

## مروری بر عوامل فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست سازمان‌ها در زمان دورکاری

مهدی محمدی<sup>۱</sup>، سید محمد صفوی همای<sup>۲</sup>

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

Mohamad88115mh81@gmail.com

### چکیده

شیوع بیماری کووید-۱۹ از حدود دو سال گذشته، بسیاری از سازمان‌ها و دولت‌ها را ناگزیر از تدوین و پیاده‌سازی فرآیند دورکاری از منزل به صورت حداکثری نمود. به دلیل ماهیت بحرانی موضوع، سازمان‌های کمی از آمادگی لازم برای اجرای فرآیند دورکاری برخوردار بودند؛ لذا این مساله، چالش‌های متعددی برای اثربخشی عملکردی سازمان‌ها ایجاد نموده است. سوال اصلی این پژوهش آن است که نقش فرهنگ سازمانی در اجرای اثربخش فرآیندهای دورکاری چیست و فرهنگ یک سازمان چه چالش‌هایی برای اجرای موفقیت‌آمیز دورکاری پدید می‌آورد؟ این مقاله علمی-ترویجی و از نوع مروری می‌باشد. در این مقاله مروری بر مقالات ارائه شده در زمینه علل، چالش‌ها و مزایای دورکاری در سازمان‌ها و مهم‌ترین عوامل موثر بر اثربخشی دورکاری داریم. در ادامه نیز مروری بر نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی دورکاری در سازمان‌ها و عوامل کلان فرهنگی مرتبط با موفقیت و شکست سازمان‌ها در زمان دورکاری داریم.

**واژگان کلیدی:** دورکاری، فرهنگ سازمانی، اثربخشی عملکردی

### مقدمه

با بروز بحران همه‌گیری بیماری کووید-۱۹، بسیاری از سازمان‌ها ناچار به تغییر نوع انجام همه یا بخش عمده‌ای از فعالیت‌ها به شرایط دورکاری حداکثری از منزل شدند. اگرچه در سال‌های پیشین با توسعه فناوری و زیرساخت‌های ارتباطی رفته رفته توجه کسب و کارها به شرایط دورکاری بیشتر شد، اما شاید بتوان گفت نگاه به دورکاری تا حدی محدود به افراد با شرایط خاص همچون برخی معلولیت‌ها، بیماری، بارداری در خانم‌ها و مادران با فرزندان خردسال بوده است. بنابراین می‌توان چنین برداشت کرد که اجرای دورکاری در ابعادی که جهان از ابتدای دو سال گذشته میلادی تجربه کرده است، بی سابقه بوده و نیاز به مطالعه عمیق‌تر و وسیع‌تری در این زمینه احساس می‌گردد.

محققان در موضوع مزایای دورکاری عنوان کرده‌اند که کارکنان در این شرایط می‌توانند با استفاده از بسترهای الکترونیکی و مخابراتی برای برقراری ارتباط در محل زندگی خود کار کنند. این می‌تواند آن‌ها را از خطر ابتلا به بیماری کووید-۱۹ محافظت نماید. کار در منزل همچنین به کارمندان این امکان را می‌دهد تا در انجام فعالیت‌های کاری خود انعطاف بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، آنان نیازی به صرف وقت یا پول برای رفت و آمد به محل کار خود ندارند. همچنین کار از منزل به آنان استقلال عمل بیشتری می‌دهد. استقلال عمل اشاره به این دارد که یک شغل تا چه میزان به فرد اجازه می‌دهد تا در مورد روش چگونگی انجام کار خود تصمیم بگیرد. یکی دیگر از مزایای دورکاری این فرصت برای کارمندان است که محل کار خود را تغییر دهند یا مطابق با خواست خود انتخاب نمایند.

از طرف دیگر دورکاری معایب و چالش‌هایی نیز با خود به همراه دارد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، عدم وجود نظارت شغلی است که ممکن است بر هدایت موثر عملکرد کارکنان و انگیزه بخشی به آنان تاثیر بگذارد. از دیگر معایب این است که هیچ

گونه تفکیک فیزیکی بین کار و وقت شخصی وجود ندارد و در صورت طولانی شدن بازه زمانی دورکاری مانند تجربه‌ای که در دوران همه‌گیری با آن مواجه بوده ایم، محیط خانه ممکن است به یک محیط کار خسته کننده تبدیل گردد. این معایب می‌تواند موانعی را در رضایت شغلی ایجاد کند و این عدم رضایت شغلی به نوبه خود می‌تواند منجر به عملکرد پایین‌تر کارکنان شود.

### پیشینه پژوهش

این نکته قابل درک است که عملکرد کارکنان نقش مهمی در موفقیت شرکت دارد و کارمندی که از کار خود راضی است به احتمال زیاد عملکرد بهتری نسبت به همکار ناراضی اش بروز می‌دهد (خان و همکاران، ۲۰۱۶). موضوع دورکاری اغلب اوقات به طور کامل وابسته به ارتباطات الکترونیکی است. علی‌رغم راحتی و دسترسی به این نوع از ارتباط در دوران مدرن، بسیاری از مطالعات (مارشال و همکاران، ۲۰۰۷؛ ژانگ، ۲۰۱۶) شواهدی از ضعف نسبی آن در مقایسه با ارتباطات رودررو و حضوری نشان داده‌اند. ضعف اصلی ارتباطات الکترونیکی سطح غنای اطلاعاتی آن است که به عنوان سطحی از پیچیدگی اطلاعات تعریف می‌شود که یک رسانه ارتباطی می‌تواند میان افراد درگیر آن ارتباط منتقل نماید (پراباکار و استراکوا، ۲۰۱۹). علاوه بر این، تکیه صرف بر ارتباطات الکترونیکی در کارمندان احساس انزوا و تنهایی را ایجاد می‌کند. تصور منزوی شدن عمدتاً به دلیل تعامل کمتر کارمندان با همکاران، سرپرستان و مدیران است. در این شرایط کارکنان ممکن است در صورت لزوم از حمایت و پشتیبانی لازم برخوردار نگردند و این ممکن است منجر به ناراضی آنان شود؛ زیرا نیازهای اجتماعی آنان در دورکاری برآورده نمی‌شود (مارشال و همکاران، ۲۰۰۷).

یکی دیگر از پیامدهای منفی سیاست‌های دورکاری، احساس کمبودی است که کارکنان در به چشم نیامدن دستاوردهای خود در کار احساس می‌کنند. این محدودیت از آنجایی نشأت می‌گیرد که کارکنان معمولاً زمانی که کارشان آماده تحویل است آن را ارسال می‌کنند و مدیر فرایند انجام کار و دشواری‌هایی که کارکنان تجربه نموده‌اند را نمی‌دانند. برخی از کارمندان ممکن است اضافه کاری کنند و حتی بیشتر از دوران پیش از دورکاری کار کنند؛ اما کار آنها فقط با توجه به نتیجه نهایی ارزیابی می‌شود و نه با دشواری‌هایی که در طی فرایند با آن روبه‌رو بوده‌اند. مورد دیگر موضوع تعادل کار و زندگی است. هنگامی که کارمندان از خانه کار می‌کنند، تقریباً غیرممکن است که فضای کار از فضای خانواده، به خصوص در زمان بحران همه‌گیری که همه افراد خانواده به ناچار در خانه هستند، جدا شود. ژانگ (۲۰۱۶) ادعا می‌کند که وقتی مرز میان فعالیت‌های کاری و خانوادگی مشخص نباشد، کارمندان در معرض آشفتگی‌های زیادی از طریق مسائل خانوادگی قرار می‌گیرند و این امر باعث می‌شود که آن‌ها نتوانند بر کار خود تمرکز کنند و به طور کامل نقش خود را در سازمان انجام دهند. همچنین بسیار محتمل است که مشکلات خانوادگی بتواند روحیه کارکنان را در محل کار تحت تأثیر قرار دهد که این خود چالش دیگری است.

با مرور تحقیقات انجام گرفته در این حوزه پیش و پس از همه‌گیری، می‌توان کارهای انجام گرفته را در ده حوزه عمده دسته‌بندی نمود: تحقیقات مربوط به سنجش اثربخشی دورکاری، مزایا و معایب و مدیریت عملکرد، حوزه تعادل زندگی و کار، حوزه سلامت و تندرستی جسمی و روانی، حوزه نگرش کارکنان و مشارکت موثر، حوزه مالی و اقتصاد، حوزه فن‌آوری و زیرساخت، حوزه مدیریت و رهبری سازمانی، حوزه طراحی ارگونومی، حوزه رضایت شغلی و حوزه انرژی و محیط زیست. یکی از مهمترین ابعاد موضوع دورکاری که بیشتر از جنبه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن پرداخته شده است، موضوع تاثیر دورکاری بر عملکرد شغلی کارکنان به عنوان یکی از عناصر عملکرد سازمان و میزان اثربخشی فرآیندهای مدیریت و

توسعه عملکرد سازمان‌ها در شرایط بحرانی جدید است. برخی پرسش‌هایی که مدیران سازمان‌ها اغلب در مواجهه با پدیده دورکاری با آن‌ها مواجه می‌گردند در ادامه آورده شده است.

- سازمانها به طور کلی با چه چالش‌هایی در حوزه اثربخشی برنامه‌های مدیریت عملکرد در دوران دورکاری روبه‌رو هستند؟  
- چه استراتژی‌هایی می‌بایست در مواجهه با بحران در کوتاه مدت و بلندمدت اتخاذ گردد؟ کدام استراتژی‌ها بیشتر موثر هستند؟

- نقش فرهنگ سازمانی در اجرای اثربخش فرآیندهای دورکاری چیست؟

- فرهنگ یک سازمان چه چالش‌هایی برای اجرای موفقیت آمیز دورکاری پدید می‌آورد؟

- چه عوامل فرهنگی در سازمان پیاده سازی دورکاری را تسهیل نموده و آن را از منظر عملکرد و رفاه اثربخش می‌نماید؟ همان‌طور که پیشتر گفته شد، اگرچه تحقیقات مرتبط با دورکاری از وجود برخی مزایا همچون رابطه مثبت آن با عملکرد شغلی و بهره‌وری حکایت می‌کنند، اما تعداد دیگری نیز نتایجی عکس این یافته‌ها از جمله رضایت کمتر همکاران در درازمدت و احساس ایزوله شدن از فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند. این تناقضات بیان می‌کند که کار مجازی ممکن است برای همه افراد مناسب نباشد و افراد خاصی برای کار در مجموعه مجازی و دورکار مناسب هستند (رولستون، ۲۰۰۱). مثلاً برای کارکنانی که تنها زندگی می‌کنند و شخصیتی درونگرا دارند، ممکن است دورکاری مناسب نباشد (عریضی و احمدآبادی، ۱۴۰۰). در شرایطی مانند اکنون که دورکاری تنها راه برای برخی سازمان‌ها محسوب می‌گردد، می‌توان چنین گفت که راه حل یکتایی برای تمام کارکنان وجود ندارد و سازمانها برای بهبود اثربخشی می‌بایست فرایندهای خود را برای کارکنان خود و متناسب با هر یک از آنان منعطف سازند. از این رو، قبل از پیاده سازی برنامه دورکاری، مدیران باید به حوزه‌های کلیدی که بر موفقیت چنین ابتکاراتی تاثیر گذار است، توجه ویژه‌ای داشته باشند و بررسی کنند که چه راه کارهایی برای نوع کسب و کار آنان، نوع سازمان و کارکنان آن مناسب و کارا است و اینکه مشخص کنند تا چه میزان سازمان برای دورکاری آماده است (دنیلز، ۲۰۰۱). مطابق نتایج پژوهش ملادن (۲۰۲۲) کارکنانی با درجه فرهنگ فاصله قدرت زیاد، به دورکاری نگاهی منفی و کارکنانی با فرهنگ فردگرایی به اثربخشی دورکاری نگاهی مثبت دارند.

به گفته بویاتزیس (۲۰۰۸)، عملکرد در یک سازمان تحت تأثیر سه عامل اصلی قرار دارد: عملکرد فردی، محیط سازمانی و الزامات شغل. نخستین عامل عملکرد فردی است و متشکل از بینش، ارزش‌ها، فلسفه، دانش، ماهیت، شایستگی‌ها، نوع مسیر شغلی، سبک و علایق کارکنان است. عامل دوم موضوع محیط سازمانی است که متشکل از فرهنگ و جو موجود در سازمان، ساختار و سیستم‌ها، بلوغ صنعت، موقعیت استراتژیک سازمانی، شایستگی‌های کلیدی و مزیت‌های رقابتی سازمان است. عامل سوم الزامات شغلی است که شامل وظایف، کارکردها و نقش‌های هر یک از اعضای سازمان است. نظریه عملکرد شغلی نشان می‌دهد که بهترین عملکرد را می‌توان از طریق بهینه ساختن مولفه‌های فردی، محیط و نقش‌ها و وظایف انجام شده در سازمان توسط منابع انسانی و رهبران آن تحقق بخشید (بوتاتزیس، ۲۰۰۸). هم چنین یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی با واسطه ظرفیت یادگیری سازمانی اثری غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان دارند (قاسم زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۹). ارزش‌ها، ویژگی‌های سبک و دانش رهبری در کنار محیط سازمانی مطلوب می‌تواند یک رهبر یا مدیر را به انجام وظیفه خود در دستیابی به بهترین عملکرد سازمانی است کمک کند. از طرفی نیروی کار دارای مهارت و دانش تنها در صورت داشتن رهبری درست و محیط هماهنگ می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت بگذارد.

در پژوهش ترمبلی (۲۰۱۲) در مورد مزایا و چالش‌های فرآیند دورکاری از منظر کارکنان یک سازمان بر اساس تحقیقات پیشین بحث می‌گردد. بنا به نتایج این تحقیق، انعطاف پذیری در تغییر شرایط و شیوه انجام کارها یکی از نقاط مثبت

دورکاری از سوی کارکنان عنوان شده است. در طرف مقابل تعارض با مدیر و سایر همکاران بر سر انتخاب‌های شغلی و اختیار در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان یکی از دغدغه‌های کارکنان مورد اشاره قرار گرفته است.

در باب اجرای اثربخش فرآیند دورکاری نیز پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. کالور و ویگار (۲۰۱۰) آموزش کارکنان، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی را اصلی‌ترین مؤلفه‌های اثربخشی عملکردی دورکاری معرفی کرده‌اند. هم‌چنین خیراندیش و عسگری (۱۳۹۹) چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی، ویژگی‌های شخصی، کیفیت زندگی کاری، نگرش فردی، صلاحیت فردی و ویژگی‌های شخصی را به ترتیب مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی دورکاری می‌دانند. پرز و همکاران (۲۰۰۵) به ۳ مولفه: الف. مسائل نیروی انسانی، از جمله درصد کارکنان دانشی هم‌چون برنامه‌ریزان نرم‌افزار، طراحان و محققان، ساعات کاری منعطف، کارهای نیمه وقت، آموزش کارکنان، ب. مسائل تکنولوژیکی هم‌چون دسترسی به کامپیوتر، خدمات یکپارچه دیجیتال، شبکه‌های مخابراتی، استفاده سازمان از تبادل داده‌ها بصورت الکترونیک، استفاده سازمان از نرم‌افزار برای انجام امور اداری و ج. مسائل مدیریتی از جمله آموزش مدیران در زمینه تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات، میزان سرمایه‌گذاری مدیران در طرح‌های نوآورانه و نگرش مدیران به پیاده‌سازی طرح‌های دورکاری پرداخته‌اند.

با توجه به تفاوت‌های ذاتی دورکاری و کار در محل کار اصلی، گمان می‌شود که وقتی کارمندان از راه دور کار می‌کنند، از راهکارهای متفاوتی برای انجام کار خود نسبت به زمانی که در دفتر کار مشغول به کار بودند، استفاده می‌کنند. به طور کلی می‌توان گفت کار در محیط جدید نیازمند مهارت‌های متفاوتی با آنچه در محیط کار سنتی مورد نیاز است، خواهد بود (توراگو، ۲۰۰۵). کار در خارج از محل کار معمولی چیزی فراتر از تغییر صرف در مکان فیزیکی است. دورکاری هم‌چنین محیط اطراف کارمند را تغییر می‌دهد. به طور بالقوه تجهیزات، ابزارها و منابع مورد استفاده برای انجام کار و ماهیت تعاملات کارکنان با سایر همکاران و به تبع آن راهکارهای انجام و پیشبرد کارها تا حدی دچار تغییر و تحول خواهند شد (سردشموخ و همکاران، ۲۰۱۲).

بر اساس مطالعات انجام گرفته که در بالا بحث شد، عوامل موفقیت و شکست مورد مطالعه در سازمان‌های دورکار عمدتاً عوامل ساختاری بوده و در مورد بعد فنی اجرای اثربخش دورکاری بحث کرده‌اند. با گسترش استفاده از اینترنت در دنیای تجارت از اواخر دهه ۱۹۹۰، دورکاری به عنوان یک شیوه کاری که در زمینه تجارت الکترونیک به کار می‌رود مطرح شد که دارای عوامل موفقیت و شکست بسیار متفاوتی نسبت به سازمان‌های سنتی است. ریشه این تفاوت را می‌توان در ساختار سازمانی و مدیریت در زیرساخت‌های تجارت الکترونیک در مقایسه با محیط سنتی جستجو کرد (کوپر و بورک، ۲۰۰۲). اما مطالعه عوامل موفقیت و شکست تنها به عوامل فنی و ساختاری محدود نمی‌شود.

در طول زمان و اجرای دورکاری در سازمان‌ها، موانعی از جنسی متفاوت به وجود آمده است که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. به طور خلاصه می‌توان گفت که به عوامل فرهنگی در تحقیقات دورکاری بسیار محدود پرداخته شده است. تجربه نشان داده است که فرهنگ تجاری سنتی میزان اثربخشی دورکاری در محل کار را محدود می‌سازد (نیلز، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر، سازمانهایی که عمدتاً بر اساس یک مدل صنعتی، یعنی با تمرکز منابع و کارکنان فعالیت می‌کنند، در مقایسه با فرهنگ‌های سازمانی جدید موفقیت کمتری در پذیرش کار از راه دور دارند. اگر سازمانها ساختار با تعداد کمتر از سطوح سلسله مراتبی را اتخاذ کنند و روابط غیررسمی را بین کارکنان خود را ترویج دهند، شانس موفقیت دورکاری در سازمان بالاتر خواهد بود. (نیلز، ۱۹۹۹). جک لاین و کین یوا (۲۰۲۱) توصیه می‌کنند که به فرهنگی در سازمان نیاز است که تغییرات، اشتراک اطلاعات و سیستم‌های تکنولوژی ارتباطات را توسعه داده و آگاهی از فعالیت‌های ساده دورکاری را ایجاد نماید.

فرهنگ سازمانی نحوه نگرش کارکنان سازمان از رویدادها را شکل می‌دهد و به درک نحوه عملکرد سازمان تا حد زیادی کمک می‌کند (اسپیچلی، ۲۰۰۱). هم‌چنین بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (کاوه و همکاران، ۱۳۹۸).

اسپیچلی (۲۰۰۱) استدلال می‌کند که موفقیت ادراک شده برای مدیران سازمان، عمدتاً بر اساس اهداف و ابعاد عملکردی سازمان است که با فرهنگ سازمانی ارتباط دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد. در نتیجه این موضوع، مدیریت سازمان تمایل دارد عوامل موفقیت را که اهداف و ابعاد عملکرد سازمان را برآورده می‌کند، تشخیص دهد (گوردون، ۱۹۹۶) و آنها را تقویت نماید. بر اساس ادبیات موجود، فرهنگ سازمانی عاملی است که بر نحوه ادراک موفقیت از سوی رهبران سازمان تأثیر می‌گذارد و هم‌چنین به درک اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند.

لویت چهار عنصر داخلی (فناوری، ساختار، اهداف و افراد سازمانی) را به عنوان ارکان سازمان معین می‌کند؛ اما محیط را به عنوان یک رکن جداگانه مستقل منظور نمی‌نماید (لویت، ۱۹۶۵). با عنایت به اینکه محیط یک جزء تشکیل دهنده و اجتناب‌ناپذیر مدل سازمانی است و هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فنی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد، از این رو محیط فرهنگی (فرهنگ) در قسمت زیرساخت‌ها بعنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدل تعبیه شده است.

با الهام از دسته بندی دیوید هلمن (۲۰۰۶) چارچوب ارزش‌های رقابتی کویین و کامرون به عنوان یک اصل برای طبقه بندی فرهنگ‌ها به کار برده شده است که از ترکیب محور عمودی و افقی، چهار نوع فرهنگ سازمانی شامل: فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ قبایله‌ای (مشارکتی)، فرهنگ کارآفرینی (انعطاف پذیر) و فرهنگ بازار (مأموریتی) مشخص می‌گردند. در ادبیات رفتار سازمانی، نظریه‌های متعددی وجود دارد که به درک جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی کمک می‌کنند و از آنجا که این تحقیق جنبه‌های سازمان‌ها و دیدگاه‌های فردی درون آن را مورد بررسی قرار می‌دهد، لازم است که این نظریه‌ها را بیان کنیم. عواملی که بر مطالعه رفتار افراد در یک سازمان تأثیر می‌گذارد و پیامدهای آن عوامل لازم است به صراحت گردد. عوامل شخصی شامل نگرش فردی، عادات، شخصیت و استعداد کارکنان است. عوامل موقعیتی نیز شامل نظارت، آموزش، منابع تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) و منابع غیر تکنولوژیکی (امور مالی و موقعیت مکانی) هستند که توسط مدیران سازمان برای کارکنان فراهم می‌شوند.

### جمع بندی

در این پژوهش نشان دادیم که ارزش‌های کاری و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در درک پیامدهای سازمانی دورکاری دارد. از آنجا که دورکاری یک پدیده سازمانی است، موفقیت یا شکست آن تحت تأثیر نگرش مدیریت و کارکنان قرار خواهد گرفت. استفاده از نظریه سازمان و نظریه‌های رفتار سازمانی برای مطالعه عوامل موفقیت دورکاری و موانع پیش روی آن، درک چگونگی تناسب برنامه‌های دورکاری با فرهنگ و سیستم ارزشی سازمان را تسهیل می‌کند. هم‌چنین جهت مدیریت بهتر تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت یا شکست سازمان در زمان دورکاری، لازم است درک کافی از علل، چالش‌ها و مزایای دورکاری در سازمان‌ها در عصر امروز و خصوصاً در زمان بحران داشته باشیم.

### پیشنهاد تحقیقات آتی

در ادامه می‌توان موضوع تناسب فرهنگی را در اجرای اثربخش اقدامات دورکاری با دقت بیشتری بررسی نمود. این تحقیق می‌تواند هم به صورت منفرد و هم در مقایسه سازمان‌ها با فرهنگ‌های متنوع انجام گیرد. همچنین می‌توان نقش فرهنگ و تفاوت فرهنگی را در ارتباطات بین‌سازمانی و شرکتهای B2B نیز بررسی نمود. موضوع دیگری که به روشن‌تر شدن ارتباط فرهنگ با عوامل موفقیت و شکست دورکاری کمک می‌کند، در بررسی تاثیر نوع کسب و کار بر این ارتباط است؛ به طوری که روشن شود ماهیت مشاغل چگونه بر شدت و ضعف این ارتباط تاثیر می‌گذارد.

### منابع فارسی

خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر. (۱۳۹۹). "شناسایی و رتبه بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی". مجله مدیریت بهره‌وری، سال چهاردهم، شماره ۵۲ (بهار ۱۳۹۹): ۹۷-۱۱۶

عریضی، حمیدرضا؛ براتی احمدآبادی، هاجر. (۱۴۰۰). "نقش درون‌گرایی در پیامدهای روان‌شناختی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی در دورکاری". مجله مطالعات روان‌شناختی دانشگاه الزهراء، دوره سیزدهم، شماره ۳ (پاییز ۱۴۰۰): ۱۹۸-۱۷۹

قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ رزاقی، محمد؛ معصومی کیا، فرهاد. (۱۳۹۹). "نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی: سهم متغیر ظرفیت یادگیری سازمانی". مجله مدیریت بر آموزش سازمانها، سال نهم، شماره ۱ (بهار و تابستان ۱۳۹۹): ۱۴۷-۱۷۴

کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). "طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان". فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۸): ۶۳۶۹-۲۰۰۸

### منابع

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*
- Breaugh, James A. (1999). Further Investigation of The Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology*
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*
- Cooper C. L. and R. J. Burke (2002) *The New World of Work*. UK: Blackwell
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P., (2001), "Teleworking: Frameworks for Organizational Research", *Journal of Management Studies*
- Dimitrova, D. (2003), "Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited", *New Technology, Work and Employment*
- Finn, C.P. (2001) Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*

- Ghasemzadeh Alishahi, A., Razzaghi, M., Masoomi Kia, F. "The Role of Learning and the Organizational Training Climate in Job Performance: Organizational Learning Capacity Part", *Journal of Managing Education in Organizations*, 9(1), pp. 147-174. (in Persian)
- Gordon J. R., *Organizational Behavior* (1996) A Diagnostic Approach. New Jersey: Prentice Hall
- Grant, Wallace, Spurgeon (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance
- 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*
- Jacqueline Wanjaa, Kinyua. (2021). Organizational culture and information and communication technology dynamics affecting the adoption of teleworking in the healthcare industry in Kenya. [Repository.mua.ac.ke](https://repository.mua.ac.ke)
- Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*
- Kaveh, D., Salajeghe, S., Sheikhy, A. "Designing and explaining the model of organizational culture in Iran's higher education system and its relationship with psychological empowerment of employees", *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(3), pp. 2008-6369. (in Persian)
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*
- Kheirandish, M., Asgari, N. "Enhancing Telecommuting Productivity in Public Organizations via Identification and Ranking Human Resource Challenges", *The Journal of Productivity Management*, 14(52), pp. 204-223. (in Persian)
- Lim, Teo (2000). To work or not to work at home: An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*
- Meladen, Adamovic. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*.
- Muslih, B. (2012). Analisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*
- Nilles J. (1999) What does telework really do to us? *World Transport Policy and Practice*, vol. 15, no. 2, pp. 1-2
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*
- Oreizi, H., Barati ahmadabadi, H. "The Role of Introversion in Psychological Consequences with Respect to Demographic Variables in Teleworking", *Quarterly Journal of Psychological Studies*, 13(3), pp. 179-198. (in Persian)
- Pee rez, M. Carnicera, P. Jose, M. (2005), "The differences of firm resources and the adoption of teleworking", *Technovation*, 25(12)
- Roulston, K., (2001), "Data analysis and 'theorizing as ideology'", *Qualitative Research*
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment* doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x

- Speechley C. and R. Wheatley (2001) Developing a culture for Diversity. London: Hodder & Stoughton Educational
- Tavares, Santos, Diogo, Ratten (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic
- Tremblay, Thomsin (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. Human relations
- Zhang, J. (2016). The dark side of virtual office and job satisfaction. International journal of business and management