



### مدیریت در مشاغل دور کاری

#### ۱. زهرا آهنچی

(گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

#### ۲. سارا صیادی

(گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

#### ۳. دکتر زهرا سادات موسوی

(گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

#### چکیده

دورکاری بخشی از دنیای جدید کاری است. این سبک کار که در سال های گذشته طرفداران بسیار زیادی بدست آورده، وابسته به استفاده موثر از تکنولوژی اطلاعات است. تکنولوژی اطلاعات ابزار کمکی برای پیاده سازی این سبک کاری است اما برای موفقیت آن باید به عوامل دیگری نیز توجه کرد مانند انعطاف پذیری سازمان، ماهیت شغل، شخصیت کارمندان، سبک زندگی، جنسیت و ... به کارگیری و پیاده سازی ابتکارات دورکاری یک چالش فنی - اجتماعی است که بر سطوح استراتژیک و عملیاتی سازمان ها تاثیر گذار است. بدین منظور، قبل از پیاده سازی ابتکارات دورکاری، باید میزان آمادگی سازمان ها، ارزیابی شود و سازمان قبل از به کارگیری دورکاری، وضعیت کنونی خود را برای پیاده سازی موفق مشخص نماید. بر این اساس، هدف این تحقیق بررسی انعطاف پذیری و آمادگی سازمانی در پیاده سازی محیط کاری مجازی و عوامل مرتبط با بکارگیری موفق ابتکارات و تکنولوژی دورکاری می باشد. شناسایی چنین عواملی کمک می کند تا مدیران قادر به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان خود در رابطه با پیاده سازی ابتکارات دورکاری باشند. پیاده سازی صحیح دورکاری میتواند نقش بسیار مهمی در سازمان داشته باشد و همچنین جامعه را از مزیت هایی همچون کاهش ترافیک شهری، کاهش آلودگی هوا، کاهش سر و صدا، کاهش نرخ بیکاری و ... بهره مند سازد.

واژه های کلیدی: دور کاری، مشاغل، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی

#### مقدمه

با رشد روزافزون جمعیت و همگام با پیشرفت تکنولوژی های نوین، کشور ما نیز از این قافله عقب نمانده و در دهه های اخیر شاهد پیشرفتهای تکنولوژیکی و ارتباطی بسیاری بوده ایم. همچنین با افزایش جمعیت و گسترش کلان شهرها، ترافیک، آلودگی های صوتی و هوایی، مسافت ها، کمبود زمان کافی، و فاکتورهای بسیاری از این دست نیز افزایش یافته و می بایست در این راستا، تمهیداتی اندیشیده شود. یکی از مؤثرترین راهکارهای ارائه شده در کشورهای پیشرفته، نوع جدیدی از کار به نام دورکاری است که منجر به کاهش بسیاری از هزینه های مالی و زمانی گردیده است. در این مقاله کوشیده شده تا شرایط پیاده سازی این ایده مورد بررسی قرار گیرد. نظر به مشکلات زیادی مثل خانم هایی که فرزند کوچک در خانه دارند، کارمندانی که هر روز ناچارند مسافت طولانی را تا محل کار طی کنند و برای این منظور ناچار به تقبل هزینه های مالی و اتلاف زمانی فراوان هستند و علاوه بر آن



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

موجب ترافیک سنگین و مصرف سوخت بیشتر و بالطبع آلودگی بیشتر میشوند، براحتی با اجرای این طرح کاهش یافته و میتواند به حداقل ممکن برسد، مشروط بر آنکه ابتدا در این مورد فرهنگ سازی شود. اغلب مدیران در حال حاضر با این طرح مخالف اند که آن هم ریشه در دیدگاه ایشان دارد. یکی از دلایل آنان در توجیه مخالفتشان این است که چون فرد دورکار در دسترس دیدشان نمیشد ممکن است در انجام کارهای خود تعلل ورزد و کنترل و نظارت بر ایشان مشکل تر خواهد بود. البته اگر کارمندی ذاتاً قاصر در انجام وظایف خود باشد، بالطبع حتی با وجود حضور در محل کار خود نیز قصور خواهد نمود. لذا این مشکل را میتوان با ارزشیابی نتیجه کار کارمند ارزیابی نمود. همچنین میتوان با ترفندهای مدیریتی و استفاده از تشویق، انگیزه های لازم را در کارمند ایجاد نمود تا با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف خود را حتی از راه دور انجام دهد. (شاهوران، فریبا، ۱۳۹۴)

موفقیت دورکاری در هر سازمانی حتی میتواند بستگی به تخصص، بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه آن داشته باشد و این امر در صورتی امکانپذیر خواهد بود که این سازمان ها بتوانند مهارت‌ها، تواناییها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. مدیران بایستی با توجه به محدودیت های ناشی از نیروی انسانی و امکانات و منابع سازمان؛ برنامه ریزی، ترکیب و یگانه سازی را به گونه ای انجام دهند که اثر بخشی و کارایی سازمان را حاصل نمایند. (جمالی، اسماعیل پور، حمیدیان پور، ۱۳۹۹)

2

برای اطمینان از اینکه یک سازمان در هنگام پذیرش یک نوآوری به طور مؤثر و کارآمد مدیریت می شود، لازم است مدیران معرفی آن را رهبری کنند و منابع و همچنین دانش گسترده ای از مهارت های فنی، ارتباطی، اجتماعی و مدیریتی داشته باشند. این امر انتظارات زیادی را در مورد مدل های مدیریتی جدیدی که دورکاری با خود به همراه دارد ایجاد می کند، زیرا، علی رغم سرمایه گذاری های کلان، ممکن است بازدهی رضایت بخش نباشد و اجرای آن ارزش مورد انتظار را برای همه اعضای سازمان به همراه نداشته باشد، یا اینکه دست آورد آن بسیار کم باشد. به همین دلیل است که تأثیر دورکاری بشدت به میزان انعطاف پذیری سازمان مربوط می شود، اجرای آن بدون تحقیق کافی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد، زیرا مدیران سازمان ها نمی خواهند تصمیمات سرمایه گذاری بدی اتخاذ کنند که تمام ارزش تولید شده در زمان را کاهش دهد. سازمان ها و شرکت ها و مؤسسات سرمایه گذاری هنگفتی را برای تسهیل پیاده سازی فناوری های مختلف انجام می دهند که باعث می شود از این سرمایه گذاری ها انتظار منفی داشته باشند. مزایایی که وقتی در یک فناوری سرمایه گذاری می شود: زمانی که منابع در سازمان برای پیاده سازی کار از راه دور سرمایه گذاری می شود، انتظار می رود، تنها زمانی منعکس می شود که به طور کامل توسط همه اعضای سازمان مورد پذیرش قرار گیرد و از آن استفاده شود. برای برنامه ریزی و استفاده از آنچه گفته شد و همچنین رسیدن به این نقطه موفقیت آمیز، لازم است بدانیم دورکاری چگونه می تواند در گام اول توسط سازمان های مختلف، در گام دوم بر اساس نگرشی که مدیران نسبت به آن دارند، در گام سوم دلایل استفاده یا عدم استفاده از آن و در گام آخر اینکه چه راهبردها، جهت گیری ها و ابتکاراتی برای اتخاذ کار از راه دور باید برای پذیرش صحیح آن پیشنهاد و اتخاذ شود. برای پاسخ به این سؤالات باید ادراکات کاربران، به ویژه از سوی مدیران حوزه های مختلف سازمان ها، به منظور بررسی و درک عوامل دخیل در پذیرش دورکاری، مورد ارزیابی قرار می گیرد، که در آن پیوند بین عوامل مختلف در شکل گیری نگرش نسبت به دورکاری شناسایی می شود (الجاندروسیلوا و همکاران، ۲۰۱۹)

قبل از محدودیت های COVID-19 بینش و توصیه های عملی در مورد کار از خانه (Work Of Home) عمدتاً بر کارمندانی متمرکز بود که در موقعیت هایی کار می کردند که عمداً برنامه ریزی شده بودند که بر پایه WFH باشند. با این حال، همه گیری COVID-19 یک رویداد غیرمنتظره و شوک بزرگی برای زندگی و کار مردم در مقیاس جهانی بود. تنظیماتی که افراد و سازمان ها



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

باید انجام می دادند قابل توجه، سریع و به یاد ماندنی بودند و در همان مدت زمان بسیار کوتاه همه را تحت تاثیر قرار داد. تغییرات چشم گیر ناشی از این بیماری همه گیر، فرصتی است برای آشنایی با نحوه تأثیر WFH بر کارگران، هم از نظر نحوه انجام کارهایشان و هم تأثیر آن بر سلامت و زندگی خانگی آنها. از آنجایی که همه گیری و تغییر به WFH یک شوک ناگهانی بود، سازمان ها زمانی برای برنامه ریزی و مداخله با اقدامات طراحی شده برای هموارسازی انتقال کارگران نداشتند. این رویدادها عوامل مؤثر بر بهره وری و رفاه را آشکار می کند که ممکن است در ارتباط با تغییرات شدیدتر محیطی مشهود نباشد. درک تأثیر آن بر کارگران و عوامل دخیل در آن می تواند به موفقیت بیشتر مدیران در حمایت و نگهداری از کارگران در دوره انتقال اجباری به WFH کمک کند. همانطور که در همه گیری COVID-19 اتفاق افتاد. بسیاری از کارگران و کارفرمایان معتقدند که WFH در مقیاس وسیع ادامه خواهد داشت حتی زمانی که کار از راه دور به دلایل بهداشتی ضروری نباشد. درس های آموخته شده درباره WFH از همه گیری می تواند به شکل دهی رویکردهایی برای اجرای سیاست های مؤثر WFH و تکالیف راه دور بلندمدت به دلایل سازمانی استراتژیک پس از پایان همه گیری کمک کند. (جوج توماس و همکاران، ۲۰۲۱)

دورکاری به طور فزاینده ای در خدمت اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی است، و به طور خاص، می تواند به پایگاه منابع سرمایه انسانی سازمان و سایر حوزه های منابع انسانی کمک کند. اما این اشتباه است که فرض کنیم این اثرات مرتبط با منابع انسانی را می توان به راحتی اندازه گیری کرد. بیشتر مقالات در مطبوعات رایج به کاهش هزینه های خاص و بهبود بهره وری در شرکت هایی اشاره می کنند که کار از راه دور را اتخاذ کرده اند. برخی از برآوردهای مزایا مانند: (۱) کاهش ۶۰ درصدی هزینه های املاک اداری، (۲) افزایش ۲۰ درصدی متوسط بهره وری و کارایی در میان دورکاران (۳) برنامه ریزی دوربرد متداول شد و به طور کل منجر به چنین نتیجه گیری می شوند: برنامه های دورکاری مزایایی را به ارمغان می آورند که بسیار بیشتر از هزینه های آنها است. اثرات استراتژیک مختلف را شناسایی و آنها را در یک چارچوب مبتنی بر منابع انسانی ادغام کردیم و تعدادی از بینش های واقعاً مهم را در مورد اجرای کار از راه دور بدست آوردیم مثل:

تجارت و جامعه در کل به طور فزاینده ای در زمینه فناوری اطلاعات توانمند می شوند، حمل و نقل برای آلودگی فزاینده از دحام و مشکلات ایمنی در محل کار و خیلی موارد دیگر که باعث میشود دورکاری به عنوان راه آینده در نظر گرفته شود. سازمان های آینده نگر باید دیدگاه روشنی در مورد این عمل ایجاد کنند. (نورناها و همکاران، ۲۰۱۲)

### پیشینه پژوهش:

در محیط های کنونی که به طور فزاینده ای پویا و تقاضا محور است، سازمانها نیاز به توسعه رفتار کارآفرینی به منظور رقابت موفقیت آمیز و ایجاد ارزش، هم برای خود و هم برای سیستم های اقتصادی به عنوان یک کل دارند. در این میان منابع انسانی نقش اساسی بازی میکنند، تا آنجاییکه میتواند کارآفرینی درون سازمانی را تشویق یا مانع آن شود. (اسنچ و همکاران، ۲۰۱۱)

**دورکاری:** دورکاری روشی برای سازماندهی و انجام کار در مکانی غیر از محل استقرار سازمان، با استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است که استقرار این فرایند موجب انعطاف زمانی و مکانی در انجام وظایف و فعالیتهای شخصی میشود (سیدی و لاجوردی، ۱۳۹۱). استفاده از رایانه و ارتباطات راه دور به منظور تغییر موقعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی (کمیسون اروپایی کار از راه دور). نیلز دورکاری را به کارگیری کامل و یا نسبی فناوری های اطلاعات به کمک رایانه به منظور انجام کار از راه دور تعریف میکند. انجمن بین المللی کار از راه دور، کار از راه دور را اینگونه تعریف می کند: به طور کلی کار از



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

راه دور نوعی آرایش کاری است که طی آن، افراد به شکل انعطاف پذیر از نظر زمان (پاره وقت یا تمام وقت) و از نظر مکان در خانه، مراکز از راه دور، دفتر شرکت یا به شکل سیار، به انجام وظیفه و پاسخ به امور محوله می پردازند.

باتوجه به تعاریف مختلف دورکاری میتوان به دو نکته مهم در این تعاریف اشاره کرد:

- تاکید بر محل کار دورکاران

- تاکید بر به کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات

باتوجه به تعاریف ذکر شده دورکاری را میتوان از دو بعد تقسیم بندی کرد:

- بر اساس محل کار دورکاران

- بر اساس زمان دورکاری

پنج شیوه اصلی استفاده از دورکاری عبارت اند از: کار در مسافرت (سیار)، دورکاری در خانه، مراکز محلی، ادارات اقماری (تابعه)، ترکیبات خانه - اداره

دورکاری از منظر وال محمدی (۲۰۱۲) دارای ویژگی هایی از قبیل استفاده از تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات، استقلال از مکان، زمان کاری انعطاف پذیر و قرارداد کارکنان می باشد.

سازمان ها در راستای دستیابی به اهدافی چون بهبود کارایی، بهبود فرایندهای اداری، بهبود خدمات به مشتری و بهبود نقش استراتژیک منابع انسانی به بهره گیری از این امکانات دست زده و در این میان به توفیقاتی نیز دست یافته اند. استفاده از رایانه و ارتباطات راه دور به منظور تغییر موقعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی در واقع به واسطه به وجود آمدن کامپیوتر ها، شبکه های ارتباطی، نرم افزارهای ارتباطی و نرم افزارهای اداری و تخصصی علوم مختلف است که امروزه می توانیم از کار از راه دور صحبت کنیم (فلستد، ۱۹۹۶).

### سبک های دورکاری:

دورکاری انواع مختلفی دارد و با سبک های مختلفی شناخته می شود. (کرتروپ، ۱۹۹۸).

دورکاری در منزل تمام وقت یا پاره وقت

- دورکاران خویش فرما در منزل که در حالت عادی در منزل کاری می کنند.

دورکاران سیار که حداقل ۱۰ ساعت در هفته را از محل اصلی کارشان دورند.

- افرادی که که تمام وقت در محیط کاری خود کار می کنند و گاهی در خانه بعد از ساعات کاری کار می کنند.

دورکاری الزاما به معنی کار در خانه نیست بلکه می تواند در مسافرت، ماموریت ها و هر مکانی غیر از محیط اداری و دفتر محل کار انجام شود، اما در مقاله حاضر بیشتر کار در خانه مورد بررسی قرار داده می شود. کار در خانه مفهوم جدیدی نیست، در دوره - قبل از انقلاب صنعتی تعداد زیادی از کارگران در خانه کار می کردند. اما انقلاب صنعتی برای متمرکز کردن محل کار، دفتر یا کارخانه افراد را از خانه هایشان به محل کار آورد اما در نهایت از امروزه افراد برای انجام کار با تخصص های شناخته شده، از محل کار به خانه هایشان فرستاده میشوند. (باروچ، ۲۰۰۰)

**مزایای دور کاری:** مزایای دورکاری میتواند شامل مزایای فردی، سازمانی و اجتماعی باشد. از نظر بهره وری فردی، وقتی فرد از کنترل های سازمانی خارج میشود با خود مدیریتی تلاش میکند که عملکرد خود را افزایش داده و با برنامه ریزی که برای انجام





## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

کارها دارد تمام تلاش خود را بکار گیرد تا در کوتاهترین زمان ممکن و با کمترین هزینه ممکن کارش را بهبود بخشد و چون در دورکاری ساعت انجام کار برای فرد شناور تعریف میشود بنابراین بهترین و مناسب ترین ساعت را برای انجام کار انتخاب میکند و اعتماد به نفس و عزت نفس نیروی کار با خود مدیریتی افزایش مییابد. از طریق دورکاری بهره وری سازمانی افزایش می یابد و اتلاف انرژی در سازمان کاهش یافته و وقتی نیروهای کار در پروژه دورکاری به انجام وظیفه می پردازند از میزان تنش و فشارهای روحی روانی، درگیریها و تعارضات سازمانی آنها کم میشودحتی تحت شرایط گفته شده مدیران میتوانند از فرصتها برای برنامه ریزی در جهت استفاده بهینه از منابع سازمانی سود ببرند. در مورد مزایای اجتماعی دورکاری میتوان گفت: امروزه دورکاری به ویژه در کلان شهرها یک ضرورت است چرا که حجم تردد و مسافرتها درون شهری را به نحو چشمگیری کاهش میدهد و در نتیجه از میزان آلودگی هوا نیز میکاهد (اداره کل نیروی انسانی سازمان بیمه خدمات درمانی، ۱۳۸۹).

برخی از مهمترین مزایای نظام دورکاری را میتوان در ابعاد سازمان، فرد، جامعه به شرح زیر خلاصه نمود: (شاهوران، فریبا، ۱۳۹۴)

صرفه جویی در هزینه ها

افزایش بهره وری

تقویت انگیزه

توسعه مهارت به صورت خود آموزی

انعطاف پذیری

بهبود ارایه خدمات به مشتریان

ساعات کار اداری انعطاف پذیر

کاهش حجم ترافیک

دوستی با محیط زیست

افزایش گسترده اشتغال و فرصتهای کار

دسترسی به کار برای افراد با مشکلات خاص

کاهش زمان تردد و هزینه های آن برای سازمان

### مزایای کار از راه دور برای سازمانها

مدیران منابع انسانی با توجه به کار از راه دور می توانند مزایای فردی و سازمانی زیر را به ارمغان آورده و موجبات رضایت کارکنان و مدیران را فراهم سازند: - قدرت سازمانها در انتخاب بهینه نیروی کار افزایش می یابد. - شلوغی بیش از حد محل های کار کاهش می یابد. - نیاز به ساختمان های بزرگ و ادارات عریض و طویل کاهش می یابد. - غیبت کارکنان کاهش می یابد - سازمانها قدرت بیشتری برای پاسخگویی به نیازهای فوری و اضطراری خواهند داشت چون می توانند قسمتی از کارشان را به شاغلان از راه دور بسپارند. - تسهیل انجام اموری که باید به صورت مخفیانه انجام گیرند و کاهش امکان لو رفتن کل پروژه کاری مورد نظر - افزایش بهره وری .

دورکاری دارد به یکی از روشهای معمول بنگاهها (تشکیلات اقتصادی) برای کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری کارکنان و نظارت بر آنها تبدیل میشود(حمیدی، فر، ۱۳۸۹).

برخی مشکلات و محدودیتهای دورکاری:



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

عدم آشنایی کامل مدیران با مزایا و کاربردهای دورکاری و به طور کلی فناوری اطلاعات

بی ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی

هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت افزاری و هزینه بالای ارتباطات در صورت گسترش دورکاری الکترونیکی

ضعف زبان انگلیسی برخی کارمندان (اداره کل نیروی انسانی سازمان بیمه خدمات درمانی، ۱۳۸۹)

دورکاری همچنین میتواند منجر به انزوا و به حاشیه رانده شدن تولید، افزایش استرس در مقیاس زیاد برای کارگران و نگرانی

بهره برداری از آنها شود (Martino, 1990)

### مشکلات کار از راه دور برای سازمانها

عدم آشنایی مدیران با مزایا و کاربردهای کار از راه دور و بطور کلی ICT

بی ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی

هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت افزاری

هزینه بالای ارتباطات

ناکارایی و دانش اندک کارکنان بخش IT

ضعف زبان خارجی اکثر افراد

کمبود ضوابط و مقررات برای کار از راه دور (باتمان، ۱۳۸۸)

6

### عوامل موثر بر پیاده سازی ابتکارات مجازی

نحوه فعالیت کارکنان بصورت مجازی و یا دورکاری، تاثیر مثبتی بر انعطاف پذیری در کار، کاهش غیبت، کاهش هزینه های رفت و

آمد، کاهش آلودگی هوا و غیره دارد. اما به رغم منفی که می توان از اجرای برنامه های دورکاری انتظار داشت، تعداد کارکنان

دورکار آنطور که انتظار آن می رود افزایش پیدا نکرده است. محققان دریافته اند که مقاومت نسبت به کار از راه دور می تواند به

دلایلی چون تصور از بین رفتن کارهای تیمی، کاهش توانایی دورکاران در برقراری روابط اجتماعی با همکاران، عدم وجود

تکنولوژیهای ارتباطات با سرعت بالا و یا وضعیت اقتصادی و غیره باشد. (جامی پور، طاهری، ۱۳۹۳)

### مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی نقشی است که در هر سازمانی که بیش از یک نفر عضو داشته باشد معنا دارد. به عبارتی، حتی در یک

سوپرمارکت بسیار کوچک هم همچنان بخش عمده ای از وظایف مدیر منابع انسانی، قابل پیگیری و اجراست. اگر چه عموماً در یک

شرکت کوچک، سمتی به عنوان مدیر منابع انسانی وجود ندارد، اما به هر حال، مدیریت منابع انسانی بخشی از وظیفه مدیر اجرایی

یا مدیرعامل سازمان است. طبیعتاً به تدریج، پس از اینکه یک سازمان بزرگ تر شد، این نقش به یک واحد مستقل به نام واحد

مدیریت منابع انسانی یا Human Resource Management سپرده می شود و موقعیتی رسمی برای مدیر منابع انسانی در

سازمان تعریف می شود. گری دسلر، نویسنده کتاب مدیریت منابع انسانی یا Human Resource Management که

سالهاست در دوره های مدیریت در سراسر جهان به عنوان منبع درسی رشته مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد،

تعریف واحد مدیریت منابع انسانی و وظایف مدیریت منابع انسانی را به شکلی کلی و به صورت زیر ارائه می دهد: واحد مدیریت



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به طور دقیق‌تر: جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان. تعریف بالا نگاهی وظیفه‌گرایانه به واحد مدیریت منابع انسانی دارد و تلاش می‌کند فهرستی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی را ارائه کند. اگر بخواهیم تعریفی مفهومی‌تر از وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی داشته باشیم می‌توان چنین گفت: واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلند مدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید.

### شغل:

شغل مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌هاست که بر عهده‌ی یک فرد قرار می‌گیرد تا آن را برای یک واحد اقتصادی انجام دهد. شغل زمانی معنا پیدا می‌کند که «استخدام» وجود داشته باشد. معیار شمردن شغل هم، شمارش تعداد واحدهایی است که فرد برای آن‌ها کار می‌کند. پس اگر فردی یک کار مشابه را برای سه کارفرما یا شرکت یا مجموعه‌ی مختلف انجام می‌دهد، سه شغله محسوب می‌شود. همچنین شغل یعنی مجموعه‌ای از:

وظایف (Duties)

فعالیت‌ها (Tasks)

مسئولیت‌ها (Responsibilities)

که به یک فرد در یک مجموعه (سازمان، شرکت، کسب‌وکار) تخصیص داده می‌شود.

### مدیریت:

برخلاف پیچیدگی‌ها و بحث‌هایی که در وظایف مدیر وجود دارد، تعریف مدیریت - لاقلاً در نگاه مینتزرگ - بسیار ساده و شفاف است. تعریف مدیریت از نگاه مینتزرگ: مینتزرگ مدیریت را با مسئولیت یک مجموعه هم‌ارز می‌داند و می‌گوید: «مدیر به تعریف من، کسی است که مسئولیت کل یک سازمان یا بخش تفکیک‌شده و قابل تشخیصی از سازمان بر عهده‌ی اوست.» این تعریفی است که مدیران به خوبی آن را درک می‌کنند، اما شاید کسانی که هنوز در جایگاه مدیریتی قرار نگرفته‌اند، آن را به سادگی درک و هضم نکنند. مدیر قرار نیست الزاماً به اتاقی بزرگ‌تر یا بزرگ‌ترین اتاق یک مجموعه برود یا میز بزرگ و ویژه‌ای داشته باشد. این پاسخ‌گو بودن و مسئول بودن است که زیربنای اصلی مدیریت را می‌سازد و مدیر، تقریباً بلافاصله پس از قرار گرفتن در جایگاه مدیریت متوجه می‌شود که مسئولیت آن‌چه در تمام قلمرو او می‌گذرد، بر شانه‌اش قرار گرفته است.

**منابع انسانی:** ویلیام آر تریسی، تعریف منابع انسانی را به صورت «مجموعه‌ای از افراد که در یک شرکت به کار مشغول اند و عملیات شرکت را در دست دارند» تعریف می‌کند. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می‌گیرد. در حقیقت منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمان است. در واقع تعریف فوق، یک تعریف سازمانی برای بخش منابع انسانی است، در همین راستا می‌توان منابع انسانی را به عنوان یک تابع سازمانی تعریف نمود که با افراد و کارکنان سر و کار دارد و مسائل مربوط به آنان، اعم از نحوه پاداش دهی یا جریمه، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش را بر عهده دارد.



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

### فرهنگ سازمانی

در هر سازمانی، الگوهایی از باورها، سمبلها، شعائر، داستانها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها در خصوص اینکه سازمان چیست و اعضاء آن چگونه باید رفتار کنند، درک مشترکی به وجود می‌آورد. صاحب‌نظران معتقدند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر میشود. به طور کلی، فرهنگ الگویی از ارزشها، باورها، آداب و رسوم، سنن، دانش، زبان، جهانبینی، طرز تلقیها، نگرشها و نحوه زندگی مردمان یک جامعه میباشد. (پاکدل، ملکیان، ۱۳۹۱)

### دورکاری و فرهنگ سازمانی

در سالهای اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجیه مناسب برای موفقیت بیشتر بعضی شرکتهای نسبت به شرکتهای دیگر شده است. مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان میدهد بعضی سازمانها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دورکاری هستند و مدیران، ارزیابی نوع فرهنگ خاص خود، انواع دورکاری مناسب با این فرهنگ، و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آن غلبه کرد را ضروری میبینند. شروع دورکاری به شیوه ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست خواهد شد. بنابراین مدیرانی که در اندیشه استقرار دورکاری هستند باید عامل فرهنگ سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهند. این بدان معناست که چه بسا در سازمان، خرده فرهنگهای متعدد با ارزشهای متضاد وجود داشته باشند و اگر هنجارهای کاری این خرده فرهنگها در نظر گرفته نشوند، با دورکاری مخالفت خواهد شد. هنوز در فرهنگ های موافق با دورکاری گرایش به کم اهمیت دانستن اثر مفروضات فرهنگی وجود دارند. یک مانع سازمانی مهم برای دورکاری، موضوع مدیریتی «از دست دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. اداره جدید، شکل غالب و توسعههای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانهای و بر اساس کنترل سلسله‌مراثی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین نگه داشتن هزینه های نیروی کار اثر میپذیرد. در دهه‌های اخیر واکنشهایی در مقابل این سبک بوروکراتیک مدیریت پدیدار شده است و به کمک مکاتب مرتبط با روابط انسانی، نوع نگرشها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطافپذیر در محیطهای پرتلاطم کسب و کار تغییر کرده است. (پاکدل، ملکیان، ۱۳۹۱)

### یافته های پژوهش

جهان کنونی به شدت در حال پیشرفت و تغییر است. نیاز به انعطاف پذیری و هم آوایی با این سرعت تغییر سازمان های پیشرو را بر آن داشته تا از الگوهای جدید کار و سازماندهی بهره جویند که این در سایه فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات تسهیل گردیده است. سازمان مجازی الگوی جدید سازمانی و دورکاری شکل جدید کاری است که سازمان ها را قادر می سازد تا به این نیاز انعطاف پذیری پاسخ در خور داده و با بهره وری ایجاد شده حاصل از آن و همچنین افزایش قابلیت سازمان در جذب و بکارگیری بهترین ها در هر نقطه ای، در محیط رقابتی شدید، همچنان حیات خود را حفظ نمایند. در دورکاری مهم کاری است که انجام می شود و نه جایی که انجام می شود. افراد دیگر به محل کار نمی روند بلکه کار به سوی آن ها می رود. مشتریان به سمت فروشندگان نمی روند بلکه این فروشندگان هستند که به نزد مشتریان می روند. اگرچه برخی نگرانی ها درباره امنیت اطلاعات و وجود برخی فرهنگ های سنتی کار در میان مدیران و کارکنان، آهنگ رشد دورکاری





## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

را کند نمود (پیترز و پاسکال، ۲۰۱۲). دورکاری یک روش و سبک انجام کار است که سازمان ها می توانند با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند خدمات ارتباطی رایانه ای ( اکسترانت، اینترانت، اینترنت یا ... ) مودم، پست الکترونیکی، پیام های فوری (مسنجر) موبایل، تلفن ثابت، فاکس و ... ؛ به کارکنان اجازه می دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محل سازمان یا شرکت خود انجام دهند (عباسی، ۱۳۹۰). دورکار کسی است که کار و ماموریت خود را دور از دفترکار خود در سازمان انجام می دهد، حضور وی در محل سازمان معمولاً یک یا دو روز در هفته بیشتر نمی شود. دارای ماموریت شخصی، شفاف و ساخت یافته است. نیازمند ارتباط چهره به چهره با هیچ کدام از همکاران و ذینفعان سازمان نیست. لزومی به حضور وی در جلسات کاری در سازمان نیست. دسترسی او به سازمان، همکاران و ذینفعان از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات و ارتباطات رادیویی (مخابراتی) صورت می گیرد. ملزومات انجام کار مانند اسناد، نقشه ها، طرح ها، تجهیزات فنی و تخصصی و... توسط سازمان ذیربط برای وی پیش بینی و تامین می شود و در محل انجام دورکاری منزل وی یا هر کجای دیگر در اختیار او قرار داده می شود (عباسی ۱۳۹۰). برای اجرا و پیاده سازی یک برنامه موفق دورکاری می بایست زمینه ها و منابع لازم برای آن فراهم باشد. در این ارتباط پرز و همکاران (۲۰۱۰) سه نوع منبع معرفی می کنند. منابع انسانی مورد نیاز که در سازمان هایی فراهم است که کارکنان آنها درگیری بیشتری با مشاغل که ماهیت دانشی و فروش خدمات و محصولات داشته؛ دارای مهارت بالا در استفاده فناوری از اطلاعات و ارتباطات، دسترسی از راه دور در استفاده از این فناوری و درگیر در طراحی مشاغل و برنامه ریزی می باشند. منابع فناورانه به وجود زیرساخت های لازم فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرمایه گذاری سازمان در این زمینه اشاره دارد و منابع سازمانی در سازمان هایی است که از روشهای منعطف و متنوع انجام کار و پرداخت ها استفاده نموده، فعالیت های بیشتری را برون سپاری کرده، تاکید بر مدیریت بر مبنای نتیجه داشته و دارای واحدها و بخش های بیشتری می باشند. (پرز ۲۰۱۰)

9

ممدوحی الف، در سال ۱۳۸۴ (۲۰۰۴) نخستین پژوهش در کشور درباره ی میزان به کارگیری دور کاری ، با هدف برآورد امکان پذیری و مناسب بودن این شیوه ی کاری با توجه به خصوصیات و ویژگیهای شغلی کارمندان انجام داد. وجه تمایز این پژوهش، پیشنهاد رویکرد شغل انتزاعی برای بهبود و تکمیل روند مدل سازی و نتایج آن است. این پژوهش، با هدف برنامه ریزی مرکزی با دیدگاه سامانه ای برای کل جامعه، به امکان پذیری دورکاری با به کارگیری انواع مدل های انتخاب گسسته پرداخت. (ممدوحی، ۱۳۸۴) برنامه های موفق دورکاری در سازمانها، نشان داده است که فرایند انجام کار از طریق دورکاری، موجب تقویت روحیه اعتماد به نفس در کارکنان شده است. زیرا، دورکاران در ایام دورکاری به طور نسبتاً مستقل کار میکنند. به علاوه، دورکاران تمایل دارند به اعتماد مدیر یا کارفرمای خود در محول نمودن کار مستقل (دورکاری) به آنان، پاسخ مثبت دهند. (عباسی، ۱۳۹۰) با استفاده از مدل پیشنهادی این پژوهش و اطلاعات چهار متغیر مستقل، میتوان برآوردی از تعداد روز دورکاری در هفته داشت که هم فزونی آنها برآوردی از تقاضای کلان دورکاری در سطح شهر برای تصمیم گیری بهتر در مورد تدوین برنامه های مربوط به دست خواهد داد (ممدوحی و اردشیری، ۱۳۹۲). در ایران "آیین نامه دورکاری" با هدف افزایش بهره وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن در خرداد ۸۹ به تایید هیات دولت رسیده است (کمیسیون امور اجتماعی، ۱۳۸۹). دولت مردان به منظور توسعه دولت الکترونیک و با هدف افزایش بهره وری، انعطاف کاری، کاهش حجم رفت آمد کارمندان و اثرات جانبی پیاده سازی دورکاری؛ بر احصاء، فعالیتهای مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی و انجام امور از طریق دورکاری تاکید کرده اند (آیین نامه دورکاری، ۱۳۸۹). علی حاجی بابایی در سال ۲۰۰۵ به بررسی چارچوب فرایند انتخاب دورکاری توسط کارمندان و آثار انجام دورکاری بر ترافیک پرداخته است. وی نگرش فردی، خصوصیات شغلی، خصوصیات فردی و اجتماعی و ویژگی های سفر از



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

جمله عوامل موثر در میزان تمایل افراد در بکارگیری دورکاری برشمرده است. همچنین نتایج این تحقیق بیانگر این است که با اجرای دورکاری در کلانشهر تهران ۳۷/۶۸ درصد از سفرهای کاری و ۱۵/۶۵ درصد از کل سفرهای روزانه شهری کاسته خواهد شد. در خصوص پیشینه تحقیق لازم به ذکر است که؛ پژوهشهای صورت گرفته در این خصوص بسیار محدود و عموماً در ارتباط با مبانی و انواع مدل های پیاده سازی دورکاری است. از آنجا که دورکاری در ایران یک پدیده نو و جدید 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؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰، ممدوحی، مجتهد زاده، و علیمرادی، ۱۳۸۹؛ رامین مهر و همکاران، ۱۳۹۲؛ علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۲). بررسی پیشینه پژوهش در مطالعات خارجی نیز نشان می دهد که تعدادی از پژوهش ها پیش از اجرای دورکاری انجام شده و به طور نظری به مبانی این موضوع اشاره کرده اند (جانسون ۲۰۰۷، آتکینز و همکاران، ۲۰۰۲؛ مورگان، ۲۰۰۴). برخی دیگر از پژوهش ها در قالب نظرسنجی از دو گروه کارکنان و مدیران، پیش و پس از اجرای دورکاری انجام شده و به نتایجی رسیده اند (راسموسان و کاریت، ۲۰۰۸؛ مایلز و همکاران، ۲۰۰۱، جانسون، ۲۰۰۷، لوالی، ۱۹۹۳، ویو و جویسی، ۲۰۰۸؛ چک فانگ، ۲۰۱۰، کیتساپ ژونال، ۲۰۰۹، دیماس، ۲۰۱۱). زمینه موضوعی پژوهش ها و مطالعات درخصوص دورکاری در داخل و خارج به این شرح نگاشته شده است: تاسکین و ادوارد (۲۰۰۷) معتقدند دورکاری شامل تجدید ساختار نتایج کار می شود که به شیوه های مختلفی روابط استخدامی را تحت تأثیر قرار داده و بر موضوع کنترل تأکید دارند. شواهد بدست آمده از دو مطالعه تجربی در بخش عمومی نشان دهنده ضرورت تعریف مجدد قوانین کنترل و طراحی مجدد نقش ها و شیوه های مدیریتی است. شریف و همکاران (۲۰۰۹) با مطالعه ۳۱۴ مدیر از شرکت هایی در ایالات متحده ویژگی های مطلوب کارمندان را برای دورکاری ارزیابی کرده و در این راستا کارمندان مسن را با کارمندان جوان تر مقایسه می کنند و قویاً اشاره می کنند؛ مدیران کم سابقه مقاومت و مخالفت بیشتری در خصوص استخدام کارمندان مسن برای دورکاری نسبت به مدیران قدیمی از خود نشان می دهند. میو و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند؛ شرکت هایی که دورکاری را پذیرفته اند تأکید بر سیستم کنترل نتیجه محور دارند. یافته های پژوهش نشان می دهد؛ دورکاری با اندازه سازمانی کوچک، درصد بالای کارکنان فراملیتی و جبران خدمات متغیر و منعطف همبستگی دارد. یافته های پژوهش چک فن (۲۰۱۰) در خصوص کار در خانه و اداره سنتی نشان می دهد؛ "دورکارها" تمایل دارند کیفیت شرایط کار در خانه مشابه کیفیت شرایط کار در ادارات معمولی باشد. کیم و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند، سیاست جبران خدمت در بلند مدت بر ارزش های خانواده محور تمرکز می یابد. یافته ها نشان می دهد اجرای سیاست ها با رضایت کارکنان مرتبط است. در هر حال سطح رضایت کارکنان، مبتنی بر ویژگی های مردم شناختی متفاوت است. نیل و اوامله (۲۰۱۲) به مدیریت از راه دور به عنوان شیوه جدید آینده نگر مدیریت در عصر دنیای دیجیتال نگاه می کنند.

نتایج به دست آمده از پژوهش کریمی (۱۳۹۰) نشان میدهد فناوری سیستم های اطلاعاتی و ارتباطاتی سطح بالا در اختیار دورکاران، بهره وری، عملکرد و رضایت مندی درک شده ی آنان را افزایش داده است. بنابراین پیشنهاد می کنند؛ این موضوع که چه فناوری هایی برای دورکاران فراهم شود و یا مشخصات حداقل تجهیزات مورد نیاز برای کارمندی که متقاضی شرکت در طرح دورکاری است، مورد تفکر مدیران واقع شود. برخوردار (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین مدل سازمان دورکار خاطر نشان می سازد: سازمان دورکار با توجه به مولفه های شش گانه: ساختار، کارکنان، فناوری، وظایف، محیط و فرهنگ درصدد است تا ضمن ارتقاء بهره وری، متناسب با ویژگی های بخش صنعت و خدمات، تعالی اثربخش شرکت ها و مؤسسات دولتی و خصوصی را رقم زند. و در این خصوص پیشنهاد داد مدیران و دست اندرکاران امر نسبت به تقویت زیرساخت های لازم برای هر



یک از این مؤلفه ها با عنایت به مضمون های پایه و کدهای مستخرج از پژوهش مذکور اقدام نمایند. نتایج پژوهش ناطق (۱۳۹۲) نشان میدهد.

### تجزیه تحلیل یافته ها:

تدوین چارچوب معماری دورکاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دارای شش ستون و سه سطح یا ردیف است. عالی ترین سطح چارچوب که می توان در آن به مسئله دورکاری پرداخت، سطح استراتژیک سازمان و به ترتیب از سطح میانی و سطح عملیاتی و ستون هایی تشکیل شده است که نشان دهنده ی انگیزه ها، اسناد قانونی، فرایندها، فناوری اطلاعات، امنیت اطلاعات و ساختار و تشکیلات است. با عنایت به پژوهش های پیشین به لحاظ نظری پژوهش حاضر درجه تازه ای را در پژوهش های دورکاری باز نموده و با الهام گیری از چارچوب های نظری پیشین (داخلی و خارجی)، چارچوب جدیدی را در زمینه مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری ارائه می کند و بدین ترتیب به پیکره دانش در این زمینه می افزاید. علی رغم استقبال گسترده کشورهای مختلف از دورکاری، در ایران مدت زمان زیادی از پیاده سازی دورکاری در سازمان های دولتی نمی گذرد و در حوزه علمی نیز ادبیات بومی چندانی تولید نشده است. لازم به ذکر است که تاکنون در قالب یک چهره سازمانی و به ویژه بحث مدیریت منابع انسانی دورکاری در سازمان های دولتی به موضوع دورکاری پرداخته نشده است. مطالب فارسی مربوط به حوزه دورکاری بیشتر به صورت ترجمه و در مورد مزایا و معایب دورکاری می باشد. به همین شکل با دقت بیشتر در پژوهشهای خارجی به وضوح شکاف تحقیقاتی در خصوص مدل مدیریت منابع انسانی دورکاری در بخش عمومی به چشم میخورد. بنابراین امروزه استفاده از فناوری های 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 میباشد.

### بحث و نتیجه گیری

در زمینه پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات و فناوری دیجیتال، بسیاری از سازمانها در سراسر جهان سیستم کار از راه دور را برای افزایش انعطاف پذیری و همچنین فعال نگه داشتن عملیات سازمانها در طول بحران هایی مثل کوید-۱۹ اتخاذ کرده اند. در این شرایط، این مطالعه فرصت ها و چالش های مربوط به کار از راه دور را بررسی کرده است. این مطالعه فرآیندها، محرک ها و پیامدهای اتخاذ یک سیستم کار از راه دور را پرورش داده است. نشان داده است که محل کار، فرنگ کارکنان، زمان کار، و انعطاف پذیری زیرساخت می تواند بر سیستم کار از راه دور برای حفظ عملیات سازمان حتی در شرایط آشفته تأثیر بگذارد. تصور می شود که سیستم کار از راه دور بر رضایت و بهره وری کارکنان تأثیر گذاشته و باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود. این مطالعه نشان می دهد چگونه عوامل مختلف مثل پیشرفت تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری زیر ساخت سازمان می تواند در زمینه استفاده از سیستم های کار از راه دور تأثیر بگذارند.



## دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

### پیشنهادات

انتظار می رود که این مطالعه نظری نتایج موثری را در صورت اعمال دور کاری در سایر اقتصادهای نوظهور پس از اصلاح آن با توجه به وضعیت حاکم به همراه داشته باشد. به این ترتیب، نتایج به عنوان پایه ای برای محققان آینده پذیرفته می شود تا آن را بیشتر بسط دهند تا متناسب با ویژگی های آنها باشد.

### منابع و ماخذ:

- اداره کل نیروی انسانی سازمان بیمه خدمات درمانی (۱۳۸۹)، بروشور دور کاری حمیدی فر، ریحانه (۱۳۸۹) "منافع حاصل از دور کاری چه هستند؟" سایت، <http://www.dorkarinews.com>، ۱۰ مهر ۱۳۹۰.
- باتمان، قلیچ، آرش، (۱۳۸۸) دور کاری (کار از راه دور): مزایا و راهکارها، مجله راهکار مدیریت، سال ۱۱، ش ۷ و ۸، ص ۳۵ تا ۴۱.
- برخوردار، ناصر (۱۳۹۲). "طراحی و تبیین مدل سازمان دور کار" پایان نامه دکتری، دانشگاه پیام نور
- نرجس سادات، سیدی، امیر؛ لاجوردی (۱۳۹۱)، تأثیر دور کاری بر روابط کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال بیست و سوم، شماره ۲۴۶، صفحات ۵۸ تا ۶۳، آبان.
- کریمی، پویا، (۱۳۹۰). بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات و ارتباطات در موفقیت دور کاری (پیمایشی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس
- سهرابی، بهمن و علی رضائیان (۱۳۸۵)، بررسی دور کاری در سازمان اقتصادی کوثر. "پیام مدیریت ۱۹ و ۲۰. (تابستان و پاییز)، ۱۵۹-۱۷۳.
- ناطق، تهمنه (۱۳۹۲). "طراحی و تدوین چارچوب معماری دور کاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی" پایان نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ممدوحی، امیر رضا، مینا مجتهد زاده و مهرداد علیمردادی (۱۳۸۹)، برآوردی از دور کاری برای نمونه ای از کارکنان دولتی بر اساس ویژگی های سازمانی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه ۷۴- (پاییز و زمستان): ۴۴-۲۰.
- عباسی، محمدرضا (۱۳۹۰)، دور کاری: انقلاب فراگیر کار الکترونیکی، مجله الکترونیکی مدیران آنلاین، ماهنامه شماره ۱۶.
- شاهوران، فریبا، ۱۳۹۴، معایب و مزایای دور کاری، کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دبئی، امارات.
- جمالی، حمیده، اسماعیل پور، مجید، حمیدیان پور، فخریه، ۱۳۹۹، بررسی تاثیر کاربرد مدیریت منابع انسانی بر کار آفرینی درون سازمانی با نقش میانجی توانمند سازی کارکنان، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نوزدهم، تابستان ۹۹، شماره ۶۳
- جامی پور، مونا، طاهری، فاطمه، ۱۳۹۳، رایج چارچوب ارزیابی آمادگی سازمانها در پیاده سازی دور کاری، رویکردی آمیخته، نشریه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت، سال هشتم، شماره ۲، پیاپی ۲۵، پاییز ۹۳.
- علیرضایی، نفیسه، مساح، هاجر و اکرمی ناهید (۱۳۹۲)، رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی - فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم - شماره ۲
- ممدوحی، الف. (۱۳۸۴)، "نقش دور کاری در مدیریت تقاضای حمل و نقل شهری، مبانی نظری و مدلهای کاربردی"، پایان نامه دکتری، مهندسی عمران، گرایش مهندسی و برنامه ریزی حمل و نقل، دانشگاه صنعتی شریف.
- ممدوحی، الف؛ اردشیری، آ. (۱۳۹۲). مدل شبکه عصبی در برآورد تقاضای دور کاری: روشی برای کاهش ترافیک شهری، مجله علمی پژوهشی، عمران مدرس، دوره سیزدهم، ویژه نامه، بهار ۱۳۹۲.
- رامین مهر، حمید (۱۳۹۲) "ارزیابی راهبردی الگوی دور کاری کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره ۱۴.





پاکدل، سعید، ملکیان، ناصر، ۱۳۹۱، تاثیر ویژگی های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دور کاری، فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره چهارم، تابستان.

Alejandro Silva-Ca, Iván A. Montoya Rb, Jhoany A. Valencia Aa, 2019. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations, Faculty of Management and Economic Sciences, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, 050013, Colombia.

Thomas J. George, Leanne E. Atwater, Dustin Maneethai, Juan M. Madera, 2021. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. Elsevier journal essay.

Nur Naha Abu Mansora, Sheida Mirahsanib, Mas Idayu Saidic, 2012. Investigating possible contributors towards "Organizational Trust" in effective "Virtual Team" collaboration context. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management.

Martino, Wirth L. (1990); "Telework: A new way of working and living", International Labour Review, Vol. 129, No.5, Vittorio 01.

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

Pérez Pérez, M., Marínez Sánchez, A.M., De Luis Carnicer, M.P., & Vela Jiménez M.J, (2008). Telework . adoption, change management, and firm performance. Journal of Organizational Change Management, 21(1), 7-31.

Baruch Yehuda, & Joan Yuen Yuk King, (2000). Inclination to opt for teleworking: A comparative analysis of United Kingdom versus Hong Kong employees. International Journal of Manpower, 21 (7).

Cheuk Fan Ng, (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office?. Facilities, 28 ( 3/4).

Felstead, A. (1996), Homeworking in Britain: the national picture in the mid-1990s Industrial Relations Journal ,238-225,3,27

Taskin & Edwards. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment new technology Twork and employment Tpp195-207.

Sánchez, Á. M. , & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. International Journal of Manpower, 32(1); 6 - 13.

Schlesinger