

ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمانهای دولتی ایران

*رضا تقوایی^۱، کرم الله دانشفرد^۲

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی همدان

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات

(دریافت: ۱۳۹۳/۹/۱۴ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۳)

Presenting infrastructure model of human resource management proportional to teleworking in Iran's governmental organizations

*Reza taghvaei¹, Karamollah Daneshfard²

1. assistant professor of public administration, Islamic azad university, hamedan branch

2. assistant professor of public administration, Islamic azad university, sciences and research branch

(Received: 5/Dec/2014

Accepted: 31/Jan/2015)

چکیده:

Abstract:

present research has been accomplished to present an infra-structural model of human resource management proportional to teleworking in the country's public organizations. It is an applied research in terms of purpose and considering data gathering method, it is a descriptive one and in correlation type and has been done in survey method. Present research is a kind of exploratory mixed research plans. Therefore, the first part of research has been done with no hypothesis. At the first phase, statistical universe of the research contains 20 of expert and elite people in management area including experienced managers of administrative system and management professors familiar to teleworking subject that were selected through snowball sampling method. Thematic analysis was used to analyze and coding interviews by MAXQDA2 software. After achieving the model, in quantitative part, five hypotheses were defined and to test them, a questionnaire was designed and distributed among responsible experts, line managers of ministry of cooperatives, labor and social welfare and also presidency human capital and management development department. Using structural equations modeling, the relationship between elements was studied. The results show that all hypotheses were confirmed and there is a significant and positive relationship between culture, technology and strategy. Thus, it is suggested to managers and in-charge people to take an action for strengthening necessary infrastructures for each elements regarding basic content and extracted codes of present study and in addition, future researchers can extend the test domain of teleworking human resource management infrastructural model in terms of subject and position in other organizations choosing strategic approach.

Keywords: human resource management, human resource information and communicational technology, human resource electronic management, human resource sub-system, teleworking, ministry of cooperatives, labor and social welfare.

JEL: Q30, Q43, E20.

پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمانهای دولتی کشور انجام شده که از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است و به صورت پیمایشی انجام شده است. پژوهش مذکور از نوع طرحهای تحقیق آمیخته اکتشافی است. از این رو، بخش اول پژوهش بدون طرح فرضیه انجام شد. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول (رویکرد کیفی) ۲۰ نفر از خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت، شامل مدیران باتجربه نظام اداری و اساتید مدیریت آشنا به موضوع دورکاری است که به روش نمونهگیری گلوله برفی انتخاب شدند. تحلیل و کدگذاری مصاحبهها به روش تحلیل مضمون و با کمک نرمافزار MAXQDA2 انجام شده است. پس از دستیابی به مدل، در بخش کمی، پنج فرضیه تعریف و برای آزمون آنها پرسشنامههای طراحی و در اختیار کارشناسان مسئول و مدیران صافی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری قرار گرفت. با استفاده از مدل‌بایی معادلات ساختاری، روابط بین عناصر مدل بررسی شد. نتایج نشان می‌دهد تمامی فرضیهها مورد تأیید قرار گرفته و بین فرهنگ، فناوری و راهبرد، رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به تقویت زیرساخت‌های لازم برای هر یک از مؤلفهها با عنایت به مضمون‌های پایه و کدهای مستخرج از این پژوهش اقدام کنند و همچنین محققان آتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد راهبردی، دامنه آزمون مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری را از حیث موضوعی و موضعی در سازمان‌های دیگر گسترش دهند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، راهبرد فناوری اطلاعات و ارتباطات منابع انسانی، مدیریت الکترونیک منابع انسانی، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، دورکاری، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

طبقه‌بندی JEL: Q30, Q43, E20.

* نویسنده مسئول: رضا تقوایی

E-mail: taghvaei_reza@yahoo.com

*Corresponding Author: Reza Taghvaei

مقدمه

این روزها بحث داغ دورکاری در سازمان‌های دولتی تا حدودی فروکش کرده و موضوع آن از سوی مسئولان، به‌ویژه معاونت منابع انسانی ریاست جمهوری، نسبت به قبل کمتر پیگیری می‌شود. آیین‌نامه‌ای که سال ۸۹ از سوی هیئت دولت تصویب و ابلاغ شد، تازه در حال جان گرفتن بود که اعلام شد دورکاران به همان سرعتی که رفته‌اند برگردند. انفجار جمعیتی در تهران، انتقال سازمان‌ها و وزارتخانه‌های دولتی و افزایش آلودگی هوا، از مهم‌ترین دلایلی‌اند که آیین‌نامه مذکور را لازم‌الاجرا تر می‌کند و مجلس هم با تصویب ماده ۷۱ برنامه پنجم توسعه، بر ضرورت اجرای دورکاری تأکید دارد.

مسائلی چون: ضرورت افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، زمان ارائه خدمات و افزایش کیفیت آن‌ها در بخش دولتی، در سال‌های اخیر، موضوع دولت الکترونیک و در راستای آن دورکاری را به‌عنوان ابزاری برای حصول مزیت رقابتی و توسعه کشورها در سطح بین‌المللی مورد توجه دانشگاهیان و دولتمردان قرار داده است (بوسینگ،^۱ ۲۰۰۰؛ آیلی‌جمس و وریکی،^۲ ۲۰۰۴؛ بیلی و کورلاند،^۳ ۲۰۰۳؛ پوتر،^۴ ۲۰۰۳؛ سیسیلی و جانت،^۵ ۲۰۰۹). کار از راه دور، یک حوزه مطالعاتی نسبتاً جدید بوده و تأثیر آن بر سازمان‌ها به‌مرور زمان در حال افزایش است. (گاجندران و هریسون،^۶ ۲۰۰۷؛ سایها و مونرو،^۷ ۲۰۰۶)

آینده دورکاری وابسته به افزایش فرصت‌ها توسط کارفرمایان و بهره‌بردن کارکنان از این فرصت‌هاست. همان‌گونه که کاسیو^۸ (۲۰۰۰) اشاره می‌کند، نه همه کارمندان مناسب برای گذراندن ساعات کاری برنامه‌ریزی شده، دور از مکان اصلی کسب‌وکارشان هستند و نه همه مدیران مناسب برای مدیریت کارکنان با دستورالعمل‌های دورکاری‌اند. طرح‌های کاری جدید، هرکدام با موفقیت متفاوتی مواجه شده‌اند و هنوز خروجی‌های مورد انتظار سازمان‌ها و افراد درگیر در طرح، واضح و شفاف نیست (بلانگر^۹ و همکاران، ۲۰۰۱). به‌رحال، بیشتر ادبیات دورکاری تاکنون شامل توصیفاتی بوده که به‌شدت بر اساس تجربه افراد است و از نظریه موجود یا تحقیقات اخیر استفاده نکرده است. به‌عبارت‌دیگر؛ بیشتر ادبیات

در این حوزه بر دورکاران تأکید کرده است تا فرایند دورکاری (هلمن،^{۱۰} ۲۰۰۶). رویکردهای گوناگونی که تاکنون در خصوص دورکاری پدید آمده، تنها از منظر اجتماعی-قانونی-فناوری اطلاعات و طراحی سازمان بوده و نوع فرهنگ متناسب با دورکاری تاکنون مطالعه نشده است و به نقل از واشنگتن دی.سی (۲۰۱۰): مانع دورکاری، فناوری نیست؛ بلکه فرهنگ است. همچنان که محبعلی‌پور (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «تحلیل و حل چالش‌های فراروی اجرای برنامه دورکاری در ایران» به محققان بعدی پیشنهاد می‌کند مطالعه نوع فرهنگ متناسب با دورکاری را در دستور کار خود قرار دهند. علاوه بر نوع فرهنگ، نوع راهبرد متناسب با اجرای دورکاری هم به‌عنوان یکی از عوامل زیرساختی، از دیگر خلأهای تحقیقاتی موجود است.

در پژوهش‌های دیگر، چه به‌صورت پایان‌نامه کارشناسی ارشد و دکتری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (کریمی، ۱۳۹۰؛ ناطق، ۱۳۹۲؛ علیی، ۱۳۹۱؛ برخوردار، ۱۳۹۲) و چه به‌صورت مقاله، تاکنون پژوهشی با رویکرد راهبردی و نسبتاً جامع به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کار از راه دور در بخش عمومی در داخل کشور نپرداخته است. در پژوهش‌های خارجی هم تحقیقی که به‌صورت کامل تمام عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی را پوشش دهد، انجام نشده و اکثر پژوهش‌ها در زمینه پذیرش یا رد دورکاری، مقایسه دورکاری و کار سنتی، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دورکاری و بررسی موانع عدم اجرای موفق دورکاری در بخش خصوصی صورت گرفته است؛ به این دلیل که در کشورهای پیشرو، این مهم بیشتر در بخش خصوصی انجام می‌گیرد. بنابراین، یک شکاف تحقیقاتی، به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی در زمینه مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری به چشم می‌خورد. باوجود پژوهش‌های ارزشمند انجام شده در زمینه دورکاری و روش‌های پیاده‌سازی آن در داخل کشور، پژوهشی که بتواند مدلی برای مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهد، انجام نشده است.

وزارت کار و امور اجتماعی سابق و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فعلی، به‌عنوان پیشنهاددهنده طرح دورکاری در دولت، تنها دستگاهی است که به‌صورت جدی وارد این مقوله شده است. در مورد لغو دورکاری و فراخوانی دورکاران به محل کار، به‌گفته مسئولان وزارتخانه، این اقدام موقتی بوده و برای

1. Buessing
2. Illegems & Verbeke
3. Baily and Kurland
4. Potter
5. Cecily & Janet
6. Gajendran & Harrison
7. Siha & Monroe
8. Cascio
9. Belanger

خاص فیزیکی، فنی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد (اسکات، ۱۳۸۹). از این رو محیط فرهنگی (فرهنگ) در قسمت زیرساختها به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدل تعبیه شده است.

در این پژوهش با الهام از دسته‌بندی دیوید هلمن (۲۰۰۶)، چارچوب ارزش‌های رقابتی کوپین^۲ و کامرون به عنوان یک اصل برای طبقه‌بندی فرهنگها به کار برده شده است که از ترکیب محور عمودی و افقی، چهار نوع فرهنگ سازمانی شامل: فرهنگ بوروکراتیک،^۳ فرهنگ قبیله‌ای^۴ (مشارکتی)، فرهنگ کارآفرینی^۵ (انعطاف‌پذیر) و فرهنگ بازار^۶ (مأموریتی) مشخص می‌شود. بنابراین، بر اساس ادبیات و کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها، نوع فرهنگ، فرهنگ سازمانی دورکاری (فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیر مبتنی بر اعتماد) مشخص شده است. در خصوص مؤلفه فناوری گفتنی است که دستیابی به بهره‌وری، مستلزم دسترسی به فناوری مناسب است. بنابراین، هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت «فناوری‌های اصلی» سازمان را مدنظر قرار داد (شرمرهون، ۱۹۹۶). فناوری اثر مهمی روی ساختار سازمانی دارد. تغییرات فناوری موجب تغییرات متفاوتی در ساختار سازمانی می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۹۰). تامسون، سومین گروه فناوری را، که تناسب بالایی با فناوری سازمان‌های دورکار دارد، فناوری متمرکز^۸ نامید و آن عبارت است از دادن یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۶). فناوری متمرکز، هماهنگی را از طریق ارتباط دوجانبه محقق می‌سازد.

ماهیت هدف‌های کلان و راهبردهای سازمانی بر فرایند شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد. چندلر^۹ از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که «ساختار تابع راهبرد است». بنابراین، راهبرد باید به‌منزله یک پیش‌فرض مهم در طراحی سازمان در نظر گرفته شود (رضائیان، ۱۳۸۵). از آنجاکه اهداف، برگرفته از راهبرد کلی سازمان است؛ ارتباط تنگاتنگ ساختار و راهبرد منطقی است. بنابراین، ساختار باید از راهبرد تبعیت کند. اگر مدیریت در راهبرد سازمان تغییر مهمی ایجاد کند، تعدیل ساختار به‌منظور انجام و پشتیبانی این تغییر لازم خواهد بود (سیدجوادین،

انسجام‌بخشی و سازماندهی دوباره نیروهاست. بنابراین، هرگونه توقف و عدم اجرای مصوبه را رد می‌کنند. از آنجاکه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی ریاست جمهوری به عنوان بازوی مشورتی دولت در مسائل مربوط به کار و منابع انسانی، ایفای نقش می‌کنند و متولی بسیاری از تغییرات در نظام اداری‌اند و همچنین دارای بیشترین تعداد دورکاران نسبت به سایر سازمان‌های دولتی مجری دورکاری، مانند وزارت ارتباطات، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و غیره‌اند؛ از این رو به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر برای اعتباریابی مدل انتخاب شده‌اند. این در حالی است که تاکنون پژوهشی با موضوع مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های مذکور انجام نشده است. بنابراین، با عنایت به اهمیت تحقق و اجرای دورکاری در سازمان‌های امروزی، پژوهش حاضر به طراحی مدلی زیرساختی برای مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور حول محورهای ذکر شده می‌پردازد. بر همین مبنا، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: مدل زیرساختی برای مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

بر اساس مرور ادبیات و مصاحبه‌های کیفی، ۱۶ چالش فراروی اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی شد که پس از اولویت‌بندی مبتنی بر اجماع نظر خبرگان، اولویت‌های اول تا سوم به ترتیب مربوط به فرهنگ سازمانی (عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب دورکاری)، فناوری (عدم دستیابی به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب) و راهبرد و اهداف (عدم هماهنگی راهبردهای موجود سازمان با طرح دورکاری) است. بر این اساس و مبتنی بر پشتوانه نظری در خصوص روابط بین مؤلفه‌ها، سه مؤلفه اصلی در مدل ارائه شده عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات و راهبرد و اهداف.

لوییت^۱ چهار عنصر داخلی (فناوری، ساختار، اهداف، افراد سازمانی) را به عنوان ارکان سازمان معین می‌کند، اما محیط را به عنوان یک رکن جداگانه مستقل منظور نمی‌کند (لوییت، ۱۹۶۵). با عنایت به اینکه محیط یک جزء تشکیل‌دهنده و اجتناب‌ناپذیر مدل سازمانی است و هر سازمانی در یک محیط

2. Quinn's
3. Bureaucratic Culture
4. Clan Culture
5. Entrepreneurial Culture
6. Market Culture
7. Schermerhorn
8. Incentive Technology
9. Chandler

1. Leavit

رسمیت بالا نزدیک شود. در خصوص مؤلفه قوانین و مقررات، گفتنی است که کمبود ضوابط و مقررات مربوط به اجرای دورکاری در قانون خدمات کشوری و همچنین وجود ابهام در اجرای قوانین کار، ضروری می‌نمود تا مؤلفه قوانین و مقررات نیز در مدل گنجانده شود. در این پژوهش اجرای دورکاری در چهار سطح فردی، کاری، سازمانی و فناوری، مطابق با مطالعه تورتنکن^۶ و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان «ابعاد متغیر وابسته اجرای دورکاری» در نظر گرفته شده که متناسب با هر بُعد، سه گویه در پرسشنامه گنجانده شده است.

بنابراین، بر اساس مدل پژوهش، علاوه بر اثرات هم‌زمان فرهنگ، فناوری و راهبرد که مورد مطالعه قرار می‌گیرد، تأثیر این عوامل بر طرح سازمان، شامل ساختار، قوانین و مقررات، رویه‌های دورکاری و همچنین مدیریت منابع انسانی دورکاری نیز سنجش شده و در نهایت، اثر مستقیم و غیرمستقیم همه این عوامل باهم بر اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی بررسی می‌شود. به همین ترتیب، برای شناسایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش حاضر، از رویکرد ترکیبی بهره گرفته شده است. بدین منظور نظرات کلیه اندیشمندان حوزه، جمع‌آوری و اقدامات (کارکردهای) مورد تأکید هر یک، به‌ویژه دیدگاه آرمسترانگ (۱۳۸۹) و به‌تبع آن فیاضی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. این زیرسیستم‌ها (کارکردها) در پژوهش حاضر به جهت همسویی با پژوهش‌های ذکرشده و سرفصل‌های قانون خدمات کشوری با عناوین: انتخاب و به‌کارگیری (راهبرد تأمین نیرو)، توانمندسازی (راهبرد آموزش و توسعه)، انگیزش و ارتباطات (راهبرد روابط کارکنان)، مدیریت عملکرد (راهبرد ارزیابی عملکرد) و مدیریت جبران خدمات (راهبرد جبران خدمات) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

در خصوص پیشینه تحقیق گفتنی است که پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص بسیار محدود و عموماً در ارتباط با مبانی و انواع مدل‌های پیاده‌سازی دورکاری است. از آنجاکه دورکاری در ایران پدیده‌ای نو است، پژوهش‌هایی که در کشور در قالب مقاله انجام شده، بسیار محدود و درصدد بررسی نظر کارکنان در مورد اجرای دورکاری بوده است. (سهرابی و رضائیان، ۱۳۸۵؛ ممدوحی، مجتهدزاده و علیمراد، ۱۳۸۹؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰؛ علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۹۲)

بررسی پیشینه پژوهش در مطالعات خارجی نیز نشان می‌دهد که تعدادی از پژوهش‌ها پیش از اجرای دورکاری انجام

۱۳۹۰). بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر نیز راهبرد تأثیر مستقیم و معناداری بر طرح سازمانی، به‌ویژه ساختار دارد. با الهام از دسته‌بندی مایلز و اسنو، نوع راهبرد سازمان برای اجرای دورکاری، ترکیبی از راهبرد «تحلیلگری و آینده‌نگر» است. در خصوص طرح سازمان، می‌تنتریگ اعتقاد دارد مهم‌ترین مسئله در طراحی سازمان، تناسب بین قسمت‌هاست. نه تنها باید بین ساختار، الزامات ساختاری (محیط، فناوری و اندازه) و راهبرد سازمانی تناسب وجود داشته باشد، بلکه باید بین اجزای ساختار (قوانین و مقررات، تصمیم‌گیری و تخصص‌گرایی) هم تمرکز باشد و همه این‌ها مناسب موقعیت و وضعیت شرکت و سازمان باشند. وقتی بین اجزای مذکور تناسب نباشد، سازمان نمی‌تواند وظایف خود را به‌طور اثربخش انجام دهد (الوانی و معمارزاده، ۱۳۹۴). بنابراین، با مطالعه ادبیات و مصاحبه‌های کیفی، از میان نگرش‌های کلی به طراحی سازمان، طرح‌های سازمانی معاصر، به‌ویژه طرح سازمانی شبکه‌ای و سازمان مجازی می‌تواند طرح مناسبی برای اجرای دورکاری باشد. سازمان مجازی یکی از روش‌های پاسخگویی به تغییرات ناشی از فناوری نوظهور و رقابت جهانی است. (همان)

پنج عامل اساسی و مهم موجب تعیین ساختاری خاص می‌شوند که در ادبیات به‌عنوان ابعاد محتوایی؛ یعنی راهبرد، اندازه سازمان، فناوری، محیط و قدرت کنترل مطرح شده‌اند (سیدجوادی، ۱۳۹۰). بنابراین، در مدل اولیه به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های کیفی نیز از میان ابعاد مذکور؛ راهبرد، فناوری و همچنین محیط فرهنگی به‌جای محیط (به‌عنوان متغیر مستقل) در نظر گرفته شده است؛ زیرا هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فناورانه، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد. بنابراین، در پژوهش حاضر، ساختار متناسب با دورکاری، ساختاری است که از شکل سنتی فاصله گرفته و به ساختارهای سازمانی مناسب با عصر اطلاعات بر مبنای اقتضا، مشتمل بر سازمان سه‌وجهی یا شبدری^۱، سازمان سه‌بعدی^۲، سازمان مجازی^۳، سازمان شبکه‌ای^۴ و سازمان بدون مرز^۵ (همان) با ویژگی‌های عدم تمرکز سازمانی، پیچیدگی کم، نظارت و کنترل درونی، ارتباطات سازمانی شبکه‌ای، سیستم مدیریت اثربخش و

1. The Shamrock Organization
2. The Triple Organization
3. Virtual Organization
4. Network Organization
5. Boundary Less Organization

خدمت در بلندمدت بر ارزش‌های خانواده‌محور تمرکز می‌یابد. یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای سیاست‌ها با رضایت کارکنان مرتبط است. در هر حال، سطح رضایت کارکنان، مبتنی بر ویژگی‌های مردم‌شناختی، متفاوت است |

نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش کریمی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی سطح بالا در اختیار دورکاران، بهره‌وری، عملکرد و رضایت‌مندی درک‌شده آنان را افزایش داده است. بنابراین، پیشنهاد می‌کنند این موضوع که چه فناوری‌هایی برای دورکاران فراهم شود یا مشخصات حداقل تجهیزات موردنیاز برای کارمندی که متقاضی شرکت در طرح دورکاری است، مورد تفکر مدیران واقع شود. بر خوردار (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل سازمان دورکار» خاطرنشان می‌سازد: سازمان دورکار با توجه به مؤلفه‌های شش‌گانه ساختار، کارکنان، فناوری، وظایف، محیط و فرهنگ، درصدد است ضمن ارتقای بهره‌وری، متناسب با ویژگی‌های بخش صنعت و خدمات، تعالی اثربخش شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی را رقم زند. وی در این خصوص پیشنهاد داد مدیران و دست‌اندرکاران امر نسبت به تقویت زیرساخت‌های لازم برای هر یک از این مؤلفه‌ها با عنایت به مضمون‌های پایه و کدهای مستخرج از پژوهش مذکور اقدام کنند. نتایج پژوهش ناطق (۱۳۹۲) نشان می‌دهد تدوین چارچوب معماری دورکاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دارای شش ستون و سه سطح یا ردیف است. عالی‌ترین سطح چارچوب که می‌توان در آن به مسئله دورکاری پرداخت، سطح راهبردی سازمان و به ترتیب از سطح میانی و سطح عملیاتی و ستون‌هایی تشکیل شده که نشان‌دهنده انگیزه‌ها، اسناد قانونی، فرایندها، فناوری اطلاعات، امنیت اطلاعات و ساختار و تشکیلات است.

با عنایت به پژوهش‌های پیشین، به لحاظ نظری پژوهش حاضر دریچه تازه‌ای را در پژوهش‌های دورکاری باز کرده و با الهام‌گیری از چارچوب‌های نظری پیشین (داخلی و خارجی)، چارچوب جدیدی را در زمینه مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری ارائه می‌کند و بدین ترتیب، به پیکره دانش در این زمینه می‌افزاید. با وجود استقبال گسترده کشورهای مختلف از دورکاری، در ایران زمان زیادی از پیاده‌سازی دورکاری در سازمان‌های دولتی نمی‌گذرد و در حوزه علمی نیز ادبیات بومی چندان تولید نشده است. گفتنی است که تاکنون در قالب یک چهره سازمانی و به‌ویژه بحث مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی به موضوع دورکاری پرداخته نشده است.

شده و به‌طور نظری به مبانی این موضوع اشاره کرده‌اند؛ از جمله: جانسون^۱ (۲۰۰۷)؛ مورگان^۲ (۲۰۰۴) و اتکینز^۳ و همکاران (۲۰۰۲). برخی دیگر از پژوهش‌ها در قالب نظرسنجی از دو گروه کارکنان و مدیران، پیش و پس از اجرای دورکاری انجام شده و به نتایجی رسیده‌اند: جانسون، ۲۰۰۷؛ راسموسان و کاریت، ۲۰۰۸^۴؛ لوالی، ۱۹۹۳^۵؛ مایلز^۶ و همکاران، ۲۰۰۱؛ وریو و جوپسی، ۲۰۰۸^۷؛ کیتسپ رزوناتل، ۲۰۰۹^۸؛ چک‌فن^۹، ۲۰۱۰؛ دیماس^{۱۰} (۲۰۱۱). زمینه موضوعی پژوهش‌ها و مطالعات در خصوص دورکاری در داخل و خارج به شرح ذیل نگاشته شده است.

تاسکین و ادوارد^{۱۱} (۲۰۰۷) معتقدند دورکاری شامل تجدید ساختار نتایج کار می‌شود که به شیوه‌های مختلفی روابط استخدامی را تحت تأثیر قرار داده، بر موضوع کنترل تأکید دارند. شواهد به‌دست‌آمده از دو مطالعه تجربی در بخش عمومی نشان‌دهنده ضرورت تعریف مجدد قوانین کنترل و طراحی مجدد نقش‌ها و شیوه‌های مدیریتی است. شریت^{۱۲} و همکاران (۲۰۰۹) با مطالعه ۳۱۴ مدیر از شرکت‌هایی در ایالات متحده، ویژگی‌های مطلوب کارمندان برای دورکاری را ارزیابی کردند. آنان با مقایسه کارمندان مسن با کارمندان جوان‌تر، قویاً اشاره می‌کنند که مدیران کم‌سابقه مقاومت و مخالفت بیشتری در خصوص استخدام کارمندان مسن برای دورکاری دورکاری نسبت به مدیران قدیمی از خود نشان می‌دهند. مایو^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند شرکت‌هایی که دورکاری را پذیرفته‌اند، بر سیستم کنترل نتیجه‌محور تأکید دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دورکاری با اندازه سازمانی کوچک، درصد بالای کارکنان فراملیتی و جبران خدمات متغیر و منعطف همبستگی دارد. یافته‌های پژوهش چک‌فن (۲۰۱۰) در خصوص کار در خانه و اداره سنتی نشان می‌دهد: دورکارها تمایل دارند کیفیت شرایط کار در خانه مشابه کیفیت شرایط کار در ادارات معمولی باشد. کیم^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند سیاست جبران

1. Johanson
2. Morgan
3. Atkyns
4. Rasmussan & Corbett
5. Lavalee
6. Miles
7. Verive & Juice
8. Kitsap
9. Cheuk Fan
10. Demas
11. Taskin& Edwards
12. Sharit
13. Mayo
14. Kim

پژوهش قرار گرفت.

با توجه به پیاز فرایند پژوهش می‌توان گفت رویکرد این پژوهش، استقرایی^۱ و قیاسی^۲ است؛ بدین ترتیب، ترکیبی از روش‌های قیاسی و استقرایی برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین از راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون نیز استفاده شده است که یکی از راهبردهای پژوهش کیفی به شمار می‌رود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶). هدف این پژوهش، اکتشافی است. در چنین پژوهش‌هایی که به‌طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌ها می‌باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیست (باومارد، ۲۰۰۱). در این پژوهش‌ها مدل مفهومی وجود ندارد و زمانی کاربرد پیدا می‌کنند که هدف پژوهش، دستیابی به مدل مفهومی است (رامین‌مهر، ۱۳۹۲). به‌طور خلاصه، پژوهش حاضر در مرحله اکتشاف مدل، استقرایی و در مرحله اعتباریابی و آزمون، مدل قیاسی-فرضیه‌ای است و هدف آن در مرحله نخست (کشف مدل) اکتشافی و در مرحله دوم، پیمایشی از نوع توصیفی است.

در پژوهش حاضر به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای شناسایی عناصر مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری، از روش مصاحبه (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته) استفاده شده و از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شده؛ که ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری شده و از این طریق، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این پژوهش استخراج شده‌اند. بنابراین، برای تحلیل مصاحبه‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار Maxqda تعداد ۳۷۹ کد استخراج شد که مشتمل بر ۲۳۹ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده بود و کدهای تکراری نیز حذف شدند. مطابق شکل ۱، پذیرش، پیاده‌سازی و اجرای دورکاری در سازمان، فرایندی است که با شناسایی عوامل فرهنگی، فناورانه و راهبردی شروع می‌شود و بر اساس آن، طرح سازمانی مشتمل بر ساختار سازمانی دورکار، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های دورکاری و ... به‌عنوان زیرساخت‌ها در سازمان تعیین و برنامه‌ریزی و درنهایت، فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرد. همچنین بر اساس

مطالب فارسی مربوط به حوزه دورکاری بیشتر به‌صورت ترجمه و در مورد مزایا و معایب دورکاری است. به همین شکل با دقت بیشتر در پژوهش‌های خارجی، به‌وضوح شکاف تحقیقاتی در خصوص مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری در بخش عمومی به چشم می‌خورد. بنابراین، با توجه به اینکه امروزه استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در فرایندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی دیگر کالایی لوکس نبوده، بلکه یک ضرورت و نیاز بسیار مهم در راستای تحقق اهداف سازمان، فرد و جامعه است؛ سؤالی که مطرح می‌شود این است که مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور از چه مدلی تبعیت می‌کند؟ و عناصر این مدل و روابط بین عناصر چگونه است؟

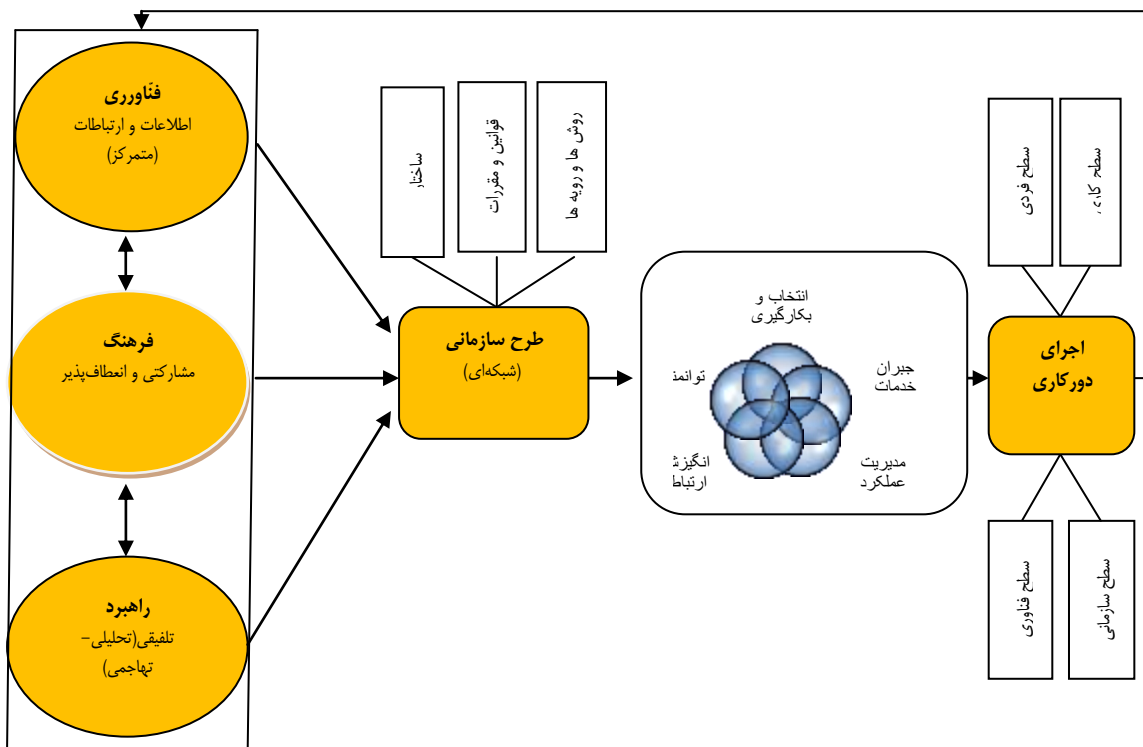
روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است. بر این اساس، ابتدا با استفاده از رویکرد کیفی، عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی و مدل اولیه پژوهش طراحی شد. در گام بعدی (رویکرد کمی)، بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از مرحله قبل، مدل مذکور در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری (به‌عنوان جامعه مورد مطالعه) مورد ارزیابی قرار گرفت. در رویکرد کیفی (شناسایی مؤلفه‌ها)، جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های اطلاعات شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات سازمان‌های دولتی و اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تعداد ۲۰ نفر بوده که در زمینه فناوری‌های اطلاعات و مدیریت منابع انسانی دارای مقاله، دوره‌های تدریس، تألیف یا طرح پژوهشی‌اند. از این تعداد، ۱۰ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه و دانشجوی دکتری و ۱۰ نفر از مدیران دولتی‌اند. در رویکرد کمی، مدیران صفی و کارشناسان مسئول وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تعداد ۳۲۰ نفر که در ساختمان مرکزی این وزارتخانه و همچنین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری مشغول به کار می‌باشند. در پژوهش حاضر بر اساس جدول مورگان، ۱۷۵ نفر از جامعه آماری مذکور به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. از بین جامعه آماری، بعد از سه مرتبه توزیع پرسشنامه به‌صورت حضوری و الکترونیکی، تعداد ۱۴۴ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد و مبنای آزمون فرضیه‌های

1. Comparative
2. Deduction
3. Baumard

دورکاری شکل ۲ با استفاده از نرم‌افزار Visio که ابزاری برای دیاگرام‌کشی است، طراحی شد.

بارهای عاملی به‌دست‌آمده از مدل اندازه‌گیری سازه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری به ترتیب اهمیت و همچنین پیشنهادهای برخاسته از پژوهش، مدل نهایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با



شکل ۱: مدل نهایی زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی (دورکاری) بر طرح سازمانی (شبکه‌ای) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: فناوری اطلاعات و ارتباطات (متمرکز) بر طرح سازمانی (شبکه‌ای) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

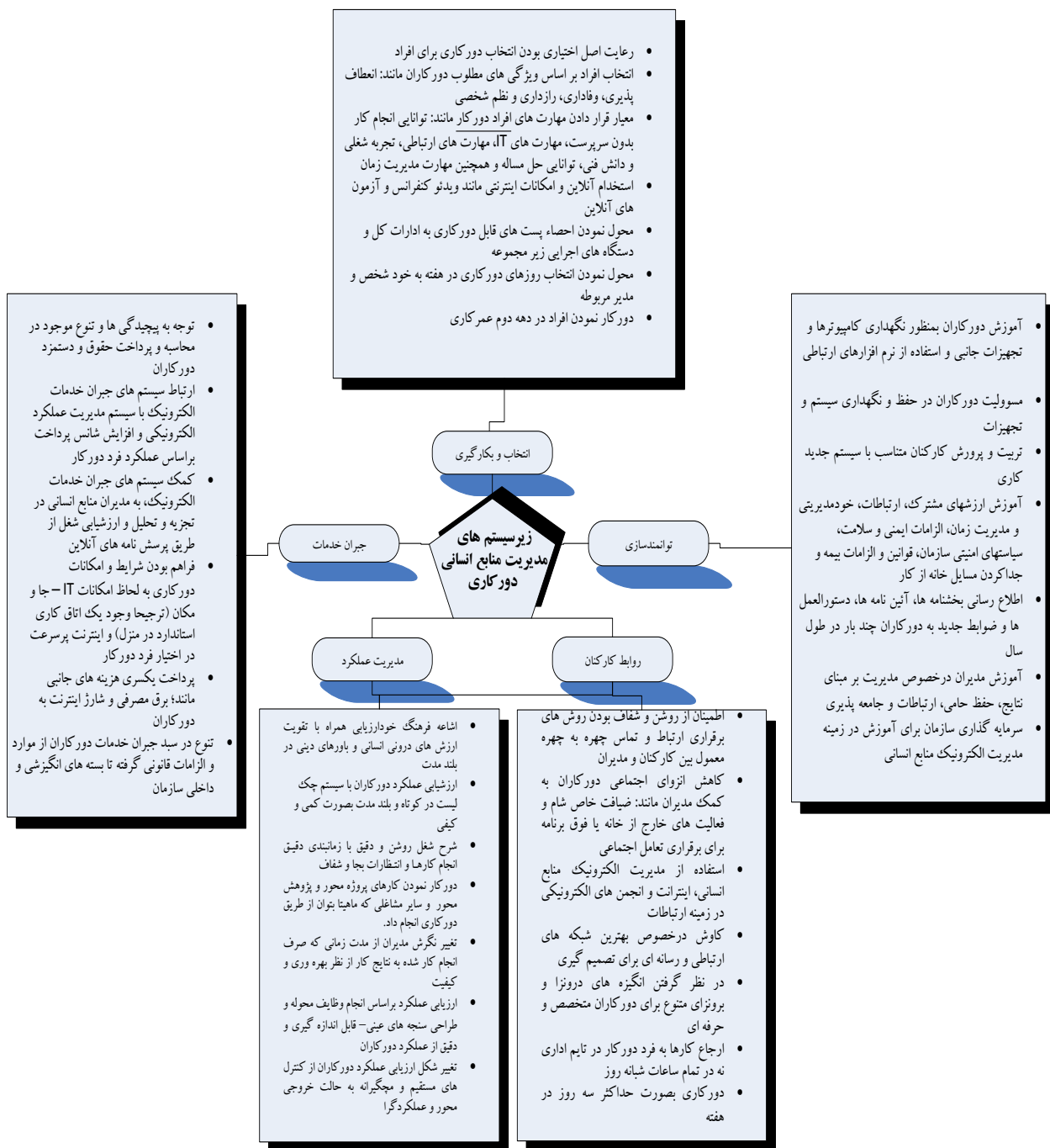
فرضیه سوم: راهبرد تلفیقی (تحلیلی - تهاجمی) جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: طرح سازمانی (شبکه‌ای) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی جهت اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: فرایندهای مدیریت منابع انسانی دورکاران بر اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

به‌منظور بررسی روایی و آزمودن معناداری میان متغیرهای مشاهده‌گر^۱ و متغیرهای مکنون^۲ و همچنین برازش مدل‌های اندازه‌گیری به‌دست‌آمده، از تحلیل عاملی تأییدی^۳ و به‌منظور بررسی پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. به‌منظور بررسی روابط علی و معلولی متغیرها و آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری (SEM) از رویکرد کوواریانس‌محور (روش لیزرل) استفاده شده است. پس از دستیابی به مدل زیرساختی تحلیلی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی (شکل ۱)، فرضیه‌های ذیل با توجه به نتایج بخش‌های قبلی (بررسی پیشینه تحقیق و مصاحبه‌های کیفی) برای پاسخگویی به سؤال فرعی دوم پژوهش در خصوص ارتباط میان عناصر مدل مذکور طراحی و مورد آزمون قرار گرفتند:

1. Observer Variable
2. Latent Variable
3. Confirmatory factor analysis



شکل ۲: مدل نهایی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری

مربوط، مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار می‌باشند. به دیگر سخن؛ نتایج نشان می‌دهد نشانگرهای انتخابی محقق برای اندازه‌گیری این مفاهیم، از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌ها یا صفت‌های مکنون پژوهش برخوردارند و هر یک دارای اهمیت بوده و بخش مهمی از این سازه‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند.

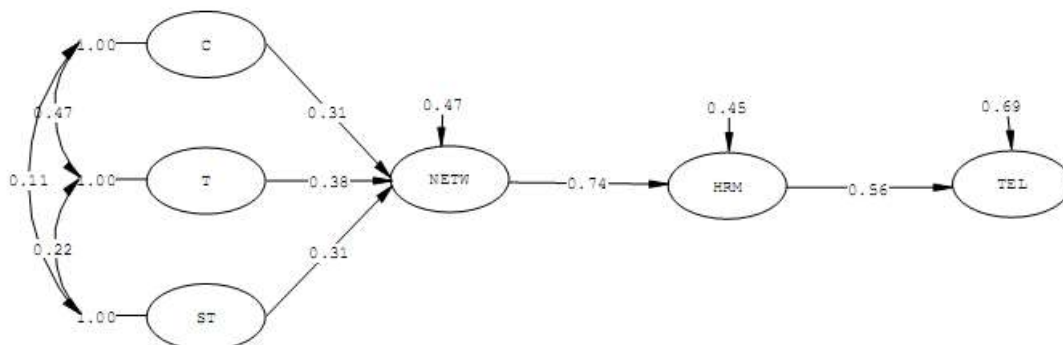
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابعاد و شاخص‌های عوامل زیرساختی، سازه طرح سازمانی شبکه‌ای، سازه فرایندهای مدل مدیریت منابع انسانی و متغیر اجرای دورکاری، نشان‌دهنده وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین عناصر مدل است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای مذکور نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری

چنانچه عدد معناداری آزمون(ضرایب T) در آزمون مدل تحقیق بیشتر از ۱.۹۶ یا کوچکتر از -۱.۹۶ باشد، فرض صفر رد و فرض یک؛ یعنی وجود ارتباط معنادار تأیید می شود (تأیید فرضیه) و چنانچه عدد معناداری آزمون(ضرایب T) در آزمون مدل تحقیق در بازه ۱.۹۶ و -۱.۹۶ باشد، فرض یک رد و فرض صفر؛ یعنی عدم وجود ارتباط معنادار تأیید می شود (رد فرضیه). جدول ۱، تأیید یا رد روابط میان متغیرهای تحقیق را به طور خلاصه نشان می دهد.

مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های پژوهش در نمودار ۲ و ۳ میزان تأثیر متغیر مکنون برونزا(فرهنگ دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز و راهبرد تلفیقی) را بر متغیر مکنون دورنزا(طرح شبکه ای، مدیریت منابع انسانی دورکاری و اجرای دورکاری) نشان می دهد. فرض صفر و فرض یک برای تأیید یا رد هر یک از فرضیه های تحقیق به صورت ذیل است:
 H₀: ارتباط معناداری میان دو متغیر وجود ندارد.
 H₁: ارتباط معناداری میان دو متغیر وجود دارد.

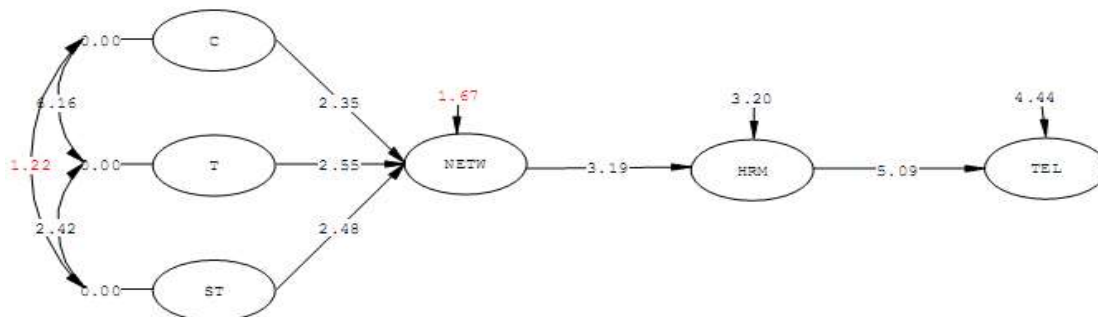
جدول ۱: بررسی رد یا تأیید فرضیه ها

تأیید یا رد	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه های پژوهش
رد نشد	۲/۳۵	۰.۳۱	اول: تأثیر فرهنگ دورکاری بر طرح سازمانی شبکه ای
رد نشد	۲/۵۵	۰.۳۸	دوم: تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز بر طرح سازمانی شبکه ای
رد نشد	۲/۴۸	۰.۳۱	سوم: تأثیر راهبرد تلفیقی بر طرح سازمانی شبکه ای
رد نشد	۳.۱۹	۰.۷۴	چهارم: تأثیر طرح سازمانی شبکه ای بر مدیریت منابع انسانی دورکاری
رد نشد	۵.۰۹	۰.۵۶	پنجم: تأثیر مدیریت منابع انسانی دورکاری بر اجرای دورکاری



Chi-Square=1649.05, df=586, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۲: مدل در حالت ضرایب تخمین استاندارد



Chi-Square=1649.05, df=586, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۳: مدل در حالت ضرایب معناداری

داخل کشور مانند «مدل سازمان دورکار» برخوردار (۱۳۹۲)، با استخراج و احصای دو مؤلفه نوظهور «راهبرد-اهداف و قوانین-مقررات» در طراحی زیرساخت‌ها موجبات توسعه مدل مذکور فراهم شده است.

ایجاد هم‌افزایی در مباحث دانش سازمانی و تأیید نظریه‌های استوار گذشته مانند نظریه لوزی لویت (۱۹۶۵) و به‌طور ویژه نظریه حلقه‌های مرتبط به هم ماری جو هج^۱ (۲۰۰۶) که شیوه تجسمی ابلاغ پیام اصلی کتاب نظریه سازمان اوست، در این پژوهش برگ برنده دیگری است که در مقوله تولید دانش نظری به یمن این پژوهش رو شده است. شاید این جنبه از تولید دانش توسط محقق از ابتدای امر غیرقابل تصور بوده است. لذا نیل موفقیت‌آمیز به آن را می‌توان در گردآوری، غنی‌سازی و اشراف نسبی بر مباحث نظری و ادبیات موضوع از سوی پژوهشگر دانست. در همین راستا، استخراج چهار مؤلفه «محیط فرهنگی (فرهنگ)، فناوری و ساختار» که عیناً هج نیز در مقالات و نظریه‌های سازمانی خود به آن‌ها پرداخته است، گویای انتخاب مسیر درست تحقیق و روایی کار محقق در طراحی و معرفی زیرساخت‌های چهره سازمان دورکار بوده است. بی‌شک اوج دانش تولیدشده که مطالعات سازمانی گذشته را در سطح بالاتر نیز تبیین می‌کند، استخراج و احصای دو مؤلفه نوظهور «راهبرد-اهداف و قوانین-مقررات» در طراحی زیرساخت‌هاست. از نقطه نظر کاربردی شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که غفلت از این دو مؤلفه اخیر، مراتب ناکامی اجرای طرح دورکاری را در نظام اداری کشور رقم زده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد در بعد زیرساخت‌های مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان‌های دولتی بیشترین میانگین را مؤلفه فرهنگ به خود اختصاص داده است. پژوهش‌های قبلی نیز این مسئله را مورد توجه قرار داده‌اند (بویی^۲ و همکاران، ۱۹۹۶؛ هلمن، ۲۰۰۶؛ پوتر، ۲۰۰۳؛ واتاد^۳، ۲۰۰۳). همچنان که گست^۴ (۱۹۹۰) اشاره می‌کند مدیریت منابع انسانی بر اهمیت پشتیبانی فرهنگ سازمانی از تکنیک‌های کاری انعطاف‌پذیر تأکید دارد. وقتی فرهنگ انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد، از دورکاری حمایت می‌کند (هلمن، ۲۰۰۶). فرهنگ

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، تمامی فرضیه‌ها تأیید شده‌اند؛ زیرا میزان معناداری آزمون (ضرایب T) در تمامی آن‌ها بیشتر از ۱.۹۶ شده است. همچنین بین فرهنگ دورکاری و فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز و بین راهبرد تلفیقی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (متمرکز) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌هاست. ثانیاً با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با $1649/05$ و نسبت به درجه آزادی (۵۸۶) کمتر از عدد ۳ است. (نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲.۸۱ است).

میزان $RMSEA=0/073$ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارتی؛ داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار $AGFI$ ، GFI و NFI به ترتیب برابر با: 0.82 ، 0.85 و 0.92 و نشان‌دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل است.

درنهایت، معادلات رگرسیونی بررسی شده است. همان‌طور که معادلات نشان می‌دهد، میزان R^2 در متغیرهای طرح شبکه‌ای، مدیریت منابع انسانی دورکاری و اجرای دورکاری، به ترتیب برابر با: 0.53 ، 0.55 و 0.31 است.

$$NETW = 0.31C + 0.38T + 0.31ST, R^2 = 0.53$$

$$HRM = 0.74NETW, R^2 = 0.55$$

$$TEL = 0.56HRM, R^2 = 0.31$$

جدول ۲ بر اساس نمودارهای ۲ و ۳ روابط بین اجزای مدل را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکردی راهبردی و نسبتاً جامع به بررسی عناصر مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی کار از راه دور می‌پردازد، که تاکنون در پژوهش‌های گذشته به این صورت جامع و یکپارچه کمتر اشاره شده است. برای مثال، در پژوهش‌های گذشته خارجی مانند «چارچوب مطالعه دورکاری» دیوید هلمن (۲۰۰۶)، با استخراج و احصای دو مؤلفه نوظهور «راهبرد-اهداف و طرح سازمانی شبکه‌ای» مشتمل بر ساختار سازمانی و قوانین-مقررات» در طراحی زیرساخت‌ها موجبات توسعه مدل مذکور فراهم شده و چه در

1. Mary Jo Hatch

2. Bui

3. Watad

4. Guest

ترمبلی^۵ (۲۰۰۶). بنابراین، پیشنهاد می‌شود با کار کارشناسی و علمی، نیازهای زیرساختی فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، شناسایی و برای رفع آن‌ها، سازمان‌های مسئول مشخص و در سندهای توسعه‌ای کشور، برنامه‌های مناسبی تنظیم و مراحل عملیاتی شدن آن‌ها به صورت دقیق تعیین شود.

مدیران و کارشناسان در وزن‌دهی به شاخص‌های مؤلفه راهبرد و اهداف، بیشترین وزن را به مشخص کردن راهبردهای منابع انسانی آنلاین سازمان (به میزان ۸۲ درصد) داده‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود ضمن تعیین برنامه زمان‌بندی مناسب برای استقرار و پیاده‌سازی دورکاری، چشم‌انداز مدیریت الکترونیک منابع انسانی به صورت دقیق مشخص شود و با عنایت به فراهم نبودن بسیاری از زیرساخت‌ها و امکانات دورکاری در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود دورکاری در سازمان تا ۵ درصد، هدف‌گیری و به تدریج پیاده شود. اینکه می‌بینیم یک‌دفعه اعلام می‌شود تا شش ماه آینده ۶۰ درصد از کارکنان وزارت ... دورکار خواهند شد، عملاً به مثابه همان سنگ بزرگ است. از یافته‌های دیگر پژوهش اینکه، بیشترین اهمیت را (۸۸ درصد) به تعیین ویژگی‌های افراد مناسب دورکاری در آیین‌نامه دورکاری داده‌اند و این در حالی است که یکی از بحث‌های اساسی مربوط به دورکاری، تعیین ویژگی‌های افراد دورکار و نحوه ارزیابی این ویژگی‌ها در بین کارمندان سازمان است و دورکار کردن افراد ضعیف و ناکارآمد، می‌تواند منجر به شکست برنامه دورکاری شود. این نتیجه همسو با مطالعه پوریا^۶ (۲۰۱۱)، ریموس^۷ (۲۰۰۷)، آنا^۸ (۲۰۰۸): (۳۷) و استیفن^۹ (۲۰۰۷) است. لذا پیشنهاد می‌شود به منظور رفع تبعیض و دیگر مشکلات اجتماعی، ویژگی‌های افراد مناسب دورکاری به صراحت در آیین‌نامه مذکور ذکر شود.

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بالاترین اهمیت را برای شاخص مهارت آی.تی و شایستگی‌های افراد دورکار (فردی، بین فردی، عمومی و فنی) از مؤلفه انتخاب و استخدام قائل شده‌اند. این نتیجه همسو با مطالعه لاموند^{۱۰} (۲۰۰۰)، دیوید هلمن (۲۰۰۶) و پانایوتوپولو^{۱۱} و

کشور تأثیر زیادی بر پذیرش دورکاری دارد (اسمالی^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، از آنجاکه تغییر و مهندسی فرهنگی امری مشکل، پیچیده و به‌زعم برخی از صاحب‌نظران امکان‌ناپذیر است، لذا توصیه می‌شود به جای تمرکز بر تغییر و مدیریت فرهنگ، به مدیریت رفتار تمرکز شود؛ چراکه نتیجه فرهنگ در رفتار واقعی کارکنان نشان داده می‌شود و از طرفی، رفتار کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

جدول ۲: ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معناداری شاخص‌های برآورد شده

نتیجه آزمون	عدد معناداری	ضریب مسیر	مسیر مورد مطالعه در مدل	
اثر دارد	۲/۳۵	۰/۳۱	فرهنگ دورکاری	طرح سازمانی شبکه‌ای
اثر دارد	۲/۵۵	۰/۳۸	فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز	طرح سازمانی شبکه‌ای
اثر دارد	۲/۴۸	۰/۳۱	راهبرد تلفیقی	طرح سازمانی شبکه‌ای
اثر دارد	۳/۱۹	۰/۷۴	طرح سازمانی شبکه‌ای	مدیریت منابع انسانی دورکاری
اثر دارد	۵/۰۹	۰/۵۶	مدیریت منابع انسانی دورکاری	اجرای دورکاری

فناوری اطلاعات و ارتباطات (متمرکز) در بین عوامل زیرساختی بیشترین تأثیر را در اجرای دورکاری دارد. به طوری که ۹۷ درصد تغییرات زیرساخت‌ها در این راستا توسط متغیر فناوری تبیین می‌شود. نوآوری در فناوری عامل اصلی ظهور و توسعه دورکاری (دیمارتینو^۲، ۱۹۹۰). کوالسکی^۳ (۲۰۰۵) بیان داشتند، پس از پشتیبانی مدیریت ارشد از برنامه‌های دورکاری، پشتیبانی به لحاظ فناوری و تجهیزات، نقش حیاتی در اجرای دورکاری دارد. در صورتی که ابزارهای لازم در اختیار کارکنان دورکار قرار گیرد، میزان استعفای آنان پایین می‌آید. کارکنان دورکار اغلب از فناوری رضایت ندارند (مان^۴ و دیگران، ۲۰۰۰؛

5. Tremblay
6. Pyoria
7. Remus
8. Anna
9. Stefan
10. Lamond
11. Panayotopoulou

1. Smale
2. Di Martino
3. Kowalski
4. Moon

ارزیابی شود، نه بر اساس تعداد ساعت‌هایی که فرد در اداره حضور فیزیکی دارد. تغییر نگرش مدیران از مدت زمانی که صرف انجام کار شده، به نتایج کار از نظر بهره‌وری و کیفیت (شوارتز^۴، ۱۹۹۷). نظارت مستقیم باعث کاهش روحیه روحیه کارکنان می‌شود؛ مناسب‌ترین روش، اداره ستاده‌ها، فرایندها و بستر دورکاری است (هلمن، ۲۰۰۶). مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بالاترین اهمیت را (به میزان ۸۵ درصد) به شاخص «ارزشیابی عملکرد دورکاران با سیستم چک‌لیست» داده‌اند. از این رو، در بلندمدت ضمن اشاعه فرهنگ خودارزیابی همراه با تقویت ارزش‌های درونی انسانی و باورهای دینی، توصیه می‌شود در کوتاه‌مدت عملکرد دورکاران از طریق سیستم چک‌لیست با طراحی دقیق وظایف و آموزش نحوه ارزشیابی به صورت کمی و کیفی سنجیده شود.

به علت اجرای شتاب‌زده طرح دورکاری از یک سو و تعلیق آن از سوی دیگر، پژوهشگر نتوانست برای آزمون مدل خود، داده‌هایی را قبل و بعد از اجرای سیستم دورکاری جمع‌آوری کند. از این رو بخش کمی (تئوری‌آزمایی) تحقیق، آن گونه که انتظار می‌رفت انجام نشد. به همین سبب به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود در صورت ازسرگیری طرح دورکاری در سازمان‌های دولتی، تلاش کنند در یک سازمان به صورت نمونه، مدل تحلیلی پژوهش را اجرا و تأثیر آن را بر عملکرد اندازه‌گیری کنند.

محقق در آغاز پژوهش در نظر داشت متغیر وابسته اجرای موفق دورکاری را بررسی کند؛ اما در دوره زمانی انجام تحقیق، با کم‌رنگ شدن پذیرش و اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی مواجه شد و نتوانست مؤلفه مذکور را اندازه‌گیری کند. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، این بُعد از نظریه نیز وارد مدل شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

همکاران (۲۰۰۷) است که نشان دادند مهارت‌های افراد و شایستگی‌های آئی‌تی متخصصان منابع انسانی، نقش مهمی در پذیرش دورکاری دارد. بعلاوه، انتخاب داوطلبانه دورکاری از جانب کارکنان، سبب افزایش انگیزه، رضایت از کار و تأثیر بر وجدان کاری می‌شود (قنبری، ۱۳۹۰). از این رو، پیشنهاد می‌شود ضمن رعایت بحث داوطلبانه بودن انتخاب دورکاری، دورکاران منتخب دارای مهارت‌هایی چون: توانایی انجام کار بدون سرپرست، مهارت‌های آئی‌تی، مهارت‌های ارتباطی، تجربه شغلی و دانش فنی، توانایی حل مسئله و همچنین مهارت مدیریت زمان باشند و سازمان نیز به طور مستمر و پیوسته در محورهای مذکور، دورکاران را آموزش داده و توانمند سازد. برنامه‌های توانمندسازی مناسب برای پذیرش و توسعه دورکاری در بین عوامل فرایندی، بیشترین تأثیر را در اجرای دورکاری دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد ۶۲ درصد تغییرات فرایندها در این راستا توسط متغیر توانمندسازی تبیین می‌شود. پژوهش‌های قبلی نیز این مسئله را مورد توجه قرار داده‌اند؛ به عنوان مثال، آموزش و توسعه مهم‌ترین بخش دورکاری (سالمون^۱ و دیگران، ۲۰۰۰)؛ اهمیت آموزش کارکنان دورکار در زمینه استفاده از تجهیزات، مدیریت زمان و جداکردن مسائل خانه از کار (هاینس^۲ و دیگران، ۲۰۰۲)؛ سرمایه‌گذاری سازمان برای آموزش در زمینه مدیریت منابع انسانی الکترونیک (لید^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). از این رو پیشنهاد می‌شود موارد آموزشی شامل آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، آموزش مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، آشنایی با اصول و قواعد نگارش (آیین نگارش) در مکاتبات اداری، آموزش مسائل انضباطی و نظم دورکاران، آموزش نحوه محاسبه ورود و خروج دورکاران، آموزش مهارت‌های خودمدیریتی و مدیریت زمان و همچنین آموزش الزامات ایمنی و سلامت، حتماً در رأس برنامه‌های آموزشی سازمان‌های دولتی مجری دورکاری قرار داده شود.

از دیگر یافته‌های پژوهش اینکه، سیستم‌های مدیریتی و شیوه مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار، متفاوت از شیوه‌های سنتی رایج در سازمان‌هاست. این نتیجه همسو با نتیجه مطالعه کولسکی (۲۰۰۵) است که نشان داد راندمان باید بر اساس اجرای وظایف محوله و پروژه‌ها

1. Salmon
2. Haines
3. Leda

4. Schwartz

منابع

- نگاه دانش، چاپ سوم
 علیرضایی، نفیسه، مساح، هاجر و اکرمی ناهید (۱۳۹۲)، "رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی" - فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم - شماره ۲
 علیئی، نسترن (۱۳۹۱) "بررسی اثر ارزش‌های فرهنگی بر امکان‌پذیری و اثربخشی دورکاری زنان" پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت تهران
 فیاضی، مرجان (۱۳۸۹)، "الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد" رساله دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه علامه
 قنبری، علی اله؛ بخت جو، شراره (۱۳۹۰) "دورکاری"، انتشارات فرآزما پردازش، چاپ اول
 کریمی، پویا، (۱۳۹۰)، "بررسی تأثیر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دورکاری (پیمایشی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری)" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس
 محب علی پور، منیره (۱۳۹۱)، "تحلیل و حل چالش‌های فراروی اجرای برنامه‌ی دورکاری در ایران: تکنیک دلفی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس
 ممدوحی، امیررضا، مینا مجتهد زاده و مهرداد علی مرادی (۱۳۸۹) "برآوردی از دورکاری برای نمونه‌ای از کارکنان دولتی بر اساس ویژگی‌های سازمانی". فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه ۷۴ (پاییز و زمستان): ۲۰-۴۴
 ناطق، تهمینه (۱۳۹۲) "طراحی و تدوین چارچوب معماری دورکاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی" پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اسدی، الهام و کریمی، فاطمه (۱۳۹۰) "بررسی دورکاری: مزایا و معایب"، گزارش ۲۲۷: ۷۷-۷۸.
 اسکات، دلیو. ریچارد؛ دیویس، جerald اف (۱۳۸۹)، سازمان‌ها و سازمان‌دهی (دیدگاه سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز)، ترجمه سیدرضا سید جوادین، بهروز پور ولی، الهام جمالی پویا، چاپ اول، انتشارات مروارید، تهران.
 الوانی، سید مهدی و معمار زاده، غلامرضا (۱۳۹۴)، رفتار سازمانی «مورهد گریفین» چاپ بیست و سوم - انتشارات مروارید
 آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
 برخوردار، ناصر (۱۳۹۲) "طراحی و تبیین مدل سازمان دورکار" پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور
 دانایی‌فرد حسن، الوانی سید مهدی: آذر عادل (۱۳۸۶) "روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، انتشارات صفار، چاپ دوم، تهران
 رامین مهر، حمید (۱۳۹۲)، "ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره ۱۴.
 رضائیان، علی، (۱۳۸۵)؛ "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات سمت، چاپ هشتم
 سهرابی، بهمن و علی رضائیان (۱۳۸۵) "بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر". پیام مدیریت ۱۹ و ۲۰ (تابستان و پاییز)، ۱۵۹ - ۱۷۳.
 سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۰) "مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان" تهران: انتشارات
- Anna B. Holm(2008) "Virtual organising of business activities: a case of e-recruitment"... From March 2008 the focus is on e-Recruitment part of e-HRM, <http://old-hha.asb.dk/>.
- Atkyns, Robert, Michele Blazek, Joseph Roitz, and AT&T.(2002). Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. Resources, Conservation and Recycling 36: 267-285
- Baily, D. & Kurland, N. (2002), "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work". Journal of organizational Behavior, Vol. 23, No . 4, PP. 383-400.
- Belanger, F., Collins, R.& Cheney, P. (2001). "Technology requirements and work group communication for telecommuters ". Inf. Syst. Res.,12(2), 155-176.
- Bui, T, Higa. K , Sivakumar. V , Yen. J.(

- 1996). "Beyond Telecommuting: Organizational Suitability of Different Modes of Telework", Proceedings of Hawaii International Conference on System Science. pp 344-353.
- Buessing, A, (2000). Telework . In W. Karwowski (ed.) , International encyclopedia of Ergonomics and Human Factors (PP. 1723- 1725). London: taylor and Francis.
- Cascio,W. F. (2000). Managing a virtual workplace. Academy of Management Executive, 14, 81–90.
- Cecily, R & Janet, B(2009) , "A New Look at Telecommuting and Teleworking " , The Journal of Corporate Accounting & Finance , July/August 2009 ,33 ,31-39.
- Cheuk Fan Ng.(2010). "Teleworker's home office: an extension of corporate office?" , Emerald Group publishing Limited, Facilities,Vol.28 Iss :3/4,pp.137-155.
- Demas, Michael D.(2011), Job satisfaction of managers and individual contributors within local and virtual software teams. A dissertation proposal presented in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership,. Available from: <http://gradworks.umi.com/3456122.pdf>. Accessed September 28, 2012
- Di Martino, V & Wirth, L. (1990). "Telework: a new way of working and living. International Labour Review ". 129(5) pp 529-555.
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (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, pp. 1524-41.
- Guest, D. (1990). "Human resource management and the American dream". Journal of Management Studies, 27,pp 377–397.
- Haines III, Victor Y., St-Onge, Silvie. & Archambault, Martine. (2002). Environmental and Person Antecedents of Telecommuting Outcomes. JOEUC,14(3), 32-50.
- Holman, D; Toby D. Wall & Chris W. Clegg. (2003). " The New Workplace" <http://www.wiley.com>
- Holman, D; Toby D. Wall & Chris W. Clegg. (2006). "The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices". John Wiley & Sons, Ltd. pp 174-180.
- Illegems & Verbeke, (2004), "canfacilitate theimplementation offlexible work arrangements", Business & Economics journal
- Johnson,R.B;Onwuegbuzie,A.J(2007) "Mixed methods research paradigm whose time has com", educational researcher,33(7);14-26.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., Pil, F. K. (2011). Employee voice and organizational performance: team versus representative influence. Human Relations , 10, 1–24.
- Kitsap Regional Coordinating Council. 2009. Kitsap telework pilot project. http://www.teleworktoolkit.com/library/Telework_Project_Report.pdf (accessed 28 Sep. 2012).
- Kowalski, K. Berube & Swanson, J.Ann. (2005). "Critical success factors in developing teleworking programs". Benchmarking: An International Journal, 12 (3) pp 236 – 249.
- Lamond, D. (2000b). "Managerial style and telework ". In K. Daniels, D. Lamond & P. Standen (Eds), Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology. London: Thomson Learning.
- Leavit (1965)"Applied organizational change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches," in Handbook of organizations, pp. 1144 – 70, ed. James G. March Chicago: Rand McNally.
- Leda, P, Maria, V & Eleanna, G. (2007). "E-HR adoption and the role of HRM:

- evidence from Greece", *Personnel Review* Vol. 36 No. 2, pp 277-294.
- Lavallee in Mills, Juline E., Chilian Wong-Ellison, William Werner, and Joan M. Clay. (1993) Employer liability for telecommuting employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2001; (Oct/Nov): 48- 59.
- Mayo, M., Pastor, J.-C., Gomez -Mejia, L., & Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, 48(6), 917- 939.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1986), "Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 62-73.
- Moon, M.J. (2002). "The Evaluation Of E-Government Among Municipalities: Rhetoric Or Reality?" , *Public Administration Review*, Vol.62.No.4.
- Morgan, Robert E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review* 16 (4): 344-357.
- Panayotopoulo et al (2007)*. 'had searched whether skills would promote the ...www.academia.edu/.../International_Journal_of_Humaniti...
- Potter, E. E. (2003)." Telecommuting: The Future of Work Corporate Culture and American Society", *Jornal of Labor Research*, Vol.14, No.1, pp73-84.
- Pyoria P. (2011). "Managing telework: risks, fears and rules", *Management Research Review*, Vol. 34, No. 4, pp 386-399.
- Rasmussen, E. & Corbett, G. (2008)*. "Why isn't teleworking working?" *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(2): 20-32
- Remus, U., (2007). Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations. *Business Process Management Journal*, 15, 538-552
- Salmon, G. , Allen, J. & Giles, K. (2000). Training and development for on-line working. In K. Daniels, D. Lamond & P. Standen (Eds), *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Thomson Learning
- Schwartz, R. G., R. D. Teach, et al. (2005). "A longitudinal study of entrepreneurial firms opportunity recognition and product development management strategies: Implications by firm type." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 11(No. 4): pp. 315
- Sharit et all (2009), "The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study" , *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 19 (5) 457-477.
- Siha, S. M. And Monroe R.W.(2006),"Telecommuting's Past and future: a literature review and research agenda" , *Business process Management Journal* , Vol. 12 , No. 4, pp. 455-482.
- Schermerhorn, John(1996). *Management and Organizational Behavior* New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Smale, A., & Heikkilä, J.-P. (2009)*." IT based Integration of HRM in a Foreign MNC Subsidiary: A Micro-Political Perspective". In T. V. Bondarouk, H. J. M. Ruël, ...
- Stefan Strohmeier, Rüdiger Kabst, (2009) "Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss: 6, pp.482 – 501 .
- Tremblay, D, Paquet, R & Najem, E. (2006). "Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?" *Canadian Journal of Communication*, Vol. 31, No. 3, pp 715-731.
- Taskin, Laurent & Edwards, Paul (2007), *The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector*, Volume 22, Issue 3, November 2007 , Pages 195-207

Turetken, O., Jain, A., Quesensberry, B. Ngwenyama, O. (2011). "An Investigation of the Influence of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success". IEEE transactions on Professional Communication, 54.

Verive, and Joice's (2008) "examination of telework and dependent care produced

agency policy recommendations ..."

Watad, M . M & Will, C . P. (2003). "Telecommuting and Organizational Change: A Middle-Managers' Perspective", Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 4, pp 459-472.