

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و چهار - بهار 1397

ص ص: 96 - 67

تاریخ دریافت: 95/07/12

تاریخ پذیرش: 96/05/30

## طراحی الگوی اقتضایی دورکاری متناسب با فرهنگ‌های سازمانی،

### راه‌حلی جهت ارتقا بهره‌وری

(مورد مطالعه: کارکنان و مدیران با سابقه اجرای دورکاری در بخش دولتی ایران)

دکتر غلامرضا کاشانی<sup>1</sup>

دکتر رضا نجف بیگی<sup>2\*</sup>

دکتر ناصر میرسپاسی<sup>3</sup>

## چکیده

مدل و نتایج پژوهش‌های پیشین متناسب با چهار نوع فرهنگ سازمان، چهار نوع دورکاری مفروض گردیده است. از طریق مطالعه مبانی موضوع، ابعادی که در شکل‌گیری انواع دورکاری نقش دارند به مدل مفهومی تحقیق اضافه شد و با استفاده از فن دلفی تناسب آن‌ها با شرایط سازمان‌های ایران در طی دو مرحله از خبرگان عمل‌گرا و علمی دورکاری مورد نظرسنجی قرار گرفت. برای تخصیص شاخص‌های انواع دورکاری، با استفاده از پرسش‌نامه از جامعه آماری مشتمل بر افراد با سابقه دورکاری، مدیران دورکار و جامعه علمی مرتبط با حوزه دورکاری، تشابه هریک از شاخص‌های ابعاد، با انواع فرهنگ‌سازمانی مورد قضاوت قرار گرفت و داده‌های تشابه به دست آمد. داده‌های به دست آمده با استفاده از فن مقیاس‌گذاری چند بعدی از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت که چهار نوع دورکاری با استفاده از ماتریس فاصله و تعیین مختصات هر یک از شاخص‌ها روی ابعاد زیر بنایی مدل ارزش‌های رقابتی (بعدکنترل - انعطاف و تمرکز بر درون - تمرکز بر بیرون سازمان) به دست آمد. جمع‌آوری داده‌ها با پرسش‌نامه و نمونه‌گیری از طریق گلوله برفی انجام شد. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی شیوه اجرای دورکاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و دورکاری یک سازه چند بعدی است که شکل دقیق اجرای آن بستگی به موقعیت دارد. این امر ضرورت اصلاحات دورکاری در نحوه اجرا به‌منظور بهره‌گیری از مزایای آن در سازمان‌های کشور از منظری بوم‌شناسانه را محرز می‌نماید.

**واژه‌های کلیدی:** دورکاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ بازار،

فرهنگ ادهوکرایی، نیروی کار سیار، مقیاس‌گذاری چندبعدی

1. دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[reza\\_ef\\_kashani@yahoo.com](mailto:reza_ef_kashani@yahoo.com)

2. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول) [r.najafbagy@srbiau.ac.ir](mailto:r.najafbagy@srbiau.ac.ir)

3. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [n.mirsepassi@srbiau.ac.ir](mailto:n.mirsepassi@srbiau.ac.ir)

## مقدمه

امروزه محیط سازمان‌ها به گونه‌ای هست که تغییر را به طور غیرقابل پیش‌بینی برای سازمان ایجاد می‌کنند و مدیران را وادار می‌شوند تا به دنبال انعطاف سازمانی بیشتر باشند و شکل‌های جدید انجام کار را جستجو کنند. دورکاری یکی از همین روش‌های جدید انجام کار است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته به کار گرفته شده است. دورکاری روش سازمان‌دهی و انجام کار با استفاده از فناوری اطلاعات بوده و به کارکنان اجازه می‌دهد وظایف خود را خارج از محل کار انجام دهند (استراتیگا و جیاوتزی، 2000 و کمیسیون اروپا، 2009). در خصوص اهمیت دورکاری لازم است تا از دو رویکرد به آن نگریسته شود:

در رویکرد اول می‌بایست به محرک‌هایی اشاره شود که دورکاری را ترغیب می‌نمایند. این محرک‌ها در چهار گروه قابل‌شناسایی هستند: الف) تغییرات در ساختارهای سازمانی: سازمان‌ها در حال جستجوی انعطاف‌پذیری و شکستن قواعد هستند و شیوه‌های جدیدی از انجام کار را جستجو می‌کنند، ب) موج فن‌آوری جدید: طی سی سال گذشته فن‌آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بسیاری از تغییراتی که در محیط کار و جامعه رخ داده نقش محرک را ایفا نموده است و افزایش سریع قدرت رایانه‌ها و کاهش هزینه‌های آن برای مصرف‌کننده نهایی به‌طور گسترده در همه‌جا به چشم می‌خورد. یافته‌های تحقیقات انجام شده نشان داده است که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر حمل و نقل، امکانات اصول برنامه‌ریزی شهری، توسعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی، مکان‌گزینی ادارات، ارتباطات بی‌سیم و سیار، اثرات فضایی کار از راه دور و برنامه‌ریزی و مسکن‌گزینی اثرگذار است (حضرتی لیلان، اکرم و خدیوی، اسداله، 135، 1389، ج) سیاست‌های عمومی: دولت‌ها با مشاهده مزایای اجتماعی و اقتصادی که کار از راه دور دارد به آن علاقه‌مند شده‌اند. کاهش ترافیک در مناطق شهری و ذخیره‌سازی انرژی از مهم‌ترین مزایای دورکاری برای دولت‌ها محسوب می‌شود. د) نظریات کارکنان و کارفرمایان: هر قدر پیشرفت‌های فناوریانه در پذیرش و به‌کارگیری دورکاری مهم باشد، اما تصمیم‌گیری نهایی در پذیرش آن، با کارکنان و کارفرما است. در مورد کارکنان عوامل تعیین‌کننده مثل عوامل اقتصادی، ویژگی‌های مربوط به خانواده، ویژگی‌های رفت و آمد و در مورد کارفرمایان عواملی مثل بهبود کار، حفظ و

نگهداری کارمند ماهر و باکفایت، افزایش خلاقیت، کاهش فرار از کار، بهبود روحیه نیروی کار نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌نمایند که بعضی از این موارد در خصوصیات دورکاری به طور مستقیم و غیرمستقیم دیده می‌شود. نظر کارفرما و کارکنان عامل تعیین‌کننده نهایی در پذیرش کار از راه دور است که اهمیت آن به طور روزافزون شناخته می‌شود (دیمارتینو، 2001، 17).

در رویکرد دوم در اهمیت دورکاری می‌بایست به مزایای ناشی از دورکاری اشاره کرد. بسیاری از تحقیقات از این مزایا پشتیبانی نموده‌اند. اثرات دورکاری در سطوح مختلف فردی، سازمانی و ملی قابل بررسی است. در سطح فردی دورکاری دارای ویژگی‌هایی برای فرد دورکار خواهد بود و در نهایت به دلیل ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی فرد، نتایج مطلوبی در برخواهد داشت. این نتایج شامل ارتقای کارایی، کیفیت زندگی و کاهش استرس است ولی در عین حال می‌تواند موجبات انزوا یا ضعف شغلی فرد به علت کاهش ارتباطات و جدایی از محیط اجتماعی را به همراه داشته باشد. در سطح سازمانی، سازمان می‌تواند هزینه‌های خود را خصوصاً در سطح عملیاتی کاهش دهد و در سطح ملی علاوه بر بهبودهای لازم در حوزه زیست‌محیطی و کاهش انرژی، سلامت عمومی جامعه ارتقا خواهد یافت که البته کاهش روابط اجتماعی از نتایج نامطلوب دورکاری در سطح ملی خواهد بود (باروچ، 2001).

در ایران در خصوص نتایج دورکاری در سازمان‌ها پژوهش‌هایی دیده می‌شود. از جمله می‌توان به تحقیقات (ربیعی و همکاران 1391، ابوالمعالی و معمارزاده 1391، تهوری، 1391) اشاره نمود؛ در حالت کلی دورکاری را می‌توان یک استراتژی برد-برد دانست که برای کارمند، کارفرما و حتی سایر بخش‌های جامعه واجد مزایاست (تسکین، 2009). افزایش بهره‌وری سازمان‌ها از طریق کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش استقلال کارکنان، کاهش تردد و آلودگی‌های زیست‌محیطی به طور کامل در به کارگیری دورکاری مشهود و مشخص است. با توجه به این موارد به نظر می‌رسد شناخت از دورکاری بیشتر شده و شواهد حاکی است که روند توسعه آن در سال‌های آتی بیشتر شود. مزایای درک شده دورکاری توسط مدیران، اهمیت شناخت این پدیده را بیشتر و ارائه الگوهای اثربخش و بومی را برای بهره‌مندی از مزایای آن ضروری ساخته است.

فتحیان و جهانی (1390) به بررسی موانع دورکاری در سازمان‌های ایران پرداختند و مهم‌ترین مشکلات در پذیرش دورکاری در ایران را، کمبود تجربه لازم در دورکاری، مقاومت در برابر تغییر در فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های جدید انجام کار، فقدان وجود قوانین مناسب، وجود ذهنیت محافظه‌کار در میان کارکنان ایران و کمبود امنیت جهت تبادل اطلاعات کاری برشمردند. برخلاف تصورات اولیه که نقش عوامل فنی را در اجرای دورکاری مهم تلقی می‌کردند، مشخص است که نقش عوامل سازمانی در پذیرش دورکاری مشهودتر است که در این میان عدم تناسب فرهنگ سازمان‌های دولتی و فرهنگ جامعه با دورکاری بیشتر به چشم می‌آید. آیین‌نامه اجرایی دورکاری که تنها سند مکتوب دورکاری در کشور محسوب می‌شود، دورکاری را متناسب با کار در خانه برشمرده و با نادیده گرفتن سایر اشکال دورکاری و تناسب آن با نوع سازمان، از انعطاف لازم در اجرای دورکاری برخوردار نیست. لذا رویکرد پژوهش حاضر به دورکاری، اقتضایی است و سعی می‌نماید با توجه به خلأ موجود در پژوهش‌های دورکاری در کشور، به این سؤال پاسخ دهد که الگوی اقتضایی دورکاری متناسب با فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند باشد؟

با وجود رشد چشمگیر و افزایش محبوبیت این شکل کار در جهان، هنوز تعریف رسمی برای دورکاری ارائه نگردیده است و تاکنون یک توافق کلی روی این پدیده صورت نگرفته است (باروچ، 2001). آمریکایی‌ها آن را کار در خانه (تله کامیوتینگ<sup>1</sup>) خطاب می‌کنند درحالی که اروپایی‌ها بیشتر از دورکاری (تله ورکینگ<sup>2</sup>) استفاده می‌کنند. اصطلاحاتی همچون کار در خانه، کار از راه دور همه مواردی هستند که معانی مشابهی دارند و بعضاً به جای یکدیگر به کار می‌روند. در جدول شماره 1 تعاریف دورکاری از دیدگاه صاحب‌نظران مطرح است.

- 
1. Telecommuting
  2. Teleworking

جدول شماره 1- تعاریف دور کاری

صاحب نظران	سال	تعاریف
نیلز	1994	انجام فعالیت‌های مرتبط با کار در محیطی خارج از محل رسمی کار با استفاده از فن آوری‌های مبتنی بر کامپیوتر
سهرابی	1382	دور کاری روشی برای سازمان‌دهی کاربر مبنای ایجاد انعطاف زمانی و مکانی در انجام کار، با استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات است.
گری	1993	انجام کار از راه دور که به وسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات حمایت می‌شوند.
سازمان بین المللی کار	دهه 80	شکلی از انجام کار که در محلی دور از مرکز اداره انجام می‌شود و فن آوری‌های نوین از طریق تسهیلات ارتباطی موجب این جدایی است
هندی و مختاریان	1995	کارکنانی که کارشان به طور کامل با کامپیوتر است و عمدتاً در خانه به طور تمام وقت انجام می‌دهند.
باروچ	2001	زمانی که کارکنان بخشی یا تمام فعالیت‌هایشان را به طور فیزیکی جدا از کارفرما با استفاده از فناوری ارتباطی انجام می‌دهند.
دنیلز و همکاران	2001	دور کاری یک فرآیند و مبتنی بر متغیرهای ذیل است: 1- مکان 2- میزان استفاده از فن آوری‌های ارتباطی 3- مقدار دانش مورد نیاز برای انجام شغل 4- ارتباطات دور کار
وگا	2003	راهی برای انجام کار با استفاده از فناوری ارتباطات.
آن و همکاران	2003	شکل‌گیری دور کاری را مبتنی بر شش متغیر ذیل می‌دانند: 1- فراوانی یا دفعات دور کاری 2- مکان 3- میزان انعطاف در دور کاری 4- میزان رسمیت دور کاری 5- میزان و نوع نظارت 6- اجباری و اختیاری بودن آن.
راسموسن و کوربت	2008	دور کاری از خانه، مراکز ماهواره‌ای و هر مکانی غیر از محل سنتی کار که ارتباطات انجام کار از طریق فناوری است.
تلیوله و جاوا	2008	دور کاری عبارت است از یک آرایش کاری نوین که به واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات و توافق بین کارمند و کارفرما صورت می‌پذیرد و اقدامی مؤثر در جهت کاهش هزینه‌هاست.
کلمونس		کارکنان سیار افرادی هستند که حداقل ده ساعت در هفته از خانه و محل اصلی کارشان دور و در سفرهای تجاری، مسافرت‌های میدانی یا محل مشتریان باشند و از اتصالات کامپیوتری آنلاین استفاده می‌کنند

از تحلیل تعاریف فوق این‌طور برمی‌آید مفهوم دور کاری از سال‌های اولیه پیدایش آن تاکنون روند توسعه‌ای طی نموده و مفهوم تک‌بعدی آن با توجه به انجام کار در خانه به اشکال دیگر تغییر شکل داده است و مفهوم پیچیده این شکل کار نمایان شده

است. به نظر می‌رسد با اجرای دورکاری در سال‌های اولیه به مرور زمان جنبه‌های دیگر مرتبط با آن به‌عنوان مسأله بروز نموده که در تعریف جدیدتر مدنظر قرار داده شده است. مثلاً باروچ و نیکلسون (1997) نوع مشاغل را برای دورکاری بررسی کردند که آن‌ها دو نوع از مشاغل را برای دورکاری مناسب می‌دانند گروه اول مشاغلی با استقلال کاری کم و فنّ آوری ساده گروه دوم مشاغلی با استقلال کاری بالا و حرفه‌ای. ریچر و مشولم (1993) هر دو نوع مشاغل روتین یا تکراری و پیچیده را برای دورکاری مناسب می‌دانند. لذا نوع شغل به‌عنوان متغیری جدید در تحقیقات دورکاری دیده شده است. محققان دیگر بعضی ویژگی‌های فردی مثل سن و سابقه کار را در دورکاری مهم تلقی می‌کنند. ریچر و مشولم (1993) بیان می‌کنند که کارکنان جوان و کم‌تجربه برای طرح دورکاری مناسب نیستند. بعضی دیگر به زمان صرف شده برای انجام دورکاری اشاره دارند و دورکاری نیمه‌وقت را بر دورکاری تمام‌وقت ترجیح می‌دهند. هارتمن رابطه منفی بین زمان صرف شده برای دورکاری و درک بهره‌وری توسط دورکار را به دست آورد و نتایج تحقیق او نشان داد کارکنانی که کمتر از پنجاه درصد وقتشان را برای دورکاری صرف می‌کنند بهره‌وری بیشتری نشان می‌دهند. در یک مطالعه دیگر توسط هارتمن (1991) که بر روی نودوهفت دورکار انجام شد نشان داد ارتباطات کافی و حمایت‌های عاطفی، همبستگی قوی و محکمّی با رضایت دورکارها دارد. ورود فناوری و کار بردهای مختلف آن در کلیه بخش‌های سازمان تغییر ایجاد می‌نماید و عامل اصلی تفکر جهانی‌سازی است نتایج تحقیقی نشان داده است که بکارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت و فناوری از طریق ارتقا بهره‌وری بر رسیدن به سطح تولید در کلاس جهانی اثرگذار است (مطلبی و رکانی، ابوطالب، تقی پور، احسان، علی محمدپور، علی، 1395). نتایج نشان از ظهور ابعادی جدید در اجرای دورکاری است که می‌توان انتظار اشکال مختلفی از دورکاری را داشت که در تعاریف جدیدتر دورکاری به کار گرفته شده است. لذا تعاریف فوق بیانگر این موضوع است که دورکاری به‌عنوان یک فرایند مطرح است که متغیرهای متعددی در شکل‌گیری آن مؤثر خواهد بود و می‌توان انتظار داشت که یک شیوه انجام کار برای دورکاری در سازمان‌ها موجود نیست.

روش‌های مختلف دورکاری را از منظرهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بویی و همکاران (1996) بر اساس مکان دورکاری، دورکاری در خانه<sup>1</sup>، دورکاری در مراکز ماهواره‌ای<sup>2</sup>، دورکاری در مراکز همسایگی<sup>3</sup> و نیروی کار سیار<sup>4</sup> را ارائه نمودند. بعضی از محققان دو روش اصلی برای طبقه‌بندی و تعیین انواع دورکاری مطرح نمودند که عبارتند از: 1- دورکاری بر مبنای محل انجام کار 2- دورکاری بر مبنای میزان زمان صرف شده (سید جوادین، 1392، 115). بعضی تحقیقات در خصوص دورکاری به ابعاد و شاخص‌های دیگر که در شکل‌گیری انواع دورکاری مؤثرند اشاره کرده‌اند، مثلاً دینلز و همکاران (2001) علاوه بر بعد مکان و فناوری اطلاعات، متغیرهای دیگری را در شکل‌گیری و تحقق دورکاری مؤثر می‌دانند: الف) ارتباطات درون و برون سازمان که اشاره به میزان ارتباطاتی دارد که فرد دورکار با همکاران، مدیران و سایر ذینفعان درون و برون سازمان دارد. ب) نوع مشاغل دورکار که به میزان دانش موردنیاز برای انجام شغل، قابلیت محاسبه خروجی کار و میزان استقلال کاری اشاره دارد. فلدمن و گینی (1997) ابعادی را که بر شکل‌گیری دورکاری نقش دارند، به این شرح بیان نمودند: دفعات و تعدد دورکاری: منظور مدت‌زمانی است که برای انجام کار در طرح دورکاری صرف می‌شود و بر این اساس اشاره به دورکاری تمام‌وقت و نیمه‌وقت شده است. مکان دورکاری: کرلند ویلی (1999) دورکاری برحسب مکان را به انواع دورکاری در خانه، نیروی کار سیار، دفاتر دورکاری و مراکز همسایگی با محل کار، تقسیم نمودند. دورکاری یا در یکی از این مکان‌ها و یا ترکیبی از موارد فوق می‌تواند باشد. میزان انعطاف در اجرا: دورکاری از لحاظ میزان انعطاف در اجرا متفاوت است. دورکاری می‌تواند در یک‌زمان و مکان مشخص و از قبل تعیین شده و بالعکس انجام شود، لذا میزان انعطاف در اجرای دورکاری در تقسیم‌بندی انواع دورکاری مؤثر است. دورکارهایی که انعطاف بیشتری در برنامه خود دارند، استقلال بیشتری تجربه کرده و تعادل بهتری بین کار و زندگی برقرار می‌نمایند (فلدمن و گینی، 1997).

- 
1. Telecommuting
  2. Satellite office
  3. Neighborhood work center
  4. Mobile workers

با توجه به ابعاد مختلف در دورکاری، تلاش‌هایی در خصوص تعیین اشکال مختلف دورکاری صورت گرفته است. مثلاً بعضی از محققان معیارهایی همچون وضعیت قانونی دورکار، محل انجام کار، موقتی و دائم بودن آن و میزان استفاده از فناوری اطلاعات را برای تشخیص انواع روش‌های دورکاری به کار گرفته‌اند. با استفاده از این معیارها چهار گروه دورکار در منزل، کارکنان سیار یا چند محلی، دورکاران خود اشتغال یا موقت و کارکنانی که دورکاری را به‌عنوان فعالیت تکمیلی خود انجام می‌دهند (مثلاً فقط یک روز در هفته) شناسایی شد (مانیان و همکاران، 1391، 95). آن‌طور که مشخص است مفهوم دورکاری وسیع بوده و اشکال آن متفاوت است.

پژوهش‌های تجربی صورت گرفته در خصوص دورکاری نشان می‌دهد علاوه بر مطالعات انجام‌شده در خصوص مزایای دورکاری در سازمان‌ها، گروهی دیگر از تحقیقات به بررسی عوامل اثرگذار بر پذیرش دورکاری در سازمان‌ها اشاره دارند. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص دورکاری در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد عواملی همچون فناوری اطلاعات و ارتباطات (پرز و همکاران، 2005 نیروتی و همکاران، 2009)، نوع فرهنگ و ساختار سازمان (لموند و همکاران، 2003 کلیر و دیکسون، 2005 باروچ، 2003 هارینگتون و سانتیاگو بیترز و دالک، 2003 تقوایی، 1393)، تمایل مدیریت و کارکنان به دورکاری (بیلی و کرلند، 2002 سولمون و تمپلر، 1993 مرجانی، 1390 انصاری و همکاران، 1389) نفوذ اجتماعی و انگیزش (علیرضایی و همکاران، 1392) عوامل فردی و ماهیت شغل (باروچ، 2003) و آموزش، خط مشی‌های دولتی (سیدجوادین، 1392)، فرهنگ ملی (لموند و همکاران، 2003)، کارکردهای منابع انسانی (مارتینز و همکاران، 2005) از مهم‌ترین عوامل در به‌کارگیری و اجرای دورکاری در سازمان‌ها هستند.

در خصوص پیشینه تحقیق حاضر، مطالعاتی در ایران با رویکرد اقتصادی به چشم نمی‌خورد و به‌عنوان یک خلأ تحقیقاتی مطرح است. عمده مطالعات صورت گرفته با رویکرد اقتصادی، در پژوهش‌های خارجی خصوصاً مطالعات تطبیقی صورت گرفته میان کشورها و یا سازمان‌ها مشهود است. این گروه از پژوهش‌ها با در نظر داشتن سایر اشکال دورکاری، بهترین تناسب میان شیوه دورکاری با عوامل سازمانی را در اجرای اثربخش آن در سازمان‌ها مهم می‌دانند. در این رویکرد بهترین راه برای دورکاری وجود



نداشته و در انتخاب بهترین راه، نقش عوامل موقعیتی اثرگذار است. در بین عوامل سازمانی نقش فرهنگ‌سازمانی بیش از سایر عوامل سازمانی است. اگرچه مطالعات تجربی کمتری این رویکرد را تأیید نمودند، اما مطالعات تطبیقی زیاد میان کشورها خصوصاً آمریکا و ژاپن در راستای اهمیت رویکرد فوق در دورکاری است.

در یک تحلیل اکتشافی توسط هیگا، سیوا کومارین و ین (1996) در خصوص دورکاری در دو کشور آمریکا و ژاپن مشخص شد که هر دو کشور برای مشاغل مشابه، روش‌های متفاوت دورکاری را به کار گرفتند و در این راه موفق هم عمل کردند. تحلیل صورت گرفته نقش تفاوت فرهنگی در شیوه دورکاری را مشخص نمود. در این مطالعه با ماهیت اکتشافی دو مدل رایج دورکاری یعنی دورکاری در خانه و اداره ماهواره‌ای به ترتیب در کشورهای آمریکا و ژاپن مورد بررسی قرار گرفتند.

هیگا و همکاران (1996) مدل اقتضایی فرهنگی را به منظور وجود تفاوت در شیوه دورکاری دو کشور آمریکا و ژاپن به کار گرفتند. در این مدل خصوصیات فرهنگی سازمان‌های ژاپن و آمریکا مدنظر قرار گرفته و شیوه متداول دورکاری در دو کشور را توجیه نموده است. مدل به دست آمده با استفاده از مطالعات تطبیقی میان کشورهای آمریکا و ژاپن حاصل شده است.

دینلز و همکاران (2001) بر اساس مشاهدات تجربی از توزیع انواع مختلف دورکاری در سایر کشورها و سازمان‌ها و براساس مرور مبانی موضوع در خصوص دورکاری، گزاره‌هایی جهت آزمون مطرح کردند و الگویی اقتضایی از دورکاری با توجه به ارزش‌های موجود در فرهنگ سازمان مطرح نمودند. ارزش‌های مهم در فرهنگ‌سازمانی که با دورکاری در ارتباط بیشتر می‌باشد از مدل ارزش‌های رقابتی<sup>1</sup> گرفته شده و به شرح ذیل اشاره گردیده است:

الف- ارزش‌های انعطاف کارکنان در انجام وظایف، اعتماد و فضای باز کاری (فرهنگ قبیله‌ای)<sup>2</sup>

ب- ارزش‌های تطابق با محیط و کسب منابع (فرهنگ ادوکراسی)<sup>3</sup>

ج- ارزش‌های کنترل و ثبات در سازمان و انجام وظایف (فرهنگ بوروکراتیک)<sup>1</sup>

1. Competing values framework

2. Clan

3. Adhocracy

با توجه به وجود این ارزش‌ها در فرهنگ سازمان، فرضیه‌هایی در خصوص احتمال موفقیت به‌کارگیری دورکاری و شیوه انجام آن ارائه گردیده است. بر این اساس دورکاری بیشتر در سازمان‌هایی با ارزش‌های روابط انسانی، فضای اعتماد و انعطاف (فرهنگ قبیله‌ای)، برای همه نوع شکل دورکاری و برای همه مشاغل با احتمال بالا وجود دارد. در سازمان‌هایی که ارزش‌های تطابق با محیط و کسب منابع جدید، انعطاف و افزایش ارتباطات در فرهنگ سازمان برجسته می‌باشند (فرهنگ ادھوکراسی)، دورکاری برای مشاغل حرفه‌ای و دانشی و به‌طور سیار مناسب است. در سازمان‌هایی با ارزش‌های بوروکراتیک باهدف ثبات و کنترل، احتمال به‌کارگیری دورکاری کمتر و در صورت وقوع به صورت کار در خانه برای مشاغل غیردانشی یا مراکز ماهواره مطلوب خواهد بود. بدین ترتیب الگویی اقتضایی از دورکاری متناسب با فرهنگ سازمان ارائه شده است. در این تحقیق متناسب با هر نوع فرهنگ سازمان نوع خاصی از دورکاری ارائه گردیده است.

حقیقی کفاش، مهدی الماسی فرد، محمد رسول و بامداد صوفی، جهانیار (1393) به بررسی تأثیر فعالیتهای منابع انسانی بر روی بهره‌وری شغلی ادراک شده دورکاران در میان 217 دورکار وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پرداختند که یافته‌های تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری نشان می‌داد فعالیت‌های مختلف منابع انسانی متناسب با طرح کار از راه دور به شکل معنی‌دار منجر به بهبود وضعیت شغلی دورکاران خواهد شد. نتیجه‌گیری کلی نشان داد نقش اقتضات مدیریتی در اجرای طرح موفقیت‌آمیز دورکاری حائز اهمیت است که نشان از رویکرد اقتضایی به طرح دورکاری است. از مطالعات انجام‌شده دیگر در خصوص تأثیر فرهنگ سازمان بر شیوه اجرای دورکاری و امکان موفقیت آن، می‌توان به مطالعات لموند و همکاران (2006)، بویی و همکاران (1996)، مختاریان و ساتو (1994)، کرایبیو و ماروت (1984) و هیگا (1996) اشاره کرد.

مدل مفهومی تحقیق با توجه به خلأ تحقیقاتی در خصوص رویکرد اقتضایی و مدلی بومی از دورکاری در کشور، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا ضمن پاسخ به سؤال تحقیق، بهترین روش‌های دورکاری متناسب با نوع سازمان استخراج و معرفی

شود و بستر سازمان در اجرای دورکاری مورد نظر قرار گیرد؛ که این موضوع در تحقیقات قبل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به منظور همسوسازی با سایر تحقیقات دورکاری با رویکرد اقتصادی از مدل دورکاری دنیلز (2001) استفاده شد که در مدل مذکور الگوهای مناسب دورکاری برای هر نوع فرهنگ سازمان ارائه شده است. بر اساس مدل دنیلز ابعاد مکانی، ارتباطی دورکار و نوع مشاغل به کارگرفته شده در دورکاری، در هر یک از فرهنگ‌های سازمانی مدل، ویژگی متفاوت دارند. دورکاری در مدل فوق صرفاً انجام کار در خانه نیست و نتایج مطالعات تطبیقی میان ژاپن و آمریکا موید همین موضوع است. با توجه به اینکه ابعاد دیگری بعد از دنیلز و همکاران (2001) در پژوهش‌های بعدی در شکل‌گیری انواع دورکاری مهم تشخیص داده شدند لذا ابعاد ارزیابی عملکرد (آلن و همکاران، 2006) زمان دورکاری (آلن و همکاران، 2006) سید جوادین، (1392) نوع قوانین و مقررات (آلن و همکاران، 2006) پیترز و دالک، (2003) نوع پذیرش دورکاری (آلن و همکاران، 2006) و نوع تجهیزات به چارچوب نظری تحقیق اضافه شد تا ضمن همگرایی با پژوهش‌های قبلی، مدل مذکور با اصلاحات جدید و کامل‌تر مورد آزمون قرار گیرد. مدل به رویت چند نفر از خبرگان دانشگاهی و حوزه اجرا رسید که جنسیت فرد دورکار با نظر مشورتی آنان به مدل مفهومی افزوده شد.



شکل شماره 1- مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از لحاظ مخاطب اولیه یا مستقیم هم کاربردی وهم بنیادی محسوب می‌شود. از آنجایی که پژوهش در راستای یافتن راه‌حلی برای ارائه دورکاری در سازمان‌های ایران است، کاربردی محسوب می‌شود و از آنجایی که پژوهش هم‌زمان به دنبال تبیین دورکاری و توسعه مفهوم آن است، بیشترین مخاطب آن جامعه علمی خواهد بود و در این خصوص بنیادی محسوب می‌شود. با توجه به این که در این پژوهش سعی می‌شود تا الگوهای خاص دورکاری در هر فرهنگ‌سازمانی ارائه شود و روش‌های جدیدی از دورکاری نشان داده شود، تحقیق از بعد هدف، اکتشافی است. از لحاظ بعد زمانی با توجه به اینکه اطلاعات درباره‌های زیادی در یک مقطع زمانی بررسی می‌شود، پژوهش مقطعی است. با در نظر گرفتن اینکه پژوهش‌گر به‌طور روشمندی از تعداد زیادی از افراد سؤال‌های مشابهی را می‌پرسد و سپس پاسخ‌های آن‌ها را ثبت می‌کند، پژوهش پیمایشی است.

در این پژوهش طرح تحقیق به‌صورت آمیخته بوده و از رویکرد کیفی و کمی استفاده شده است. از تکنیک دلفی برای نظر سنجی در مورد ابعاد و عناصر شکل دهنده دورکاری بهره‌گیری شده است. در این مرحله سعی شده تا ابعادی از دورکاری که در طراحی انواع دورکاری نقش دارند و از مبانی موضوع استخراج شده اند، از لحاظ اهمیت آنها در سازمانها، توسط خبرگان نظر سنجی شود. در مرحله کمی پژوهش که آزمون مدل مفهومی پس از مرحله کیفی مدنظر است، از روش مشابه کوئین و کوپر (1993) که برای طراحی الگوی اثربخش سیستم های اطلاعات مدیریت با رویکرد اقتضایی استفاده نمودند، بهره گرفته شد. طبق روش فوق در این مرحله با استفاده از پرسش نامه که مطابق با پرسش نامه پژوهش مذکور است و البته مورد بازنگری قرار گرفته، داده‌های تشابه از جامعه آماری پژوهش به دست آمده است. بدین شکل که ابتدا تعریف عملیاتی 4 نوع فرهنگ سازمانی صورت گرفته و از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا میزان شباهت هر یک از شاخص های ابعاد دورکاری که هر یک سؤالات پرسش نامه هستند، با هر یک از انواع فرهنگ سازمان را با استفاده از یک مقیاس از قبل تعریف شده بین 1-7 مشخص نمایند. اعداد نزدیک به 7 میزان تشابه بیشتر را

نشان می‌دهد. بدین طریق داده‌های تشابه به دست آمده و با استفاده از روش مقیاس گذاری چند بعدی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. ویژگی اعضای پنل دلفی عبارت‌اند از:

- 1- تجربه دورکاری و مدیریت کارکنان دورکار در سازمان‌های دولتی که مشمول طرح دورکاری دولت بودند.
- 2- عضویت در جامعه علمی (عضو هیات علمی دانشگاه یا پژوهشکده که دارای چاپ مقاله درخصوص دورکاری یا دولت الکترونیک بوده و یا استاد راهنما در پایان‌نامه با موضوع دورکاری باشد).

برای پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه مرحله کمی، جامعه آماری با در نظر گرفتن ویژگی‌های ذیل استفاده شد (الف) کارکنان و مدیران دستگاه اجرایی که مشمول طرح دورکاری دولت بودند و سابقه دورکاری دارند (ب) اعضای کمیته برنامه‌ریزی و اجرای دورکاری در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات که وظیفه تدوین دستورالعمل‌ها و استانداردهای دورکاری برای سازمان‌های دولتی را به عهده داشتند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع گلوله برفی است. علت به‌کارگیری این روش نمونه‌گیری، تعداد کم افراد متخصص در حوزه دورکاری و کوتاه‌مدت بودن اجرای آن در سازمان‌های دولتی بود.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه هستند. از پرسش‌نامه با طیف لیکرت پنج درجه‌ای در مرحله دلفی استفاده شده است و در مرحله کمی، جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه کوئین و کوپر (1993) صورت گرفت. به عبارتی روایی محتوا<sup>1</sup> بدین شکل به‌دست‌آمده است در خصوص پایایی پرسش‌نامه لازم به ذکر است که در مقیاس چندبعدی الزامی برای پایایی و اعتبار پرسش‌نامه نیست زیرا این روش، داده‌های ورودی را به‌صورت جداگانه وارد تحلیل می‌نماید (شهباز مرادی، کروب، علیزاده، 1390، 110).

تحلیل داده‌های حاصل از مرحله دلفی از طریق میانگین نمره نظرات آن‌ها پیرامون هر بعد محاسبه شد. میانگین محاسبه‌شده به‌عنوان بازخورد کنترل‌شده به همراه پرسش‌نامه مجدد در اختیار خبرگان قرار داده می‌شود. پس از طی دوره‌های

مختلف زمانی که وحدت نظر حاصل شد، بر اساس میانگین دور نهایی به غربال آیتها پرداخته شده است. در طیف پنج درجه، میانگین زیر چهار مبنای حذف عوامل است (لین و چانگ<sup>1</sup>، 2012). در این تحقیق برای تعیین وحدت نظر از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده؛ و تعداد راندهای دلفی ملاک عمل قرار نگرفته است.

در تحلیل داده‌های پرسش‌نامه مرحله کمی از روش مقیاس بندی چند بعدی استفاده شد. مقیاس بندی چندبعدی را می‌توان هم‌خانواده روش‌هایی مثل تحلیل عناصر اصلی، تحلیل عاملی و یا تحلیل خوشه دانست. با این حال مقیاس بندی چند بعدی تفاوت‌ها و مزیت‌هایی نیز دارد. اصل زیر بنایی در مقیاس بندی چندبعدی این است که انسان‌ها یا اشیاء را بر اساس تشابهات و تفاوت‌های آن‌ها دسته‌بندی، رتبه‌بندی و ترجیح می‌دهند. برای همین مقیاس بندی چندبعدی از داده‌های تشابه بین متغیرها یا اشیاء استفاده می‌کند. سپس این تشابهات مشاهده‌شده را به شکل نقاطی در یک فضای چندبعدی درمی‌آورد در این روش فرض بر این است که یک واقعیتی وجود دارد و سعی می‌کند تا داده‌های به‌دست‌آمده را به‌گونه‌ای پیکربندی کند که حداکثر تطابق با آن واقعیت را داشته باشد (فرمانی، 1391، 8).

مقیاس‌گذاری چندبعدی در تحلیل انواع معینی از داده‌ها سودمند است مخصوصاً در مواردی که مجموعه‌ای از قضاوت‌های مشابه وجود دارد. برای شروع، یک مجموعه از تشابهات برای ایجاد برخی از اندازه‌های میزان تشابه دو متغیر محاسبه می‌شود این مجموعه می‌تواند همبستگی بین متغیرها یا ماتریس شباهت باشد که در مورد فراوانی میزان جفت شده هر مورد اطلاعاتی به‌دست می‌دهد. بعد از این مرحله این روش نسبت به تحلیل خوشه‌ای بسیار پیچیده می‌شود و باید از رایانه استفاده کرد. اولین چیزی که رایانه محاسبه می‌کند ماتریس فواصل بین متغیرها است که به طریقی مشابه محاسبه فواصل اقلیدسی صورت می‌گیرد. سپس برخی از اندازه‌های پراکنش محاسبه می‌شود برای اینکه مشخص شود کدام‌یک به بهترین وجه در فضای چندبعدی داده‌ها را نشان داده‌اند که به آن معمولاً اندازه شکل‌بندی<sup>2</sup> گفته می‌شود این اندازه از طریق روند تکرار مانند تحلیل عامل انجام می‌شود که هدف آن کمیته کردن یک مقدار

---

1.Lin and chaung

2.Configuration

موسوم به استرس است. مقیاس‌گذاری چندبعدی از طریق محاسبه ارزش استرس برای یک‌شکل بندی یک‌بعدی انجام می‌شود، پس از یک‌شکل بندی دوبعدی الی آخر تا وقتی که کاهش مقدار استرس جزئی باشد. درعمل برای اینکه امکان تغییر وجود داشته باشد معمولاً شکل‌بندی دو یا سه‌بعدی انجام می‌شود بخصوص اگر تعداد داده‌ها کم باشد. (فراهانی و عریضی، 1384، 190). دودسته کلی برای معیار برازش در این رابطه وجود دارد یکی معیار حداقل مجزورات<sup>1</sup> (کروسکال، 1964) و دیگری معیار حداکثر احتمال<sup>2</sup> (رامسری، 1982) عمدتاً به خاطر سادگی و انعطاف‌پذیری مدل حداقل مجزورات در مقیاس بندی چندبعدی استفاده می‌شود. ارزش‌های تابع استرس بین صفر و یک است، تابع استرس کوچک‌تر نشان‌دهنده مدل بهتری از داده‌های ورودی است. قاعده کلی این است که استرس بزرگ‌تر از 0/20 ضعیف است، بین 0/10 تا 0/20 نسبتاً خوب است استرس بین 0/05 تا 0/10 خوب است. استرس بین 0/025 تا 0/05 عالی بوده و استرس 0/000 عالی است (جاورسکا و چاپتلوسکا، 2009). استرس غیرصفر نشان‌دهنده آن است که در پیکربندی، برخی یا همه فواصل تا حدودی از داده‌های ورودی منحرف شده‌اند. تحریفات ممکن است در تمامی داده‌ها یا بر خوشه‌ای از نقاط متمرکز شده باشد. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss نسخه 20 استفاده شده است.

## یافته‌ها

در مرحله اول روش دلفی، از میان پرسش نامه‌های ارسالی برای خبرگان که طی نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند همه پرسش نامه‌ها عودت شد. بیشترین موافقت با مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و نوع مشاغل موردنظر برای دورکاری و کمترین میزان موافقت با مؤلفه‌های جنسیت و تماس برون‌سازمانی فرد دورکار است. نتایج مرحله اول نشان می‌دهد میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌ها از نظر خبرگان بیش از 50% است. ضریب هماهنگی کندال به دست آمده برای مرحله اول 0/301 هستبنا توجه به اجماع نظر در خصوص مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و نوع مشاغل موردنظر برای دورکاری (سؤالات دوم و سوم پرسش نامه) در مرحله دوم دلفی از سؤالات پرسش نامه حذف شدند و با توجه به تحلیل سؤالات باز در پرسش نامه اول، مؤلفه

1. Square least

2. Maximum likelihood



سوابق کاری فرد دورکار به سؤالات پرسش نامه مرحله دوم اضافه شد. ضریب هماهنگی کندال به دست آمده برای مرحله اول 0/301 می‌باشد لذا پرسش نامه دوم با نه سؤال بسته برای خبرگان ارسال شد.

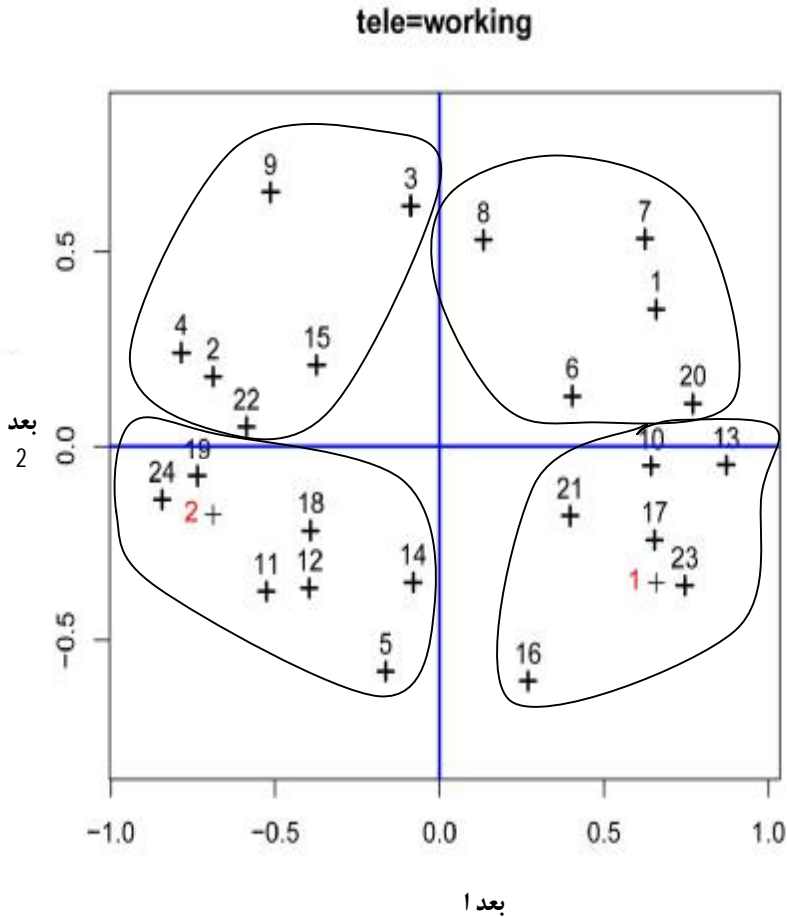
ضریب هماهنگی کندال در مرحله دوم 0/3 محاسبه شد که نشان از ثابت ماندن این ضریب در مرحله دوم دارد و نشان می‌دهد که توافق افزایش نیافته و می‌توان فرآیند نظرخواهی را متوقف کرد. براین اساس مؤلفه‌های استخراج شده عبارت‌اند از مکان دورکاری، مشاغل موردنظر برای دورکاری، فتاوری اطلاعات و ارتباطات، تماس درون سازمانی فرد دورکار، تماس برون سازمانی فرد دورکار، نظارت بر عملکرد دورکار، اجباری یا اختیاری بودن طرح دورکاری، زمان دورکاری یا تعدد و میزان رسمیت یا ساختار یافتگی طرح دورکاری. لذا ابعاد فوق در طراحی دورکاری برای سازمان‌های کشور مهم ارزیابی گردیدند. مؤلفه‌های جنسیت و سابقه کار به علت میانگین کمتر از چهار از ادامه روند تحقیق حذف شدند. بدین ترتیب بعد جنسیت فرد دورکار از مدل مفهومی تحقیق حذف شد

در خصوص تحلیل داده های کمی، روش مقیاس بندی چندبعدی از یک الگوریتم گام به گام استفاده می‌کند. ابتدا براساس داده‌های ورودی که همان داده‌های شباهت هست ماتریس فواصل اقلیدسی<sup>1</sup> بین هر جفت از محرک‌ها یا متغیرها را به دست می‌دهد و سپس مختصات هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. در جدول ذیل مختصات متغیرهای مورد مطالعه نمایش داده شده است. هرچه نقاط مختصات دو متغیر به هم نزدیک‌تر باشند، در عمل آن دو متغیر شباهت بیشتری به یکدیگر خواهند داشت. متغیرهایی که روی هر دو بعد دارای مقادیر مثبت هستند در یک خوشه قرار گرفته، همچنین متغیرهایی که روی هر دو بعد دارای مقادیر منفی بوده در یک خوشه قرار می‌گیرند. متغیرهایی که روی بعد یک دارای مقادیر مثبت و روی بعد دو دارای مقادیر منفی هستند و بالعکس هر کدام در یک خوشه قرار داده شده است.

جدول شماره 2- مختصات به دست آمده برای متغیرهای دورکاری در نقشه دوبعدی

نام متغیر	بعد دوم	بعد اول
دورکاری در خانه	0,3520	0,6592
نیروی کار سیار	0,1782	-0,6887
دفاتر دورکاری	0,6175	-0,0874
استقلال کاری زیاد در مشاغل	0,2403	-0,7851
نیاز به تماس رودررو در شغل	-0,5796	-0,1640
قابلیت محاسبه خروجی کار	0,1289	0,4044
استقلال کاری کم در مشاغل	0,5326	0,6248
عدم نیاز به تماس رودررو در شغل	0,5299	0,1341
عدم قابلیت محاسبه خروجی کار	0,6225	-0,5139
تلفن و دورنگار	-0,0525	0,6433
موبایل	-0,3749	-0,5261
لب تاب	-0,3663	-0,3958
کامپیوتر شخصی	-0,0,0500	0,8721
ویدئو کنفرانس	-0,3517	-0,0806
دورکاری تمام وقت	0,2087	-0,3737
دورکاری نیمه وقت	-0,6045	0,2695
نظارت بر رفتار از طریق تلفن و...	-0,2427	0,6543
نظارت از طریق شمارش کار انجام شده	-0,2190	-0,3921
دورکاری منعطف	-0,0786	-0,7371
دورکاری ساختاریافته مطابق دستورالعمل	0,1097	0,7707
دورکاری اجباری	-0,1811	0,3975
دورکاری اختیاری	0,0493	-0,5876
ارتباط درون سازمانی با همکاران و...	-0,3594	0,7462
ارتباط برون سازمانی با رقبا، ارباب رجوع و ...	-0,1392	-0,8441

مقیاس بندی چند بعدی داده‌ها را در نقشه ذیل به نمایش درآورده. این نقشه 24 نقطه دارد که معادل سؤالات پرسش نامه است، نقاطی که مشابه هستند یا به عبارتی مجاورت بیشتر یا فواصل کمتری به هم دارند آن‌هایی هستند که نزدیک‌تر به هم نشان داده شده و نقاطی که کمتر به هم مشابه هستند یا به عبارتی مجاورت کمتر یا فواصل بیشتری باهم دارند آن‌هایی هستند که دورتر از هم نشان داده شده‌اند



شکل شماره 2- نقشه دوبعدی دورکاری

استرس نشان‌دهنده تفاوت بین نزدیکی درون داد و فاصله در نقشه  $\pi$  بعدی است در این پژوهش از این شاخص برای منظور فوق استفاده شد که مقدار آن به شرح ذیل محاسبه شده. مقدار استرس محاسبه شده  $0/231$  هست که عالی ارزیابی می‌شود.

در نقشه فوق چهار خوشه بشرح ذیل به دست آمده است:

در ناحیه سمت راست بالا، سوالات اول، ششم، هفتم، هشتم و بیست پرسش نامه در یک خوشه قرار گرفته که عبارتند از دورکاری در خانه برای مشاغل با عدم نیاز به

تماس رودررو با استقلال کاری کم که فعالیت کاری آن‌ها قابلیت محاسبه و شمارش دارد است و انجام دورکاری مطابق دستورالعمل می باشد.

در ناحیه سمت راست پایین، سؤالات اول، دهم، سیزدهم، شانزدهم، هفدهم، بیست و یک و بیست و سه پرسش‌نامه در یک خوشه قرار گرفته که عبارتند از دورکاری در خانه با استفاده از تجهیزاتی همچون کامپیوتر شخصی، دورنگار و تلفن و نوع نظارت بر عملکرد دورکار از نوع نظارت بر رفتار از طریق حضور و غیاب تلفنی، استفاده از امکاناتی مثل جی‌پی‌اس یا مدت‌زمان حضور در شبکه می باشد. همچنین دورکاری اجباری و از طرف سازمان بوده و دورکاران نیاز به تماس درون‌سازمانی مثل ارتباط با همکاران و مدیران خواهند داشت و دورکاری نیمه‌وقت مناسب خواهد بود.

در ناحیه سمت چپ پایین، سؤالات دوم، پنجم، یازدهم، دوازدهم، چهاردهم، هجدهم، نوزده و بیست و چهار پرسش‌نامه در یک خوشه قرار گرفته که عبارتند از نیروی کار سیار با امکاناتی همچون موبایل، لب تاب، ویدئو کنفرانس مناسب است و مشاغل مورد نظر نیاز به تماس رودررو داشته و نوع نظارت بر دورکار نظارت بر خروجی کار دورکار است. دورکاری منقطع بوده و نوع ارتباطات فرد دورکار ارتباطات برون‌سازمانی با مشتری یا ارباب‌رجوع است.

در ناحیه سمت چپ بالا، سؤالات از دوم، سوم، چهارم، نهم، پانزدهم و بیست و دو پرسش‌نامه در یک خوشه قرار گرفته که عبارتند از نیروی کار سیار و دفاتر دورکاری برای مشاغلی با استقلال کاری بالا که قابلیت محاسبه خروجی کار وجود ندارد به‌صورت دورکاری تمام‌وقت که انجام دورکاری از طرف کارکنان اختیاری است مناسب‌تر خواهد بود.



شکل شماره 3- مدل نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر از بعد هدف اکتشافی و از بعد ماهیت بنیادی و کاربردی است. ضمن آنکه از روش‌های کمی و کیفی به طور آمیخته استفاده شده است. تحقیق حاضر سعی می‌نماید تا به این سؤال پاسخ دهد که الگوی اقتضایی دورکاری متناسب با فرهنگ سازمانی چگونه است؟ لذا با مطالعه مبانی موضوع الگوهای اقتضایی دورکاری مورد مطالعه قرار گرفت و مدل دنیلز و همکاران (2001) به عنوان چهارچوب نظری تحقیق انتخاب شد. در این مدل ابعاد مکانی، ارتباطاتی و مشاغل مورد نظر برای دورکاری در هر یک از فرهنگ‌های سازمانی ویژگی متفاوتی دارند. علاوه بر ابعاد مدل، ابعاد دیگری از تئوری موضوع که در شکل‌گیری دورکاری نقش دارند به مدل نظری اضافه شد. میزان اهمیت هر یک از ابعاد استخراج‌شده از مباحث موضوع با توجه به شرایط موجود، سنجیده شد که برای این امر از روش دلفی استفاده گردید. نتایج روش دلفی از میان ده بعد، نه بعد را در شرایط فعلی برای اجرای دورکاری با اهمیت تشخیص داد. ابعاد استخراج‌شده به ترتیب مکان دورکاری، نوع فناوری، مشاغل موردنظر برای دورکاری، تماس درون‌سازمانی فرد دورکار، تماس برون‌سازمانی دورکار، زمان دورکاری، میزان رسمیت طرح دورکاری، نوع نظارت بر عملکرد دورکار، الزامات قانونی طرح دورکاری می‌باشند. در مرحله بعد شاخص‌های هر یک از ابعاد با استفاده از پرسش‌نامه مورد نظرسنجی از جامعه آماری تحقیق قرار گرفت و از این طریق میزان شباهت هر یک از شاخص‌ها با 4 نوع فرهنگ سازمانی به دست آمد. داده‌های به دست آمده از طریق فن مقیاس‌گذاری چند بعدی مورد تحلیل قرار گرفت و نتایج بشرح ذیل به دست آمد:

در فرهنگ سلسله‌مراتب که طبق مدل ارزش‌های رقابتی تأکید بر کنترل و تمرکز بر درون سازمان دارد، شیوه به‌دست‌آمده دورکاری، دورکاری در خانه برای مشاغلی که نیاز به تماس رودررو نداشته و خروجی کار قابلیت شمارش دارد و فرد استقلال کاری کمتر دارد مناسب‌تر خواهد بود. ضمناً انجام دورکاری مطابق با دستورالعمل مناسب‌تر تشخیص داده شد. اکثر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی به شرایط فرهنگی موجود نزدیک هستند لذا این نوع دورکاری برای این گروه از سازمان‌های دولتی کشور مناسب است.

در فرهنگ ادهوکرایی که طبق مدل ارزش‌های رقابتی تأکید بر انعطاف و تمرکز بر بیرون سازمان دارد، شیوه به‌دست‌آمده دورکاری، نیروی کار سیار با امکاناتی همچون موبایل، لب تاب، ویدئوکنفرانس برای فرد دورکار مناسب‌تر است. مشاغل بکارگرفته‌شده نیاز به تماس رودررو داشته و نوع نظارت بر عملکرد، نظارت بر خروجی کار دورکار است. دورکاری منعطف بوده و نوع ارتباطات فرد دورکار بیرون‌سازمانی است. بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکتهای دولتی و خصوصی که در شرایط رقابت با هم هستند به این موقعیت نزدیکتر بوده لذا این شیوه دورکاری برای این گروه مناسب‌تر به نظر می‌رسد.

در فرهنگ بازار طبق مدل ارزش‌های رقابتی تأکید بر کنترل و تمرکز بر بیرون سازمان دارد، شیوه به‌دست‌آمده دورکاری، نیروی کار سیار و دفاتر دورکاری برای مشاغلی با استقلال کاری بالا که قابلیت محاسبه خروجی کار وجود ندارد مناسب تشخیص داده شد. دورکاری به‌صورت تمام‌وقت و اختیاری در این فرهنگ سازمانی مناسب‌تر است. سازمان‌های پروژه محور مثل صنایع دفاع، فدراسیون‌های ورزشی و مراکز تحقیقاتی برای این نوع دورکاری مناسب بنظر می‌رسند.

در فرهنگ قبیله‌ای طبق مدل ارزش‌های رقابتی تأکید بر انعطاف و تمرکز بر درون سازمان دارد، شیوه به‌دست‌آمده دورکاری، دورکاری در خانه با استفاده از تجهیزات همچون کامپیوتر شخصی، دورنگار و تلفن است. نوع نظارت بر عملکرد دورکار از نوع نظارت بر رفتار از طریق حضور و غیاب تلفنی، استفاده از امکاناتی مثل جی‌پی‌اس یا مدت‌زمان حضور در شبکه است. دورکاری اجباری بوده به‌طور نیمه‌وقت و دورکاران نیاز به تماس درون‌سازمانی با همکاران و مدیران خواهند داشت.

یافته‌های پژوهش نشان داد شکل اجرای دورکاری و ابعاد آن متأثر از فرهنگ سازمانی است و در این خصوص با نتایج پژوهش‌های قبلی (بویی و همکاران، 1996 هیگا و همکاران، 1996 دنیلز، 2001 لموند، 2006) هم‌سوئی دارد؛ اما در خصوص شکل دقیق و دورکاری، تفاوت‌ها و تشابه‌هایی دیده می‌شود. در پژوهش حاضر در خصوص مؤلفه مکان دورکاری، در فرهنگ ادهوکرایی نیروی کار سیار است و در فرهنگ سلسله‌مراتبی کار در خانه می‌باشد که با نتایج مطالعه دنیلز (2001) هم‌سوئی دارد. در خصوص مؤلفه ارتباطات درون و بیرون‌سازمانی دورکار، نتایج با مورد مشابه

مذکور دارای تشابه می‌باشد به طوری که نوع ارتباطات دورکار در فرهنگ ادھوکراسی برون‌سازمانی و در فرهنگ قبیله‌ای درون‌سازمانی است. در خصوص مؤلفه مشاغل مورد نظر برای دورکاری تفاوت‌هایی در پژوهش حاضر با پیشینه پژوهش دیده می‌شود. در پژوهش دنیلز و همکاران (2001) مشاغل مورد نظر برای دورکاری در فرهنگ ادھوکراسی، مشاغل دانشی است که در پژوهش حاضر مشاغل مورد نظر مشاغلی هستند که نیاز به تماس رودررو دارند که می‌تواند شامل مشاغل دانشی و غیردانشی را شامل شود و از این جهت متفاوت است. مشاغل مناسب دورکاری در فرهنگ مأموریتی نیاز به استقلال کاری بالا و در فرهنگ سلسله‌مراتبی مشاغلی با قابلیت محاسبه خروجی کار، استقلال کاری کم و عدم نیاز به تماس رودررو است که به مشاغل غیردانشی نزدیک است و از این جهت با مدل دنیلز (2001) مشابهت دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شیوه اجرای دورکاری، متأثر از فرهنگ‌سازمانی است و دورکاری یک سازه چندبعدی است که شکل دقیق اجرای آن بستگی به شرایط دارد، اما شکل دقیق اجرای آن در جامعه آماری پژوهش حاضر در بعضی موارد متفاوت است. لذا تفاوت در بعضی ابعاد، میان پژوهش حاضر با موارد مشابه را می‌توان تفاوت در جامعه آماری و روش تحقیق تفسیر نمود.

پژوهش حاضر همانند سایر تحقیقات دارای محدودیت بوده است. با توجه به این که اجرای دورکاری در ایران در مراحل اولیه خود قرار دارد و از بلوغ کاملی برخوردار نیست، بنابراین دیدگاه اغلب افراد مبتنی بر تجربیات ناقص در محیط سازمانی است و دید کامل و جامعی از دورکاری به معنای واقعی در سازمان‌های دولتی ایران وجود ندارد. به‌عنوان مثال عدم شناخت نیروی کار سیار، دفاتر دورکاری در میان کارکنان سازمان‌های دولتی، نشان از واقعیت فوق‌داشته و تحقیق را در این خصوص با محدودیت‌هایی مواجه نموده است. در خصوص پژوهش‌های آتی با توجه به جامعه آماری تحقیق حاضر که عبارت‌اند از کارکنان با سابقه دورکاری و مدیران باسابقه مدیریت افراد دورکار در بخش دولتی، پیشنهاد می‌شود جامعه آماری دیگری از بخش خصوصی و تعاونی که دارای سابقه دورکاری بوده یا در حال اجرای دورکاری هستند، برای تکرار پژوهش استفاده شود تا از این طریق تعمیم نتایج پژوهش بیشتر شود. با توجه به نتایج پژوهش، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد در صورت به‌کارگیری



---

دورکاری قبل از هر اقدامی، نسبت به شناسایی فرهنگ سازمانی خود اقدام کنند و سپس شیوه متناسب دورکاری با فرهنگ سازمان خود را انتخاب نمایند.

## References

- Allen, G., & Griffeth, W. (2003), The Impact of Telecommuting Design on social Systems, Self Regulation and Role Boundaries. *Research and Human Resources Management*, 22, 125-163.
- Alvani, M. (1996), *Public Management*. Tehran: Ney Publishers, (In Persian).
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002), A Review of Telework Research: Finding, New Direction, and Lesson for the Study of Modern Work. *Journal of Organization* 23, 383-400.
- Baruch, Y. (2001), The Status of Research on Teleworking and Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113-129.
- Bui, T., & Higa, K. (2015), Beyond Telecommuting: Organizational Suitability of Different modes of Telework. Available in: <http://www.researchgate.net/publication>.
- Caillier, j. (2013), Does Teleworking Affect Managing for Result and Constructive Feedback? A Research Note. *Canadian Public Administration*, 56(4), 638-654.
- Clear, F., & Dickson, K. (2005), Teleworking Practice in Small and Medium-Sized Firms: Management Style and Worker Autonomy, *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218- 229.
- Clemmons, D., & Crauth, M. (2012), *Manage Mobile Workforce, Leadership, Structure and Maintain Virtual Groups*. By: N. M. Sepazi & L. Rahmanpour, Tehran: Mir, (In Persian).
- Daniels, K., & Almond, D. (2001), Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8).

- Di Martino, V. (2003), Teleworking. By: M. Mustafa, Tehran: Labor and Social Security Institute, (In Persian).
- Habibi, A., Sarafraz, R., & Izadyar, S. (2014), Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research, 3, 8-13.
- Faqihi, A. H., & Jahanyar, B. S. (1999), Pluralism in Research Methodology in Organizational Research. 21-22, (In Persian).
- Fathiyani, M., & Jahani, A. (2011), Examination of Barriers Affecting the Realization of Telework in the Country. Daneshvar Management Behavior and Progress, 18, (In Persian)
- Haghighi kaffash, M., Almasifard, M., & Bamdadsufi, J. (2015), Investigating Human Resource Activities Affecting Perceived Productivity of Teleworkers: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. Productivity management, 8(31), 7-35, (In Persian).
- Harrington, J., & Santiago, J. (2006), Organizational Culture and Telecommuters Quality of Worklife and Professional Isolation, Communication of the Iima, 6.
- Hassanzadeh, A. (2014), Deployment and Teleworking Development Pattern with System Dynamical Approach. Human Resource Management Research at Imam Hossein University, 6(1), (In Persian).
- Hazratileyani, A., & Khadivi, A. (2011), The Effect of Information and Communication Technology (Electronic City) on the Physical Structure of the City from the Perspective of Employees in the 1st District of Tabriz. Productivity Management, 3(12), 135-157, (In Persian).

- Hejazi, E., & Naghsh, Z. (2014), Multidimensional Scaling and Its Usefulness in Different Areas of Psychology. *Quarterly Journal of Educational Measurement*, 4(13), 170-189, (In Persian).
- Higa, K., & Wijayanayake, J. (1998), *Telework in Japan: Perception and Implementation*. Tokyo: Institute of Technology.
- Higa, K., Sivakumar, V., & Yen, J. (1996), *Comparison of Telework in the Us and Japan: A Culture Contingency Model*.
- Karimi, P. (2011), *Investigating the Influence of Information and Communication Technology on Telework Success (A Survey on Cultural Heritage, Arts and Tourism Organization)*. Master's thesis. Tehran: Tarbiat Modares University, (In Persian).
- Lamond, D., Daniels, K. & Standen, P. (2003), *Teleworking and Virtual Organization: The Human Impact, the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. 11, 197- 215.
- Manian, A. (2011), *Virtualization and Its Role in Telephony: Moving from a Traditional Organization to Virtual Organization*. Proceedings of the National Conference on Telework in the Administrative System, Challenges and Solutions, (In Persian).
- Matlabi Varkani, A., Taghipour, E., & Ali Mohammadpour, A. (2017), *Investigating the Impact of Management Information Systems on Production in the Global Class of Organizations with the Intermediate Role of Organizational Productivity*. *Productivity Management*, 11(42), 61-79, (In Persian).
- Memarzadeh Tehran, G. R., & Abol Moali, F. S. (2012), *Impact of Telework on the Performance of Employees of the Ministry of*

- Cooperatives, Labor and Social Welfare. Management Research. 23(97),1-10, (In Persian).
- Mokhtarian, L., & Sato, K. (1994), A Comparison of the Policy Social and Culture Context for Tele Commuting in Japan and the United States. Social Science Computer Review, 12(4).
- Najaf Beigi, R. (2007), Organization and Management. Tehran: Terme, (In Persian).
- Prez, M. A., Sanchez, P., Carnicer, Jimenez, M. (2005), The Synergism of Teleworking and Information and Communication Technologies. Journal of Interprise Information Management, 18.
- Peters, P., & dulk, L. (2003), Cross Culture Differences in Managers Support for Home-Based Telework. International Journal of Cross Culture Management, 3, 329- 346.
- Quinn, E., & cooper, B. (1993), Implication of the Competing Values Framework for Management Information System. Human Resource Management, 1, 175- 201.
- Rabiei, A.(2013), The Relationship of Telework with the Improvement of the Balance between Social Work in the Ministry of Labor Cooperative and Social Welfare. Social Welfare. 13(51), 51-102, (In Persian).
- Sanches, Z., Prez, M., Carnicer, P., & Jimenez, M. (2007),Telework Human Resource Flexibility and Firm Performance. New Technology, Work and Employment, 22(3).
- Seyyed Javadin, S. R. (2013), Human Resource Planing. Tehran: negahe danesh, (In Persian).
- Shahbaz Moradi, S. (2011), Scaling of Affiliated Organizations of National Iranian Oil Company on the Basis of Job Satisfaction,

- Organizational Commitment and Employee's Civil Behaviors, 3(10), 105-119, (In Persian).
- Taghvaei, R. (2016), Provide an Infrastructure Model for Human Resource Management Commensurate with Telework in Iranian Government Organizations. PhD Thesis, Tehran: Islamic Azad university science and research Branch, (In Persian).
- Tahavori, Z. (2015), Review the Views of the Staff of the Directorate General for Processing and Organizing the National Library of the Islamic Republic of Iran on the Advantages and Disadvantages of Telework. Journal of Information Processing and Management, (In Persian).