیشتر از ۰/۶ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند و در اندازه‌گیری سازه مورد نظر سهم معناداری دارند.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های تحقیق

متغیر	سطح	شاخص‌ها	بار عاملی	آماره T	
سازمانی	حمایت مدیریتی	سوال ۱	۰.۸۶۲	۲۵.۰۰۴	
		سوال ۲	۰.۸۲۷	۱۵.۴۸۸	
		سوال ۳	۰.۸۴۵	۲۱.۲۰۱	
	حمایت سازمانی	سوال ۱	۰.۷۷۳	۷.۱۹۲	
		سوال ۲	۰.۸۹۶	۲۶.۳۱۹	
	حمایت کارکنان	سوال ۱	۰.۸۹۵	۴۴.۱۲۳	
سوال ۲		۰.۹۰۵	۳۲.۰۱۳		
سوال ۳		۰.۷۴۷	۹.۸۵۵		
ارتباطات	ارتباطات مدیریتی	سوال ۱	۰.۹۲۷	۴۰.۴۰۳	
		سوال ۲	۰.۹۱۵	۲۳.۷۷۴	
	ارتباطات سازمانی	سوال ۱	۰.۷۳۵	۸.۳۷۳	
		سوال ۲	۰.۸۸۷	۳۹.۴۷۴	
		سوال ۳	۰.۸۶۷	۳۲.۸۱۵	
	ارتباطات کارکنان	سوال ۱	۰.۹۳۵	۵۹.۴۱۴	
		سوال ۲	۰.۸۴۷	۱۴.۳۶۵	
	اعتماد	اعتماد مدیریتی	سوال ۱	۰.۵۹۸	۳.۲۶۰
			سوال ۲	۰.۸۸۱	۱۲.۷۲۱
اعتماد سازمانی		سوال ۱	۰.۹۰۰	۴۲.۹۴۶	
		سوال ۲	۰.۸۷۴	۲۳.۸۷۲	
اعتماد کارکنان	سوال ۱	۰.۸۳۲	۹.۲۴۰		
	سوال ۲	۰.۹۰۳	۴۰.۵۲۰		
موفقیت دورکاری		سوال ۱	۰.۷۶۵	۱۱.۴۲۲	
		سوال ۲	۰.۷۸۸	۱۵.۸۳۳	
		سوال ۳	۰.۹۱۵	۵۹.۷۴۴	
		سوال ۴	۰.۹۳۱	۶۵.۷۴۱	

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. این روش، ترکیب ریاضی آماری و پیچیده‌ای از تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر است که در یک سیستم پیچیده گرد هم آمده است تا پدیده‌های پیچیده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق به‌دلیل کوچک بودن نمونه از روش کمترین توان دوم جزئی PLS^{۱۷} و از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^{۱۸} استفاده شده است.

روش حداقل مربعات جزئی یکی از روش‌های آماری چندمتغیره محسوب می‌شود که به‌وسیله آن می‌توان علی‌رغم برخی محدودیت‌ها مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی، یک یا چند متغیر پاسخ را به‌طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود. خروجی نرم افزار در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲- ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: موفقیت دورکاری)

متغیرهای پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل (R^2)
حمایت مدیریتی	۰/۰۵۴	۰/۶۴۰	
حمایت سازمانی	۰/۰۷۶	۰/۵۵۰	
حمایت کارکنان	۰/۷۶۵	**۹/۲۲۰	
ارتباطات مدیریتی	۰/۵۹۸	** ۳/۲۶۰	
ارتباطات سازمانی	۰/۷۴۷	** ۹/۸۵۵	
ارتباطات کارکنان	۰/۲۸۹	* ۲/۴۷۲	
اعتماد مدیریتی	۰/۷۷۳	** ۱۲/۷۲۱	
اعتماد سازمانی	۰/۲۶۴	* ۲/۱۰۳	
اعتماد کارکنان	۰/۲۶۶	*۲/۵۸۹	
			۰/۶۵۷

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

بر طبق آماره t، متغیرهای حمایت مدیریتی و حمایت سازمانی بر متغیر موفقیت دورکاری تاثیر معنادار ندارند. اما متغیرهای ارتباطات کارکنان، اعتماد سازمانی و اعتماد کارکنان توانسته‌اند بر موفقیت دورکاری تاثیر مستقیم و معناداری داشته باشند و متغیرهای حمایت کارکنان، ارتباطات مدیریتی، ارتباطات سازمانی و اعتماد مدیریتی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تاثیرگذاری معنادار و مستقیمی بر موفقیت دورکاری داشته‌اند. به بیان دیگر با افزایش این متغیرها می‌توان انتظار داشت که موفقیت دورکاری نیز افزایش یابد و با کاهش آنها نیز موفقیت دورکاری کاهش یابد. مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۶۶۵ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند و یا به بیان دیگر این ضریب میزان پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند.

بر این اساس متغیرهای مستقل با همدیگر توانسته‌اند ۶۵/۵ درصد از تغییرات موفقیت دورکاری را پیش‌بینی کنند. بر اساس ضرایب مسیر می‌توان گفت سهم بیشتر این پیش‌بینی مربوط به متغیر اعتماد مدیریتی و پس از آن حمایت کارکنان و سپس ارتباطات سازمانی است.

۵- بحث در مورد یافته‌های تحقیق

یکی از دلایل عدم تاثیر حمایت مدیریتی بر موفقیت دورکاری در این سازمان، کمبود آموزش در سطوح مدیریتی است. طبق گزارشات هولت، مدیرانی که نسبت به دورکاری اطلاعات کافی نداشته باشند، گرایش کمتری نسبت به آن نشان می‌دهند. همچنین نتایج به دست آمده از تحقیقات وانر (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که به علت ترس مدیران میانی از دورکاری، حمایت لازم از برنامه دورکاری انجام نمی‌شود.

طبق نتایج حاصل از تحقیق، دورکاران این سازمان از حمایت تکنولوژی مناسب برخوردار نیستند و ابراز نارضایتی می‌کنند. بنابراین یکی از دلایل عدم تاثیر حمایت سازمانی بر موفقیت دورکاری می‌تواند کمبود امکانات و تجهیزات لازم و کافی برای برقراری ارتباط بین دورکاران و سازمان باشد. طبق گزارشات فریتز و همکاران (۱۹۹۹)، افراد دورکار اغلب از فناوری مورد استفاده خود نارضایتی می‌باشند. همچنین رضایت خاطر افرادی که از حمایت فناوری کافی برخوردارند، نسبت به افرادی که از آن بی بهره‌اند، بیشتر می‌باشد [۱۱].

همان‌طور که در تحقیقات مان (۲۰۰۳) بیان شد، حمایت افراد خانواده و همچنین تعیین مرزهای خانواده-کار نقش به‌سزایی در موفقیت دورکاری خواهد داشت. البته آموزش کارکنان و حتی آموزش و توجیه خانواده‌های آنها نیز در بعضی موارد بسیار موثر خواهد بود.

طی پژوهش انجام شده توسط کوالسکی و همکارانش، مشخص شد که مدیران با برخورداری از مهارت‌های ارتباطی (رسمی و غیررسمی) گام بزرگی را در جهت رسیدن به موفقیت برداشته‌اند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران باید بتوانند روابط خود را با کارکنان‌شان، که حتی ممکن است در یک مکان فیزیکی نباشند، توسعه دهند [۲۱]. نتایج به‌دست آمده از تحقیقات مان و همکارانش (۲۰۰۰) به مدیران پیشنهاد می‌کند که هر کاری از دستشان بر می‌آید برای پایین آوردن میزان انزوای اجتماعی انجام دهند.

سازمان با فراهم کردن شبکه مناسب و امن، الزامات لازم را برای اجرای هرچه سریع‌تر مشاغل را فراهم می‌کند [۳]. بنابراین هرچه سرعت ارتباطات و امنیت شبکه بالاتر باشد (ارتباطات سازمانی قوی)، امکان رسیدن به موفقیت افزایش می‌یابد و همچنین موجب افزایش رضایت کارکنان نیز می‌شود.

تحقیقات نشان داده‌اند که بدون روابط متقابل اجتماعی کارکنان، کارمندان احتمالاً احساس انزوا و بیرون از حلقه کاری بودن را خواهند داشت [۳]. ارتباط با دیگر دورکاران و همکاران، باعث می‌شود که افراد خود را خارج از حلقه سازمانی نبینند و همچنین خود را در موفقیت‌های سازمانی شریک بدانند و نتیجه کار خود را وقتی در راستای اهداف سازمانی قرار می‌گیرد، ببینند.

بر طبق تحقیقات استاپلس (۲۰۰۱) مشخص شد که در کار از راه دور، اعتماد مدیریتی رابطه مثبتی با احساس از عملکرد خوب و رضایت شغلی و رابطه منفی با استرس کاری دارد. بدین ترتیب در راستای تایید این فرضیه چنین به‌نظر می‌آید که اعتماد مدیر نقش به‌سزایی در موفقیت دورکاری دارد.

کار از راه دور، اجازه خودمختاری بیشتر را به کارمندان می‌دهد، به دلیل اینکه به کارمندان اجازه می‌دهد تا بر چگونگی و زمان انجام کار کنترل داشته باشند، در واقع دورکاری به‌طور مثبتی با استقلال و انعطاف‌پذیری در ارتباط است. پس برای دادن حق تصمیم‌گیری به دورکار، داشتن اعتماد الزامی است.

طبق تحقیقات انجام شده، فرهنگی که بر پایه اعتماد باشد، می‌تواند در بهره‌گیری از اهداف مشترک، از طریق بنا کردن تعهد و شناسایی ارزش‌های مشترک فرهنگ سازمان، توسعه پیدا کند [۴]. اعتماد می‌تواند به‌عنوان نوعی خروجی حاصل از ارزش‌های مشترکی باشد که توسط رهبران، پیگیری و حمایت می‌شود [۱].

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۱- با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، به سازمان کار و امور اجتماعی پیشنهاد می‌شود که به آموزش (به‌خصوص در سطح مدیریتی) به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در موفقیت دورکاری توجه شود. بدین ترتیب که اگر مدیران دارای آگاهی لازم نباشند، از آن استقبال نخواهند کرد و این نکته باعث عدم موفقیت دورکاری خواهد شد.

۲- از جمله نکاتی که باید به آن توجه کرد، نقش حمایتی مدیران می‌باشد. سطح حمایت و پشتیبانی مدیر از دورکاران، تاثیر به‌سزایی در موفقیت دورکاری دارد. اگر دورکاران این حمایت را دریافت نکنند باعث دلسردی آنها می‌شود و این خود نتایج منفی را پیش رو دارد.

۳- نکته دیگری که طی انجام تحقیقات مشخص شد، عدم استفاده از ابزار و فناوری مناسب توسط دورکاران بود. استفاده از ابزارآلات و فناوری روز دنیا یکی از مهمترین پایه‌های دورکاری می‌باشد. طبق نتایج تحقیق، دورکاران بیان کرده‌اند که فناوری مناسبی برایشان در نظر گرفته نشده است و این باعث نارضایتی آنها شده است. با توجه به این نکته، فراهم کردن ابزارآلات و فناوری به‌روز و مناسب برای دورکاران، به سازمان پیشنهاد می‌شود.

۴- نکته قابل توجه بعدی، عدم وجود تشویق سرپرستان و مدیران ارشد سازمان است. با توجه به این نکته پیشنهاد می‌شود که سرپرستان و مدیران، دورکاران را مورد تشویق قرار داده و مزایای بیشتری را به آنها اختصاص دهند تا دورکاران دلگرمی و انگیزه لازم را برای انجام وظایف خود پیدا کنند.

۵- ایجاد سیاست‌ها و روش‌های روشن برای ارتباطات دورکاران، نوعی محیط حمایتی را ایجاد می‌کند که در آن دورکاری به موفقیت می‌رسد. اینکه هر کارمند به‌عنوان دورکار، همکاران، مشتریان و دیگر دورکاران را در دسترس داشته باشد باعث ایجاد فضای ارتباط موثر می‌شود.

۷- پی‌نوشت‌ها

- ۱-J.M.Nilles
- ۲-Telecommuting
- ۳-Home Work
- ۴-Kaner,Felcher&Kalins
- ۵-Support
- ۶-Ford
- ۷-McLaughlin
- ۸-Hartman
- ۹-Communication
- ۱۰-Ilozor
- ۱۱-Trust
- ۱۲-Hewlett-Packard
- ۱۳-Lupton
- ۱۴-Haynes
- ۱۵-Greiner
- ۱۶-Metes
- ۱۷-partial least square
- ۱۸-SMART PLS

۸- منابع

- [۱] Allert, J.R. and Chatterjee, S.R., “Corporate communication and trust in leadership”, *Corporate Communications*, Vol. ۲ No. ۱, pp. ۱۴-۲۱, ۱۹۹۷.
- [۲] Bailey, D.E. and Kurland, N.B., “A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۲۳, pp. ۳۸۳-۴۰۰, ۲۰۰۳.
- [۳] Cascio, W.F., “Managing a virtual workplace”, *Academy of Management Executive*, Vol. ۱۴ No. ۳, pp. ۸۱-۹۰, ۲۰۰۰.
- [۴] Coleman, H.J., “Why employee empowerment is not just a fad”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۱۷ No. ۴, p. ۲۹, ۱۹۹۶.
- [۵] Staples, D.S., “A study of remote workers and their differences from non-remote workers”, *Journal of End User Computing*, Vol. ۱۳ No. ۲, pp. ۳-۱۴, ۲۰۰۱.

- [۶] Ford, R.C. and McLaughlin, F., "Questions and answers about telecommuting programs", *Business Horizons*, May-June, pp. ۶۶-۷۲, ۱۹۹۵.
- [۷] Fritz, M.B.W., Narasimhan, S. and Rhee, H.S., "Communication and coordination in the virtual office", *Journal of Management Information Systems*, Vol. ۱۴ No. ۴, pp. ۷-۲۸, ۱۹۹۸.
- [۸] Golden, T.D., "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۲۷, pp. ۳۱۹-۴۰, ۲۰۰۶.
- [۹] Greiner, R. and Metes, G., "Going Virtual: Moving Your Organization into the ۲۱st Century", ۱۹۹۵.
- [۱۰] Gresing - Pophal, L., "Training supervisors to manage teleworkers", *HRMagazine*, January, pp. ۶۷-۷۲, ۱۹۹۹.
- [۱۱] Haines, V.Y. III, St. Onge, S. and Archambault, M., "Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes", *Journal of End User Computing*, Vol. ۱۴ No. ۳, pp. ۳۲-۵۰, ۲۰۰۲.
- [۱۲] Hartman, R.I., Stoner, C.R. and Arora, R., "An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, Vol. ۶ No. ۲, pp. ۲۰۷-۲۵, ۱۹۹۱.
- [۱۳] Huws, U., "Social Europe: Follow up to the White paper – teleworking, European Commission DGV", Office for Official Publications of the European Commission, ۱۹۹۵.
- [۱۴] Ilozor, D.B., Ilozor, B.D. and Carr, J., "Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۰ Nos. ۵/۶, pp. ۴۹۵-۵۰۷, ۲۰۰۱.
- [۱۵] Kowalski, K.B. and Swanson, J. S., "critical success factor in developing teleworking programs", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ۱۲ No. ۳, pp. ۲۳۶-۲۴۹, ۲۰۰۵.
- [۱۶] Kurland, N.B. and Cooper, C.D., "Manager control and employee isolation in telecommuting environments", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. ۱۳, pp. ۱۰۷-۲۶, ۲۰۰۲.
- [۱۷] Lupton, P. and Haynes, B., "Teleworking-the perception-reality gap", *Facilities*, Vol. ۱۸ Nos. ۷/۸, pp. ۳۲۳-۳۷, ۲۰۰۰.
- [۱۸] Mann, S., Varey, R. and Button, W., "An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۱۵ No. ۷, pp. ۶۶۸-۸۲, ۲۰۰۰.
- [۱۹] Nilles, J., "Managing Telework Strategies for Managing the Virtual Workforce", Wiley, New York, NY. ۱۹۹۸.
- [۲۰] Perin, C., "The moral fabric of the office: panopticon discourse and schedule flexibilities", in Bacharach, S.B., Tolbert, P.S. and Barley, S.R. (Eds), *Research in the*

Sociology of Organizations: Vol. ۸: Organizations and Professions, JAI Press, Greenwich, CT, pp. ۲۴۱-۶۸, ۱۹۹۱.

[۲۱] Potter, E.E., “Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society”, *Journal of Labor Research*, Vol. ۲۴ No. ۱, pp. ۷۳-۸۴, ۲۰۰۳.

[۲۲] Schwartz, L., “Employees’ quality of life brings telework into focus”, *Oregon Office of Energy*, Salem, OR, June, available at: www.energy.state.or.us/telework/telecas.htm (accessed ۸ October ۲۰۰۳), ۱۹۹۷.

[۲۳] Tremblay, D.G., “Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers”, *Women in Management Review*, Vol. ۱۷ Nos. ۳-۴, pp. ۱۵۷-۷۰, ۲۰۰۲.

[۲۴] Warner, M., “Working at home – the right way to be a star in your bunny slippers”, *Fortune*, Vol. ۱۳۵ No. ۴, pp. ۱۶۵-۶, ۱۹۹۷.