

دورکاری

در سازمان‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

اعظم نجفقلی‌نژاد ورجوی
علی صادق‌زاده وایقان
عظیمه نجفقلی‌نژاد ورجوی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دور کاری

درسازمان‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

نویسندگان:

اعظم نجفقلی نژاد ورجوی

علی صادق‌زاده وایقان

عظیمه نجفقلی نژاد ورجوی

ویراستار:

حمید کشاورز



دور کاری در سازمان ها و مراکز اطلاع رسانی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

نویسندگان:

اعظم نجفقلی نژاد ورجوی

علی صادق زاده وایقان

عظیمه نجفقلی نژاد ورجوی

ویراستار: حمید کشاورز

© ۱۳۹۳: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

صفحه آرا و طراح جلد: رحیم کبیر صابر

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳ | شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۸۰۰۰۰ ریال

تلفن پخش: ۸۸۸۹۹۶۸۰ (۰۲۱)

سرشناسه	: نجفقلی نژاد، اعظم، ۱۳۶۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: دور کاری در سازمان ها و مراکز اطلاع رسانی / نویسندگان اعظم نجفقلی نژاد ورجوی، علی صادق زاده وایقان، عظیمه نجفقلی نژاد ورجوی.
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران: چاپار، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۵ ص.
شابک	: 978-964-7519-87-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: دور کاری
موضوع	: دور کاری -- ایران
شناسه افزوده	: صادق زاده وایقان، علی، ۱۳۵۲ -
شناسه افزوده	: نجفقلی نژاد، عظیمه، ۱۳۶۳ -
شناسه افزوده	: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ن HD۲۳۳۶/۹۵۳
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۳۶۲۵۰

این کتاب از سلسله انتشارات پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران است که با همکاری انتشارات چاپار منتشر شده است.

تقدیم به فاطمه کوچولو

که به جای بازی‌های کودکانه‌اش بزرگواری کرد تا این اثر به ثمر برسد.

فهرست مندرجات

پیشگفتار.....	۱۱
فصل اول: مفاهیم و مبانی دور کاری.....	۱۵
۱-۱. مقدمه.....	۱۵
۲-۱. اصطلاح‌شناسی دور کاری.....	۱۷
۳-۱. TELEWORKING یا TELECOMMUTING.....	۱۹
۴-۱. انواع دور کاری.....	۲۱
۵-۱. تاریخچه دور کاری.....	۲۳
۶-۱. مسائل مطرح در دور کاری.....	۲۶
۷-۱. ملزومات دور کاری.....	۲۶
۸-۱. چرا افراد دور کاری می‌کنند؟.....	۲۸
۹-۱. تعداد و میزان زمان دور کاری.....	۲۹
۱۰-۱. روش پیاده‌سازی دور کاری.....	۳۰
۱۱-۱. دور کاری، کار الکترونیکی و جهانی‌سازی.....	۳۲
فصل دوم: اثرات، مزایا و معایب دور کاری.....	۳۵
۱-۲. مقدمه.....	۳۵
۲-۲. اثرات و دستاوردهای دور کاری.....	۳۵
۳-۲. فواید دور کاری.....	۳۸
۱-۳-۲. فواید محیطی.....	۳۹
۲-۳-۲. فواید اجتماعی.....	۴۰
۳-۳-۲. فواید کارفرما.....	۴۱
۴-۳-۲. فواید کارمند.....	۴۴
۴-۲. عوامل مقاومت در برابر دور کاری.....	۴۷
۵-۲. محدودیت‌های بالقوه دور کاری.....	۴۸
۱-۵-۲. از دیدگاه کارمند.....	۴۸
۲-۵-۲. از دیدگاه سازمان.....	۵۰
۶-۲. عواملی که از موفقیت دور کاری جلوگیری می‌کنند.....	۵۳
۷-۲. سناریوهایی درباره دور کاری.....	۵۴

۵۴.....	۲-۱-۷. تصاویر کار در خانه با کمک رایانه: تلفیق کار و خانواده
۵۷.....	۲-۲-۲. دلیل مطرح در تصاویر کار در خانه
۵۸.....	۲-۳-۷. تهدید تلفیق کار و خانواده
۶۱.....	فصل سوم: تجارب دورکاری در سایر کشورها و بهره‌وری آنها
۶۱.....	۳-۱. مقدمه
۶۲.....	۳-۲. دورکاری در ایالات متحده
۶۶.....	۳-۳. دورکاری در اتحادیه اروپا
۶۸.....	۳-۴. دورکاری در استرالیا
۶۹.....	۳-۵. مطالعه موردی دورکاری: شرکت AT&T
۷۱.....	۳-۶. بهره‌وری به‌عنوان مبنای منطقی برای دورکاری
۷۲.....	۳-۷. ارزشیابی بهره‌وری دورکاری
۷۵.....	فصل چهارم: کار و زندگی و مدل‌های دورکاری
۷۵.....	۴-۱. کار و زندگی
۷۶.....	۴-۲. شخصیت و دورکاری
۷۷.....	۴-۳. تعادل کار/ زندگی
۸۰.....	۴-۴. دورکاری به عنوان راه حل کاهش استرس
۸۱.....	۴-۵. دورکاری به عنوان راه حل اشتغال زنان و تعادل اجتماعی
۸۵.....	۴-۶. مدل‌های دورکاری
۸۵.....	۴-۶-۱. مدل موفق دورکاری
۸۷.....	۴-۶-۲. مدل رفتاری دورکاری
۸۹.....	۴-۶-۳. مدل دورکاری مبتنی بر سیستم
۹۲.....	۴-۶-۴. مدل مفهومی رامین‌مهر و همکاران
۹۳.....	۴-۶-۵. مدل پذیرش دورکاری
۹۵.....	۴-۷. انتخاب دورکاران
۹۸.....	فصل پنجم: راهکارهای موفقیت در دورکاری
۹۸.....	۵-۱. مقدمه
۹۸.....	۵-۲. دورکاری چگونه عمل می‌کند؟
۱۰۱.....	۵-۳. تداوم بخشیدن به یک برنامه دورکاری موفق
۱۰۱.....	۵-۳-۱. مدیر موفق دورکار
۱۰۷.....	۵-۳-۲. مسئولیت‌های همه جانبه مدیر در برنامه دورکاری
۱۰۸.....	۵-۳-۳. مدیریت از راه دور به عنوان لازمه دورکاری
۱۰۹.....	۵-۳-۴. کارمند موفق دورکار
۱۰۹.....	۵-۳-۴-۱. حفظ یک برنامه دورکاری موفق از دیدگاه کارمند
۱۱۴.....	۵-۳-۴-۲. مسئولیت‌های همه جانبه دورکار در برنامه دورکاری

۴-۵. عوامل کلیدی موفقیت در دور کاری	۱۱۵
۵-۵. امنیت در دور کاری	۱۱۶
۱-۵-۵. مسئولیت‌های امنیتی مدیر	۱۱۸
۲-۵-۵. مسئولیت‌های امنیتی دورکاران (برای دور کاری در خانه)	۱۱۹
۶-۵. رمز موفقیت دور کاری: تمرین، تمرین، تمرین	۱۲۰
فصل نهم: دور کاری در سازمان‌های دانش‌محور	۱۲۲
۱-۶. مقدمه	۱۲۲
۲-۶. ارتباطات در جوامع دانش‌محور	۱۲۳
۳-۶. فضای کاری سازمان‌های دانش‌محور	۱۲۶
۴-۶. کار از راه دور (دور کاری): سازمان‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی	۱۲۹
فصل هفتم: دور کاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی	۱۳۴
۱-۷. دور کاری در محیط کتابخانه‌ها و در بین کتابداران	۱۳۴
۲-۷. فعالیت‌های مناسب دور کاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی	۱۳۶
۳-۷. فعالیت‌های پیشنهادی برای دور کاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی	۱۳۸
۴-۷. کتابخانه‌های مناسب برای برنامه‌های دور کاری	۱۴۰
۵-۷. تجارب کتابخانه‌ها در دور کاری: نمونه‌ها و برنامه‌ها	۱۴۱
۶-۷. دور کاری در کتابخانه‌های ایران	۱۴۴
۷-۷. فواید دور کاری در کتابخانه‌ها	۱۴۵
۸-۷. نقش کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در دور کاری سایر سازمان‌ها	۱۴۷
فصل هشتم: دور کاری در ایران به استناد قانون به انضمام چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو	۱۵۰
۱-۸. مقدمه	۱۵۰
۲-۸. استناد قانونی به دور کاری	۱۵۱
۳-۸. وضعیت دور کاری در ایران	۱۵۳
۴-۸. در چه شرایطی دور کاری موفق می‌شود؟	۱۵۵
۵-۸. توافقنامه‌های بین‌المللی کار از راه دور	۱۵۸
۶-۸. چالش‌ها و فرصت‌های دور کاری	۱۶۰
کتابنامه	۱۶۴
پیوست ۱: آیین‌نامه دور کاری در ایران (کار در خانه)	۱۷۶
پیوست ۲: پرسشنامه دورکاران	۱۸۲
پیوست ۳: پرسشنامه مدیران دورکاران	۱۸۶
نمایه	۱۸۸
واژه‌نامه انگلیسی - فارسی	۱۹۰
واژه‌نامه فارسی - انگلیسی	۱۹۴

دیروز آدم‌ها سرکار می‌رفتند امروز کار همراه آدم‌هاست

پیشگفتار

ساختارهای سازمانی و شغلی در سال‌های اخیر دچار تغییرات بنیادینی شده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها برای موفقیت در رقابت‌های اقتصادی جهانی باید چشم‌اندازهای آینده را ترسیم و مطابق با آن به فعالیت بپردازند. افزایش رقابت و نیاز به بقا در عرصه کنونی باعث تغییر در الگوهای کاری سازمان‌ها در جهت پاسخگویی به نیازهای متغیر کاربران شده است. به‌طور کلی، ماهیت تقاضاها از حیث سرعت، کیفیت، سودمندی و مانند آن دچار تغییر شده و سازمان‌ها جهت برآوردن این تقاضاها نیازمند تغییرات اساسی در نحوه سازمان‌دهی و ماهیت نیروی کار خود هستند. انواع فناوری‌های اطلاعاتی در این زمینه به کمک سازمان‌ها آمده‌اند تا الگوهای کاری انعطاف‌پذیر و مستقل از زمان و مکان پدیدار شوند.

دورکاری¹ یا کار از راه دور یکی از چنین الگوهای کاری است. در صورتی‌که سازمان‌ها با در نظر گرفتن زیرساخت‌های ضروری برای حصول نتیجه موفقیت‌آمیز، نسبت به دورکاری اقدام نمایند نه تنها سازمان را در رسیدن به اهداف و رسالت‌های اصلی یاری‌رسان خواهد بود، بلکه کمک زیادی به نیروهای کاری می‌کند تا فارغ از محدودیت‌های فضاها، کاری، نه تنها کیفیت، بهره‌وری و سرعت ارائه خدمات را بالا برده بلکه بتوانند بین کار و زندگی تعادل برقرار کنند. با دورکاری می‌توان فرصت‌ها را برای افراد توانمند در نقاط مختلف تقویت کرده و امکان برقراری ارتباطات، تبادل

1. Teleworking

اطلاعات و فعالیت‌ها را از فواصل مکانی مختلف فراهم نمود. بدین ترتیب، امکان تشکیل گروه‌های چندملیتی با مدیریت واحد، چشم‌انداز مطلوبی است که عامل موفقیت در رقابت جهانی است. سابقه موفقیت شرکت‌های بین‌المللی همچون «آی‌بی‌ام» و «زیمنس» که از نیروهای انسانی در کشورهای مختلف برای راه‌اندازی و اداره نمایندگی‌ها استفاده می‌کنند می‌تواند گواهی بر این مدعا باشد. با اینهمه، اگرچه دورکاری می‌تواند راه‌حل مناسبی برای حل بسیاری از مشکلات کاری، اجتماعی و خانوادگی تلقی شود، اما روش کاری کامل و بی‌نقصی نبوده و در صورتی که بدون فراهم نمودن زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم فناورانه، فرهنگی، اجتماعی، مدیریتی و یا قانونی اجرا شود و مورد کنترل و ارزیابی‌های مکرر قرار نگیرد سازمان را با مخاطرات فراوانی روبرو خواهد کرد. کوتاه‌سخن اینکه این شیوه کاری دارای نقاط قوت و ضعفی است که در کتاب حاضر به تفصیل به آن‌ها اشاره شده است.

در حال حاضر دورکاری برای بسیاری از جوامع و به ویژه جوامع پیشرفته، روشی شناخته شده است و سازمان‌ها به‌صورت گسترده از آن استفاده می‌کنند هرچند بررسی‌ها و اقدامات برای توسعه این روش کاری همچنان در حال انجام است. سازمان‌های اطلاعاتی و دانش‌محور، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از جمله مراکزی هستند که می‌توانند از این شیوه کاری در پیشبرد اهداف خود استفاده نمایند. گرچه دورکاری هنوز در بین این سازمان‌ها در ایران چندان رواج نیافته است اما برای هماهنگی با نیازهای متغیر کاربران و کارکنان می‌تواند فرصت مناسبی را فراهم کند. برای نمونه، ارائه خدمات مرجع اینترنتی در کتابخانه‌ها به‌صورت ۲۴ ساعته یکی از این مصادیق است که می‌تواند مستقل از زمان و مکان در عرصه رقابتی کنونی، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را به‌عنوان مراکز دانش و اطلاعات مطرح نماید.

کتاب حاضر کوشیده است تا دورکاری را زوایای مختلف مورد بررسی و واکاوی قرار دهد. خواندن این کتاب برای دورکاران، سازمان‌های مترصد این شیوه کاری و دانشجویان علم اطلاعات و دانش‌شناسی پیشنهاد می‌شود.

امید است این کتاب مورد توجه دورکاران و مدیران قرار گیرد تا شاهد موفقیت سازمان‌های ایرانی در به‌کارگیری این فرایند کاری باشیم.

در پایان از تمام عزیزانی که به طرق مختلف (مادی، معنوی و عاطفی) در تدوین و چاپ این اثر سهمی داشته‌اند، سپاسگزاری می‌شود به ویژه: خانواده محترم جناب آقای سرهنگ محمدرضا تقی‌زاده که در تأمین آرامش مؤلفان نقش به‌سزایی داشتند؛

جناب آقای دکتر محمود بابایی، معاون پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات؛

سرکار خانم محبوبه قربانی، معاون مدیرکل پردازش و سازماندهی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران؛ و سرکار خانم زینب پاپی از دورکاران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران که متن کتاب را مطالعه و در رفع نواقص و تکمیل مطالب همکاری نمودند.

خواهشمند است نظرات، پیشنهادها و انتقادهای خود را به پست الکترونیکی a-najafgholi@nlai.ir ارسال نمایید.

اعظم نجفقلی‌نژاد ورجوی

شهریور ۱۳۹۳

فصل اول:

مفاهیم و مبانی دورکاری

۱-۱. مقدمه

بسیاری بر این باورند که ما در حال گذار از عصر صنعتی به عصر اطلاعاتی هستیم که جوامع دانش بنیان شکل می‌گیرند. چنین گذاری بدون در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های موجود، می‌تواند ناموفق و بی‌سرانجام باشد. رضایی (۱۳۹۱، ۱۷) به نقل از پیتر دراگر^۱ می‌گوید:

"در هر دوره کمتر از صد سال در تاریخ غرب، یک دگرگونی عظیم رخ می‌دهد. هر چند دهه یک‌بار، جامعه خود را بازآرایی می‌کند. این بازآرایی شامل نگرش جهانی، ارزش‌های اساسی، ساختار اجتماعی و سیاسی، هنر و نهادهای کلیدی است. ۵۰ سال آینده شاهد جهان جدیدی خواهیم بود و کسانی که در آینده متولد می‌شوند حتی جهانی که پدربزرگ و مادربزرگ‌هایشان در آن می‌زیستند و والدینشان در آن عصر متولد شده‌اند را، نمی‌توانند تصور کنند."

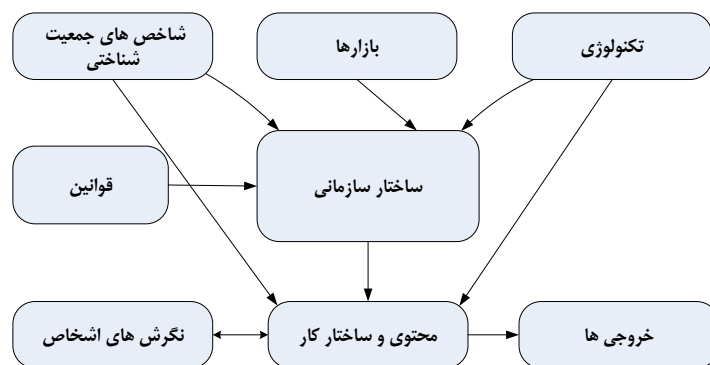
1. Peter Drucker

تقریباً پنجاه سال پیش هربرت مارکوزه^۱ (نقل در: سهرابی ۱۳۸۲، ۶) در هنگام ظهور انقلاب رایانه‌ای اظهار نظری پیشگویانه کرد:

"خودکارسازی این امکان را به وجود می‌آورد که رابطه میان زمان آزاد و زمان کار، معکوس شود".

ما هم اکنون در چنین مرحله‌گذاری زندگی می‌کنیم. اعتقاد بر این است که این تغییرات نحوه انجام کارها را نیز تحت تأثیر قرار خواهند داد. چنین تغییری در طبیعت کارها، زمینه را برای مفهوم جدیدی به نام دورکاری فراهم نموده است. در واقع در سال‌های آینده، مرز بین زندگی و سایر فعالیت‌های شغلی و کاری به مرور از بین خواهد رفت.

عوامل تغییر ماهیت و ساختار مشاغل در شکل ۱ نمایش داده شده است. تغییرات سازمانی از تغییر در ترکیب نیروی کار، تغییر بازارها و تغییر فناوری ناشی می‌شود (رضایی ۱۳۹۱، ۱۸-۱۷).



شکل ۱. عوامل تغییر در محتوی و ساختار مشاغل (رضایی ۱۳۹۱)

از اواخر دهه ۱۹۷۰، وقتی که ریز رایانه‌ها و مودم‌ها در دسترس عموم قرار گرفتند، رویای کار از راه دور به شکل کامل‌تری به حقیقت پیوست. جک ام. نیلز^۲ که در کتاب‌های مختلف به‌عنوان پدر دورکاری از او یاد می‌شود، اولین فردی است که

1. Herbert Marcuse

2. J. nilles

به صورت رسمی به پژوهش در این زمینه پرداخته و اندیشه دورکاری در دهه ۱۹۷۰ برای نخستین بار از سوی او مطرح شد. دورکاری در اروپا نیز از سال ۱۹۸۰ به دنبال شیوع بیکاری شروع شد (رضایی ۱۳۹۱، ۲۶). پیش‌بینی‌های آینده پژوهان معروفی نظیر آلون تافلر^۱ طی دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی در ایجاد ذهنیت کار از راه دور در بین عموم بسیار مؤثر بود (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۶۱). قبل از پرداختن به مباحث اصلی و کلیدی در باب دورکاری، ابتدا مباحث اصطلاح‌شناختی، تعاریف، انواع و اقسام آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۲. اصطلاح‌شناسی دورکاری

واژه‌های «دورکاری»^۲، «کار از راه دور»^۳، «محل کار انعطاف‌پذیر»^۴، «کار مجازی»^۵ و «کار سیار»^۶ همگی به کاری اطلاق می‌شوند که خارج از محل کار سنتی قابل انجامند. این واژه‌ها به شیوه‌های متفاوتی تعریف و در بافت‌های متفاوتی بکار گرفته می‌شوند و به هر نوع شغل کاملاً «مجازی» یا «سیار» و نیز به مقدماتی که کارمندان را قادر می‌سازد چند روز در هفته یا در ماه را در خانه کار کنند، اطلاق می‌شود (راهنمای دورکاری^۷ ۲۰۱۱).

نیلز در طول سال‌های کمبود گازولین^۸ در اوایل دهه ۱۹۷۰ واژه «دورکاری»^۹ را به کار برد و آن را جایگزین ساختن ارتباطات از راه دور و یا رایانه‌ها به جای کار روزانه به صورت جزئی یا کلی تعریف کرد (پرات^{۱۰} ۲۰۰۰b). بر طبق نظر نیلز^{۱۱} (۱۹۹۵) «دورکاری» عبارت است از استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات برای آوردن کار به سمت کارکنان به جای آوردن کارکنان به سمت کار در راستای جایگزین‌سازی وسایل حمل و نقل. همچنین دورکاری به کار کردن خارج از محدوده اداره، یک روز یا بیشتر در هر هفته، در خانه یا در مراکز دورکاری اطلاق

1. Alvin Toffler
4. Flexible workplace
7. A Guide to Telework
10. Pratt

2. Telework
5. Virtual work
8. Gasoline short-ages
11. Nilles

3. Telecommuting or remote work
6. Mobile work
9. Telecommuting

می‌شود. این شیوه کاری، ارتباطات از راه دور را دربرمی‌گیرد تا از رفت و آمد به محل کار به صورت سنتی بکاهد (آیتاک^۱ ۲۰۰۱). آپگار^۲ (۱۹۹۸)، دورکاری را به عنوان «انجام دادن کار به صورت الکترونیکی در هر جایی که کارمند انتخاب می‌کند» تعریف کرده است. چنین کاری معمولاً مکمل مکان کار سنتی است به جای اینکه جایگزینی برای آن باشد. بر طبق نظر دولت فدرال آلمان^۳ نیز، دورکاری «همه کارهایی است که از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات پشتیبانی می‌شوند».

هیچ تعریف عملیاتی ساده‌ای از دورکاری وجود ندارد که بتواند طیفی از فعالیت‌های مربوط به کار مانند دورکاری در خانه^۴ با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، یا مکان ثابت کار در جایی متفاوت، کار در مراکز دورکاری^۵ و کار با استفاده از تلفن همراه و اینترنت را دربرداشته باشد. کار در خانه، همواره دورکاری نیست. به علاوه، برخی از افراد، به مدت طولانی مکان کار ثابتی بیرون از خانه خودشان ندارند. مولر-جنسن و دیگران^۶ (۲۰۰۸) به نقل از ویلهلمسون و تولین^۷، داده‌هایی را از بررسی فناوری اطلاعات و ارتباطات ملی سوئد گردآوری کرده‌اند که موارد زیر را نشان می‌دهد:

دورکاری در خانه ^۸	۴/۰ درصد
کار مبتنی بر دورکاری ^۹	۸۶/۳ درصد
کار سیار	۶/۹ درصد
سایر	۲/۸ درصد

آن‌ها چنین تخمین زدند که از این میزان، صرفاً ۴/۸ درصد از کارمندان عمدتاً در گروه مربوط به دورکاری، قرار می‌گیرند. آن‌ها دورکاری را به عنوان کار منظمی که در مکانی به جز مکان ثابت کار انجام شود، تعریف می‌کنند. باتوجه به مباحث مختلف دورکاری می‌توان به دو نکته مهم در این زمینه اشاره کرد:

1. ITAC	2. Apgar	3. German Federal Government
4. Home based	5. Telecenters	6. Moller-Jensen and et al
7. Vilhelmson & Thulin	8. Home-based	9. Commuting-based work

الف. تاکید بر محل کار دورکاران

ب. تاکید بر بکارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات.

همچنین دورکاری را می‌توان از دو بعد دیگر تقسیم‌بندی کرد:

- بر اساس محل کار دورکاران

- بر اساس زمان دورکاری

بر اساس محل کار، پنج شیوه اصلی دورکاری عبارتند از: ۱) ترکیبی از خانه‌اداره^۱، ۲) ادارات اقماری (تابعه^۲)، ۳) مراکز محلی^۳، ۴) دورکاری در خانه^۴ و ۵) کار در مسافرت (سیار)^۵

از دیدگاه زمانی نیز می‌توان دورکاری را به دو دسته تقسیم کرد:

۱. دورکاری تمام وقت: در این نوع دورکاری، کارکنان، کل زمان کاری خود را در

محلی خارج از محل کار سنتی به فعالیت مشغول هستند.

۲. دورکاری پاره‌وقت: در این نوع دورکاری، کارکنان بخشی از زمان کاری خود را

در محلی خارج از محل کار به فعالیت مشغول هستند (رامین مهر و دیگران ۱۳۹۲) این زمان می‌تواند از یک تا چهار روز در هفته را شامل گردد.

۱-۳. Teleworking یا Telecommuting

واژه دورکاری هیچ تعریف جهانشمولی ندارد و این واقعیت سبب ابهام و سوءفهم می‌شود. این امر استفاده از داده‌های آماری موجود را برای هر نوع معیارسازی^۶ یا مقایسه عمومی^۷ غیرممکن می‌سازد. منبع چنین سردرگمی، استفاده از دو واژه «Telework» و «Telecommuting» است که واژه دوم توسط جی. نیلز مطرح شده و در ایالات متحده بسیار به کار می‌رود (پرتی^۸ ۲۰۰۲b). کاربرد گسترده هر دو واژه نوعی هرج و مرج را باعث شده و با توجه به تنوع، اشکال و ویژگی‌های دورکاری و دورکاران گسترش یافته است، مانند: کارکنان شرکتی^۹ در مقابل کارکنان

1. Office

4. Home based telework

7. General comparison

2. Satellite branch office

5. Mobile telework

8. Prati

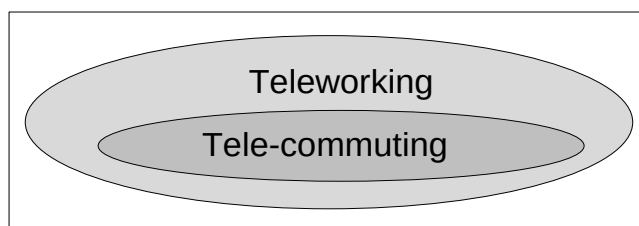
3. Telecentres

6. Benchmarking

9. Corporate

خوداشتغال^۱، کارکنان سیار در مقابل کارکنان خانگی^۲، مراکز دورکاری^۳، کارمندانی که به عنوان پیمانکار در ساعات غیراداری کار می‌کنند (اتو^۴ b ۲۰۰۰). «دورکاری» در انگلستان با اصطلاح Telework و در آمریکا با اصطلاح Telecommute شناخته می‌شود (پرنده و دیگران ۱۳۹۰، ۲۳).

کمیسیون اروپایی که واژه Telework را متداول کرده است (اتو b ۲۰۰۰)، تعریفی گسترده برای هر دو واژه برگزید: «Teleworking یا Telecommuting» به معنی به‌کارگیری رایانه‌ها و ارتباطات از راه دور برای تغییر مکان متعارف کار (اتو^۵ a ۲۰۰۰). البته واژه Telework گسترده‌تر از واژه "Telecommuting" است (آیتاک ۲۰۰۱) و جهانشمول‌تر است (نیلز ۱۹۹۵) و معنی آن به‌کارگیری ارتباطات از راه دور برای کارکردن در هر مکان مورد نیاز اعم از اداره-خانه، مرکز دورکاری، مرکز اقماری^۶، اداره خدماتی^۷، اتاق هتل و هر نوع جایگزین ارتباطی از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات است (آیتاک ۲۰۰۱). بنابراین، عملکرد اصولی Telecommuting و Telework یکسان است. به عبارت بهتر می‌توان گفت Telecommuting نوعی دورکاری در مقیاس کوچک‌تر است و زیرمجموعه‌ای از دورکاری محسوب می‌شود (شکل ۲).



شکل ۲. مقایسه Telecommuting در مقابل Teleworking (پرنده و دیگران ۱۳۹۰، ۳۵).

آیتاک (۲۰۰۱) معتقد است یکی از دلایل سوء تعبیر در مورد «Telecommuting» زمانی حاصل می‌شود که این واژه صرفاً در رابطه با کارمندان حقوق بگیر^۸ بکار

1. Self - employed
5. ETO,2000A

2. Home - based
6. Satellite office

3. Telecenters
7. Client's office

4. ETO,2000b
8. Salaried

گرفته شود که در خانه کار می‌کنند. دومسی^۱ (به نقل از پرتی ۲۰۰۲b) معتقد است دورکاری حتی بدون فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز اتفاق می‌افتد. موسسه فرهنگی و اطلاع‌رسانی نمایه، وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در اوایل دهه هشتاد، کار نمایه‌سازی مجلات خود را به صورت دورکاری به کارمندان خود واگذار می‌کرده است هرچند در آن زمان، با این عنوان مطرح نبوده است. به این ترتیب که کارمندان می‌توانستند کار موظف خود را که در قالب نشریات کاغذی بوده است به خانه برده و در آنجا به نمایه‌سازی بپردازند و پس از اتمام کار آن را به موسسه بازگردانند. این نمونه موید دیدگاه دومسی است.

امروزه متخصصان، واژه «Telework» را ترجیح می‌دهند زیرا هر نوع کار دور از محل کار سنتی را توصیف می‌کند خواه در خانه و خواه در مراکز اقماری و چه از سوی کارمندان مختلف مانند کارمندان، پیمانکاران مستقل و صاحبان تجارت‌های خانگی انجام می‌گیرد (ولس^۲ ۲۰۰۱). برخی نیز واژه‌های «کار در خانه»^۳ و «کارکنان خانگی»^۴ را به عنوان گروه فرعی کار کردن در خانه^۵ بکار می‌برند (الیسون^۶، ۱۹۹۹). جدای این تفاسیر، آنچه در این شیوه کاری مهم قلمداد می‌شود عدم تقید به اجرای کار، در محیط متعارف کار است. همراه شدن این شیوه کاری با سایر مسئولیت‌های فردی و شخصی، آن را به شیوه‌ای ممتاز و برجسته تبدیل کرده است. البته فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای موفقیت و پیشبرد آن لازم و ضروری است. این شیوه کاری انواع مختلفی دارد که در ادامه بحث به آن‌ها پرداخته می‌شود.

۱-۴. انواع دورکاری

امروزه، واژه دورکار اغلب به کارمندانی اطلاق می‌شود که: (۱) دور از سازمان کار می‌کنند، (۲) افرادی که در خانه کار می‌کنند و (۳) آنهایی که در مکان‌های دور، مثل کتابخانه‌ها، کافی‌نت‌ها، هتل‌ها، مراکز خدماتی^۷ و حتی در قطارها و اتومبیل‌ها

1. De Masi

2. Wells

3. Home – based work

4. Home – based workers

5. Working at home

6. Ellison

7. Client offices

کار می‌کنند. دورکاری ضرورتاً به این معنی نیست که کارمندان در خانه یا فضاهای عمومی کار کنند. کارفرمایان زیادی اکنون مراکز «دورکاری» مشترک^۱ و اقماری^۲ را پیشنهاد می‌کنند که در نزدیکی مناطق مسکونی قرار گرفته باشد. چنین فضاهای کاری به‌طور فزاینده‌ای در حال رواجند و با انواع مختلفی از تجهیزات و خدمات ارتباط از راه دور مثل رایانه‌ها، میزها و اتاق‌ها مجهز می‌شوند که توسط کارمندان یک کارفرما یا کارفرمایان متعدد به‌طور مشترک مورد استفاده قرار می‌گیرد. مراکز دورکاری کمک می‌کنند تا برخی از مشکلات کار در خانه نظیر عوامل مزاحم و مسائل امنیتی از بین رفته و برخی از فواید دورکاری مانند کاهش زمان دورکاری و مخارج عملیاتی را نیز به دنبال داشته باشد. این اقدامات، مورد پسند مدیرانی است که به خاطر ترس از تاثیر عوامل مزاحم خانگی بر بازدهی یا زمان صرف شده، در مقابل کار در خانه مقاومت می‌کنند (اداره خدمات حمل و نقل ایالات متحده^۳، ۲۰۰۶). به نظر می‌رسد مرسوم شدن و رواج دورکاری، تدارک چنین فضاهایی را برای کارفرمایان به دنبال داشته باشد.

به اعتقاد کرامتون^۴ (۲۰۰۱) در کار مجازی: "گروهی از افراد با یک هدف مشترک، کارهای مستقل خود را ورای زمان و مکان انجام داده و با استفاده از فناوری به جای ارتباط رودررو با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند". این تعریف برای کارکنان مجازی این امکان را فراهم می‌کند تا به لحاظ مکانی^۵ سیار باشند. برای دستیابی به این حالت، یک چارچوب سه بعدی براساس مکان انجام کار ایجاد شده است (شکل ۳). این چارچوب دارای سه قطب و دامنه‌ای متغیر به شرح زیر است:

۱. کارکنان کاملاً سیار که هیچ مکان ثابتی برای کار (خواه خانه، خواه سازمان) ندارند؛

۲. کارکنان کاملاً سازمانی که به‌طور تمام وقت در محل کارفرما کار می‌کنند؛

۳. دورکاران خانگی که به‌طور تمام وقت در خانه کار می‌کنند.

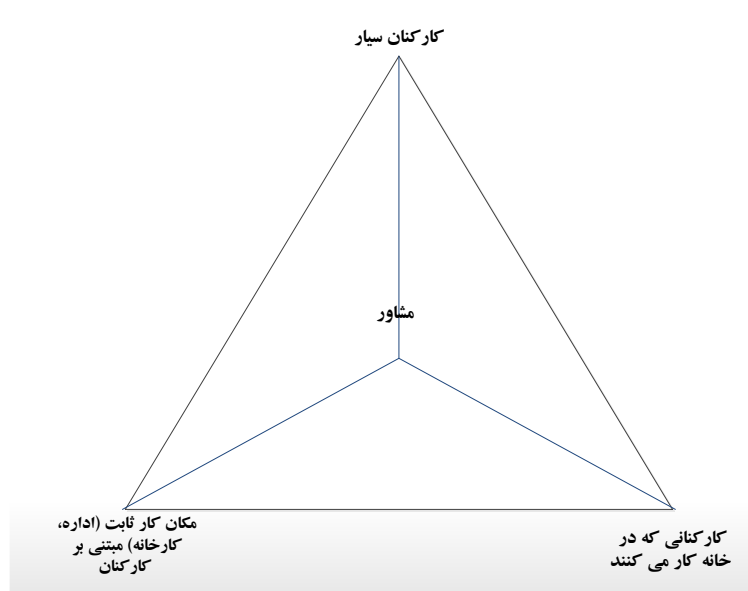
1. Shared "telework" centers

3. United States Bureau of Transportation Services

2. Satellite

4. Cramton

5. Spatially



شکل ۳. تصویر سه بعدی انواع مشاغل براساس مکان کار (هیسلوپ^۱، ۲۰۰۷، ۱۹۰)

بنابراین دورکاری هر کاری است که دور از سازمان و در مکان‌های متفاوتی انجام پذیرد و با توجه به مکان کار می‌تواند گونه‌های متفاوتی داشته باشد.

۱-۵. تاریخچه دورکاری

در دهه ۱۹۶۰، آینده‌پژوهان و آرمان‌گرایان بر این تصور بودند که در آینده، همه افراد دورکار خواهند شد. دورکاری در طی دوران کمبود گاز در دهه ۱۹۷۰ و توسط شرکت‌های ای‌تی‌اند تی^۲ و بل^۳ آغاز شد. در دهه ۱۹۸۰ به خاطر از بین رفتن دلایلی که قبلاً دورکاری را جالب ساخته بود دورکاری فقط در ذهن پژوهشگران و شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات باقی ماند. در دهه ۱۹۹۰ دورکاری مرحله جدیدی را آغاز کرد. زمین لرزه سان‌فرانسیسکو^۴ کاربرد دورکاری را به اثبات رساند و گزارش بنگمن^۵ دورکاری را به عنوان یک عنصر کلیدی در جامعه اطلاعاتی مطرح کرد. مطالعات و برنامه‌های راهبردی افزایش یافت، اینترنت بستر بی‌نظیری ایجاد کرد و در همان زمان

1. Hislop

2. AT&T

3. Bell

4. San Francisco

5. Bangemann

ایالات متحده و دولت‌های اروپایی یک رشته اقدامات مالی برای حمایت از دورکاری به انجام رساندند (پرتی ۲۰۰۲b، ۱۰). حملات یازده سپتامبر، ظرفیت‌های دورکاری را نشان داد و کارمندان نیویورکی به خانه انتقال یافتند تا به فعالیت‌های خود در آنجا ادامه دهند درحالی‌که اداره‌های محله مانهاتان^۱ خالی شده بود (مک گی^۲ ۲۰۰۱). در جدول ۱، برهه‌های زمانی کلیدی برای دورکاری نشان داده شده است:

جدول ۱: برهه‌های زمانی کلیدی در تاریخ کار از راه دور (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۶)

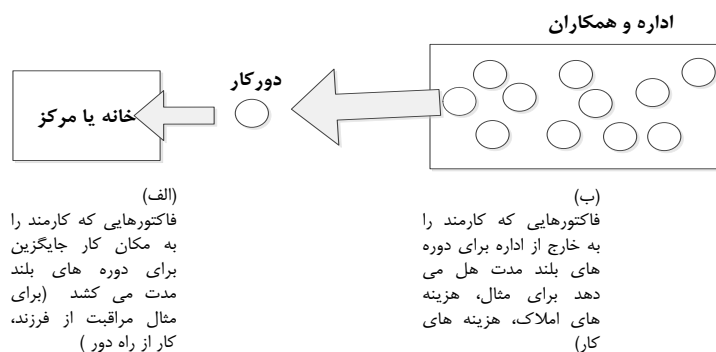
سال	رخداد
۱۸۷۷	ظهور صنایع خانگی و آغاز شکل‌گیری کار از راه دور
۱۹۷۳	تعریف کار از راه دور توسط جک نیلز
۱۹۷۵-۱۹۷۸	بحران انرژی دهه ۱۹۷۰ و کار از خانه برای کاهش هزینه سوخت
۱۹۸۰	برخی شرکت‌ها، مانند آی‌بی‌ام کار از راه دور را به‌صورت آزمایشی در میان کارکنان بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات خود آغاز نمودند
۱۹۹۰	رواج کار از راه دور در میان واحدهای کسب و کار و پذیرش مفهوم کار از خانه توسط شرکت‌های فعال در مقیاس جهانی

«جک نیلز» که در کتاب‌های مختلف از او با عنوان «پدرخوانده دورکاری» یاد کرده‌اند؛ اولین کسی بود که رسماً در مورد دورکاری تحقیق کرد. وی دانشمند ساخت موشک بود و در طراحی فضاپیماهای گوناگون در آمریکا و مدیریت تعدادی از برنامه‌های تحقیق و توسعه مسئولیت داشت. وی در سال ۱۹۷۶ کتاب «مصلحه بین ارتباطات از راه دور و حمل و نقل: گزینه‌هایی برای آینده» را در آمریکا و در سال ۱۹۷۷ در ژاپن منتشر کرد (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۲۰). پس از این تاریخ نیز پژوهش‌هایی انجام شده است.

همانگونه که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، مفهوم‌سازی تاریخی دورکاری، هم نیروهای کارگزین را در بر دارد که کارمندان را به خارج از اداره هدایت می‌کنند و هم نیروهای کارمند که به مکان کار جایگزینی مانند خانه کشانده می‌شوند. آثار و متون موجود، نیروهای کارمند را بیشتر از نیروهای کارگزین مورد بررسی قرار داده‌اند.

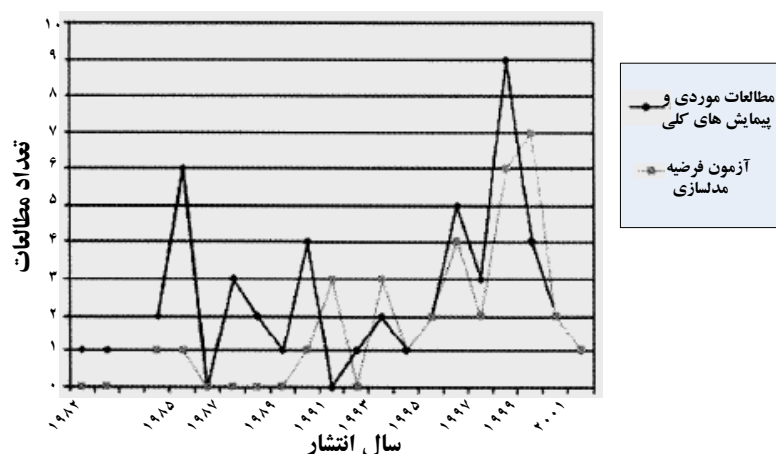
1. Manhattan

2. Mc Gee



شکل ۴: مفهوم سازی تاریخی دورکاری (بیلی و کورلند^۱ ۲۰۰۲)

همچنان که در شکل ۵ هم دیده می شود پیمایش های کلی و مطالعات موردی در آثار اولیه بیشتر دیده می شود در حالیکه تعداد مطالعاتی که فرضیه های مشخص یا مدل های ساختاری^۲ دارند به طور پیوسته رشد داشته اند. در دهه ۱۹۸۰ این مطالعات کمتر از ۱۰ درصد تحقیقات دورکاری را تشکیل می داده است در حالیکه در دهه ۱۹۹۰ این پژوهش ها تقریباً نصف (۵۰٪) کل آثار منتشر شده را شامل شده است. این روند، تحول پژوهش های دورکاری را نشان می دهد (بیلی و کورلند ۲۰۰۲).



شکل ۵: مطالعات آکادمیک تجربی دورکاری بر اساس نوع و سال (بیلی و کورلند ۲۰۰۲).

1. Bailey and Kurland

2. Build models

مطالعه ابعاد مختلف دورکاری در کشورهایی که این شیوه کاری را اجرا می‌کنند، هم از بعد نظری و هم از بعد عملیاتی و کاربردی می‌تواند بسیار مفید باشد. با در دست داشتن نتایج این تحقیقات می‌توان چالش‌های موجود را بررسی و در جهت رفع آن‌ها گام برداشت. متأسفانه، در سازمان‌های داخلی پس از پیاده‌سازی این شیوه کاری چنین مطالعاتی صورت نگرفت و پس از پیاده‌سازی ناقص و بدون زیرساخت، بدون نظر کارشناسی، به‌صورت نیمه تمام کنار گذاشته شد.

۱-۶. مسائل مطرح در دورکاری

پیشرفت در فناوری، به ویژه فناوری‌های پردازش اطلاعات و ارتباطات از راه دور تا حد زیادی امکان دورکاری را برای کارمندان بیشتر کرده است. نوآوری‌های فنی جدید که به دورکاری کمک کرده عبارتند است از: ۱) انتقال‌پذیری^۱ فزاینده رایانه‌ها و فایل‌های داده‌ای، ۲) امکانات ارسال پست الکترونیکی و نمابر، ۳) توانایی شرکت در جلسات اینترنتی در تعامل با همکاران و مشتریان، ۴) امکانات ویدیویی ایجاد جلسات مجازی بدون حضور فیزیکی همه شرکت‌کنندگان در یک مکان و ۵) شبکه‌سازی سیستم‌های رایانه‌ای و خطوط داده‌ای (ملو ۲۰۰۷). توانایی چنین پیشرفت‌های فنی برای شبیه‌سازی شرایط کار واقعی و الگوهای تعاملی و ارتباطات مجازی، به کاهش مقاومت بسیاری از مدیران و کارمندان نسبت به دورکاری منجر شده است (ملو ۲۰۰۷).

۱-۷. ملزومات دورکاری

هر شغل و هر شیوه کاری، نیازمندی‌های خاص خود را دارد. دورکاری نیز به دلیل شیوه اجرایی متفاوت از کار حضوری در محل، نیازهای خاص خود را دارد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1. Portability

- شناسایی مشاغل و افراد: ضروری‌ترین و نخستین امر در اقدام به دورکاری، شناسایی مشاغل و افراد مناسب این شیوه کار است؛
- محیط کار: یکی از شرایط مهم و ضروری برای بهره‌وری بیشتر دورکاری، در نظر گرفتن محل مناسب و دور از سر و صدا و رفت و آمد دیگران و نیز فضایی ایمن و بهداشتی و ارگونومیک برای کار است؛
- حمایت مالی: سازمان متبوع باید منابع مالی کافی برای تهیه ابزارهای جانبی و ارتباطی (تلفن و اینترنت) در اختیار دورکاران قرار دهد؛
- حمایت فنی: ضروری است در حین دورکاری، همواره از سیستم و برنامه‌های رایانه‌ای فرد دورکار حمایت فنی انجام شود؛
- مهارت‌آموزی: آموزش استفاده از تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دورکاری و نیز قوانین دورکاری به افراد دورکار لازم است؛
- فناوری: به تناسب کار، تجهیزات سخت‌افزاری همچون رایانه، چاپگر، اسکنر؛ تجهیزات نرم‌افزاری همچون برنامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد نیاز، و نیز اتوماسیون و ایمیل اداری؛ تجهیزات ارتباطی همچون تلفن، نمابر، مودم؛ و البته اینترنت با پهنای باند و حجم مناسب باید در محل دورکاری فراهم شود (تهوری ۱۳۹۱). مسائل فنی متعددی در تکمیل و گسترش دورکاری تاثیرگذار است. این مسائل در سه عنوان زیر گروه‌بندی می‌شوند:

الف. فناوری‌های دسترسی^۱

دسترسی به اینترنت به عنوان یک پیش شرط اساسی برای دورکاری مطرح است. گرچه این پیش‌شرط ممکن است کافی نباشد اما دسترسی به اینترنت ممکن است دورکاری را به شدت تحت تاثیر قرار دهد. خصوصاً، انتقال از فناوری آی‌اس‌دی‌ان^۲ به پهنای باند بالا^۳ مانند ای‌دی‌اس‌ال^۴ به عنوان یک اهرم کلیدی موردتوجه است. این دیدگاه تا حد زیادی فناوری-محور^۵ است (نرا ۲۰۰۰).

1. Access Technologies
3. Broad band

2. Integrated Services for Digital Network
4. Asymmetric Digital Subscriber Line

5. Technology-determined

ب. ساختار کار^۱

تغییرات ساختاری کار مانند انعطاف‌پذیری، شرکت در تصمیم‌گیری راهبردی و مدیریتی، اغلب از سوی دیدگاه‌های سخت‌افزارمحور مورد غفلت قرار می‌گیرد (وجراپ-هانسن^۲، ۲۰۰۰)

ج. الگوهای عملیاتی^۳

در مفهومی گسترده‌تر، بحث الگوهای عملیاتی، دورکاری را در یک چارچوب نظری وسیع‌تر قرار می‌دهد. در این رویکرد، تغییرات فراوان در الگوهای عملیاتی به تکمیل و شدت دورکاری منجر می‌شود (مولر-جنسن و دیگران ۲۰۰۸). البته مسائل مطرح شده کاملاً کلی است. در سراسر این کتاب موارد بسیار زیادی مطرح خواهد شد که به نوعی در دورکاری اهمیت داشته و پیش‌نیاز محسوب می‌شوند و میزان موفقیت هر طرح دورکاری به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از این مسائل تاثیر می‌پذیرد.

۸-۱. چرا افراد دورکاری می‌کنند؟

از دیدگاه سازمانی، دورکاری تحت تاثیر عواملی مانند کاهش هزینه‌های بالای ملکی^۴ (از طریق جایابی^۵ یا تجهیز کارمندان در خانه)، رعایت قوانین دولتی مانند قانون آمریکاییان معلول مصوب ۱۹۹۰^۶ و امکان کاهش هزینه‌های کاری از طریق گرفتن نیروی کار قراردادی^۷ پیشنهاد می‌شود (بیلی و کورلند ۲۰۰۲). طبق نظریه شرکت الگوهای صنعتی در نوآوری کار از راه دور^۸ چهار دلیل عمده برای حمایت عمومی از دورکاری وجود دارد:

- کاهش ترافیک در مناطق شهری
- ذخیره‌سازی انرژی و پاسخگویی به سایر اهداف محیطی
- اطمینان از سلامت اجتماعی و اقتصادی مناطق روستایی و پیرامونی آن
- ایجاد و حفظ فرصت‌های استخدامی در مناطق ویژه (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۲۰). در فصل ۲ به‌طور مفصل در این باره بحث خواهد شد.

1. Organization of work
4. Real-estate
7. Hiring contract labour

2. Vejrup-Hansen
5. Hotelling
8. MIRT

3. Activity patterns
6. Americans with Disabilities Act 1900

۹-۱. تعداد و میزان زمان دورکاری

یافته‌های پژوهشی حاکی از این است که دورکاری تمام وقت مطلوب نیست. دورکاری باید به‌طور مناسب مورد استفاده قرار گیرد، خواه یک روز در ماه، خواه پنج روز در هفته. شکل مطلوب متوسط دورکاری در خانه، یک روز تا سه روز در هر هفته است که به کارمند این امکان را می‌دهد تا با تمرکز بالا به کار در خانه پرداخته و برای بخش‌های تعاملی‌تر به محل کار برود (آیتاک ۲۰۰۱).

مختاریان و وارما^۱ (۱۹۹۸) یک مدل احتمالی افزایشی ساده^۲ را پیشنهاد کرد که عوامل کلیدی در هر مرحله از تکمیل مدل را تعیین می‌کند. تعداد افراد مورد انتظار که در هر زمان (T) دورکار هستند از طریق فرمول زیر تخمین زده می‌شود:

$$T = E \times A \times W \times C$$

E میانگین افرادی است که در یک دوره زمانی تعیین شده به کار گرفته شده‌اند، A تعداد کارمندانی است که قادر به دورکاری هستند، W نسبت آنهایی که می‌توانند دورکاری کنند به کسانی که می‌خواهند دورکار شوند، C نسبت آنهایی که دورکاری را انتخاب می‌کنند.

میانگین تعداد افرادی که در هر روز دورکاری می‌کنند از طریق معادله زیر محاسبه می‌شود:

$$O = T \times F$$

F فراوانی دورکاری است (کسری از ۵ روزکاری در هفته).

سپس این مدل افزایشی ساده، به کاهش میزان حمل و نقل ناشی از دورکاری تعبیر می‌شود. با این وجود، این مدل کاملاً به تعریف احتمالات بستگی دارد و بررسی نقش متغیرهای خارجی در تعیین این احتمالات ضروری است (مولر-جنسن و دیگران ۲۰۰۸). شرایط سازمان مجری دورکاری، نوع کار سازمان، میزان ارتباط سازمان با متقاضیان و مراجعه‌کنندگان، شرایط کاری و مانند آن از مهمترین متغیرهای خارجی هستند که می‌تواند تعداد و میزان دورکاری تحت تاثیر قرار دهد.

1. Mokhtarian and Varma

2. Simple Multiplicative Probability Model

مانیان، مرآتی و ناطق (۱۳۹۰) به نقل از دانیلز و دیگران^۱ بررسی کار از راه دور را بر اساس پنج متغیر زیر مجاز می‌داند:

۱. مکان و میزان زمان صرف شده در مکان‌های مختلف: خانه، دفتر دورکاری، سیار؛
 ۲. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات: سخت‌افزار و نرم‌افزار؛
 ۳. میزان دانش‌بری: گستره دانش و اطلاعات مورد نیاز برای تکمیل وظایف؛
 ۴. تماس درون سازمانی: فراوانی و گستره تماس درون سازمانی؛
 ۵. تماس برون سازمانی: فراوانی و گستره تماس برون سازمانی.
- به منظور اینکه یک شخص به‌عنوان دورکار مطرح شود بایستی متغیرهای ۱ و ۲ مقادیری غیرصفر داشته باشند. البته شکل دقیق دورکاری به سطح این دو متغیر و متغیرهای ۳ و ۴ و ۵ بستگی دارد. متغیر ۳ به‌صورت نسبی قابل بررسی است. به عبارت دیگر، نوعی از دورکاری می‌تواند با میزان دانش‌بری بالاتر، پایین‌تر و یا هم‌سطح نوع دیگری از دورکاری مقایسه شود. هر کدام از متغیرهای ۴ و ۵ که مربوط به گستره اطلاعاتی هستند، از دو جزء تشکیل شده‌اند: ۱) فراوانی تماس با دیگران و ۲) تعداد افراد مختلفی که در یک دوره تعریف شده با آن‌ها تماس گرفته می‌شود. هر کدام از این متغیرها می‌توانند از لحاظ منطقی، مقادیر صفر یا مثبت بگیرند.

۱-۱۰. روش پیاده‌سازی دورکاری

پس از طرح مسائل، عوامل، تعداد و زمان دورکاری، یکی از مهمترین موضوعات روش پیاده‌سازی آن است. به طور کلی، سام‌خانی و بیگی (۱۳۹۰) به نقل از ساوو^۲ مراحل پیاده‌سازی دورکاری را در پنج مرحله به شرح زیر خلاصه می‌کنند:

۱-۱۰-۱. شناسایی حوزه کاری

دورکاری را می‌توان یک نوآوری در فرایندهای عادی سازمانی به شمار آورد. شناسایی این نوآوری پیش از هر اقدامی ضروری است. شناسایی بخش سازمانی که

1. Daniels et.al.

2. Savu

قرار است دورکاری در آن انجام گیرد نیز باید انجام شود. هدف از بکارگیری دورکاری و شناسایی فعالیت‌های قابل انجام در دورکاری نیز از جمله دیگر کارهای حائز اهمیت است.

۱-۱۰-۲. تحلیل امکان‌پذیری دورکاری

شناسایی فرهنگ، فرایندها و رویه‌های سازمانی نخستین گام در این مرحله است. پس از آن باید مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز در افراد شناسایی شده و یا با آموزش ایجاد شوند.

۱-۱۰-۳. طراحی دورکاری، معرفی و ایجاد انگیزه در افراد

در این مرحله ابتدا برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای دورکاری بایستی مشخص شود. حوزه‌هایی که قرار است تغییراتی در آنها اعمال شود، بازیگران اصلی، فناوری‌های مورد استفاده و آموزش‌های لازم با دقت معلوم شوند. در نهایت لازم است ابزارهای لازم مانند یک شبکه محلی مشترک با سازمان مادر و یا نرم‌افزارهای خاص شناسایی شوند.

۱-۱۰-۴. توسعه قابلیت‌های دورکاری

شیوه نظارت بر دورکاری سبب توجه به این امر می‌شود. توجه بیشتر به مشارکت مستقیم افراد، ایجاد انگیزه از طریق توجه به نتایج و تقدیر و نیز اقدامات حمایتی می‌تواند قابلیت‌های دورکاری را توسعه دهد. رهبری انعطاف‌پذیر و هدف‌محور می‌تواند بر کارایی و اثربخشی دورکاری تاثیر بسیار زیادی داشته باشد. مهارت‌های تصمیم‌گیری، مدیریت خود، مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری و مانند آن از جمله مهارت‌های قابل توسعه در افراد دورکار محسوب می‌شود.

۱-۱۰-۵. ارزیابی نتایج و برنامه‌ریزی فعالیت‌های آتی

پایش نتایج مورد انتظار در هر پروژه دورکاری گام نهایی و مهم است. هم‌چنین

لازم است برنامه‌ریزی فعالیت‌های دورکارها طبق روشی مشخص و با استفاده از نظرات افراد مختلف انجام شود. توجه به تک تک این مراحل و اجرای درست و مناسب آن‌ها می‌تواند زمینه را برای موفقیت طرح‌های دورکاری فراهم نماید.

۱-۱۱. دورکاری، کار الکترونیکی^۱ و جهانی‌سازی^۲

در گذشته، زمان و فضا با هم ارتباط داشتند. فرایندهایی که وابسته به زمان بودند به فضا نیز وابستگی داشتند و فعالیت اقتصادی در قالب مکان سازمان‌دهی می‌شدند (کاستلز^۳ ۱۹۹۶). انقلاب اطلاعات، ارتباط بین زمان و مکان را دگرگون ساخته است. دیگر نزدیکی مکانی برای پردازش همزمان مورد نیاز نیست. به‌عنوان مثال، خرید کتاب الکترونیکی از سایت آمازون یا خرید محصولات نرم افزاری به صورت آنلاین نوعی تجارت الکترونیکی است که محصول، ارسال، پرداخت و انتقال به خریدار تماماً به صورت دیجیتال صورت می‌گیرد بدون اینکه حضور فیزیکی اهمیت داشته باشد. کاستلز (۱۹۹۶) می‌گوید در جامعه شبکه‌ای، فضای دیجیتالی متشکل از صفر و یک جایگزین مکان فیزیکی شده است، بنابراین شبکه ارتباطی نوعی شکل‌بندی فضایی تلقی شده و معنی و منطق مکان در شبکه مستحیل می‌شود. با این وجود، این بحث برای همه فعالیت‌های اقتصادی کاربرد ندارد. مکان، قلمرو و بازارهای جغرافیایی مفهوم خود را در بسیاری از مناطق حفظ می‌کنند. در موارد دیگر، مکان اهمیت خود را از دست داده و معاملات و بازارها به فضای مجازی منتقل می‌شوند. این مورد خصوصاً در مورد فعالیت اقتصادی مبتنی بر اطلاعات صادق است (اگبجا و سالاو^۴ ۲۰۰۷).

توسعه کار از راه دور در سطح بین‌الملل، با رشد تجارت بین‌المللی رابطه مستقیم دارد. این امر از پدیده جهانی‌سازی تولید محصولات تاثیر می‌پذیرد. افزون بر این، ارائه خدمات تجاری پایاپای می‌تواند جایگاهی بین‌المللی پیدا کند. به هر حال به یمن استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، حتی می‌توان برای خدماتی که

1. E-work

2. Globalization

3. Castells

4. Agbeja and Salawu

برای مصرف کننده ارسال می‌شوند، محلی جدید تعیین کرد. برای نمونه، می‌توان از خرده‌فروشی و بانکداری الکترونیکی نام برد. ظهور جهانی سازی نوعی توفیق اجباری است. این فرآیند مملو از فرصت‌های منحصر به فرد و نیز در معرض خطراتی از قبیل منزوی شدن، تبعیض و عمیق شدن شکاف‌های طبقاتی و اجتماعی است. چنین فرایندی در کشورهای در حال توسعه، حساس بوده و می‌تواند منجر به تشدید وابستگی اقتصادی و رشد جوامع دوگانه گردد. اما در عین حال می‌تواند فرصتی فراهم کند که حداقل بخشی از شکاف موجود در جهان صنعت ترمیم شود.

به نظر می‌رسد که عامل عمده و کلیدی در این فرآیند، شناسایی و اجرای فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی باشد. ترکیب جهانی سازی و فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، سبب ظهور اقتصادهای برون مرزی مبتنی بر بانکداری از راه دور، تجارت از راه دور، خدمات از راه دور و کار از راه دور برون مرزی می‌گردد. به هر حال این فرآیند ساده و متوازن نیست (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۷۲-۷۳). اینکه چه فرصت‌هایی برای بقای دورکاری پیش رو است و آیا دورکاری دلیل خوبی برای بقا در این دنیای مجازی است حدس‌هایی دشوار هستند.

فصل دوم:

اثرات، مزایا و معایب دورکاری

۱-۲. مقدمه

اهمیت یافتن دورکاری در کشورها و در سازمان‌ها به واسطه اثرات و منافع است که برجای می‌گذارد. این اثرات می‌تواند ابعاد مختلفی را دربرگیرد: از بعد فردی و شخصی گرفته تا ابعاد سازمانی و اقتصادی. در این فصل اثرات، منافع و احیاناً معایب دورکاری به تفصیل بررسی خواهند شد.

۲-۲. اثرات و دستاوردهای دورکاری

در آمریکا وقتی که قیمت بنزین از ۳ دلار در اواسط سال ۲۰۰۸ به ۴ دلار در هر گالن یا بیشتر افزایش پیدا کرد، کارمندان و کارفرمایان به جستجوی راه‌حل پرداختند. یارانه‌های حمل و نقل، اتومبیل‌های مشترک^۱، ون‌های مشترک^۲ و البته دورکاری به خاطر سهولت نسبی در اجرا به سرعت ظهور یافت (دنیای کار^۳ ۲۰۰۹).

1. Carpooling

2. Vanpooling

۳. World at work (دنیای کار) یک سازمان غیرانتفاعی است که آموزش، کنفرانس‌ها و تحقیقاتی در خصوص مسائل منابع انسانی جهانی شامل پاداش^۱، منافع، کار-زندگی و پاداش‌های جامع فراهم می‌کند تا نیروی کار را جذب کند و انگیزه دهد و با استعداد نگه دارد (www.worldatwork.org).

بنابراین، عوامل اقتصادی مانند کاهش هزینه‌ها و سودمندی، بارها توسط پژوهشگران مختلف به‌عنوان محرک اصلی سازمانی برای دورکاری ذکر شده است (کمپبل و هیلز^۱ ۲۰۰۸). اگرچه ملاحظات اقتصادی مهمترین محرک برای به‌کارگیری فناوری‌های کاری به شمار می‌روند، مهم است که مسائل انسانی، اخلاقی و قانونی نیز مدنظر قرار گیرند (داونپورت و پیرلسون^۲ ۱۹۹۸).

در مجموع دورکاری دارای چندین تاثیر کلی به شرح زیر است:

- کاهش استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی و خصوصی از سوی دورکار؛
- کاهش استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی و خصوصی از سوی اعضای دیگر خانواده؛
- افزایش استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی و خصوصی به دلیل شرایط کاری و به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در خانه، برای مثال به واسطه بیشتر خارج شدن از خانه به دلیل فراغت؛
- افزایش تعداد سفرهای غیرکاری از سوی دورکارها به دلیل انعطاف پذیری بیشتر الگوهای کاری؛
- افزایش تعداد سفرها از سوی اعضای دیگر خانواده، به دلیل هر یک از این دو حالت: (۱) انعطاف‌پذیری بیشتر کار یا (۲) به خاطر در دسترس بودن وسیله نقلیه (مختاریان و وارما^۳ ۱۹۹۸).

کمپبل و هیلز (۲۰۰۸) با مرور متون مرتبط به شناسایی دستاوردهای فردی دورکاری دست زده‌اند. به اعتقاد این دو، دورکاری باعث تاثیر در:

- رفت و آمد بین خانه و محل کار
- مسافرت کاری
- هزینه‌های مربوط به فعالیتهای دورکاری

1. Campbell and Heales

2. Davenport and Pearlson

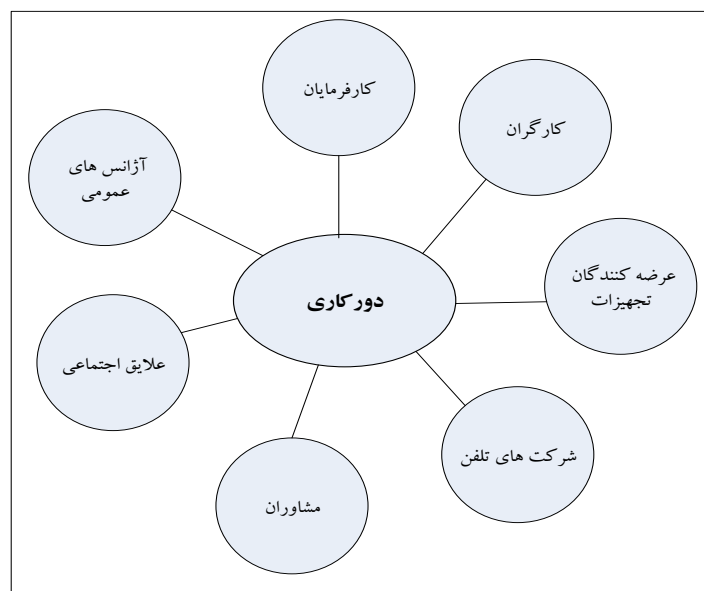
3. Mokhtarian and Varma

- سطح کنترل مدیریتی از سوی دیگران بر کار
 - انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی کار
 - پیچیدگی وظایف کاری
 - میزان توجه دیگران بر کار انجام شده
 - سطح حرفه‌ای
 - توانایی برای همکاری با دیگران
 - توانایی برای به دست آوردن چیزهایی که در شغلشان انجام داده‌اند
 - کیفیت کلی کار
 - زمان صرف شده برای انجام دادن کارها
 - تداخل کاری
 - ارتباط با همکاران
 - احساس پیشرفت شخصی
 - تعدد وظایف کاری
 - توانایی برقراری تماس توسط همکاران و / یا مشتریان
 - فشار مربوط به کار
 - شأن اجتماعی (موقعیت اجتماعی) در درون سازمان
 - زمان برای خانواده و دوستان
 - ظرفیت برای کار کردن و
 - تعهد سازمانی.
- مهمترین نکته طرح‌های دورکاری این است که دورکاری نیازمند تغییر شیوه‌های مدیریتی و فلسفه کار، نظارت، کنترل و استقلال داخلی است. دورکاری در هر دو حالت رسمی و غیررسمی بیش از یک توافق است و صرفاً به این معنا نیست که

کارمندی بتواند در خانه کار کند. دورکاری بر طراحی سیستم کاری، پویایی گروه و فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. در نتیجه، ناظران باید به گروه‌های تحت نظر خود، اعتماد کنند تا این گروه‌ها در انجام طرح‌ها و تکالیف کاری خود بصیرت بیشتری داشته باشند. به علاوه ناظران باید با تفویض و تمرکززدایی واحدهای کاری، کار را پیش ببرند. ارتباطات کاری عمودی و افقی باید از نو بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که واحدهای سازمانی به طور موثر به کار و تعامل با واحدهای سازمانی و برون‌سازمانی دیگر می‌پردازند (ملو ۲۰۰۷).

۳-۲. فواید دورکاری

براستی ذی‌نفعان فرایند دورکاری چه کسانی هستند و دلیل علاقه آن‌ها به دورکاری چیست؟ پاسخ این سوال در شکل ۱ بر اساس تئوری ذی‌نفعان وگا^۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. ذی‌نفعان مرتبط با دورکاری (وگا ۲۰۰۳).

1. Vega

هر کدام از ذی‌نفعان، علایق خاص خود را در دورکاری دارا هستند. گرچه قصد نداریم در این مجال، از دیدگاه تک تک این ذی‌نفعان به بحث دورکاری بنگریم اما به اختصار به مزایای برخورداری برخی از این گروه‌ها از دورکاری خواهیم پرداخت.

۲-۳-۱. فواید محیطی

شروع طرح‌های دورکاری در ابتدا مبتنی بر این تصور بود که دورکاری میزان ترافیک و آلودگی را از طریق کاهش تعداد وسایل نقلیه در جاده‌ها کاهش می‌دهد چراکه دورکاری فرصت‌هایی را فراهم می‌کند تا از طریق کاهش اثرات زیست محیطی ترافیک وسایل نقلیه، منافع اجتماعی مهمی به دست آیند. از سوی دیگر، دورکاری به‌عنوان عامل کاهش فشار در سیستم‌های حمل و نقل عمومی نیز در نظر گرفته می‌شود (هارپاز^۱ ۲۰۰۲).



به‌عنوان مثال در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران توسط نویسندگان انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳)، ۳۱٪ دورکاران قبل از دورکاری از اتومبیل شخصی برای رسیدن به محل کار استفاده می‌نمودند در حالیکه با دورکاری، این تعداد اتومبیل دیگر در سطح شهر تردد نمی‌کنند. لذا برنامه‌های نظام‌مند، برنامه‌ریزی شده و موفق دورکاری در سازمان‌های مختلف می‌تواند در رفع معضل ترافیک و آلودگی حاصل از آن کمک شایانی داشته باشد.

1. Harpaz

بحث‌های پیشگفته در پیاده‌سازی دورکاری مبتنی بر این واقعیت است که دورکاری تأثیری مثبت بر کیفیت هوا و کاهش ترافیک دارد؛ چرا که ساعات اوج مصرف وسایل نقلیه و ساعات دورکاری، زمان‌های مهم آلودگی هوا هستند. به علاوه، تردد کمتر اتومبیل در جاده‌ها احتمالاً به تصادفات کمتری منجر می‌شود. یکی از تأثیرات محیطی دورکاری در ایالات متحده، کاهش بیش از ۳۵ میلیارد مایل تردد وسایل نقلیه در هر سال و نیز کاهش میانگین مصرف بنزین تا ۱/۷ میلیارد گالن سوخت گزارش شده است (خدمات حمل و نقل دفتر ایالات متحده ۲۰۰۶).

ملو (۲۰۰۷) به نقل از روکریج اسوسیتیز^۱ تخمین‌هایی درباره فواید دورکاری در سال ۲۰۰۶ ارائه داده بود که اگر دورکاری به‌طور کامل اجرا شود اقتصاد ایالات متحده آن‌ها را تحقق خواهد بخشید. اگر همه کارمندی که در حال حاضر دورکار هستند کاملاً مستقل شوند، با کاهش میزان تردد رانندگی، ۳/۹ میلیارد دلار صرفه‌جویی در هزینه‌های سوختی و صرفه‌جویی ۴۷۰/۰۰۰ شغل تمام وقت در هزینه‌های زمانی در اقتصاد ایالات متحده خواهد انجامید.

برخی پژوهش‌ها نیز صرفه‌جویی در هزینه‌های حمل و نقل را از طریق دورکاری تخمین زده‌اند. یافته‌های بالپور^۲، وارما و مختاریان (۱۹۹۸) نشان داد یک پروژه دورکاری در کالیفرنیا میزان مسافرت کلی اتومبیل‌ها را تا ۱۸٪ کاهش داد. در مطالعه دیگری توسط مختاریان و وارما (۱۹۹۸) کاهش در مسافرت ماشین‌ها بین ۱۱-۱۲٪ به واسطه دورکاری کالیفرنیا مشاهده شد. نرا^۳ (۲۰۰۰) تخمین زده است که میزان تردد اتومبیل در سال ۲۰۰۷، ۱۱٪ و در سال ۲۰۱۷، ۲۲٪ کاهش خواهد یافت. تخمین زده شد مسافرت کاری با اتومبیل تا ۶/۵ درصد در سال ۲۰۱۰ کاهش پیدا کند.

۲-۳-۲. فواید اجتماعی

در حالی که بخشی از فواید دورکاری معطوف به محیط است، در نگاه جدیدتر به اشتغال و فواید اجتماعی دورکاری پرداخته می‌شود. به‌عنوان نمونه، افراد معلول

1. Rockridge Associates

2. Balepur

3. Nera

حتی با داشتن شایستگی کامل برای داشتن شغل‌های متفاوت به لحاظ فیزیکی نمی‌توانند کار پیدا کنند، اما دورکاری به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا از مهارت‌ها و توانایی‌های چنین افرادی نیز به‌طور کامل‌تری استفاده شود. این امر نه تنها در مورد افراد معلول بلکه برای افراد دیگری که شاید به دلایل دیگری مجبور باشند در خانه بمانند نیز صدق می‌کند مانند سالمندان و یا والدین جوانی که به منظور نگهداری از فرزندان باید در خانه بمانند (ملو ۲۰۰۷).

۲-۳-۳. فواید کارفرما

ملو به نقل از نی^۱، نخستین فایده دورکاری برای کارفرمایان را افزایش بازدهی می‌داند. این فایده ناشی از حواس‌پرتی کمتر برخی از دورکاران در خانه و تمایل برخی از آن‌ها برای افزایش ساعات کاری است. در اکثر موارد، مقدار زمانی که کارمندان به‌طور عادی در ترافیک و یا رفتن به اداره صرف می‌کنند در قالب ساعات کار اضافی به کارفرما برگشت داده می‌شود. میانگین افزایش بازدهی کارمندانی که دورکار هستند ۱۰ - ۴۰ درصد بیشتر از آنهایی است که در محیط اداره کار می‌کنند (ملو ۲۰۰۷). برای نمونه، در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) بیش از ۵۰٪ افراد در روزهای حضور در محل کار، بیشتر از ۲ ساعت در روز را به رفت و آمد می‌پرداختند. حال اگر به این زمان، آلودگی حاصل از محیط پرتراфик بیرون و نیز اضطراب کارمندان تا رسیدن به محل کار نیز اضافه شود می‌توان تخمین زد که هر فرد در یک روز تا چه اندازه سلامتی خود را به خطر انداخته و باعث کاهش عمر خود نیز می‌شود.

ملو به نقل از کورلند و بیلی^۲ دومین بهره کارفرما را روحیه بهتر و انگیزش بیشتر کارمندان ذکر می‌کند (ملو ۲۰۰۷). اجرای دورکاری دو شاخص اعتماد و اطمینان در کارمندان را الزامی می‌سازد. همچنین به دلیل نبود نظارت مستقیم بر کارمندان، دورکاری استقلال و آزادی عمل کارمندان را افزایش می‌دهد. این شاخص

1. Nie

2. Kurland and Bailey

ها از سوی بسیاری از کارمندان ارزشمند تلقی می‌شود. نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که کارمندان دورکار، کنترل شغلی کمتری را به لحاظ روانشناسی تجربه کرده و در نتیجه نیاز به تغییر شغل، تداخل کار- خانواده و فشار کمتری را احساس می‌کنند (کوسک و دیگران^۱، ۲۰۰۶).

سومین فایده دورکاری برای کارفرما، افزایش ارائه خدمت به مشتری و متقاضی است. دورکاری اغلب انعطاف‌پذیری را در پی دارد که به کارمندان اجازه می‌دهد ساعات کاری را انتخاب کنند که به نوع زندگی و ساعات زیستی^۲ آن‌ها بیشتر متناسب باشد. دورکاری، به ویژه در موارد مربوط به خدمات مشتری، به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا بر مرزهای ساعات ورود و خروج و مرزهای جغرافیایی فائق آمده و بدین ترتیب کار ۸ ساعته معمولی را به کار ۲۴ ساعته افزایش دهند. به علاوه، انعطاف‌پذیری دورکاری، ایجاد گروه‌های مجازی را امکان‌پذیر می‌سازد. این گروه‌های مجازی می‌توانند استفاده از مهارت‌های بهینه و تعادل با گروه‌های دیگر را ممکن سازند.

چهارمین و شاید مهمترین فایده دورکاری برای کارفرمایان، کاهش هزینه‌های عملیاتی است. دورکاری به صرفه‌جویی هزینه‌های مربوط به اجاره بهای دفتر کار و صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای ناشی از ادغام و یکپارچه‌سازی فضاها منجر می‌شود (ملو^۳، ۲۰۰۷).

پنجمین فایده برنامه‌های دورکاری کاهش غیبت از کار و جابجایی کارکنان است (پوتر^۴، ۲۰۰۳). دورکاران می‌توانند کار را در زمان دلخواه انجام دهند. دورکاری می‌تواند عامل مهم و تاثیرگذاری در حفظ استعداد باشد، زیرا نیاز به جایگزینی یک کارمند دورکار را حذف می‌کند. همچنین دورکاری می‌تواند ورود دوباره یک کارمند در اثر هر نوع مرخصی مربوط به امور پزشکی و خانواده را آسان کند، مثلاً پس از تولد یا به فرزندپذیری^۴ یک کودک و یا بیماری جدی آن کارمند یا یکی از اعضای خانواده وی؛

1. Kossek et al

2. Body clock

3. Potter

4. Adoption

- ششمین فایده از فواید برنامه‌های دورکاری که جدیداً مستند شده،^۱ این است که وقتی کارکنان با موقعیت‌های غیرقابل انتظار یا وقایعی که ممکن است عملیات کاری را قطع کند، مواجه می‌شوند: مثل تصادفات حمل و نقل، آب و هوای نامطلوب، بلایای طبیعی و ... قابلیت انعطاف‌پذیری را به کارمندان فراهم می‌کند (ملو ۲۰۰۷).



قابلیت انعطاف‌پذیری هفتمین فایده دورکاری است. با توجه به این فایده، کارفرمایان می‌توانند پراکندگی جغرافیایی ایجاد کنند. این امر می‌تواند آسیب‌پذیری را در مورد یک حمله تروریستی کاهش دهد (پوتر ۲۰۰۳). در یازده سپتامبر ۲۰۰۱ حمله‌های تروریستی، نقطه عطفی برای دورکاری بود به گونه‌ای که کارفرمایان تلاش کردند تا «مالکیت فکری را غیرمتمرکز کنند»، همچنین کارکنانی را که از کار در آسمان‌خراش‌ها و شهرهای بزرگ بیم داشتند، در نظر گرفته و انتقال جمعی کارکنان را به کار در شهرهای بزرگ ترتیب بدهند (ملو ۲۰۰۷). از چشم‌انداز سلامت عمومی نیز دورکاری می‌تواند اهمیت داشته باشد. به عنوان نمونه، یکی از مولفه‌های مهم طرح مدیریتی بوش^۲ این بود که برای دفاع در مقابل هر نوع بیماری مسری ملی دورکاری را بکار می‌برد.

هشتمین فایده دورکاری برای کارفرمایان این است که امکان کارگزینی، استخدام و گسترش ائتلاف کار^۳ را افزایش می‌دهد. همچنان که قبلاً بحث شد، دورکاری به کارفرمایان اجازه استخدام، و به کارگماری افرادی را می‌دهد که برای کار در مکان

1. Newly-documented

2. Bush

3. Labor pool

استخدام کارفرمایان در دسترس نیستند، مانند افرادی با تعهدهای خانوادگی^۱ و ناتوانایی‌های^۲ مختلف که از مسافرت خودداری کرده و یا آن را محدود می‌کنند (ملو ۲۰۰۷). برنامه‌های دورکاری نوعی استراتژی کلیدی برای حفظ کارکنان فناوری اطلاعاتی است (مک‌گی^۳ ۲۰۰۵). ملو به نقل از کندی^۴ دورکاری را مورد تمایل بسیاری از کارکنان جوانتر می‌داند (ملو ۲۰۰۷). در ضمن دورکاری عاملی است که به افراد در سنین بالاتر امکان ادامه فعالیت را فراهم می‌کند به ویژه هنگامی که رفتن به محل کار برای آنان بیش از حد مشکل باشد (روز و ویلینگ^۵ ۲۰۰۵).

۲-۳-۴. فواید کارمند^۶

نخستین فایده دورکاری برای کارمندان، افزایش رضایت شغلی است (منوچهری و پینکرتون^۷ ۲۰۰۳). کارمندانی که دورکار هستند اغلب در انجام کار، فشار کمتری احساس می‌کنند. دورکاری این اجازه را به آن‌ها می‌دهد که در مقایسه با انجام کار در محیط سنتی، از کارشان لذت بیشتری ببرند. این رضایت شغلی فزاینده، یک دستاورد فرعی نیز دارد و آن داشتن کنترل بیشتر بر تعادل زندگی کار – خانواده^۸ است (کرنندال و گائو^۹ ۲۰۰۵). دورکاری علاوه بر ایجاد انعطاف کاری در زمان‌های دلخواه، می‌تواند رضایت را در سبک‌های زندگی افزایش دهد. کارمندان می‌توانند به صورت پشت سرهم^{۱۰} بر اساس نظم روزمره و یا ساعات زیستی خود کار کنند. کاهش استرس نیز رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

فایده دوم دورکاری برای کارمندان، صرفه‌جویی در زمان و پول است که از کاهش زمان رفت و آمد و هزینه‌ها ناشی می‌شود. یک کارمند معمولی دورکار می‌تواند تقریباً ۱ ساعت (و یا بیشتر) در هر روز را برای زمان رفت و آمد صرفه جویی کند (پوتر ۲۰۰۳). علاوه بر این، در هزینه‌های سوخت و اتومبیل و البسه و هزینه‌های نظافت و خشک کردن همراه با آن‌ها نیز صرفه‌جویی می‌شود (ملو ۲۰۰۷).

1. Family obligations

4. Kennedy

7. Manocherhi and pinkerton

2. Disabilities

5. Ruiz and Wailing

8. Work-family

3. McGee

6. Employee Benefits

9. Crandall and Gao

10. Tandem

فایده سوم این است که اکثر کارمندانی که دورکار هستند بازدهی بیشتری دارند (کرنندال و گائو ۲۰۰۵). بخشی از آن مربوط به رضایت شغلی آنهاست. کارمندانی که دور از محل کار به فعالیت مشغول می‌شوند، عموماً تجربه حواس‌پرتی و عوامل مزاحم کمتری دارند. این عوامل مزاحم می‌تواند مانع انجام تکالیف شود. کاهش عوامل مزاحم به ویژه برای وظایف، تکالیف یا پروژه‌هایی مفید است که به زمان زیادی برای تمرکز نیاز دارد. افزایش بازدهی همچنین می‌تواند به درگیری کمتر با امور سیاسی محل کار بیانجامد (منوچهری و پینکرتون ۲۰۰۳). امور سیاسی می‌تواند بر روی رفتار و عملکرد افراد تاثیر بگذارد (ملو ۲۰۰۷).

فایده نهایی برای کارمندان دورکار این است که دورکاری، فرصت‌های خوبی را برای به‌کارگیری افراد خانه‌نشین (باروچ^۱ ۲۰۰۰)، پدران و مادران جوان، مراقبان، سالمندان با تجربه، افرادی با معلولیت‌ها و افراد ساکن مناطق روستایی فراهم می‌کند. وقتی که فرصت‌های شغلی محدود به متقاضیان یک محدوده کاری نشود، برای افراد جویای کار، فرصتی ایجاد می‌شود تا کار پیدا کرده در فعالیت‌های اقتصادی شرکت کنند. در جدول ۱ فواید دورکاری به‌صورت خلاصه بیان می‌شود:

جدول ۱: فواید دورکاری (ملو ۲۰۰۷)

اجتماعی	محیطی
کمک به اشتغال افراد معلول، افراد مسن، والدین جدید، افرادی که نمی‌تواند به لحاظ فیزیکی به محل کار بروند.	کاهش ترافیک و آلودگی کاهش فشار در سیستم‌های حمل و نقل عمومی
کارمندان	کارفرما
افزایش رضایت شغلی صرفه‌جویی در زمان صرفه‌جویی در هزینه شخصی افزایش بازدهی افزایش فرصت‌های اشتغال	افزایش بازدهی بهبود روحیه و انگیزش افزایش سرویس‌دهی متقاضی کاهش هزینه‌های عملیاتی حفظ نیرو ^۲ کاهش غیبت از کار و جابجایی قابلیت برگشت پراکندگی جغرافیایی افزایش گزینه‌های استخدام

1. Baruch

2. Retention aid

در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) مهم‌ترین عوامل موثر دورکاری بر دورکاران، به شرح زیر گزارش شده است:

جدول ۲. عوامل تاثیرگذار در دورکاری از دیدگاه دورکاران

تاثیر عوامل		افزایش		کاهش		بی‌تاثیر		بی‌پاسخ		جمع	
فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۳	۴/۳	۶۱	۸۷/۱	۳	۴/۳	۳	۴/۳	۴	۴/۳	۷۰	۱۰۰
۶	۸/۶	۳۱	۴۴/۳	۲۰	۲۸/۶	۱۳	۱۸/۶	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۶۰	۸۵/۷	۲	۲/۹	۵	۷/۱	۳	۴/۳	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۵۳	۷۵/۷	۴	۵/۷	۸	۱۱/۴	۵	۷/۱	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۴	۵/۷	۵۶	۸۰	۸	۱۱/۴	۲	۲/۹	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۴۳	۶۱/۴	۹	۱۲/۹	۱۳	۱۸/۶	۵	۷/۱	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۵۰	۷۱/۴	۵	۷/۱	۱۲	۱۷/۱	۳	۴/۳	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۳۶	۵۱/۴	۱۳	۱۸/۶	۱۷	۲۴/۳	۴	۵/۷	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۳	۴/۳	۴۲	۶۰	۲۰	۲۸/۶	۵	۷/۱	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۵۵	۷۸/۶	۲	۲/۹	۱۰	۱۴/۳	۳	۴/۳	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰
۵۵	۷۸/۶	۱	۱/۴	۱۱	۱۵/۷	۳	۴/۳	۷۰	۱۰۰	۷۰	۱۰۰

از دیدگاه دورکاران، به علت حضور بیشتر در منزل، روابط عاطفی با خانواده افزایش یافته و از طرفی بین کار بیرون و خانه تعادلی ایجاد شده است. ۸۰٪ از افراد، کاهش استرس و اضطراب را از پیامدهای دورکاری قلمداد نموده‌اند. درصدهای بالای رضایت از زندگی کاری و بالا رفتن کیفیت کار، نتیجه مثبت دورکاری تعریف شده است. از طرف دیگر هزینه رفت و آمد و بنزین به میزان زیادی کاهش داشته است.

۲-۴. عوامل مقاومت در برابر دورکاری

تاکنون در مورد فواید دورکاری به بحث پرداختیم. به‌طور یقین هر طرحی با وجود اثرات مثبتی که بر سازمان می‌تواند داشته باشد، با موانعی روبرو می‌شود و یا موانعی را تولید می‌کند. دورکاری نیز از این قضیه مستثنی نیست.

مهم‌ترین مانع دورکاری، از فقدان حمایت مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی ناشی می‌شود. موانع دیگر دورکاری، ماهیت شغل و اندازه سازمان است:

* فقدان حمایت مدیریت ارشد و این ذهنیت که «شما مجبور هستید به‌طور فیزیکی حضور داشته باشید تا سودمند باشید» اجرای دورکاری را بسیار چالش‌انگیز می‌سازد. در برخی از سازمان‌ها، برخی کارمندان یک روز در هفته دورکاری می‌کنند درحالی‌که مدیر این شرایط را نمی‌پسندد.

* برخی اوقات ماهیت یک شغل، دورکاری را مشکل می‌سازد. به‌عنوان یک الگو هر چه درصد کارکنان غیررسمی^۱ یک سازمان، بیشتر باشد فرهنگ سازمان، دورکاری را ایجاب نخواهد کرد.

* سازمان‌های کوچک‌تر نیز به دورکاری بی‌میل هستند زیرا غیبت تعداد کمی از کارکنان، تأثیری معنی‌داری ایجاد می‌کند. اما برخی شرکت‌های کوچک، دورکاری را تشویق می‌کنند تا در هزینه‌های جاری صرفه‌جویی نمایند (سیلوا و ویریک^۲ ۲۰۱۰). براساس بررسی سازمان مطالعات پیشرفته کاری آمستردام^۳ (نقل در: پیر، دوره

1. Non exempt

2. Silva and Virick

3. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies

هوسکس، ودولک^۱ (۲۰۰۵) در سازمان‌های کوچک با کمتر از ۱۰۰ کارمند فرصت بهره‌برداری از دورکاری فراهم نیست در حالیکه در سازمان‌های بزرگ و متوسط امکان دورکاری فراهم است. در همین بررسی مشخص شد شرکت‌هایی که نیروی کار مرد در آن‌ها غالب است نسبت به شرکت‌های مختلط یا نیروی کاری زن محور^۲، افراد کمتری به دورکاری اقدام می‌نمایند. همچنین شرکت‌هایی با نیروهای تحصیلکرده اندک، اغلب ادعا می‌کنند که ماهیت کار آن‌ها امکان دورکاری را فراهم نمی‌کند.

۲-۵. محدودیت‌های بالقوه دورکاری

دورکاری از دیدگاه‌های مختلف دارای محدودیت‌هایی است. در این مجال، این محدودیت‌ها از دو دید (کارمند و کارفرما) مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد:

۲-۵-۱. از دیدگاه کارمند

نخستین محدودیت این است که برنامه‌های دورکاری ممکن است به کارمندی منتهی شود که از فرهنگ گروهی جدا بیافتند (کرن‌دال و گائو ۲۰۰۵). ملو (۲۰۰۷) به نقل از پژوهشگران مختلف، محدودیت‌هایی را برای برنامه‌های دورکاری بیان نموده است: عدم حضور فیزیکی در سازمان، مولفه مهم تعامل ناظر / همکار / کارمند را حذف می‌کند. برخی کارمندان درباره از دست دادن چنین تعامل اجتماعی بیم دارند. همچنین ممکن است پیشرفت و پویایی کاری از سوی کارمند دورکار محقق نشود و به عبارتی «خارج از کار»^۳، «خارج از ذهن»^۴ تعبیر شود. بنابراین اگرچه دورکاری فواید زیادی دارد اما کارکنان از محل کار مرکزی دور شده‌اند؛ لذا میزان تعاملات رو در رو با همکاران، ناظران و مشتریان محدود شده است. فلدمن و گینی^۵ (۱۹۹۷) به این نتیجه رسیده‌اند دورکاری وابستگی متقابل به یکدیگر را که یک عامل انگیزشی است، کاهش می‌دهد. به علاوه آن‌ها انزوای اجتماعی را به عنوان یک زیان برای

1. Peper; Doorne-Huiskes and Dulk
4. Out of mind

2. Femal-dominated
5. Feldman and Gainey

3. Out of work

دورکاران، مشخص نموده و مطرح کرده‌اند که کار از راه دور ممکن است مانع برقراری ارتباط شود. این فرض، مورد تایید افراد زیادی است چرا که خود دورکاران گرچه اغلب مزیت استقلال و کارایی دورکاری را تجربه می‌کنند اما بعضی اوقات بافت اجتماعی کار سنتی را از دست می‌دهند.

ارلیکوسکی^۱ (۲۰۰۲) معتقد است که دانستن، یک دستاورد اجتماعی مستمری است که تولید و بازتولید می‌شود. بنابراین مردم، قابلیت دانستن^۲ خود را در فعالیت های روزمره، ایجاد، نگهداری، انتقال و نشان می‌دهند. اساساً، دانایی^۳ به استعداد عمل در موقعیت‌های خاص اطلاق می‌شود. برای مثال، شما می‌توانید «دانایی» خود را به‌عنوان مدیر علمی از طریق انجام موفقیت‌آمیز کارهایی مانند نوشتن فصول کتاب و مقالات مجلات، ارائه مقاله در همایش و تدریس در کلاس‌های دانشجویان نشان دهید. بنابراین به‌کارگیری چنین چشم‌اندازی توجه زیادی به فعالیت‌های کاری مردم دارد. به‌طور خاص، ماهیت جمعی^۴ کار به این معنی است که چگونه یک کارمند دانش خود را ایجاد و نگهداری می‌کند. این ماهیت جمعی از طریق تعامل و ارتباط با همکاران پدید می‌آید و لذا این ماهیت کاملاً جمعی است تا دستاوردی فردی. اکثر تحلیل‌های تجربی به جز سول و ادمندسون^۵ یک چشم‌انداز مبتنی بر عمل^۶ را به‌کار برده و بر کار جمعی^۷ متمرکز شده‌اند.

بنابراین یک زمینه جالب توجه که در آن معرفت‌شناسی مبتنی بر عمل بکارگرفته می‌شود، زمینه‌های کاری مجازی است، یعنی کارهایی که کارکنان به لحاظ جغرافیایی نسبت به دیگر کارکنان، از یکدیگر پراکنده بوده و تعاملات کاری و فرایندهای ارتباطی تا حد زیادی از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام می‌گیرد. تعدادی از مطالعات مبتنی بر عمل^۸ به نقش ارتباط چهره به چهره در اشتراک دانش جمعی و اینکه چگونه فناوری اطلاعات و ارتباطات چنین فرایندهایی را متاثر می‌سازد، تاکید کرده‌اند (گراردی و نیکولینی^۹ ۲۰۰۲).

1. Orlikowski
4. Collective
7. Collocated

2. Knowledgeability
5. Sole & Edmondson
8. Practice- based studios

3. Knowing
6. Practice-based
9. Gherardi & Nicolini

دومین مسئله در خصوص دورکاری از چشم‌انداز کارمندان، نگرانی بالقوه آنان درباره از دست دادن موقعیت ترفیع و پروژه‌های خوب است (کرن‌دال و گائو ۲۰۰۵). مطالعات نشان داده است که دورکاری برای برخی از کارمندان به احساس انزوا، بی‌ثباتی ارتباط با آنهایی که در محل کار می‌کنند و تردید درباره شایستگی آنان منتهی می‌شود (باروچ ۲۰۰۰). فشار حاصل ممکن است هم بازدهی را کم کرده و هم باعث می‌شود که کارمند درباره جایگاه شغلی خود در سازمان احساس ناامنی کند.

سومین مسئله مربوط به کارمند این است که، علی‌رغم این واقعیت که دورکاری عموماً به یک کارمند اجازه می‌دهد تا رابطه کار- خانواده را به نحو بهتری مدیریت کند، اما زمینه برای اختلال کار - خانواده و عوامل مزاحم در خانه برای کارمند دورکار وجود دارد مگر آنکه کارمند دورکار بسیار منضبط^۱ باشد. مشکلات مربوط به نگهداری حد و مرز بین خانواده و کار ممکن است برای برخی از کارمندان مشکل باشد و موجب فشار زیاد و حتی خستگی مفرط شود. علاوه بر این، ناظران باید به خاطر داشته باشند که کارمند دورکار ضرورتاً به‌صورت بیست و چهار ساعته در دسترس نبوده و لازم است به حدود افراد، احترام گذاشته شود (ملو ۲۰۰۷). پژوهشی درباره اختلال کار - خانواده ناشی از دورکاری، پیشنهاد داده است کارمندان دورکار حد و مرزهای خاصی را ایجاد و دسترسی به فضای کاری خانه را از سوی اعضای خانواده محدود کنند. همچنین تشریفات معمول^۲ را به جا بیاورند به‌طوری که حتی «برای کار لباس بپوشند»^۳ و یا در زمان‌های خاصی استراحت کنند و دقیقاً همان احساسات جسمانی و فیزیکی را تجربه کنند که در مکان کار تجربه می‌کردند (ادواردز و روث بارد^۴ ۱۹۹۹؛ ملو ۲۰۰۷). هرچند همه کارمندان این رفتارها را انجام نمی‌دهند و کارفرمایان هم اجرای این موارد را لازم نمی‌بینند.

۲-۵-۲. از دیدگاه سازمان

در حالی که کارفرمایان می‌توانند بسیاری از فواید مهم برنامه‌های دورکاری را

1. Well-disciplined

2. Rites of passage

3. Dress for work

4. Edwards and Roth bard

ذکر کنند، برخی مسائل مهم هم وجود دارد که باید مورد بررسی قرار گیرد تا از موفقیت هر برنامه دورکاری اطمینان حاصل شود. نخستین مورد، اتخاذ روش مناسب برای سنجش عملکرد است. اینکه بسیاری از مدیران، کارمندانی که دورکار هستند را ارزیابی کنند امری اجتناب‌ناپذیر است (کرنдал و گائو ۲۰۰۵). مدیران ممکن است از گفتن این واقعیت خودداری کنند که آیا کارمندان واقعاً وقتی دور از اداره هستند مثل وقتی که در اداره به‌طور فیزیکی حاضرند، بازدهی دارند؟ ممکن است مدیران در پرورش کارمندانی با بازخورد معنی‌دار^۱ ناتوان باشند (منوچهری و پینکرتون ۲۰۰۳). همچنین برخی با ارزیابی و سنجش عملکرد کارمندان، بدون حضور آنان در مکان کار مخالفت می‌کنند (کرنдал و گائو ۲۰۰۵).

دومین مسئله مربوط به کارفرما در دورکاری، تاثیر این شیوه کاری در ایجاد یک حس قوی از کار تیمی درون یک گروه کاری است که در سازمان‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است (باروچ ۲۰۰۰). ملو (۲۰۰۷) به نقل از گلدن^۲ بیان می‌کند "بیشتر این نگرانی‌ها بی‌اساس^۳ است چرا که هیچ تحقیق تجربی چاپ شده‌ای در این زمینه تاکنون وجود ندارد که نشان دهد چگونه کار مجازی می‌تواند ارتباطات کاری را تغییر داده و بروندهای کاری مهم را تحت تاثیر قرار دهد". دورکاری از سوی برخی از افراد تا اندازه‌ای متناقض دیده می‌شود. چرا که به گمان آن‌ها انعطاف‌پذیری دورکاری اگرچه تقاضاهای کارمند و کارفرما را همزمان برآورده می‌کند اما از سوی دیگر، جامعیت^۴ را از بین برده و محرومیت ایجاد می‌کند (تسکین و دوس^۵ ۲۰۰۵).

سومین مورد مربوط به کارفرما، ایمنی کارمند و مسئولیت آن به هنگام آسیب است چراکه می‌تواند در خانه کارمند یا هر مکان کار بیرونی اتفاق بیفتد.

چهارمین مسئله مربوط به کارفرما، اطمینان از فناوری سازمان و ظرفیت کافی سرورها برای حمایت از برنامه دورکاری است (هارپاز ۲۰۰۲). دسترسی از راه دور به شبکه‌ها و داده‌ها برای تضمین و حفظ بازدهی، مهم و اساسی است. از سوی دیگر

1. Meaningful feedback
4. Collectivity

2. Golden
5. Taskin and Devos

3. Anecdotal

کارمندان دورکار خصوصاً زمانی که در خانه یا دور از محل کار هستند نسبت به وقتی که به‌طور فیزیکی در محل کار حاضر می‌شوند، تخصص فنی مسائل و عیب‌یابی^۱ را ندارند.

ملو به نقل از لئونارد^۲ پنجمین مسئله مربوط به کارفرما را اطمینان از امنیت اطلاعات حساس کاری می‌داند که در خانه کارمندان در دسترس است و یا توسط کارمندان دورکار به رایانه‌های شخصی یا ابزارهای ذخیره‌سازی داده‌ها انتقال داده می‌شود (ملو ۲۰۰۷). در واقع مسئله مهمی که باید در هر برنامه دورکاری به آن توجه کرد، دسترسی به اطلاعات است به ویژه اطلاعات موجود در در رایانه‌هایی که از محل کار برده می‌شوند و یا فایل‌هایی که از خانه قابل دسترسی است. اینکه به چه نحوی امنیت آن اطلاعات حفظ شود مسئله مهمی است (کرنال و گائو ۲۰۰۵). ملو (۲۰۰۷) به نقل از جویس^۳ بیان می‌کند "زمانی که کارمندان با داده‌های سازمان از رایانه‌های موجود در خانه کار می‌کنند، امنیت از طریق یک خط شبکه خصوصی مجازی^۴ همراه با چندین دیوار آتشین^۵ و دستورالعمل‌های ورود به سیستم^۶ پیچیده می‌تواند حفظ شود". به علاوه، رایانه‌های کارمندان دورکار لازم است تنها برای استفاده کاری، اختصاصی شوند تا امنیت تضمین شود (مسمر^۷ ۲۰۰۶).

مسئله دیگر مربوط به کارفرما، انتخاب کارمندان واجد شرایط است. به منظور تحقق اهداف دورکاری، یک کارفرما باید اطمینان حاصل کند که کارمندان دورکار خویشتن‌دار^۸ و با انگیزه‌اند و به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا عوامل مزاحم موجود در خانه را مدیریت کنند. خانه یک کارمند شاید به خاطر مشکلات مکانی، فناوری، امنیتی و مسائل خانوادگی و سبک‌های زندگی، مناسب دورکاری نباشد. به علاوه، همه کارها به‌طور موثر و کارآمد دور از اداره انجام نگیرد.

هفتمین مسئله مربوط به هزینه‌هایی است که کارمند دورکار، سخت‌افزار، نرم‌افزار و شرایط ارتباط از راه دور مناسب را لازم فراهم کند تا همچنان که در محل

1. Troubleshoot
4. VPN: virtual private network
7. Messmer

2. Leonard
5. Firewalls
8. Self-Disciplined

3. Joyce
6. Log in

کار مؤثر است در خارج از سازمان هم اثربخش باشد. این مورد می‌تواند هزینه مهمی باشد و کارفرما باید بررسی کند که چه مقدار از هزینه‌ها باید براساس موجودی و یا حمایت مالی اعمال گردد.

سرانجام، کارفرماها باید نارضایتی ناظران از دورکاری را در نظر داشته باشند. اغلب ناظران احساس می‌کنند کنترل کمتری روی رفتار و بازدهی کارمندان دورکار دارند و شاید مسائل مربوط به نظارت بر دورکاری از دسترس‌پذیری کارمندان و بازدهی آنان فراتر رفته و شغل ناظران بی‌اعتبار شود، خصوصاً زمانی که کارمندان بدون نظارت مستقیم ناظران بتوانند به سطوح مطلوبی از عملکرد دست یابند. به همان نسبتی که تعداد زیادی از سازمان‌ها، لایه‌های مدیریتی را کاهش می‌دهند، چنین ادراکی از سوی مدیران ممکن است بسیار واقعی به نظر آید. وقتی که کارمندان در اداره هستند، بسیاری از مدیران یک پاسخ زنده و مستقیم را از کارمندان دریافت می‌کنند. یک کارمند ممکن است از طریق صدا یا پست الکترونیکی پاسخگو باشد تا یک ملاقات حضوری. بنابراین دستور در دسترس بودن همیشگی^۱ از سوی مدیران به ندرت ضروری یا واقع‌گرایانه است. لذا ناراحتی و مقاومت ناظران، احتمالاً یکی از دلایل اصلی است که کارمندان کمتری به دورکاری رو می‌آورند (ملو ۲۰۰۷).

سازمان‌ها باید آگاهانه تاثیر دورکاری را در زمینه‌های کاری ایجاد شده از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات و همچنین چگونگی مدیریت افراد و گروه‌های کاری را در این محیط‌های کاری جدید در نظر بگیرند. عوامل متعددی وجود دارد که از موفقیت یک برنامه دورکاری جلوگیری می‌کند.

۲-۶. عواملی که از موفقیت دورکاری جلوگیری می‌کنند

پرتی عوامل عدم موفقیت دورکاری را از دیدگاه پژوهشگران مختلف نقل کرده است. یکی از موانع اصلی، ماهیت فرهنگی است (سیاسیا^۲ ۲۰۰۰). هنجارهای فرهنگی هنوز به هنجارهای دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شبیه هستند و در نتیجه تعارضی

1. Constant accessibility

2. Ciacia

پیش می‌آید بین کارفرمایانی که انتظار وقف به کار شدن دارند و جامعه‌ای که به ادامه مسئولیت‌های مهم پرورش کودک پافشاری می‌کند (لی^۱ ۲۰۰۱). این موارد منجر به مقاومت (سیاسیا ۲۰۰۰؛ ولس ۲۰۰۱) برای مدیریت می‌شود و در نتیجه دور از دید بودن به معنی خارج از کنترل بودن است (تنظیم قوانین^۲، ۱۹۹۹؛ سیاسیا ۲۰۰۰؛ آیتاک ۲۰۰۰) و رودر رو بودن برابر با سودمندی و تعهد است (لی^۳ ۲۰۰۱). بر طبق نظر ولس (۲۰۰۱) این طرز تلقی یک الگوی تیلوریستی^۴ است.

مدیران یک بن‌بست ذهنی درباره دورکاری (گوردون^۵ ۱۹۹۹) و ترس از هزینه‌ها و ورشکستگی‌ها دارند (سیاسیا ۲۰۰۰) آن‌ها اعتقاد دارند که برخی کارمندان نیاز به نظارت بیشتری دارند (تنظیم قوانین ۱۹۹۹).

پیشرفت سریع فن‌آوری‌های جدید پیش از آشنا شدن کارمندان و قبول آن‌ها (آیتاک ۲۰۰۰) مشکلی علاوه بر هزینه‌ها ایجاد می‌کند (آرمور^۶ ۲۰۰۱).

موانع مهم دیگری مانند فقدان آموزش (آیتاک ۲۰۰۰؛ ولس ۲۰۰۱)، فقدان دسترسی به حمایت فنی (آیتاک ۲۰۰۰)، کندی دسترسی به اینترنت، نیاز مستمر به سنجش امنیت داده‌ها (آرمور ۲۰۰۱؛ آیتاک ۲۰۰۰) از سوی پژوهشگران گزارش شده است. از دلایل و عوامل دیگر شکست دورکاری، پشتیبانی نامناسب و ضعیف فناوری سازمان، دورشدن کارکنان از فرهنگ سازمانی و ناهماهنگی دورکاران با سازمان، فاصله گرفتن کارکنان دورکار و غیردورکار از هم و ایجاد تنش‌های کاری می‌توان برشمرد. با توجه به فواید و موانع دورکاری، در ادامه بحث به سناریوهایی ملموس دورکاری پرداخته می‌شود.

۲-۷. سناریوهایی درباره دورکاری

۲-۷-۱. تصاویر کار در خانه با کمک رایانه: تلفیق کار و خانواده

تصویر کارکنان در خانه که برخی اوقات دورکاری تلقی می‌شود تا حدی

1. Lee
4. Taylorist

2. setting ground rules
5. Gordon

3. Lee
6. Armour

اغراق‌آمیز است اما هرگز تلقی خوبی نیست. در مطبوعات عمومی، حذف موانع اجتماعی، روانی و فیزیکی بین فعالیت‌های کار و خانه، زنان و مردانی که در خانه با رایانه کار می‌کنند در حالی که کاملاً کار را با زندگی خانوادگی‌شان تلفیق کرده‌اند، به تصویر کشیده می‌شوند (میرچندانی^۱ ۲۰۰۰).

میرچندانی (۲۰۰۰) گزارش‌ها و تصاویری از کار در خانه که در مطبوعات عمومی آمده است را نقل می‌کند. برای مثال روزنامه تورونتو استار^۲ (۱۹ می ۱۹۹۴) گزارشی درباره افرادی که در خانه کار می‌کردند، تهیه کرد. ضمیمه آن گزارش، عکسی از یک زن، که لبخند می‌زند، با یک بچه کوچک روی زانوش و رایانه‌ای در پس زمینه بود. همینطور روزنامه گلوب اند میلز^۳ در ژوئن ۱۹۹۴ مقاله‌ای داشت که توسط خانمی که در خانه کار می‌کرد، نوشته شده بود و به مشکلاتی که او پیوسته با کار و مراقبت از بچه مواجه بود تاکید می‌کرد. این خانم دورکار مقاله را با این بیان خاتمه داد که «اگر من کاملاً موافق این شرایط باشم به محض اینکه [پسرم] بیدار شود می‌خواهد که به آغوشم بیاید. او با چهره گرم و شادش این وضعیت را مناسب یک زندگی خوب نمی‌داند». عکس ضمیمه این مقاله یک تصویر عجیبی از زنی با ۴ دست را نشان می‌داد که در هر یک از دستانش، تلفن، صفحه کلید، ماهی تابه و یک طفل وجود داشت. آن خانم به آرامی لبخند می‌زد. در داستان دیگری در همان روزنامه (۱۹ سپتامبر ۱۹۹۲) تصویری از مردی که با رایانه کار می‌کرد و یک طفل تازه متولد شده روی پایش بود، نشان داده شد. او هر دو دستش را روی صفحه کلید گذاشته و طفل را بین دست و زانوش نگه داشته بود. این تصاویر محدود به روزنامه نبوده است. در سال ۱۹۹۲، دفتر فیلم ملی کانادا^۴ فیلمی درباره مقدمات کار انعطاف پذیر تولید کرد. این فیلم دو شکل کار در خانه را نشان می‌داد: (۱) مردی که ادعا می‌کرد برای اینکه زمانی را برای فرزندانش صرف کند، این کار به او داده شده است. او حاضر نبود موقعیت دورکاری خود را حتی برای ترفیع هم تغییر دهد و (۲) زنی را نشان می‌داد که کنار بچه‌هایش که به خواب نیم‌روزی رفته بودند، کار می‌کرد و به

1. Mirchandani

2. Toronto Star

3. Globe and Mail's

4. National Film Board of Canada

همان اندازه درباره تجربه کار کردن در خانه دید مثبتی داشت. همینطور یک متخصص اقتصاد در (۲۹ آوریل ۱۹۸۹) عکسی از یک زنی که با یک رایانه کار می‌کرد و فرزند کوچکش روی زانویش بود، ارائه داد. در زیر تصویر این عنوان آمده بود: "زمان داندلود آب‌میوه"^۱. در شماره جدیدی از مجله مرور بازرگانی هاروارد^۲، مقاله‌ای از کار در خانه همراه با عکسی از مردی بود که یک طفل را نگه داشته بود در حالیکه با رایانه‌اش کار می‌کرد. یک دستش بر روی صفحه کلید بود و با دست دیگرش طفل را نگه داشته بود (می-ژوئن ۱۹۹۸). مجلات تجاری نیز تصاویر مشابهی از افرادی که در خانه کار می‌کردند را ارائه می‌کردند. به‌عنوان مثال، مجله حسابداری که یک مجله ماهانه با عنوان هومران^۳ است، تصویری از ناشران را متشکل از یک تیم زن و شوهر، در حال کار کردن با رایانه با تمرکز کامل نشان می‌داد، در حالی که کودک تازه راه افتاده آن‌ها بر روی صندلی بلندی در کنار آن‌ها نشسته بود (مارس ۱۹۹۳). همچنین مجله فراتر از مرزها^۴ (آوریل ۱۹۸۷) تصویری از یک اپراتور تلفن J.C. با هدفن و یک پایانه را نشان می‌داد که لبخند می‌زند در حالیکه کودکش در پس زمینه، روی یک میز بازی می‌کند. زیرنویس ضمیمه این تصویر می‌گوید «مادر در سرکار: یک کارمند خانگی J.C. سخت کار می‌کند در حالی که دخترش بازی می‌کند». مجله مدیریت کارکنان^۵ (دسامبر ۱۹۸۳) تصویر مشابهی از خانمی را نشان می‌دهد که با رایانه کار می‌کرده و کاملاً در کارش مجذوب شده است، در حالی که کودکش در اتاق مجاور روی تاب دراز کشیده است. مجله مرور مدیریت^۶ (نوامبر ۱۹۸۴) مردی را با طفلی بر روی زانویش نشان می‌داد. زیرنویس آن می‌گوید "در خانه و در سرکار: مدیر ارتباط از راه دور نی‌نکس^۷، فرانک نایت^۸، از پایانه ارتباطاتی‌اش به کنترل پیام‌های تلفنی می‌پردازد". در واقع، میزان توانایی افراد برای تلفیق کار و خانواده، در تصاویر کار در خانه در آگهی‌ها آشکار است. برای مثال یک بروشور جدید (آتلانتیک ریجن، جولای ۱۹۹۷) که از خدمات بانکی تلفن

1. Time to download the juice
4. Across the Board
7. NYNEX

2. Harvard Business Review
5. Personnel administrator
8. Frank Knight

3. Home Run
6. Management review

بانک رویال^۱ آگهی می‌داد تصویری از مردی با تلفن بی‌سیم با یک کودک بر روی دستش را نشان می‌داد. تصویر دقیق‌تر و قوی‌تر در آگهی هیولت پاکارد^۲ از مسئول چاپ اداره جت^۳ است که می‌گوید همه آنهایی که در خانه کار می‌کنند لطفاً از اتاق خلوت بیرون بیاید. این مسئول چاپ در کنار یک عکس خانوادگی نشان داده شده است.

چنین تصاویری از کار در خانه، بر کار به وسیله تلفن و رایانه تمرکز می‌کنند. اگرچه اغلب تفاوت کمتری بین کارمندان حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای وجود دارد به‌طوری که اپراتورهای تلفن، تا حد زیادی همانند مدیران از راه دور تعریف می‌شوند. با این همه، موقعیت اقتصادی و شغلی کارمندانی که در خانه کار می‌کنند نشان می‌دهد که دورکاری، امکان تلفیق کار و مراقبت از بچه را مقدور می‌سازد.

این تصاویر به‌طور آشکاری اغراق‌آمیز است و هیچ شواهد تجربی از برابری جنسیت و طبقه‌ای که ترسیم می‌کنند، وجود ندارد. با این وجود، دو سوال در مورد این تصاویر مطرح می‌شود:

۱. با توجه به اینکه این آثار، واقعیت‌های متفاوتی از کار در خانه را ارائه می‌کنند، تعریف دورکاری در خانه از نظر آنان چیست که دوام این تصاویر را توجیه می‌کند؟
۲. این تصاویر با چه انگیزه‌های منتشر می‌شوند؟

پیشینه تجربی قابل ملاحظه‌ای درباره کار در خانه دارد. این اسناد گویای این حقیقت است که مردان و زنانی که در خانه کار می‌کنند انعطاف‌پذیری را فایده اصلی دانسته و معتقدند به راحتی می‌توانند بین مسئولیت‌های کار خانه و کار موظفی خود تعادل ایجاد کنند (میرچندانی ۲۰۰۰). این دلایل با توضیح بیشتری مطرح خواهد شد.

۲-۷-۲. دلیل مطرح در تصاویر کار در خانه

تصاویری از مردان و زنانی که پشت میزهایشان در حال کار کردن هستند (کار با رایانه یا تلفن) با یک فرزند کوچک بر روی زانوهایشان، دید خاصی از ارتباط بین کار و خانواده ایجاد می‌کند. تا حدودی، این دید شبیه بیان آلون تافلر^۴ است که

1. Royal Bank's telephone banking service

2. Hewlett Packard

3. Jet

4. Toffler

درباره آمدن «موج سوم» تولید می‌نویسد (دو موج نخست، انقلاب‌های کشاورزی و صنعتی بودند) که کار شهری را به داخل خانه انتقال می‌دهد و یک شکل خانواده-مرکزی^۱ از تولید را امکان‌پذیر می‌سازد (میرچندانی ۲۰۰۰)

دید دومی که در این تصاویر مربوط به ارتباط بین کار و خانواده مطرح است بر این اندیشه تمرکز دارد که فشاری که افراد در گردهم آوردن خانواده و مسئولیت‌های کاریشان تجربه می‌کنند تا حد زیادی به خاطر وجود مانعی بین این دو حوزه است. داکسبوری و همکاران او مطرح می‌کنند که افراد، تداخل کار - خانواده^۲ را به عنوان اضافه نقش یا تداخل نقش^۳ تجربه می‌کنند. اضافه نقش هنگامی اتفاق می‌افتد که مسئولیت‌های دوگانه افراد برای کار و خانواده بیش از آن است که افراد بتوانند تقاضاهای هر دو نقش را انجام دهند. تداخل نقش زمانی اتفاق می‌افتد که لازم باشد افراد در دو محل مختلف در یک زمان باشند (داکسبوری، هیگینز و لی^۴ ۱۹۹۳). کار کردن در خانه و طرح‌های دورکاری فرصتی را برای حذف علت این فشار فراهم می‌کند. این کار از طریق حذف اضافه نقش (از آنجا که هر دو نقش به طور همزمان انجام می‌شوند) و تداخل نقش (از آنجا که هر دو نقش در مکان مشابه انجام می‌شود) انجام می‌گیرد (میرچندانی ۲۰۰۰). البته ایفای این نقش‌ها، مستلزم مهارت‌های مختلفی است که دورکاران برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها نیازمند آموزش و تقویت هستند تا دورکاری به فرصتی برای ارتباط مؤثر کار و خانه مبدل گردد. در غیر این صورت، دورکاری تهدیدهایی را متوجه افراد می‌کند که هم از دیدگاه فردی و هم از دیدگاه سازمانی، میزان پذیرش دورکاری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

۲-۳. تهدید تلفیق کار و خانواده

در حالی که مطبوعات عمومی برخی اوقات به تصاویر کار در خانه تاکید کرده و تلفیق خوبی از کار و مراقبت از فرزند را نشان می‌دهند، کار در خانه گاهی با استرس ناشی از انواع خواسته‌ها مواجه است. میرچندانی (۲۰۰۰) به تعدادی از این

1. Family-centered

2. Work- Family

3. Role interference

4. Duxbury, Higgins and Lee

موارد در مطبوعات اشاره می‌کند. برای مثال مجله برد^۱ (جولای/آگوست ۱۹۸۲) حاوی تصویری از زنی بود که کنار رایانه‌اش نشسته بود و به نظر دلواپس و مضطرب می‌آمد. گربه‌ای بر روی صفحه نمایشگر رایانه‌اش ایستاده بود، سگی به پشت صندلی‌اش می‌پرید، دختر کوچکی کنارش گریه می‌کرد و دو بچه در کنار میز کارش دعوا می‌کردند. مجله جهان و پست^۲ (سوم اکتبر ۱۹۹۲) حاوی تصویر مشابهی از یک کارمند مرد بود: او با رایانه‌اش کار می‌کرد در حالیکه هدفن^۳ و چشم‌بند^۴ پوشیده بود؛ در پس زمینه، یک کودک ناآرام، یک کودک کوچک دیگر، یک گربه و یک تعمیرکار قرار داشتند.

تعریف از کار در خانه خصوصاً در حالت طنزآمیز آن نیز به خوبی مطرح شده است. برای مثال، "آدام"^۵ نویسنده‌ای بود که در خانه کار می‌کرد در حالی که مراقب سه فرزندش بود. در یک قطعه کمدی، آدام تلاش می‌کند که از اتاق نشیمن تا محل کارش در خانه قدم بزند؛ کف اتاق پر از اسباب بازی است و زیرنویس می‌گوید «عبور از ترافیک در جاده‌ای به سمت شاهراه اطلاعاتی»^۶. قطعه دیگر نشان می‌دهد که آدام در حال صحبت کردن با تلفن با یک مشاور کار در خانه است که توصیه می‌کند باید «از شلوغی پس زمینه پرهیز و تلاش کند که دو گفتگو را همزمان انجام ندهد» آدام به صحبت تلفنی گوش می‌دهد در حالیکه دهان‌گیر^۷ می‌پوشد و یک بچه در کنارش جیغ می‌زند و یک کودک در پشت سرش در داخل جعبه مقوایی^۸ قرار دارد. آدام در پشت رایانه‌اش می‌نشیند در حالیکه در پس زمینه یک ماشین رختشویی وجود دارد. در قطعه کمدی دیگری، یکی از بچه‌های آدام روی زانویش می‌نشیند در حالی که او تایپ می‌کند. او بچه را به زمین می‌گذارد و می‌گوید «متنفرم از اینکه این کار را بکنم». قطعه بعدی بچه‌ای را نشان می‌دهد که جیغ می‌زند و آدام را با چوب می‌زند. آدام غرغر می‌کند اما باز به تایپ کردن ادامه می‌دهد.

1. the Board

3. Headphone

5. Adam

7. Mouthpiece

2. The Globe and Mail

4. Blinders

6. Negotiating Traffic on the information superhighway

8. Cardboard box

تصاویری که مورد بحث قرار گرفت حاوی دلیلی از تلفیق کامل شغل و کار خانه است. این تعاریف پیشنهاد می‌کنند که کار در خانه می‌تواند تهدیداتی را نیز در پی داشته باشد. کار در خانه، به شرحی که در این بخش مورد بررسی قرار گرفت، می‌تواند به بچه‌های ناراحت و ناآرام، از بین رفتن نظم در خانه و محیط کاری آشفته منجر شود. کلید موفقیت‌آمیز کار در خانه، حفظ تفکیک بین فعالیت‌های خانواده و کار است تا تلفیق (میرچندانی ۲۰۰۰، ۱۶۶). در صورتی که فرد دورکار بتواند این شروط را در مورد کار و خانواده خود رعایت کند، می‌تواند در کار و زندگی خود تعادل را حفظ نموده و دورکاری موفقیت‌آمیزی داشته باشد.

فصل سوم:

تجارب دورکاری در سایر کشورها و بهره‌وری آن‌ها

۳-۱. مقدمه

دورکاری در حال حاضر تبدیل به بحث جهانی شده است. گرچه سرعت رشد آن در کشورهای مختلف متفاوت است اما این رشد، روندی فزاینده دارد. در سال ۲۰۰۳ در سراسر دنیا ۱۳۷ میلیون نفر به «دورکاری» اشتغال داشتند (ناصری و همکاران ۱۳۸۸). دلیل استقبال از این شیوه کاری، تسهیلات و منافع فراوانی است که در صورت اجرای هدفمند و با برنامه آن برای کارکنان و سازمان به ارمغان می‌آورد. در این فصل مصداق‌هایی واقعی از این فرایند کاری انعطاف‌پذیر ذکر می‌شود. لازم به ذکر است که کشورهای توسعه یافته در مقایسه با کشورهای در حال توسعه به موفقیت‌های بیشتری در زمینه دورکاری نائل شده‌اند. بهره‌گیری از تجارب این کشورها، پیش نیاز حصول موفقیت در کشورهای دیگر است.

۳-۲. دورکاری در ایالات متحده

ایالات متحده از اوایل دهه ۹۰ میلادی از جمله کشورهای پیشتاز در دورکاری بوده است. به نظر می‌رسد در سالیان آتی نیز رشد دورکاری در این کشور ادامه خواهد داشت. در ایالات متحده، قوانین به‌صورت روزافزونی در حال تکامل برای کمک به کارکنانی است که تمایل دارند دورکاری کنند. در اواسط سال ۲۰۰۵، لایحه‌ای در واشنگتن به تصویب رسید که بر اساس آن، سازمان‌هایی که به کارمندان واجد شرایط اجازه دورکاری ندهند، جریمه می‌شوند (رضایی ۱۳۹۱، ۳۱).

تخمین دفتر خدمات حمل و نقل ایالات متحده حاکی از آن بود که تعداد دورکاران تقریباً تا ۱۰۰ درصد در طول دوره‌های پنج ساله از ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۷ و همین‌طور از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ افزایش یابد. با این وجود، درصد دورکارانی که به‌طور فیزیکی در خانه کار می‌کردند در طول این دوره، از سال ۱۹۹۹ الی ۲۰۰۲، تا ۵۰ درصد کاهش پیدا کرد در حالیکه درصد آنهایی که خارج از مراکز دورکاری کار می‌کردند از ۱ تا ۵۰ درصد افزایش پیدا کرد. هم‌زمان با این دوره پویا، میانگین تعداد روزهایی که کارمندان در یک هفته به دورکاری مشغول بودند از ۱/۵ روز به ۳/۵ روز در طول این دوره ۱۰ ساله افزایش پیدا کرد (دفتر خدمات حمل و نقل ایالات متحده ۲۰۰۶).

اگرچه محاسبه تعداد دقیق دورکاران به خاطر تعریف غیر استاندارد از دورکاری مشکل است، برخی تحقیقات تخمین زده بودند که تعداد دورکاران در یک دهه بیشتر از ۱۰ برابر شود و تا ۲۲ درصد در نیروی کار آمریکایی‌ها در ۲۰۰۱ افزایش یابد (سیلوا و ویریک ۲۰۱۰). هم‌چنین مطالعه اداره آمار ایالات متحده^۱ (۲۰۰۴) گزارش داده بود که تقریباً ۴/۲ میلیون نفر در سال ۲۰۰۰ در خانه کار می‌کردند در حالیکه این رقم در سال ۱۹۹۰، ۳/۴ میلیون نفر بود (سیلوا و ویریک ۲۰۱۰). گروه تحقیقاتی دیرینگر^۲ گزارش کرده بود ۱۲/۴ میلیون آمریکایی در سال ۲۰۰۶ برای

1. U.S Census Bureau

2. Dieringer

کارفرمایانی کار می‌کردند که به آنها اجازه می‌دادند حداقل یک روز در هر ماه را از خانه کار کنند. این رقم یک افزایش ۲۵ درصدی را نشان می‌داد (در سال ۲۰۰۵ تعداد دورکاران ۹/۹ میلیون نفر بود) (سیلوا و ویریک ۲۰۱۰). افراد دیگری با استفاده از تعاریف متفاوتی از دورکاری، بیش از ۲۸ میلیون دورکار در ایالات متحده را گزارش کرده‌اند که هماهنگی روزافزون با دورکاری را به عنوان یک برنامه کاری جایگزین نشان می‌دهد (گلدن، ویگا و سیمسک^۱ ۲۰۰۶).

در مطالعه‌ای توسط لیستر و هارنیش^۲ (۲۰۱۱) نتایج زیر در خصوص وضعیت دورکاری در ایالات متحده به دست آمد:

- چهل و پنج درصد از نیروی کار ایالات متحده شغلی دارند که حداقل با دورکاری پاره وقت متناسب است؛
- ۵۰ میلیون نفر از کارمندان ایالات متحده که می‌خواهند در خانه کار کنند مشاغلی را انتخاب می‌کنند که با دورکاری سازگار است، اگرچه تنها ۲/۹ میلیون نفر (۲/۳ درصد از نیروی کار ایالات متحده) خانه را مکان اولیه^۳ کار در نظر می‌گیرند؛
- ۲/۹ میلیون نفر دورکار ایالات متحده، ۳۹۰ میلیون گالن گاز را صرفه‌جویی می‌کنند و سالانه از آزاد شدن ۳/۶ میلیون تن گاز گلخانه‌ای جلوگیری می‌کنند؛
- اگر افرادی با شغل‌های سازگار با دورکاری، هفته‌ای ۲/۴ روز را در خانه کار کنند (میانگین ملی کسانی که کار می‌کنند)، این کاهش در گازهای گلخانه‌ای (۵۱ میلیون تن) برابر با برداشتن کل نیروی کار نیویورک از جاده‌ها می‌شود؛
- صرفه‌جویی‌های ملی، بیشتر از ۹۰۰ میلیارد دلار در سال می‌شود؛ این رقم واردات نفت از خلیج فارس را تا ۴۶٪ کاهش می‌دهد؛
- انرژی ذخیره شده سالانه از دورکاری، بیشتر از برون‌داد همه منابع ترکیبی انرژی قابل تجدید است؛

1. Golden, Veiga and Simsek

2. Lister and Hamish

3. Primary place

- دورکاری معمول تا ۶۱ درصد بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ رشد کرد. در طول همان دوره، خود اشتغالی^۱ مبتنی بر خانه^۲ تا ۱/۷ درصد رشد کرد؛
- بر مبنای روند فوق، بدون سرعت تصاعدی، دورکاران معمول تا سال ۲۰۱۶، در مجموع ۴/۹ میلیون نفر خواهند شد که یک افزایش ۶۹ درصد از سطح کنونی را نشان می‌دهد؛
- ۷۶ درصد دورکاران برای شرکت‌های بخش خصوصی کار می‌کنند؛
- با انتخاب خانه به‌عنوان یک «مکان مناسب»^۳ بر طبق لایحه [حمایت از] آمریکایی‌های معلول، ۳۱۶۰۰۰ نفر به‌طور منظم در خانه کار می‌کنند؛
- بیش از ۷۵ درصد کارمندانی که در خانه کار می‌کنند بیشتر از ۶۵۰۰۰ دلار در هر سال به دست می‌آورند که این رقم، آن‌ها را در رده بالای ۸۰ درصد نسبت به همه کارمندان قرار می‌دهد؛
- شرکت‌های بزرگتر نسبت به شرکت‌های کوچکتر، بیشتر به دورکاری می‌پردازند؛
- سازمان‌های بدون اتحادیه^۴ نسبت به سازمان‌های دارای اتحادیه^۵ به احتمال بیشتری دورکاری را پیشنهاد می‌کنند؛
- در یک چهارم بیست منطقه بزرگ متروی ایالات متحده، بیشتر مردمی که اکنون دورکاری می‌کنند از وسایل حمل و نقل عمومی به‌عنوان «وسایل اصلی حمل و نقل به محل کارشان» استفاده می‌کنند؛
- بزرگترین مانع دورکاری، تا حد زیادی، ترس مدیریتی و عدم اطمینان است. شرکت‌های فناوری پیش‌بینی کرده‌اند دورکاری به زودی رایج‌ترین روش کار برای کارکنان آمریکایی خواهد شد (اسچید^۶ ۲۰۰۹) تعداد کل مردمی که حداقل یک روز در ماه را در سال ۲۰۱۰ از راه دور در خانه کار می‌کردند، ۲۶/۲ میلیون نفر

1. Self-employment
4. Non-union

2. Home-based
5. Union

3. Reasonable accomodation
6. Scheid

بودند، که نسبت به سال ۲۰۰۸ با ۳۳/۷ میلیون نفر، کاهش داشته است. رقم ۲۶ میلیون نفر، تقریباً ۲۰ درصد از ۱۳۹ میلیون نفر جمعیت بزرگسال کاری ایالات متحده را نشان می‌دهد. در نخستین نگاه به داده‌ها ممکن است اغلب این نتیجه‌گیری شود که دورکاری در سال ۲۰۱۰ افت پیدا کرده است. این کاهش احتمالاً به خاطر ترکیب عوامل زیر است:

- بیکاری بالا
- نگرانی در رابطه با امنیت شغلی و
- فقدان آگاهی از دورکاری (دنیای کار ۲۰۱۱).

بررسی کارمندان توسط "دنیای کار" یک نمای جمعیت‌شناختی^۱ از کسانی که دورکار هستند را ارائه داده است. داده‌ها نشان داد که اکثر دورکاران در سال ۲۰۱۰ شامل:

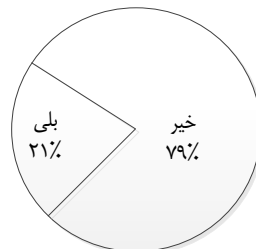
- * مردان
- * تقریباً ۴۰ ساله
- * فارغ‌التحصیلان دانشگاه (تقریباً حدود ۲۵ درصد با مدارک آموزش در سطح عالی) بودند.

همچنین یافته‌ها نشان داد که اکثر دورکاران، کارکنان دانشی^۲ بودند. این مورد در تناقض با این تصور است که دورکاران غالباً مادران شاغلی هستند که نیاز دارند تا استقلال کافی داشته باشند تا در شرایط، زمان و جایی کار کنند که به بهترین نحو بتوانند با مسائل خانوادگی کنار بیایند (دنیای کار ۲۰۱۱، ۵).

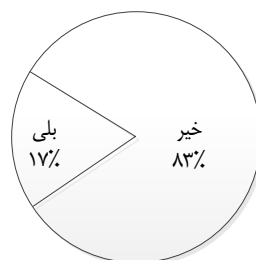
متأسفانه، بررسی کارفرمایان نشان داد که تعداد خیلی کمی از شرکت‌ها، دوره‌های کارآموزی لازم برای اطمینان از موفقیت دورکاری را برگزار کرده‌اند. تنها ۲۱ درصد کارفرمایان، مدیران را آموزش می‌دهند که به چه نحوی برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر (دورکاری) را اجرا و حمایت کنند (شکل ۱). تنها ۱۷ درصد کارکنان آموزش می‌بینند که چگونه به عنوان کارمند، در برنامه دورکاری موفق باشند (شکل ۲).

1. Demographic profile

2. Knowledge workers



شکل ۱. میزان شرکت مدیران در دوره‌های کارآموزی دورکاری



شکل ۲. میزان آموزش کارکنان در برنامه‌های دورکاری (دنیای کار ۲۰۱۱)

حال آنکه که آموزش کارکنان و مدیران دورکار برای حصول موفقیت دورکاری پیش شرط مهمی به شمار می‌رود. در مورد دورکاری دولت فدرال در ایالات متحده می‌توانید سایت www.telework.gov را مشاهده کنید.

۳-۳. دورکاری در اتحادیه اروپا

دولت‌های ملی در اتحادیه اروپایی، دورکاری را به عنوان وسیله کاهش ترافیک و همچنین به عنوان وسیله گسترش ائتلاف کاری^۱ برای کارفرمایان پیش می‌برند (پرز و سنچز^۲ ۲۰۰۵). تحلیل‌گران و سیاست‌گذاران بازار کار بریتانیایی، علاقه زیادی به انتخاب‌های دورکاری ابراز می‌کنند. آن‌ها فرصت‌هایی را برای افراد ایجاد می‌کنند تا در دورکاری شرکت کنند و کارمند بمانند. در بهار سال ۲۰۰۵، بیش از ۳ میلیون

1. Labor pool

2. Perez and Sanchez

کارمند در بریتانیا، معادل ۸ درصد نیروی کار بریتانیا، به دورکاری مشغول بودند. در بریتانیا دورکاری به جنسیت و باور کلیشه‌ای جنسیت فائق آمده است. در حالی که بسیاری از افراد، دورکاری را با کارمندان زن و در ارتباط با مسئولیت‌های مراقبت از خانواده و مسئولیت‌های خانگی مرتبط می‌کنند، دو سوم از دورکارها در بریتانیا مرد بوده‌اند (روز و والینگ ۲۰۰۵).

برطبق آمارهایی که توسط اتحادیه اروپا جمع آوری شده است، فنلاند در بین تمام کشورهای عضو این اتحادیه در بخش دورکاری رتبه اول را دارد. این آمار تاکید می‌کند که استفاده از فناوری اطلاعاتی در اشکال مختلف، اولین شرط موفقیت این کشور در توسعه دورکاری بوده است، به‌طوری که در فنلاند ۱۶/۸ درصد از نیروی کار از شیوه دورکاری مبتنی بر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌کنند. در حقیقت فنلاند اولین کشور دنیا است که دسترسی به اینترنت پرسرعت را وارد مبانی حقوق بشر کرده و امکان استفاده از اینترنت با سرعت حداقل یک مگابایت بر ثانیه را حق مسلم تمام شهروندان خود می‌داند. از اول جولای ۲۰۱۰ در این کشور ۹۶ درصد از شهروندان به اینترنت خانگی با سرعت حداقل یک مگابایت بر ثانیه دسترسی پیدا کرده‌اند و در حال حاضر تنها ۴ هزار خانواده به اینترنت دسترسی ندارند. این کشور همچنین در تلاش است تا سال ۲۰۱۵ اینترنت پرسرعت با پهنای باند بسیار وسیعتری را در اختیار تمام شهروندان خود قرار دهد. از نکات قابل توجه در مورد کشور فنلاند این است که بیشتر دورکاران مرد بوده، دستمزد بالایی دریافت داشته و در مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی کار می‌کنند. ضمن این‌که شرایط دورکاری مقبول آنان بوده و دورکاری برای آنان اجباری نیست. بیشترین افراد دورکار نیز در گروه مردان زیر ۴۵ سال است. پس از فنلاند، سوئد با ۱۵/۲ درصد، هلند با ۱۴/۵ درصد و دانمارک با ۱۰/۵ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۵۸).

براساس داده‌های شورای کار اروپایی^۱ نیز که ۲۷ عضو اتحادیه اروپا را به همراه نروژ پوشش می‌دهد، بیشترین درصد کارمندان مشغول به دورکاری در جمهوری چک هستند. در بلژیک، دانمارک و هلند نیز هم اکنون دورکاری بسیار گسترده است. همچنین دورکاری در کشورهای اروپای شرقی مانند جمهوری چک، استونی و لهستان بسیار محبوب است. در کشورهای اسکاندیناوی، فنلاند، نروژ و سوئد، نرخ دورکاری بیش از حد معمول است. دورکاری به‌طور واضح در اتحادیه اروپا در حال رشد است.

بطورکلی، دولت‌های اتحادیه اروپا از توسعه دورکاری حمایت می‌کنند. برخی دولت‌ها سعی دارند با تغییر قوانین کار، این شیوه را گسترش دهند. برخی دیگر از کشورها، اقدام‌های حمایتی دیگری را انتخاب کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در هلند از کارمندان دورکار، مالیات‌های کمتری در زمینه تامین اجتماعی گرفته می‌شود. دولت آلمان هم به این نکته تکیه می‌کند که دورکاری، ابزار استقرار مجدد گروه‌های کاری و افراد معلول است. در سال ۲۰۰۶ پارلمان آلمان مالیات بر درآمد کارمندان برای استفاده از اینترنت و تلفن در حین دورکاری را کاهش داد. هم اکنون دورکاری انتخابی بسیار مطلوب در اروپا محسوب می‌شود، زیرا برای کارمندان، شرایط بهتری را فراهم می‌کند و با توجه به بحران اقتصادی موجود، برای دولت و کارفرمایان هزینه‌های کمتری را در بر دارد. برخی دیگر از دولت‌ها، از دورکاری به‌عنوان عاملی برای کاهش ترافیک شهری نام می‌برند و یا آن را به سود هزینه‌های نگهداری از فرزندان می‌دانند (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۷۲-۷۴).

۳-۴. دورکاری در استرالیا

در استرالیا، ۲/۸ میلیون استرالیایی در پایان سال ۲۰۰۴ مشغول دورکاری بودند. انتظار می‌رفت که این تعداد تا شروع سال ۲۰۰۸ به ۳/۴ میلیون نفر افزایش پیدا کند. دورکاری در بین استرالیایی‌ها به سمت شبکه‌ای شدن^۲ پیش می‌رود تا کار به‌صورت

1. European Works Councils

2. Network-centered

مستقل و مجزا^۱. انگیزه اولیه در دورکاری مبتنی بر میزان بهره‌وری کارمندان بود اما در حال حاضر علاقه به دورکاری از نگرانی‌های ترافیکی و محیطی ناشی شده است. بازدهی در بین استرالیایی‌هایی که دورکار هستند به‌طور میانگین ۲۰ درصد بیشتر از بازدهی آنها در اداره است (ویدال^۲ ۲۰۰۴).

۳-۵. مطالعه موردی دورکاری: شرکت AT&T

شرکت AT&T یکی از بزرگترین شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در دنیاست. تجربه AT&T در به کارگیری دورکاری به‌عنوان یک راهکار سازمانی، می‌تواند به‌عنوان الگویی موفق در سایر سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. بخش قابل توجهی از مزایای دورکاری مانند کاهش هزینه‌ها، افزایش بازدهی و رضایت شغلی در AT&T محقق گردیده است. حادثه طوفان کاترینا بهترین گواه بر مزیت دورکاری در راستای تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی در این شرکت است. در زمان وقوع طوفان کاترینا در خلیج مکزیک در اواخر آگوست ۲۰۰۵، واحد مدیریت بحران AT&T با توجه به شدت طوفان کاترینا و نزدیک شدن آن به خشکی، دست به کار شد. حدود ۱۲۵ نفر از کارکنان AT&T در مسیر وقوع طوفان کاترینا، کار یا زندگی می‌کردند. این افراد در بخش پاسخگویی به مشتریان، فروش، پشتیبانی از مصرف‌کننده، بخش داده‌ها و خدمات اینترنتی (شبکه‌های سازمانی، شبکه خصوصی، مجازی و غیره) مشغول به فعالیت بودند. کارکنان AT&T از سراسر کشور، توسط تلفن، پست الکترونیک و پیام متنی، به سرعت به شکل گروه‌های مجازی گرد هم آمدند تا همکارانشان را در ساحل خلیج مکزیک برای ادامه خدمت رسانی به مشتریان AT&T حمایت کنند. افراد کلیدی به‌صورت تیمی کار می‌کردند و از طریق فن‌آوری‌های شبکه مانند کنفرانس تلفنی، پیام‌های فوری و پست الکترونیک به هم مرتبط می‌شدند. ارتباط آنها با یکدیگر توسط سیستم‌ها و شبکه‌ها از طریق اینترنت قوی سازمان برقرار می‌شد و تمامی اطلاعات و برنامه‌های کاربردی مورد

1. Isolated

2. Team dynamics

نیاز مانند اخبار، پیش‌بینی وضع هوا، گزارشات، سیاست‌ها و رویه‌های کاری، اطلاعات شبکه و نظیر آن را در اختیار کارکنان قرار می‌داد. در زمان وقوع طوفان کاترینا و همچنین قبل و بعد از آن، کارکنان AT&T که بسیاری از آنان به کار از راه دور مشغول بودند، قادر به تأمین، پوشش و حمایت شبانه‌روزی از کارکنان و مشتریان بودند. اگر کارکنان صرفاً از محل کار قبلی خود با سیستم قدیمی کار می‌کردند، تداوم ارائه خدمات در هنگام فاجعه‌ای به این عظمت، بسیار مشکل‌تر از آن بود که بتوان از عهده آن برآمد.

برخی از کارکنان دفاتر مرکزی در نیواورلئان، از طوفان جان سالم به در بردند. تنها چیزی که آنان برای از سر گرفتن کار خود احتیاج داشتند، یک رایانه شخصی، اتصال به شبکه و تلفن بود. انعطاف‌پذیری کار آن‌ها، در طی هفته‌ها و ماه‌های بعد از طوفان، امکان بازگشت به وضعیت عادی را برای آن‌ها امکان‌پذیر ساخت. بسیاری از کارکنان AT&T در منطقه خلیج مکزیک، به دلیل وجود زیرساخت‌های قوی در محل کار دورکاران، در هفته بعدی کاری از هر مکان قادر به بازگشت به کار خود شدند. کار از راه دور باعث شد که برخی از افراد که خانه‌هایشان را از دست داده بودند، شکرگزار باشند که در چنین وضعیتی می‌توانند به کار خود ادامه دهند.

اکنون بیش از یک دهه است که دورکاری مزایای قابل توجهی را برای سازمان و کارکنان AT&T به همراه داشته است. تجربه یک حادثه به وسعت و شدت طوفان کاترینا، بهترین و قانع کننده‌ترین مدرک برای یک سازمان پویا جهت استفاده از دورکاری است (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۱۷۳-۱۷۴).

موارد ذکر شده در این فصل نشان دهنده تغییراتی مثبت در این کشورها است. مهم‌ترین امر، نگرش مثبت به دورکاری در کشور و خصوصاً در سطح سازمان در صورت فراهم بودن زیرساخت‌های فیزیکی است. تا زمانی که این نگرش در بین مدیران و سازمان‌ها جا نیافتد دورکاری به تغییرات مثبت منتهی نمی‌شود. تا زمانی که مسئولان سازمان‌ها بهره‌وری حاصل از دورکاری را باور نداشته باشند فرهنگ دورکاری پیاده نمی‌شود.

۳-۶. بهره‌وری به‌عنوان مبنای منطقی برای دورکاری

همان‌طور که قبلاً ذکر شد انگیزه‌های مختلفی برای دورکاری وجود دارد. سه انگیزه مهم برای دورکاری عبارت است از: صرفه‌جویی هزینه^۱، حفظ کارمند^۲ و بهره‌وری کارمند^۳.

* به‌طور خاص، وقتی که سازمانی با فشارهای رقابتی برای کاهش هزینه‌ها مواجه است،

صرفه‌جویی هزینه به‌عنوان انگیزه دورکاری مطرح است؛

* به‌طور خاص، حفظ کارمند به‌عنوان یک محرک وقتی است که سازمانی واقعاً می‌خواهد یک کارمند با ارزش را حفظ کند و وسایل آسایش و راحتی را برای آن کارمند فراهم کند تا جایی که آن کارمند سازمان را ترک نکند؛

* در بلند مدت، انگیزه اصلی دورکاری، بهره‌وری کارمند است. اگر دورکاری، کارمندان را سودمندتر بسازد، دورکاری حمایت می‌شود (سیلوا و ویریک ۲۰۱۰). در عصر ارتباطات، تفاوت‌ها را افراد خلق می‌کنند نه فن‌آوری‌ها. این امر تنها به این خاطر نیست که در صورت ایجاد انگیزه برای افراد، بهره‌وری افزایش می‌یابد، بلکه تکنیک‌های پیشرفته بهره‌وری، بیشتر متکی به داده‌های ورودی بیشتر است. این ارتباط، دیگر غیرمستقیم و ابزاری نیست بلکه کاملاً مستقیم و کارکردی است. دانش هم‌نقشی کلیدی در توسعه و موفقیت ایفا می‌نماید (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۲۰-۲۲).

بحث بهره‌وری موضوع مهمی است، برای اینکه دورکاری اغلب به‌عنوان یک سیاست عمومی برای کاهش ترافیک و آلودگی هوای وابسته به آن، و همچنین کاهش وابستگی واردات انرژی، پیشنهاد می‌شود (وستفال^۴ ۲۰۰۴). بنابراین دورکاری نه‌تنها منجر به بهره‌وری کارکنان می‌گردد بلکه سطوح مختلف کارفرمایان و به تبع آن جامعه نیز از این شیوه کاری برخوردار خواهد بود.

1. Cost-Saving

2. Employee retention

3. Employee productivity

4. Westfall

۳-۷. ارزشیابی بهره‌وری دورکاری

یک روش برای ارزشیابی احتمال بهره‌وری بالقوه این است که حس عمومی و منطقی را بکار برد. مدل‌های مختلفی برای ارزشیابی بهره‌وری وجود دارد. مدل بهره‌وری زیر بر مبنای ۴ معیار مهم است:

- الف. مقدار کار^۱: ساعات واقعی کار در هر روز، هفته، ماه یا سال؛
 - ب. شدت و جدیت کار^۲: فرد با چه سختی کار می‌کند (مقدار توجه یا تمرکز)؛
 - ج. کارآمدی کار^۳: نسبت بروندها به دروندهای کار (تحت تاثیر مقدار حمایت فناوری، تجربه و آموزش، سازمان کار و غیره)؛
 - د. تنظیم^۴: عموماً دورکاران نیاز به دروندهای اضافی در مقایسه با دیگر کارمندان دارند و لازم است چنین هزینه‌هایی از محاسبات بهره‌وری، کسر شود.
- تنظیم $\times$ کارآمدی $\times$ جدیت کار $\times$ ساعات کاری = برونداد
- این مدل افزایشی^۵ است و در قالب معادله‌ای به شکل زیر بیان می‌شود و پارامترها می‌تواند از طریق رگرسیون چند متغیره^۶ تخمین زده شود:

$$O = a \times H^b \times I^c \times E^d \times A^e$$

این معادله بیان دیگر تعریف استاندارد بهره‌وری است که همان برونداد تقسیم بر ساعت است با این تفاوت که بهره‌وری به عنوان محصول عوامل جدیت، کارآمدی و تنظیم در نظر گرفته شده است.

اگر توان‌ها^۷ برای ساعات کار، جدیت و کارآمدی در این مدل نزدیک به ۱ باشد - افزایش ۱۰ درصد در هر عامل - در حالیکه موارد دیگر ثابت باشد، نتایج در حاصل برونداد کمی کمتر از ۱۰ درصد می‌شود (بسته به اینکه چقدر A^e به یک نزدیک باشد). افزایش ۱۰ درصدی همزمان در دو عامل، حاصلی نزدیک ۲۱ درصد تولید می‌کند (وستفال ۲۰۰۴، ۹۵).

1. Amount of work
4. Adjustment

2. Intensity of work
5. Multiplicative

3. Efficiency of work
6. Multiple regression

7. Exponent

حال چه نوع تغییراتی در این عوامل احتمالاً به‌عنوان نتیجه دورکاری رخ می‌دهند؟

ساعات یا میزان کار. فرض کنید میانگین زمان رفت و آمد در مناطق شهری برای یک مسیر بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه در روز باشد. بنابراین برای یک کارمند که در یک روز ۸ ساعت کار می‌کند، رفت و آمد حدود ۱۰ درصد زمان کار را به خود اختصاص می‌دهد. اگر فرض کنید فرد دورکار همه زمان صرفه‌جویی شده در رفت و آمد را به کار اضافی بگذارد و سطح شدت و کارایی کاهش نیابد و تنظیم‌ها اندک باشند، نزدیک ۱۰ درصد به بهره‌وری اضافه خواهد شد.

جدیت کار: صاحب‌نظران ادعا می‌کنند، صرف‌نظر از عوامل مربوط به محیط کار، افراد دورکار قادر به تمرکز بهتر و کار بیشتر هستند. ادبیات دورکاری مستمراً بر این جنبه تاکید داشته‌اند. بدون رفت و آمد، دورکاران انرژی بیشتری برای کار دارند. این قضیه خود، رقم بهره‌وری را بالا خواهد برد.

کارآمدی کار: افرادی که در کارشان از فناوری اطلاعات بیشتر استفاده می‌کنند، مفیدتر هستند، چرا که ماهیت دورکاری نیز نیازمند استفاده بیشتر از این فناوری است. دورکاران در برنامه‌های رسمی دورکاری معمولاً آموزش بیشتری را در استفاده از فناوری‌ها و مدیریت کار خود دریافت می‌کنند. لذا کارمندانی که برای دورکاری انتخاب می‌شوند نوعاً تجربه و سابقه اجرایی زیادی دارند. بنابراین، دورکاران باید بهره‌وری بیشتری داشته باشند. با این همه، این نتایج به دورکاران محدود نمی‌شود و ممکن است برای سایر کارکنان در محل نیز قابل دستیابی باشد (وستفال ۲۰۰۴). بنابراین آموزش از عوامل مهم و اثرگذار بر بهره‌وری خواهد بود (بهرام‌زاده ۱۳۹۰) و کارکنان دارای سواد اطلاعاتی و فنی بیشتر، برای دورکاری مناسب‌ترند. در بین این کارکنان، بهره‌وری می‌تواند در سطح مطلوبی قرار داشته باشد.

مسئله دیگر کارآمدی به فاصله دورکاران از محل کار مربوط می‌شود. دورکاران لازم است زمان زیادی را صرف کنند تا مطمئن شوند تمام منابع ضروری در دسترس آن‌ها است. این مورد نیازمند صرف زمان اضافی یا هزینه برای دستیابی به این منابع

است. بنابراین بنا به چنین دلایلی، ممکن است دورکاران از دیگر همکاران خود در محل کار ناکارآمدتر باشند. هر دوی این مسائل می‌تواند بهره‌وری را تحت تاثیر قرار داده و میزان بهره‌وری را بالا یا پایین ببرد.

تنظیم: بروندهای کاری در اثر هزینه‌هایی مانند تجهیزات، حمایت فناوری، آموزش، ارتباطات و دیگر خدمات مورد نیاز دورکاران کاهش می‌یابد. به علاوه، محاسبات بهره‌وری ممکن است شامل هزینه‌های نامحسوسی باشد، نظیر: (۱) نظارت مدیریتی اضافی، (۲) حمایت اضافی از جانب دیگر کارمندان، (۳) تجهیزات نمابر و انتقال کار به دیگر کارمندان، زمانی که دورکاران در دسترس نباشند (وستفال ۲۰۰۴). با افزایش و کاهش هر یک از این عوامل، میزان بهره‌وری دورکاری در یک سازمان دچار تغییر می‌گردد. لذا مدیران ارشد سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن میزان بهره‌وری این شیوه کاری و محاسبه عوامل تاثیرگذار بر این پدیده نسبت به آن اقدام نمایند. در واقع پیاده‌سازی هر پروژه دورکاری مستلزم مطالعه همه جانبه عوامل مؤثر بر آن است تا با علم به همه این عوامل، یک نقشه راه طراحی شده و سپس در مسیر مشخصی گام برداشته شود.

فصل چهارم:

کار و زندگی و مدل‌های دورکاری

۴-۱. کار و زندگی

کار در خانه به معنای امکان تلفیق کار و مسئولیت‌های خانواده برای کارکنان است (میرچندانی ۲۰۰۰). گاجندران و هاریسون^۱ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای فراتحلیلی که در آن نتایج ۴۶ مطالعه را خلاصه کرده بودند، ارتباطی مثبتی بین دورکاری و رضایت شغلی یافتند. با دورکاری کار و زندگی با هم تلفیق می‌گردند. این تلفیق در افراد مختلف با ویژگی‌ها و خصوصیات مختلف، نمودهای متفاوتی دارد. به گونه‌ای که برخی افراد برای دورکاری مناسب نیستند چراکه به واسطه دورکاری، کار و زندگی آن‌ها مختل می‌گردد. به عنوان مثال شخصیت افراد به عنوان یکی از عوامل مهم در دورکاری از جمله موارد تعیین کننده است که در متون هم به آن پرداخته شده است.

1. Gajendran and Harison

۴-۲. شخصیت و دورکاری

تعدادی از مطالعات، تفاوت‌های شخصیتی میان دورکاران و غیردورکاران را مورد بررسی قرار داده‌اند. لاموند^۱ (۲۰۰۰) چنین حدس زد که شخصیت، در دورکاری یک ملاحظه مهم خواهد بود. وی پیشنهاد می‌کند که ابعاد دورکاری (مانند اینکه ارتباط درون سازمانی در یک شغل تا چه اندازه مهم است) دارای وضعیتی خاص است و باید مشخص شود آیا یک شخص با یک ویژگی شخصیتی خاص در آن مؤثر خواهد بود یا خیر؟

فلدمن و گینی^۲ (۱۹۹۷) یک چارچوب نظری پیشنهاد کرده و در آن استدلال می‌کنند، ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند افراد خاصی را جذب دورکاری کند یا به عبارتی افراد خاصی به سوی برنامه‌های دورکاری جذب می‌شوند. خصوصاً آن‌ها مطرح کرده‌اند که افراد برون‌گرا و افرادی با سازگاری بالا ممکن است در برنامه‌های دورکاری ناامید شوند.

کلارک^۳ (۲۰۰۷) در پژوهشی منتشر نشده، به‌طور تجربی آزمود که آیا مدل پنج عاملی شخصیت^۴ (افراد با وجدان و وظیفه‌شناس، برون‌گرا، افرادی با ثبات عاطفی، سازگار و آماده تغییر) در نمونه‌ای از دانشجویان به سمت دورکاری گرایش نشان می‌دهند. او به این نتیجه رسید که ثبات عاطفی، ارتباط منفی معنی‌داری با گرایش به دورکاری دارد، در حالیکه سازگاری و وظیفه‌شناسی یک ارتباط مثبت با گرایش به دورکاری داشته و دال بر این است چنین افرادی گرایش مثبتی به دورکاری دارند. نویسندگان دیگری نیز ارتباط بین وظیفه‌شناسی و برون‌گرایی را در بین دورکاران و غیردورکاران بررسی کرده‌اند (نظیر لاموند ۲۰۰۰). در مورد انتخاب کارکنان برای دورکاری، آگاهی از شخصیت آنان می‌تواند مدیران را به یک انتخاب مناسب هدایت نماید. این شناخت می‌تواند از طرق مختلف کسب شود. انضباط کارکنان در محیط کار، توانایی آنان در تطابق با شرایط اضطراری، آگاهی از سطح سواد اطلاعاتی و

1. Lamond

2. Feldman and Gainey

3. Clark

4. Big5: Big Five personality traits

سواد فنی آنان و مواردی از این قبیل می‌تواند در این زمینه تعیین کننده باشد. البته آگاهی از این موارد به این سادگی نیست و مستلزم گذشت زمان است.

۳-۴. تعادل کار/ زندگی^۱

مورگانسن و دیگران (۲۰۱۰) به نقل از اسپارو^۲ بیان می‌کند "اگرچه دورکاری در آغاز با هدف کاهش هزینه‌های سازمانی و همچنین حفظ و توسعه مسوولیت بکار می‌رفت، اما این شیوه کاری برای کاستن از فشار کار و تسهیل تعادل کار / زندگی نیز به کار می‌رود".

فلدمن و گینی (۱۹۹۷) معتقدند که کارمندان، دورکاری را برای تعادل بخشی به نقش‌های رقابتی کار و خانواده پی‌گیری کرده و در سازمان‌هایی با فناوری دورکاری به دنبال کار می‌گردند و سازمانی را که نتواند چنین تعادلی بین نقش‌های زندگی شخصی و کاری آن‌ها ایجاد کند ترک می‌کنند.

این مدل انعطاف‌پذیر، به دورکاری به‌عنوان روش ایجاد تعادل بین تقاضاهای کار و خانواده می‌نگرد. در مطالعات زیادی برای حمایت از این مدل انعطاف‌پذیر کار، دورکاری به‌عنوان راهبردی برای کارمندان جهت مراقبت وابستگان شناسایی شده است (نظیر سولیوان و لوئیس^۳، ۲۰۰۱). مورگانسن و دیگران (۲۰۱۰) به نقل از السون و پریمپس^۴ بیان می‌کند "با وجود هزینه‌های بالای مراقبت از بچه‌ها، در صورت نبود برنامه‌های دورکاری، افراد نمی‌توانند به انجام وظایف شغلی خود بپردازند". نتایج مطالعات زیادی نشان داده است که دورکاری به کارمندان کمک می‌کند تا تعادل کار/ زندگی خود را حفظ نمایند. برای مثال در مطالعات کیفی، دورکاران گزارش کرده‌اند که دورکاری تعادل کار/ زندگی آن‌ها را افزایش داده است. خصوصاً دورکاری کارمندان را انعطاف‌پذیر می‌کند تا بین نقش‌های خانواده و کار تعادل برقرار کرده و مسئولیت‌های خانه‌داری، استحکام روابط خانواده و بهینه‌سازی مدیریت زمان را با وجود دورکاری به انجام برسانند (سولیوان و لوئیس ۲۰۰۱؛ مورگانسن و دیگران ۲۰۱۰).

1. work/ life Balance

2. Sparrow

3. Sullivan and Lewis

4. Olson and Primps

هیل، فریس و مارتینسون^۱ (۲۰۰۳) که سه گروه کارکنان سستی، کارکنان سیار (کارکنان مجازی) و کارکنان خانه‌کاری را مقایسه کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان خانه‌کاری بالاترین سطح تعادل کار/ زندگی و بیشترین مقدار موفقیت کار/ خانواده را داشته‌اند. به علاوه یک بررسی فرا تحلیلی از نتایج ۱۹ تحقیق مقدماتی ($n=9852$) به این نتیجه رسید که بین دورکاری و تعارض کار- خانواده یک ارتباط منفی با درجه تاثیر^۲ $d=0/23$ وجود دارد (گاجندران، کلینگر و هاریسون^۳ ۲۰۰۷).

مورگانسن و دیگران (۲۰۱۰) به نقل از پژوهش‌های مختلف بیان می‌کنند دورکاری می‌تواند منبعی از عدم تعادل کار – خانواده نیز باشد. به این ترتیب که کار کردن در خانه حوزه‌های زندگی شخصی و کاری را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد (نظیر هارتیگ^۴ و دیگران ۲۰۰۷). خصوصاً در شغل‌هایی با استرس بالا، کار در خانه ممکن است به کارمندان امکان رهایی از کار را هم به لحاظ ذهنی و هم جسمی میسر نکند (رسل و دیگران^۵، ۲۰۰۹). در یک پژوهش کیفی، شرکت‌کنندگان شکافی از فاصله روانی بین کار و خانواده را گزارش کرده بودند (سولیوان و لویس، ۲۰۰۱). دورکاری کارمندان را قادر می‌کند تا کار را برای ساعات طولانی‌تر ادامه دهند در نتیجه، دورکاران ممکن است فشار و حجم زیادی را تجربه کنند (رسل و دیگران، ۲۰۰۹). بر طبق متون، ارتباط کار – خانواده شامل دو حیطه کار و خانواده است که هر یک مرز خودش را داراست. مورگانسن و دیگران (۲۰۱۰) به نقل از مسمر – مگنوس و ویسوسواران^۶ بیان می‌کند "کار ممکن است با خانواده تداخل پیدا کند برای مثال والدین نیاز دارند تا مدت طولانی کار کنند و نمی‌توانند به بازی کودک توجه کنند. همچنین ممکن است خانواده با کار تداخل کند برای مثال یک کودک بیمار به والدینی نیاز دارد که کارشان را رها کنند. تداخل کار با خانواده و تداخل خانواده با کار پدیده‌های روشنی هستند که هر یک به‌طور انفرادی با نتایج کار همراه هستند". در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام

1. Hill, Ferris, and Martinson
2. Effect size

3. Gajendran and Harrison
4. Hartig

5. Ressel et al
6. Mesmer – Magnus and Viswesvaran

گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) برخی از دورکاران از ساعات طولانی کار در شبانه‌روز اعتراض داشتند و علت آن را پایین بودن سرعت اینترنت ذکر نمودند. شناور بودن ساعات کاری و عدم الزام حضور در ساعات اداری در پشت رایانه می‌تواند افراد را در انتخاب ساعات کاری مختار سازد تا کار را در زمان‌هایی که سرعت اینترنت مناسب است ادامه دهند. در غیر این صورت امکان تداخل کار با خانواده بیشتر می‌شود.

در یک مطالعه کمی گسترده از کارمندان حرفه‌ای ($n=545$)، گلدن و دیگران^۱ (۲۰۰۶) بین مقدار زمانی که کارمندان به دورکاری می‌پردازند و سطوح تداخل کار با خانواده، ارتباط مثبتی را شناسایی کردند. از سوی دیگر، آن‌ها یک ارتباط منفی بین زمان صرف شده برای دورکاری و تداخل خانواده با کار پیدا کردند. در مطالعه‌ای با استفاده از کارمندان سازمان‌های متعدد ($n=230$)، لاپیر و آلن^۲ (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که دورکاری به‌طور منفی با تداخل خانواده با کار در ارتباط است و با تداخل کار با خانواده غیرمرتبط است. ماهیت دو سویه تداخل کار - خانواده یک تمایز مهم در درک ارتباط بین دورکاری و مسائل کار - خانواده است.

اگر چه دورکاری استقلال و انعطاف‌پذیری کاری دورکاران را تحت تاثیر قرار می‌دهد تا احساس رضایت بیشتری درباره شغل‌های خود داشته باشند اما انزوای حرفه‌ای می‌تواند به‌عنوان یک نیروی متقابل عمل کند (مورگانسن و دیگران ۲۰۱۰). برای مثال، کامپیون^۳ (۲۰۰۸) ارتباطی مثبت بین دورکاری و افسردگی یافت و از کاهش زمان رویارویی با دیگر کارمندان و انزوای اجتماعی را به‌عنوان عامل احتمالی یاد کرد. گلدن و ویگال^۴ (۲۰۰۵) در مطالعه دیگری برای حل ابهامات ارتباط بین دورکاری و رضایت شغلی، نقش مناسب حجم^۵ (یعنی فراوانی) دورکاری را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که ارتباط بین دورکاری و رضایت شغلی، منحنی شکل است (یعنی در شکل یک U وارونه). افراد با سطوح دورکاری مناسب (میان) بالاترین

1. Golden et al

2. Lapierre and Allen

3. Campione

4. Golden and Veigal

5. Intensity

رضایت شغلی را گزارش نمودند. رعایت حد اعتدال در انتخاب دورکاران، فراوانی و مدت دورکاری و مانند آن گزینه‌های مهمی محسوب می‌شوند که می‌توانند فرایند دورکاری، موفقیت آن و رضایت مدیران و دورکاران از این فرایند را تحت تاثیر قرار دهند. اتخاذ راهکارهایی مکتوب برای رعایت میانه‌روی از سوی مدیران و دورکاران، رضایت را در دو گروه افزایش خواهد داد.

۴-۴. دورکاری به عنوان راه حل کاهش استرس

استرس یک امر طبیعی و ضروری است. اما اگر شدید، پیوسته یا تکراری باشد و شخص نتواند خود را با محیط تطبیق دهد و یا اگر حمایتی در کار نباشد، در آن صورت پدیده‌ای منفی خواهد بود که به بیماری‌های جسمانی و اختلالات روانی می‌انجامد. پیامدهای مضر از اختلالات اولیه گرفته تا بیماری‌های واقعی ناشی از استرس، طیفی وسیع از خستگی مزمن تا افسردگی را در برمی‌گیرند که به وسیله بی‌خوابی، هیجان، میگرن، ناآرامی‌های روحی، زخم معده، آلرژی، اختلالات پوستی، حملات روماتیسمی، دردهای عضلانی، کمردرد و استعمال شدید دخانیات و مشروبات الکلی به وجود آمده و قادرند شدیدترین پی‌آمدهای ممکن را فراهم آورند که منجر به حملات قلبی، تصادفات و حتی خودکشی گردند. بنابراین استرس در بهداشت شغلی، مسئله مهمی است که عوامل متعددی دارد. ریشه برخی از این عوامل، نارضایتی فرد از محیط کاری و تحت تاثیر عواملی مانند سر و صدا، بوی عطر، نور، دما، رطوبت، تشنج در محیط، جمعیت زیاد و یا وجود مواد، ماشین آلات و ابزار خطرناک است. از دیگر عوامل ایجاد استرس، رابطه میان افراد و محیط اجتماعی- روانی فرد است. این عوامل می‌توانند به سطوح استقلال و مسئولیت‌پذیری، سنگینی و فشار کار، فعالیت‌های مختلف سازمان، برنامه زمان کار، رابطه با دیگر افراد و جامعه بستگی داشته باشند (دی‌مارتینو ۱۳۸۲، ۱۶۰). البته خود دورکاری نیز می‌تواند شرایطی استرس‌زا را فراهم آورد. در جدول ۱ عوامل استرس‌زا در دورکاری ذکر شده است:

جدول ۱. عوامل استرس‌زا در دورکاری (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۸۷)

ویژگی کار	عوامل ایجادکننده استرس
عملکرد و فرهنگ سازمانی	ارتباطات ضعیف، سازمان به عنوان محیط ضعیف کاری، محیط ضعیف برای حل مشکل، محیط ضعیف برای توسعه و پیشرفت
مشارکت	مشارکت ضعیف در امر تصمیم‌گیری
پیشرفت حرفه‌ای و وضعیت شغلی	بالاتکلیفی شغلی، رکود، شرایط ضعیف کاری، کارهایی با ارزش‌های پایین، دستمزد کم، عدم امنیت شغلی
نقش در سازمان	ابهام در وظیفه، واضح نبودن نقش، تضاد نقش
محتوای شغل	ارائه ضعیف شرح وظایف، بالاتکلیفی و عدم اطمینان در سطح بالا، فقدان تنوع، کار جزئی، تقطیع شده و بی‌معنی، استفاده کمتر از مهارت، فشارهای فیزیکی
حجم و روند کار	حجم بیش از اندازه کار، حجم کمتر از معمول کار، سرعت زیاد کار، عدم کنترل سرعت و روند کار، فشار زمانی و زمان تحویل کار
زمان کار کردن	برنامه زمانی غیرقابل انعطاف، ساعات کاری غیر قابل پیش‌بینی، ساعات طولانی، کار شبانه
روابط متقابل افراد هنگام کار	انزوای فیزیکی و اجتماعی، نبودن حمایت اجتماعی از سوی دیگر کارکنان، کشمکش با دیگر کارکنان، روابط ضعیف با سرپرستان و مدیران
روابط بین کار و منزل	تقاضاهای ایجادکننده تضاد و تداخل بین کار و خانه، حمایت ضعیف از طرف خانواده، تداخل تقاضا از جانب کار و خانه و خانواده
آمادگی و آموزش	عدم آمادگی کافی برای روبرو شدن با جنبه‌های دشوارتر شغل، نگرانی مربوط به دانش فنی و مهارت
دیگر مشکلات	فقدان منابع و کمبود، شرایط بد محیط کار (به لحاظ روشنایی، سر و صدا و ...)

اجرای روش مند دورکاری از سوی سازمان‌ها به لحاظ زیرساخت‌های اساسی و حمایت همه جانبه مدیران، موجب دلگرمی و حمایت از دورکاران و فائق آمدن بر شرایط استرس‌زای کار و زندگی خواهد شد.

۴-۵. دورکاری به عنوان راه حل اشتغال زنان و تعادل اجتماعی

افزایش نیروی کار زنان یکی از مهم‌ترین تغییراتی است که در دهه‌های اخیر شاهد آن هستیم. خانواده تک درآمدی^۱ سنتی ناپدید شده و تعداد خانواده‌های دو درآمدی^۲ در حال افزایش است. در سال ۲۰۰۳ در اتحادیه اروپا و ایالات متحده تعداد زوج‌های دو درآمدی به‌طور متوسط ۶۶ درصد بود. رشد خانواده‌های دو

1. single-earner

2. dual-earner

درآمدی خصوصاً در بین زوج‌های دارای فرزند بیشتر است. رشد خانواده‌های دو درآمدی مدرن، سنت نان‌آوری را دچار چالش نموده است (پیپر، دورنه هوسکس و دولک^۱ ۲۰۰۵).

در ایران هم خانواده‌های دو درآمدی به شدت در حال رشد است. در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) بیش از ۸۰ درصد زنان دورکار متاهل بوده و در حدود ۶۰ درصد آنان دارای فرزند بودند.

در نتیجه توجه گروهی از پژوهشگران، از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی کار از راه دور را به عنوان راه حلی برای ایجاد تعادل بین نیاز به نیروی کار زن در قالب نیروی کاری یقه سفید^۲ و نیز انجام خدمات خانگی بدون دستمزد در نظر گرفتند. در این سناریو، کار از راه دور، به بقای خانواده سنتی که در آن زنان در خانه می‌مانند، کمک می‌کند (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۶۰). یکی از ویژگی‌های شغل مدرن دوری از خانه است که خود آثاری در پی دارد از جمله اینکه عدم حضور پدر و مادر در خانه سبب می‌شود هنگام نیاز فرزندان به نظارت والدین، آنها را در کنار خود احساس نکنند. از این رو تربیت فرزندان به‌ویژه در سنین رشد با اختلال مواجه شده، زمینه آسیب‌پذیری آنان را افزایش داده و موجب بروز مشکلات عاطفی و اخلاقی در فرزندان می‌شود. اشتغال مدرن به ویژه به‌صورت تمام وقت به همراه فعالیت‌های خانگی، فشار مضاعف و استهلاک قوای جنسی و روحی و کاهش کارایی زنان را در پی دارد (رهبر ۱۳۸۸). به عبارتی دیگر مسئله تعدد نقش زنان و انتظار انجام مسئولیت‌های متفاوتی مانند همسر، مادر، خانه‌دار و شاغل سبب ایجاد تنش، تضاد در نقش‌ها و تحمیل فشار به آنان می‌شود (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۸۴).

برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی ایران از برنامه اول

1. Peper; Doorne-Huiskes, and Dulk

۲. در زبان فارسی معمولاً واژه کارمند در اشاره به کارگران یقه سفید و کارگر در اشاره به کارگران یقه آبی استفاده می‌شود که بیشتر کارهای یدی را انجام می‌دهند.

تاکنون روند صعودی را در توجه به امور زنان تجربه کرده است. در این راستا، دهه سوم انقلاب اسلامی به عنوان دهه‌ای مطرح است که موضوع زنان و مشارکت آن‌ها در کانون توجه برنامه‌ریزان قرار گرفته است (نصراللهی و پوشدوز باشی ۱۳۸۹). حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در سومین نشست اندیشه‌های راهبردی، در سخنانی به مسئله زن و خانواده پرداخته و با بیان اینکه این مسئله برای کشور یک مسئله درجه اول است فرمودند: «نقش و سهم بانوان در نظام، یک نقش فوق‌العاده و ممتاز است». ایشان در ادامه به نقش دولت در این زمینه اشاره کرده و از دولت‌مردان خواستند تا شرایطی را برای زنان شاغل فراهم آورند تا به کار بیرون از منزل در کنار مسائل خانه و مسئله مادری بپردازند (خامنه‌ای ۱۳۹۰).

رئیس جمهور دولت دهم، دکتر محمود احمدی‌نژاد، نیز معتقد بود کار زنان و مردان نباید به صورت یکسان تعریف شود. اعضای هیئت دولت دهم رسماً تأکید می‌کردند که در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی نباید به زنان به مثابه یک نیروی کار الزامی نگریسته شده و در صورت لزوم زنان از خانه و در کنار فرزندان و کارهای خانگی وظایف‌شان را انجام بدهند (اصرار دولت ۱۳۹۰). سیدمحمدجواد ابطحی، نماینده مجلس نیز معتقد است حضور بیشتر زنان در خانواده در راستای اجرای دورکاری می‌تواند سبب کاهش طلاق و استحکام خانواده‌ها شود. وی با بیان اینکه دورکاری در خصوص زنان بهتر پاسخ می‌دهد، گفت: دورکاری کارمندان زن موجب حفظ امنیت روانی، جایگاه و منزلت زن، همچنین تأمین سلامت خانواده می‌شود و دعوا و درگیری بین زوجین کاهش می‌یابد (ابطحی ۱۳۸۹).

بر اساس مفاد ماده ۴ آیین‌نامه دورکاری، وزرای عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک تصویب کردند که در طرح دورکاری کارمندان دولت با توجه به ضرورت ملاحظه اقتضائات، حق تقدم و اولویت استفاده از این طرح، با زنان کارمند به‌ویژه مادرانی است که فرزند خردسال یا معلول دارند و خود یا اعضای خانواده آنان با بیماری‌های خاص مواجهند (اصرار دولت ۱۳۹۰). از سوی دیگر در بسیاری

از خانواده‌ها کار زن در خارج از خانه به دلایل مختلف امکان‌پذیر نیست. بدین ترتیب، دورکاری فرصت مناسبی را برای اشتغال زنان فراهم می‌کند (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۳۶). این نوع کار در سایه فناوری اطلاعات و ارتباطات میسر می‌گردد. افزایش قابلیت‌های زنان برای کار از درون خانه، ایجاد فرصت‌های استخدامی برای زنان در بخش فناوری اطلاعات، افزایش دسترسی زنان به‌ویژه زنان روستایی به فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات و نیز جلوگیری از تعصبات جنسیتی از طریق کم رنگ کردن تفاوت‌های جنسی، از جمله کارکردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتقای توانمندی‌های اقتصادی زنان است (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۸۷).

زنان با دورکاری علاوه بر فعالیت‌های اداری، قادر به انجام سایر کارهای خانه نیز خواهند شد. به‌عنوان مثال در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) تنها ۴۰ درصد افراد در دورکاری منحصراً کار اداری خود را انجام می‌دادند. ۶۰ درصد افراد علاوه بر کار اداری خود، فعالیت‌هایی همچون مراقبت از کودک، آشپزی و کارهای معمول منزل و حتی خرید را در برنامه کاری خود می‌گنجانده و بدین ترتیب بهترین استفاده را از زمان خود به عمل می‌آوردند. به علاوه، حضور فیزیکی مادران در منزل موجب حفظ امنیت روانی، جایگاه و منزلت زن، همچنین تأمین سلامت روانی خانواده می‌شود. چرا که منشا اصلی نگرانی زنان شاغل، نگهداری از فرزندان و ارتباط با آنان است. معافیت از لزوم حضور فیزیکی در محیط کار و رفت و آمدهای روزانه را می‌توان از عوامل اصلی توجه زنان به دورکاری دانست. به علاوه، زن در خانواده می‌تواند اثر آرام‌بخشی و ایجاد بهداشت روانی داشته و چنین شرایطی را به جامعه نیز منتقل کند (احیاء‌کننده ۱۳۸۹). احیاء‌کننده در مقاله خود به نقل از قایمی بیان می‌کند "یکی از اساسی‌ترین و شاید هیجان‌انگیزترین تجربه‌های بشر، رابطه بین مادر و کودک است که بر دیگر روابط کودک اثر گذاشته و در برقراری یک رابطه صحیح با اجتماع مؤثر خواهد بود. مادر می‌تواند با ایجاد فضای عاطفی و مملو از عشق و محبت، نقش

مهمی را در زمینه‌سازی رشد کودک خود ایفا کرده و موجبات دوست داشتن را در آنان برانگیزاند. بدین ترتیب، فرزندان با قدم‌های آرام و ثابت در جهت ارتقا و تکامل به پیش می‌روند.^۱ نتیجه این کانون گرم، مستقیماً متوجه جامعه خواهد بود. بنابراین دولت باید شرایطی را برای زنان شاغل فراهم آورد تا زنان علاوه بر کار بیرون از منزل به مسائل خانه و مسئله مادری نیز بپردازند.

۴-۶. مدل‌های دورکاری

مدل‌های مفهومی متعددی برای دورکاری در متون پیشنهاد شده است. برخی از این مدل‌ها به ارتباط بین اشکال مختلف وظایف دورکاری، نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان تمرکز می‌کنند (نظیر فلدمن و گینی ۱۹۹۷). در حالی که مدل‌های دیگر نظیر مدل گری^۱ یک رویکرد عرضه/ تقاضا یا نظیر مدل بلانگر و کولینز^۲ به ارتباط بین عملکردهای مختلف دورکاری و پیامدهای سازمانی آن تاکید می‌کنند (کمپبل و هیلز ۲۰۰۸) و برخی دیگر بر پذیرش دورکاری و عوامل دخیل در آن می‌پردازند. در ادامه به تعدادی از این مدل‌ها اشاره می‌شود.

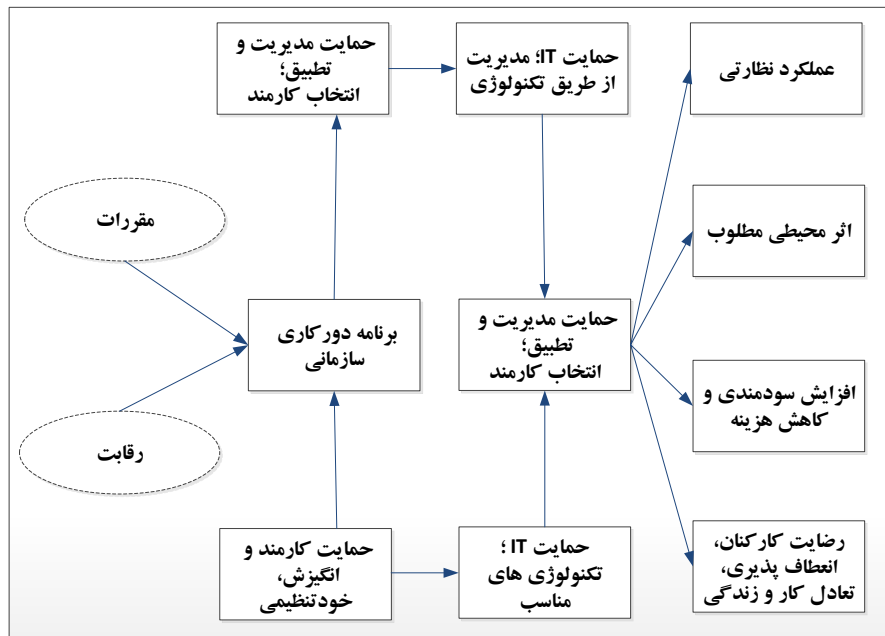
۴-۶-۱. مدل موفق دورکاری

سیها و مونرو^۳ (۲۰۰۶) یک مدل پژوهشی را پیشنهاد کردند که حاصل مطالعه‌ای گسترده در ادبیات دورکاری بود. در این مدل (شکل ۱)، مقررات دولتی و رقابت، انگیزه‌ای برای سازمان‌ها فراهم کرده تا استراتژی‌های دورکاری را بررسی کنند. در نتیجه، مدل آن‌ها یک چشم‌انداز از بالا به پایین را دنبال می‌کند. این مدل با یک بُعد سازمانی راهبردی متاثر از محیط رقابتی و نظارتی شروع می‌شود که در آن محیط یک سازمان به فعالیت می‌پردازد. این نگاه راهبردی با حمایت کارمندان و مدیریت از دورکاری تعدیل شده و به فناوری‌های مناسب وابسته است تا در حد کفایت، فعالیت‌های دورکاری را پشتیبانی کند.

1. Gray

2. Belanger and Collins

3. Siha and Monroe



شکل ۱: مدل موفق دورکاری سی‌ها و مونرو (۲۰۰۶)

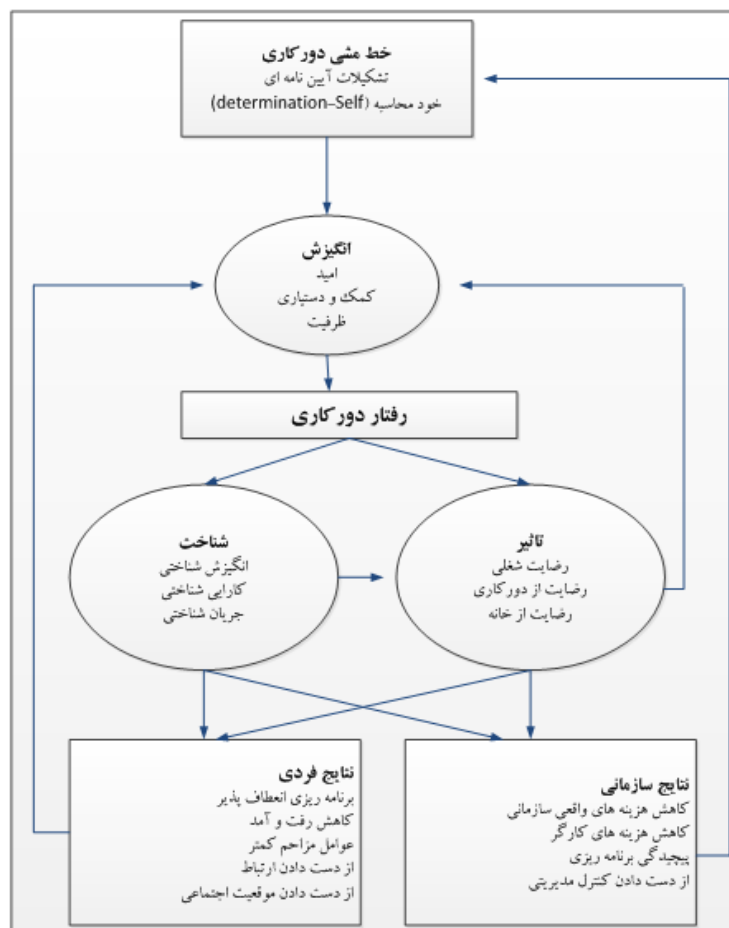
بر طبق مدل سی‌ها و مونرو، موفقیت برنامه دورکاری از طریق معیارهایی تعیین می‌گردد. از جمله اینکه، یک سازمان از نظر عملکرد نظارتی^۱، اثر محیطی مثبت، افزایش سودمندی و کاهش هزینه و رضایت کارمند چگونه عمل می‌کند؟ چندین مسئله اساسی در ارتباط با این مدل وجود دارد: (۱) به‌کارگیری دورکاری در برخی سازمان‌ها ممکن است یک فرایند تصمیم‌گیری منطقی را دنبال نکند. برای مثال، ممکن است دورکاری در یک دوره زمانی گسترده کاری، تنها تعداد کمتری از افراد را بکار گیرد؛ (۲) ملاک‌های دورکاری موفقیت‌آمیز، وابسته به دیدگاه‌های سهام‌داران^۲ است که خوب تعریف نشده‌اند و ممکن است در طول زمان تغییر پیدا کنند؛ (۳) تاکید بر چالش‌های افراد در رابطه با دورکاری وجود ندارد خصوصاً در مورد اینکه چگونه عملیات کاری تغییر می‌یابد و چگونه ممکن است به زندگی شخصی و خانوادگی آسیب برساند. این موارد، موفقیت و عدم موفقیت دورکاری را تعیین می‌کنند.

1. Regulatory compliance

2. Stakeholder

۴-۶-۲. مدل رفتاری دورکاری

مدل رفتاری دورکاری^۱ که از سوی هانتن و هارمون^۲ (۲۰۰۴) ارائه شده است بر اثرات روانشناختی، پیامدهای فردی و نتایج سازمانی تاکید دارد (شکل ۲ را ببینید). در این مدل، ارتباط بین انگیزش انسان و گزینه‌های دورکاری (اینکه آیا باید دورکاری کرد؟، کجا دورکاری کرد؟ و چند وقت به چند وقت باید دورکاری کرد؟) از طریق طیفی از انتخاب‌های دورکاری پدید می‌آید که در خط مشی سازمانی مجاز شده باشند.



شکل ۲: مدل رفتاری دورکاری (هانتن، و هارمون ۲۰۰۴)

1. Telework Behavioural Model (TBM)

2. Hanten & Harmon

هانتن و هارمون بر این باورند که دورکاری تأثیرات روانشناختی (شناخت‌ها و تأثیرات) در پی دارد که منجر به پیامدهایی مانند تعارض خانواده و کار، کاهش زمان رفت و آمد، برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر می‌شود. دورکاری سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد به گونه‌ای که به یک تغییر رفتار نیازمند خواهند شد. برای مثال، خط مشی دورکاری سازمان ممکن است منتهی به تغییر رویه شده، هزینه‌های واقعی و جابجایی کارمندان را کاهش داده، یا حتی خدمات را کاهش دهد. در نتیجه، سازمان‌ها نیاز خواهند داشت تا خط‌مشی‌های دورکاری خود را با هدف فراهم کردن بیشترین ارزش، کنترل کرده و تغییر دهند و نیز نتایج منفی را به حداقل برسانند. مشابه مدل سیپا و مونرو، استفاده از این مدل برای سازمان‌هایی که عملیات دورکاری از طریق برخی فرایندها و به آرامی و نه از طریق خط مشی سازمانی رسمی مطرح می‌شود، کمتر پیشنهاد شده است. همچنین، در شرایطی که افراد قادرند در مورد نظام دورکاری منحصر به فردی به توافق رسیده و آن را بکار بگیرند نیز این مدل کاربردی ندارد.

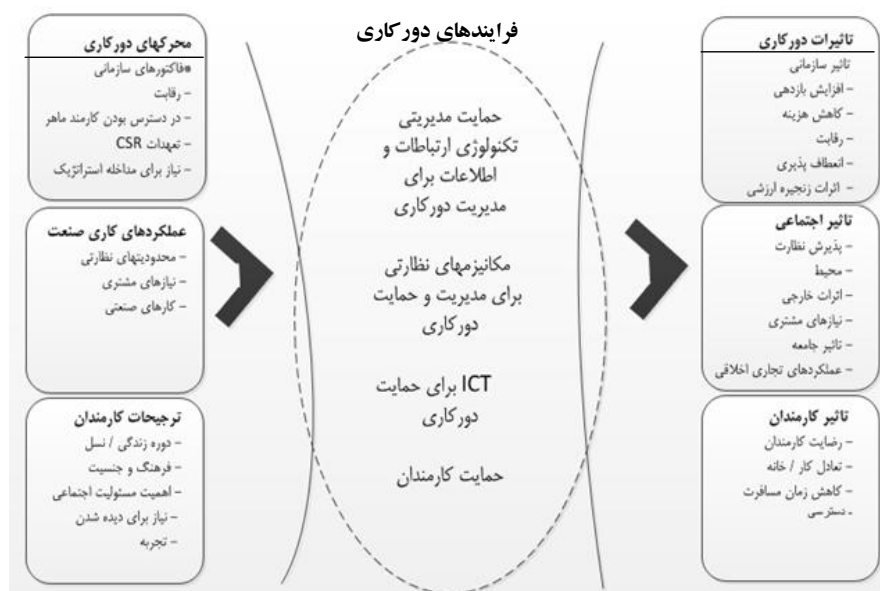
۴-۶-۳. مدل دورکاری مبتنی بر سیستم

کمپبل و مک دونالد^۱ (۲۰۰۷ و ۲۰۰۸) یک چارچوب دورکاری مبتنی بر سیستم^۲ را پیشنهاد کردند که دیدی منسجم‌تر در مورد توسعه عملیات دورکاری ارائه می‌دهد (شکل ۳). این مدل سه عنصر ساختاری اساسی از عملیات دورکاری را درون سازمان‌ها منعکس می‌کند: (۱) انگیزه انتخاب دورکاری (محرکهای دورکاری)، (۲) فرایندها و فعالیتهای دورکاری (فرایندهای دورکاری) و (۳) برآیندها و نتایج فعالیت‌های دورکاری (نتایج دورکاری). این سه عنصر ساختاری به‌طور گسترده‌ای به هم وابسته هستند. این مدل یک فرامدل^۳ در جهت تطبیق با چشم‌اندازهای گوناگون فلسفی در پژوهش دورکاری است. این مدل از بررسی درباره تخصیص فناوری گرفته تا مطالعات اساسی در فرایندهای ریز سیاسی^۴ مربوط به عملکرد و مدیریت کار را دربردارد (ارلیکوسکی^۵، ۲۰۰۰).

1. Campbell and McDonald
3. Meta-model

2. System based Telework framework
4. micro- political

5. Orlikowski



شکل ۳: چارچوب دورکاری مبتنی بر سیستم (کمپیل و هیلز ۲۰۰۸)

مدلی که در شکل ۳ نشان داده شده است روابط علی و عوامل عملکردی در به‌کارگیری دورکاری را مشخص و یک منبع مهم برای برنامه‌های کاری آینده فراهم می‌کند. مولفه‌های نشان داده شده در این مدل مبتنی بر عناصر ساختاری بنیادی به‌کارگیری دورکاری است: انگیزش^۱ (محركهای دورکاری)، فعالیت‌ها^۲ (فراایندهای دورکاری) و نتایج^۳ (برونداهای دورکاری).

از محركهای دورکاری^۴ انتظار می‌رود که به نوع عملکردهای دورکاری اتخاذ شده سازمان‌ها تاثیر بگذارد. در حالی که به نظر می‌رسد این محركها در طول زمان نسبتاً ثابت هستند، ممکن است گاهی به خاطر شوک‌های بازار^۵ یا دیگر وقایع غیرعادی مثل تغییر در قانون‌گذاری^۶، نابسامانی داخلی^۷، بالا رفتن قیمت سوخت یا آگاهی بیشتر از مسائل محیطی تغییر ناگهانی کند. سه محرك دورکاری عبارتند از (کمپیل، مک دونالد و دیویز^۸ ۲۰۰۷):

- | | | | |
|------------------|----------------|-------------------|--------------------------------|
| 1. Motivation | 2. Activities | 3. Consequences | 4. Telework drivers |
| 5. Market shocks | 6. Legislation | 7. Civil disorder | 8. Campbell, McDonald & Davies |

۱. عوامل سازمانی^۱: این عوامل شامل در دسترس بودن کارمندان ماهر، تعهدات انضباطی، دستورالعمل راهبردی، مسئولیت اجتماعی مشترک^۲، شدت رقابت^۳ در صنعت، بازسازی سازمانی و فرهنگ است. این عوامل سطح احتمالی حمایت رسمی از دورکاری را در یک سازمان تعیین می‌کند.
۲. عملکردهای مربوط به صنعت^۴: این موارد شامل نیروهای صنعتی رقابتی، مداخله نظارتی^۵، عملکردهای کاری صنعتی سنتی و غیره است. این عملکردها ممکن است بسته به فناوری‌های جدید، نیروهای رقابتی یا مداخله نظارتی در طول زمان تغییر کند.
۳. ترجیحات کارمندان^۶: شامل دوره زندگی^۷ کارمندان (برای مثال، خانواده جوان^۸ یا در شرف بازنشستگی^۹)، توانایی یا میل برای کار از راه دور، حس شخصی مسئولیت اجتماعی یا نیاز به ابراز وجود^{۱۰}. مثلاً (فارغ‌التحصیلان نسل x و y^{۱۱}) ممکن است انتظاراتی درباره انعطاف محل کار داشته باشند که عملکرد آنها را برای یک کارفرما بیش از دیگری تحت تاثیر قرار دهد.
- از سوی دیگر، فرایندهای دورکاری به فعالیتهای واقعی دورکاری مربوط است که در سازمان یا از سوی^{۱۲} سازمان انجام می‌گیرند. این فرایندها نیاز به حمایت مدیر و کارمندان دارد اما سودمندی کلی آنها تا حد زیادی بستگی به وجود فناوری‌های مناسب و سازوکارهای نظارتی دارد. حمایت مدیر طراحی مجدد فرایندهای کاری را در بردارد تا منافع دورکاری هنگام مدیریت ریسک و کیفیت^{۱۳} حاصل شود. حمایت

1. Organization factors
3. Intensity of competition
5. Regulatory intervention
7. Life-Stage
9. Transition of retirement
11. Generation x and y graduates

2. Corporate Social Responsibility (CSR) objectives
4. Industry work practices
6. Employee preferences
8. Young family
10. Visibility

طبقه‌بندی نسل‌ها در آمریکا پس از دوران جنگ جهانی دوم به سه گروه عمده است: ۱. نسل ایکس (متولدین ۱۹۸۱-۱۹۶۴)

۲. نسل وای (متولدین ۱۹۸۲-۱۹۹۷)؛ ۳. نسل زد (متولدین ۱۹۹۸-۲۰۲۰)

12. On behalf of

13. Risk and quality

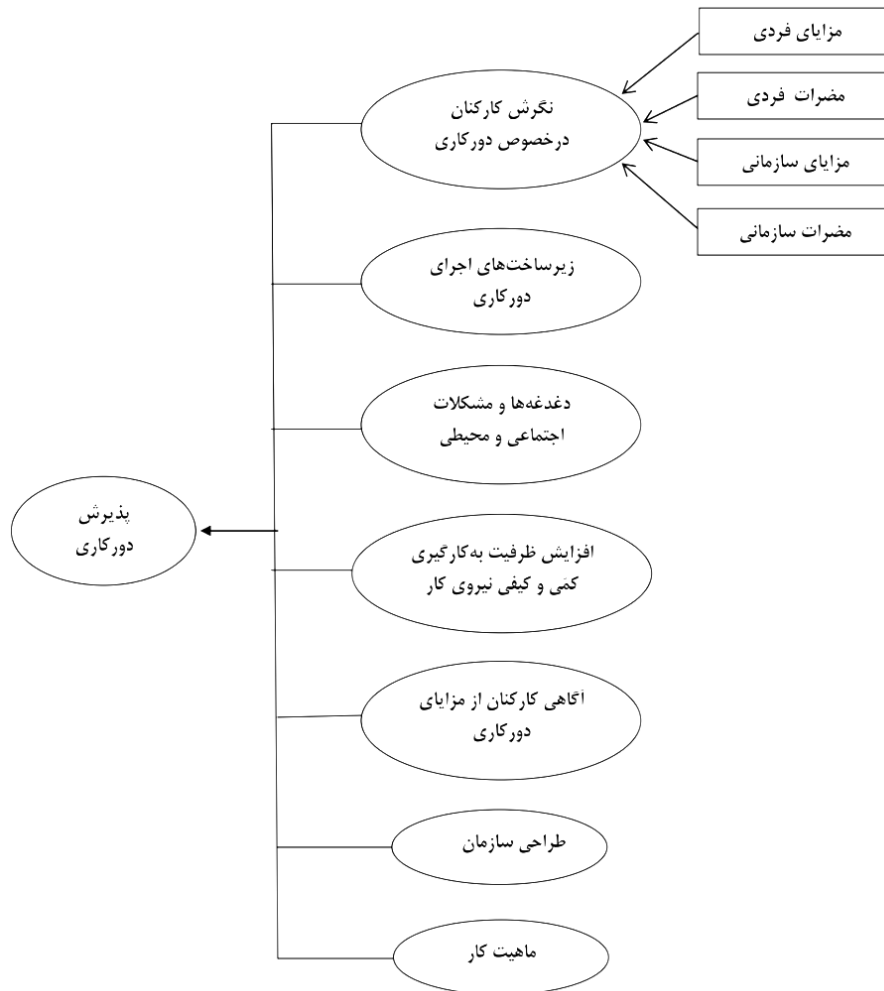
کارمندان شامل قابلیت و نگرش کارمندان و دامنه فرایندهای دورکاری است تا انتخاب کارمندان را مدنظر قرار داده و قوه ابتکار را تسهیل کند. کمپیل، مک دونالد و دیویز (۲۰۰۷) به نقل از سوستل^۱ بیان می‌کند "بروندادهای دورکاری^۲، تاثیر گسترده دورکاری در جامعه، سازمان و کارمندان را به شرح زیر فراهم می‌کند:

- تاثیر اجتماعی: پذیرش نظارت، تعهد و مسئولیت اجتماعی مشترک، بروندادهای محیطی، صرفه‌جویی اقتصادی از طریق کاهش پخش و نشر^۳، صرفه‌جویی مکانی؛
- تاثیر سازمانی: تغییر هزینه و بازدهی، انعطاف‌پذیری، پذیرش نظارت، پاسخ مشتریان^۴ و دیگر تاثیرات زنجیره ارزشی^۵؛
- تاثیر کارمندان: رضایت کارمندان، انعطاف‌پذیری، تعادل کار/خانه، کاهش زمان مسافرت، پذیرش نظارت، شرکت در کار^۶ و در دسترس بودن^۷ (کمپیل، مک دونالد و دیویز ۲۰۰۷).

۴-۶-۴. مدل مفهومی رامین مهر و همکاران

بر اساس مدل مفهومی رامین مهر و همکاران (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر پذیرش دورکاری در هفت دسته: (۱) نگرش کارکنان، (۲) تأمین زیرساخت‌های اجرای دورکاری، (۳) ماهیت کار، (۴) طراحی سازمان، (۵) دغدغه‌های اجتماعی و محیطی، (۶) افزایش ظرفیت بکارگیری کمی و کیفی نیروی کار و (۷) آگاهی کارکنان از مزایای دورکاری، دسته‌بندی می‌شود.

1. SUSTEL
2. Telework outcomes
3. External economies through emission reduction
4. The response of customers
5. Value chain impacts
6. Implications for career

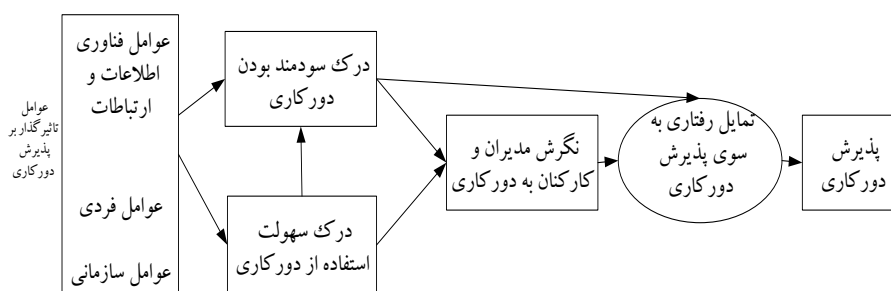


شکل ۴. مدل مفهومی دورکاری (رامین مهر و همکاران، ۱۳۹۲)

۴-۶-۵. مدل پذیرش دورکاری

معمولاً تصمیم نهایی در مورد پذیرش دورکاری توسط مدیریت ارشد سازمان‌ها اتخاذ می‌شود. از هر دو دیدگاه فردی و سازمانی، زمانی که مدیران و کارکنان، درک درست و ساده‌گیرانه‌ای از دورکاری به عنوان یک راه مناسب برای سازمان‌دهی کار وجود داشته باشد، دورکاری قابلیت پیاده‌سازی را پیدا خواهد کرد. چنین ادراکی

می‌تواند بر نگرش مدیران و کارکنان از دورکاری تاثیرگذار بوده و در نهایت بر تمایل مدیران و کارکنان نسبت به دورکاری اثر داشته باشد. بر این اساس مدل پذیرش دورکاری توسط پرز و دیگران^۱ ارائه شد. بر طبق این مدل، مدیران معمولاً هنگامی که نیاز به تغییر و اجرای دورکاری را در سازمان خود درک نکنند، تمایلی به پذیرش آن ندارند. به‌طور کلی عواملی که بر پذیرش دورکاری تاثیرگذارند در سه گروه قرار می‌گیرند: (۱) عوامل فناوری اطلاعات (وجود زیرساخت‌ها)، (۲) عوامل فردی (مهارت‌ها و دانش لازم، خودکفایی، اطمینان) و (۳) عوامل سازمانی. هر کدام از این عوامل دارای اثرات متفاوتی بر تمایل مدیران و کارکنان به شیوه دورکاری به دنبال دارند. در شکل ۵، این مدل ترسیم شده است:



شکل ۵. مدل پذیرش دورکاری

با استفاده از این مدل می‌توان عوامل مختلف مؤثر در پذیرش دورکاری را مورد مطالعه و بررسی قرار داد. بویژه، مدیران سازمانی می‌توانند با بررسی عوامل مطرح شده در مدل و شناخت عوامل مختلف دخیل در پذیرش دورکاری در سازمان خود، نسبت به به‌کارگیری مؤثر و هدفمند دورکاری اقدام نمایند (مرجانی ۱۳۹۰). هر سازمانی بسته به موقعیت، شرایط و رویکرد خود می‌تواند بر طبق مباحث مطرح شده در این مدل‌ها، نسبت به استفاده و انتخاب دورکاری اقدام نماید. تلفیقی از مدل‌های مذکور می‌تواند به یک تبیین نظری مطمئن در به‌کارگیری این روند کاری منجر شود.

1. Perez et al.

۴-۷. انتخاب دورکاران

تلاش برای تشخیص این‌که کدام عوامل تعیین‌کننده بوده و چه کسی دورکار خواهد شد، موجب تلاش‌های فراوانی برای مدل‌سازی در متون شده است. مدل‌های ارائه شده از سوی مختاریان^۱ و همکاران او بر مبنای نمونه‌هایی متجاوز از ۵۰۰ کارمند در ادارات عمومی، نشان می‌دهد که عوامل مربوط به کار^۲، در انتخاب افراد برای کار از راه دور پیش‌بینی‌کننده‌ترین هستند. این یافته برای پژوهشگران سازمانی معنی‌دار است (بیلی و کورلند ۲۰۰۲). این عوامل شامل تمایل مدیران^۳، تعامل مکان کار^۴ و خود ادراکی^۵ از تناسب شغل است. به علاوه، تعدادی از ویژگی‌های شخصی و خانوادگی نیز به نظر تعیین‌کننده هستند: مثل فقدان انضباط شخصی^۶، عوامل مزاحم خانوادگی، ترجیح کار گروهی، موقعیت خانواده و اعتیاد به کار^۷. عوامل فناورانه (مثل در دسترس بودن رایانه) نیز در برخی مدل‌ها دیده می‌شود. از بین این عوامل، هیچ مقوله دیگری در این مورد تعیین‌کننده‌تر از عوامل مربوط به کار نیستند. از آنجا که اطلاعات جمعیت‌شناختی دورکاران ممکن است محققان را اغفال کند، پژوهش‌گران بر این باورند که جمعیت دورکاران می‌تواند در راستای خطوط جنسی و شغلی تقسیم شود: (۱) بخش حرفه‌ای بیشتر مردانه و (۲) بخش دفتری کاملاً زنانه. پیش‌بینی‌ها در خصوص اینکه کدام کارمند براساس تناسب شغلی (حرفه‌ای یا دفتری) می‌تواند دورکار شود بر مسائلی همچون موقعیت و توانایی تاکید دارد. سرانجام عوامل مربوط به کار مثل تمایل مدیران، ظاهراً پیش‌بینی‌کننده‌ترین مورد در انتخاب کارمندان دورکار خواهد بود (بیلی و کورلند ۲۰۰۲). مطابق با یک راهنمای دورکاری، همه کارمندان به استثنای موارد زیر برای دورکاری شایسته هستند:

۱. کارمندانی که نیازمند یک مبنای روزانه^۸ یا کنترل مستقیم^۹ مواد یا فعالیت در محل کار^{۱۰} هستند که نمی‌توان از راه دور یا یک مکان کار جایگزین آن را کنترل کرد

1. Mokhtarian

4. Workplace interaction

7. Workaholism

2. Work-related

5. Self-perceived

8. Daily basis

3. Managers willingness

6. Personal discipline

9. Direct handling

10. on-site

مثل تماس شخصی رودررو در امور پزشکی، مشاوره یا خدمات مشابه آن‌ها؛ تماس مستقیم با ماشین آلات، تجهیزات، ابزارها و غیره، یا دیگر فعالیت‌های وابسته به حضور فیزیکی، مثل جنگل‌بان.

البته در مورد مسائل پزشکی، مشاوره و خدمات مشابه آن در سال‌های اخیر پیشرفت‌هایی شده است. یکی از این پیشرفت‌ها ظهور پزشکی از راه دور^۱ در قالب استفاده از پزشکان سایر کشورها در اوقات شبانه کار بیمارستان‌ها بدون حضور فیزیکی آنهاست. برای مثال وقتی یک بیمار طی نیمه شب در بیمارستانی نیاز فوری به سی تی اسکن، التراسوند^۲ (سونوگرافی فراصوتی) و یا ام-آر-آی داشته باشد دیگر نیازی نیست تا کارکنان بخش اورژانس، دکتر رادیولوژیست را از رختخواب بیرون بکشند تا او تصاویر را بخواند. این کار توسط دکتری در ماورای دریاها و درست هنگامی که نیم روز کار خود را می‌گذرانند انجام خواهد شد. وقتی این بیمارستان در نیمه شب به سر می‌برد، تصاویر خود را بصورت الکترونیکی به پزشکانی در سایر بیمارستان‌ها فرستاده و توصیه‌های لازم را دریافت می‌کنند. این کار به طرز فزاینده‌ای موردتوجه قرار گرفته است به شکلی که توجه مناطق دیگر مانند هاوایی، هند، استرالیا، سوئیس و برزیل را نیز برای خواندن تصاویر از راه دور به خود جلب کرده است. جاناتان لینکاس^۳ رئیس هیئت مدیره انجمن پزشکی از راه دور آمریکا اعتقاد دارد که تله رادیولوژی که هم اکنون استفاده می‌شود هنوز در آغاز راه است و خاطر نشان می‌کند که در سایر رشته‌ها مانند پاتولوژی نیز کارهای مشابهی انجام شده است (باتمان قلیچ ۱۳۸۸).

۲. کارمندانی که آخرین رتبه عملکرد آن‌ها (یا معادل آن) پایین‌تر از حد قابل قبول است یا کارمندانی که عملکرد آن‌ها به امور انضباطی^۴ منتهی شده است (توجه: ادارات ممکن است نیاز به درجه‌ای بالاتر از حد قابل قبول برای احراز موقعیت دورکاری داشته باشند، اما می‌توان همه کارمندانی را که حد قابل قبول یا بالاتر دارند به‌عنوان افراد واجد شرایط گزارش داد) (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

1. Tele Medicine

2. Ultrasound

3. Jonathan Linkous

4. Disciplinary action

مهمترین معیارهایی که باید در انتخاب افراد مناسب دورکاری موردتوجه قرار گیرد در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. معیارهای انتخاب افراد مناسب دورکاری (بهرام‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۰۰).

ویژگی‌های شخصی	مهارت‌ها/ویژگی‌های مربوط به کار	شرایط شخصی
انعطاف پذیری؛ اعتمادپذیری؛ سازگاری پذیری؛ وفاداری؛ اتکا به خود؛ رازدار؛ استقلال؛ خودآغازی؛ قابلیت همکاری در تیم؛ منطقی بودن؛ نظم شخصی؛	توانایی کار کردن بدون سرپرست و همکار؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت فردی؛ نگرش حرفه‌ای؛ سازمان یافتگی؛ مدیریت زمان؛ توانایی حل مسئله؛ سوابق خوب در حفظ زمان، استفاده از مرخصی استعلاجی و حضور به موقع در جلسات؛ داشتن تجربه شغلی؛ داشتن چند سال تجربه کاری در سازمان؛ داشتن دانش فنی؛	وجود فضای مناسب در خانه؛ رفاقت با بچه‌ها/ مراقبت از افراد مسن؛ داشتن زندگی اجتماعی / دوستانه؛ حمایت خانوادگی؛ دلیل مناسب برای تغییر

عدم دقت در انتخاب افراد مناسب برای دورکاری به درخواست خود کارکنان موکول و مشروط می‌شود. بدین ترتیب، نه‌تنها فرایند دورکاری به موفقیت منجر نمی‌شود بلکه حتی می‌تواند به شکست بیانجامد.

فصل پنجم:

راهکارهای موفقیت در دورکاری

۵-۱. مقدمه

به کارگیری، گسترش و در نهایت موفقیت دورکاری نیازمند تغییرات اساسی در سطح تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان است. منظور از سطح کلان، تدابیری است که در جامعه و در سطوح عالی مدیریتی در دولت برای به کارگیری و گسترش آن اندیشیده می‌شود. سطح خرد نیز به مسائل درون سازمانی از قبیل رهبری، مدیریت، نظارت، آموزش، بسترهای فناوری، توجه به این شیوه کاری و مهم‌تر از همه فرهنگ‌سازی در جهت استقبال افراد از دورکاری است. در این فصل ابعاد مختلف موفقیت در دورکاری و راهکارهای آن به تفصیل بررسی می‌شوند.

۵-۲. دورکاری چگونه عمل می‌کند؟

به منظور اجرای دورکاری در هر سازمانی، کلیاتی مطرح است که باید سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت آنها را مدنظر قرار دهند. این موارد عبارت است از:

۵-۲-۱. رهنمودها^۱

پرتی (۲۰۰۲b) به نقل از ریاسام و استونسون^۲ بیان می‌کند: "دورکاری نیاز به ساختارها، مرزها، وضوح اهداف و انتظارات یعنی رهنمودهایی‌های مفصل، واضح و قوی دارد. مواردی مانند اینکه چند وقت به چند وقت کارمندان باید به محل کار بروند، چه هنگام ارتباطات رودررو انجام شود، چه کسی مسائل فنی را مدیریت می‌کند، چگونه مسائل و مشکلات پشتیبانی^۳ بررسی شوند، چه روزهایی فرد به دورکاری بپردازد، چه زمانی فرد آماده پاسخگویی به تلفن است، چند وقت به چند وقت ایمیل را چک می‌کند و غیره".

۵-۲-۲. طرح آزمایشی^۴

راهنمای کار الکترونیکی آیتاک^۵ کار را با یک برنامه آزمایشی متشکل از ۱۰ تا ۱۵ کارمند به مدت ۹۰-۱۲۰ روز پیشنهاد می‌کند (پرتی ۲۰۰۲b). گوردون (۱۹۹۹) شروع کار با یک برنامه آزمایشی برای یافتن راه‌حل فنی صحیح و سپس شروع با یک برنامه که حداقل ۵۰-۲۵ دورکار دارد را توصیه می‌کند.

۵-۲-۳. آموزش^۶

برنامه‌های آموزشی رسمی، هم برای مدیران و هم برای دورکاران مورد نیاز است (ولس ۲۰۰۱). آموزش یکی از اساسی‌ترین مراحل در اجرای دورکاری است زیرا باعث موفقیت بیش‌تر برای دورکاران و مدیران شده و به‌عنوان یک ضرورت در تغییر نگرش افراد در ادارات تلقی می‌شود. حتی اگر افراد دورکار، مهارت‌های شغلی خوبی هم داشته باشند، باز هم به دلایل زیر به مهارت‌آموزی نیاز دارند:

- بررسی برنامه دورکاری (اهداف کوتاه مدت، بلندمدت و سنجش موفقیت)؛
- مهارت‌های مدیریتی جدید (مدیریت زمان، مدیریت پروژه، اعتماد به نفس، مدیریت استرس، مهارت‌های اصلی کاری و اداری، مشارکت در امور خانه)؛

1. Guidelines
4. Pilot

2. Rayasam and Stevenson
5. ITAC (e-work)

3. Lagistical
6. Training

- مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی کتبی، شفاهی و الکترونیکی برای مدیران و کارمندان؛
- مهارت‌های فنی مربوط به استفاده از تجهیزات و شبکه‌ها؛
- حقوق و مسئولیت‌های مربوط به خانه و رویه‌های کاری روزانه؛
- آگاهی از دستورالعمل‌های بهداشت و سلامتی (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۱۵).

۴-۲-۵. نظارت و بازخورد^۱

ولس (۲۰۰۱) تنظیم برنامه‌هایی را برای نظارت پیشنهاد می‌کند که در آن بر بهره‌وری برنامه‌ها، به جای ساعات کاری تاکید شده و بازخورد سازنده و مکرر فراهم می‌گردد هرچند ممکن است نیاز به روش‌های جدیدی برای بررسی کار را ضروری سازد.

۵-۲-۵. فناوری

فناوری، دورکاری را آسانتر می‌کند. برای تحقق دورکاری، ارتباطات با پهنای باند بیشتر، پروتکل اینترنتی صدا روی تصویر^۲، پیام‌رسانی یکپارچه^۳، چند رسانه‌ای‌ها، دسترسی به بی‌سیم^۴، ماهواره و مانند آن پیشنهاد می‌شود (پرتی ۲۰۰۲b).

۵-۲-۶. امنیت^۵

پرتی به نقل از دماریا^۶ استفاده از دیواره آتشین^۷، اسکنرهای ویروس‌یابی و شبکه خصوصی مجازی و یک خط تلفن دوم برای اهداف کاری را توصیه می‌کند. استفاده از کارت‌های هوشمند و اسم رمزی که هر ۳۰ ثانیه تغییر می‌کند (دورکاران پس از برقراری ارتباط با سرور سازمان؛ اسم رمزی را که همان لحظه روی کارت نمایش داده می‌شود را وارد می‌کنند)؛ استفاده از سیستم بازگشت تماس به این معنی که رایانه مرکزی پس از دریافت پیام با شماره از پیش تعیین شده منزل کاربر تماس

1. Monitor and feed-back
2. wireless

3. Voiceover
5. Security

3. unified messaging
6. Demaria

7. firewall

می‌گیرد؛ شناسایی تماس گیرنده از طریق اسکن شبکه یا اثر انگشت یا شناساگر فرم دست و حصول اطمینان از اینکه دورکاران ویروس‌کش‌های خود را به‌روز نگه می‌دارند؛ از راهبردهای امنیتی محسوب می‌شود (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۸۵). همچنین مهم است که رایانه مربوط به کار و رایانه شخصی مجزا باشند و دورکاران خانگی درباره ابزارهای امنیتی مناسب آموزش ببینند.

۵-۲-۷. تجهیزات^۱

پرتی (۲۰۰۲b) به نقل از ریاسام و استونسون بیان می‌کند "به دورکاران بهترین تجهیزات را بدهید چرا که سرویس کردن تجهیزات قدیمی هزینه بیشتری خواهد داشت".

۵-۲-۸. ارتباطات و اطلاعات^۲

این مورد مسئله مهمی است تا دورکاران را پشتیبانی کرده و ارتباط آن‌ها را با دیگران و در تماس نزدیک با وقایع سازمانی حفظ کرد. این کار می‌تواند از طریق اشتراک اطلاعات و یافتن شیوه‌هایی برای مرئی شدن بیشتر دورکار اتفاق افتد. وسایل ارتباطی پیشنهادی عبارتند از: پست الکترونیکی، پرتال‌های اطلاعاتی، چت‌های آنلاین، روزنامه‌های الکترونیکی، اینترانت و حتی یک مهمانی سالیانه (پرتی ۲۰۰۲b). پس از تدارک زیرساخت‌های ضروری برای اجرای دورکاری، لازم است مدیران و دورکاران به منظور تداوم یک برنامه دورکاری موفق، مواردی را رعایت نمایند که منتهی به یک برنامه مستمر گردد. در غیر این صورت، این برنامه پس از اجرای موقت با شکست مواجه شده و سازمان را با هزینه‌های بیشتری روبرو می‌سازد. در ادامه راهبردهای لازم برای حصول موفقیت در مدیران و دورکاران مورد بحث قرار می‌گیرد.

۵-۳. تداوم بخشیدن به یک برنامه دورکاری موفق

۵-۳-۱. مدیر موفق دورکار

شما به‌عنوان یک مدیر در ابتدای امر اطمینان پیدا کنید که:

1. Equipment

2. Communication and information

- مسئولیت‌های شغلی می‌تواند به صورت دورکار انجام شوند؛
 - کارمندان می‌توانند با حداقل نظارت یا تماس مستقیم، کار کنند؛
 - برنامه دورکاری حمایت سازمانی گسترده‌ای دارد؛
 - ناظران، ارزش دورکاری را می‌فهمند و باور دارند؛
 - فضای کاری دورکار، خالی از عوامل مزاحم بوده، سالم و امن است (ملو ۲۰۰۷). با ملاحظه این موارد، حال چگونه می‌توان یک مدیر موفق دورکار شد؟
- مدیران باید متعهد باشند دورکاری را تا کامل‌ترین حد ممکن به کار بگیرند. و رای ملزومات اساسی؛ مهارت مدیریتی^۱، مشارکت داشتن و حمایت کردن، می‌توان دورکاری را به یک سرمایه^۲ واقعی در یک سازمان تبدیل کرد. برای انجام موفقیت‌آمیز یک برنامه دورکاری، مدیران باید موارد زیر را انجام دهند (راهنمای دورکاری^۳ ۲۰۱۱):

۵-۳-۱-۱. تعیین شایستگی کارمند^۴

عموماً سازمان‌ها ملاک‌های مورد نظر برای دورکاری را برای کارمندانشان تعیین می‌کنند. این ملاک‌ها باید در خط‌مشی سازمان به‌طور مفصل بیان شوند. مدیران باید براساس این دستورالعمل‌ها و هر توافق‌نامه قابل اجرا، ارزیابی کنند (۱) چه کسانی واجد شرایط دورکاری هستند و (۲) چه کسانی واجد این شرایط نیستند. برخی سازمان‌ها ممکن است اختیارات بیشتری را برای مدیران فراهم کنند تا در خصوص قبول یا رد درخواست دورکاری از سوی یک کارمند واجد شرایط تصمیم بگیرند. این تصمیم براساس فاکتورهایی نظیر بودجه و استخدام انجام می‌پذیرد.

۵-۳-۱-۲. درک و ارزیابی نیازهای گروه کاری

دورکاری اغلب به جای اجرای راهبردی، به صورت تدریجی و مطابق با درخواست افراد اجرا می‌شود. این رویکرد واکنش‌پذیر، خطر بی‌انصافی را به همراه

1. Managerial skill

2. Asset

3. A Guide to Telework

4. Employee Eligibility

دارد. این مسائل می‌تواند تصمیماتی درباره دورکاری بر مبنای اولین درخواست^۱ یا بر مبنای اولین خدمت^۲ اتخاذ شود. دورکاری باید به‌طور راهبردی انجام گیرد و به جای پذیرش یا رد یکایک تقاضاهای دورکاری، باید براساس محاسبه نیازها و کار گروه انجام پذیرد. کارمندان باید در این فرایند شرکت کرده و حتی در تنظیم راه‌حل‌های ممکن در باب مسائل بالقوه کمک کنند.

۳-۱-۳-۵. ایجاد توافق‌نامه‌های امضا شده^۳

دورکار و مدیر باید به یک توافق‌نامه مکتوب برای هر نوع دورکاری خواه منظم و خواه نامنظم پایبند باشند. مواد این توافق‌نامه اغلب از سوی خط‌مشی سازمان و یا توافق‌نامه مبتنی بر مذاکره طراحی می‌شود، اما این توافق‌نامه باید شامل عناصر کلیدی معینی باشد. خصوصاً توافق‌نامه باید از سوی مدیر، امضا شده و تاریخ‌گذاری شود. مدیران باید کپی‌هایی از همه توافق‌نامه‌های دورکاری را نگهداری کنند. توافق‌نامه‌های دورکاری، اسناد پویایی^۴ هستند و لازم است از سوی مدیر و دورکار بازنگری شوند و ترجیحاً حداقل یک بار در سال به‌طور منظم امضا گردند.

۳-۱-۴-۵. رد اساسی^۵ به دلایل تجاری

مطابق راهنمای دورکاری (۲۰۱۱) تقاضاهای دورکاری ممکن است رد شود و توافق‌نامه‌های دورکاری پایان پذیرد. دورکاری حق یک کارمند نیست ولو این‌که آن کارمند از طریق استانداردهای سازمان، «فرد واجد شرایط» متصور شود. عدم پذیرش و پایان‌پذیری تصمیم‌ها باید براساس نیازهای تجاری یا عملکرد باشد نه دلایل شخصی. برای مثال، یک مدیر ممکن است یک توافق‌نامه دورکاری را رد کند خصوصاً زمانی که به خاطر مسائل کارمندان^۶، کارمندی که وظایف متغیری^۷ دارد و لازم است جزو کارمندان حضوری قرار گیرد. در این مورد و هر زمان قابل اجرا، رد یا پایان‌پذیری

1. first-come
5. Base denial

2. first-served
6. staffing issues

3. Signed Agreements
7. protable

4. living

قرارداد باید شامل اطلاعاتی باشد مانند اینکه: (۱) چه زمانی کارمند مذکور ممکن است مجدداً به کار گرفته شده و در صورت عملی بودن، کارمند چه عملکردهایی را باید انجام دهد تا شانس او برای تائید و پذیرش بیشتر شود، (۲) رد توافق‌نامه‌ها به موقع انجام شود، (۳) همچنین مدیران باید توافق‌نامه(های) مذاکره شده سازمان‌ها و خط‌مشی دورکاری را بررسی کنند تا اطمینان پیدا کنند که آن‌ها همه نیازهای قابل اجرا را دربردارند. مدیران باید کارمندان اثرپذیر^۱ را تدارک ببینند و کپی‌هایی از مدارک امضا شده در خصوص پایان‌پذیری توافق‌نامه‌های دورکاری را نگهداری نمایند. این مدارک باید شامل اطلاعاتی درباره رد یا پایان‌پذیری توافق‌نامه‌ها باشد.

۵-۳-۱-۵. بکارگیری شیوه‌های مدیریت عملکرد خوب

مدیران اغلب می‌پرسند «چگونه من بدانم که کارمندانم مشغول انجام وظیفه هستند وقتی که من آن‌ها را نمی‌بینم؟» استانداردهای عملکردی برای کارمندان دورکار مثل استانداردهای عملکرد برای کارمندان حضوری است (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱). موفقیت دورکاری به مدیرانی بستگی دارد که با اهداف مدیریت می‌کنند نه با مشاهدات و این مهارت مهم باید یاد گرفته شود (دنیای کار ۲۰۱۱). انتظار مدیر از عملکرد یک دورکار باید به‌طور واضح در توافق‌نامه دورکاری مطرح شود. دورکاران نظیر کارمندان حضوری باید بتوانند برای محصولاتی که تولید می‌کنند، مسئولیت‌پذیر باشند. فنون مدیریت عملکرد مطلوب^۲ که از سوی یک مدیر به کار بسته شود منجر به انتقال آسان و راحت یک کارمند به یک محیط دورکاری می‌شود (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

۵-۳-۱-۶. ابلاغ انتظارات

توافق‌نامه دورکاری، چهارچوبی را برای مذاکرات مورد نیاز بین مدیر و کارمند درباره انتظارات، فراهم می‌کند. این مذاکره برای دورکاری چه به صورت اضطراری^۳

1. affected employees

2. Good Performance Management techniques

3. Emergency

و چه به صورت عادی حائز اهمیت است. به ویژه برای اطمینان از اینکه مدیر و کارمند انتظارات یکدیگر را درباره مسائل اساسی مثل موارد زیر درک می‌کنند:

* چگونه مدیر خواهد دانست که کارمند مذکور حاضر است؟ (ممکن است دستورالعمل‌های Signing in و Signing off مورد نیاز باشد)

* چگونه مدیر خواهد دانست که کار انجام شده است؟

* چه فناوری‌هایی مورد استفاده قرار خواهد گرفت تا ارتباط برقرار باشد؟

* چه تجهیزاتی را سازمان فراهم می‌کند؟ چه تجهیزاتی را دورکار تهیه می‌کند؟

* در صورت خرابی تجهیزات و قطع ارتباطات، چه کسی کمک فنی و تخصصی فراهم می‌کند؟

* برنامه هفتگی و ماهانه دورکاری چه خواهد بود؟

* چگونه مدیر و همکاران در مورد برنامه، روزآمد نگه داشته می‌شوند؟

* آیا نیاز است تغییرات از قبل تصویب شود؟

* برنامه روزانه دورکاری چه خواهد بود؟ آیا ساعات کاری همانند ساعات کاری در سازمان است یا با آن متفاوت خواهد بود؟

* ویژگی‌های فیزیکی محل کار دورکاری چیست و آیا این ویژگی‌ها با استانداردهای اساسی امنیتی^۱ مطابقت دارد؟ (یک چک لیست امنیتی بکار برده شود)

* چه انتظاراتی برای در دسترس‌پذیری^۲ (تلفن، پست الکترونیکی و غیره) وجود دارد؟

* چه انتظاری در خصوص گزارش اخبار در محل کار رسمی وجود دارد و چگونه این اخبار تهیه می‌شود؟

* چگونه یک توافق‌نامه دورکاری از سوی مدیر یا کارمند پایان می‌پذیرد؟

۵-۳-۱-۷. تسهیل ارتباط با همه اعضای گروه کاری

کارمندان دورکار و غیردورکار باید انتظارات موجود درباره مقدمات دورکاری

1. Safety

2. Availability

شامل بیمه، ارتباطات و مسئولیت‌ها را درک کنند. اگرچه هر یک از دورکاران باید مسئولیت دسترس‌پذیری و اشتراک اطلاعات خود را داشته باشند، اما مدیران هم باید اطمینان داشته باشند که روش‌های حفظ ارتباط باز^۱ در میان اعضای گروه کاری مناسب است (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱) و انجام می‌پذیرد.

۵-۳-۱-۸. رعایت انصاف در تعیین میزان کار و پاداش

مدیران باید از تقسیم کار بر مبنای در دسترس بودن و ارزشگذاری براساس میزان حضور فیزیکی اجتناب نمایند. این تلقی که کارمندی که در محل کار حاضر است نسبت به فرد دورکار کار بیشتری را به انجام می‌رساند غیرمنصفانه است (راهنمای دورکاری، ۲۰۱۱). لوچ و همکاران^۲ (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که دورکاران و غیردورکاران دریافته‌اند که آن‌ها به‌طور متفاوتی نظارت می‌شوند. با وجود این، لوچ و همکاران پیشنهاد می‌کنند که نظارت مؤثر مستلزم این است که دورکاران و غیردورکاران به‌طور متفاوتی مدیریت نشوند.

۵-۳-۱-۹. اتخاذ تصمیمات خوب درباره تجهیزات

در این زمینه، عواملی که باید مدنظر قرار گیرد شامل نیازهای فناورانه است که براساس کار کارمند، نیازهای امنیتی سازمان و محدودیت‌های مالی تعیین می‌شود. کوتاه سخن اینکه مدیران باید موارد زیر را رعایت کنند:

- دورکاری عادی را در سازمان تا کامل‌ترین حد ممکن^۳ اجرا کنند؛
- با کارمندان خود در اجرای دورکاری در سازمان به‌طور منصفانه و عادلانه رفتار کنند؛
- کارمندان واجد و فاقد شرایط برای دورکاری را با استفاده از ملاک‌های تعیین شده توسط سازمان مشخص کنند؛
- موارد زیر برای مدیران از احتمال کمی برخوردارند:
- تحت موقعیت‌های عادی نیاز داشته باشند که یک کارمند از خانه کار کند؛

1. Open communication

2. Lautsch and Colleagues

3. Fullest extent possible

- یک توافق‌نامه دورکاری را به دلایل غیرتجاری و عملکردی پایان دهند.
- موارد زیر برای مدیران از احتمال بالایی برخوردارند:
- نیاز داشته باشند که یک کارمند در محل کار دیگری (نظیر یک مرکز دورکاری)، درون منطقه رفت و آمد کند؛
- یک توافق‌نامه دورکاری را به دلایل تجاری مثل عملکرد ضعیف یک کارمند یا تغییر در ماهیت کار پایان دهند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

۵-۳-۲. مسئولیت‌های همه جانبه^۱ مدیر در برنامه دورکاری

در هر برنامه دورکاری، مدیر باید:

- * دورکاری را تا جای ممکن در گروه کاری اجرا کند تا اینکه سیستم‌های موجود از دورکاری موفقیت‌آمیز در یک وضعیت اضطراری پشتیبانی کنند؛
 - * برای همه کارمندان در مورد نقش‌ها، مسئولیت‌ها و موارد مورد انتظار در ارتباط با دورکاری در صورت یک بحران سلامتی همه‌گیر^۲ اطلاع دهد؛
 - * فرایندهای ارتباطاتی را برای آگاه ساختن کارمندان از بحران ایجاد کند؛
 - * انتظار پاسخ به بحران سلامت همه‌گیر را به توافق‌نامه‌های دورکاری الحاق کند؛
 - * با کارمندان، نیازمندی‌های کار در خانه (تجهیزات و تدارکات مورد نیاز برای یک دوره دورکاری گسترده) را بسنجد؛
 - * مشخص کند چگونه همه کارمندان دورکار با یکدیگر و با مدیریت ارتباط خواهند داشت تا کار را به پایان برسانند؛
 - * زمان و نحوه حضور را مشخص نماید (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).
- شیوه‌های مدیریت عملکرد مطلوب برای دورکاری ضروری است تا کار به‌طور مؤثر و منصفانه صورت بگیرد (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱). به‌طور خلاصه، برای موفقیت دورکاری، باید مدیریت از راه دور محقق گردد که آن هم نیازمند رعایت عواملی اساسی است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

1.pandemic

2. Pandemic health crisis

۵-۳. مدیریت از راه دور به عنوان لازمه دورکاری

اعتماد، هسته مرکزی مدیریت از راه دور است (مرآتی، ناطق ۱۳۹۰). در صورتی که به کارکنان خود اطمینان کنید که کار خود را انجام می‌دهند، حتی اگر در مقابل دید شما نباشند آن‌ها نیز اطمینان خواهند داشت که شما آن‌ها را به درستی راهنمایی، تشویق و تنبیه می‌کنید و اوضاع تحت کنترل شماست. اما در صورتی که این میزان از اعتماد در مجموعه وجود نداشته باشد، کار از راه دور توصیه نمی‌شود. به همین دلیل، انجام کار از راه دور با کارکنان تازه استخدام شده، توصیه نمی‌شود و کار با افراد باسابقه‌تر، ساده‌تر است (مرآتی، ناطق ۱۳۹۰، ۲۶۸).

اعتماد نیز بر پایه برقراری ارتباط مناسب استوار است. برقراری درست ارتباط، باعث ایجاد اعتماد می‌شود. منظور از واژه مناسب، این است که طرفین ارتباط بتوانند معنی و مقصود پیام و پیامدهای آن را درست و دقیق درک کنند. این بدان معنا نیست که طرفین معنای پیام را دوست داشته باشند، بلکه منظور، درک درست آن است.

ادراک اولیه عموم افراد این است که برقراری ارتباط با کیفیت و دقیق، فقط در زمان مذاکره حضوری رخ می‌دهد. در ارتباط چهره به چهره، افراد از زبان بدن، حالات صورت، تَن صدا و حرکات دست کمک می‌گیرند تا مفهوم مورد نظر خود را در قالب کلمات منتقل نمایند یا صحبت‌های فرد مقابل را درک کنند. در کار از راه دور این سرنخ‌های قابل مشاهده وجود ندارند. ما باید تمرین کنیم که منظور واقعی طرف مقابل را با وجود دریافت میزان کمتری از داده‌های روانشناختی درک کنیم. این امر، یکی از مسائل نگران‌کننده برای مدیران کم تجربه کار از راه دور است.

بدیهی است که ارتباط چهره‌به‌چهره، از ارتباط الکترونیک مثل تلفن، پست الکترونیک و کنفرانس از راه دور قوی‌تر است. اما لزوماً در همه شرایط بهتر نیست. این امر به محتوای ارتباطات بستگی دارد. گاهی یک نوشته کوتاه و شفاف کارکرد بهتری از یک جلسه ۲۰ دقیقه‌ای دارد که در آن هیچ‌وقت به مطلب اصلی اشاره نمی‌شود و مجموعه‌ای از نکات و نظرات بی‌ربط در آن مطرح می‌شوند. نکته‌ای که شما باید به عنوان مدیر مدنظر قرار دهید این است که ارتباطات باید به میزانی برقرار

شود که فرد احساس کند هنوز یکی از افراد سازمان است. "از دل برود هر آنکه از دیده برفت" می‌تواند برای این افراد نگران‌کننده باشد، همان‌طور که برای شما به عنوان مدیر نیز اینچنین است. ارتباط متعادل پایدار در این زمینه می‌تواند از یک سو مانع سردرگمی و فراموشی فرد (به دلیل ضعف ارتباطی) شده و از سوی دیگر از کلافگی و به ستوه آمدن وی (به دلیل زیاد از حد بودن ارتباط) شود.

پاسخ واقعی به مشکل ارتباطی در دورکاری این است:

ترکیب ارتباط رو در رو و ارتباط الکترونیک؛

به این ترتیب که اطلاعات روزمره و تکراری در قالب ارتباط الکترونیک و ارتباط پیچیده و عاطفی از طریق ملاقات‌های رودررو منتقل شوند. به همین دلیل، بیشتر کارکنان شاغل در خانه، هفته‌ای دو یا سه بار به محل کار خود سر می‌زنند. مدیران همواره در تلاش هستند که با استفاده از همه انواع ارتباطات، اثربخشی را به حداکثر برسانند. در صورتی که آن‌ها در کار خود توفیق یابند، می‌توانند بر روی انگیزه‌های درونی افراد برای انجام بهتر کارها، حساب کنند (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۲۶۸-۲۷۰). حال باید دید دورکاران در موفقیت برنامه دورکاری تا چه اندازه سهیم هستند.

۵-۳-۴. کارمند موفق دورکار

۵-۳-۴-۱. حفظ یک برنامه دورکاری موفق از دیدگاه کارمند

- همان‌طور که قبلاً اشاره گردید دورکاری برای کارکنان منفعی را به دنبال دارد:
- تعادل کار/ زندگی: دورکاری به کارمندان، انعطاف‌پذیری بیشتری در انجام مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای می‌دهد؛
 - کاهش فشار و استرس: دورکاری کمک می‌کند تا زندگی کمتر فشارزا^۱ باشد. این کار از طریق کاهش زمان رفت و آمد و افزایش زمان اختیاری^۲، انجام می‌گیرد. بنابراین فشار رفت و آمد^۳ کاهش می‌یابد.

1. stressful

2. discretionary

3. commuting

- کاهش عوامل مزاحم اداری: سازمان‌ها می‌توانند مکان‌های شلوغی باشند، خصوصاً در محیط‌هایی که کارمندان در اتاق‌های کوچک^۱ کار می‌کنند عوامل مزاحم فراوان هستند. بسیاری از کارمندان دریافته‌اند که وقتی آن‌ها دورکار هستند قادرند روی کار تمرکز کرده و سودمندتر باشند؛
- درگیری^۲: وقتی کارمندان احساس می‌کنند که کنترل بیشتری روی کارشان دارند، تعهد بیشتری نسبت به سازمان‌هایشان احساس می‌کنند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

حال با وجود این مزایا چگونه می‌توان یک دورکار موثری شد؟ برای کسب این مهم لازم است دورکار موارد ذیل را مدنظر قرار دهد:

الف. اجرای یک خودارزیابی صادقانه^۳: یک برنامه دورکاری موفقیت‌آمیز با یک خودارزیابی خوب شروع می‌شود. کارمندان باید عوامل زیر را در تعیین درست قابلیت‌های دورکاری خود در نظر بگیرند:

- آیا کار به مقدار کافی برای مدت دورکاری پیشنهاد شده است؟
 - توانایی کار کردن به‌طور مستقل، بدون نظارت از نزدیک را دارند؟
 - از فناوری‌های مورد نیاز برای دورکاری احساس رضایت دارند؟
 - آیا ارتباط خوب با مدیر، همکاران و مشتریان وجود دارد تا امکان ارتباط بی‌وقفه از درون به بیرون محل کار را قادر سازد؟
 - مراقبت‌های وابسته به محل مثل مراقبت از بچه، سالمند یا مراقبت از هر بزرگسال وابسته دیگر را انجام داده‌اند؟
 - توانایی انعطاف‌پذیری درباره برنامه‌های دورکاری برای پاسخ دادن به نیازهای کارفرما، گروه کاری^۴ و حجم کار^۵ را دارند؟ (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).
- «رهنمود اروپایی دورکاری^۶» به منظور موفقیت کار در خانه، رهنمودهای زیر را پیشنهاد کرده است:

1. cubicles
4. workgroup

2. Engagement
5. work load

3. Honest
6. European Guide to teleworking

- مرزی بین کار و خانه ایجاد کنید «یک کلید روانشناختی یا تشریفاتی که ما را در حالت دیگر و در حالت عمل قرار دهد»؛
 - به وضوح مطرح کنید که اتاق کار یک منطقه «ممنوع» برای اعضای خانواده، دوستان و همسایه‌ها است و دورکار در ساعات کاری در دسترس نیست؛
 - توقف کاملی در زمان ناهار داشته باشید؛
 - پرستار مطمئنی برای بچه یا سالمند پیدا کنید (موسسه اروپایی^۱ ۱۹۹۵)
- ب. یک قرارداد دورکاری خوب/ایجاد کنید.
- برنامه دورکاری موفقیت‌آمیز^۲ نیاز به یک شالوده قوی دارد. اینکه یک کارمند به‌صورت مکرر و یا گهگاه قصد داشته باشد دورکاری کند اهمیت ندارد. آنچه مهم است یک توافق‌نامه مکتوب باید بین کارمند و مدیر اجرا شود. اجزای اصلی این توافق‌نامه باید شامل موارد زیر باشد:
- محل کار دورکاری (برای مثال، خانه، مرکز دورکاری یا محل دیگر)؛
 - فهرست تجهیزات: چه چیزی را کارمند مذکور تهیه می‌کند، چه چیزی را سازمان تدارک می‌بیند و اگر عملی است چه چیز را مرکز دورکاری مذکور فراهم می‌آورد؛
 - وظایف شغلی که باید در حال دورکاری انجام شود؛
 - برنامه دورکاری^۳
 - اطلاعات تماس با دورکار (برای مثال شماره تلفن مورد استفاده در روز دورکاری)
 - چک لیست ایمنی؛ تایید اینکه کار در خانه استانداردهای معین را دارد؛
 - انتظارات برای دورکاری اضطراری (مشخص کنید که آیا از کارمند انتظار می‌رود که در مورد یک واقعه اضطراری^۴، بحران سلامتی همه‌گیر، تعطیل شدن عملیات سازمان و غیره، دورکاری کند) (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

1. European foundation
3. telework schedule

2. Successful telework arrangement
4. Coop

توافق‌نامه‌های دورکاری باید هنگام تغییر موقعیت‌ها (مثلاً در صورت تغییر برنامه‌های دورکاری) به روز شوند. مدیر و دورکار باید با هم کار کنند تا به‌طور دوره‌ای تنظیمات کاری را ارزشیابی کرده و به‌هنگام ضرورت تغییراتی را در توافق‌نامه ایجاد کنند و سند را مجدداً امضا کنند. در اولین سال دورکاری ممکن است این کار طی ماه‌های کمتری صورت گیرد، پس از آن شاید سالیانه انجام پذیرد.

ج. اطلاعات و داده‌ها را حفظ کنید.

کارمندان باید مسئولیت امنیت داده‌ها و اطلاعات دیگر را که هنگام دورکاری تحویل می‌گیرند به عهده بگیرند. آنها باید:

* با خط‌مشی‌های امنیتی اطلاعات سازمان خود آشنا بوده و بر طبق آن‌ها انجام وظیفه کنند؛

* در کارآموزی امنیت اطلاعات سازمان شرکت کنند؛

* امنیت هر منبع وابسته به اطلاعات و داده‌ها، شامل فایل‌ها، مکاتبات و تجهیزات را حفظ کنند. علاوه بر این، پروتکل‌های امنیتی را برای اتصال از راه دور پیگیری کنند. به تناسب حساسیت اطلاعاتی که در دست دارند، ممکن است نیاز به اقدامات امنیتی نظیر فایل‌های قفل شده یا شبیه آن داشته باشند که ممکن است در محل کار مورد استفاده قرار گیرد.

د. کار را طرح‌ریزی کنید.

کارمندان دورکار در زمان آماده شدن برای دورکاری باید قابلیت انتقال کار خود و سطح فناوری موجود در محل کار از راه دور را بسنجند. کارمندان برای اینکه تا حد امکان سودمند واقع شوند باید روزهای دورکاری خود را برنامه‌ریزی کنند. این کار از طریق توجه به سوالات زیر حاصل می‌شود؛

✓ هنگام ترک محل کار عادی قبل از دورکاری چه فایل‌ها یا اسناد دیگری باید با خود ببرم؟

✓ چه تجهیزاتی نیاز خواهم داشت تا بردارم؟

- ✓ به چه کسی باید گفته شود من دورکاری خواهم کرد؟
 - ✓ چه مراحمی را باید قبل از ترک محل کار انجام دهم؟
 - ✓ در مورد دورکاری فوری^۱، من در تمام مدت حضور در خانه یا در مرکز دورکاری چه چیزی باید در دسترس داشته باشم تا این امکان فراهم شود به صورت کارآمد بدون حضور در محل کار برای بازیابی مواد اقدام کنم؟
- همه انتظارات و ارتباطات را مدیریت کنید.
- در نهایت مدیران برای عملکرد اثربخش گروه کاری مسئول هستند، اما دورکاران نیز باید انتظارات گروه و ارتباطات خود را مدیریت کنند تا از تأثیرات منفی کاسته شود. مسائلی که باید مطرح شوند عبارتند از:
۱. پشتیبانی^۲: برای هر کار قابل انتقالی مواردی وجود دارد که حضور فیزیکی در سازمان و یا پشتیبانی یک همکار دیگر مورد نیاز باشد. فایل پشتیبانی همکار باید به شکل ساده و دوجانبه‌ای برنامه‌ریزی شود. آموزش کارمندان، فواید سازمانی گسترده‌ای دارد و باید یک اولویت مدیریتی محسوب شود؛
 ۲. کمک بی‌درنگ^۳: دورکاران ممکن است گاهی نیاز داشته باشند فردی که در محل کار حضور دارد به آن‌ها کمک کند (برای مثال برای فکس کردن یک سند یا جستجوی اطلاعات). چنین مواردی نیز نباید بی‌جهت دشوار و سخت‌گیرانه^۴ باشد. یک سیستم دوستانه^۵ بین دورکاران می‌تواند بهترین راه حل باشد؛
 ۳. ارتباط با مدیر: مدیر باید از برنامه‌های دورکاران، چگونگی ایجاد تماس با دورکار و وضعیت کارهای معوق آگاه باشد؛
 ۴. ارتباط با همکاران: همکاران باید درباره کنترل مناسب تماس‌های تلفنی یا ارتباطات دیگر آگاه باشند. این کار، از مسئولیت‌های دورکاران است (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱). کوتاه‌سخن اینکه:

– دورکاران باید:

- بر طبق خط‌مشی‌های دورکاری و امنیت سازمان خود عمل کنند؛

- مسئولیت تضمین موفقیت توافق^۱ خود را داشته باشند؛
 - مدیر را از هرگونه تغییر در موقعیت خود آگاه کنند زیرا این تغییر ممکن است توافق موجود را تحت تاثیر قرار دهد.
- موارد زیر برای دورکاران از احتمال کمی برخوردار است:
- تصور کنند یک توافق کاری همیشگی است؛
 - دورکاری را به عنوان یک جایگزین برای مراقبت از بچه و دیگر مراقبت‌های وابسته به کار بگیرند.
- مورد زیر برای دورکاران از احتمال زیادی برخوردار است:
- زمانی که گمان کنند درخواست دورکاری آن‌ها یا توافق‌نامه‌ها، به شیوه‌ای نادرست رد یا پایان می‌پذیرد، از شیوه‌های صحیح شکایت استفاده کنند.
- تقاضاهای دورکاری یا توافق‌نامه‌ها ممکن است تنها به خاطر دلایل کاری، رد یا پایان پذیرد و مدیران باید توجیه مکتوب به کارمند مذکور ارائه کنند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۰).

۵-۳-۴-۲. مسئولیت‌های همه جانبه دورکار در برنامه دورکاری

- در هر برنامه دورکاری، دورکاران باید:
- ۵-۳-۴-۱. توافق‌نامه دورکاری اخیر را نگهداری کنند که مسئولیت‌های دورکاری را به طور صحیح مشخص می‌کند؛
 - ۵-۳-۴-۲. همه وظایفی که توسط مدیریت محول شده، انجام دهند، حتی اگر خارج از وظایف معمول و رایج آن‌ها باشد؛
 - ۵-۳-۴-۳. دورکاری را به طور منظم تمرین کنند تا از اثربخشی آن اطمینان پیدا کنند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).
- در این فصل مسئولیت‌های دست‌اندرکاران دورکاری (مدیران و دورکاران) به طور مفصل مورد مذاقه قرار گرفت. اما واقعیت این است که موفقیت دورکاری را

مواردی بیش از این توصیه‌ها تضمین می‌کند. عوامل کلیدی موفقیت دورکاری در ادامه آورده شده است.

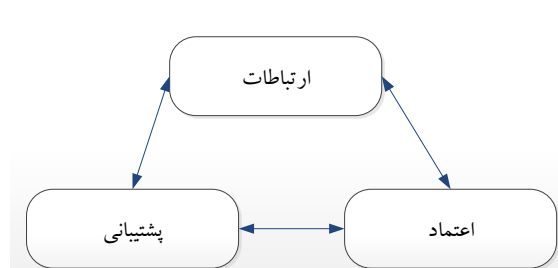
۴-۵. عوامل کلیدی موفقیت در دورکاری

عوامل کلیدی موفقیت کار از راه دور در سطح جهانی در سه گروه عمده قابل بررسی است که عبارتند از: ۱) پشتیبانی، ۲) ارتباطات و ۳) اعتماد. این عوامل کلیدی از سه دیدگاه مختلف در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت کار از راه دور (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۲۹۴)

عوامل دیدگاه	پشتیبانی	ارتباطات	اعتماد
دیدگاه سازمانی	- پشتیبانی مدیریت ارشد - پشتیبانی فناوریانه/ ابزاری	- سیاست‌های رسمی	- سیستم مدیریت عملکرد - مبتنی بر نتیجه/ خروجی - فرهنگ مبتنی بر اعتماد
دیدگاه مدیریتی	- پشتیبانی مدیران واحدها - آموزش مدیران واحدها	- مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی	- اعتماد مدیران
دیدگاه کارکنان	- حمایت خانواده - مرزبندی میان کار و خانواده - آموزش کارکنان	- تعاملات اجتماعی	- اعتماد کارکنان

هر سه عامل موفقیت با هم در ارتباط هستند. داشتن فرهنگ اعتماد، ارتباط زیادی با ارتباط در محیط کاری دارد. ارتباط به اعتماد منجر می‌شود و اعتماد نیز باعث ارتباط بهتر می‌شود.



شکل ۱. ارتباط بین عوامل کلیدی موفقیت (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۳۰۰)

در صورتی که در یک سازمان این سه عنصر کلیدی هماهنگ و متوازن باشند موفقیت آن برنامه حتمی است. ضعف در هر یک از این عوامل و شتابزدگی سازمان‌ها در پیاده‌سازی این شیوه کاری بدون مطالعه جوانب مختلف کار، منجر به اجرای ناقص آن می‌شود. با این وجود، برخی از سازمان‌ها در ایران بدون مطالعه و برنامه‌ریزی، این پروژه را در سازمان خود اجرا نموده‌اند ولی پس از گذشت چندین دوره آن را رها کرده‌اند.

۵-۵. امنیت در دورکاری

اصولاً در هر راهکار مبتنی بر فناوری اطلاعات، لازم است امنیت داده‌ها و شبکه سازمان در سه سطح زیر مورد ارزیابی قرار گیرد:

الف. سطح کاربران، توسعه‌دهندگان سیستم و گروه‌های پشتیبانی فنی

ب. سطح نرم‌افزارهای کاربردی و نرم‌افزارهای سرویس‌دهنده

ج. سطح شبکه و تجهیزات سخت‌افزاری و امنیت فیزیکی

یکی از مهمترین و آسیب‌پذیرترین نقاط در سیستم‌های اطلاعاتی، سطح کاربران و توسعه‌دهندگان و گروه‌های پشتیبانی فنی سیستم‌ها است. در واقع بزرگترین حفره امنیتی در سطح سیستم‌های رایانه‌ای، انسان‌ها هستند. متأسفانه به دلیل اینکه سازمان‌ها هیچگونه برنامه آموزشی برای کارکنان خود در خصوص روش‌های حفظ امنیت داده‌ها و فنون نفوذگران ندارند، یکی از بهترین و راحت‌ترین سطوح حمله به سیستم‌ها را همین سطح تشکیل می‌دهد. در حال حاضر یکی از موفق‌ترین و رایج‌ترین فنون حمله به سیستم‌های اطلاعاتی و خراب‌کاری و جاسوسی در آن‌ها، روش‌های مهندسی اجتماعی است که توسط نفوذگران به کار گرفته می‌شود. بهترین روش برای مقابله با چنین خطراتی داشتن برنامه‌های مستمر آموزشی برای کارکنان سازمان است. توسعه‌دهندگان سیستم و افرادی که مسئول نگهداری سیستم‌ها هستند بایستی همواره نسبت به جدیدترین فنون نفوذگران آگاهی داشته باشند.

در سطح دوم که مرتبط با نرم‌افزارهای سرویس دهنده و سرویس‌گیرنده و همین‌طور سیستم‌های عامل است باید همواره به‌روزرسانی شوند و با بررسی روزانه و هفتگی منابع آن‌ها، آخرین بسته‌های امنیتی آن‌ها الحاق گردند. استفاده از سیستم‌های عامل کد باز مانند لینوکس و یونیکس به دلیل در دسترس بودن کد منبع آن‌ها و همین‌طور تعداد زیاد توسعه‌دهندگان آن‌ها از اولویت برخوردار است.

در راهکار کوتاه مدت، کلیه سرویس‌هایی که به شبکه جهانی اینترنت متصل هستند (سرویس‌های پست الکترونیک، پیام‌رسان فوری و سرویس انتقال فایل) با لایه‌های محافظتی^۱ مراقبت می‌شوند تا اطلاعات تنها برای فرستنده و گیرنده قابل رمزگشایی باشد. همچنین لازم است رایانه‌هایی که کارکنان در منازل خود به عنوان ایستگاه‌های کاری استفاده می‌کنند مجهز به دیواره آتشین و ویروس‌یاب باشند. باید روش‌هایی در نظر گرفت تا همیشه مدیر فنی سیستم از به‌روز بودن ویروس‌یاب‌های کاربران مطمئن باشد. این امر علاوه بر افزایش ضریب ایمنی سیستم‌ها به تداوم کسب و کار کمک خواهد کرد. از دیگر مواردی که باید در این سطح به آن اشاره کرد تنظیم و پیاده‌سازی روش‌های ذخیره‌سازی داده‌ها و همچنین وجود طرح بازیابی پس از بحران خواهد بود. استفاده از سخت‌افزارهای ذخیره‌سازی با توجه به کاهش قیمت آن‌ها در بازار از اولویت‌های سیستم‌های پشتیبان‌گیری خواهد بود. همچنین استفاده از سیستم‌های مجازی‌سازی سرورها می‌تواند با کاهش چشمگیر هزینه‌ها، امکان بازیابی پس از بحران را تسهیل نماید.

استفاده از یک سرور مبتنی بر لینوکس به‌عنوان دیواره آتشین در لایه هفتم شبکه، از حملات برنامه‌ریزی شده در این سطح جلوگیری می‌کند. همچنین با نصب یک سیستم تشخیص خطر، نرم‌افزار نصب شده بر روی این سرور، مدیر شبکه را از حملات صورت گرفته آگاه خواهد کرد. با وجود تمامی این تمهیدات، مدیران سرورها بایستی با بررسی و خواندن همیشگی گزارش‌های سرورها به‌طور هوشمندانه نسبت به وقایع ثبت شده عکس‌العمل مناسب نشان دهند.

1. Secure Socket Layer

سطح سوم مربوط به برقراری امنیت سخت‌افزارها و شبکه داخلی سازمان است. حفاظت از این لایه بر عهده تجهیزات سخت‌افزاری سازمان مانند مسیریاب‌ها، سوئیچ‌ها، دیوارهای آتشین و سیستم‌های تشخیص خطر سازمان می‌باشد. بخش انفورماتیک سازمان همواره باید از امنیت فیزیکی تجهیزات شبکه و سرورهای خود مطمئن باشد و تمامی تمهیدات لازم را نسبت به خطرات امنیتی مانند سرقت، آتش‌سوزی و یا خراب‌کاری اتخاذ نماید (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۱۰۵-۱۰۷). علاوه بر موارد ذکر شده، هر کدام از مدیران و دورکاران در خصوص تامین هر چه بیشتر امنیت در دورکاری، مسئولیت‌هایی را دارا هستند که در ادامه به این مسئولیت‌ها پرداخته می‌شود.

۵-۵-۱. مسئولیت‌های امنیتی مدیر

مدیران باید:

- ۵-۵-۱-۱. چک لیست امنیتی را با دورکار بررسی کنند؛
- ۵-۵-۱-۲. مدیران با توجه به خط‌مشی سازمان ممکن است اختیاراتی برای بازدید از محل کار در خانه داشته باشند. البته این کار با اعلام قبلی انجام می‌گیرد (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱)؛
- ۵-۵-۱-۳. همه توافق‌نامه‌های دورکاری را به‌طور کامل بررسی کنند تا اطمینان پیدا کنند با خط‌مشی‌های امنیت اطلاعات سازمان منطبق هستند؛
- ۵-۵-۱-۴. اطمینان داشته باشند کارمندان دوره کارآموزی امنیت سیستم‌های اطلاعاتی اداره را پشت سر گذاشته‌اند؛
- ۵-۵-۱-۵. با کارمندان کار کنند تا اطمینان داشته باشند که آن‌ها کاملاً فهمیده‌اند و تخصص فنی برای اجابت نیازهای سازمان را دارند؛
- ۵-۵-۱-۶. فناوری و تجهیزاتی را که می‌توانند موفقیت را تامین کنند، خریداری کنند؛
- ۵-۵-۱-۷. با کارمندان برای ایجاد سیستم‌های امنیتی اسناد حساس^۱ و مواد دیگر همکاری کنند؛

1. sensitive

۵-۵-۱-۸. مسیر حذف و بازگشت^۱ مواد بالقوه حساس مثل مدارک شخصی را دنبال کنند؛

۵-۵-۱-۹. نیازمندی‌های خصوصی شخصی^۲ را برای پیشینه‌ها تعیین کنند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

۵-۵-۲. مسئولیت‌های امنیتی دورکاران (برای دورکاری در خانه)

دورکاران باید:

۵-۵-۲-۱. فضای دورکاری مناسب با صندلی، میز و تجهیزات رایانه‌ای که از لحاظ مهندسی محیط کار مطلوب باشد را فراهم کنند؛

۵-۵-۲-۲. چک لیست امنیتی را تکمیل کنند که تصدیق می‌کند فضا عاری از خطر است. این چک لیست قانوناً اجباری نیست اما با انتظارات مدیریت در صورت امضا، مورد قبول فرض می‌شود؛

۵-۵-۲-۳. فوراً هر حادثه مربوط به کار را که در محل دورکاری اتفاق می‌افتد گزارش کنند و برای ناظر، همه مستندات پزشکی^۳ مربوط به آن حادثه را فراهم کنند. ممکن است ضروری باشد نماینده‌ای^۴ از واحد مسئول به محل کار در خانه بیاید تا آن گزارش را بررسی کند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱)؛

۵-۵-۲-۴. در دوره‌های آموزشی امنیت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان شرکت کنند؛

۵-۵-۲-۵. مهارت‌های فنی کافی برای اجرای طرح‌های مورد نیاز را به دست آورند؛

۵-۵-۲-۶. سطح بالایی از امنیت را برای اطلاعات خصوصی یا شخصی فراهم کنند؛

۵-۵-۲-۷. به حقوق افراد در زندگی خصوصی^۵ حساس بمانند؛

۵-۵-۲-۸. مطابق با خط‌مشی‌های سازمان و نیازهای مازادی که در توافق‌نامه دورکاری نوشته شده است رفتار کنند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

1. Track removal and return
3. medical documentation

2. Personal privacy requirements
4. Representative

5. personal privacy

رعایت این اصول برای تضمین امنیت دورکاری می‌تواند مطلوب باشد. وجود دوره‌های آموزشی و الزام دورکاران برای حضور در این دوره‌ها و تاکید بر مسائل امنیتی از سوی دست‌اندرکاران، مقدمه‌ای برای آگاهی آنان از این مسائل است. برگزاری جلسات دوره‌ای با گروه فناوری اطلاعات سازمان‌ها هم می‌تواند سطح آگاهی دورکاران را بالا ببرد.

۵-۶. رمز موفقیت دورکاری: تمرین، تمرین، تمرین

موفقیت یک برنامه دورکاری سازمانی، وابسته به کاربرد منظم^۱ و متوالی^۲ است. کوتاه‌سخن اینکه تجربه تنها راهی است که مدیران، کارمندان، پشتیبانان فناوری اطلاعات و دیگر سهام‌داران را قادر می‌کند تا به واسطه هر فناوری، تجهیزات، ارتباطات، جریان کار^۳ و مسائل مرتبط با آن کار کنند. گرچه ممکن است این ابزارها مانع شفافیت^۴ کار از راه دور شود. افرادی که انتظار می‌رود در یک موقعیت اضطراری دورکار باشند باید به همان میزان در موقعیت‌های غیراضطراری نیز دورکار شوند (راهنمای دورکاری ۲۰۱۱).

با اجرای آزمایشی دورکاری برای مدتی محدود در سازمان می‌توان تجارب بسیار زیادی در این زمینه کسب کرد. در اثر تجربه، شکاف‌ها رخ نموده و سازمان قادر به شناسایی کمبودها خواهد بود. سازمان‌ها باید خود را به ادامه این روند ملزم کنند. هر فرایندی ممکن است در مرحله‌ای دچار نقصان شود. تلاش در جهت برطرف کردن این نقصان‌ها و تداوم و استمرار کار، تنها رمز موفقیت دورکاری است.

فصل ششم:

دورکاری در سازمان‌های دانش‌محور

۶-۱. مقدمه

اطلاعات در کنار مواد خام، سرمایه و نیروی کار به تدریج به یک منبع راهبردی اصلی برای سازمان‌ها تبدیل شده و فناوری‌های اطلاعاتی موجود نیز ابزار چنین راهبردی هستند. مبنای ایجاد جامعه اطلاعاتی، اقتصاد مبتنی بر دانش است و پیکره دانش و به عبارت دیگر، اطلاعات و روش‌های کاربرد آن به سرمایه‌ای اقتصادی تبدیل می‌شوند. بت (۲۰۰۶) به نقل از کوفی عنان اظهار می‌دارد: "مردم گرچه ممکن است فاقد غذا، سرپناه، شغل، مراقبت‌های بهداشتی و آب آشامیدنی باشند، اما در دنیای امروز محرومیت از اطلاعات و خدمات ارتباطاتی به اندازه این محرومیت‌ها شدید و بحرانی بوده و ممکن است شانس جبران وجود نداشته باشد". دگرگونی جامعه صنعتی قرن بیستم به جامعه اطلاعاتی قرن بیست و یکم، مستلزم شماری از فرایندها است که ماهیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، حقوقی، فنی و

زیست‌بومی دارند (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۶۱). یکی از این تحولات مشترک در تمامی این فرایندها، ورود بی‌وقفه اطلاعات و ارتباطات در تمام ابعاد است به گونه‌ای که در آن‌ها تنیده شده و جزئی از آن‌ها به شمار می‌رود. در عصر کنونی، ارتباطات و نظام‌های ارتباطی، فضای جدیدی را خلق کرده گرچه ممکن است تهدیداتی را نیز باعث شده باشد.

۶-۲. ارتباطات در جوامع دانش‌محور

انقلاب اطلاعاتی و ارتباطی معاصر از سویی موجب پیدایی و فراگیری انواع فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی شده که از طریق آن‌ها انواع فعالیت‌ها و افکار افراد را می‌توان به اشتراک گذاشت. از سوی دیگر موجب شکل‌گیری نظام ارتباطی تله‌ماتیک^۱ از ترکیب ارتباطات راه دور و انفورماتیک و فضای جدید شده که جوامع، گروه‌ها، و افراد می‌توانند در آن گردهم آیند و به بحث و تبادل نظر بپردازند. هر جا که امکان مشارکت گسترده وجود داشته باشد و خدمات عمومی ایده‌آلی فراهم باشد این نظام علاوه بر انتقال انحصاری اطلاعات می‌تواند فرصتی را نیز برای تبادلات فرهنگی و علمی فراهم آورد (علیدوستی، خسروجردی، و دوران ۱۳۸۸). تصور جامعه اطلاعاتی بدون فناوری اطلاعات و ارتباطات، تصویری خیالی است.

کفلا^۲ (۲۰۱۰) به نقل از فونگ چان اون^۳ بیان می‌کند: "پیشرفت چشمگیر در فناوری ارتباطات و اطلاعات به همراه سرعت زیاد پیشرفت فناورانه، علمی و رقابت جهانی در راستای تقاضاهای در حال تغییر دلیلی است که دانش اهمیت فراوانی پیدا کند". ضروری است تا بخشی از اقتصاد دانش‌محور باشیم چرا که اطلاعات و دانش در حال جایگزینی سرمایه و نیروی انسانی است که سابقاً اقلام تولید ثروت محسوب می‌شدند. در عصر کنونی، ما در حال گذار از انقلاب صنعتی به جهانی شدن و تجارت بین‌المللی هستیم گذاری که در آن جریان آزاد سرمایه اطلاعات و کارکنان مقدور می‌شود. کفلا (۲۰۱۰) به نقل از هوگتن و شیهان^۴ پدیدار شدن اقتصاد دانشی

1. Telematics

2. Kefela

3. Fong chan onn

4. Houghton and Sheehan

را به واسطه دو نیرو می‌داند: ۱) افزایش نفوذ دانش در فعالیتهای اقتصادی و ۲) افزایش جهانی شدن امورات اقتصادی. زمانی که تولید، توزیع و استفاده از دانش سرنوشت‌ساز می‌شود اقتصاد دانش‌محور توسعه یافته و سازمان اقتصادی را نحت تاثیر قرار می‌دهد.

این تغییر الگو از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌محور تاثیراتی را در مفهوم اشتغال فراهم آورده است. این تغییرات در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. تغییر الگو از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌محور و تأثیرات آن بر کار (مرآتی و ناطق ۱۳۹۰، ۱۷۵)

الگوی اقتصاد دانش‌محور	الگوی اقتصاد صنعتی	سازمان
تولید دانش، تعریف شده توسط اینترنت‌ها	بر مبنای امکانات و تمرکز بر تولید	مدل سازمان
تکامل شبکه‌ها در داخل شبکه‌های جهانی	ایستا، نهاد معین	اشتغال
کار آزاد، طیف کامل روابط با شرکت	اشتغال تمام وقت	مهارت‌ها
پویا، پیچیده، فردی و ناپایدار	پایدار، به‌طور واضح تعریف شده	زمان / فضای کاری
متغیر، زمان و فضای مجازی	تعریف شده، ساعتی که ورود و خروج کارکنان را ثبت می‌کند	مکان
غیر مبتنی بر مکان، انتخاب شخصی	اختصاصی و منظم	محدودیت‌های دوران زندگی
نفوذپذیر و دائماً در حال تغییر	ثابت و نفوذناپذیر	

یک اقتصاد دانش‌محور اساساً یک اقتصاد خدماتی^۱ است. این اقتصاد، دانش را فراهم می‌کند تا به اقتصاد جهانی خدمت کرده و اساساً سود هنگفتی را فراهم کند. ثروت و سرمایه یک اقتصاد دانش‌محور، در صورتی افزایش می‌یابد که ایده‌های بیشتری را تولید نموده و آن‌ها را در طیف و مقیاس وسیع‌تری به کار گیرد. افراد این اقتصاد می‌توانند بدون صرف ساعات طولانی و با صرفه‌جویی بیشتر، سود بیشتری دریافت نمایند (مورک و ینگ، ۱۹۹۸) بنابراین خدمات اطلاعاتی ارائه شده در یک اقتصاد دانش‌محور، اقتصادی و مقرون به صرفه است.

ایجاد و اشتراک دانش و هوش جمعی، قاعده‌های اساسی اقتصاد دانش هستند. این قاعده‌ها از یک سو به وسیله عوامل فناورانه نظیر گسترش فناوری‌های اطلاعات

1. Service economy

و ارتباطات و از سوی دیگر توسط عوامل انسانی مثل تشکیل اجتماعات دانشی ترغیب می‌شوند که اغلب آن‌ها در قالب گروه‌های دانشی آنلاین و بخشی از شبکه‌های دانشی بین مرزی و بین فرهنگی هستند (اندرسون، فورمیکا، و کورلی ۲۰۰۹). ری^۱ (۲۰۰۸) به نقل از ترپر^۲ بیان می‌کند: "ابزارهای به اشتراک‌گذاری، سازمان‌ها را به توانایی اشتراک و گرفتن باز خورد کاربر و بهترین عمل در راستای موجودیت‌های جهانی مجهز می‌کند". هدف اشتراک عبارت است از «ایجاد سیستم مدیریت اشتراکی و پایه که از اشتراک دانش و به‌کارگیری مجدد اطلاعات پشتیبانی می‌کند» (ری ۲۰۰۸). مدیریت این دانش تولید شده و به جریان انداختن آن هنری است که تنها سازمان‌های دانش‌محور به آن اقدام می‌نمایند.

مدیریت دانش، جریان اصلی است. این روند اشاره به فرایندهای ارتباط اجتماعی دارد که توسط فناوری‌های همکاری نظیر اینترنت، اینترنت‌ها و تجهیزات بی‌سیم حمایت می‌شود تا دانش جدیدی را تولید نموده و به‌طور کارآمدی برای کسب و حفظ مزیت رقابتی دوباره استفاده شود. این کار از طریق عملکرد مناسب و فرایند تصمیم‌سازی کارکنان، متجلی می‌شود (اندرسون، فورمیکا، و کورلی ۲۰۰۹). شرکت ارتباط از راه دور زیمنس^۳ آلمان نمونه موفقی از کاربرد مدیریت دانش است. آن‌ها قراردادی را برنده شدند که قرار بود شبکه ارتباط از راه دوری را در بیمارستان‌های سوئیس بسازد. علی‌رغم اینکه شرایط آن‌ها از پایین‌ترین متقاضی فقط ۳۰ درصد بالاتر بود، رمز موفقیت‌شان سیستم مدیریت دانش آن‌ها بود که به نمایندگان فروش شرکت این اجازه را داد تا شرکت زیمنس از رقبایش قابل اعتمادتر ظاهر شود (ری ۲۰۰۸) و این همان حفظ مزیت رقابتی است که سازمان‌ها را از هم متمایز می‌کند.

تولید دانش برای پایداری مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی، محوری بسیار اساسی است. مزیت رقابتی در اقتصاد مدرن در قابلیت‌های خلق دانش، آموختن چگونگی و مدیریت تغییر استراتژیک نهفته است. ایجاد مزیت رقابتی از طریق قابلیت

1. Ray

2. Trepper

3. siemens

پویا، مستلزم جریان مستمر دانش درون و برون سازمان و نوعی مخزن دانش به روز است. این خواسته جدید به‌طور اجتناب‌ناپذیر، چالش جدیدی فراروی ساختار سازمانی قرار می‌دهد و شکل‌گیری انواع جدید شکل‌های سازمانی برای تسهیل مدیریت دانش به‌خصوص جریان دانش را موجب می‌شود (فروهی ۱۳۸۴). یکی از این اشکال حرکت به سمت فضاهای کاری جدید است. تصور فضاهای کاری جدید مانند دورکاری بدون دانش، اطلاعات و مدیریت آن‌ها، تصویری خیالی است.

۳-۶. فضای کاری سازمان‌های دانش‌محور

در محیط کار سازمان‌های دانشی، تولید به جای اینکه ماشینی برای پردازش اطلاعات باشد ارگانیزم زنده‌ای است که در آن تعاملات پیچیده‌ای مانند یادگیری از دیگران و نیز فراهم‌آوری دانش از بیرون را امکان‌پذیر می‌سازد. از رهگذر چنین روشی، دانش ایجاد می‌شود و ایجاد دانش سازمانی از تبدیل دانش نهان به دانش آشکار مشتق می‌شود (اندرسون، فورمیکا، و کورلی ۲۰۰۹). اغلب تعاملات در چنین سازمان‌هایی مجازی و فرامرزی است.

افزایش شدت تولید دانش در قرن ۲۱ به این معنی است که مدیران و کارکنان موفق نیازمند مهارت‌های کنترل و اداره اطلاعات^۱ هستند (مورک و ینگ ۱۹۹۸). جایگزینی ساختار ارگانیک^۲ به ساختار سلسله‌مراتبی و رشد اندازه سازمان‌ها به‌خصوص بین‌المللی شدن آن‌ها نیازمندی‌های متفاوتی بر ساختار سازمان‌ها تحمیل می‌کند که کنترل سازمان‌های پراکنده از لحاظ جغرافیایی از آن جمله است. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک به شکل‌گیری گونه‌هایی از ساختارهای پیشرفته‌تر، نامتمرکز و بخشی‌نظیر ساختار ماتریسی منجر می‌شود (فروهی ۱۳۸۴). در چنین سازمان‌هایی است که مفهوم کار از راه دور و ارتباطات فرامرزی معنا می‌یابد. از جمله این

1. Information handling

۲. تصور پدیده‌های پیچیده و اجتماعی برای سازمان‌ها، که مجموعه‌ای از نیروهای رقیب و متعادل بین افراد و نیروهای اجتماعی آن را شکل می‌دهند.

3. R&D

سازمان‌ها می‌توان به سازمان‌های تحقیق و توسعه^۳ اشاره کرد.

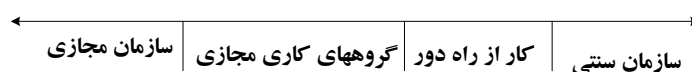
در سازمان‌های تحقیق و توسعه، اطلاعات نقش مهمی را ایفا می‌کند. در هر سازمان تحقیقاتی، افرادی یافت می‌شوند که ذهن خود را به ورای واضحات معطوف کرده و ایده‌آفرینی می‌کنند. برای پرورش یک محیط ایده‌آفرین، باید فرصت داده شود تا ایده‌های نو ارائه شوند بدون این که بلافاصله از جنبه صحت مورد قضاوت قرار گیرند (جین، و تریان‌دیس ۱۳۸۱).

یکی از وظایف مهم مراکز پژوهشی، وظیفه رابط کلیدی است. رابط کلیدی، همه منابع، به ویژه منابع مکتوب را مطالعه و بارها با افراد داخل و خارج از مرکز گفتگو می‌کند. چاکرابارتی و اوکیفه^۱ (نقل در جین، و تریان‌دیس ۱۳۸۱) با بررسی سه مرکز پژوهشی دولتی دریافتند که نزدیک به یک هفتم متخصصان به این کار اشتغال دارند. ایفای نقش رابط کلیدی به سازمان‌های پژوهشی از طریق رساندن اطلاعات مورد درخواست دیگران، شناسایی منابع مکتوب، مشارکت در ایده‌آفرینی، برقراری تماس بین افراد، ارائه پشتیبانی، فروش یک ایده نو، با خبر ساختن تصمیم‌گیرندگان کلیدی از پیشرفت‌های جدید در زمینه کاری خود و برقراری تماس در داخل و خارج مرکز برای ترویج و تبلیغ یک ایده انجام می‌شود. اغلب چنین فعالیت‌هایی از طریق ارتباطات از راه دور و به صورت مجازی انجام می‌پذیرد.

به وجود آمدن سازمان‌های مبتنی بر دانش و سازمان‌های مجازی از نمودهای جوامع اطلاعاتی است. یکی از دلایل پذیرفته شدن و بکارگیری سازمان‌های مجازی این است که سازمان‌های مجازی به دلیل اتکای زیاد بر روی فناوری اطلاعات دارای مزایایی مانند اتکا بر مدیریت بر مبنای علم و دانش هستند (اشرف‌العقلایی ۱۳۸۱). سازمان‌های امروزی به تبع بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، به جای تاکید بر حضور فیزیکی به سمت مجازی شدن پیش می‌روند. اما مسلماً این امر به یکباره صورت نمی‌گیرد بلکه هر سازمان با توجه به وضعیت زیرساخت‌ها، ویژگی‌های کلیدی،

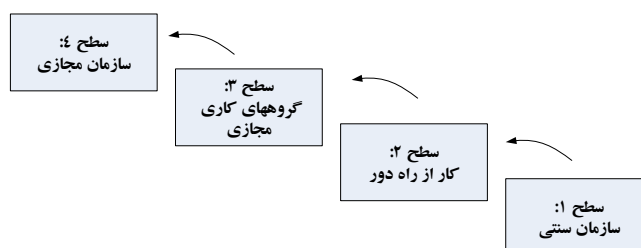
1. Chakrabarti and O'keefe

شرایط محیطی و سطح آمادگی توانایی مجازی‌سازی در سطحی خاص و در برخی از ابعاد سازمان را داراست. از این رو، هر سازمان در مقاطع مختلف از سطح خاصی از مجازی‌سازی برخوردار است که می‌توان آن را بر روی یک طیف نشان داد. این طیف از سازمان‌های سنتی شروع شده و به سازمان‌هایی که تا حد زیادی مجازی شده‌اند پایان می‌پذیرد. این طیف در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. طیف مجازی‌سازی (مانیان، مرآتی و ناطق ۱۳۹۰)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، سازمان‌های سنتی در اولین گام در راه مجازی‌سازی، گزینه دورکاری را پیش رو دارند. در مرحله بعدی دورکاری در سازمان نهادینه شده و ساخت یافته است و مجازی‌سازی در قالب گروه‌های کار مجازی نمود پیدا می‌کند. در این حالت برخی از گروه‌های کاری سازمان به‌صورت مجازی در سازمان فعالیت دارند. با این وجود، برخی بخش‌های کلیدی سازمان همچنان به‌صورت سنتی به انجام فعالیت می‌پردازند. در انتهای طیف نیز سازمان‌های کاملاً مجازی وجود دارند. بر اساس طیف فوق می‌توان مدل بلوغ مجازی‌سازی سازمان‌ها را تدوین نمود. چارچوب این مدل در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. مدل بلوغ مجازی‌سازی (مانیان، مرآتی و ناطق ۱۳۹۰)

بنابراین دورکاری گامی است که سازمان‌ها را به سمت مجازی‌سازی و تبدیل

شدن به مراکز اطلاع‌رسانی و دانشی پیش می‌برد.

۴-۶. کار از راه دور (دورکاری): سازمانها و مراکز اطلاع‌رسانی

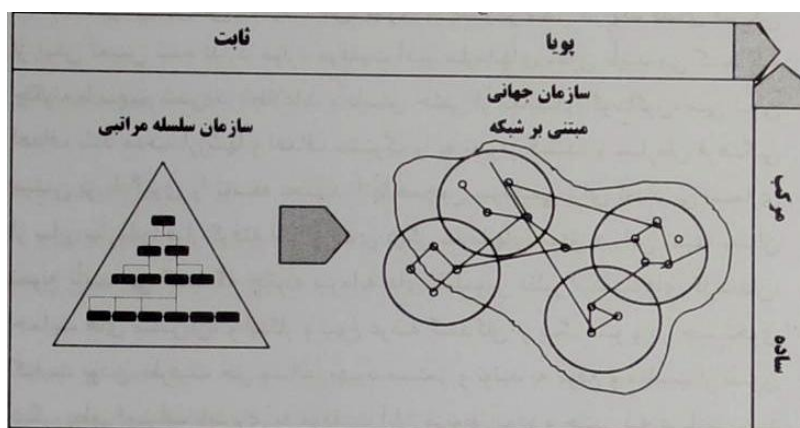
با توجه به اینکه رایانه‌ها بسیار هوشمندتر، سریع‌تر، کم‌حجم‌تر و ارزان قیمت شده‌اند، در ساختار کار، فناوری و دانش نوین نقش فوق العاده مهم‌تری ایفا می‌کنند. در دنیای امروز حرکت بی‌وقفه و مبتنی بر فناوری اقتصاد جهانی در حال ایجاد دگرگونی در مفاهیم سنتی «زمان» و «مکان» است. اینترنت این امکان را فراهم ساخته که یک فرد، هر زمان، امور شغلی خود را در هر منطقه جغرافیایی انجام دهد. رایانه‌های قابل حمل، تلفن‌های سلولی، اتصالات بدون سیم، امکان کار در هر زمان و هر مکان را مهیا ساخته و امکان نظارت بیشتر بر برنامه‌ها و فعالیت‌ها را فراهم نموده‌اند^۱ (دی مارتینو ۱۳۸۲، الف).

این نوع جدید دانش، نیازی به تمرکز در یک فضای فیزیکی از پیش تعیین شده ندارد. موارد موفقیت‌آمیز سازمان‌های مدرن نشان می‌دهند که چگونه با سهم شدن در اطلاعات و دانش حتی از مکان‌های گوناگون می‌توان اهداف بلند مدت، ارزش‌ها و اهداف مشترک را محقق کرده و سازمان فرهنگی مبتنی بر یادگیری را توسعه داد. آن‌ها همچون الگویی برای تعداد بی‌شماری از سازمان‌ها مطرح شده‌اند. سازمان‌های موفق در این زمینه حاکی از این واقعیتند که چگونه سرمایه‌های ناملموس نظیر استعدادهای کارمندان، حمایت‌های مشتریان، ابتکار و نبوغ عرضه‌کنندگان از یک سو و در جستجوی کیفیت بودن، ظرفیت حل مسأله، بهبود مستمر و تولید به موقع و مناسب از سوی دیگر، به‌طور مستقیم به موفقیت آنان مربوط بوده و حتی رمز موفقیت آنان محسوب می‌شود (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۲۰-۲۲). پرتی (۲۰۰۲b) به نقل از نیلز بیان می‌کند: "فعالیت‌های مربوط به اطلاعات، نیاز به بررسی جداگانه^۲ دارد،

۱. این مطلب از پیشگفتار کتاب "کار از راه دور" اخذ شده است. اطلاعات کامل کتاب در فهرست منابع آمده است.

این پیشگفتار توسط محمدرضا سپهری رئیس موسسه کار و اطلاعات توسعه شده است.

گاهی در برقراری ارتباط با دیگران وقفه ایجاد می‌شود اما نیاز زیادی برای ارتباطات رودررو وجود ندارد گرچه این حالت اغلب نامطلوب تصور می‌شود". ویژگی مهم و اصلی سازمان‌های اطلاع‌رسانی، پرتحرکی آنهاست. این نه فقط به معنای توانایی سازگاری با شرایط در حال تغییر بلکه حاکی از عکس‌العمل فوری در زمینه توانایی جمع‌آوری منابع مناسب و تخصیصی برای اهداف مشترک، تمرکز مجدد بر اهداف و فعالیت‌ها و انتخاب راه‌حل‌های سریع و با کیفیت و در مجموع روش‌های حل مسأله است. از سویی، تأثیر فن‌آوری‌های اطلاعاتی و مخابراتی بر عملکردهای سازمان، حالت نیروی گریز از مرکز داشته و از طریق کاهش واحدهای تولیدی به پایین آوردن نقش اقتصادهای فنی کمک می‌کند. از سوی دیگر، فناوری اطلاعات و ارتباطات زمینه گفتگوی مستقیم و سریع میان اعضای یک سازمان را فراهم آورده و بدین ترتیب زمینه‌ساز تعامل گسترده‌تری می‌شوند. یقیناً این مرکز نه می‌تواند و نه خواهان کنترل خطوط ارتباطی داخل سازمان است. شبکه‌سازی همان طور که در شکل ۳ نشان داده شده است، به نحو چشمگیری به‌عنوان روشی در عملکردهای سازمان جدید قلمداد می‌شود.



شکل ۳. سازمان شبکه‌ای (دی‌مارتینو، ۱۳۸۲، ص ۲۲).

ویژگی‌هایی مانند پرتحرکی، مبتنی بر دانش بودن و دارایی‌های ناملموس که

سبب موفقیت سازمان‌های شبکه‌ای می‌شوند، در سیستم کار از راه دور گسترش می‌یابند. کار از راه دور حرکت‌های جدید سازمانی را با یکدیگر هماهنگ کرده و یک محل کار موقت یا سیار را ممکن می‌سازد (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۲۰-۲۲). البته لازمه این سازمان‌های سیار، کارکنان دانش‌محور است. دی مارتینو (۱۳۸۲، ۲۳-۲۴) به نقل از اسمیت^۱ در مورد برنامه کار از راه دور چنین می‌نویسد:

"کارمندان باید به سوی مهارت‌ها، دانش، استعدادها و برخی از ارزش‌های افزوده‌ای که شرکت را به اهدافش نزدیک می‌کند، هدایت شوند. با کاهش زمان پاسخگویی، کارمندان به‌طور قابل توجهی قادر به کار در هر نوبت کاری و با تیم‌های منضبط دو جانبه‌ای خواهند بود که می‌توانند تمام نیازهای یک مشتری و یا چالش رقابتی وی را همزمان در نظر بگیرند. رهبری این گروه‌ها نیز توسط سلسله مراتب اداری سازمان انجام نمی‌گیرد بلکه متخصص‌ترین و ماهرترین فرد مرتبط رهبری می‌کند و از این رو رهبری تماماً وابسته به مدیریت کارمندان نخواهد بود". این نمونه جدید کاری نیازمند مجموعه‌ای جدید از رفتارهای همکاری نظیر صداقت، توانمندی‌های فردی، مسئولیت‌های فردی و کار گروهی هستند. به مجرد اینکه این شرکت‌ها به سازگاری با این رفتارها می‌پردازند، بهبودی اساسی در نقش فرد در محیط کاری رخ می‌دهد. همان رفتارهایی که شرکت را قادر می‌سازد تا در یک محیط سیال رقابتی و فشرده اطلاعاتی به رشد و نمو پردازد، دورکاران را نیز قادر خواهد ساخت تا بی‌مهارتی‌های خود را کاهش دهند.

ویژگی‌های محیط شبکه‌ای مانند فن‌آوری، تحرک، دانش و نوآوری با کم رنگ کردن مرزها راه را برای سازمان‌های مجازی هموار می‌کنند. می‌توان اینگونه گفت که در حالی که شبکه مبتنی بر استقرار ساختاری است اما سازمان مجازی در وضعیتی سیال قرار می‌گیرد. در شکل پیشرفته‌تر، سازمان‌های مستقل از رهگذر مشارکت شبکه‌ای و از طریق فن‌آوری‌های اطلاعاتی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده ولی در

1. Smith

عین حال مستقلاً با هدفی ویژه و محدوده زمانی مشخص به ادامه فعالیت می‌پردازند. این سازمان‌ها به خاطر هدف مشترک خود در دانش، عملکرد و پشتوانه کاری یکدیگر سهیم می‌شوند. هنگامی که به هدف خود نائل آیند از این ترکیب خارج می‌شوند تا دوباره و در ترکیبی متفاوت با سازمان‌های دیگر گرد هم آیند.

عمل ترکیب و منسجم‌سازی ممکن است فرآیندی سخت و جدی باشد، اما نتیجه آن با در نظر گرفتن توانایی در پاسخگویی سریع و عکس‌العمل فوری در قبال تغییرات و فرصت‌ها بسیار مهم است. کار از راه دور خصیصه طبیعی یک سازمان مجازی است (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۲۳-۲۴).

موحمد^۱ (۲۰۰۶) به نقل از کیم و لی^۲ بیان می‌کند "دسترسی آسان و گسترده به داده‌های مشترک باعث می‌شود سازمان‌های مجازی انعطاف‌پذیر باشند. مبادله اطلاعات، دسترسی آسان به داده‌ها و ارتباط از راه دور، کارکنان یک سازمان را قادر می‌سازد تا واحد کاری خود را به‌طور پویا در موقعیت‌های جغرافیایی و ابعاد زمانی متفاوت ایجاد کنند. بنابراین، یک سازمان به واسطه انعطاف‌پذیری و مجازی‌سازی می‌تواند شانس بهتری در تبدیل شدن به واحدی جهانی داشته باشد". این همان چشم‌اندازی است که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در رسیدن به آن در تکاپو هستند. آن‌ها در پی تبدیل شدن به سازمان‌های دانش هستند و سعی در ارائه خدمات ورای زمان و مکان هستند. طراحی و راه‌اندازی کتابخانه‌های دیجیتالی، یکی از این تلاش‌ها است.

فصل هفتم:

دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

۷-۱. دورکاری در محیط کتابخانه‌ها و در بین کتابداران

بیکر^۱ (۲۰۰۰) معتقد است تغییرات فناورانه، نقش و مسئولیت‌های کتابداران و نوع خدمات را تغییر داده است. واحدهای اطلاعاتی آینده، کارکنان اطلاعاتی شامل مشاوران، اعضای تیم تحقیقاتی، مشاوران شبکه^۲، معلمان و مربیان، راهنماها و مدیران منابع، مدیران اطلاعاتی خواهند بود. همه این مسئولیت‌ها، نیاز به حضور مداوم در کتابخانه ندارد (لت^۳ ۱۹۹۴). بدون شک کار از راه دور هم اکنون نیز بخشی از فعالیت‌های کتابخانه‌ای است، مانند خدمات مرجع برای کاربران از طریق ایمیل (پوتنام^۴ ۲۰۰۱) یا همان خدمات مرجع مجازی که به اشکال مختلف همزمان و غیرهمزمان انجام می‌گیرد. دیتور و بورگ^۵ (۱۹۹۳) تا جایی پیش می‌رود که می‌گوید نیاز زیادی به کتابخانه‌ها در قالب و محصور مکان نیست و کتابداری از خانه، بهتر از یک کتابخانه می‌تواند عمل کند.

1. Baker
4. Putnam

2. Network gurus
5. Dator and Borg

3. Lett
6. SreeniVasulu

پرتی (۲۰۰۲b) به نقل از سرینواسولو^۱ بیان می‌کند "نقش کتابخانه‌های سنتی به سمت فعالیت‌های دیجیتالی مانند فناوری‌های مصورسازی، زبان نشانه‌گذاری^۱، نمایه سازی چند رسانه‌ای و طراحی رابط کاربری در حال تغییر است. در کتابخانه مجازی کار به صورت نامتمرکز انجام می‌شود. در چنین شرایطی دورکاری روال عادی خواهد شد". ظهور کتابخانه‌های دیجیتالی با غلبه بر موانع فیزیکی در دسترسی به اطلاعات، پژوهش‌های علمی را سرعت بخشیده است. موانع فضایی و زمانی در جستجوی دانش حذف شده است. امروزه دانشجویان، پژوهشگران، متخصصین اطلاعات و عموم مردم مستقیماً می‌توانند به بسیاری از نادرترین مصنوعات بشری دست یابند. از تصاویر با کیفیت صفحات کتاب گوتنبرگ گرفته تا تصاویر دیجیتالی مختلف در هر زمان و هر محل قابل بازیابی است (اشرف و گولاتی^۲ ۲۰۱۰). بنابراین، نیاز به مراجعه حضوری به کتابخانه‌ها تا حدود زیادی رفع شده است. از سوی دیگر، این کار نیاز به حضور مستمر کتابداران در فضای فیزیکی کتابخانه‌ها را نیز مرتفع نموده است.

کتابخانه دیجیتالی منحصراً معادل یک مجموعه دیجیتالی شده با ابزارهای مدیریت اطلاعات نیست بلکه کتابخانه دیجیتالی فعالیت‌هایی را در حمایت از چرخه حیات، ایجاد، توزیع، بکارگیری و حفاظت از داده، اطلاعات و دانش گرد هم می‌آورد (رضایی شریف‌آبادی^۳ ۲۰۰۶). البته این کار به خودی خود امکانپذیر نیست. کتابخانه‌های دیجیتالی، فناوری را براساس اطلاعات و خدمات فراهم کرده و دسترسی به اطلاعات مرتبط و و ارائه خدمت در هر جا و هر زمان را برای کاربران میسر می‌سازند. کتابخانه‌های دانشگاهی، فناوری‌های ارتباطی مناسب را به کار می‌گیرند تا از طریق فراهم‌آوری دسترسی یکپارچه به منابع و خدمات، از آموزش و پژوهش الکترونیکی پشتیبانی کنند. طیف منابع الکترونیکی شامل فهرست‌های پیوسته، پایگاه‌های اطلاعاتی، مواد چندرسانه‌ای، نشریات آنلاین، مخازن دیجیتالی، کتاب‌های الکترونیکی، آرشیوهای الکترونیکی و خدمات آنلاین است. استفاده از این

1. Markup

2. Ashraf and Gulati

3. Rezaei Sharifabadi

فناوری‌ها توسط کتابخانه‌های دانشگاهی به منظور فراهم‌سازی دسترسی به منابع و خدمات در حمایت از یادگیری، آموزش و تحقیق، منفعی را برای فراگیران دانشگاهی حاضر و راه دور دارد. هم دانشجویان و هم استادان می‌توانند آموزش و پژوهش را بدون حضور در کتابخانه به انجام برسانند (فیلا^۱ ۲۰۰۷). بنابراین در جامعه اطلاعاتی کنونی هیچ محدودیتی برای افزایش فعالیت‌های سازمانی کتابخانه به‌طور فیزیکی وجود ندارد. در این جامعه رقابتی، کتابخانه‌ها باید به سرعت تغییر کنند و فعالیت‌های جدیدی را برای بقای خود انجام دهند (پرتی ۲۰۰۲b).

در فضای دیجیتالی کنونی، می‌توان از دورکاری استفاده فراوان برد. کروسینگ^۲، واقع در اسکاتلند، به منظور ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی با استفاده از فرایندهای تولید پیشرفته خدماتی را برای نشر الکترونیکی فراهم کرد. دورکاران، تصاویر مقالات مجلات را از طریق لینک‌های اینترنتی دریافت می‌کردند. آن‌ها اطلاعات کتابشناختی از جمله چکیده را از طریق انتخاب متن از مقاله به فیلد رکورد پایگاه داده استخراج می‌کردند که به تصویر صفحات مربوطه ارجاع می‌شد. رکورد ناقص^۳ به یک نمایه‌ساز متخصص دورکار محول می‌شد تا کارهای نمایه‌سازی آن را انجام دهد (پرتی ۲۰۰۲b). عرصه دورکاری در فضای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کاملاً فراهم است و نیازمند بسترسازی مناسب برای بهره‌برداری بهینه است. البته ذکر این نکته ضروری است که تمام فعالیت‌های کتابخانه‌ها برای دورکاری مناسب نیست.

۲-۷. فعالیت‌های مناسب دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

بدیهی است که همه کارها برای دورکاری تناسب ندارند. قفسه‌چینی کتاب‌ها باید در محل انجام گیرد؛ بسیاری از مراجعین کتابخانه در انجام جستجو انتظار تماس رودررو را دارند. با این همه، هنگامی که کارها مورد تحلیل قرار می‌گیرند، اغلب در می‌یابیم که بعضی از اجزا بخصوص در عصر کتابخانه‌های دیجیتالی را می‌توان از راه دور انجام داد. کارهایی که می‌توان آن‌ها را با موفقیت، دور از محل اصلی کار انجام

1. Nfila

2. Crossaig

3. partial

داد، در چند ویژگی با هم مشترک‌اند:

- خروجی‌ها به راحتی سنجش و تعریف‌اند؛
- نیاز اندکی به برقراری ارتباط رودررو دارند؛
- میزان نیازمندی‌های فیزیکی در حداقل است (بلیک^۱، ۱۳۸۰، ۴۳).

در واقع دورکاری یک نسخه همه‌گیر نیست که بتوان آن را برای همه مشاغل تجویز کرد زیرا بیشتر مشاغلی را دربر می‌گیرد که یا به‌طور کامل متکی بر نیروی فکر بوده و یا با وسایل ارتباطاتی حاصل از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام‌پذیر باشند. این مشاغل باید نتیجه محور باشند، یعنی در پایان روز دورکاری، نتیجه کار قابل مشاهده و ارزیابی و نیز کمتر زمان محور باشند (تهوری ۱۳۹۱).

طبق نظر فورستر^۲ (۱۹۹۹) تقریباً هر چیزی که نیاز به تماس با فیزیکی نداشته باشد برای دورکاری مناسب است.

پرتی به نقل از بلک و هیسلوپ^۳ بیان می‌کند: "به‌طور آشکار برخی فعالیت‌های کتابخانه‌ای به دورکاری واگذار نمی‌شود، به ویژه فعالیت‌هایی که نیاز است کتابدار در پشت میز به تحویل منابع در مکان بپردازد. همچنین برخی افراد حرفه‌ای مانند مربیان، تکنسین‌ها، مدیران و ناظران که به دلایل مختلف نیاز زیادی به حضور فیزیکی در مکان دارند، مستثنی می‌شوند". ادراک عمومی^۴ و دانش کافی فناوری‌های جدید موبد این نکته‌اند که در حال حاضر فعالیت‌های کتابخانه برای برنامه‌های دورکاری به بهترین نحو مناسب هستند. متأسفانه تجارب کافی در این زمینه موجود نبوده و یا شاید به ندرت گزارش شده است.

نخستین برنامه دورکاری، فهرست‌نویسی (فورستر ۱۹۹۹؛ مگلیو^۵ ۱۹۹۱) نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی (مگلیو ۱۹۹۱) بود. فهرست‌نویسی از راه دور در دهه ۱۹۹۰ در محیط کتابخانه شکل گرفت. امروزه این فعالیت اساساً از سوی پیمانکاران^۶ و مشاوران انجام می‌گیرد (پرتی^۷ ۲۰۰۲a). دورکاری احتمالاً از سال‌های بسیار دورتری

1. Blake

4. Common sense

2. Forster

5. Meglio

3. Black and Hyslop

6. Contractors

7. Prati

در کتابخانه‌ها اجرا می‌شد هرچند ممکن است با این عنوان گزارش نشده باشند.

۳-۷. فعالیت‌های پیشنهادی برای دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

پرتی (۲۰۰۲b) فعالیت‌های پیشنهادی برای دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را به نقل از افراد مختلف اینگونه بیان می‌کند: فعالیت‌های پیشنهادی می‌تواند شامل تبدیل^۱ فهرست گذشته‌نگر (لیسن و پلزر^۲ ۱۹۹۶؛ ماتریچ^۳ ۱۹۹۷؛ فورستر ۱۹۹۹)، فهرست‌نویسی بنیادی^۴ (لیسن و پلزر ۱۹۹۶) فهرست‌نویسی اینترنتی (ماتریچ، ۱۹۹۷)، کار مرجع (لیسن و پلزر ۱۹۹۶؛ فورستر ۱۹۹۹) تنظیم^۵ پایگاه اطلاعاتی (لیسن و پلزر ۱۹۹۶) حفظ و رسیدگی به آن (فورستر ۱۹۹۹) باشد. به روز کردن فهرست‌های همگانی پیوسته، شامل اضافه کردن آدرس‌های اینترنتی^۶ به رکوردهای موجود؛ چک کردن لینک آدرس‌ها و تایید آن‌ها (فورستر ۱۹۹۹) نیز جزء موارد پیشنهادی است. لیسن و پلزر (۱۹۹۶) معتقدند با افزایش منابع الکترونیکی انتظار فهرست‌نویسی از راه دور بویژه در ایجاد لینک‌هایی به سریال‌های گرفته شده از پایگاه‌های اطلاعاتی استنادی افزایش می‌یابد. همچنین، بسیاری از پژوهشگران دیگر معتقدند دورکاری به دلیل پروژه‌های کتابخانه دیجیتالی، پروژه‌های مصورسازی/ اسکن گسترده، طراحی صفحه وب و رسیدگی به آن (فورستر ۱۹۹۹؛ شنایدر^۷ ۲۰۰۰؛ پوتنام ۲۰۰۱)، طراحی پایگاه اطلاعاتی، مشارکت و تولید پایگاه اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد خدمات مرجع نیز به دلیل دسترسی الکترونیکی به منابع، به‌طور گسترده‌ای به این نوآوری گرایش یافته‌اند. فولگر^۸ (۱۹۹۷) معتقد است ویدئو کنفرانس برای ارائه خدمات مرجع به دانشجویان مستقر در دانشگاه می‌تواند وسیله خوبی برای کتابداران دورکار باشد. کنفرانس از راه دور متضمن این است که دورکاری وسیله‌ای برای دستیابی به بهترین نتایج با تلاش‌های مشترک خواهد بود.

1. conversion
4. Original
7. Schneider

2. Leysen and Pelzer
5. Clean-up
8. Folger

3. Mautrich
6. Uniform Resource Locator

شیوه‌های ارسال و درخواست پرسش نیز تغییر کرده است لازم نیست کتابداران به طور فیزیکی در کتابخانه باشند تا بتوانند این درخواست‌ها را پاسخ گویند حتی پرسش‌ها از طریق تلفن نیز به‌طور خودکار می‌توانند به مکان دورکاری ارسال شوند. کتابداران می‌توانند از طریق ایمیل درخواست‌ها را پاسخ داده و منابع را ضمیمه نمایند (بیکر ۲۰۰۰؛ پرتی ۲۰۰۲b).

پوتنام (۲۰۰۱) دورکاری را برای جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی و گردآوری گزارش‌های پژوهشی پیشنهاد می‌کند و هرژوسر (۲۰۰۱) یک کتابخانه تلفنی^۱ را از طریق برنامه‌های دورکاری برای ارائه خدمات به تعداد بیشتری کتابخانه، تعداد بیشتری پایگاه اطلاعاتی و منابع اطلاعاتی دیگر پیشنهاد می‌کند.

پژوهشگران دیگر انواع خدمات مناسب برای دورکاری را این چنین برشمرده‌اند: جستجوی اینترنتی (مگلیو، ۱۹۹۱)، جستجوی پایگاه اطلاعاتی، جستجوی اطلاعات علمی، فعالیت‌های مشاوره، مرجع الکترونیکی، خدمات ارائه اطلاعات به کاربر به‌صورت اینترنتی (ماتریچ، ۱۹۹۷)، مرجع اینترنتی^۲ (اشنایدر، ۲۰۰۰). فعالیت‌های دیگری که برای دورکاری مناسب تلقی شده‌اند عبارتند از: ایجاد نمایه‌های سرعنوان‌های موضوعی/کتابشناسی‌ها، فراهم‌آوری^۳ (ماتریچ، ۱۹۹۷)؛ سفارش^۴/ لغو از طریق اینترنت (فورستر، ۱۹۹۹)، انتخاب کتاب (مگلیو، ۱۹۹۱)، مدیریت، ارزشیابی روزنامه‌ها/مجلات (ماتریچ، ۱۹۹۷)، نوشتن پروژه (اشنایدر، ۲۰۰۰)، ایجاد پیش‌نویس‌های اولیه^۵ از مقالات دانشگاهی، برنامه‌نویسی (ماتریچ، ۱۹۹۷)، پروژه‌های خاص (فورستر، ۱۹۹۹)، به روز کردن دستنامه‌های مربوط به روند کار^۶ (فورستر، ۱۹۹۹) و واژه‌پردازی و ورود اطلاعات (ماتریچ، ۱۹۹۷). بنابراین به‌طور کلی می‌توان مشاغل مناسب برای دورکاری را در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی در چند گروه زیر گنجانند:

- خدمات فنی از جمله فهرستنویسی و رده‌بندی انواع منابع چاپی و

1. call-centre
4. Ordering

2. live
5. Rough draft

3. Acquisitions
6. Procedural manual

الکترونیکی

- نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی
 - خدمات مرجع و اطلاع‌رسانی پیوسته
 - خدمات گزینشی اطلاعات
 - خدمات نگارشی و پژوهشی همچون ترجمه و ویرایش متون، تهیه گزارش و انجام پژوهش‌های مرتبط
 - داوری و ویرایش مقالات مجلات چاپی
 - خبرنامه و مجله الکترونیکی
 - نشر رومیزی
 - ایجاد و توسعه کتابخانه مجازی
 - آموزش مجازی/الکترونیکی دروس تخصصی و نیز سواد اطلاعاتی
 - ویرایش و تکمیل پایگاه کتابشناسی کتابخانه‌ای
 - طراحی و مدیریت وب‌سایت کتابخانه‌ای
 - طراحی و مدیریت سامانه مدیریت دانش سازمان متبوع (تهوری ۱۳۹۰).
- به نظر می‌رسد با بکارگیری فناوری‌های وب ۲ به صورت گسترده در محیط کتابخانه‌ها، شاهد کتابخانه‌هایی تعاملی‌تر و فراتر از مرزهای زمان و مکان باشیم.

۷-۴. کتابخانه‌های مناسب برای برنامه‌های دورکاری

ماتریچ (۱۹۹۷) معتقد است که دورکاری در کتابخانه‌هایی با اندازه بزرگ و متوسط بیشتر مناسب است زیرا توزیع کار و مدیریت وظایف تعیین شده را تسهیل می‌کند. از سوی دیگر، هرژوسر (۲۰۰۰) بر این باور است که پراکندگی جریانات کاری کتابخانه در بین تعداد زیادی کارمند به برنامه‌های دورکاری موثری منجر نمی‌شود. او معتقد است که کتابخانه‌های کوچک‌تر با تعداد محدودی کارمند که همه فرایندهای کاری را بر عهده دارند برای دورکاری مناسب‌ترند. همچنین بر طبق نظر

هرژوسر، کتابخانه‌های کوچک‌تر می‌توانند از طریق دورکاری فوایدی مانند افزایش ساعات بیشتر کاری را برای برخی خدمات فراهم کنند. بزرگی و کوچکی کتابخانه برای اجرای دورکاری مستلزم دید مثبت مدیر درباره این شیوه کاری و تقسیم منصفانه کار در بین کارمندان است. در هر صورت حضور حداقلی از نیروها برای اجرای کارهای فیزیکی کتابخانه‌ها لازم است.

۷-۵. تجارب کتابخانه‌ها در دورکاری: نمونه‌ها و برنامه‌ها

پرتی (۲۰۰۲b) از زبان برخی از دورکاران به تجارب دورکاری در مراکز مختلف اشاره می‌کند. فهرست‌نویسی از راه دور^۱، در محیط‌های کتابخانه‌ای در اواسط دهه ۱۹۹۰ آغاز شد اما در اینجا به برخی از نمونه‌های قدیمی‌تر اشاره می‌شود. در سال ۱۹۸۱ در کتابخانه عمومی بولدر^۲ مدیران دورکار و کارکنان پشتیبانی، یک روز در هفته را در خارج از کتابخانه سپری می‌کردند. فعالیت‌های آن‌ها در خانه عبارت بود از: برنامه‌ریزی، تحقیق و مطالعه تخصصی. در سال ۱۹۸۴ در کتابخانه دانشگاه پردو^۳، رئیس بخش به مدت شش ماه تبدیل گذشته‌نگر^۴ کارت‌های فهرست‌نویسی را از طریق اتصال مودم خود از خانه انجام می‌داد. در سال ۱۹۹۰ کتابخانه‌های آمریکایی کارمندانی داشتند که به‌طور منظم در خانه کار می‌کردند و این کار در کتابخانه‌های دانشگاهی معمول‌تر بود. از سال ۱۹۹۰ کتابخانه ملی کشاورزی^۵، برنامه انعطاف مکانی^۶ برای نمایه‌سازها و کتابداران خدمات عمومی را پذیرفته بود. کارمندان نمایه‌سازی دو تا چهار روز در خانه کار می‌کردند. سیستم نمایه‌سازی، مبتنی بر کاغذ بود بنابراین هیچ امکاناتی فراهم نمی‌شد. کارمندان خدمات مرجع و خدمات اطلاعاتی نیز در این طرح شرکت می‌کردند اما این گروه به گستردگی نمایه‌سازها نبودند. کار در خانه شامل نشر، پروژه‌های خاص، کار کمیسیونی، ارسال انبوه^۷، مجموعه‌سازی و پیش‌نمایش

1. Tekecataloging
3. Purdue university calumet Library
5. The National Agriculture Library
7. Mass mailings

2. Boulder public Library
4. Retrospective conversion
6. Flexiplace
8. Video preview

ویدئویی^۸ بود. در آن زمان، جستجوی اینترنتی به خاطر کمبود بودجه به خانه برده نمی‌شد.

لوئیس گراهام^۱، نخستین دورکار کتابخانه ملی اسکاتلند کار کنترل کیفی را در فهرست رایانه‌ای کتابخانه انجام می‌داد.

در کتابخانه ملی پزشکی^۲، شواهدی وجود دارد که برخی کتابداران آن کتابخانه، دو تا سه روز در خانه کار می‌کردند.

در سال ۱۹۹۴، بلیک و هیسلوپ فعالیت خود را در کتابخانه‌های دانشگاهی ایالت میشیگان^۳ شروع کردند. این فعالیت یک برنامه دورکاری برای فهرست‌نویسی بنیادی بود که در سال ۱۹۹۴ شروع و در سال ۲۰۰۱ پایان یافت. این تجربه‌ها در طول دوره اولیه توسعه اتفاق افتاد، تا آنجا که فهرست‌نویسان خانگی^۴ باید رکورد را به‌طور آفلاین ایجاد می‌کردند و از کتابخانه، رکوردها را از دیسک به فایل اینترنتی آپلود می‌کردند.

در سال ۱۹۹۴، ادن^۵ شروع به کار بر روی پروژه سیستم تحویل دانش مهندسی ملی^۶ کرد که فهرست‌نویسی از راه دور منابع دیجیتالی را برای ایجاد منابع آموزشی مبتنی بر رایانه یا گروه افزار^۷ آزمایش می‌کرد.

در سال ۱۹۹۵، پروژه کتابخانه مجازی مهندسی ادینبورگ^۸ شروع به ایجاد پایگاه اطلاعاتی توزیعی کرد. هاریسون^۹، کارمند پاره‌وقت این پروژه، چهارده ساعت در هفته را در خانه کار می‌کرد و بیشتر از سه ساعت در کتابخانه دانشگاه هریوت – وات^{۱۰} کار می‌کرد.

کلپر^{۱۱}، متخصص بخش فراهم‌آوری کتابخانه رید آمریکا^{۱۲}، کارمند مجله لایبرری موزائیک^{۱۳} فرصتی برای تجربه دورکاری داشت. او اینچنین گزارش کرد که کتابخانه رید فرم‌هایی را برای اجرای پروژه ورک اوی^{۱۴} ایجاد کرده بود که

-
- | | |
|--|---|
| 1. Louise Graham | 2. the Natinal Library of Medicine |
| 3. Michigan state University Libraries | 4. home-based |
| 6. National Engineering Education Delivery system project (NEESDS) | 5. Eden |
| 7. Groupware | 8. Edinburgh Engineering Virtual Library (EEVL) |
| 9. Harrison | 10. Heriot-watt University Library |
| 11. Kleper | 12. Acquisition Dpartment of Reed Library (US) |
| 13. Library Mosaics | 14. Work Away |

یادداشت‌هایی را برای توصیف پروژه، یک جدول زمانی، یک فرم گزارش دو هفته‌ای و یک فرم ارزشیابی نهایی را فراهم می‌کرد (پرتی ۲۰۰۲b).

دو کتابدار دورکار در کتابخانه‌های دانشگاه ورونا^۱ برای آزمون این شکل انعطاف‌پذیر کار، در سال ۱۹۹۹ شروع به کار کردند (پرتی ۲۰۰۲a).

اسچوسو^۲ دورکار کتابخانه ملی آلمان در خانه، تبدیل گذشته‌نگر^۳ کارت‌های فهرست‌نویسی منابع چند جلدی کتابخانه را با رده‌بندی منابع انجام می‌داد. جستجوهای اینترنتی کتابشناسی آلمان به او کمک می‌کرد تا کارش را تکمیل کند. او مزیت‌های زمان انعطاف‌پذیر، شرایط کاری آرام و سطح بالای مسئولیت‌پذیری را تجربه کرد در حالی که هرگز از کار جدا و منزوی نشده بود.

تجربه دورکاری وزینسکی، می و نومن^۴ در کتابخانه دانشگاه فری برلین^۵ در ایجاد کتابشناسی دانشگاهی شامل دریافت اطلاعات درباره انتشارات ۴۵۰ موسسه دانشگاهی نظیر پایان‌نامه‌ها بود. پیشینه‌ها جمع‌آوری و در پایگاه داده دانشگاه الگرو^۶ قرار داده می‌شد تا هر سال ۹۰۰ صفحه از کتابشناسی را تولید کنند.

برنامه دورکاری کروگر و لوچنر^۷ در کتابخانه آ.ام.بی^۸ در سال ۲۰۰۱ شامل جستجو (۸۰ درصد)، سفارش کتاب و مجلات، دانلودهای الکترونیکی و خدمات بریده جراید اخبار^۹ بود. کارهایی که انجام آن‌ها از خانه امکان‌پذیر نبود عبارت بودند از: فهرست‌نویسی، بازدیدهای کتابخانه‌ای، پشتیبانی فیزیکی. کارهای جدید که می‌توان افزود عبارتند از: بررسی فهرست‌ها، تایید فهرست‌نویسی، افزایش پوشش خدمات آگاهی‌رسانی اخبار و مطبوعات، توسعه یک سیستم اسکن محیطی^{۱۰} (پرتی ۲۰۰۲b). همانطور که ملاحظه می‌شود دورکاری در کتابخانه‌ها از دهه ۱۹۸۰ و حتی شاید قبل از آن آغاز شده و در حال حاضر نیز ادامه دارد.

1. Verona

3. Retrospective Conversion

5. Feri universitat Berlin

7. Kruger and Lochner

9. press clipping services

2. Schossau

4. Kawczynski, Meye and Naumann

6. Allegro

8. RMB

10. environmental scanning system

۶-۷. دورکاری در کتابخانه‌های ایران

در کتابخانه‌های ایران، گزارش زیادی در خصوص دورکاری به‌طور رسمی وجود ندارد. دلیل این امر تازه و جدید بودن بحث دورکاری و اجرای آن در سازمان‌هاست. البته، تعدادی مقاله مروری در این زمینه به چاپ رسیده است. مقالات تهوری (۱۳۹۰ و ۱۳۹۱) از آن جمله بوده و به تبیین دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. ولی به نظر می‌رسد برخی از سازمان‌ها از مدت‌ها پیش دورکاری را دنبال می‌کردند. مصاحبه با یکی از کارمندان موسسه فرهنگی و اطلاع‌رسانی نمایه، وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور (۱۳۸۳) گویای این مطلب است که در اوایل دهه پیش، این موسسه کار نمایه‌سازی مجلات خود را به‌صورت دورکاری به کارمندان خود واگذار می‌کرده است. به این ترتیب که کارمندان می‌توانستند موظفی کاری خود را در قالب نشریات کاغذی به خانه منتقل کرده و در آنجا به نمایه‌سازی بپردازند و پس از اتمام کار آن را به موسسه بازگردانند.

وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۱۳۸۹/۳/۳۰ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن، آیین‌نامه دورکاری را تصویب نمودند (آیین‌نامه دورکاری ۱۳۸۹). پس از ابلاغ آیین‌نامه دولت در خصوص اعمال دورکاری در سازمان‌ها، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، دورکاری را از زمستان ۱۳۸۹ در پیش گرفت. این سازمان از ابتدای دی ماه ۱۳۸۹، تعداد ۱۳۰ نفر از کارکنان خود را برای دورکاری مأمور کرد. نوع دورکاری در این سازمان از بُعد محل کار، خانه کاری و از بُعد مدت زمان دورکاری، پاره وقت بود که به موجب آن و به اقتضای کار و تصمیم مدیریت، کارکنان دورکار دو تا چند روز را در خانه و به شکل دورکاری به کار خود مشغول بودند. این در حالی

است که تعداد معدودی از این افراد که دارای شرایط خاصی همچون معلولیت بودند، با موافقت مدیر یا سرپرست خود در ماه یک یا دو بار برای ارائه کار خود به سازمان می‌آمدند (تهوری ۱۳۹۱). این شیوه کاری در حال حاضر متوقف شده و درصد بسیار اندکی از کارکنان دورکار هستند. در این زمینه و همزمان با شروع تالیف این کتاب (۱۳۹۰) پژوهشی در باب سنجش وضعیت موجود دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از دیدگاه مدیران و دورکارانی که شش ماه دورکاری را تجربه کرده‌اند، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (پیوست ۲ و ۳)، توسط مؤلفان انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشانگر رضایتمندی دورکاران این سازمان از این شیوه کاری بود. به نظر می‌رسد عدم تمایل به دورکاری از جانب مدیران موجب توقف کامل این برنامه شده باشد (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳).

اگرچه دورکاری هنوز در بین کتابداران چندان رایج نیست، اما بسیاری از کتابداران و اطلاع‌رسانان به‌عنوان مشاور اطلاعاتی مشغول به کار هستند. کتابخانه‌ها نیز برای ارائه اطلاعات به دورکاران در موقعیت مناسبی قرار دارند.

با ایجاد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و اتخاذ روش‌های جدید برای کار متحرک و خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات، کتابداران و اطلاع‌رسانان فرصت‌هایی برای بازنگری خدمات و شیوه‌های کاری خود یافته‌اند. آنها باید دریابند کدامیک از کارها را می‌توان با استخدام دورکاران به‌صورت کوتاه مدت یا دائمی به بهترین شکل انجام داد (بلیک ۱۳۸۰، ۸۶)، به گونه‌ای که وظایف حرفه‌ای حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی را فراتر از مرزهای زمانی و مکانی کتابخانه‌ای انتقال داد. البته مطالعه همه جوانب امر برای پرهیز از توقف شتابزده چنین طرح‌هایی لازم و ضروری است. مدیران باید به فواید چنین طرح‌هایی ایمان داشته باشند تا در صورت بروز نقصان‌های احتمالی در طول مسیر، با تدابیر لازم آن را ادامه دهند.

۷-۷. فواید دورکاری در کتابخانه‌ها

اشنایدر (۲۰۰۰) معتقد است که دورکاری ظرفیتی را برای کمک به کتابخانه‌ها ایجاد می‌کند که به واسطه آن زمان، مکان و شیوه خدمات سنتی مثل خدمات مرجع به قبل یا بعد از ساعات کاری کتابخانه گسترش یابد. همچنین پوتنام (۲۰۰۱) خاطرنشان می‌کند یک متخصص اطلاعاتی می‌تواند در خانه از طریق میز مرجع مجازی حتی بعد از بسته شدن کتابخانه کار کند.

پرتی (۲۰۰۲b) به نقل از ایچلر^۱ درباره افزایش چت اینترنتی برای خدمات مرجع در کتابخانه لیبین کوت^۲ گزارش می‌دهد: "یکی از پتانسیل‌هایی که ما بکار گرفته‌ایم استفاده از دورکاری است. ما می‌دانیم که استفاده زیاد از سیستم اینترنتی، بعد از ساعت نه بعد از ظهر انجام می‌گیرد که خدمات مرجع تخصصی ما تعطیل است. تغییر ساعات خدمات‌رسانی به زمان دیرتر در روز و امکان پاسخ کتابداران به سوالات از خانه، نیازهای کاربران را بهتر برآورده می‌سازد."

خدمات انعطاف‌پذیر مطلوب در ساعات کاری، افزایش در دسترس بودن برای سازمان و مشتری‌ها، و عدم محدودیت به ساعات کاری سازمان‌ها، ساعات طولانی‌تر باز بودن اداره‌ها و موسسه‌ها و تلفیق دورکاری به فعالیت‌های روزانه از دیگر فواید دورکاری در کتابخانه‌ها گزارش شده است (پرتی ۲۰۰۲b).

در مطالعه‌ای که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام گرفت (نجفقلی‌نژاد، حریری، و صادق‌زاده ۱۳۹۳) فواید و نیز محدودیت‌های کار در خانه گزارش شد. مشکلاتی که در دورکاری توسط کتابداران دورکار گزارش شده بود بیشتر مربوط به اینترنت به ویژه سرعت پایین، عدم سرویس‌دهی صحیح شرکت‌های اینترنتی، قطع گاه و بی‌گاه آن و مسائلی از این قبیل بود که به شدت شیوه انجام کار در ساعات اداری را مختل می‌کند. مشکل دیگر دورکاران به مسئله اضافه نمودن میزان موظفی آنان مربوط می‌شد. مشکل جابه‌جایی منابع از محیط کار به منزل و بالعکس و محدودیت فضا و استاندارد نبودن میز و صندلی کار از دیگر مشکلات موجود گزارش شد. از دست دادن

1. Eichler

2. Lippincott

فرصت‌های آموزشی سازمان نیز از جمله موارد دیگر بود هرچند با راه‌اندازی آموزش الکترونیکی این مشکل تا حد زیادی قابل رفع است. یکی از محدودیت‌های دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود کردن کارمندان به کار در منزل و در شهر یا نهایتاً استان تهران است در حالی که با فراهم بودن امکانات دسترسی به اینترنت پرسرعت، بعضی از دورکاران در شهرهای سایر استان‌ها نیز می‌توانند به دورکاری ادامه دهند حتی هنگامی که در مسافرت باشند.

۷-۸. نقش کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در دورکاری سایر سازمان‌ها

کتابخانه‌ها در آینده به عرضه‌کنندگان عمده اطلاعات در کشور و در محل‌های مسکونی تبدیل خواهند شد. توسعه کتابخانه‌های الکترونیکی و مجازی، فرصت‌های خوبی را برای جستجو و دریافت اطلاعات محلی و جهانی در هر کتابخانه فراهم خواهد کرد. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌عنوان یکی از پیش نیازهای اجتناب‌ناپذیر در دورکاری تلقی می‌شوند (پرنده و دیگران ۱۳۹۰، ۱۳۲).

در سازمان‌هایی که دورکاران را به استخدام درمی‌آورند، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در فراهم کردن اطلاعات برای افراد دورکار نقش مهمی داشته و علاوه بر قرار دادن اطلاعات برای تک‌تک دورکاران، حتی می‌توانند روزآمدی را برای دورکاران درون شبکه تضمین کنند. ضروری است کتابخانه‌های تخصصی مسئول راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها، از نقش دورکاران آگاه باشند.

بلیک (۱۳۸۰، ۷۹) به نقل از کم‌دیا^۱ کتابخانه‌های عمومی را یکی از بزرگترین منابع آموزشی، فرهنگی و اجتماعی در بریتانیا می‌داند که با بیش از چهار هزار نقطه ارائه خدمات در بریتانیا، دارای توان بسیار بالایی برای فراهم‌آوری اطلاعات برای دورکاران در سرتا سر کشور هستند. این کتابخانه‌ها، علاوه بر قدرت ارائه اطلاعات حرفه‌ای به دورکاران خویش‌فرما، برای ارائه کمک‌هایی در زمینه فناوری اطلاعات در جایگاه مناسبی قرار دارند.

1. Comedia

2. DNH

گزارش‌های گوناگون بر اهمیت فناوری اطلاعات در توسعه خدمات کتابخانه‌های عمومی در آینده تاکید دارند. برای نمونه در بررسی دی.ان.اچ.^۲ درباره خدمات کتابخانه‌های عمومی در انگلستان و ولز جاذبه کتابخانه‌های عمومی برای خانه‌کاران و افرادی که شرکت‌های کوچکی را اداره می‌کنند مورد ملاحظه قرار گرفته و اظهار شده که چنین افرادی در یک کتابخانه عمومی آسوده‌تر هستند تا در اتاق‌های بازرگانی، پیوندهای حرفه‌ای یا دیگر مراکز رسمی. پژوهشگران دیگر نیز دریافتند افرادی که در خانه کار کرده یا به دورکاری مشغولند پرمراجعه‌ترین کاربران کتابخانه‌های عمومی هستند.

کتابخانه‌های عمومی نه تنها به عنوان منبع فناوری اطلاعات، بلکه به طور فزاینده‌ای نقش منبع یادگیری فناوری اطلاعات را نیز بر عهده می‌گیرند (بلیک، ۱۳۸۰، ۸۰). اهمیت کتابخانه‌های عمومی برای دورکاری به چگونگی توسعه نقش آن‌ها در جامعه بستگی خواهد داشت. انواع خدمات احتمالی کتابخانه‌های عمومی آینده که مورد علاقه دورکاران خواهند بود این موارد را می‌تواند شامل شود: اتاق‌های مرجع الکترونیکی مبتنی بر دسترسی مشترک به منابع دانشنامه‌ای و واژه‌نامه‌ای؛ سامانه‌های بهسازی شده برای دسترسی همسان به منابع متنوع اطلاعات کتابشناختی، خدمات هوشمند^۱ حرفه‌ای، منابع اطلاعاتی دولتی و شهروندی؛ و رایزنی اینترنتی (بلیک ۱۳۸۰، ۸۲). به نظر می‌رسد سیستم‌های کتابخانه‌ای در کشور ما آمادگی کافی برای پذیرش دورکاران را نداشته باشد. فعالیت کتابخانه‌ها در فرایند دورکاری در کشور، نیازمند بازنگری در خدمات الکترونیکی آنهاست به گونه‌ای که بتوانند به عنوان زیرساختی اساسی در فرایند دورکاری ایفای نقش نمایند.

فصل هشتم:

دورکاری در ایران به استناد قانون به انضمام چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو

۸-۱. مقدمه

ایران از جمله کشورهای در حال توسعه است که دورکاری را دیرتر از بقیه کشورها بکار گرفته است (مراجعه به فصل سوم) به گونه‌ای که بخش دولتی در سال ۱۳۸۹ برنامه‌هایی برای استفاده از این روش کاری تدارک دیده و بخش خصوصی نیز هنوز علاقه چندانی در این زمینه نشان نداده است. بعلاوه، بحث و بررسی درباره ابعاد مختلف موضوع در محافل علمی و دانشگاهی هنوز جایگاه مناسبی پیدا نکرده است. برخلاف بسیاری از کشورها که دورکاری در آن‌ها ابتدا در بخش خصوصی و سپس در سازمان‌های بخش دولتی و عمومی آغاز شده است، به نظر می‌رسد در کشور ما بخش دولتی در این زمینه پیشرو بوده و به معرفی و اجرای آن همت گماشته است (قنبری و بخت جو ۱۳۹۰، ۱۸۷). هر چند اجرای طرح دورکاری از سال‌های ۱۳۸۶ در دستور کار دولت قرار گرفته و مطالعات گسترده‌ای در این زمینه

توسط کارشناسان معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری انجام شده است، ولی آیین‌نامه اجرای آن در تاریخ ۱۳۸۹/۴/۲، به شماره ۷۶۴۸۱/۴۴۷۲۶ به تصویب هیات دولت رسیده و جهت اجرا به دستگاه‌ها ابلاغ شده است. البته قوانینی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران موجود است که به نوعی متضمن فرایند دورکاری و لزوم اجرای آن است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

۸-۲. استناد قانونی به دورکاری

دورکاری در ایران یک پدیده جدید و نوظهور است و تا قبل از سال ۱۳۸۹ سوابق مشخصی به صورت رسمی از آن گزارش نشده است. بنابراین خلاء قانونی در این حوزه وجود داشت. در نتیجه دولت در سال ۱۳۸۹ آیین‌نامه‌ای را تحت عنوان "آیین‌نامه دورکاری" تصویب نمود. اما مضامینی در قوانین کشور قابل ردیابی است که ذکر آن‌ها می‌تواند یادآور پدیده دورکاری باشد.

طبق اصل ۱۳ قانون اساسی، دولت مکلف است برنامه اقتصادی کشور را به گونه‌ای تنظیم کند که محتوا و شکل کار علاوه بر تلاش شغلی، فرصتی برای خودسازی و مباحث معنوی، سیاسی و فرهنگی فراهم کند. از آنجا که توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد و زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری با توجه به دورکاری میسر خواهد شد، چنین قانونی حائز اهمیت است.

ماده ۳۸ و مواد ۲۰ و ۱۰۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، ظرفیت‌های خوبی برای موضوع دورکاری فراهم کرده است (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۱۲۲).

ماده ۳۶ از همان قانون می‌گوید دستگاه‌های اجرائی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور، تأمین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجرا گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روش‌ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

تبصره: میزان بهره‌وری و کارآمدی فعالیت‌ها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی براساس شاخص‌هایی که با پیشنهاد دستگاه‌های اجرائی به تأیید سازمان می‌رسد، سالیانه توسط سازمان با همکاری دستگاه‌های ذیربط مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و نتایج آن در ارزیابی عملکرد آن‌ها لحاظ می‌شود.

در ماده ۳۷ نیز دستگاه‌های اجرائی موظفند با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم و با رعایت دستورالعمل ذیربط اقدامات زیر را به ترتیب انجام دهند:

۱. اطلاع‌رسانی الکترونیکی در خصوص شیوه ارائه خدمات، همراه با زمان‌بندی انجام آن و مدارکی که متقاضی باید ارائه نماید؛
۲. ارائه فرم‌های موردنیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و رسانه‌های الکترونیکی؛

۳. ارائه خدمات به شهروندان به‌صورت الکترونیکی و حذف لزوم مراجعه حضوری مردم به دستگاه اجرائی برای دریافت خدمت.

تبصره: مدت زمان اجراء بندهای (۱) و (۳) این ماده از تاریخ تصویب این قانون به ترتیب یک، دو و سه سال تعیین می‌گردد.

بر اساس ماده ۳۸ به منظور تسریع و سهولت در ارائه خدمات به مردم، واحدهای خدمات رسانی الکترونیکی از طریق بخش دولتی و غیردولتی در مراکز شهرستان‌ها ایجاد می‌گردد. کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۷ انجام آن دسته از خدماتی که از این طریق قابل ارائه می‌باشد را توسط این مراکز ارائه نمایند. دستورالعمل اجرائی این ماده به تصویب شورای عالی اداری می‌رسد (قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۹۱).

در ماده ۱۶ و ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز دولت موظف است تصدی برخی امور خود را به بخش غیردولتی واگذار و هزینه‌های خود را کاهش داده و سطح بهره‌وری خود را افزایش دهد. هر چند مشخصاً نامی از دورکاری در این قانون برده نشده است ولی دورکاری می‌تواند در راستای ماده ۱۶ و ۲۲ قانون

خدمات کشوری نیز تاثیرگذار باشد (بهرام‌زاده ۱۳۹۰). حال باید دید وضعیت دورکاری در ایران چگونه است.

۸-۳. وضعیت دورکاری در ایران

دورکاری در ایران می‌تواند مزایای بسیار زیادی داشته باشد. از جمله این مزایا می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کاهش نرخ بیکاری
- کاهش حجم ترافیک
- کاهش آلودگی هوا در کلان شهرها
- کاهش مصرف انرژی
- افزایش بهره‌وری
- افزایش کیفیت زندگی
- بهبود فرآیندهای کسب و کار
- تجدید حیات اقتصادی
- کاهش اضطراب ناشی از کار
- افزایش فرصت‌های برابر و عادلانه شغلی
- خلق مشاغل جدید و پر درآمد، فرصت‌های کاری برای افراد بیکار و نیمه بیکار، که موجب تقویت توسعه بخش پیشرفته اقتصاد در استان‌ها خواهد شد
- رشد تعداد افراد دارای تحصیلات بالا در نواحی روستایی
- کاهش مهاجرت و فرار مغزها به خارج از کشور
- تنوع اقتصاد، توانایی ترکیب پیشه‌های سنتی مناطق برون شهری و فرصت‌های مربوط به اقتصاد جدید، که در دوره‌آغازین، مهم خواهند بود؛
- افزایش سطح رفاه همگانی و در نتیجه زمینه‌سازی برای توسعه پایدار، همبستگی اقتصادی و اجتماعی جامعه.

از این رو وظیفه عمده دولت، بررسی پیش‌نیازهای لازم، محیط مطلوب و انگیزه همگانی برای استفاده از فرصت‌های دورکاری است. سازمان‌هایی که محیط بهتری را فراهم کنند، از مزایای چشمگیری سود خواهند برد (پرند و دیگران ۱۳۹۰، ۱۲۷). اما علی‌رغم ابلاغ آیین‌نامه دورکاری توسط دولت به ارگان‌های دولتی و به رغم تشکیل کارگروه‌های مربوطه در سازمان‌ها، هنوز دورکاری جایگاه شایسته‌ای پیدا نکرده است.

عللی که می‌توان برای عدم استقبال یا استقبال اندک ذکر کرد عبارتند از:

- عدم آشنایی کافی مدیران با مزایا و کاربردهای کار از راه دور و به‌طور کلی فناوری اطلاعات و ارتباطات
- بی‌ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی
- هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت‌افزاری
- هزینه بالای ارتباطات
- ناکارایی و دانش اندک کارکنان بخش فناوری اطلاعات
- ضعف زبان خارجی اکثر افراد
- ترس از کم‌اهمیت جلوه داده شدن کار سازمان‌ها با اجرای دورکاری
- نگرانی از کم شدن نفوذ مدیریت بر کارکنان
- نگرانی کارکنان از تبدیل دورکاری به تعدیل نفرات (رضایی ۱۳۹۱، ۴۳)
- ابهام و بی‌اعتمادی نسبت به دورکاری در میان کارکنان به گونه‌ای که برخی از کارکنان این طرح را مقدمه حذف خود از سازمان می‌دانند و چنانچه این طرح به درستی معرفی و اجرا نشود ممکن است بی‌اعتمادی و مقاومت در بین کارکنان افزایش یابد. مدیران و کارکنان باید آگاهی کافی نسبت به این روش کاری داشته باشند (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۱۹۵-۱۹۶).
- نگرانی مدیران از تبدیل دورکاری به تعدیل نفرات
- نگرانی مدیران از تبدیل دورکاری به بیکاری (رضایی ۱۳۹۱، ۴۳)
- عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب دورکاری

- ترس و عدم توانایی برخی از مدیران در پیاده‌سازی شیوه جدید مدیریت دورکاران و در نتیجه مقاومت در برابر آن
- وجود سیستم‌های پراکنده به دلیل نیازمندی از راه دور به اطلاعات سازمان. این در حالی است که بسیاری از سازمان‌های دولتی سیستم‌های خود را به‌صورت پراکنده طراحی نموده و گاهی برخی از سیستم‌ها و روش‌های خود را به اصطلاح خودکار کرده‌اند. از این رو، امکان یکپارچه نمودن آن‌ها بویژه در کوتاه مدت، کاری دشوار است (قنبری و بخت‌جو ۱۳۹۰، ۱۹۵-۱۹۶). البته عدم استقبال از دورکاری در ایران می‌تواند به دلیل ضعف زیرساخت‌های اساسی و ضروری برای دورکاری مربوط شود، به گونه‌ای که به دلایل زیر مدیران تمایل زیادی برای پیاده کردن این روش کاری پیدا نکنند:

۱. نیاز به سرمایه‌گذاری برای ایجاد فضای کاری در خانه
 ۲. ضرورت توانایی استفاده از رایانه
 ۳. کاهش ارتباطات مشخص و تعاملات اجتماعی
 ۴. نیاز به پشتوانه قانونی مناسب
 ۵. نیاز به امنیت اطلاعات و مقابله با تهدیدات شبکه‌ای
 ۶. نیاز به شبکه‌های رایانه‌ای سخت‌افزار و نرم‌افزارهای پشتیبانی (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۷۸).
- با عنایت به ملزومات دورکاری در ایران و فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای اجرا و با توجه به مزایای این شیوه کاری، می‌توان آن را به نحو مطلوبی در سازمان‌های ایران پیاده نمود و به نحو منافع کشور از آن بهره‌برداری کرد. مهم‌تر از همه این ملزومات، تغییر فرهنگ سازمانی برای حمایت از این شیوه کاری و تجدید نظر مدیران دست‌اندرکار ضرورت بالایی دارد.

۸-۴. درچه شرایطی دورکاری موفق می‌شود؟

واقعیت این است که حفظ بهره‌وری مناسب در دورکاری بسیار دشوار و با توجه

به شرایط اجتماعی ایران تقریباً امکان‌ناپذیر است. اجرای طرح دورکاری تنها فراهم‌سازی زمینه و ساز و کار فنی آن نیست. مهم‌ترین عامل موفقیت دورکاری، فراهم کردن ساز و کار نرم‌افزاری و فرهنگی است (رضایی ۱۳۹۱، ۱۳۱-۱۳۰). به بیان دیگر، اجرای دورکاری نیازمند پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و بسترهای مناسب است. نیروی انسانی مناسب دورکاری، شبکه‌های ارتباطی از راه دور، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و امکانات مناسب از جمله این زیرساخت‌هاست. علاوه بر این پیش‌نیازها، ضروری است فرهنگ سازمانی در جهت دورکاری تغییر پیدا کرده و با دیگر خرده‌سیستم‌های سازمان در تعامل قرار بگیرد. شایان ذکر است آموزش خوب به مدیران و دورکاران درباره چگونگی استفاده از تجهیزات و امکانات، مدیریت زمان و ایجاد مرز بین کار، خانه و خانواده ضروری است. مدیران باید ارزیابی‌های دوره‌ای را انجام داده و مشکلات احتمالی، ضعف‌ها و چالش‌های پیش رو در این مسیر را برطرف کنند. درچنین وضعیتی است دورکاری موفقیت‌آمیز خواهد بود. برنامه‌ریزی و طراحی ضعیف و شتابزده نه تنها عامل موفقیت نیست، بلکه منافع سازمان و موقعیت آن را نیز به خطر می‌اندازد. در این جا به برخی از عوامل موفقیت دورکاری در ایران اشاره می‌شود:

۱. مردم خود را بخشی از سیستم بدانند و عمیقاً نسبت به انجام وظایف خاص خود احساس مسئولیت کنند. برای نمونه، در آلمان مطالعات اولیه و زمینه‌سازی برای یک طرح جدید شهری سال‌ها طول می‌کشد وظایف هر فرد و هر چیز مشخص و سپس افراد نسبت به وظایف خود توجه می‌شوند. در برخی از موارد، انجام وظیفه برای اشخاص در چنین طرحی سود شخصی ندارد اما باور انجام کار در آنها وجود دارد. در نتیجه، طرح‌ها در آلمان با آنکه بسیار دیر به مرحله اجرایی می‌رسند، ولی در هنگام اجرا بسیار موفق هستند. سریع‌ترین زمان اجرایی شدن طرح‌ها در آلمان سه سال است زیرا برای اجرای طرح بایستی از اداره‌ها و سازمان‌های زیادی استعلام گرفت.

۲. سیستم نظارتی قوی برای نظارت بر کارمند از راه دور وجود داشته باشد؛
۳. سیستم ارزشیابی قوی برای تعیین کیفیت کار وجود داشته باشد؛
۴. اجرای کار به صورت خصوصی، پروژه‌ای و درصدی انجام شود (رضایی ۱۳۹۱، ۱۳۱-۱۳۰).

پیشنهادهای اجرایی زیر نیز می‌تواند در موفقیت دورکاری مؤثر واقع شود:

- حل مشکل سرعت اینترنت و نظارت بر سرویس‌دهی صحیح شرکت‌های اینترنتی؛
- شناور نمودن ساعات کاری و تاکید بر موظفی؛
- استفاده از فرصت‌های آموزش الکترونیکی دورکاران؛
- تشکیل جلسات ارزیابی دوره‌ای و توجه به مشکلات و چالش‌های مطرح در دورکاری؛
- تجهیز امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب نظیر میز و صندلی استاندارد در محل کار در خانه.

متأسفانه، در ایران پدیده دورکاری با سرعت اجرا و در مدت کوتاهی از فعالیت باز ایستاد. به نظر می‌رسد نگاه سیاسی دولت‌ها به طرح‌هایی از این دست، باعث عدم موفقیت در تداوم اجرای آن شده است. با روی کار آمدن دولت جدید (دولت یازدهم) طرح دورکاری، بدون بررسی دقیق و علمی، متوقف و تضعیف شد. دلایلی از جمله ایجاد نارضایتی در کارکنان، فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم برای اجرای طرح، دورشدن کارکنان از محیط کار، تمایل شدید کارکنان ضعیف به دورکاری، عدم امکان نظارت بر عملکرد دورکاران، احساس ناامنی شغلی و مسائلی از این دست را دلیل بر توقف این طرح عنوان کرده‌اند (۱۰ دلیل نوبخت برای توقف دورکاری ۱۳۹۲). گرچه ممکن است شتابزدگی و فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم در اجرای این طرح، مشکلاتی را ایجاد کرده باشد اما اجرای چنین طرح‌هایی نیازمند مطالعه،

بررسی و آسیب‌شناسی است به گونه‌ای که تجربیات گذشته عبرت گرفته و در جهت ارتقای شرایط پیش رفت، نه اینکه به جای حل معضلات و چالش‌ها، صورت مسئله را به کلی پاک نمود.

۸-۵. توافقنامه‌های بین‌المللی کار از راه دور

در سال ۱۹۹۶، سازمان بین‌المللی کار، مقاوله‌نامه^۱ ۱۷۷ و توصیه‌نامه^۲ ۱۸۴ مربوط به کار در خانه را به تصویب رساند. این ابزارها به‌طور صریح به کار از راه دور اشاره نمی‌کنند. با این وجود، تعریفی از کار در خانه ارائه می‌دهند که موقعیت‌هایی از جمله کار در خانه از راه دور را شامل می‌شود.

بخشی از ماده مربوطه به این شرح است:

... "به کاری که توسط شخص موسوم به نیروی کار در خانه، در منزل یا در محل دیگری به انتخاب خود او (غیر از محل کار کارفرما)، انجام شود کار در خانه گفته می‌شود. کار در قبال اجرت و دستمزد صورت گرفته و صرفنظر از شخص مسوول تامین تجهیزات، مواد یا دیگر وسایل لازم، منجر به تولید یا ارائه خدماتی می‌شود که به وسیله کارفرما تعیین می‌گردد، مگر اینکه شخص در درجه‌ای از استقلال و خودمختاری اقتصادی باشد که توسط قوانین، مقررات بین‌المللی و تصمیمات قضایی به‌عنوان یک کارگر مستقل شناخته شود" (دی مارتینو ۱۳۸۲، ۱۷۴-۱۷۵)

شاید تعجب برانگیز باشد، که با وجود توافقنامه‌های زیاد کار از راه دور که هم اکنون امضا شده و فرهنگ‌ها و کشورهای متفاوت با روابط صنعتی مختلف به کار می‌برند، تفکیک برخی موضوعات کلیدی که بارها و بارها در قوانین مربوط به کار از راه دور مطرح می‌شوند، کاری نسبتاً آسان است.

فهرست زیر در بررسی انجام شده به وسیله بخش نظارتی روابط صنعتی در "بنیاد توسعه شرایط زندگی و شغلی اروپا"^۳ حاصل آمده و اگرچه براساس تجارب

1. http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C177

2. http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R184

3. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,

اروپائیان است، اما بسیاری از موضوعات مهمی برای یافتن راهی به سوی کار از راه دور را فهرست می‌کند:

- ماهیت داوطلبانه بودن: کارگر یا کارمند بایستی داوطلبانه با استفاده از این شیوه آغاز به کار کند؛
- قابلیت برگشت یا فسخ: کارفرما و کارگر می‌توانند قرارداد کار از راه دور را فسخ کنند. مراحل فسخ، از قانون پیروی می‌کنند؛
- وضعیت کارمند: کارکنان دورکار وضعیت استخدامی خود را برای کلیه مقاصد حفظ کنند. بنابراین، شرایط عمومی اشتغال آنها اغلب تحت حاکمیت مذاکرات دسته‌جمعی قرار می‌گیرد هرچند برخی موارد ممکن است قواعد خاصی داشته باشد؛
- عدم تبعیض: کارکنان از راه دور به دلیل شرایط کاری نباید مورد هیچگونه تبعیضی قرار بگیرند. اغلب حضور فیزیکی در محل کار موجب پاداش یا پیشرفت حرفه‌ای می‌شود. دسترسی به اطلاعات شرکت، انجمن‌ها و نمایندگی‌های کارگری معمولاً از طریق ارتباطات از راه دور انجام می‌شود.
- بهداشت و ایمنی کار: قوانین، مقررات موجود را با شرایط ویژه کار از راه دور تطبیق دهند. به‌طورکلی، کارفرما در مورد ایمنی و بهداشت، نظارت بر محیط کاری کارمند در خانه و اطمینان یافتن از اینکه برابر مقررات است، مسئولیت دارد؛
- زمان کاری: ساعات کاری، همان ساعتی است که در قرارداد مربوطه مقرر شده‌اند. اما در مورد اضافه‌کاری و محاسبات مربوط به آن و انعطاف‌پذیری، معمولاً قوانین خاصی اعمال می‌شود. همچنین ممکن است ساعات کاری اندکی برای حضور کارکنان در سازمان در نظر گرفته شود، تا اطمینان حاصل شود که در نشست‌ها حضور بهم رسانده و تماس خود را قطع نمی‌کنند؛

- تجهیزات و هزینه‌ها: کارفرما معمولاً تجهیزات لازم را فراهم کرده و هزینه‌های فوق‌العاده ناشی از دورکاری را تأمین می‌کند؛
 - گروه‌های ویژه: گاهی دورکاری گروه‌های خاصی مانند تکنسین‌های سطح بالا، معلولین یا ناتوانان، زنان باردار یا والدین فرزندان کوچک را دربرمی‌گیرد. به هر حال، این مسئله عمومیت نداشته و برخی توافقاتنامه‌ها، کار از راه دور را به عنوان ابزاری برای تلفیق کار و زندگی خانوادگی نمی‌پذیرند زیرا بر این عقیده‌اند که ممکن است به تبعیض در برابر زنان منجر شود (دی‌مارتینو ۱۳۸۲، ۱۸۹-۱۹۰).
- استفاده از این توافقاتنامه‌ها و بومی‌سازی آن‌ها با شرایط خاص هر جامعه‌ای می‌تواند زمینه را برای اجرای هدفمند دورکاری فراهم نماید.

۸-۶. چالش‌ها و فرصت‌های دورکاری

- در این باره اتفاق نظر وجود دارد که دورکاری روندی رو به رشد دارد، بویژه هنگامی که مدیران قدیمی بازنشسته و با مدیران جوانتر جایگزین می‌شوند و نوعی رقابت پدید می‌آید. اما هر برنامه دورکاری با مجموعه‌ای از چالش‌ها و فرصت‌ها روبروست. این فرصت‌ها و چالش‌ها عبارتند از:
- * وابستگی متقابل جهانی^۱، دورکاری را به دلیل تفاوت‌های زمانی و ناهماهنگی ساعات اداری دورکاری، تحت تأثیر قرار می‌دهد؛
 - * شناسایی این حقیقت که انواع مختلفی از برنامه‌های موثر دورکاری وجود دارد، خود نوعی فرصت است؛
 - * در شرکت‌هایی با فرهنگ مجازی‌تر^۲، دورکاری قابل قبول‌تر است (برای مثال، مردم در یک آپارتمان، دوربین‌های وبی^۳ خود را به جای ملاقات در اتاق کنفرانس بکار گرفته و می‌توانند از این طریق از خانه به آسانی در جلسات شرکت کنند)؛

1. global interdependence

2. Virtual culture

3. webcam

- * عقاید مختلفی در مورد اثربخشی کنفرانس‌های وبی در مقابل کنفرانس‌های رودرو^۱ وجود دارد که خود نوعی چالش است؛
 - * ایده اجرای آزمایشی برنامه‌های دورکاری فرصتی برای ارزیابی این برنامه‌ها در سازمان‌ها به شمار می‌رود؛
 - * استفاده از فناوری برای کنترل بهره‌وری به اعتمادسازی بین مدیران و کارمندان کمک می‌کند. اما کنترل بیش از حد، بهره‌وری را کاهش می‌دهد؛
 - * سازمان‌ها نیاز به دوره‌های آموزشی دارند تا به واسطه آن کارکنان از شیوه‌های انتخاب برای دورکاری و متناسب بودن خود با گزینه‌های دورکاری آگاهی پیدا کنند. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که دورکاری در آینده ادامه خواهد داشت تا به عنوان راهکار بهتر پذیرفته شود. اما در این زمینه آموزش‌های بیشتری مورد نیاز است و تلاش‌های بیشتری برای فعالیت و درگیری کارمندان در سازمان‌ها باید صورت پذیرد. به‌کارگیری فناوری برای کنترل مسئله‌ساز است زیرا فناوری می‌تواند اعتماد را کاهش دهد و باید با مراقبت به کار گرفته شود (سیلوا و ویریک ۲۰۱۰).
 - * دورکاری باعث توسعه شکل‌های جدید و متعادل در توازن کار/ زندگی، خودگردان‌تر شدن و جالب‌تر شدن کار می‌شود؛
 - * توسعه خدمات الکترونیکی جدید می‌تواند یک جامعه فراگیرتر ایجاد کند؛
 - * توسعه محصولات جدید مرتبط با فناوری‌های جامعه اطلاعاتی می‌تواند کیفیت زندگی را بهبود بخشد؛
 - * دورکاری باعث کاهش نابرابری‌های جهانی می‌شود (بهرام‌زاده ۱۳۹۰) گرچه ممکن است عاملی برای شکاف دیجیتالی نیز باشد؛
- در مورد کشور ایران به دلیل محدودیت‌ها و مشکلات متعددی نظیر بوروکراسی و عدم وجود بسترهای فناوری، دورکاری مرحله‌ای میانی در فرایند مجازی‌سازی نظام اداری کشور است. نظام اداری با هدف مجازی‌سازی، در ابتدا باید برای پیاده‌سازی دورکاری در حجم وسیع برنامه‌ریزی نموده و پیوسته به دنبال تامین

1. face-to-face

زیرساخت‌های اولیه باشد (مانیان، مرآتی، و ناطق ۱۳۹۰). دورکاری در ایران یک فرصت است یا می‌توان گفت: دورکاری را در ایران می‌توان تبدیل به فرصت کرد. پیشرفت ضمن فرصت، تهدیداتی را هم در پی دارد. برای نمونه، در دورکاری چندملیتی، یک منطقه این بخت را دارد که تبدیل به یک مرکز برتر جهانی در یک زمینه شود اما خطر بیرون ماندن کامل از اقتصاد نوین اطلاعاتی، یا وارد شدن در زمره مناطق با سطح مهارتی و هزینه‌های پایین‌تر نیز وجود دارد (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۱۱۴) و این همان شکاف دیجیتالی است که در جوامع اطلاعاتی کنونی در حال وقوع است. به منظور دسترسی به خدمات مبتنی بر فناوری جامعه اطلاعاتی، کسب سواد فنی برای کل جامعه ضروری است و باید از وقوع یک شکاف دیجیتال اجتناب کرد. علاوه بر چالش‌ها و فرصت‌های پیشگفته، دورکاری با برخی چالش‌های محیطی زیر نیز مواجه است:

- * چگونه مصرف منابع طبیعی را با تولید روزافزون وسایل رفاهی کاهش دهیم؟ (نظیر کاهش مصرف بنزین با اتکا به فناوری اطلاعات و ارتباطات)
- * چگونه می‌توانیم مصرف انرژی را در یک جامعه الکترونیکی ۲۴ ساعته کاهش دهیم؟ (بهرام‌زاده ۱۳۹۰، ۱۱۵)

با وجود تمام این چالش‌ها و فرصت‌ها، لازم است دورکاری به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در نظر گرفته شده و با اجرای منظم و هدفمند، رفته رفته بر موانع بالقوه آن فائق آمد. به لحاظ فرهنگی، مشارکت نیروی کار و مدیران تعیین کننده بوده و در صورت تمایل این دو گروه، دورکاری می‌تواند به عنوان رویه‌ای مطلوب در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد. تجارب خود سازمان در فرایند دورکاری نیز می‌تواند چشم‌انداز مطلوبی را ترسیم کرده و منجر به کارایی بالاتر و حصول مزایای اقتصادی، اجتماعی و محیطی شود. می‌توان اینچنین ادعا نمود که دورکاری تنها یک مزیت برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود بلکه یک الزام اجتماعی است که در طولانی مدت، اثرات آن می‌تواند هر دو گروه کارکنان و سازمان را به جایگاه عالی موفقیت سوق دهد.

کتابنامه

۱. آیین نامه دورکاری. ۱۳۸۹. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
<http://www.mdhc.ir/Portal/File/ShowFile.aspx?ID=df662ce9-7879-41dc-98cf-8fcc2e45b8d6>
(دسترسی ۱۳۹۱/۱/۱۹)
۲. ابطحی، محمدجواد. ۱۳۸۹. دورکاری مانع از ارتقاء شغلی زنان نمی شود. *مجله الکترونیکی شرکت ارتباطات زیرساخت*. ۱۱ دی ماه.
<http://online.tic.ir/newsdetail-3729-fa.html> (دسترسی ۱۳۹۱/۱/۱۹)
۳. احیاءکننده، منیژه. ۱۳۸۹. نقش زن در ایجاد بهداشت روان خانواده. *فصلنامه بهداشت روان*، ۳۴: ۴۸-۴۱.
۴. اشرف العقلائی، احمدرضا. ۱۳۸۱. مدیریت در فضای مجازی. *اعتماد*. ۱۹ اسفند.
۵. اصرار دولت، نگرانی کارمندان. ۱۳۹۰. *دنیای اقتصاد*، ۲۲ دی ماه. <http://www.donya-e-433995eqtesad.com/news/> (دسترسی ۱۳۹۳/۹/۳)
۶. امیری، مجتبی، و شهرزاد نیری. ۱۳۹۰. دورکاری و تعامل با مشتریان با رویکرد تئوریک: با تاکید بر تئوری های ذی نفعان، کارگزاری و هزینه های داد و ستد. در: *مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری: چالش ها و راهکارها*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۵-۳۶.
۷. باتمان قلیچ، ایثار. ۱۳۸۸. دورکاری (کار از راه دور): مزایا و راهکارها.
۸. بلیک، مونیک. ۱۳۸۰. دورکاری برای کتابداران و اطلاع رسانی. ترجمه نادر نقشینه. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
۹. بهرامزاده، حسینعلی. ۱۳۹۰. دورکاری از تئوری تا عمل. *بجنورد: بیژن بورد*.
۱۰. پرند، کورش [و دیگران...]. ۱۳۹۰. دورکاری چیست؟ چرا؟ چگونه؟. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور.
۱۱. تهوری، زهر. ۱۳۹۰. دورکاری در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی: یک مقدمه ساده. *نشریه الکترونیکی عطف*.
<http://www2.atfmag.info/1391/01/20/teleworkin> (دسترسی ۱۳۹۲/۲/۱۶)

۱۲. تهوری، زهر. ۱۳۹۱. دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات ۲۳ (۴).
۱۳. جین، آر.کی، و اچ.سی. تریاندیس. ۱۳۸۱. مدیریت بر مدیریت ناپذیر: مدیریت سازمان‌های تحقیقاتی. ترجمه مهیار سرمدی و حسن محمد رضایی بیدگلی. تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۱۴. ۱۰ دلیل نوبخت برای توقف دورکاری. ۱۳۹۲.
۱۵. دی‌مارتینو، ویتوریو. ۱۳۸۲. کار از راه دور. ترجمه مژگان مصطفی‌لو. تهران: موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۱۶. رامین مهر، حمید. ۱۳۹۲. ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی ۱۴: ۵۳-۷۳.
۱۷. رضایی، مسعود. ۱۳۹۱. راهنمای عملی دورکاری. تهران: دفتر علم.
۱۸. رهبر، مهدی. ۱۳۸۸. بررسی تطبیقی نظرات شیعه و اهل سنت در مورد اشتغال بانوان. فصلنامه بانوان شیعه ۶ (۲۲): ۴۵-۶۶.
۱۹. خامنه‌ای، علی. ۱۳۹۰. مساله زن و خانواده از مساله درجه یک کشور است: بیانات رهبر معظم انقلاب در سومین نشست اندیشه‌های راهبردی. پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر رهبری. <http://www.leader.ir/langs/fa/?p=contentShow&id=9000> (دسترسی ۱۳۹۳/۹/۳)
۲۰. سام‌خانی، سارا، و مینا بیگی. ۱۳۹۰. راهبردها، روش‌ها و ابزارهای نوین دورکاری. در: مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری: چالش‌ها و راهکارها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص. ۳۷-۵۵.
۲۱. سهرابی، بهمن. ۱۳۸۲. دورکاری: مفاهیم و فرایند برنامه‌ریزی. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
۲۲. قنبری، علی‌اله، و شراره بخت‌جو. ۱۳۹۰. دورکاری: مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران. تهران: شرکت فراآما پردازش.
۲۳. قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌های اجرایی آن: آئین‌نامه دورکاری (تله ورکینگ). ۱۳۹۰. تدوین مهدی کمالان. تهران: کمالان.
۲۴. مانیان، امیر، احسان مرآتی، و تهیمینه ناطق. ۱۳۹۰. مجازی‌سازی و نقش آن در دورکاری: گذر از سازمان سنتی به سازمان مجازی. در: مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری: چالش‌ها و راهکارها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص. ۹۱-۱۱۷.
۲۵. مرآتی، احسان، و تهیمینه ناطق. ۱۳۹۰. کار از راه دور: بازمهندسی ساختار و روش انجام کار. تبریز: تسنیم نگار.

۲۶. مرجانی، تیمور. ۱۳۹۰. بسترسازی فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت پذیرش و توسعه دورکاری. در: مجموعه مقالات همایش ملی دوکاری در نظام اداری: چالش‌ها و راهکارها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص. ۱۹۱-۲۰۲.
۲۷. ناصری، علی و همکاران. ۱۳۸۸. دورکاری نیاز جامعه الکترونیکی. تهران: نص؛ کتاب ایرانیان.
۲۸. نجفقلی‌نژاد، اعظم، نجلا حریری، و علی صادق‌زاده (۱۳۹۳). دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از دیدگاه دورکاران و مدیران. در دست انجام، مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (پذیرفته شده).
۲۹. نصراللهی، زهرا، و هانیه پوشدویزباشی. ۱۳۸۹. گسترش تجارت و فرصت‌های شغلی زنان. زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان) 8 (۴): ۱۵۹-۱۸۲.
۳۰. وگا، جی. ۲۰۰۳. مدیریت دورکاران و راهبردهای دورکاری. ایالات متحده آمریکا: پراگر نقل در امیری، مجتبی، و شهرزاد نیری. ۱۳۹۰. دورکاری و تعامل با مشتریان با رویکرد تئوریک: با تاکید بر تئوری‌های ذی‌نفعان، کارگزاری و هزینه‌های داد و ستد. در: مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری: چالش‌ها و راهکارها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۵-۳۶.

31. A Guide to Telework in the Federal Government (opm-v1-1-1). 2011.
<http://www.opm.gov/pandemic/agency2a-guide.pdf> (accessed January 6, 2012)
32. Agbeja, O., and R.O. Salawu. 2007. Development in Sub-Saharan Africa: Overcoming the Digital Divide. *Information Technology Journal* 6 (2).
33. Andersson, T., P. Formica, and M.G. Curley. 2009. Knowledge-Driven Entrepreneurship: The Key to Social and Economic Transformation. *Springer* Dec 14.
34. Apgar, M. 1998. The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard business review*.
<https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work/ar/1> (accessed November 26, 2014)
35. Ashraf, T., and P. Gulati. 2010. Digital Libraries: A Sustainable Approach. *Chapter 1 of Developing Sustainable Digital Libraries: Socio-Technical Perspectives*.
<http://www.igi-global.com/chapter/digital-libraries-sustainable-approach/42734> (accessed July 25, 2014)
36. Bailey, D.E., and N.B. Kurland. 2002. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior* 23: 383-400.
37. Baker, K. 2000. Flexible Work Styles in the Corporate Research Center. *Information Outlook* Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from:

- http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
38. Balepur, P.N., K.V. Varma, and P. Mokhtarian. 1998. Transportation impacts of centre-based telecommuting: interim findings from the neighborhood telecenters project. *Transportation*, 25: 287–306. Quoted in Moller-Jensen, L., Chris Jensen-Butler, Bjarne Madsen, Jeremy Millard, and Lars Schmidt. 2008. A web-based study of the propensity to telework Based socio – Economic, work organization and spatial factors. *Road Pricing, the Economy and the Environment, Advances in Spatial Science*, P. 395-409.
 39. Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15: 34–49 Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
 40. Bhatt, N. 2006. A critical evaluation of indian government's strategies to bridge digital divides. *The annals of "dunărea de jos" university of galați fascicle I, Economics and Applied Informatics*, Year XII.
 41. Campbell, J., and J. Heales. 2008. Factor Analysis of Individual out comes for Teleworkers. *19th Australasian conference on information systems*, 3-5 Dec.Christchurch. P.176-185.
 42. Campbell, J., and C. McDonald. 2007. Defining a Conceptual Framework for Telework Research. *ACIS 2007 Proceedings*. Paper 120Quoted in Campbell, J., and J. Heales. 2008. Factor Analysis of Individual out comes for Teleworkers. *19th Australasian conference on information systems*, 3-5 Dec.Christchurch. P.176-185.
 43. Campbell, J., and C. McDonald. 200[^]. Defining a Conceptual Framework for Telework and an agenda for research in accounting and finance. *International journal of business information systems* Quoted in Campbell, J., and J. Heales. 2008. Factor Analysis of Individual out comes for Teleworkers. *19th Australasian conference on information systems*, 3-5 Dec.Christchurch. P.176-185.
 44. Campbell, J., C. McDonald, and D.J. Davies. 2007. Telework: The impact of information and communication technology on work practices and business activity in the accounting profession. *CPA Australia*. Report: E5 - Published report, presentation or submission.
<http://www.canberra.edu.au/researchrepository/items/95043594-7db3-8e00-5d79-96723ace47af/1/> (accessed July 25, 2014).
 45. Campione, W. 2008. Employed women's well-being: the global and daily impact of work. *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 29: 346-361.
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10834-008-9107-x#page-1> (accessed December 8, 2014).
 46. Castells, M. 1996. The rise of the networked society. The information age: Econ. Soc. Malden, M.A. Blackwell publishers. Vol.2 Quoted in Agbeja, O., and R.O. Salawu. 2007. Development in Sub-Saharan Africa: Overcoming the Digital Divide. *Information Technology Journal* 6 (2).
 47. Clark, L.A. 2007. Relationships between the Big Five personality dimensions and attitudes toward telecommuting. Ph.D. dissertation. Southern Illinois

- University at Carbondale Quoted in Silva, N.D., M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*.
http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014).
48. Cramton, C. 2001. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12 (3): 346–371 Quoted in Hislop, D. 2007. Knowledge processes and communication Dynamics in Mobile Telework. *Information Science and Knowledge Management*, Vol.12:187-207.
49. Crandall, W., and L. Gao, .2005. An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(3): 30–37 Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J*. 19: 247-261.
50. Dator, J., and B. Borg. 1993. Three True Stories and Their (Possible) Moral for the Future of UH Libraries and Librarians
<http://www2.hawaii.edu/~adamson/vol44a1.html> (accessed December 9, 2014)
51. Davenport, T., and K. pearlson. 1998. Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan management review*. 39 (4).
<http://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/> (accessed November 26,2014).
52. Duxbury, L., C. Higgins, and C. Lee. 1993. Work-family conflict.*Transition* Quoted in Mirchandani, K. 2000. The Best of Both Worlds and Cutting My own Throat: Contradory Images of Home-Based Work". *Qualitative Sociology*, Vol.23(2):159-182.
53. Edwards, J. R., and N. P. Rothbard. 1999. Work-family stress and wellbeing: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77: 85–129.
<http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/EdwardsRothbard1999.pdf> (accessed November 30, 2014).
54. Ellison, N. B. 1999. Social Impacts: New Perspectives on Telework. *Social science computer review*, 17 (3): 338-356 Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review.University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
55. ETO, European telework online.2000a. How many teleworkers? Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review.University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
56. ETO, European telework online.2000b. Telework and telecommuting: common terms and definitions. Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review.University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:

- http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
57. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILW). (1995). European guide to teleworking: A framework for action.
 58. Feldman, D.C., and T.W. Gainey. 1997. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review* 7(4): 369–389 Quoted in Silva, N.D., M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*. http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014)
 59. Folger, K.M. 1997. The virtual librarian: using desktop videoconferencing to provide interactive reference assistance. *ACRL* <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/nashville/folger> (accessed December 10, 2014).
 60. Forster, D.M. (1999) Telecommuting survey – summary of responses. INNOPAC Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
 61. Gajendran, R.S., and D.A. Harrison. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92: 1524-1541 Quoted in Silva, N.D., and M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*. http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014)
 62. Gherardi, S., and D. Nicolini. 2002. Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39 (4): 19–36. https://www.academia.edu/2408348/Learning_In_A_Constellation_of_Interconnected_Practices_Canon_or_Dissonance (accessed November 30, 2014).
 63. Golden, T. D., and J. F. Veiga, and Z. Simsek. 2006. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(6):1340-1350 Quoted in Silva, N.D., and M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*. http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014)

64. Golden, T.D., and J.F. Veiga. 2005. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management* 31:301-318 Quoted in Silva, N.D., M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*. http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014)
65. Gordon, G. 1999. What Will Telework Change and What Kind of Future Will It Bring? Presented at Fourth International Telework Workshop Tokyo, Japan - September 3 http://www.gilgordon.com/downloads/tokyo_speech.html (accessed December 9, 2014)
66. Harpaz, I. 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2/3): 74–80 Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
67. Hartig, T., C.Kylin, and G. Johansson. 2007. The telework tradeoff: stress mitigation versus constrained restoration. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 56: 232-253 Quoted in Morganson, V.J., et al. 2010. Comparing telework Locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job Satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25 (6): 578-595.
68. Herzhauser, S. (2000) Noch ganz am Anfang: Telearbeit in Bibliotheken. *Buch und Bibliothek*, 52(3): 229-232 Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
69. Hislop, D. 2007. Knowledge processes and communication Dynamics in Mobile Telework. *Information Science and Knowledge Management*, Vol.12:187-207.
70. Hill, E.J., M. Ferris, and V. Mårtinson. 2003. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63: 220-41 Quoted in Morganson, V.J., et al. 2010. Comparing telework Locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job Satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25. 6:595-578.
71. Hunton, J.E., and W.K. Harmon. 2004. A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems* , vol. 5(4): 417-427 Quoted in Campbell, J., and J. Heales. 2008. Factor Analysis of Individual out comes for Teleworkers. *19th Australasian conference on information systems*, 3-5 Dec.Christchurch. P.176-185.
72. ITAC, Intrnational telework association and council. 2000. Benefits and challenges of telework Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information

- and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
73. ITAC, Intrnational telework association and council. 2001. Telecommuting (or telework): alive and well or fading away? Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
 74. Kefela, G.T. 2010. Knowledge-based economy and Society has become a vital commodity to Countries. *International NGO Journal*, Vol.5 (7):160-166. August.
 75. Kossek, E. E., B. A. Lautsch, and S. C. Eaton. 2006. Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2): 347–367 Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
 76. Lamond D. 2000. Personality and telework. In book: Managing Telework, Chapter 7. London: Thompson Learning. pp.61-71.
www.researchgate.net/...Personality_and_Telewor... (accessed December 3, 2014).
 77. Lapierre, L.M., and T.D. Allen. 2006. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11:169-181.
 78. Lautsch, B. A., E.E. Kossek, and S.C. Eaton. 2009. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations* 62(2): 795–827
<https://intra.krannert.purdue.edu/faculty/ekossek/Documents/PDFs/01104543Lautsch.pdf?Mobile=1>
 79. Lett, B. 1994. Teleworking and the Library of the Future: the implications of teleworking for information professionals. Managing information Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle. May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
 80. Leysen, J. M., and N.L. 1996. Telecataloging: a consideration of present and future practices. *LIBRES*, 6 (1/2)
http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=libcat_pubs (accessed December 9, 2014).
 81. Lister, K., and T. Harnish. 2011. The State of telework in the U.S: How individuals, Business, and Government Benefit. *Telework Research Network*, June.

82. Manochchri, G., and T. Pinkerton. 2003. Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 27(1): 9–16 Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
83. Mautrich, M. (1997) Telearbeit: Zauberwort auch für Bibliotheken?. *Bibliotheksdienst*, 31(9) uoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
84. McGee, M.k.2001. The home front. *Information week*, 22 Oct. p. 55-57 Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
85. McGee, M.k. 2005. Retention Tension. *Information week*.
<http://www.informationweek.com/retention-tension/d/d-id/1037653?> (accessed November 27, 2014).
86. Meglio, D. 1991. Implications of telecommuting in a library environment. *Library administration and management*, 5(1): 30-33 Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review. University of Parama; University of Northumbria at Newcastle.May. Reterieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
87. Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
88. Mirchandani, K. 2000. The Best of Both Worlds and Cutting My own Throat: Contradory Images of Home-Based Work". *Qualitative Sociology*, Vol.23, 2:159-182.
89. Mohamed, M., M. Stankosky, and A. Murray. 2006. Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony? *Journal of knowledge management*, Vol.10. No.3. from www.emerald.ir (accessed November 5, 2008)
90. Mokhtarian, P., and K. Varma. 1998. The trade-off between trips and distance traveled in analyzing the emissions impacts of center-based telecommuting. Institute of Transportation Studies, Working Paper Series.
<https://escholarship.org/uc/item/43b756qg#page-3> (accessed November 26, 2014).
91. Moller-Jensen, L., Chris Jensen-Butler, Bjarne Madsen, Jeremy Millard, and Lars Schmidt. 2008. A web-based study of the propensity to telework Based

- socio – Economic, work organization and spatial factors. *Road Pricing, the Economy and the Environment, Advances in Spatial Science*, P. 395-409.
92. Morck, R., B. Yeung. 1998. The Economic Underpinnings of a Knowledge based Economy.
<http://bschool.nus.edu/departments/busspolicy/BY%20papers/economic%20underpinnings%20of%20knowledge-based%20economy.pdf> (accessed August 15, 2012).
 93. Morganson, V.J., et al. 2010. Comparing telework Locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job Satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25. 6:595-578.
 94. Nera (2000). Motors and modems revisited. National Economic Research Associates, London. Moller-Jensen, L., Chris Jensen-Butler, Bjarne Madsen, Jeremy Millard, and Lars Schmidt. 2008. A web-based study of the propensity to telework Based socio – Economic, work organization and spatial factors. *Road Pricing, the Economy and the Environment, Advances in Spatial Science*, P. 395-409.
 95. Nfila, R.B. 2007. Academic Libraries Support for E-learning: Initiatives and Opportunities, the case of University of Botswana Library.
http://www.ais.up.ac.za/digi/docs/nfila_paper.pdf (accessed August 3, 2011)
 96. Nilles, J. 1995. Non ho alcu, dubbio, vivremo molto meglio. *Telema*, 2 (autumn). Quoted in Prati, A.M. 2002b. Telework in information and library environment: a literature review". University of Parma; University of Northumbria at Newcastle. May. Retrieved 2012/5/1 from:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
 97. Orlikowski, W.J. 2000. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, Vol. 11 (4): 404-428
<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic541040.files/Orlikowski%20Using%20Technology%20and%20Constituting%20Structures.pdf> (accessed December 8, 2014).
 98. Orlikowski, W. J. 2002. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13 (3): 249–273.
<http://www.arch.mcgill.ca/prof/luka/urbandesignhousing/temp/other/isabelle/Orlikowski2002.pdf> (accessed November 30, 2014).
 99. Peper, B., A.V. Doorne-Huiskes, and L.D. Dulk. 2005. *Flexible working and organizational change: The integration of work and personal life*. North Hampton: Edward Elgar.
 100. Perez, M., and A. M. Sanchez. 2005. The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 25(12): 1476–1483 Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
 101. Potter, E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73–84.
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1030-1#page-2> (accessed November 26, 2014).

102. Prati, A.M. 2002a. Investigation OF Potential of Teleworking and the Needs of Teleworkers to perform Their Role in the Libraries of the University of Verona. University of Northumbria-Newcastle.
<http://dspace-unipr.cilea.it/handle/1889/1165> (accessed May 5, 2012)
103. Prati, A.M. 2002b. Telework In Information And Library Environment: A Literature Review. University of Parma; University of Northumbria at Newcastle. May.
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf (accessed May 1, 2012)
104. Pratt, J.H. 2000. Asking the right questions about telecommuting avoiding pitfalls surveying homebased work. *Transportation*, 27: 99-116.
105. Putnam, L. 2001. Distance Teamwork: The Realities of Collaborating with Virtual Colleagues. *Online*, Vol. 25, No. 2.
<https://www.questia.com/magazine/1P3-69165076/distance-teamwork-the-realities-of-collaborating> (accessed December 9, 2014).
106. Ray, L. (Lynn). 2008. Requirement for knowledge management: business driving information technology. *Journal of knowledge management*, Vol.12.no.3.
107. Rezaei Sharifabadi, S. 2006. How digital libraries can support e-learning. *The Electronic Library*, Vol. 24. 3: 389-401.
108. Ruiz, Y., and A. Walling. 2005. Home-based working using communication technologies. *Labour Market Trends*, 113(10): 417-426.
109. Russell, H., P.J. O'Connell, and F. McGinnity. 2009. The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, Vol. 16: 73-97.
110. Scheid, J (ed). 2009. Telecommuting Trends and Stats in the 2009 Economy and Beyond. *Bright Hub*.
<http://www.brighthub.com/office/home/articles/22829.aspx> (accessed December 3, 2014).
<http://www.brighthub.com/office/home/articles/22829.aspx?image=48422>
111. Schneider, K.G. 2000. The untethered librarian. *American libraries*
<http://www.americanlibrariesmagazine.org/inetlibrarian/2000columns/august2000untethered> (accessed December 10, 2014)
112. Siha, S.M., and R.W. Monroe. 2006. Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*. 12(4):455-482.
<http://greatworksolutions.com/download/Work-Life%20Papers/Telecommuting%27s%20past%20and%20future-A%20Lit%20review%20and%20research%20agenda.pdf> (accessed December 8, 2014).
113. Silva, N.D., M. Virick. 2010. Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences between Telecommuters and Non – Telecommuters. *California Department of Transportation, MINETA Transportation Institute*.
http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/2803_09-14.pdf (accessed July 25, 2014)

114. Sullivan, C., and S. Lewis. 2001. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization*, Vol. 8 (2):123-145.
<http://homes.chass.utoronto.ca/~tkennedy/Courses/2P26/Sullivan%202001.pdf> (accessed December 8, 2014).
115. United States Bureau of Transportation Services. 2006?. Transportation Implications of Telecommuting. National Transportation Library, a program of the Bureau of Transportation Services.
<http://ntl.bts.gov/DOCS/telecommute.html> (accessed November 26, 2014).
116. Vejrup-Hansen, P. 2000. Det fleksible arbejdsmarked. DJØF-forlaget, Copenhagen. Quoted in Moller-Jensen, L., Chris Jensen-Butler, Bjarne Madsen, Jeremy Millard, and Lars Schmidt. 2008. A web-based study of the propensity to telework Based socio – Economic, work organization and spatial factors. *Road Pricing, the Economy and the Environment, Advances in Spatial Science*, P. 395-409.
117. Vidal, S. 2004. Australia Telecommuting Services and Equipment 2004–2008 Forecast and Analysis. *ICD Australia* Quoted in Mello, J.A. 2007. Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights J.* 19: 247-261.
118. Wells, S. J. 2001. Making Telecommuting Work. *HR Magazine*. 46 (10).
<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/1001covstory.aspx>
119. Westfall, R.D. 2004. Does Telework Really Increase productivity. *Communications of the ACM*, Vol.47. 8: 93-97.
120. World at work. 2009. Telework Trendlines 2009.
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=31115> (accessed March 1, 2012)
121. World at work. 2011. Telework 2011: A Worldatwork Special Report.
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034> (accessed March 3, 2012)
124. www.telework.gov

پیوست ۱

آیین نامه دورکاری در ایران (کار در خانه)

ماده ۱: در این آیین نامه اصطلاحات زیر به کار می روند:

الف- دورکاری: انجام وظایف محول شده بدون حضور فیزیکی کارمند واجد شرایط در محل کار سازمان خود با رعایت ضوابط و برای دوره زمانی مشخص.

ب- کارمند دورکار: آن دسته از کارمندان دولت که در راستای طرح دورکاری و در چارچوب ضوابط تعیین شده به انجام فعالیت می پردازند.

ج- دستگاه اجرایی: دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

د- معاونت توسعه مدیریت: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

ه- کارگروه اجرایی: کارگروه اجرایی طرح دورکاری موضوع ماده (۳) ماده ۲: دستگاه های اجرایی موظفند به منظور توسعه دولت الکترونیک، فعالیت های مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی را احصا و از طریق دورکاری انجام دهند.

ماده ۳: به منظور برنامه ریزی، هدایت و نظارت بر امور دورکاری دستگاه اجرایی، کارگروهی با عنوان کارگروه اجرایی طرح دورکاری مرکب از افراد زیر و با وظایف و اختیارات مربوط در دستگاه تشکیل می گردد.

الف- ترکیب کارگروه

- ۱- معاون ثابت دستگاه اجرایی به‌عنوان رئیس
 - ۲- نماینده وزیر یا رئیس دستگاه اجرایی
 - ۳- مدیریت واحد طرح و برنامه دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه) به‌عنوان دبیر
 - ۵- مدیر واحد انفورماتیک دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه)
 - ۶- مدیر واحد پشتیبانی دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه)
 - ۷- مدیر واحد متولی فعالیت مورد نظر برای انجام از طریق دورکاری (حسب مورد)
- ب- وظایف و اختیارات کارگروه
- ۱- احصا و تعیین امور و فعالیت‌هایی که تمام یا بخشی از آنها قابل انجام از طریق دورکاری می‌باشد و ارائه آنها به بالاترین مقام دستگاه برای تأیید
 - ۲- تعیین ساز و کارهای لازم برای سنجش و اندازه‌گیری کمی و کیفی فعالیت‌هایی که از طریق دورکاری صورت می‌پذیرند.
 - ۳- تأیید توجیه فنی - اقتصادی امور و فعالیت‌های قابل انجام از طریق دورکاری براساس گزارش‌های دریافتی از واحدهای متولی فعالیت‌های مورد نظر
 - ۴- تأیید صلاحیت کارمندان متقاضی دورکاری
 - ۵- تعیین امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای انجام دورکاری
 - ۶- تعیین ساز و کارهای لازم برای امنیت اطلاعات مورد استفاده در فرآیند دورکاری
 - ۷- تعیین دوره‌های زمانی برای فعالیت‌های دورکاری هر کارمند
 - ۸- نظارت بر اجرای فرآیند دورکاری در دستگاه اجرایی
 - ۹- تهیه گزارش‌های مدیریتی نهایی فعالیت‌های انجام شده از طریق دورکاری
- ماده ۴: پس از تعیین فعالیت‌های قابل انجام از طریق طرح دورکاری و اعلام آن به کارمندان، انجام آن با درخواست کارمند و موافقت دستگاه یا پیشنهاد دستگاه و موافقت کارمند صورت می‌پذیرد.

تبصره: در صورت وجود چند کارمند واجد شرایط متقاضی دورکاری، افراد معلول و زنان باردار یا دارای فرزند کمتر از شش سال از اولویت برخوردار خواهند بود.

ماده ۵: دستگاه اجرایی موظف است امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای انجام دورکاری را در اختیار کارمند دورکار قرار دهد.

ماده ۶: کارمند دورکار موظف است امکانات و تجهیزات دورکاری را صرفاً برای انجام فعالیت‌های دستگاه متبوع خود استفاده نماید. مسئولیت نگهداری از امکانات و تجهیزات مذکور بر عهده وی خواهد بود.

ماده ۷: دستگاه اجرایی موظف است اقدامات لازم را برای امنیت شبکه‌های اطلاعاتی مورد استفاده برای طرح دورکاری و محافظت از داده‌ها و اطلاعات به عمل آورد. کارمندان دورکار نیز موظفند ضوابط حفاظتی دستگاه متبوع خود را رعایت کرده و داده‌ها و اطلاعات مربوط به فعالیت یا فعالیت‌های شغلی خود را در اختیار اعضای خانواده یا سایر افراد قرار ندهند.

ماده ۸: هر ماه مبلغی به میزان ۵ درصد حداقل حقوق موضوع ماده (۷۶) قانون مدیریت خدمات کشوری تحت عنوان کمک هزینه‌های جانبی برای مواردی از قبیل گرمایش، سرمایش و روشنایی منزل کارمندان دورکار به آنان پرداخت می‌گردد.

تبصره: پرداخت‌های رفاهی مستقیم و غیرمستقیم مانند سایر کارکنان به این افراد پرداخت خواهد شد.

ماده ۹: کارمند دورکار ملزم به رعایت موارد زیر می‌باشد:

الف- با دستگاه یا واحد سازمانی متبوع خود هماهنگی کامل داشته و از انضباط کاری لازم در خصوص حضور و تحویل به موقع محصول خدمت کاری خود برخوردار باشد.

- ب- همواره امکان دسترسی سهل و آسان به کارمند وجود داشته باشد به‌طوری که حداکثر به فاصله یک روز کاری پس از درخواست تلفنی دستگاه متبوع، کارمند جهت انجام امور مورد نظر و هماهنگی به واحد مربوط مراجعه نماید مگر آنکه با هماهنگی قبلی در مرخصی باشد.
- ج- امور محول شده را خود به انجام رسانده و از واگذاری تمام یا بخشی از آن به شخص یا اشخاص ثالث پرهیز نماید.
- د- کیفیت و کمیت مورد انتظار و لازم در انجام امور محول شده (مطابق نظر مدیر بلافصل) را به‌طور دقیق مدنظر قرار داده و رعایت نماید.
- ه- چنانچه به دلایل مشکلات شخصی یا بیماری امکان انجام کار وجود نداشته باشد کارمند دورکار موظف است مطابق با آیین‌نامه استفاده کارکنان از مرخصی، مراتب را به اطلاع مدیر بلافصل رسانده و برای مدت موردنظر درخواست مرخصی نماید.
- و- چنانچه امکانات و تجهیزات مورد استفاده برای دورکاری به گونه‌ای ایراد پیدا نماید که امکان ادامه فعالیت میسر نباشد ضمن توقف فعالیت، مراتب را سریعاً به اطلاع دستگاه برساند.
- ماده ۱۰: کارمند متقاضی دورکاری موظف است قبل از شروع دوره دورکاری، تعهدنامه پیوست را که تأیید شده به مهر دفتر هیئت دولت است امضا نماید و در صورت عدم رعایت موارد ذکر شده در ماده ۹ توسط کارمند دورکار، کارگروه اجرایی در جلسه‌ای فوق‌العاده و بر اساس گزارش مکتوب مدیریت واحد متبوع، بلافاصله وضعیت کار در منزل کارمند را بررسی و حسب قوانین و مقررات با وی برخورد می‌شود.
- ماده ۱۱: حداقل زمان هر دوره دورکاری برای هر کارمند دورکار شش ماه می‌باشد و حداکثر زمان هر دوره توسط کارگروه اجرایی تعیین خواهد شد.

ماده ۱۲: ساعات کاری کارمند دورکار، نحوه انجام وظایف و نحوه ارتباط با فرد دورکار توسط کارگروه اجرایی با رعایت ماده ۸۷ قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین می‌شود. پرداخت اضافه کاری و سایر پرداخت‌های قانونی به این گونه کارکنان بر اساس حجم و کیفیت کار تعریف شده توسط کارگروه اجرایی و با پیشنهاد مدیر واحد متبوع کارمند و تأیید رئیس کارگروه اجرایی صورت خواهد گرفت.

ماده ۱۳: معاونت توسعه مدیریت موظف است ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد کارمندان دورکار را تهیه و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ نماید. دستگاه‌های اجرایی نیز موظفند عملکرد کارمندان دورکار خود را بر این اساس ارزیابی و بر مبنای نتایج حاصل شده با استفاده از ظرفیت‌های قانون مدیریت خدمات کشوری نسبت به تداوم، ارتقا یا قطع همکاری فرد به صورت دورکاری اقدام نمایند.

ماده ۱۴: کارمند دورکار موظف است در صورت لزوم روزهایی را هر هفته که توسط مدیر واحد متبوع وی تعیین می‌گردد در محل کار خود در دستگاه حضور فیزیکی داشته باشد.

ماده ۱۵: مدیر واحد متبوع کارمند یا کارمندان دورکار موظف است پس از پایان هر دوره از طرح دورکاری، گزارشی در مورد عملکرد افراد ذیربط و نحوه پیشرفت امور به کارگروه اجرایی ارسال نماید.

ماده ۱۶: ساز و کارهای مربوط به اعمال سایر مقررات از جمله مرخصی‌های استحقاقی، از کار افتادگی، تسهیلات رفاهی و تنظیم ساعات کار منطبق با قوانین توسط معاونت توسعه مدیریت ابلاغ خواهد شد.

ماده ۱۷: دستگاه‌های اجرایی موظفند هر سال گزارش فعالیت‌های انجام شده از طریق دورکاری را به معاونت توسعه مدیریت ارائه نمایند.

این تصمیم نامه در تاریخ ۸۹/۳/۲۵ به تأیید مقام محترم ریاست جمهوری رسیده است (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۹۱؛ ص. ۱۵۵-۱۶۰).

پیوست ۲

پرسشنامه دورکاران

دورکار محترم

با سلام

پرسشنامه حاضر با هدف جمع‌آوری اطلاعات در مورد "بررسی وضعیت دورکاری سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران" طراحی شده است. مسلماً پاسخ دقیق شما به این سوالات می‌تواند به رفع مشکلات احتمالی در این زمینه، کمک شایانی نماید. لذا از شما دورکار محترم خواهشمندم با پر کردن این پرسشنامه، به پیشبرد این تحقیق کمک نمایید. با تشکر

۱. جنسیت: زن ☐ مرد ☐
۲. تحصیلات: دیپلم ☐ فوق‌دیپلم ☐ لیسانس ☐ فوق لیسانس ☐ دکتری ☐
۳. وضعیت تاهل: متاهل ☐ مجرد ☐
۴. دارای فرزند ☐ بدون فرزند ☐
۵. سمت: کارشناس ☐ کارشناس مسئول ☐ سایر: لطفاً ذکر نمایید.....
۶. واحد فعالیت:
۷. سن:
۸. وضعیت اشتغال: قراردادی ☐ پیمانی ☐ رسمی ☐ طرحی ☐ سایر (لطفاً ذکر نمایید):
۹. آیا اتاق مجزایی برای کار خود در منزل در نظر گرفته‌اید؟ بلی ☐ خیر ☐

۱۰. آیا مشکل فضا دارید؟ ☐ بلی ☐ خیر
۱۱. متراژ منزل شما چقدر است؟
۱۲. تغییرات حقوق ماهیانه: افزایش ☐ کاهش ☐
۱۳. حقوق شما چند درصد افزایش یا کاهش یافته است؟
۱۴. آیا میزان اخذ مرخصی شما با شروع دورکاری تغییری یافته است؟
- کاهش ☐ افزایش ☐ بدون تغییر ☐
۱۵. چند ماه دورکار بوده اید؟
۱۶. تعداد روزهای دورکاری در هفته:
- تعداد روزهای حضور در محل کار:
۱۷. مدت زمان و هزینه‌ای که شما در روزهای غیر دورکاری تا رسیدن به محل کار صرف می‌نمایید.

وسیله	متوسط زمان (دقیقه)	متوسط هزینه (به تومان)
پاده		
اتومبیل شخصی		
آژانس یا تاکسی		
وسایل نقلیه عمومی		
جمع		

۱۸. فعالیت‌هایی که همزمان با کار اداری در منزل انجام می‌دهید (بیش از یک مورد را می‌توانید ذکر نمایید).
۱۹. منحصراً کار ☐ مراقبت از کودک ☐ آشپزی ☐ خرید ☐
۲۰. سایر (لطفاً ذکر نمایید).....
۲۱. آیا شما کار اداری خود را در منزل، منحصراً در ساعات اداری انجام می‌دهید؟
- ☐ بلی ☐ خیر
۲۲. آیا دوست دارید موظفی خود را در طول شبانه روز انجام دهید؟
۲۳. ☐ بلی ☐ خیر
۲۴. آیا قصد دارید دورکاری را ادامه دهید؟
۲۵. خیلی علاقمند ☐ علاقمند ☐ تا حدودی علاقمند ☐

۲۶. علاقمند نیستم ☐ اصلاً علاقمند نیستم ☐

۲۷. آیا دورکاری را مانع پیشرفت کاری خود تلقی می‌نمایید؟ ☐ خیر ☐

۲۸. میزان رضایت خود را از دورکاری خود تعیین نمایید: (صفر به معنای عدم رضایت و ۷ به معنی بیشترین رضایت). در صورتی که صفر را انتخاب می‌نمایید علت را بیان نمایید:

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
---	---	---	---	---	---	---	---

۲۹. دورکاری در کدامیک از موارد زیر تاثیرگذار بوده است و این تاثیر تا چه میزانی است؟ (یک کمترین تاثیر و ۷ بیشترین تاثیر). ابتدا تعیین نمایید در چه مواردی این تاثیر افزایش یا کاهش داشته است سپس در هر مورد میزان آن را تعیین نمایید. در صورتی که دورکاری بر موردی تاثیر نداشته است گزینه "بی تاثیر" را انتخاب نمایید.

میزان تاثیر							تاثیر	موارد
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	هزینه رفت و آمد و بنزین
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	هزینه نگهداری کودکان
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	روابط عاطفی با خانواده و فرزندان
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	ایجاد تعادل بین کار بیرون و خانه
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	استرس و اضطراب
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	فرصت‌های آموزش و یادگیری
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	هزینه‌های جاری منزل (برق، تلفن و ...)
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	درک دیگران از موقعیت کاری شما ^۱
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	هزینه‌های جاری (پوشاک، کفش و....)
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	رضایت از زندگی کاری
							☐ افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر	کیفیت کار

۱. دیگران و اعضای خانواده شاهد فعالیت زیاد شما بوده و از این طریق درک آنها از شما بیشتر می شود.

۳۰. در صورتی که دورکاری در مواردی تاثیر منفی گذاشته است آن‌ها را ذکر نمایید.

۳۱. آیا خط مشی مصوب و مدونی برای دورکاری وجود دارد؟

۳۲. بلی ☐ خیر ☐

۳۳. در صورت پاسخ مثبت، آیا از این خط‌مشی، آگاهی دارید؟

۳۴. بلی ☐ خیر ☐

۳۵. امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شما در منزل تا چه میزان جوابگوی نیاز کاری شما می‌باشد؟

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
---	---	---	---	---	---	---	---

۳۶. آیا تجهیزات کاری شما در منزل با مشکل روبرو می‌شود؟

۳۷. بلی ☐ خیر ☐

۳۸. در صورت بروز مشکل در کار شما در منزل چه کسی آن را مرتفع می‌نماید؟

۳۹. سرعت عمل رفع مشکل توسط مسئولین زیربط چه میزان است؟

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
---	---	---	---	---	---	---	---

۴۰. مهمترین دلیل شما برای دورکاری چیست؟

۴۱. محدودیتها و مشکلات موجود در دورکاری شما چیست؟

۴۲. پیشنهاد شما برای بهبود دورکاری چه مواردی است؟

پیوست ۳

پرسشنامه مدیران دورکاران

با سلام

پرسشنامه حاضر با هدف جمع‌آوری اطلاعات در مورد "بررسی وضعیت دورکاری سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از دیدگاه دورکاران و مدیران" طراحی شده است. مسلماً پاسخ دقیق شما به این سوالات می‌تواند به رفع مشکلات احتمالی در این زمینه، کمک شایانی نماید. لذا از شما مدیر گرامی خواهشمندم با پر کردن این پرسشنامه، به پیشبرد این تحقیق کمک نمایید. با تشکر

۱. جنسیت: زن ☐ مرد ☐

۲. سمت: واحد فعالیت:

۳. دورکاری در کدامیک از موارد زیر تاثیرگذار بوده است و این تاثیر تا چه میزانی است؟ (یک کمترین تاثیر و ۷ بیشترین تاثیر). ابتدا تعیین نمایید در چه مواردی این تاثیر افزایش یا کاهش داشته است سپس در هر مورد میزان آن را تعیین نمایید. در صورتی که دورکاری بر موردی تاثیر نداشته است گزینه "بی تاثیر" را انتخاب نمایید.

میزان تاثیر							تاثیر	موارد
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	منافع مالی برای اداره
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	اضافه کار دورکاران
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	میزان دسترسی به دورکاران
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	کنترل کارکنان
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	میزان اخذ مرخصی
							افزایش ☐ کاهش ☐ بی تاثیر ☐	کیفیت کار

۴. آیا خط‌مشی مصوب و مدونی برای دورکاری وجود دارد؟
☐ بلی ☐ خیر
۵. آیا استراتژی خاصی برای انتخاب افراد جهت دورکاری وجود دارد؟
☐ بلی ☐ صرفاً درخواست افراد کفایت می‌کند
- در صورتی که پاسخ شما بلی است آن استراتژی مورد نظر چیست؟
۶. آیا جلساتی برای ارزیابی کار دورکاران به‌صورت دوره‌ای برگزار می‌شود؟
☐ بلی ☐ خیر
۷. امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دورکاران را تا چه میزان جوابگوی نیاز کاری آن‌ها می‌دانید؟ (۱ حداقل و ۷ حداکثر)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|---|---|---|---|---|---|---|
۸. آیا دورکاری را مانع پیشرفت کاری دورکاران تلقی می‌نمایید؟
☐ بلی ☐ خیر
۹. میزان رضایت خود را از دورکاری تعیین نمایید: (صفر به معنای عدم رضایت و ۷ به معنی بیشترین رضایت). در صورتی که صفر را انتخاب می‌نمایید علت را بیان نمایید:.....
- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۰ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
۱۰. آیا با این وضعیت، تمایل دارید دورکاری ادامه یابد؟
☐ خیلی علاقمند ☐ علاقمند ☐ تا حدودی علاقمند ☐ علاقمند نیستم ☐ اصلاً علاقمند نیستم
۱۱. اعتراض دورکاران در خصوص کارشان بیشتر به چه مقوله‌هایی مربوط می‌شود؟
۱۲. مشکلات موجود در دورکاری چیست؟
۱۳. پیشنهاد شما برای بهبود دورکاری چیست؟

نمایه

توافق نامه دور کاری, ۱۰۲, ۱۰۳, ۱۰۴, ۱۰۶,	۱۶, Herbert Marcuse
۱۱۸, ۱۱۳	استرس, ۴۴, ۴۷, ۷۸, ۸۰, ۸۱, ۹۸, ۱۰۸
جامعه اطلاعاتی, ۲۳, ۱۲۱	اعتماد, ۳۸, ۴۱, ۹۸, ۱۰۷, ۱۱۴, ۱۶۰, ۱۶۳
جک ام. نیلز, ۱۶	افراد مناسب دور کاری, ۹۶
جهانی سازی, ۳۲, ۳۳	اقتصاد دانش محور, ۱۲۳
خدمات مرجع, ۱۳۳, ۱۳۷, ۱۳۸, ۱۳۹, ۱۴۰,	امنیت, ۲۲, ۵۰, ۵۲, ۵۴, ۶۵, ۸۱, ۹۹, ۱۰۴,
۱۴۵, ۱۴۴	۱۱۱, ۱۱۲, ۱۱۵, ۱۱۷, ۱۱۸, ۱۵۴, ۱۷۶,
دستاوردهای دور کاری, ۳۵	۱۷۷
دور کاری در خانه, ۱۸, ۱۱۸	امنیت اطلاعات, ۵۲, ۱۱۱, ۱۱۷, ۱۵۴, ۱۷۶
زمان دور کاری, ۲۲, ۲۹	آلومین تافلر, ۱۷
زن و خانواده, ۸۳, ۱۶۴	آموزش, ۲۷, ۳۵, ۴۶, ۵۴, ۶۵, ۶۶, ۷۲, ۷۳,
سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران, ۳, ۳۹, ۴۱,	۷۴, ۸۱, ۹۸, ۱۰۰, ۱۱۲, ۱۱۴, ۱۳۴, ۱۵۵,
۴۶, ۷۸, ۸۲, ۸۴, ۱۴۵	۱۵۶, ۱۶۳
سازمان مجازی, ۱۳۱	بازخورد, ۵۱, ۹۹
سازمان های اطلاعاتی, ۱۲۸	بحران, ۲۴, ۶۸, ۶۹, ۱۰۶, ۱۱۰, ۱۱۶
سازمانهای مجازی, ۱۲۶, ۱۳۰, ۱۳۱	بهداشت شغلی, ۸۰
سنجش عملکرد, ۵۱	پیتر دراگر, ۱۵
سواد اطلاعاتی, ۱۳۹	تافلر, ۵۷
سواد اطلاعاتی, ۷۳, ۷۶	ترافیک, ۲۸, ۳۹, ۴۰, ۴۱, ۴۵, ۵۹, ۶۶, ۶۸,
شخصیت, ۷۵, ۷۶	۷۱, ۱۵۲
شکاف دیجیتالی, ۱۶۰, ۱۶۱	تناسب شغلی, ۹۴

محرک‌های دورکاری, ۸۸, ۸۹	صرفه‌جویی هزینه, ۷۱
مدیر موفق دورکار, ۱۰۰	فرهنگ سازمانی, ۳۸, ۴۷, ۸۱, ۱۵۳
مدیریت زمان, ۷۷, ۹۶, ۹۸	فهرست‌نویسی, ۱۳۶, ۱۳۷, ۱۴۰, ۱۴۱, ۱۴۲
مدیریت عملکرد, ۱۰۳, ۱۰۶, ۱۱۴	کار الکترونیکی, ۳۲, ۹۸
مکان انجام کار, ۲۲	کار - خانواده, ۴۲, ۵۰
ملزومات دورکاری, ۲۶	کار سیار, ۱۷, ۱۸
مهارت‌آموزی, ۲۷, ۹۸	کارایی, ۴۹, ۷۲, ۷۳, ۱۶۱
نمایه‌سازی, ۱۳۴, ۱۳۶, ۱۴۰	کتابخانه دیجیتال, ۱۳۷
نیلز, ۱۷, ۱۹, ۲۰, ۲۴, ۱۲۸	کتابخانه ملی ایران, ۱۴۳, ۱۴۴
یازده سپتامبر, ۲۴	گروه‌های مجازی, ۴۲, ۶۹

واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

Access Technologies	فناوری‌های دسترسی
Activity patterns	الگوهای فعالیت
Adjustment	تنظیم
Amount of work	مقدار کار
Back up	پشتیبانی
Benchmarking	معیارسازی
Body clock	ساعات زیستی
Buddy system	سیستم دوستانه
Burdensome	خسته کننده
Call-centre	مرکز تلفنی
Civil disorder	نابسامانی داخلی
Client's office	اداره مشتریان
Common sense	ادراک عمومی
Commuting-based work	کار مبتنی بر دورکاری
Constant accessibility	دسترس‌پذیری پیوسته
Conversion	تبدیل
Cost-Saving	صرفه‌جویی هزینه
Daily basis	مبنای روزانه
Demographic profile	نمای جمعیت‌شناختی
Dual-earner	دو درآمدی
Efficiency of work	کارایی کار
Eligible	واجد شرایط
Employee Benefits	فواید کارمند
Employee preferences	ترجیحات کارمندان
Employee productivity	بهره‌وری کارمند
E-work	کار الکترونیکی
Family-centered	خانواده-مرکزی

Family obligations	تعهدهای خانوادگی
Femal-dominated	زن محور
Flexible workplace	محل کار انعطاف‌پذیر
Globalization	جهانی‌سازی
Hardware-driven views	دیدگاه‌های سخت‌افزار-گردان
Home – based work	خانه کاری
Industry work practices	عملکردهای کاری صنعت
Ineligible	فاقد شرایط
Intensity of work	شدت و جدیت کار
Knowledge	دانش
Knowledge workers	کارکنان دانشی
Labor pool	ائتلاف کاری
Legislation	قانون‌گذاری
Life-Stage	دوره زندگی
Managerial skill	مهارت مدیریتی
Managers willingness	تمایل مدیران
Mobile work	کار سیار
Monitor and feed-back	نظارت و بازخورد
Organization factors	عوامل سازمانی
Pandemic health crisis	بحران سلامتی همه‌گیر
Personal discipline	انضباط شخصی
Reasonable commuting distance	محدوده کاری منطقی
Regular	منظم
Regulatory compliance	عملکرد نظارتی
Regulatory intervention	مداخله نظارتی
Remote work	کار از راه دور
Response of customers	پاسخ مشتریان
Retention aid	حفظ نیرو
Role interference	تداخل نقش
Rough draft	پیش‌نویس اولیه
Rush-hour/peak	ساعات اوج مصرف
Satellite office	مرکز ماهواره‌ای
Security	امنیت
Self-Disciplined	خویش‌تن‌دار

Self - employed	خوداشتغال
Self-perceived	خود ادراکی
Single-earner	تک درآمد
Technology-determined	فناوری – محور
Telecenters	مراکز دورکاری
Tele Medicine	پزشکی از راه دور
Telework outcomes	برونداهای دورکاری
Telework schedule	برنامه دورکاری
Telework, Telecommuting	دورکاری
Training	آموزش
Unified messaging	پیام‌های یکپارچه
Value chain impacts	تاثیرات زنجیره ارزشی
Virtual work	کار مجازی
Workaholism	اعتیاد به کار
Work-family	کار – خانواده
Workflow	جریان کار
Workgroup	گروه کاری
Work/life Balance	تعادل کار/ زندگی
Work load	حجم کار
Workplace interaction	تعامل مکان کار

واژه‌نامه فارسی - انگلیسی

Training	آموزش
Client's office	اداره مشتریان
Common sense	ادراک عمومی
Workaholism	اعتیاد به کار
Activity patterns	الگوهای فعالیت
Security	امنیت
Personal discipline	انضباط شخصی
Labor pool	ائتلاف کاری
Pandemic health crisis	بحران سلامتی همه گیر
Telework schedule	برنامه دورکاری
Telework outcomes	برونداهای دورکاری
Employee productivity	بهره‌وری کارمند
Response of customers	پاسخ مشتریان
Tele Medicine	پزشکی از راه دور
Back up	پشتیبانی
Unified messaging	پیامهای یکپارچه
Rough draft	پیش نویس اولیه
Value chain impacts	تاثیرات زنجیره ارزشی
Conversion	تبدیل
Role interference	تداخل نقش
Employee preferences	ترجیحات کارمندان
Work/life Balance	تعادل کار / زندگی
Workplace interaction	تعامل مکان کار
Adjustment	تنظیم
Family obligations	تعهدهای خانوادگی

Managers willingness	تمایل مدیران
Workflow	جریان کار
Globalization	جهانی‌سازی
Work load	حجم کار
Retention aid	حفظ نیرو
Home – based work	خانه کاری
Family-centered	خانواده – مرکزی
Burdensome	خسته کننده
Self-perceived	خود ادراکی
Self - employed	خوداشتغال
Self-Disciplined	خویش‌تن‌دار
Knowledge	دانش
Constant accessibility	دسترس‌پذیری پیوسته
Dual-earner	دو درآمدی
Telework, Telecommuting	دورکاری
Life-Stage	دوره زندگی
Hardware-driven views	دیدگاه‌های سخت‌افزار – گردان
Femal-dominated	زن محور
Rush-hour/peak	ساعات اوج مصرف
Body clock	ساعات زیستی
Buddy system	سیستم دوستانه
Intensity of work	شدت و جدیت کار
Cost-Saving	صرفه‌جویی هزینه
Regulatory compliance	عملکرد نظارتی
Industry work practices	عملکردهای کاری صنعت
Ineligible	فاقد شرایط
Organization factors	عوامل سازمانی
Technology-determined	فناوری – محور
Access Technologies	فناوری‌های دسترسی
Employee Benefits	فواید کارمند
Legislation	قانون‌گذاری
Remate work	کار از راه دور
E-work	کار الکترونیکی
Efficiency of work	کارایی کار

Work-family	کار - خانواده
Mobile work	کار سیار
Knowledge workers	کارکنان دانشی
Commuting-based work	کار مبتنی بر دورکاری
Virtual work	کار مجازی
Workgroup	گروه کاری
Daily basis	مبنای روزانه
Reasonable commuting distance	محدوده کاری منطقی
Flexible workplace	محل کار انعطاف‌پذیر
Regulatory intervention	مداخله نظارتی
Telecenters	مراکز دورکاری
Call-centre	مرکز تلفنی
Satellite office	مرکز ماهواره‌ای
Benchmarking	معیارسازی
Amount of work	مقدار کار
Regular	منظم
Managerial skill	مهارت مدیریتی
Civil disorder	نابسامانی داخلی
Monitor and feed-back	نظارت و بازخورد
Demographic profile	نمای جمعیت‌شناختی
Eligible	واجد شرایط

Teleworking in organizations and information centers

Authors:

Azam Najafqolinejad

Ali Sadeghzadeh

Azimeh Najafqolinejad



**Iranian Research Institute for
Information Science and Technology**



**Chapar
Publication**

Teleworking in organizations and information centers

Azam Najafqolinejad
Ali Sadeghzadeh
Azimeh Najafqolinejad

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۸۷-۸
ISBN: 978-964-7519-87-8

ISBN: 978-964-7519-87-8



9 789647 519878



Iranian Research Institute for
Information Science and Technology