



# **Exploration and Systematic Internal Analysis of Macro-cultural Factors in the Field of Success and Failure of Teleworking Organization by Thematic Analysis Approach**

**sayed mohammad safavi hemami<sup>\*1</sup>, Mahdi Mohammadi<sup>2</sup>**

1\*- 1 Msc/ Graduate School of Management and Economics/ Sharif University of Technology/Tehran/Iran (Corresponding Author). Email: [mohamad88115mh81@gmail.com](mailto:mohamad88115mh81@gmail.com)

2-Assistant professor/ Faculty of Management/ Payam Noor University/ Tehran/ Iran

## **Abstract**

Within the past two years, lots of organizations and governments had to develop and implement teleworking method as much as possible due to Covid-19 disease outbreak. Because of the critical nature of this subject, few organizations were prepared for implementation of the teleworking; so, this matter created lots of challenges for the effectiveness of organizations performance. This research has an exploratory approach and it answers this question: what are the most important cultural factors in the field of success and failure of teleworking in effectiveness of organizations performance. For answering this question, we used the analysis of data from semi-structured interviews with individuals in a teleworking organization. The interviewees were the employees and managers of the organization and the interview questions were asked openly and freely. For analyzing the data, we used coding with thematic analysis approach and the main themes are discussed as the main cultural factors in organizational behavior. The results show that matters such as the feeling of justice in the organization, job promotion culture, flexibility of organization and attitude towards reward and compensation of services are the most important factors from the employees' point of view that determines the success or failure of teleworking in the organization. On the other hand, the most important factors are: how to monitor employees' performance and communication in organization from the managers' point of view.

**Keywords:** teleworking, organizational performance, organizational culture, organizational behaviour, functional effectiveness

## **Citation:**

safavi hemami, S. M., & Mohammadi, M. (2023). Exploration of Macro-cultural Factors in the Field of Success and Failure of Teleworking Organization by Thematic Analysis Approach. *New Business Attitudes*, 4(2), 95-116.



## اکتشاف و تحلیل درونی نظام یافته عوامل کلان فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست

### سازمان در زمان دور کاری؛ رویکرد تحلیل مقوله

سید محمد صفوی همای\*<sup>۱</sup> مهدی محمدی<sup>۲</sup>

۱- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد/ دانشکده مدیریت و اقتصاد/ دانشگاه صنعتی شریف/ تهران/ ایران (نویسنده مسئول). ایمیل: mohamad88115mh81@gmail.com

۲- استادیار/ دانشکده مدیریت/ دانشگاه پیام نور/ تهران/ ایران

#### چکیده

شیوع بیماری کووید-۱۹ از حدود دو سال گذشته، بسیاری از سازمانها و دولت‌ها را ناگزیر از تدوین و پیاده سازی فرایند دور کاری از منزل به صورت حداکثری نمود. به دلیل ماهیت بحرانی موضوع، سازمانهای کمی از آمادگی لازم برای اجرای فرایند دور کاری برخوردار بودند؛ لذا این مساله، چالش‌های متعددی برای اثربخشی عملکردی سازمانها ایجاد نموده است. در این پژوهش با رویکرد اکتشافی به این سوال پاسخ داده خواهد شد که مهمترین عوامل فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست اقدامات دور کاری در موضوع اثربخشی عملکرد سازمانی چیست. برای پاسخ به این پرسش از تحلیل داده‌های جمع آوری شده از مصاحبه نیمه ساختارمند با افراد یک سازمان دور کار استفاده شده است. افراد مورد مصاحبه، کارکنان و مدیران سازمان می‌باشند و سوالات مصاحبه به صورت پایان باز و آزاد پرسیده شده است. برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری به روش تحلیل مقوله استفاده شده و مضامین اصلی به عنوان اصلی‌ترین عوامل فرهنگی در رفتار سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مواردی چون احساس عدالت در سازمان، فرهنگ ارتقای شغلی، انعطاف پذیری سازمان و نگرش نسبت به پاداش و جبران خدمات از جمله مهم‌ترین عوامل تعیین کننده موفقیت یا شکست دور کاری در سازمان از نظر کارکنان هستند. در طرف مقابل، نحوه نظارت بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی از منظر مدیران به عنوان مهم‌ترین عوامل مطرح شده است.

**کلیدواژه‌ها:** دور کاری، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی، اثربخشی عملکردی

#### استناد:

صفوی همای، سید محمد و محمدی، مهدی. (۱۴۰۲). اکتشاف عوامل کلان فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست سازمان در زمان دور کاری؛ رویکرد تحلیل مضمون. *دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی*، ۴(۲)، ۹۵-۱۱۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۲، پیاپی ۲۰

ناشر: دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.353695226256555.4854>



## مقدمه

با بروز بحران همه‌گیری بیماری کووید-۱۹، بسیاری از سازمانها ناچار به تغییر نوع انجام همه یا بخش عمده‌ای از فعالیت‌ها به شرایط دورکاری حداکثری از منزل شدند. اگرچه در سال‌های پیشین با توسعه فناوری و زیرساخت‌های ارتباطی رفته رفته توجه کسب و کارها به شرایط دورکاری بیشتر شد، اما شاید بتوان گفت نگاه به دورکاری تاحدی محدود به افراد با شرایط خاص همچون برخی معلولیت‌ها، بیماری، بارداری در خانمها و مادران با فرزندان خردسال بوده است. بنابراین می‌توان چنین برداشت کرد که اجرای دورکاری در ابعادی که جهان از ابتدای دو سال گذشته میلادی تجربه کرده است، بی سابقه بوده و نیاز به مطالعه‌ی عمیق‌تر و وسیع‌تری در این زمینه احساس می‌گردد.

محققان در بحث مزایای دورکاری عنوان کرده‌اند که کارکنان در این شرایط میتوانند با استفاده از بسترهای الکترونیکی و مخابراتی برای برقراری ارتباط در محل زندگی خود کار کنند. این می‌تواند آنها را از خطر ابتلا به بیماری کووید-۱۹ محافظت نماید. کار در منزل همچنین به کارمندان این امکان را می‌دهد تا در انجام فعالیت‌های کاری خود انعطاف بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، آنان نیازی به صرف وقت یا پول برای رفت و آمد به محل کار خود ندارند. همچنین کار از منزل به آنان استقلال عمل بیشتری می‌دهد. استقلال عمل اشاره به این دارد که یک شغل تا چه میزان به فرد اجازه میدهد تا در مورد روش چگونگی انجام کار خود تصمیم بگیرد. یکی دیگر از مزایای دورکاری این فرصت برای کارمندان است که محل کار خود را تغییر دهند یا مطابق با خواست خود انتخاب نمایند.

از طرف دیگر دورکاری معایب و چالش‌هایی نیز با خود به همراه دارد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها بحث عدم وجود نظارت شغلی است که ممکن است بر هدایت موثر عملکرد کارکنان و انگیزه بخشی به آنان تاثیر بگذارد. از دیگر معایب این است که هیچ‌گونه تفکیک فیزیکی بین کار و وقت شخصی وجود ندارد و در صورت طولانی شدن بازه زمانی دورکاری مانند تجربه‌ای که در دوران همه‌گیری با آن مواجه بوده‌ایم، محیط خانه ممکن است به یک محیط کار خسته کننده تبدیل گردد. این معایب می‌تواند موانعی را در رضایت شغلی ایجاد کند و این عدم رضایت شغلی به نوبه خود می‌تواند منجر به عملکرد پایین‌تر کارکنان شود.

## پیشینه پژوهش

این نکته قابل درک است که عملکرد کارکنان نقش مهمی در موفقیت شرکت دارد و کارمندی که از کار خود راضی است به احتمال زیاد عملکرد بهتری نسبت به همکار ناراضی اش بروز می‌دهد (خان و همکاران، ۲۰۱۶). بحث دورکاری اغلب اوقات به طور کامل وابسته به ارتباطات الکترونیکی است. علی‌رغم راحتی و دسترسی به این نوع از ارتباط در دوران مدرن، بسیاری از مطالعات (مارشال و همکاران، ۲۰۰۷؛ ژانگ، ۲۰۱۶) شواهدی از ضعف نسبی آن در مقایسه با ارتباطات رودررو و حضوری نشان داده‌اند. ضعف اصلی ارتباطات الکترونیکی، سطح غنای اطلاعاتی آن است که به عنوان سطحی از پیچیدگی اطلاعات تعریف می‌شود که یک رسانه ارتباطی می‌تواند میان افراد درگیر آن ارتباط منتقل نماید (پراباکار و استراکوا، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، تکیه صرف بر ارتباطات الکترونیکی، در کارمندان احساس انزوا و تنهایی را ایجاد می‌کند. تصور منزوی شدن عمدتاً به دلیل تعامل کمتر کارمندان با همکاران، سرپرستان و مدیران است. در این شرایط کارکنان ممکن است در صورت لزوم از حمایت و پشتیبانی لازم برخوردار نگردند و این ممکن است منجر به نارضایتی آنان شود، زیرا نیازهای اجتماعی آنان در دورکاری برآورده نمی‌شود (مارشال و همکاران، ۲۰۰۷).

یکی دیگر از پیامدهای منفی سیاست‌های دورکاری، احساس کمبودی است که کارکنان در به چشم نیامدن دستاوردهای خود در کار احساس می‌کنند. این محدودیت از آنجایی نشأت می‌گیرد که کارکنان معمولاً زمانی که کارشان آماده تحویل است آن را ارسال می‌کنند و مدیر فرایند انجام کار و دشواری‌هایی که کارکنان تجربه نموده اند را نمی‌دانند. برخی از کارمندان ممکن است اضافه کاری کنند و حتی بیشتر از دوران پیش از دورکاری کار کنند، اما کار آنها فقط با توجه به نتیجه نهایی ارزیابی می‌شود و نه با دشواری‌هایی که در طی فرآیند با آن روبه رو بوده اند. مورد دیگر بحث تعادل کار و زندگی است. هنگامی که کارمندان از خانه کار می‌کنند، تقریباً غیر ممکن است که فضای کار از فضای خانواده، به خصوص در زمان بحران همه‌گیری که همه افراد خانواده به ناچار در خانه هستند، جدا شود. ژانگ (۲۰۱۶) ادعا می‌کند که وقتی مرز میان فعالیت‌های کاری و خانوادگی مشخص نباشد، کارمندان در معرض آشفتگی‌های زیادی از طریق مسائل خانوادگی قرار می‌گیرند و این امر باعث می‌شود که آنها نتوانند بر کار خود تمرکز کنند و به طور کامل نقش خود را در سازمان انجام دهند. همچنین بسیار محتمل است که مشکلات خانوادگی بتواند روحیه کارکنان را در محل کار تحت تأثیر قرار دهد که این خود چالش دیگری است.

با مرور تحقیقات انجام گرفته در این حوزه پیش و پس از همه‌گیری، می‌توان کارهای انجام گرفته را در ده حوزه عمده دسته بندی نمود: تحقیقات مربوط به سنجش اثربخشی دورکاری، مزایا و معایب و مدیریت عملکرد، حوزه تعادل زندگی و کار، حوزه سلامت و تندرستی جسمی و روانی، حوزه نگرش کارکنان و مشارکت موثر، حوزه مالی و اقتصاد، حوزه فن آوری و زیرساخت، حوزه مدیریت و رهبری سازمانی، حوزه طراحی ارگونومی، حوزه رضایت شغلی و حوزه انرژی و محیط زیست. همانطور که پیشتر گفته شد، اگرچه تحقیقات مرتبط با دورکاری، از وجود برخی مزایا همچون رابطه مثبت آن با عملکرد شغلی و بهره‌وری حکایت می‌کند، اما تعداد دیگری نیز نتایجی عکس این یافته‌ها از جمله رضایت کمتر همکاران در دراز مدت و احساس ایزوله شدن از فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. این تناقضات بیان می‌کند که کار مجازی ممکن است برای همه افراد مناسب نباشد و افراد خاصی برای کار در مجموعه مجازی مناسب هستند (رولستون، ۲۰۰۱). مثلاً برای کارکنانی که تنها زندگی می‌کنند و شخصیت درونگرا دارند، ممکن است دورکاری مناسب نباشد (عریضی و احمدآبادی، ۱۴۰۰). در شرایطی مانند اکنون که دورکاری تنها راه برای برخی سازمان‌ها محسوب می‌گردد، می‌توان چنین گفت که راه حل یکتایی برای تمام کارکنان وجود ندارد و سازمانها برای بهبود اثربخشی می‌بایست فرایندهای خود را برای کارکنان خود و متناسب با هر یک از آنان منعطف سازند. از این رو، قبل از پیاده سازی برنامه دورکاری، مدیران باید به حوزه‌های کلیدی که بر موفقیت

چنین ابتکاراتی تاثیر گذار است، توجه ویژه‌ای داشته باشند و بررسی کنند که چه راه کارهایی برای نوع کسب و کار آنان، نوع سازمان و کارکنان آن مناسب و کارا است و اینکه مشخص کنند تا چه میزان سازمان برای دور کاری آماده است (دنیلز، ۲۰۰۱). مطابق نتایج پژوهش ملادن (۲۰۲۲) کارکنانی با درجه فرهنگ فاصله قدرت زیاد به دور کاری نگاهی منفی و کارکنانی با فرهنگ فردگرایی به اثربخشی دور کاری نگاهی مثبت دارند.

درک چالش‌های سازمان در رابطه با پیاده سازی دور کاری و حفظ اثربخشی عملکردی و رفاه شغلی، چارچوبی برای هدایت اقدامات و تدوین برنامه‌های دور کاری به مدیران سازمان ارائه می‌دهد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است که با شناسایی اصلی‌ترین عوامل فرهنگی در جهت تقویت و تضعیف دور کاری در سازمان، راهکارهایی عملی برای بهره گیری از آنها به سازمانها ارائه نماید. ضرورت چنین پژوهشی از دو منظر قابل بررسی است: نخست، عمده پژوهش‌های موجود پیش از وقوع بحران کنونی انجام گرفته است و ماهیت بحرانی موقعیت حاضر را در نظر نگرفته است. دوم اینکه با پیشرفت زیرساخت‌های ارتباطی و مخابراتی در کشور خصوصا در دهه گذشته، دور کاری حتی پس از عبور از این شرایط بحرانی، همچنان می‌تواند یکی از فرایندهای سازمانها برای بخشی از نیروهایشان باقی بماند؛ لذا، پرداختن به آن چه در موقعیت فعلی و چه برای ترسیم چشم انداز کاری آینده ضرورت و اهمیت دارد.

به گفته بویاتریس (۲۰۰۸)، عملکرد در یک سازمان تحت تأثیر سه عامل اصلی قرار دارد: عملکرد فردی، محیط سازمانی و الزامات شغل. نخستین عامل، عملکرد فردی است و متشکل از بینش، ارزش‌ها، فلسفه، دانش، ماهیت، شایستگی‌ها، نوع مسیر شغلی، سبک و علایق کارکنان است. عامل دوم، بحث محیط سازمانی است که متشکل از فرهنگ و جو موجود در سازمان، ساختار و سیستمها، بلوغ صنعت، موقعیت استراتژیک سازمانی، شایستگی‌های کلیدی و مزیت‌های رقابتی سازمان است. عامل سوم الزامات شغلی است که شامل وظایف، کارکردها و نقش‌های هر یک از اعضای سازمان است. نظریه عملکرد شغلی نشان می‌دهد که بهترین عملکرد را می‌توان از طریق بهینه ساختن مولفه‌های فردی، محیط و نقش‌ها و وظایف انجام شده در سازمان توسط منابع انسانی و رهبران آن تحقق بخشید (بویاتریس، ۲۰۰۸). هم چنین یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی با واسطه ظرفیت یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان دارد (قاسم زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۹). ارزش‌ها، ویژگی‌های سبک و دانش رهبری در کنار محیط سازمانی مطلوب می‌تواند یک رهبر یا مدیر را به انجام وظیفه خود در دستیابی به بهترین عملکرد سازمانی است کمک کند. از طرفی نیروی کار دارای مهارت و دانش تنها در صورت داشتن رهبری درست و محیط هماهنگ می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت بگذارد.

در پژوهش ترمبلی (۲۰۱۲) در مورد مزایا و چالش‌های فرایند دور کاری از منظر کارکنان یک سازمان بر اساس تحقیقات پیشین بحث می‌گردد. بنا به نتایج این تحقیق، انعطاف پذیری در تغییر شرایط و شیوه انجام کارها یکی از نقاط مثبت دور کاری از سوی کارکنان عنوان شده است. در طرف مقابل تعارض با مدیر و سایر همکاران بر سر انتخاب‌های شغلی و اختیار در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان یکی از دغدغه‌های کارکنان مورد اشاره قرار گرفته است.

در باب اجرای اثربخش فرایند دورکاری نیز پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. کالور و ویگار (۲۰۱۰) آموزش کارکنان، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی را اصلی‌ترین مولفه‌های اثربخشی عملکردی دورکاری معرفی کرده‌اند. هم چنین خیراندیش و عسگری (۱۳۹۹) چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، کیفیت زندگی کاری، نگرش فردی، صلاحیت فردی و ویژگی‌های شخصی را به ترتیب مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی دورکاری می‌دانند. پرز و همکاران (۲۰۰۵) به ۳ مولفه: الف. مسائل نیروی انسانی از جمله درصد کارکنان دانشی هم چون برنامه ریزان نرم افزار، طراحان، محققان و غیره، ساعات کاری منعطف، کارهای نیمه وقت، آموزش کارکنان، ب. مسائل تکنولوژیکی چون دسترسی به کامپیوتر، خدمات یکپارچه دیجیتال، شبکه‌های مخابراتی، استفاده سازمان از تبادل داده‌ها بصورت الکترونیک، استفاده سازمان از نرم افزار برای انجام امور اداری و ج. مسائل مدیریتی از جمله آموزش مدیران در زمینه تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات، میزان سرمایه‌گذاری مدیران در طرح‌های نوآورانه و نگرش مدیران به پیاده‌سازی طرح‌های دورکاری پرداخته‌اند.

با توجه به تفاوت‌های ذاتی دورکاری و کار در محل کار اصلی، گمان می‌شود که وقتی کارمندان از راه دور کار می‌کنند، از راهکارهای متفاوتی برای انجام کار خود نسبت به زمانی که در دفتر کار مشغول به کار بودند، استفاده می‌کنند. به طور کلی می‌توان گفت کار در محیط جدید نیازمند مهارت‌های متفاوتی با آنچه در محیط کار سنتی مورد نیاز است، خواهد بود. (توراگو، ۲۰۰۵) کار در خارج از محل کار معمولی چیزی فراتر از تغییر صرف در مکان فیزیکی است. دورکاری همچنین محیط اطراف کارمند را تغییر می‌دهد. به طور بالقوه تجهیزات، ابزارها و منابع مورد استفاده برای انجام کار و ماهیت تعاملات کارکنان با سایر همکاران و به تبع آن راهکارهای انجام و پیشبرد کارها تا حدی دچار تغییر و تحول خواهند شد (سردشموخ و همکاران، ۲۰۱۲).

بر اساس مطالعات انجام گرفته که در بالا بحث شد، عوامل موفقیت و شکست مورد مطالعه در سازمان‌های دورکار عمدتاً عوامل ساختاری بوده و در مورد بعد فنی اجرای اثربخش دورکاری بحث کرده‌اند. با گسترش استفاده از اینترنت در دنیای تجارت از اواخر دهه ۱۹۹۰ دورکاری به عنوان یک شیوه کاری که در زمینه تجارت الکترونیک به کار می‌رود مطرح شد که دارای عوامل موفقیت و شکست بسیار متفاوتی نسبت به سازمان‌های سنتی است. ریشه این تفاوت را می‌توان در ساختار سازمانی و مدیریت در زیرساخت‌های تجارت الکترونیک در مقایسه با محیط سنتی جستجو کرد. (کوپر و بورک، ۲۰۰۲). اما مطالعه عوامل موفقیت و شکست تنها به عوامل فنی و ساختاری محدود نمی‌شود.

در طول زمان و اجرای دورکاری در سازمانها موانعی از جنسی متفاوت به وجود آمده است که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. به طور خلاصه می‌توان گفت که به عوامل فرهنگی در تحقیقات دورکاری بسیار محدود پرداخته شده است. تجربه نشان داده است که فرهنگ تجاری سنتی میزان اثربخشی دورکاری در محل کار را محدود می‌سازد (نیلز، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر، سازمانهایی که عمدتاً بر اساس یک مدل صنعتی، یعنی با تمرکز منابع و کارکنان فعالیت می‌کنند، در مقایسه با فرهنگ‌های سازمانی جدید موفقیت کمتری در پذیرش کار از راه دور دارند. جک لاین و کین یوا (۲۰۲۱) توصیه می‌کنند که به فرهنگی

در سازمان نیاز است که تغییرات، اشتراک اطلاعات و سیستم‌های تکنولوژی ارتباطات را توسعه داده و آگاهی به فعالیت‌های ساده دورکاری را ایجاد نماید.

فرهنگ سازمانی نحوه نگرش کارکنان سازمان از رویدادها را شکل می‌دهد و به درک نحوه عملکرد سازمان تا حد زیادی کمک می‌کند (اسپیچلی، ۲۰۰۱). هم‌چنین بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (کاوه و همکاران، ۱۳۹۸)

اسپیچلی (۲۰۰۱) استدلال می‌کند که موفقیت ادراک شده برای مدیران سازمان عمدتاً بر اساس اهداف و ابعاد عملکردی سازمان است که با فرهنگ سازمانی ارتباط دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد. در نتیجه این موضوع، مدیریت سازمان تمایل دارد عوامل موفقیت را که اهداف و ابعاد عملکرد سازمان را برآورده می‌کند، تشخیص دهد (گوردون، ۱۹۹۶) و آنها را تقویت نماید. بر اساس ادبیات موجود، فرهنگ سازمانی عاملی است که بر نحوه ادراک موفقیت از سوی رهبران سازمان تأثیر می‌گذارد و همچنین به درک اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند.

این مطالعه با در نظر گرفتن نظریه‌های سازمانی مورد بحث در زمینه نگرش و رفتار کارکنان و مدیریت نسبت به دورکاری تلاش دارد ویژگی‌های منحصر به فرد کارکنان و مدیریت و ادراک آنان از عوامل موفقیت و شکست اجرای دورکاری را نشان دهد. این تحقیق به درک مدیریت نسبت به نگرش کارکنان در مورد دورکاری کمک می‌کند تا بتوانند امکان دورکاری موثر را برای تعداد بیشتری از کارکنان و منطبق با فرهنگ سازمانی خود فراهم نمایند. علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان شاخص عملکرد توسط مدیریت برای نظارت بر دورکاری در سازمان استفاده شود.

در این پژوهش با الهام از دسته‌بندی دیوید هلمن (۲۰۰۶) چارچوب ارزش‌های رقابتی کویین 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، فرهنگ قبیله‌ای (مشارکتی)، فرهنگ کارآفرینی (انعطاف‌پذیر) و فرهنگ بازار (ماموریتی) مشخص می‌گردد.

در ادبیات رفتار سازمانی، نظریه‌های متعددی وجود دارد که به درک جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی کمک می‌کند و از آنجا که این تحقیق جنبه‌های سازمانها و دیدگاههای فردی درون آن را مورد بررسی قرار می‌دهد، لازم است که این نظریه‌ها را بیان کنیم. عواملی که بر مطالعه رفتار افراد در یک سازمان تأثیر می‌گذارد و پیامدهای آن عوامل به صراحت بیان می‌گردد. عوامل شخصی و موقعیتی در این مقاله به عنوان دو نوع اصلی عوامل موفقیت یا شکست دورکاری ارائه شده است. عوامل شخصی شامل نگرش فردی، عادات، شخصیت و استعداد کارکنان است. عوامل موقعیتی شامل نظارت، آموزش، منابع تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) و منابع غیر تکنولوژیکی (امور مالی و موقعیت مکانی) هستند که توسط مدیران سازمان برای کارکنان فراهم می‌شوند.

## اهداف و سوالات پژوهش

یکی از مهمترین ابعاد بحث دورکاری که بیشتر از جنبه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن پرداخته شده است، بحث اثر دورکاری بر عملکرد شغلی کارکنان به عنوان یکی از عناصر عملکرد سازمان و میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت و توسعه عملکرد سازمانها در شرایط بحرانی جدید است. سوالاتی که مدیران سازمانها اغلب در مواجهه با پدیده دورکاری با آن مواجه می‌گردند عبارتند از:

۱- سازمانها به طور کلی با چه چالش‌هایی در حوزه اثربخشی برنامه‌های مدیریت عملکرد در دوران دورکاری روبه‌رو هستند؟  
 ۲- چه استراتژی‌هایی می‌بایست در مواجهه با بحران در کوتاه مدت و بلندمدت اتخاذ گردد؟ کدام استراتژی‌ها بیشتر موثر هستند؟

۳- نقش فرهنگ سازمانی در اجرای اثربخش فرایندهای دورکاری چیست؟

۴- فرهنگ یک سازمان چه چالش‌هایی برای اجرای موفقیت آمیز دورکاری پدید می‌آورد؟

در این پژوهش قصد داریم ضمن بررسی عوامل فرهنگی موثر بر اثربخشی دورکاری در سازمان به این پرسش پاسخ دهیم که: چه عوامل فرهنگی در سازمان، پیاده سازی دورکاری را تسهیل نموده و آن را از منظر عملکرد و رفاه اثربخش می‌نماید؟

## روش شناسی پژوهش

این مطالعه یک مطالعه به روش کیفی است. با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، مولفه‌های اولیه با روش تحلیل مضمون شناسایی شدند. هم چنین با استفاده از مطالعات اسنادی این مولفه‌ها تکمیل شدند. مشارکت کنندگان در پژوهش را مشاوران تحصیلی دورکار با عملکرد بالا یک موسسه آموزشی تشکیل داده‌اند. مصاحبه‌شوندگان از بین افرادی انتخاب شده بودند که هم چندین سال سابقه فعالیت به صورت حضوری در همین موسسه را داشتند و لذا با فرهنگ موسسه در شرایط حضوری کاملاً آشنا بودند و هم تجربه فعالیت دورکاری به مدت حداقل یکسال کامل را داشتند. در بین مصاحبه‌شوندگان افرادی بودند که اخیراً تجربه همزمان دورکاری و فعالیت حضوری برای فعالیت‌های مختلفشان را داشتند و افرادی هم بودند که تجربه اخیرشان بر اساس فعالیت دورکاری تمام وقت بوده است و از این حیث تنوع مناسبی از مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شد. براساس بازخورد این افراد نسبت به نحوه انجام فرآیند دورکاری در سازمان و چالش‌های آن، اطلاعات گردآوری شده است. برای نمونه گیری نیز از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد.

مصاحبه‌ها در فواصل زمانی اردیبهشت تا تیرماه ۱۴۰۰ انجام شد. میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۴۰ دقیقه بود. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. برای افزایش تاییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه می‌گردید. داشتن حداکثر تنوع در



نمونه گیری راه دیگر افزایش اعتبار نمونه گیری بود. پس از پیاده سازی مصاحبه ها به منظور تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون و همزمان با جمع آوری داده ها از مطالعات اسنادی استفاده شد. رویکرد تحلیل مضمون یکی از قوی ترین روش هایی است که قادر می باشد قطعات گسسته و پراکنده را به روشی نظام مند در کنار هم سازمان دهد و تصویری جامع ارائه دهد. این فرایند یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده هاست که توسط آن داده های کیفی تقسیم بندی، طبقه بندی، تلخیص و بازسازی می شود. این تحلیل اصولاً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگو و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده های کیفی تسهیل می نماید. این رویکرد دارای رویه های مختلفی می باشد که در این تحقیق از رویه کینگ و هاروکز<sup>۱</sup> که سال ۲۰۱۰ بر اساس جمع بندی رویه های مختلف ارائه شده، استفاده گردیده است. این رویه دارای سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه سازی از طریق مضامین فراگیر است و فرآیند آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: فرآیند تحلیل مضمونی (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰)

مرحله اول	کدگذاری توصیفی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مطالعه دقیق مصاحبه</li> <li>• مشخص کردن بخش های مربوط و یادداشت گذاری کنار آن ها</li> <li>• تعریف کدهای توصیفی</li> <li>• تکرار این فرآیند برای مصاحبه و بازنگری کدهای توصیفی در حین پیشرفت</li> </ul>
مرحله دوم	کدگذاری تفسیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خوشه بندی کدهای توصیفی</li> <li>• تفسیر معانی خوشه ها در ارتباط با سوال پژوهش و زمینه تحقیق</li> <li>• به کارگیری کدهای تفسیری برای کل مجموعه داده ها</li> </ul>
مرحله سوم	مضامین فراگیر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخراج مضامین کلیدی برای مجموعه داده ها به عنوان یک کل، از طریق مدنظر</li> <li>• قراردادن مضامین تفسیری از موضوع تئوریک و یا مقاصد عملیاتی پروژه تحقیقاتی</li> <li>• ایجاد نموداری برای نشان دادن سطوح کدگذاری در تحلیل</li> </ul>

<sup>1</sup>.King & Horrocks.

داده‌های کیفی با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختارمند جمع آوری شده است. به طور مثال از مدیران و سرپرستان پرسیده شده است که به نظر شما با آغاز بحران و در پی آن تغییر روش شغلی شما به دورکاری، با چه چالش‌هایی مواجه شدید؟ یا کدام برنامه‌ها و سیستم‌های کاری شما در زمان دورکاری دچار تغییرات شد؟ کدامیک از این تغییرات از جانب شما و کدامیک از جانب شرکت پیشنهاد و انجام شده است؟. در پایان هر بخش نیز از مصاحبه شونده‌ها خواسته شده است که اگر مطلبی مضاف بر موارد پرسیده شده را برای پژوهش مفید می‌دانند، آن را مطرح نمایند.

در ادامه داده‌های کیفی از کارکنان و مدیران جمع آوری و به روش سه مرحله ای تحلیل مضمون توسط محقق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا مضامین معنایی داده‌ها در مورد چالش‌های دورکاری و تاثیر آن بر اجرای فرایند مدیریت عملکرد شناخته شود. بعد از انجام ۵ مصاحبه و کدگذاری توصیفی کامل مصاحبه‌ها، بر اساس نرخ تکرار کدهای توصیفی مشخص شد که تقریباً به اشباع نظری رسیده ایم. با این حال برای اطمینان انجام مصاحبه‌ها را تا مصاحبه هفتم ادامه دادیم و کدگذاری توصیفی را کامل کرده و سپس به کدگذاری تفسیری و در نهایت به استخراج مضامین فراگیر پرداختیم. در جدول ۱ تنوع مصاحبه شونده‌گان این پژوهش بر اساس سابقه کاری، نوع شغل و نوع قرارداد ایشان مشخص شده است.

جدول ۱. تنوع مصاحبه شونده‌گان

مصاحبه‌شونده	میزان سابقه کاری	نوع شغل	نوع قرارداد
مصاحبه‌شونده ۱	۴ سال	(مدیر / کارشناس)	(تمام وقت / پاره وقت)
مصاحبه‌شونده ۲	۵ سال	کارشناس (مشاور)	تمام وقت
مصاحبه‌شونده ۳	۶ سال	کارشناس (مشاور ارشد)	پاره وقت
مصاحبه‌شونده ۴	۶ سال	کارشناس (مشاور ارشد)	تمام وقت
مصاحبه‌شونده ۵	۳ سال	کارشناس (مشاور)	پاره وقت
مصاحبه‌شونده ۶	۴ سال	کارشناس (مشاور)	پاره وقت
مصاحبه‌شونده ۷	۷ سال	کارشناس (مشاور ارشد)	تمام وقت

## یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر برای رسیدن به هدف اصلی تحقیق پس از انجام ۷ مصاحبه، از فرآیند سه مرحله ای تحلیل مضمون استفاده شد. در اولین مرحله جهت انجام کدگذاری باز، محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده سازی و سپس کدگذاری باز آن‌ها انجام شد؛ بدین ترتیب که داده‌های جمع آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود، کدهای باز و مفاهیم ایجاد گردید. این مفاهیم اقتباسی از نوشته‌ها و در

برخی موارد عین خود نوشته بود که در مجموع ۴۴ کد اولیه باز از مجموع ۷ مصاحبه ایجاد شد. سپس به دلیل کثرت کدها، تمامی کدهای مشابه بر پایه قرابت معنایی در یک گروه قرار گرفتند.

جدول ۲. نمونه تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

مصاحبه	متن مصاحبه (مصادیق کدها)	کد اولیه	کد
	پیشنهاد دارم در شرایط دور کاری با توجه به فشار بیشتری کاری به خاطر زمان زیاد و یا پنهانی که بنده روی کار دانش آموزان می‌گذاشتم (و مثل شرایط حضوری این نوع کارها خیلی به چشم نمی‌آمد) بهتر است حتی مبلغ قرارداد مشاورین دور کار افزایش یابد.	پرداخت بیشتر به مشاورین دور کار به خاطر فشار بیشتر کار	۱-۵
۱	در شرایط دور کاری لازم است تا بستری برای ارتباط مستمر وجود داشته باشد تا هر کس کار خود را نکند. هماهنگی بیشتر بین معلمین و مشاورین هم اهمیت بالایی دارد.	لزوم هماهنگی بهترین معلمین و مشاورین در زمان دور کاری	۱-۳
۲	در زمان دور کاری موسسه به ما اجازه می‌داد گروه‌هایی با دانش آموزان بزنیم و وویس از خودمان در آن‌ها قرار دهیم و اقدام به نشر محتوای دست ساز خود در کنار سایر محتواهای ارسالی از طرف موسسه، برای فراگیران ارسال نماییم.	افزایش اختیار عمل کارکنان در دور کاری به دلیل امکان ارسال محتوای مجازی به صورت مستقیم برای فراگیران	۲-۲
۳	می‌شود کارهای خلاقانه در پروسه کاری و ارتباطی با فراگیران خودمان هم انجام بدهیم؛ اما مسئله این است برای مدیران این ایده‌ها و خلاقیت‌ها ارزش و اهمیت چندانی ندارد.	احساس عدم ارزشمندی ایده‌ها و خلاقیت‌های کارکنان از دید مدیران	۴-۳
	به نسبت حدی که توسط مدیران مطرح و ادعا می‌شود، صلاحیت و شایستگی کارکنان در انتخاب و به کارگیری ایشان در دور کاری یا غیر دور کاری در نظر گرفته نمی‌شود.	احساس عدم در نظر گرفتن صلاحیت و شایستگی کارکنان در انتخاب و به کارگیری ایشان برای دور کاری	۴-۵
۴	در شرایط دور کاری (به خاطر شرایط زمانی فراگیران) ما ساعات کاری پراکنده‌ای داشتیم و لذا این سیستم پرداخت بر اساس تعداد ساعات کاری خیلی جواب نمی‌داد.	لزوم تغییر نوع پرداخت به مشاورین در شرایط دور کاری، به دلیل پراکنده بودن ساعات کاری ایشان	۴-۷

۵-۴	کمتز شدن جلسات و ارتباطات مستمر مدیران با کارکنان در دورکاری	در زمان دورکاری، جلسات هماهنگی با مدیر و معاونت آموزشی موسسه نسبت به ایام کار حضوری خیلی کمتز شد.
۵-۷	عدم اطلاع مدیران از ریز روند فعالیت های مشاوره ای فردی کارکنان در زمان دورکاری	مسئول مستقیم ما در موسسه هم به نظرم اطلاعات دقیقی از ریز روند فعالیت جلسات فردی ما در مدارس نداشتند و دور از گود کاری ما قرار داشتند.
۶-۲	انعطاف پذیری بیشتر در زمان انجام فعالیت ها توسط موسسه برای کارکنان در زمان دورکاری	به نظرم در زمان دورکاری، هم ما و هم موسسه خصوصا در زمینه زمان انجام دادن فعالیت ها قابلیت انعطاف پذیری خوبی در کارهایمان داشته ایم.

به نظرم در سال هایی که حضوری کار می کردم، نظرسنجی شفاهی از دانش آموزان و نظرسنجی حضوری از مدیران توسط مدیران از احساس نظرسنجی کمتز از فعالیت کارکنان و بازخورد کمتز نظرسنجی ها ۵-

۷ عملکرد ما بیشتر بود. اما در ایام کار غیر حضوری فکر می کنم حداقل به کارکنان توسط موسسه در زمان بازخورد ارزیابی هایمان به ما کمتز از قبل توسط موسسه داده می شد. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها در نهایت ما را به ۹ مضمون اصلی در رابطه با عوامل فرهنگی موفقیت و شکست دورکاری در سازمانها رساند. در جدول زیر به ترتیب کدهای باز، مضامین پایه و سازمان دهنده مستخرج از مصاحبه ها و مضامین فراگیر(اصلی) پژوهش آورده شده است.

جدول ۳. یافته های پژوهش

کد باز	شرح تم فرعی	شرح تم اصلی
احساس عدم در نظر گرفتن صلاحیت و شایستگی کارکنان در انتخاب و به کارگیری ایشان برای دورکاری	به کارگیری بر مبنای شایستگی	احساس عدالت
احساس عدم در نظر گرفتن سوابق و سنوات کارکنان در انتخاب و به کارگیری ایشان برای دورکاری	احساس عمومی فعالیت کمتز	
به دلیل عدم نظارت کافی بر آنان توسط مدیران، احساس فعالیت کمتز کارکنان دورکار در سازمان، به دلیل انصراف برخی فراگیران از دریافت کامل خدمات به صورت غیر حضوری	کارکنان دورکار	
احساس فعالیت کمتز کارکنان دورکار در سازمان، به دلیل آزادی عمل زیاد کارکنان دورکار و استفاده از زمان های مرده ایشان برای کار	احساس عمومی کنترل شدیدتر بر فعالیت های کارکنان حضوری	
احساس کنترل بیشتر فرآیندی مدیران و موسسه نسبت به کارکنان حضوری نسبت به کارکنان دورکار و امکان بیشتر جریمه آن ها در سازمان		
احساس کنترل بیشتر نتیجه ای مدیران و موسسه نسبت به کارکنان حضوری نسبت به کارکنان دورکار		

نحوه نظارت بر عملکرد	و امکان بیشتر جریمه آن‌ها در سازمان عدم اطلاع مدیران از ریز روند فعالیت‌های مشاوره اطلاع ناکافی مدیران از روند فعالیت کارکنان	فردی کارکنان در زمان دورکاری
	عدم اطلاع مدیران از ریز روند فعالیت‌های ارتباطی کارکنان با اولیای فراگیران	عدم اطلاع مدیران از ریز روند جلسات و ارتباطات موردی کارکنان با مدیران و معاونین مدارس
	عدم امکان عضویت مدیران مستقیم کارکنان در همه‌ی گروه‌های مجازی رابط بین کارکنان و فراگیران و حضور مدیران تنها در برخی گروه‌های سازمانی احتمال عدم صحت کامل گزارش‌های رسیده به مدیران از جانب کارکنان، به علت عدم امکان صحت‌سنجی در شرایط دورکاری	عدم اطمینان مدیران از گزارش‌های کارکنان
فرهنگ ارتقای شغلی	برگزاری جلسات گروهی مشاوره کارکنان دورکار در بسترهایی جز بسترهای مستقیم موسسه کمتر دیده شدن فعالیت روتین کارکنان دورکار	هرگز هر مدرسه در بستر مشخص شده توسط مدرسه احساس نظرسنجی کمتر از فعالیت کارکنان و بازخورد کمتر نظرسنجی‌ها به کارکنان توسط موسسه در زمان دورکاری
شرح تم اصلی	شرح تم فرعی ارتباط ساده‌تر با مدیران در شرایط کار حضوری	کد باز امکان ارتباط موردی بیشتر و موثرتر کارکنان حضور با مدیران نسبت به کارکنان دورکار قالب‌های زمانی و سبکی کلیشه‌ای‌تر برای گزارش‌های کارکنان دورکار به مدیران نسبت به کارکنان حضوری
	کمتر دیده شدن خلاقیت‌ها در محتواهای فوق‌العاده آماده شده توسط کارکنان دورکار و ارسال شده برای فراگیران نسبت به کارکنان حضوری	کمتر دیده شدن فعالیت فوق‌العاده کارکنان دورکار
فرهنگ فردگرایانه	ارائه محتوای مجازی افزایش اختیار عمل کارکنان در دورکاری به دلیل امکان ارسال محتوای مجازی به صورت مستقیم برای فراگیران امکان بهتر پخش کلیپ‌های انگیزشی مرتبط توسط کارکنان در کارگاه‌های آموزشی به تناسب نیاز فراگیران در شرایط دورکاری	
برنامه ریزی تحصیلی	امکان استفاده از نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی تحصیلی توسط کارکنان برای فراگیران به منظور صرفه‌جویی زمانی سهولت ارسال عکس برنامه تحصیلی روزانه اجرا شده توسط فراگیران برای کارکنان در شرایط دورکاری	

امکان تمرکز بیشتر بر فعالیت‌ها در شرایط دورکاری	تمرکز بهتر در شرایط دورکاری
به دلیل دوری از محیط شلوغ و پررفت و آمد مدرسه	
انعطاف پذیری بیشتر در زمان انجام فعالیت‌ها توسط	انعطاف پذیری زمانی
موسسه برای کارکنان	انعطاف پذیری مکانی و ابزاری
امکان برنامه ریزی شناور کارکنان دانشجو با کلاس‌های	
دانشگاهی ایشان	
امکان انجام فعالیت‌ها از منزل و یا مرکز موسسه بنا	
به تمایل و خواست کارکنان	
امکان استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای و تلفن موسسه	
در صورت نیاز به صورت چند روز در میان برای کارکنان	
امکان استفاده کارکنان از شبکه‌های مجازی مختلف بنا	
به تشخیص خود ایشان برای ارتباط با فراگیران	
پرداخت بیشتر به مشاورین دورکار به خاطر	فشار کاری بیشتر
فشار بیشتر کار	پاداش بر اساس نتیجه کار
لزوم تغییر نوع پرداخت به مشاورین	
به دلیل پراکنده بودن ساعات کاری ایشان	پاسخ‌گویی در بازه زمانی بیشتر
لزوم پرداخت بیشتر به مشاورین دورکار به علت	
ضرورت در دسترس بودن ایشان در بیشتر اوقات برای	
پاسخگویی به سوالات و نیازهای فراگیران	
لزوم تمرکز کمتر بر چالش‌های ریز فرآیندی	فرآیندمحوری کمتر
در پرداخت به مشاورین در زمان دورکاری، به دلیل	
ماهیت ذاتی چالش‌های جزئی بیشتر در دورکاری	
کمتر شدن جلسات و ارتباطات مستمر مدیران با	امکان گزارش‌گیری کمتر در دورکاری
کارکنان در دورکاری	دیدگاه مدیران
کاهش امکان توجه کارکنان توسط مدیران برای	
کد باز	شرح تم فرعی
ارائه گزارش‌ها به صورت دقیقاً مطلوب در دورکاری	شرح تم اصلی
امکان انگیزه بخشی به کارکنان با ایجاد آزادی عمل	
زمانی در دورکاری	انگیزه بخشی به کارکنان از طریق دورکاری
امکان انگیزه بخشی به کارکنان با ایجاد آزادی عمل	
مکانی و کاهش رفت و آمد به محل کار در دورکاری	
احساس عدم ارزشمندی ایده‌ها و خلاقیت‌های	عدم ارزش‌گذاری مناسب برای کارکنان
کارکنان از دید مدیران	بدبینی
احساس عدم توانمندی و دغدغه مدیران نسبت	
به مسائل و چالش‌های خاص کاری کارکنان	
احساس عدم در نظر گرفتن صلاحیت و شایستگی	تبعیض بین کارکنان
کارکنان در انتخاب ایشان برای دورکاری	
احساس تبعیض توسط مدیران برای انتخاب کارکنان	

ارتباطات	هماهنگی اجرایی	برای دورکاری‌هایی با آزادی عمل بیشتر لزوم هماهنگی بهتر بین معلمین و مشاورین در زمان دورکاری
		لزوم هماهنگی و هم‌افزایی بین خود مشاورین با نظارت مدیران
	کیفیت تعاملات	عدم ارتباط رودرروی کارکنان با مدیران و احساس دوربودن از هسته اصلی فعالیت‌های موسسه عدم امکان انتقال صحیح منظوره‌های خاص کارکنان به مدیران در خصوص نوع اجرای برخی فعالیت‌ها

شرح تم‌های اصلی به عنوان نتیجه نهایی تحلیل نیز در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. شرح تم‌های اصلی

توضیح	عامل موفقیت یا شکست دورکاری
از آن جایی که بخشی از کارکنان سازمان مجاز به دورکاری شدند، در کل سازمان احساس ناعدالتی شکل گرفت؛ به طوری که کارکنان غیردورکار بر این عقیده بودند که کارکنان دورکار نسبت به آنان کمتر کار می‌کنند.	احساس عدالت
برخی از مدیران در مورد دورکاری نگرانی‌هایی داشتند. از جمله اینکه مطمئن نبودند که چگونه می‌توانند از راه دور بر کارکنان خود نظارت داشته باشند و عملکرد آنان را هدایت نمایند.	نحوه نظارت بر عملکرد
بعضی از کارکنان دورکار با توجه به دوری از فضای سازمان، در مورد نحوه ارتقای خود نگرانی داشتند؛ زیرا به عقیده آنان، کارکنان غیردورکار می‌توانستند با سیاست بازی حق آنان را در دریافت ارتقاء تزییع نمایند.	فرهنگ ارتقای شغلی
از آنجا که کارکنان به صورت مستقل با مشتریان در ارتباطند و کارها به صورت تیمی صورت نمی‌گیرد، دورکاری سبب می‌شود که آنها احساس اختیار بیشتری در امور خود داشته باشند در نتیجه انگیزش کارکنان افزایش یافته است.	فرهنگ فردگرایانه
انعطاف پذیر بودن سازمان در پذیرش دورکاری سبب شده است که کارکنان در ساعت و مکان شروع کارشان احساس اختیار کنند. در نتیجه بعضی از آنها خواهان ادامه همکاری به صورت دورکاری بودند. زیرا عملکرد بالاتری از خودشان نشان می‌دادند.	انعطاف پذیری سازمان

## پاداش بر اساس نتیجه کار

از آنجا که برای برخی از مشاغل، پاداش‌ها وابسته به نتایج فردی است نه به ساعت کار واقعی آنها؛ در دورکاری برخی از کارکنان نگرانی‌هایی در مورد مشوق‌های خود پیدا کردند.

## دیدگاه مدیران

مدیرانی که تمایل به کنترل و مدیریت جزء نگر کارکنانشان دارند، نسبت به دورکاری مقاومت بیشتری نشان می‌دهند. در مقابل مدیرانی هستند که این موقعیت را فرصت شمرده و آن را شرایط مناسبی برای ایجاد توازن زندگی - کار کارکنانشان می‌دانند و از آن در جهت ایجاد انگیزه و حال خوب آنها استفاده می‌کنند.

## بدبینی

بدبینی در سازمان سبب شکل نگرفتن اعتماد و در نتیجه مقاومت به تغییرات سازمانی می‌شود. همچنین آثار مخربی مانند عدم تعهد فرد به سازمان، ایجاد استرس و بی انگیزگی پیش می‌آید.

## ارتباطات

با وجود دورکاری، امکان ارتباطات رو در رو همکاران با هم و مدیران تبدیل به موضوع پیچیده‌ای شده است و آنها را منزوی کرده است. این موضوع موجب شده بعضی از کارکنان احساس جدا شدن از سازمان را داشته باشند.

## بررسی نتایج

همان‌طور که در بخش نتایج دیدیم، موفقیت و اجرای اثربخش دورکاری، به ویژه در شرایط بحران تا حد زیادی به عواملی بستگی دارد که جدا از موضوعات فنی و ساختار سازمانی، وابسته به عوامل درونی‌تر و از جنس فرهنگی سازمانی هستند. در شرکتی که مورد مطالعه قرار گرفت بخشی از کارکنان سازمان مجاز به دورکاری بودند و از این فرصت بهره‌مند می‌شدند. این مساله موجب بروز پدیده‌های چالش برانگیزی شد که پیش از آن در سازمان سابقه نداشت. آن گونه که از اظهارات مدیران میانی سازمان که مسئول اصلی اجرای دورکاری بودند پیداست، بیشتر چالش‌های پیش‌بینی شده از جنس تامین فناوری و زیرساخت ارتباطی لازم برای دورکاری و اعمال تغییرات در فرایند مدیریت عملکرد و جبران خدمات کارکنان دورکار بوده است. حال آن که پس از گذشت مدتی از اجرایی شدن دورکاری چالش‌های بنیادی رفتار سازمانی نیز پدید آمد که مواجه شدن با آنها به دلیل ماهیت پیچیده‌تر برای رهبران سازمان دشوار بوده است.

## احساس عدالت

همان‌طور که اشاره شد در سازمان مورد مطالعه ما تنها بخشی از کارکنان سازمان مجاز به دورکاری شدند. به همین جهت در کل سازمان احساس ناعدالتی شکل گرفت. البته لازم به ذکر است که با توجه به ساختار سازمانی و نبود زیرساخت کافی،



دورکاری کامل در سازمان امکان پذیر نبود. اما نگرش شکل گرفته در برخی از کارکنان غیردورکار حاکی از این موضوع است که آنان این تفاوت را تا حدی به عنوان یک تبعیض غیرقابل قبول قلمداد نموده اند.

احساس بی عدالتی از منظر دیگری هم ذهن برخی از افراد را به خود مشغول کرده است. سازمان مورد مطالعه به گونه‌ای است که مدیران بر کار کارکنان خود نظارت مستقیم دارند. این موضوع موجب شد که تصور شود کسانی که در خانه کار می‌کنند به دلیل نظارت کمتری که بر کار خود می‌بینند کمتر از سایرین کار می‌کنند. هر چند این مساله از دیدگاه خود افراد دورکار و مدیران آنان رد شده است.

### نحوه نظارت بر عملکرد

این مقوله بیشتر در اظهارات مدیران سازمان به چشم می‌خورد. برخی از مدیران این موضوع را مطرح کردند که پس از اجرایی شدن دورکاری در تیم آنان، در نظارت بر عملکرد کارکنان به مشکل خورده اند.

### فرهنگ ارتقای شغلی

یکی از مواردی که به شکل متعدد مورد اشاره کارکنان دور کار قرار گرفت نگرانی و دغدغه آنان در مورد ارتقای شغلی آنان بود. از منظر آنان ارتقای شغلی در سازمان مستلزم روابط نزدیک و صمیمانه با مدیران تصمیم گیرنده است. از آن جایی که با دورکاری این ارتباطات تا حدی محدود شده است، آنان این نگرانی را دارند که این موضوع مسیر ارتقای شغلی آنان را دشوار کند.

بخشی از این دغدغه از این نشأت می‌گیرد که دورکاری در تمام سازمان اجرایی نشده است. بنابراین کارکنان دورکار نگرانند که نسبت به همکاران غیردورکار خود در جایگاه ضعیف‌تری قرار گیرند. به ویژه اینکه در مواردی این نگرش از سوی کارکنان غیردورکار مطرح شده است که همکاران دورکار به سختی آنان کار نمی‌کنند.

### فرهنگ فردگرایانه

در شرکت مورد بررسی، شغل‌ها به گونه‌ای تعریف شده اند که حداقل کار تیمی در آنها وجود دارد و ارزیابی‌ها و پاداش دهی عمدتاً به صورت فردی است. در نتیجه فرهنگ شرکت به سمت فردگرایی پیش رفته است. از این جهت کارکنان به جز در ساعات استراحت تعامل چندانی با یکدیگر ندارند و تنها بعضی از مدیران برای باخبر بودن از روند کار با آنها ارتباط مستقیم برقرار می‌کردند. از طرفی اتاق مشترک اعضای هر دپارتمان برای برخی افراد مانند بخش مشاوره ناخوشایند بود. به این صورت که تصور می‌کردند تماس هایشان توسط همکاران شنیده و از روی آنها الگوبرداری می‌شود یا مورد قضاوت قرار می‌گیرند. در نتیجه با شیوع کرونا و دورکار شدن بعضی از کارکنان بسیاری از آنها دریافتند که به دلیل جدا بودن از همکاران نگرانی کمتری دارند. پس می‌توانند به راحتی تمرکز کنند. تمرکز بیشتر و احساس امنیت آنها موجب شده بود بتوانند به عملکرد بهتری برسند در نتیجه انگیزه شان نیز تقویت شد.

## انعطاف پذیری سازمان

با توجه به شناور نبودن ساعت کاری، برخی از کارکنان که ساعت ورودشان با تاخیر همراه بود، برای جبران آن اضافه کار می‌ماندند. در نتیجه به هنگام برگشت به خانه علاوه بر خستگی فیزیکی نمی‌توانستند وقت مناسبی را با خانواده خود بگذرانند اما با وجود دورکاری و رفع مشکلات ترافیکی، شرایط آب و هوایی و غیره هم امکان شروع کار در ساعت مشخص فراهم شد و هم آنان توانستند کار خود را در هر موقعیت مکانی به صورت نسبتاً ایده آل پیش ببرند. این موضوع توانست روی بعد احساسی و فیزیکی آنها تاثیر بگذارد و در کنار قابلیت هایشان، عاملیت آنها را بالا ببرد. در نتیجه انگیزه کاری و عملکرد خود را بهبود بخشیدند. البته با توجه به فراهم نبودن کلیه امکانات برای تمامی کارکنان مانند اینترنت، کامپیوتر شخصی، مساعد نبودن شرایط کار در خانه و ... چالش‌های دیگری به این موضوع اضافه شد.

## پاداش براساس نتیجه کار

همان‌طور که میدانیم در مشاغلی که بصورت مستقیم با مشتریان در ارتباطند، تعاملات رودررو اثرگذاری بیشتری نسبت به حالت مجازی خود پیدا می‌کند. حالتی که که ارزیابی کارکنان تنها به نتایج کارشان وابسته باشد سبب می‌شود آنها وقت و انرژی بیشتری را صرف مشتریان کنند تا بتوانند به نتیجه برسند. چالشی که کارکنان دورکار با آن روبرو بودند تغییر ماهیت کارشان بدون تغییر در سیستم پاداش است. زیرا برای به نتیجه رساندن کار، آنها مجبور بودند وقت و انرژی بیشتری را صرف کنند تا بتوانند به عملکرد سابق خود برسند در نتیجه مخالف دورکاری هستند.

## دیدگاه مدیران

مدیرانی که به قابلیت‌های کارکنان خود اعتماد کافی ندارند یا کمال‌گرا هستند و تصور می‌کنند کارها به دست خودشان بهتر پیش می‌رود، تمایل به مدیریت جزء نگر افراد زیردستان دارند و پیوسته از پیشرفت کارها گزارش می‌خواهند. این کار علاوه بر از بین بردن خلاقیت در کارکنان سبب خستگی و صرف انرژی زیاد در مدیران نیز می‌شود. از آن‌جا که دورکاری سبب شده است این دسته از مدیران نتوانند مانند قبل به کارمندان خود سر بزنند درصدد ایجاد گزینه‌های جایگزین هستند. به طور مثال همان‌طور که در نقل قول آمده است یکی از مدیران چندین بار در طول روز با خانه کارمندش تماس می‌گیرد که هم از سرکار بودن او اطمینان حاصل کند و هم در جریان روند کار باشد. در مقابل مدیران فعال براین باورند که دورکاری سبب می‌شود کارمندانی که زندگی خود را غرق در کار کرده‌اند و از خود و خانواده‌شان غافل شده‌اند، بتوانند در این فرصت توازن کار-زندگی خود را رعایت کنند تا بخشی از حالات فیزیکی خود را بهبود بخشند.

## بدبینی

همان‌طور که در قسمت قبل بیان شد بدبینی مدیران به کارکنان سبب مقاومت آنها در پذیرش دورکاری می‌شود؛ زیرا فکر می‌کنند از میزان کنترل‌شان کم شده است و کارکنان به جای کار کردن در استراحت هستند. همین امر موجب می‌شود

کارکنان نیز به مدیر خود بدبین شوند و به عنوان فرهنگ بدبینی در شرکت، این عمل رواج پیدا کند. به نظر می‌رسد علاوه بر بدگمانی کارمند به مدیر خود، در مواردی شاهد شایعه پراکنی او که یکی از نتایج بدبینی در سازمان است نیز هستیم.

## ارتباطات

با وجود دورکاری امکان ارتباطات رودررو کمتر شده است و این موضوع با ادامه روند دورکاری پیچیده تر می‌شود. زیرا برخی از افراد اهمیت ارتباطات مجازی را نادیده می‌گیرند و از آن غافل می‌شوند و این امر سبب منزوی شدن آنها می‌شود. این مقوله علاوه بر بعد فردی که می‌تواند موجب افسردگی و بروز حالات روانی نامطلوب در فرد شود. در بعد سازمانی نیز این مسئله خود را با احساس جدا شدن از سازمان نشان می‌دهد، به این صورت که تصور می‌کنند سایر همکاران با مدیران در ارتباط رو در رو هستند ولی خودشان از سازمان جدا مانده اند. احساس جدا شدن از سازمان می‌تواند روی تعهد سازمانی کارکنان نیز تاثیر بگذارد و اگر این تعهد از نوع عاطفی نباشد، سبب از بین رفتن آن بشود.

## پیشنهادات

در این پژوهش نشان دادیم که ارزش‌های کاری و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در درک پیامدهای سازمانی دورکاری دارد. از آنجا که دورکاری یک پدیده سازمانی است، موفقیت یا شکست آن تحت تأثیر نگرش مدیریت و کارکنان قرار خواهد گرفت. استفاده از نظریه سازمان و نظریه‌های رفتار سازمانی برای مطالعه عوامل موفقیت دورکاری و موانع پیش روی آن، درک چگونگی تناسب برنامه‌های دورکاری با فرهنگ و سیستم ارزشی سازمان را تسهیل می‌کند.

در ادامه می‌توان موضوع تناسب فرهنگی را در اجرای اثربخش اقدامات دورکاری با دقت بیشتری بررسی نمود. این تحقیق می‌تواند هم به صورت منفرد و هم در مقایسه سازمانها با فرهنگ‌های متنوع انجام گیرد. همچنین می‌توان نقش فرهنگ و تفاوت فرهنگی را در ارتباطات بین سازمانی و شرکتهای B2B نیز بررسی نمود. موضوع دیگری که به روشن تر شدن ارتباط فرهنگ با عوامل موفقیت و شکست دورکاری کمک می‌کند، در بررسی تاثیر نوع کسب و کار بر این ارتباط است. به طوری که روشن شود ماهیت مشاغل چگونه بر شدت و ضعف این ارتباط تاثیر می‌گذارد.

## منابع

- خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر. (۱۳۹۹). "شناسایی و رتبه بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی". مجله مدیریت بهره‌وری، سال چهاردهم، شماره ۵۲ (بهار ۱۳۹۹): ۹۷-۱۱۶
- عریضی، حمیدرضا؛ براتی احمدآبادی، هاجر. (۱۴۰۰). "نقش درون‌گرایی در پیامدهای روان‌شناختی با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی در دورکاری". مجله مطالعات روان‌شناختی دانشگاه الزهراء، دوره سیزدهم، شماره ۳ (پاییز ۱۴۰۰): ۱۷۹-۱۹۸
- قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ رزاقی، محمد؛ معصومی کیا، فرهاد. (۱۳۹۹). "نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی: سهم متغیر ظرفیت یادگیری سازمانی". مجله مدیریت بر آموزش سازمانها، سال نهم، شماره ۱ (بهار و تابستان ۱۳۹۹): ۱۷۴-۱۴۷

کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). "طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان". فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۸): ۶۳۶۹-۲۰۰۸

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*

Breaugh, James A. (1999). Further Investigation of The Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology*

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*

Cooper C. L. and R. J. Burke (2002) *The New World of Work*. UK: Blackwell

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*

Daniels, K., Lamond, D., Standen, P., (2001), "Teleworking: Frameworks for Organizational Research", *Journal of Management Studies*

Dimitrova, D. (2003), "Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited", *New Technology, Work and Employment*

Finn, C.P. (2001) Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*

Ghasemzadeh Alishahi, A., Razzaghi, M., Masoomi Kia, F. "The Role of Learning and the Organizational Training Climate in Job Performance: Organizational Learning Capacity Part", *Journal of Managing Education in Organizations*, 9(1), pp. 147-174. (in Persian)

Gordon J. R., *Organizational Behavior* (1996) A Diagnostic Approach. New Jersey: Prentice Hall

Grant, Wallace, Spurgeon (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance

Holman, D; Toby D. Wall & Chris W. Clegg. (2006) *The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*

Jacqueline Wanjaa, Kinyua. (2021). Organizational culture and information and communication technology dynamics affecting the adoption of teleworking in the healthcare industry in Kenya. [Repository.mua.ac.ke](https://repository.mua.ac.ke)

Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*

Kaveh, D., Salajeghe, S., Sheikhy, A. "Designing and explaining the model of organizational culture in Iran's higher education system and its relationship with psychological empowerment of employees", *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(3), pp. 2008-6369. (in Persian)

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*

Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*

Kheirandish, M., Asgari, N. "Enhancing Telecommuting Productivity in Public Organizations via Identification and Ranking Human Resource Challenges", *The Journal of Productivity Management*, 14(52), pp. 204-223. (in Persian)

Lim, Teo (2000). To work or not to work at home: An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*

Meladen, Adamovic. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*.

Muslih, B. (2012). Analisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*

Nilles J. (1999) What does telework really do to us? *World Transport Policy and Practice*, vol. 15, no. 2, pp. 1-2

Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*

Oreizi, H., Barati ahmadabadi, H. "The Role of Introversion in Psychological Consequences with Respect to Demographic Variables in Teleworking", *Quarterly Journal of Psychological Studies*, 13(3), pp. 179-198. (in Persian)

Pee´rez, M. Carnicera, P. Jose, M. (2005), "The differences of firm resources and the adoption of teleworking", *Technovation*, 25(12)

Roulston, K., (2001), "Data analysis and 'theorizing as ideology'", *Qualitative Research*

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment* doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x

Speechley C. and R. Wheatley (2001) *Developing a culture for Diversity*. London: Hodder & Stoughton Educational

Tavares, Santos, Diogo, Ratten (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic

Tremblay, Thomsin (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. Human relations

Zhang, J. (2016). The dark side of virtual office and job satisfaction. International journal of business and management



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی