



## ارائه مدل تاثیر فعالیت های منابع انسانی متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلی دورکاران سازمان های ورزشی منتخب

نعمت صادقیپور<sup>۱</sup>

علی محمد امیر تاش<sup>۲</sup>

علی محمد صفانیان<sup>۳</sup>



10.22034/SSYS.2021.1370.1949

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۳/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۹/۷

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل تاثیر فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد شغلی دورکاران سازمان های ورزشی منتخب می باشد. روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات فرا اثبات گرا، رویکرد کمی، راهبرد توصیفی - پیمایشی و شکل فرضیات به صورت علی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۱۰۰ نفر از کارکنانی بود که در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی منتخب به صورت دورکاری فعالیت داشتند. روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده بود که با انجام پیش پردازش ها در نهایت تعداد ۲۱۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار تحقیق شامل سه پرسشنامه «اطلاعات جمعیت شناختی»، پرسشنامه «فعالیت های منابع انسانی متناسب با پیاده سازی طرح دورکاری در سازمان» (الماسی فر، ۱۳۹۳) و پرسشنامه «عملکرد شغلی» هری و گلداسمیت (۱۹۸۰) بود.

یافته های استنباطی تحقیق نشان داد که فعالیت های منابع انسانی متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلی دورکاران وزارت ورزش و جوانان و سازمان های تابعه تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین مولفه های نیم رخ شغلی دورکاران و ارزیابی عملکرد دورکاران، کارمندیابی و آموزش دورکاران سهم بسیار بالا، آموزش دورکاران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استاد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

• ارائه مدل تاثیر فعاليت‌هاي منابع انساني متناسب با دوركاري بر عملکرد شغلي دوركاران سازمان‌هاي ورزشي منتخب

و ارزيابي عملکرد دوركاران سهم متوسط و كارمنديابي و ويژگي فعاليت‌هاي منابع انساني سهم بالايي در پيش‌بيني رفتار عملکرد شغلي دارند و جبران خدمات دوركاران و نيم‌رخ شغلي سهم بسيار ضعيفي در پيش‌بيني رفتار عملکرد شغلي دارند. در نهايت با محاسبه  $Gof = 40/7$  مشخص شد كه برازش مدل در حد مطلوب و قابل قبولي است.

واژگان كليدي: دوركار، فعاليت‌هاي منابع انساني، عملکردي شغلي، نيم‌رخ شغلي و آموزش.



## مقدمه

امروزه کار از راه دور یک حوزه مطالعاتی نسبتاً جدید بوده و تاثیر آن بر سازمان‌ها به مرور زمان در حال افزایش است (گاجندران و هریسون، ۲۰۰۷). دورکاری به‌عنوان یک کار انعطاف‌پذیر معرفی می‌گردد و اصل آن بر شیوه‌هایی مانند کار خارج از محل کار، کار خارج از ساعات اداری، کاهش یا تمدید ساعات قرارداد و یا ساعات اضافه‌کاری در محیط کاری است (دن دولک و همکاران، ۲۰۱۳، استریپ و زاراگا، ۲۰۱۷). دورکاری، تحت نام‌های مختلفی از جمله ارتباط از راه دور، کار از راه دور یا کار در خانه و کار خارج از اداره تعریف شده است (گاجندران و هاریسون، ۲۰۰۷). 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 به‌عنوان ابزاری برای حصول مزیت رقابتی و توسعه کشورها در سطح بین‌المللی مورد توجه دانشگاهیان و دولت‌مردان قرار داده است (آیلی جمس و وریبکی، ۲۰۰۴، سی سیلی و جانت، ۲۰۰۹). آینده‌ی دورکاری وابسته به افزایش فرصت‌ها توسط کارفرمایان و بهره‌بردن کارکنان از این فرصت‌هاست. نه همه‌ی کارمندان، مناسب برای گذراندن ساعات کاری برنامه‌ریزی شده، دور از مکان اصلی کسب‌وکارشان هستند و نه همه‌ی مدیران مناسب برای مدیریت کارکنان با دستورالعمل‌های دورکاری هستند (کاسیو، ۲۰۰۰). پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌ها سازمان‌ها برای کمک به تنوع نیازهای روز نیروی کار طراحی می‌شود که از جمله این نیازها توسعه دورکاری در پاسخ به تغییرات در محل کار است. به گفته آلن<sup>۱</sup> این نوع از برنامه، ویا منافع، اجازه می‌دهد تا کارکنان به تعادل و مدیریت بهتری در روند ایفای نقش‌های متعدد در زندگی دست یابند (آلن، ۲۰۰۳). این تمهیدات توسط شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی برای حمایت از کارکنان در تعادل کار و زندگی شخصی و بهبود عملکرد شرکت ارائه شده است (ریچاردسون و مک کنا، ۲۰۱۴). از آنجاکه توجه کمتری به نحوه برخورد مدیران با چالش‌های ناشی از دورکاری افزایش یافته است، درحالی‌که روش کار دورکاری باعث می‌شود کارمندان در زمان‌های مختلف و مکان‌های مختلف مشغول به کار شوند، درحالی‌که همان فعالیت را انجام می‌دهند و دارای همان مسئولیت‌ها و الزامات می‌باشند (لاتوس موسک، ۲۰۰۹). بنابراین مدیران امروز باید بر کارکنان در حال کار در سراسر مرزهای سازمانی و دور از دسترس مستقیم سرپرستان، از جمله کسانی که دورکار هستند نظارت کنند. این نظارت جز با بهبود عملکرد دورکاری به وجود نمی‌آید (راجرز و همکاران، ۲۰۰۲). مدیران می‌بایست یاد بگیرند که چگونه می‌توانند با نظارت مطلوب و حفظ ارتباط منجر به بهبود عملکرد دورکاران شوند (بیانسا و همکاران، ۲۰۱۸). این تمهیدات از سوی مدیران منجر به رضایت شغلی، تعهد سازمانی، روابط اجتماعی و عملکرد شغلی منجر شده است (بیرون و لد هون، ۲۰۱۶، گاجندران و هاریسون، ۲۰۰۷، کوسک و همکاران، ۲۰۰۶، مارتین و مک دونل، ۲۰۱۲، ریچاردسون و مک دنا، ۲۰۱۴، استریپ و زاراگا، ۲۰۱۷). یکی از این تمهیدات فعالیت‌های منابع انسانی متناسب با دورکاری است. برخی از تحقیقات موانع مدیریتی در دورکاری را به‌طور کلی به ناسازگاری‌ها در «سیستم مدیریت منابع انسانی» سازمان نسبت داده‌اند (پیتر و همکاران، ۲۰۱۰).

بديهي است كه پديده دوركاري به‌عنوان شكلي از طراحي كار يا به‌زعم برخي از تحقيقات به‌عنوان شكلي از قرارداد كاري، به‌طور مستقيم با حوزه‌ي مديريت منابع انساني تصميم‌گيرندگان اصلي اتخاذ برنامه‌هاي دوركاري در يك سازمان به‌شمار آيند (پرز و همكاران، ۲۰۰۲). بنا بر اين فعاليت‌هاي منابع انساني متناسب با دوركاري مي‌تواند به‌عنوان يك برنامه راهبردي منجر به بهبود عملکرد شغلي افراد شود (گاروس و همكاران، ۲۰۰۹). افراد در سطح عملکرد شغلي تفاوت چشمگيري دارند. عدم دسترسي دوركاران به سازمان به‌شکل حضوري ممكن است مشكلاتي را براي آن‌ها بوجود آورد و از طرفي مشاغل با مشكل زياد از عملكردهاي شغلي متفاوتي برخوردار هستند (سانتيچ و والمر، ۲۰۰۸). بنا بر اين تهيه طرحي براي بهبود عملکرد شغلي دوركاران حائز اهميت باشد. يكي از مراحل اثرگذار بر فعاليت‌هاي منابع انساني جذب و انتخاب كاركنان است. اين فعاليت در پي ايجاد مشاغل جديد در سازمان، از بين بردن شغل‌هاي موجود، ايجاد تغيير در شغل و افزايش يا كاهش موقعيت‌هاي سازمانی يعني تعداد كارمندان در برنامه‌هاي سازمان گنجانده شود. به‌طور مثال بازنشستگي افراد در سازمان‌ها ممكن است اين چالش را براي سازمان‌ها كه با كسري نيرو مواجه مي‌شوند بوجود آورد (كنورج، ۲۰۱۹). ارزيابي عملکردي كاركنان نيز منجر به جستجوي سازمان در داخل سازمان خواهد شد كه با ارزيابي دقيق از عملکرد كاركنان داخل سازمان افراي را براي انتقال و يا ارتقاء در شغل‌هاي موردنياز سازمان به‌عنوان مرحله‌اي از فعاليت‌هاي منابع انساني و همچنين جذب و بكارگيري دوركاران خارج از سازمان نمايان مي‌سازد. اين فرايند پيش‌بيني‌ها و اقدامات موردنياز سازمان را براي تامين نياز سازمان به منابع انساني محقق مي‌سازد. همچنين ارزيابي عملکرد به دوركاران كمك مي‌كند تا به نقاط قوت و ضعف خود در حين كار پي ببرند. همچنين فعاليت‌هاي منابع نيازهاي آموزشي دوركاران را مشخص مي‌كند. اگر پرسنل و يا دوركاران فاقد دانش و مهارت باشند، سازمان مي‌تواند تمهيدات لازم را براي ارائه آموزش‌هاي مناسب اتخاذ كند (كايلا، ۲۰۰۵). يكي از رسالت‌هاي مديريت منابع انساني وزارت ورزش و جوانان جمهوري اسلامي ايران حفظ منافع سازمان‌هاي ورزشي با تاكيد بر بهبود عملکرد شغلي نيروهاي انساني و همچنين تدوين برنامه‌ها و دستورالعمل‌هاي مبني بر استفاده از تمام ظرفيت‌ها جهت بكارگيري موفقيت‌آميز فعاليت‌هاي منابع انساني است. در سال‌هاي اخير پديده دوركاري در سازمان‌هاي دولتي و توجه به آن كم‌رنگ شده و رويه‌هاي در نظر گرفته شده براي جبران عملکرد وزارت ورزش درگرو استفاده بهينه از نيروي خلاق، تحصيل کرده و فارغ‌التحصيلان حوزه ورزش و استفاده بهينه از توانمندی‌ها و ظرفيت آن‌هاست. با توجه به شرايط اقتصادي حاكم بر جامعه به دليل تحريم‌هاي شديد، و عدم اعتبارات كافي جهت جذب منابع انساني در وزارت ورزش و همچنين وجود تحصيل کرده‌هاي بيكار در رشته تربيت بدني در انواع گرايش‌ها و همچنين توجه به بهره‌وري بيشتري سازمان‌ها و فدراسيون‌ها و ارگان‌هاي ورزشي، توجه به مقوله دوركاري امري ضروري به نظر مي‌رسد. منتها اينبار با تاسي از تجربات گذشته در سازمان‌هاي ورزشي در مواجهه با دوركاران و تهيه دستورالعمل‌ها و راهبردهاي منجر به بهبود عملکرد شغلي دوركاران از طريق فعاليت‌هاي متناسب با دوركاري، مي‌توان باعث كارآفريني در جامعه شد و همچنين سازمان‌هاي ورزشي را در رسيدن به اهداف و چشم‌اندازها و رسالت‌ها كمك نمود. لذا محقق در نظر دارد تا

با ارائه مدل تاثیر فعاليت‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلي دورکاران کمک شایانی به جامعه مدیریتی ورزش کشور که به‌عنوان متولی ورزش کشور محسوب می‌گردند نماید تا با استفاده از نتایج این تحقیق پاسخ‌های خود را از سوالات مربوط به این تحقیق که در ذیل آمد است دریافت نمایند:

نیم‌رخ شغلي، کارمندیابی و گزینش دورکاران، برنامه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های جبران خدمات برای دورکاران در سازمان‌های ورزشی چه تاثیری بر عملکرد شغلي دوران دارد؟  
مدل تاثیر فعاليت‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلي دورکاران چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل فعاليت‌های منابع انسانی متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلي کارکنان دورکار سازمان‌های ورزشی منتخب می‌باشد. تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات فرا اثبات‌گرا محسوب می‌گردد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، رویکرد، کمی و از لحاظ راهبرد توصیفی-پیمایشی بوده و از لحاظ شکل فرضیات به‌صورت علی می‌باشد. این رویکرد، بر اساس ادبیات و پیشینه نظری مطالعه شد و بر اساس آن متغیرها و روابط آن‌ها و نیز نحوه اندازه‌گیری متغیرها در قالب ابزارهایی استاندارد استخراج گردید. بدین شکل که ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و در مرحله دوم بوسیله پرسشنامه‌های استاندارد بود. سپس محقق مبادرت به روایی همگرا و واگرایی مدل مفهومی ارائه شده نمود. پس از انجام هماهنگی‌های لازم با مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های تیرو کمان، فدراسیون ورزش همگانی، فوتبال و والیبال و شناسایی جامعه آماری تحقیق (بر اساس لیست کارکنان دورکار) تعداد تقریبی ۲۸۰ پرسشنامه به‌صورت حضوری و الکترونیکی در میان دورکارانی که سابقه دورکاری در سازمان‌های ورزشی را داشتند و یا در قالب قراردادهای پروژه‌ای هم‌اکنون نیز فعاليت دورکاری خود را با سازمان موردنظر قطع نکرده‌اند توزیع شده است. از این تعداد ۲۲۵ پرسشنامه عودت داده شد و با انجام پیش‌پردازش‌ها در نرم‌افزار Spss تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان اعضای نمونه بی‌تفاوت که در نرم‌افزار با استفاده از شناسایی خطاها و رویت چشمی داده‌ها قابل مشاهده بود از تحقیق کنار گذاشته و در نهایت تعداد ۲۱۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بنابراین از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش اصلی سوالات مربوط به سنجش فعاليت‌های منابع انسانی سازمان در راستای پیاده‌سازی طرح دورکاران می‌باشد. این پرسشنامه توسط الماسی فر (۱۳۹۳) با استفاده از روش دلفی فازی که مولفه نیم‌رخ شغلي آن از تحقیقات پرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، اولیلز (۲۰۰۹)، مولفه آموزش (شامل مولفه‌های یادگیری مشارکتی، آموزش‌های غیر فنی، حمایت اجتماعی)، برگرفته از تحقیقات بلانگر (۱۹۹۹)، کلیر و دیکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و هیلز و همکاران (۲۰۰۲)، مولفه ارزیابی عملکرد دورکاران (شامل مولفه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه،

1. Perez et al.

2. Clear & Dickson

نظارت الکترونیکی و خودارزیابی) برگرفته از تحقیقات کوالسکی و سوانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، اوفستین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، پیترز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، و مولفه جبران خدمات دورکاران (شامل مولفه‌های مزایای همسان، پاداش فردی) مربوط به تحقیقات مارویاما<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، مایو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) و پرز و همکاران (۲۰۰۵) و در نهایت مولفه کارمندیابی و انتخاب کارکنان (شامل مولفه‌های انتخاب داوطلبانه، خودکارآمدی و نیاز به استقلال بالا) از تحقیقات اونیل<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، بلانگر<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) و پرز و همکاران (۲۰۰۲) مورد اکتشاف قرار گرفت. همچنین محقق جهت ارزیابی مقیاس عملکرد شغلی (شامل مولفه‌های توانایی، وضوح، کمک، مشوق، اعتبار، ارزیابی و محیط) از پرسشنامه هری و گلد اسمیت (۱۹۹۹) استفاده نمود و روایی آن توسط ۱۲ تن از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی از لحاظ ظاهری مورد تایید قرار گرفت و روایی محتوای آن توسط استاتید راهنما و مشاور و اوران و چهار تن از اساتید متخصص مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی و بوسیله فرم‌های CVI و CVR مورد بازنگری قرار گرفت. شاخص CVR برای این پرسشنامه‌ها برابر با ۰/۸۳ و شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ در محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل کمی داده‌های تحقیق (به صورت توصیفی و استنباطی) از نرم‌افزار spss نسخه ۲۵ استفاده شده است. همچنین جهت طراحی مدل ساختاری تاثیر مدیریت منابع انسانی در ارتباط با دورکاری از نرم‌افزار معادلات ساختاری Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های تحت بررسی براساس جنسیت، تحصیلات، شرایط سنی و سابقه در جدول ۱ آمده است.

در بخش آمار توصیفی از طریق شرط لازم نرمال بودن توزیع داده‌های شاخص و شرط کافی نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون شاپیرو و ویلک (جدول ۱) استفاده گردید لذا محقق بدلیل غیر نرمال بودن داده‌ها در تمامی مولفه‌ها و متغیرهای تحقیق به دلیل اینکه  $sig < 0/05$  می‌باشد از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ جهت انجام آزمون‌های تحقیق در بخش استنباطی استفاده می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ برای ۳۷ سوال فعالیت‌های منابع انسانی برابر با ۰/۸۴۸ و برای ۲۴ سوال متغیر عملکرد شغلی برابر با ۰/۸۸ محاسبه گردید. که نشان از پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری تحقیق می‌باشد.

1. Kowalski et al.
2. Offstein et al.
3. peters et al.
4. Maruyama et al.
5. Pere Mayo et al.
6. O'Neill et al.
7. Belanger

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

فراوانی	درصد	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی
دانشجوی دکتری	۳۴	۱۶/۲	۱۶/۲	۱۶/۲	۱۶/۲
کارشناسی ارشد	۹۸	۴۶/۷	۴۶/۷	۴۶/۷	۴۶/۷
کارشناسی	۷۰	۳۳/۳	۳۳/۳	۳۳/۳	۳۳/۳
کاردانی	۸	۳/۸	۳/۸	۳/۸	۳/۸
۶۰-۵۱	۷	۳/۳	۳/۳	۳/۳	۳/۳
۵۰-۴۱	۸۳	۳۹/۵	۳۹/۵	۳۹/۵	۳۹/۵
۶۰-۵۱	۶۹	۳۲/۹	۳۲/۹	۳۲/۹	۳۲/۹
۴۰-۳۱	۵۱	۲۴/۳	۲۴/۳	۲۴/۳	۲۴/۳
۳۰-۲۰	۲۳	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱
۳۰ به بالا	۸۹	۴۲/۴	۴۲/۴	۴۲/۴	۴۲/۴
۳۰ به بالا	۴۶	۲۱/۹	۲۱/۹	۲۱/۹	۲۱/۹
۱۰-۱	۵۲	۲۴/۸	۲۴/۸	۲۴/۸	۲۴/۸
متاهل	۱۴۱	۶۷/۱	۶۷/۱	۶۷/۱	۶۷/۱
متاهل	۶۹	۳۲/۹	۳۲/۹	۳۲/۹	۳۲/۹
مجرد					

جدول ۲: آزمون شاپیرو - ویلک به منظور توزیع داده ها

مؤلفه	Statistic	df	Sig.
نیم رخ شغلی	۰/۸۹۷	۲۱۰	۰/۰۰۱
کارمندیابی	۰/۸۹۷	۲۱۰	۰/۰۰۱
آموزش	۰/۹۵۱	۲۱۰	۰/۰۰۱
ارزیابی عملکرد	۰/۸۳۲	۲۱۰	۰/۰۰۱
جبران خدمات	۰/۹۳۴	۲۱۰	۰/۰۰۱
فعالیت های منابع انسانی	۰/۸۹۰	۲۱۰	۰/۰۰۱
عملکرد شغلی	۰/۷۵۷	۲۱۰	۰/۰۰۱

در بخش آمار استنباطی مدل اندازه گیری اولیه اجرا شد و با بررسی آزمون همگن و یا تک بعدی بودن عملیات CFA یا تحلیل عاملی تاییدی انجام گردید و مدل رادر دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب مورد بررسی قرار دادیم. با توجه به اینکه سوالات دوم از مولفه انتخاب داوطلبانه، سوال اول از مولفه یادگیری مشارکتی، سوال دوم از مولفه حمایت اجتماعی، سوال اول از مولفه خودارزیابی، سوال اول از مولفه پرداخت متغیر (از مجموعه سوالات فعالیت های منابع انسانی) و سوال سوم از مولفه توانایی، سوال چهارم از

مولفه اعتبار، سوال دوم از مولفه ارزیابی (از مجموعه سوالات عملکرد شغلی) کمتر از ۰/۷ بود از مدل بیرونی انعکاسی اولیه حذف گردید. سپس محقق با اصلاح مدل و ترسیم مدل اندازه‌گیری اصلاح شده اولیه مبادرت به بررسی ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (دلونین گلداشتاين)، پایایی ضریب اسپیرمن و پایایی اشتراکی نمود (جدول ۲). پایایی مدل بر اساس ضریب الفای کرونباخ برای داده‌های آن در هریک از متغیرها به جز مولفه‌های یادگیری مشارکتی و نظارت الکترونیک، خودکارآمدی و آموزش‌های غیر فنی بالای ۰/۷ است و قابل قبول است. بنابراین پایایی توسط الفای کرونباخ تایید می‌شود. به دلیل انتقادات اساتید آمار جهان نسبت به طیف لیکرت که ذاتا طیف ترکیبی است. رینگل (۲۰۱۵) در مقاله‌ای شاخص همبستگی اسپیرمن را جهت برآورد پایایی مولفه‌های ابزار تحقیق در مدل را ارائه نمود و آن را  $\rho_{\alpha}$  نامید. سپس بیان کرد که این مقدار باید بالای ۰/۶ باشد. نتایج این تحقیق نیز حاکی از مطلوب بودن ضریب پایایی اسپیرمن در تمامی مولفه‌های تحقیق داشت. نتایج ضرایب پایایی ترکیبی (CR) نشان داد کلیه مولفه بالای ۰/۷ هستند به جز در مولفه‌های انتخاب داوطلبانه، خودارزیابی و انتخاب داوطلبانه ضرایب پایایی ۱ می‌باشد که این به دلیل تک سوال بودن مولفه‌ها بعد از حذف سوالات می‌باشد و در نهایت ضرایب پایایی اشتراکی (AVE) کلیه مولفه‌های فعاليت‌های منابع انسانی بالای ۰/۵ بود بنابراین بر اساس چهار آزمون پایایی، پایایی مدل مورد تایید قرار می‌گیرد و اکنون می‌توانیم ادعا کنیم نتایج پژوهش ما به نمونه‌های دیگری از همان جامعه قابل تعمیم است.

به منظور بررسی روایی همگرا و واگرایی تحقیق می‌بایست شاخص AVE بالای ۰/۵ باشد که در جدول ۳ مشاهده کردیم این اصل در مورد مولفه‌ها برقرار است. همچنین با مقایسه CR و AVE مشاهده می‌شود که در تمامی مقادیر CR بزرگتر از AVE است بنابراین اصل دوم روایی همگرا نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین به منظور بررسی روایی واگرایی تحقیق از آزمون بارهای عرضی (عاملی) متقاطع استفاده شد. با توجه به این آزمون بار عاملی هر سوال که مربوط به متغیر خودش می‌باشد حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به صورت مجازی به سایر متغیرها می‌چسبد. در ادامه از آزمون مکمل فورنل و لارکر استفاده گردید که عدم هم خطی متغیرها را بیان می‌کند. نتایج جدول فورنل و لارکر نشان داد که خوشبختانه کلیه جذرهای AVE متغیرها از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی متغیرها نیز تایید می‌شود. همچنین آماره‌های مربوط به آزمون چند خصیصه و چند روش (HTMT) حاکی از آن بود که تمام زوج‌های متغیرها دارای HTMT کمتر از یک هستند. بنابراین روایی سازه متغیرها با توجه به این ۳ آزمون مورد تایید قرار گرفت. در نهایت به منظور بررسی و ارزیابی برآزش مدل از شاخص (CVCOM) کیفیت مدل بیرونی انعکاسی<sup>۲</sup> استفاده شد. هندسلر (۲۰۱۵) بیان می‌کند این مقدار با سه عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) ارزیابی می‌شود. نتایج مربوط به شاخص CVOM در جدول ۴ قابل مشاهده است.

1. Heterotrait Monotrait Ratio

2. Construct Cross validated Communality



جدول ۳: ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، اسپیرمن، ترکیبی و اشتراکی برای مولفه های متغیرهای تحقیق

مولفه ها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی اسپیرمن	ضریب پایایی ترکیبی	ضریب پایایی اشتراکی
آموزش های غیر فنی	۰/۶۶۶	۰/۶۶۷	۰/۸۵۷	۰/۷۵۰
ارزیابی	۰/۷۳۰	۰/۷۲۴	۰/۸۴۹	۰/۶۵۳
ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه	۰/۷۷۷	۰/۷۹۲	۰/۸۷۱	۰/۶۹۳
استقلال شغلی	۰/۸۶۱	۰/۸۷۳	۰/۹۱۵	۰/۷۸۳
اعتبار	۰/۸۵۴	۰/۸۶۵	۰/۹۱۱	۰/۷۷۴
خود کارآمدی	۰/۶۷۶	۰/۶۷۶	۰/۸۶۰	۰/۷۵۵
عدم پیچیدگی شغلی	۰/۸۶۱	۰/۸۷۵	۰/۹۱۶	۰/۷۸۵
محیط	۰/۵۸۸	۰/۶۴۲	۰/۸۲۴	۰/۷۰۲
مزایای همسان	۰/۷۳۹	۰/۷۵۰	۰/۸۵۳	۰/۶۶۰
مشارکت شغلی	۰/۷۶۰	۰/۷۸۱	۰/۸۹۲	۰/۸۰۵
مشوق	۰/۹۰۶	۰/۹۰۹	۰/۹۳۰	۰/۷۲۹
نظارت الکترونیک	۰/۶۰۲	۰/۵۹۷	۰/۸۲۸	۰/۷۰۷
نیاز بالا به استقلال	۰/۸۷۰	۰/۸۷۰	۰/۹۳۹	۰/۸۸۵
وضوح	۰/۸۲۶	۰/۸۳۱	۰/۸۹۷	۰/۷۴۴
پاداش فردی	۰/۷۴۵	۰/۷۶۴	۰/۸۵۵	۰/۶۶۳
کمک	۰/۹۰۰	۰/۹۲۵	۰/۹۲۹	۰/۷۶۷

جدول ۴: آزمون مقادیر CVCOM جهت بررسی کیفیت مدل

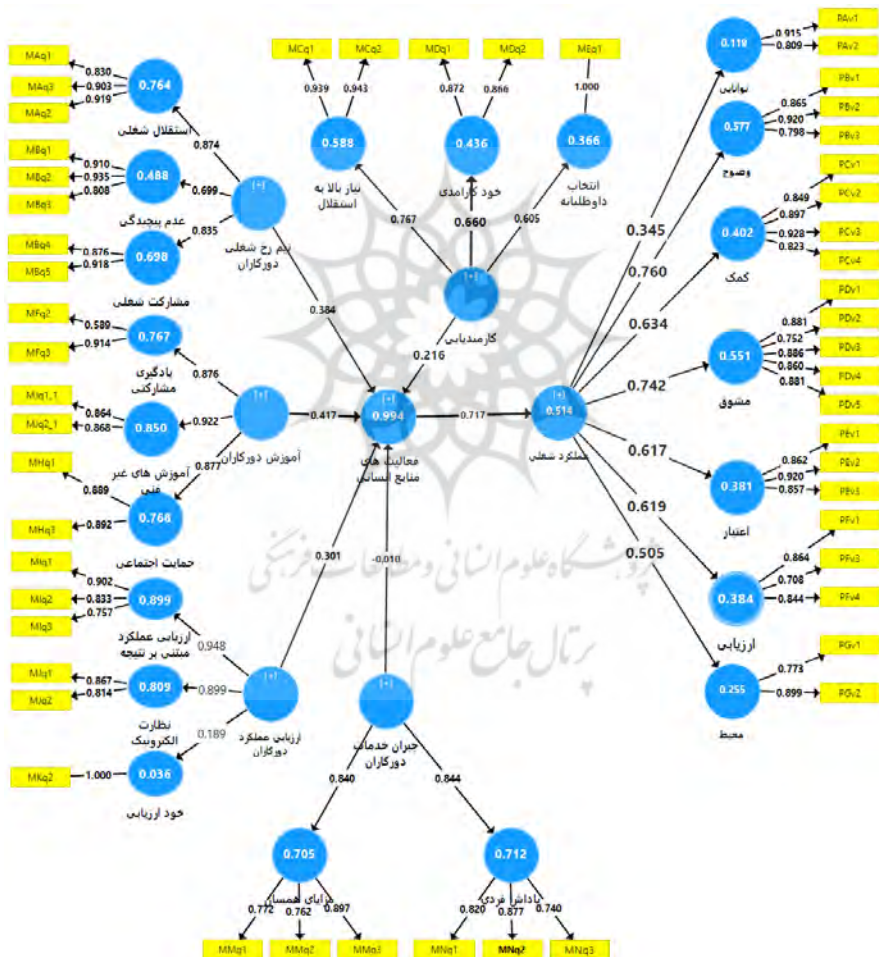
مولفه	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
نیم رخ شغلی	۰/۱۱۲
آموزش کارکنان	۰/۲۰۳
فعالیت های منابع انسانی	۰/۲۸۸
عملکرد شغلی	۰/۱۶۴
کارمندپایی	۰/۱۶۰
ارزیابی عملکرد دورکاران	۰/۲۱۲
جبران خدمات دورکاران	۰/۱۵۲

در مدل اندازه گیری کلیه مقادیر CVOM به جز نیم رخ شغلی که نزدیک به متوسط است بقیه مولفه ها و سازه ها بالاتر از ۰/۱۵ است. یعنی مدل اندازه گیری ما از کیفیت متوسط به بالایی برخوردار است. جدول ۵ تاثیر مولفه های فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد شغلی را نشان می دهد.

ارائه مدل تاثیر فعاليت‌هاي منابع انساني متناسب با دوركاري بر عملکرد شغلي دوركاران سازمان‌هاي ورزشي منتخب

جدول 5: تأثير مولفه‌هاي، فعاليت‌هاي منابع انساني، آموزش، آريزايي عملکرد، جبران خدمات، نيم رخ شغلي و كارمنديابي بر عملکرد شغلي

نتيجه	p.value	t.value	$\beta$	
تاييد	۰/۰۰۱	۱۰/۷۰	۰/۷۲۵	فعاليت‌هاي منابع انساني
تاييد	۰/۰۱۳	۲/۵۱۴	۰/۱۸۸	آموزش
تاييد	۰/۰۰۱	۳/۵۰۲	۰/۲۲۱	آريزايي عملکرد
رد	۰/۸۸۳	۰/۷۷۱	-۰/۰۰۷	جبران خدمات
رد	۰/۴۴۲	۰/۷۷۱	۰/۰۴۵	نيم رخ شغلي
تاييد	۰/۰۰۱	۹/۹۰	۰/۵۵۳	كارمنديابي



شكل ۱: مدل دروني تأثير فعاليت‌هاي منابع انساني بر عملکرد شغلي دوركاران

در ادامه و با توجه به  $R^2$  که در هر معادله ساختاری نشان دهنده این است که متغیرهای مستقل روی هم رفته چقدر از رفتار متغیر درون‌زا را پیش‌بینی می‌کند. هدف اصلی هر تحقیق علی تدوین مدلی است که مارا به سمت یک  $R^2$  مطلوب رهنمون می‌کند. این تحقیق دو متغیر درون‌زا دارد پس دو معادله رگرسیون مجزا دارد و هر معادله قرار است، یک متغیر درون‌زا را پیش‌بینی رفتار کند. بنابراین دو شاخ  $R^2$  نیز برای این تحقیق وجود دارد. در معادله اول پنج متغیر کارمندیابی دورکاران، آموزش دورکاران، ارزیابی عملکرد دورکاران و جبران خدمات و نیم‌رخ شغلی دورکاران، فعالیت‌های منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کند. و در معادله دوم پنج متغیر فعالیت‌های منابع انسانی و به‌اضافه خود ویژگی منابع انسانی رفتار عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند. مطابق با نظر چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اگر تعداد متغیرهای مستقل کمتر یا مساوی ۵ عدد باشد مقدار  $r^2$  را با سه عدد ۰/۱۹ (ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط)، ۰/۶۷ (قوی) پیش‌بینی می‌کنیم و مطابق با نظر هیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اگر تعداد متغیرهای مستقل بزرگتر از ۵ عدد باشد با سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵ پیش‌بینی می‌شود. نتایج جدول ۶ نشان‌دهنده  $R^2$  متغیرهای درون‌زا می‌باشد.

جدول ۶: ضریب  $R^2$  برای متغیرهای درون‌زای تحقیق

متغیر	آراسکوئر (آز)	آراسکوئر ادجاستد
فعالیت‌های منابع انسانی	۰/۹۹۴	۰/۹۹۳
عملکرد شغلی	۰/۵۱۴	۰/۵۱۲

در جدول بالا مشاهده می‌شود که با توجه به مقدار چین  $R^2$  معادله اول مقدار بسیار بالا و  $R^2$  معادله دوم نیز نزدیک به مقدار بالا می‌باشد. در ادامه و با توجه به آزمون طلایی صنعت ( $F^2$ ) که بیان می‌کند که تک‌تک متغیرها چه سهمی روی پیش‌بینی رفتار متغیر وابسته ایجاد می‌کنند. جدول ۷ نشان‌دهنده  $F^2$  هر کدام از متغیرهای تحقیق می‌باشد:

جدول ۷: ضرایب آزمون طلایی صنعت در پیش‌بینی رفتار متغیر وابسته توسط هر متغیر

متغیر	منابع انسانی	عملکرد شغلی
نیم‌رخ شغلی دورکاران	۱۶/۵۸۶	۰/۰۰۴
آموزش دورکاران	۱۶/۶۰۱	۰/۰۵۹
جبران خدمات دورکاران	۰/۰۱۴	۰/۰۰۲
ارزیابی عملکرد دورکاران	۱۰/۱۳۹	۰/۰۹۶
کارمندیابی دورکاران	۵/۵۲۵	۰/۶۴۵
منابع انسانی	-	۱/۰۵۶

1. Chin

2. Hair

همان‌طور که مشاهده می‌شود مولفه‌های نیم‌رخ شغلی دورکاران و ارزیابی عملکرد دورکاران، کارمندیابی و آموزش دورکاران سهم بسیار بالایی روی پیش‌بینی رفتار فعاليت‌های منابع انسانی دارند. در معادله دوم آموزش دورکاران و ارزیابی عملکرد دورکاران سهم متوسطی روی پیش‌بینی عملکرد شغلی دارند و کارمندیابی و ویژگی فعاليت‌های منابع انسانی سهم بالایی روی پیش‌بینی رفتار عملکرد شغلی دارند و جبران خدمات دورکاران و نیم‌رخ شغلی سهم بسیار ضعیفی روی پیش‌بینی رفتار عملکرد شغلی دارند. درنهایت و به‌منظور کیفیت مدل درونی با استفاده از شاخص روایی مقاطع شاخص افزونگی<sup>۱</sup> (CVRED) کیفیت مدل درونی را مورد واکاوی قرار می‌دهیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که CVRED برای متغیر وابسته عملکرد شغلی برابر با (VIF = ۰/۱۶) می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت بسیار نزدیک به متوسط مدل درونی می‌باشد در هر حالیکه شاخص CVRED برای ویژگی فعاليت‌های منابع انسانی برابر با VIF = ۰/۲۶ می‌باشد. و نشان از کیفیت متوسط به بالای این ویژگی با استفاده از تاثیر متغیرهای مستقل نیم‌رخ شغلی، آموزش، کارمندیابی، ارزیابی عملکرد دورکاران می‌باشد. به‌منظور بررسی برازش مدل درونی در این تحقیق از شاخص‌های GOF استفاده کرده‌ایم. این آزمون قدیمی‌ترین آزمون برازش Smartpls می‌باشد که توسط تننهاوس (۲۰۱۶) ارائه شده که ترکیبی از دو مدل بیرونی و درونی است. و فرمول محاسبه آن به شکل زیر می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{average}(VIF \text{ or } communalities)} * R^2$$

$$Gof = \sqrt{(0.16+0.26)/2} * (0/994+0514)/2 = 0/407$$

همان‌طور که ملاحظه می‌شود  $GOF = 0/407$  محاسبه شده بالاتر از مقدار  $0/36$  می‌باشد و که نشان‌دهنده این است مدل تاثیر فعاليت‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلی دورکاران سازمان‌های ورزشی منتخب از برازش مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج چهار آزمون پایایی شامل آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (دلویین گلداشتاين)، پایایی ضریب اسپیرمن و پایایی اشتراکی، پایایی مدل مورد تایید قرار گرفت و می‌توان ادعا کرد که نتایج این پژوهش به نمونه‌های دیگری از همان جامعه قابل تعمیم است. اهمیت این یافته در این موضوع است که در اغلب تحقیقات، مدل‌هایی ارائه می‌شود که تنها برای نمونه‌های آن تحقیق صادق است و به‌طور کامل نمی‌توان آن را به تمام جامعه تعمیم داد اما با انجام آزمون‌های مذکور، این اطمینان حاصل می‌شود که مدل به‌دست آمده قابل تعمیم به تمام جامعه تحقیق است. بر این اساس می‌توان بیان داشت که مدل به‌دست آمده در این تحقیق، علاوه بر صدق نمودن آن بر ۲۱۰ نفر نمونه تحقیق، بر روی تمام اعضای جامعه تحقیق که شامل کارکنان دورکار وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های زیرمجموعه می‌شود نیز صدق می‌نماید. لذا، مدل مذکور در جامعه

1. Construct Cross validated Redundancy

تحقیق از اعتبار بسیار بالایی برخوردار است و می‌تواند مورد استفاده تمامی مدیران وزارت ورزش و جوانان و نیز مدیران سازمان‌های زیرمجموعه آن مانند ادارات ورزش و جوانان سراسر کشور قرار گیرد. همچنین، با توجه به نتایج آزمون کیفیت مدل بیرونی انعکاسی (جایگزین برآزش در معادلات ساختاری کوواریانس محور) می‌توان بیان داشت که مدل اندازه‌گیری تحقیق از کیفیت متوسط به بالایی برخوردار است و لذا استفاده از آن می‌تواند برای جامعه تحقیق به‌ویژه مدیران وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های زیرمجموعه آن مفید و موثر بوده و کارایی و اثربخشی کارمندان دورکار آنان را ارتقا بخشد. نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان داد که فعالیت‌های منابع انسانی متناسب با دورکاری به اندازه ۰/۷۱۷ بر عملکرد شغلی دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه تاثیر مثبت و معنادار دارد ( $t=10/70$ ،  $Sig=0/000$ ). در تفسیر نتیجه به‌دست‌آمده بایستی عنوان داشت که شواهد بسیاری نشان می‌دهد دورکاری بیش از هر چیز به نفع کارکنان است و کسب استقلال بیشتر و برقراری تعادل میان کار و زندگی شخصی، دلیل اصلی استقبال و رضایت‌مندی کارکنان از این ترتیب کاری جدید می‌باشد. کارکنان به‌واسطه دورکاری آزادی بیشتری در انتخاب زمان، مکان و نحوه انجام کار خود دارند و لذا از مزیت انعطاف‌پذیری فردی و شغلی بهره‌مند می‌شوند. علاوه بر این، خودمختاری و انعطاف‌پذیری بیشتر در زمان‌بندی انجام کار باعث می‌شود تا کارکنان توانایی بیشتری برای ساختاردهی روز کاری خود داشته باشند. دورکاری همچنین می‌تواند راه‌حل مشکل عدم تعادل کار و زندگی باشد و یافته‌های تحقیقات ترامبلای (۲۰۰۲)، سولیوان (۲۰۰۳) و هیل و همکاران (۲۰۰۵) موید این موضوع بوده و به اتفاق حاکی از این است که اغلب افراد با هدف بهبود تعادل میان کار و زندگی، این سبک کاری را انتخاب می‌کنند. کار از راه دور فرصت نگهداری از فرزندان و امکان پاسخگویی به چالش‌های روزمره غیر دورکاری را فراهم می‌آورد. ارتقاء تعادل میان کار و زندگی منافع بسیاری را برای دورکاران به همراه دارد. برای نمونه چنین کارکنانی قادر هستند از کودکان و والدین خود مراقبت کرده و متعهدانه در خدمت خانواده باشند. همچنین برنامه انعطاف‌پذیر کار از راه دور می‌تواند به زنان در ایجاد تعادل میان نقش خود به‌عنوان مادر و کارمند کمک کرده و استرس ایجادشده از اشباع وظایف بالقوه را کاهش دهد. در این راستا پرز و همکاران (۲۰۰۳) مدعی می‌شوند که دورکاری به‌طورکلی به افزایش کیفیت زندگی کارکنان کمک می‌کند؛ بررسی انجام‌شده بر روی ۵۰۰۰ دور کار در شرکت بی تی نشان داده است که ۸۵ درصد از آنها کیفیت زندگی خود را خوب یا بسیار خوب عنوان کرده‌اند و ۸۲ درصد احساس می‌کنند که کار از راه دور اهمیت بسیاری در کیفیت زندگی آنها دارد (پرز و همکاران، ۲۰۰۳). با این تفاسیر، به نظر می‌رسد نتیجه تحقیق مبنی بر تاثیر مثبت و معنادار فعالیت‌های منابع انسانی متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلی دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه نیز منطقی و قابل قبول باشد چراکه دورکاران با توجه به رضایت و کیفیت و انعطافی که دورکاری برای آنان ایجاد می‌کند، می‌توانند عملکرد و نتیجه بهتری داشته باشند. نتیجه تحلیل معادلات تحقیق نشان داد که کارمندیابی دورکاران با ضریب پیش‌بین ۰/۵۵۳ بر عملکرد شغلی ادراک‌شده دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه تاثیر معناداری دارد ( $t=9/90$ ،  $Sig=0/000$ ). علاوه بر مزایای دورکاری برای کارکنان، سازمان‌ها نیز از

مزايای متعددی با اجرای برنامه‌هاي دوركاري بهره‌مند می‌شوند. مزيت اصلی دوركاري برای سازمان، افزایش بهره‌وري کارکنان و نیز صرفه‌جويی در فضا و مکان اداری می‌باشد. صاحب‌نظران امر دوركاري، افزایش بهره‌وري دوركاران را به دليل تمرکز بیشتر بر زمان در دسترس، فقدان تداخل، انعطاف‌پذیری بیشتر در زمان و مکان کاری و کاهش غيبت می‌دانند. علاوه بر این، مساله مهم‌تر موضوع کارمند يابی و سهولت در امر انتخاب و گزينش افراد در مشاغل دوركاري است. کار از راه دور می‌تواند به گونه مثبتی بر تصميمات افراد در پیوستن به یک سازمان تاثیرگذار باشد لذا این موضوع می‌تواند تعداد افراد در دسترس سازمان برای مشاغل موردنظر دوركاري را بسیار بیشتر از مشاغل عادی در اختيار مديران منابع انسانی قرار دهد. از سوی ديگر، کار از راه دور می‌تواند یکی از عوامل مهم در حفظ کارکنان کلیدی سازمان‌ها باشد چراکه ممکن است به دليل متعددی کارمندان کلیدی سازمان نتوانند در مشاغل عادی به فعاليت‌هاي خود در سازمان ادامه دهند درحالی‌که با توجه به ویژگی‌هاي مشاغل دوركاري از جمله استقلال بالا، خودکارآمدی و انتخاب داوطلبانه، کارکنان کلیدی سازمان‌ها می‌توانند همچنان به انجام تعهدات شغلي خود به سازمان مربوطه عمل نمایند. این در حالی است که سازمان‌هایی که از برنامه‌هاي کار از راه دور استفاده نمی‌کنند، از برخی مواقع ناگزیرند کارکنان خود را به سازمان‌هایی واگذار کنند که از این برنامه‌ها استفاده می‌کنند و این موضوع می‌تواند به سازمان لطمات و خسارات جبران‌ناپذیری وارد آورد. این موضوع به‌ویژه بر روی سازمان‌هاي ورزشي که امروزه با محیط رقابتي بسیار پیچیده‌اي مواجه هستند، اهمیت دوچندانی می‌یابد. به‌عنوان مثال، نمونه بارز این موضوع را می‌توان در جذب مديران استعدادیابی باشگاه‌هاي معروف فوتبال توسط سایر باشگاه‌هاي رقیب مشاهده کرد که موجب افت موفقیت‌هاي باشگاه قبلی و ارتقای موفقیت‌هاي باشگاه فعلی مديران استعدادیابی شده است. با این اوصاف، به نظر می‌رسد که کارمندیابی اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که نیم‌رخ شغلي دوركاران بر عملکرد شغلي ادراک‌شده دوركاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هاي تابعه تاثیر معناداری ندارد ( $t = 0/771$ ,  $Sig = 0/442$ ). نیم‌رخ شغلي، اشاره به ویژگی‌هاي خاص شغل دارد که در مشاغل مختلف متفاوت بوده و از این نظر، لازم است که مديران منابع انسانی در استخدام و بکارگیری افراد برای مشاغل مختلف، به نیم‌رخ شغلي و تناسب آن با ویژگی‌هاي شخصیتی، مهارتی، سنی، جسمانی و ... توجه ویژه‌اي داشته باشند. در این راستا، نیم‌رخ شغلي در مشاغل دوركاري نیز از ویژگی‌هاي خاص خود برخوردار است که بایستی در بکارگیری کارکنان دورکار مورد توجه مديران منابع انسانی قرار گیرد تا در نهایت موجبات بهبود و ارتقای بهره‌وري سازمانی را فراهم آورد. در این تحقیق، نیم‌رخ شغلي دوركاران در برگیرنده سه مولفه استقلال شغلي، عدم پیچیدگی شغلي و مشارکت شغلي بود که مورد آزمون قرار گرفت. همانطور که پیشتر نیز عنوان شد، استقلال شغلي یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هاي مشاغل دوركاري را تشکیل می‌دهد که می‌تواند مزایای زیادی برای کارکنان و سازمان به ارمان بیاورد و به‌نوعی بر عملکرد شغلي دوركاران نیز اثر مثبتی داشت. اما باید توجه داشت که استقلال شغلي تنها عامل نیم‌رخ شغلي دوركاران نبوده و در بررسی این متغیر، بایستی مولفه‌هاي عدم پیچیدگی شغلي و مشارکت شغلي را نیز مدنظر قرار داد. پیچیدگی

شغلی موضوعی است که جدای از ماهیت شغل، چه در مشاغل عادی و چه در مشاغل دورکاری می‌تواند اثرات منفی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. در واقع با افزایش پیچیدگی‌های شغلی انتظار می‌رود که از میزان عملکرد شغلی کارکنان بکاهد. هر چند موضوع به این سادگی نبوده و عوامل بسیار دیگری مانند توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، تحصیلات و ... نیز در این رابطه دخیل هستند. از سوی دیگر، مشارکت شغلی بیشتر در مشاغل عادی دیده می‌شود و از آنجاکه دورکاران خارج از محیط سازمان به انجام وظایف شغلیشان می‌پردازند، لذا مشارکت شغلی اندکی دارند. حال آنکه برای بسیاری از افراد مشارکت شغلی می‌تواند در راستای عملکردشان سودمند (افراد برونگرا) و برای بسیاری دیگر می‌تواند مضر و مخرب (افراد درونگرا) باشد. بنابراین نمی‌توان ارتباط خاصی میان این مولفه با عملکرد شغلی دورکاران در نظر گرفت. حال با توجه به اثرات مثبت استقلال شغلی، اثرات منفی پیچیدگی شغلی و اثرات متغیر مشارکت شغلی در دورکاران، به نظر می‌رسد که به‌طور کلی نتوان ارتباط خاصی میان متغیر نیم‌رخ شغلی با عملکرد شغلی دورکاران متصور شد که نتیجه تحقیق نیز بیانگر عدم ارتباط معنادار میان نیم‌رخ شغلی دورکاران و عملکرد شغلی آنان داشت.

نتیجه تحلیل معادلات ساختاری تحقیق نشان داد که آموزش دورکاران به‌اندازه ۰/۱۸۸ بر عملکرد شغلی ادراک‌شده دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه تاثیر مثبت و معنادار دارد ( $t = 2/514$ ,  $Sig = 0/013$ ). کوالسکی و سوانسون (۲۰۰۵) در تحقیق خود پیرامون «عوامل کلیدی موفقیت دورکاری»، حمایت در قالب آموزش را به‌عنوان یک عامل کلیدی در اثربخشی طرح‌های دورکاری مطرح می‌سازند و به‌زعم ایشان، چنانچه مدیران و کارکنان دانش و آگاهی لازم در مورد دورکاری را کسب کنند، آنگاه جهت‌گیری مثبتی به این مهم خواهند داشت. این موضوعی است که به‌طور آشکار با بحث آموزش پیوند می‌خورد چراکه آموزش می‌تواند بر طرز فکر کارکنان نسبت به دورکاری تاثیر بگذارد. بر این اساس، شواهد تحقیقاتی نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با برنامه‌های آموزشی مناسب، موانع کمتری را در دورکاری احساس کرده و به کارکنان خود نسبت به دیگر شرکت‌ها بیشتر اعتماد می‌کنند (پرز و همکاران، ۲۰۰۵). البته تحقیقاتی نیز وجود دارند که به عدم اثربخشی آموزش‌های ارائه‌شده در حوزه‌ی دورکاری اشاره می‌کنند که این موضع می‌تواند ناشی از عدم متناسب‌سازی برخی ویژگی‌های آموزش با طرح دورکاری باشد. برای نمونه، کلیر و دیکسون (۲۰۰۵) در بحث پیرامون سبک‌های مدیریتی در شرکت‌های کوچک و متوسط دورکار، اذعان می‌کنند آموزشی که اغلب سازمان‌ها در رابطه با طرح دورکاری مورد توجه قرار می‌دهند، تنها مهارت‌های سخت‌افزاری و مسائل فنی مربوط به فناوری اطلاعات و ارتباطات را دربر می‌گیرد. این در حالی است که برنامه‌های دورکاری نیاز به یک رویکرد کل‌گرایانه‌تر دارند و لازم است که مهارت‌های نرم‌افزاری نظیر مدیریت زمان، مهارت‌های ارتباطی، خودیابی و دیگر موضوعات غیر فنی نیز به دورکاران آموزش داده شود. در این راستا، بدیهی است که مهارت‌های کامپیوتری دارای تاثیر اساسی و آشکاری بر تصمیم‌گیری کارمندان در رابطه با دورکاری دارد (لیم و تو، ۲۰۰۰) و از آنجاکه دورکاران نوعاً دارای ارتباط الکترونیکی با اداره و سازمان خود می‌باشند، لذا آموزش مهارت‌های آن به دورکاران امری ضروری است و تنها با آموزش درست و اصولی است که می‌توان بر اثرات



مثبت آموزش بر كارايي و اثربخشي دوركاران اميدوار بود. بر همين اساس، لازم است كه در كنار دانش فني كامپيوتر، به دوركاران آموزش‌هاي رفتاري نيز داده شود. آموزش دوركاران مي‌بايد علاوه بر چگونگي بهره‌گيري از تكنولوژي، متضمن تغييرات رواني و اجتماعي آنان نيز باشد و قابليت‌هاي برنامه‌ريزي مطلوب، مهارت‌هاي مديريت زمان، مهارت‌هاي ارتباطي و خودكارآمدي از جمله مواردی است كه بايد دوركاران در آن مهارت كسب كنند، مهارت‌هايي كه براي موفقيت آنها ضروري است. بنا بر اين، به نظر مي‌رسد كه آموزش‌هاي صحيح و اصولي شامل آموزش‌هاي تكميلي، يادگيري مشاركتي و حمايت اجتماعي به دوركاران مي‌تواند متضمن بهبود عملکرد شغلي آنان باشد. نتيجه تحقيق نيز مويد اين موضوع بوده و نشان داد كه آموزش دوركاران بر عملکرد شغلي ادراك‌شده دوركاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هاي تابعه تاثير مثبت و معنادار دارد. بر اين اساس پيشنهاده مي‌شود كه مديران منابع انساني وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هاي تابعه در برنامه‌هاي آموزشي خود براي دوركاران، علاوه بر آموزش مهارت‌هاي كامپيوتر، ساير مهارت‌ها شامل قابليت‌هاي برنامه‌ريزي مطلوب، مهارت‌هاي مديريت زمان، مهارت‌هاي ارتباطي، خودكارآمدي و ... را نيز لحاظ کرده و به‌طوركلي در برنامه‌هاي آموزشي شان به آموزش‌هاي تكميلي، يادگيري مشاركتي و حمايت اجتماعي نيز توجه ويژه‌اي داشته باشند تا از اين طريق، بر ميزان عملکرد شغلي دوركاران و متعاقب آن، كارايي و اثربخشي سازمانی نيز بيفزايند. نتيجه تحليل معادلات ساختاري نشان داد كه ارزيايي عملکرد به اندازه  $0/221$  بر عملکرد شغلي ادراك‌شده دوركاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هاي تابعه تاثير مثبت و معنادار دارد ( $Sig = 0/002, t = 3/502$ ). ارزيايي عملکرد يك اقدام رسمي است كه براي تمام كاركنان و ستاد اجرايي، با لحاظ كردن مشاركت آنان در جهت رشد سازمان، انجام مي‌شود. كاربردهاي منظور شده براي ارزيايي عملکرد در بيشتر سازمان‌ها عبارت از برنامه‌ريزي براي نيروي انساني، كارمندی و انتخاب تعيين روايي آزمون‌هاي استخدماي، تشخيص نيازهاي آموزشي و سعي در رفع آنها، تعيين مسير شغلي، تعيين معيار براي پرداخت پاداش‌هاي مادي، شناخت استعدادهاي بالقوه كاركنان، پيشبرد ارتباط موثر از طريق بهسازي عملکرد، تصميم‌گيري در مورد تشويق، ترفيع، انتقال و تعديل كاركنان است (نجفي، ۱۳۸۳)، اما بايد توجه داشت كه ارزيايي عملکرد صرفاً سنجش عملکرد افراد نيست، بلكه با توجه به ارائه بازخوردهاي متنوع به كاركنان، مزياي بسيار ديگري نيز دارد. مزياي يك سيستم ارزيايي موفق شامل مواردی همچون درك بهتر كاركنان از نقش خود در سازمان (چه چيزی مورد انتظار است و چه نيازهايی براي تحقق آن انتظارات وجود دارد)، درك شفاف كارمندی از نقاط قوت و ضعف خود به‌منظور توسعه خويش در يك نقش اجرايي بهتر در آينده، افزايش انگيزه، رضايت شغلي و عزت نفس، ارائه فرصت براي بحث در مورد مشكلات كار و چگونگي برطرف كردن آن و بهبود روابط كاري با رؤسا (حسيني و خادم‌ملو، ۱۳۹۱)، بهبود عملکرد از مجراي سازمان، خلق يك فرهنگ بهبود و موفقيت مستمر و انتقال پيام ارزشمند بودن كارمندی براي سازمان است (دهقان قهفرخي، ۱۳۸۹) كه اين مزياي مي‌تواند بر عملکرد كاركنان اثرات مثبت قابل توجهی داشته باشد. البته توجه به اين نكته ضروري است كه ارزيايي عملکرد در دوركاري از ويژگي‌ها و اقتضانات خاصي برخوردار است. يكي از اين ويژگي‌ها را موضوع ارزيايي خروجی محور دوركاران



در تقابل با ارزیابی عملکرد فرایند محور یا رفتار محور کارکنان عادی تشکیل می‌دهد. حال چون مطابق دیدگاه هیل و همکاران (۲۰۰۳) «اغلب مدیران نسبت به دورکاری بدبین هستند، زیرا آنها نمی‌توانند به‌سادگی عملکرد کاری افراد را مشاهده کنند، این امر ضرورت تغییر از فرهنگ چهره به چهره به فرهنگ نتیجه محور را مطرح می‌سازد» و لذا لازم است که مدیران محیط‌های دورکاری به جای ارزیابی مستقیم و ثبت مواردی همچون ورود و خروج کارکنان به سازمان و...، به نتیجه عملکردی کارکنان دورکار اکتفا نمایند. همچنین، در ارزیابی دورکاران، نظارت و کنترل مستقیم برای مدیریت دورکاران مناسب نیست و در عوض نظارت الکترونیک و کنترل بر مبنای نتایج برای دورکاران مناسب‌تر است. در این راستا، برخی از محققان بر اهمیت و ظرفیت تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات، برای نظارت بر عملکرد کارکنان تاکید نموده‌اند. برای مثال، بال و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) کارکرد بالقوه تکنولوژی به‌عنوان قدرت انضباطی را مورد توجه قرار داده و مدعی می‌شوند که به‌واسطه برقراری ارتباط دائمی بین دورکاران و اداره مرکزی (از طریق تکنولوژی)، خود انتظامی اتوماتیک شکل می‌گیرد. بنابراین، نظارت عملکرد الکترونیک می‌تواند جایگزینی برای محدودیت فرصت‌های مشاهده مستقیم و آشکار رفتار دورکاران تلقی شود. در این راستا و بر اساس تحقیق هرتل و همکاران (۲۰۰۵)، سیستم‌های نظارت عملکرد الکترونیک به مدیران اجازه می‌دهند که سرعت کاری، میزان صحبت، زمان‌های ورود و خروج سیستم و مسیر کاری افراد را در هر لحظه‌ای از زمان کنترل کنند. نکته قابل توجه در تحقیق هرتل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) این بود که تاثیر نظارت عملکرد الکترونیک بر روی بهره‌وری به‌وسیله ویژگی‌های فردی در میان دورکاران نظیر مرکز کنترل یا مهارت‌های کاری تعدیل می‌گردد؛ برای مثال نظارت عملکرد الکترونیک سرعت عملکرد کارکنان با مهارت بالا را ارتقا داد اما در مقابل، سرعت عملکرد کارکنان فاقد مهارت را کاهش می‌دهد. همچنین، مطالعات تجربی داویدسون و هندرسون (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که نظارت عملکرد الکترونیک با استرس افزایش یافته دورکاران ارتباط دارد. لذا ضروری است مدیران در نظارت الکترونیک به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشند و نتایج ارزیابی‌های خود را متناسب با میزان مهارت‌های دورکاران و نیز استرس‌های افزایش یافته این نوع نظارت، تعدیل نمایند. در نهایت، در بحث ارزیابی عملکرد دورکاران، موضوع ضرورت «اعتماد» به خودکنترلی دورکاران مطرح می‌شود. همانطور که تیتز و ماسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) متذکر می‌شوند «دورکاران نیاز دارند که بر خود انتظامی خویش تکیه کنند، در غیاب علائم مفروض کنترل بیرونی، آنها می‌باید به‌عنوان کنترل‌کننده‌ی اختیاری‌های خود عمل کنند چراکه آنها مشاهده‌کنندگان و مراقبان خود هستند». سانچز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز تصریح می‌کنند که محیط‌های کاری از راه دور، مستلزم اعتماد فراوان بین کارکنان و سازمان (کارفرمایان) می‌باشد و مدیران نیاز دارند که به دورکاران اعتماد کنند، حتی اگر آنها را نمی‌توانند ببینند. مدیران باید اعتماد کنند که کارکنان تعهدات خود را انجام خواهند داد، چراکه آنها خودکنترلی و خود مدیریتی دارند. با این اوصاف و با توجه به نتیجه تحقیق مبنی بر اثر مثبت و معنادار ارزیابی دورکاران وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های

1. Ball, K., Wilson

2. Hertel et al.

3. Tietze, &amp; Musson

4. Sanchez

تابعه بر عملکرد شغلي آنان، پيشنهاد مي‌شود كه مديران منابع انساني اين سازمان‌ها به جاي نظارت مستقيم بر كارمندان كه در دوركاري ميسر نيست، از روش‌هاي نظارت الكترونيك و نيز كنترل فعاليت دوركاران بر اساس نتايج عملکردي‌شان استفاده کرده و با اعتماد به آنان، زمينه بهبود عملکرد شغلي‌شان را فراهم نمايند. نتيجه تحليل معادلات ساختاري مربوط به فرضيه هشتم تحقيق نشان داد كه جبران خدمات بر عملکرد شغلي ادراك‌شده دوركاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هاي تابعه تاثير معناداري ندارد ( $t = 0.771$ ،  $p = 0.883$  = Sig). در رابطه با نتيجه به‌دست‌آمده بايستي عنوان كرد كه يك سيستم جبران خدمات متناسب مي‌تواند نقش تعيين‌كننده‌اي در اتخاذ و پياده‌سازي دوركاري از سوي سازمان‌ها داشته باشد. در اين راستا، دنيلز و همكاران (۲۰۰۰) تاكيد مي‌كنند كه سازمان‌ها براي مديريت دوركاران مي‌بايد سيستم‌هاي پاداش و پرداختي خود را تغيير داده و مسيرهاي خلاقانه‌اي را براي برانگيختن، شناسايي و پاداش‌دهي به دوركاران اتخاذ كنند، لذا بديهي است كه سيستم پرداخت مي‌بايد با ويژگي‌هاي خاص دوركاري سازگار شود. هارتمن و پاتريكسون (۲۰۰۱) تصريح مي‌كنند كه دوركاران احتمالاً تا حدودي متضرر خواهند بود، چراكه آنها عمدتاً خارج از فضا و جريان فعاليت‌هايي نظير تخصيص منابع، ارزيابي عملکرد و جبران خدمات قرار مي‌گيرند و لذا اين امر مي‌تواند دوركاران را نگران و نسبت به مسير پيشرفت شغلي خود ناكام سازد. به‌زعم هارتمن و پاتريكسون (۲۰۰۱)، در دهه گذشته تاكيد فزاينده‌اي بر روي پيوند صريح‌تر ميان عملکرد كاركنان و ميزان پرداختي صورت گرفته است. بنابر اين «پيوند خروجي‌ها و نتايج ارزيابي عملکرد با حقوق و دستمزد اكنون رواج بيشتري دارد و اجازه مي‌دهد به قراردادهاي كاري كه بين حقوق‌پايه‌افزايي كه مشاغل مشابهي را بر عهده دارند و مزايای و منافعي كه دريافت مي‌كند تغيير و تنوع زيادي وجود داشته باشد». اين در حالي است كه چنين رويكردي، تلاش‌هاي آشكار براي خلق يك محيط فرهنگي است كه متضاد فرهنگ «حضورگرايي» است؛ جايي كه «عملکرد، ديده شدن و پاداش و ارتقاء» به‌طور مستقيم به يكديگر پيوند مي‌خورند. بخشي از فرهنگ مديريت پياده‌سازي سيستم‌هاي منابع انساني نظير سيستم‌هاي پرداخت مبتني بر عملکرد است كه وجود كاركنان كمتر رويت شده را حمايت مي‌كند و اينكه تضمين مي‌كند پاداش و ارتقاء به‌طور منصفانه بر اساس عملکرد و نه حضور افراد است. لازم به ذكر است كه اين جهت‌گيري در سيستم پرداخت دوركاران اساساً با تئوري عامليت پيوند مي‌خورد. مطابق تئوري عامليت، پرداخت متغير با دوركاري متناسب‌تر است (پره مایو و همكاران، ۲۰۰۹). محققان از تئوري عامليت به‌منظور بررسي طرح‌هاي جبران خدمات براي نيروي كار در سطوح مختلف سازمانی بهره مي‌گيرند. سيستم‌هاي جبران خدمات متغير مي‌توانند با اهداف شركت‌هاي دوركار بهتر از سيستم‌هاي جبران خدمات ثابت تناسب يابند زيرا سيستم‌هاي جبران خدمات متغير مي‌توانند جايگزيني براي مديريت مبتني بر عملکرد و سيستم نظارتي سازمان باشند. از سوي ديگر، پاداش‌هاي فردي مشوق‌هايي هستند كه به تلاش و عملکرد افراد داده مي‌شوند. برخي از شكل‌هاي رايج مشوق‌هاي فردي، سيستم‌هاي قطعه بها (كاري)، كميسيون فروش، انعام و جايزه است. پاداش‌هاي فردي يكي ديگر از روش‌هاي جبران خدمات محسوب مي‌شود كه مبتني بر عملکرد است و لذا بر ارزيابي تفاوت و ظايف و تكاليف پست‌هاي مختلف تاكيد داشته و بر اساس آن، مشاغلي

که ارزش یا امتیاز بیشتری دارند، پرداخت بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند. نکته قابل توجه آنکه در پرداخت مبتنی بر شغل، به دورکارانی که شغل‌های مشابهی را انجام می‌دهند الزاماً پرداخت یکسانی صورت نمی‌گیرد. برای هر شغل یک دامنه‌ی پرداخت مشخص می‌شود و در نتیجه به دورکارانی که ضعیف‌تر عمل کرده‌اند پرداخت کمتر و به دورکارانی که بهتر عمل کرده‌اند، پرداخت بیشتری صورت می‌گیرد که این نوع پرداخت می‌تواند سیستمی عادلانه بوده و زمینه‌ساز بهبود عملکرد دورکاران و سایر کارکنان سازمان‌ها مختلف اعم از ورزشی و غیرورزشی باشد. در نهایت، در موضوع جبران خدمات کارکنان، ضرورت پرداخت برابر میان دورکاران و غیر دورکاران مطرح می‌شود. به‌زعم امرن (۲۰۰۰)، دورکاران می‌باید پرداخت برابر با غیر دورکاران داشته باشند لذا مزایایی نظیر طرح بازنشستگی، طرح سلامت، و دیگر مزایای غیرنقدی می‌باید به‌طور مشابه برای غیر دورکاران نیز در نظر گرفته شود. در واقع مدیریت می‌باید اطمینان دهد که پرداخت به دورکاران حداقل برابر (قابل مقایسه) با پرداخت‌های صورت گرفته به غیر دورکاران باشد؛ چراکه ادراک عدالت پرداختی در دورکاران (نسبت به غیر دورکاران) نیز می‌تواند سبب افزایش انگیزه و ارتقای عملکرد دورکاران شود. با این اوصاف، اغلب ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که جبران خدمات بر عملکرد دورکاران اثر مثبتی دارد حال آنکه نتیجه تحقیق نشان‌دهنده عدم تاثیر معنادار جبران خدمات بر عملکرد شغلی ادراک‌شده دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه بود که این نتیجه می‌تواند ناشی از عدم وجود سیستم جبران خدمات مناسب به دورکاران، دیدگاه سنتی مدیران به موضوع ارزیابی عملکرد و عدم اعتماد به دورکاران در وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه مورد تحقیق باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران این سازمان‌ها با ایجاد سیستم جبران خدمات مناسب و خلاقانه، زمینه برانگیختن، شناسایی و پاداش‌دهی به دورکاران و متعاقب آن بهبود عملکرد شغلی‌شان را فراهم نمایند تا در نهایت اثربخشی و کارایی سازمان ارتقا یابد.

## منابع

- الماسی فرد، محمد رسول. (۱۳۹۳). «الگوی مدیریت منابع انسانی برای دورکاران». رساله دکتری، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Allen, D, G. and Renn, R. W. (2003). “**The impact of telecommuting designing social systems, self-regulation, and role boundaries**”. Research in personal and human resource management, Vol, 22. pp. 125-63.
- Ball, K., Wilson, D. (2000). “**Power, control and computer-based performance monitoring: Repertories, resistance and subjectivities**”. Organizational studies, Vol. 21. No 3. 539-565 pp.
- Belanger, F. (1999). “**Workers’ propensity to telecommute: an empirical study**”. Information & Management, Vol. 35. 139-53 pp.
- Bianca A.C. Groen, Sander P. van Trierst, Michael Coers, Neeke Wtenweerde. (2018). “**Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls**”. European Management Journal, 36 (2018) 727e735.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). “**When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers**”. Journal of Organizational Behavior. <https://doi.org/10.1002/job.2106>.
- Cecily, Raiborn and Butler, Janet B. (2009), “**a new look at telecommuting and teleworking**”. The journal of core operate accounting& finance,
- Clear, F., Dickson, K. (2005). “**Teleworking practice in small and medium Sized. Firms: Management style and worker autonomy**”. New Technology, Work and Employment, Vol. 20. No 3. 218-233 pp.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001). “**Teleworking: frameworks for organizational research**”. Journal of management studies, Vol. 38. No 8. 1151-85 pp.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). “**National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe**”. European Management Journal, 31, 478e494.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A (2007). “**The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences**”. Journal of Applied Psychology, 92, 1524e1541.

- Georg, V. (2019). **The role of human resource planning In The human resource network.**
- Henseler, J. & Ringle, C. & Sarstedt, M. (2015). “**A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**”. J. of the Acad. Mark. Sci. (2015) 43:115–135 DOI 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hertel, G., Geister, S., Konrad, U. (2005). “**Managing virtual teams: A Current empirical research**”. Human resource management review, Vol 15. No 1. 69-95 pp.
- Hill, E. J., Ferris, M., Martinson, V. (2003). “**Does it matter where you work? A comparison of how three work Venues (traditional office, virtual office and home office) aspects of work and personal/ family life**”. Journal of vocational behavior, Vol. 63. 220-241 pp.
- Holman, David, Toby D. Wall and Chris W. Clegg (2003). “**The new workplace**”. Http/www. wiley.com.
- illegems, V., and Verbek, A. (2004). “**Telework: what does it mean for management?**” Long-range planning, Vol 37 No. 4, pp. 319-34.
- Kaila, H.L. (2005). Human Resource Management. Delhi: Klapa Publications. Pp.25-27.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). “**Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work family effectiveness**”. Journal of Vocational Behavior, 68, 347e367.
- Kowalski, B., Swanson, J. (2005). “**Critical success factors in developing teleworking programs**”. Benchmarking: An international Journal. Vol 12. No 3. 236-249 pp.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). “**Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation**”. Human Relations, 62, 795e827.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). “**Is telework effective for organizations?**” Management Research Review, 35, 602e616.
- Martinez, A. And De Luis, P. (2002). “**Benefits and barriers of telework: perception difference of human resource managers according two company’s operations strategy**”. International journal of technological innovation and Entrepreneurship, Vol. 22 no, 6, p. 733-755.

- Maruyama, T., Tietze, S. (2012). **“From anxiety to assurance: concerns and outcome of telework”**. Personal review, Vol 41. No 4. 450-469 pp.
- O’Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., Mac Donnell, R., Kline, J., B. (2009). **“Predicting Teleworker success: an exploration of Personality”**. New technology, Work and employment, Vol 24. No 2.
- Offstein, E., Morwich, J., Koskinen, L. (2010). **“Making telework work: leading people and leveraging for competitive advantage”**. Strategic HR review. Vol 9. No 2. 32-37 pp.
- Ommeren, J. (2000). **“Performance management and compensation”**. In: Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (Eds). Managing Telework. ITP. Lenders.
- Pere Mayo, M., Paštor, J., Gomez-Meja, L., Cruz, C. (2009). **“Why some firms adopt telecommuting while others do not: a contingency perspective”**. Human Resource Management, Vol 48. No 6. 917-931 pp.
- Perez, M. P., Sanchez, A. M., Carnicer, M. P., Jimenez, M. J. (2005). **“The differences of firm Resources and adoption of teleworking”**. Tec novation, Vol 25. 1476-1483.
- Perez, M., Martinez, A., De Luis, P. (2003). **“The organizational implications of human resources manager’s perception of teleworking”**. Personal review, Vol. 32. No 6. Pp 733-755.
- Peters, P., Dulk, L., Ruijter, J. (2010). **“May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line manager’s teleworker attitudes in 6 financial-sector organization equality”**. Diversity and inclusion: An international journal, Vol. 29 No, 5. pp. 517-531.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). **“Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers”**. British Journal of Management, 25, 724e736.
- Sabine, Sonntag., Volmer, Judith. (2008). **Job performance**. Konstanz Online-Publications-System (KOPS) URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-121834>.

- Sanchez, A. M., Perez, M., Camicer, P., Jimenez, M. V. (2008). “**Telework adoption, change management and firm Performance**”. Journal of change management, Vol. 21. No 1. 7-31 pp.
- Sonnentag, S. & Volmer, J. (2008). “**Job performance**”. First publ. In: Micro approaches (Sage handbook of organizational behavior; vol. 1) / ed. by Julian Barling. Los Angeles, Calif. [u.a.]: SAGE, pp. 427-447 .
- Stirpe, L., & Zarraga-Oberty, C. (2017). “**Are high-performance work systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements**”. European Management Journal, 35, 128e136.
- Tietza, S., Musson, G., Scurry, T. (2009). “**Home based vote: a review of research into Thames, directions and implications**”. Personal review, Vol 38. No 6. 585-604 pp.
- Tremblay, D. G. (2002). “**Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers**”. Women in management review, Vol 17. No ¾. 157-170 pp.

