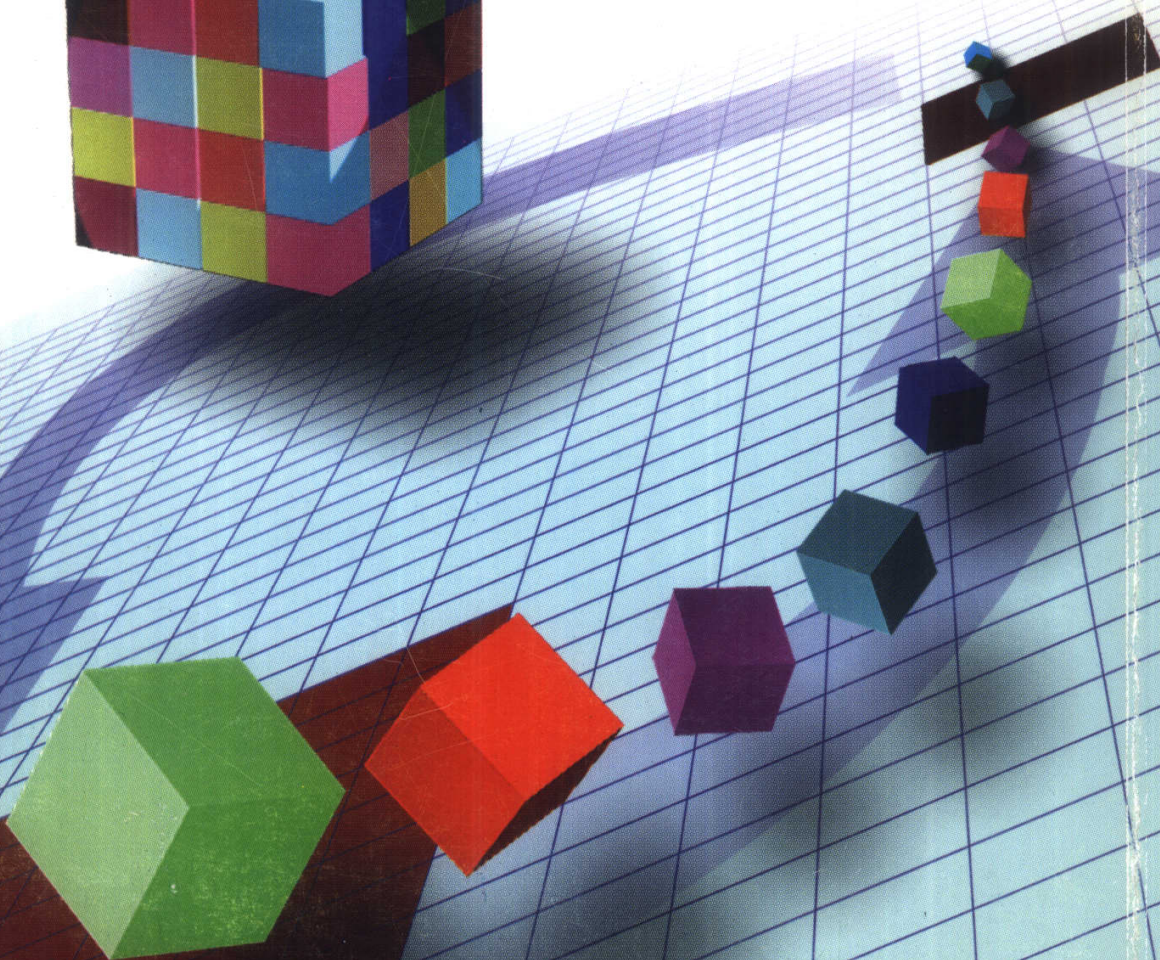
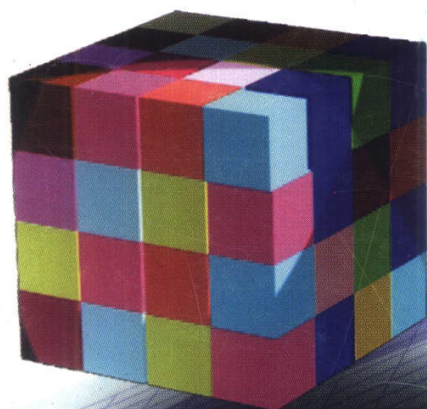




مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

دور کاری

مفاهیم و فرآیند برنامه ریزی



نویسنده: بهمن سهرابی

دور کاری

مفاهیم و فرآیند برنامه ریزی

بهمن سهرابی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

۱۳۸۲

سهرابی، بهمن، ۱۳۴۹ -

دورکاری: مفاهیم و فرآیند برنامه ریزی / بهمن

سهرابی. - تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران،

۱۳۸۲

۷۳ ص. :جدول، نمودار.

۷۰۰۰ریال : ISBN ۹۶۴-۷۵۱۹-۳۱۱-

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

ص.ع. به انگلیسی :

Teleworking: concepts and

The process of planning .

کتابنامه : ص. [۶۹] - ۷۳؛ همچنین به صورت

زیرنویس .

۱. دورکاری . الف . مرکز اطلاعات و مدارک علمی

ایران. ب . عنوان .

۹ د ۳/۲۳۳۶ ۳/۶۵۸HD ۳۱۲۳

کتابخانه ملی ایران ۳۵۴۰۳-۸۲م

عنوان: دورکاری مفاهیم و فرآیند برنامه ریزی

نویسنده: بهمن سهرابی Sohrabi49@yahoo.com

ویراستار: علی حسین قاسمی

ناشر: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران - خیابان انقلاب - چهارراه فلسطین - شماره ۱۱۸۸

صندوق پستی ۱۳۷۱ - ۱۳۱۸۵

تلفن: ۶۴۶۲۵۴۸ نمابر: ۶۴۶۲۲۵۴

http://www.irandoc.ac.ir

نوبت چاپ: اول (۱۳۸۲)

قیمت: ۷۰۰۰ریال

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۳۱۱-

انتشار نسخه الکترونیکی رایگان توسط ایرانداک
www.irandoc.ac.ir

تقدیم به برادر شهیدم
بهرام که کارش در حضور یار
دور است همچنان
از اندیشهٔ خاکیان.

صفحه	فهرست مطالب
۱	پیشگفتار
۳	۱. کار و دور کاری
۵	۱-۱. کار چیست؟
۶	۱-۲. آینده کار
۸	۱-۳. آینده سه گانه برای کار
۱۰	۱-۴. تعریف دور کاری
۱۱	۱-۳. تاریخچه دور کاری
۱۵	۲. مزایا ، موانع و انواع دور کاری
۱۷	۲-۱. مزایای دور کاری
۱۷	۲-۱-۱. مزایای فردی
۱۸	۲-۱-۲. مزایای سازمانی (برای کارفرما)
۱۹	۲-۱-۳. مزایای اجتماعی
۲۰	۲-۲. موانع دور کاری
۲۱	۲-۳. انواع دور کاری
۲۱	۲-۳-۱. ازدیدگاه صنعت
۲۳	۲-۳-۲. ازدیدگاه دورکاران
۲۴	۲-۳-۳. ازدیدگاه روابط صنعتی
۲۵	۲-۳-۴. ازدیدگاه سازمانی
۲۹	۲-۳-۵. ازدیدگاه زمانی
۳۱	۳. فرآیند برنامه ریزی دور کاری
۳۳	۳-۱. امکان سنجی
۳۳	۳-۱-۱. دور کاری و فرهنگ سازمانی

۳۵	۳-۱-۲. قوانین و مقررات
۳۶	۳-۱-۳. حمایت ها، تسهیلات و فناوری
۳۷	۳-۱-۴. تحلیل صرفه مندی
۳۹	۳-۲. سیاستگذاری
۴۱	۳-۳. مشاغل مناسب برای دورکاری
۴۳	۳-۴ افرادمناسب برای دورکاری
۴۵	۳-۶. مدیران مناسب برای دورکاری
۴۶	۳-۶. تعیین انواع دورکاری
۴۷	۳-۷. شیوه های اصلی استفاده از دورکاری
۴۷	۳-۷-۱. ترکیبات خانه - اداره
۴۸	۳-۷-۲. ادارات اقماری (تابعه)
۴۸	۳-۷-۳. مراکز محلی
۴۹	۳-۷-۴. خانه کاری (کارمبنتی برخانه)
۵۱	۳-۷-۵. کاردرد مسافرت (سیار)
۵۱	۳-۸. تعیین نیازمندی ها
۵۱	۳-۸-۱. مقررات
۵۲	۳-۸-۲. تعیین تجهیزات مورد نیاز
۵۶	۳-۸-۳. دانش ومهارت
۵۸	۳-۸-۴. ساختارهای سازمانی زمینه ساز دورکاری
۶۲	۳-۹. آماده سازی
۶۲	۳-۹-۱. تصویب مقررات
۶۳	۳-۹-۲. آموزش
۶۴	۳-۹-۳. تأمین تجهیزات
۶۴	۳-۱۰. اجرای برنامه دورکاری
۶۶	۳-۱۱. ارزیابی وکنترل
۶۹	منابع

پیشگفتار

در اقتصاد شبکه‌شده کنونی، اثربخشی روش‌های کاری سنتی روبه‌روز کاهش می‌یابد. روش‌های شغلی معمول به‌واسطه تغییر فناوری به‌سرعت در حال ادغام‌شدن هستند و اینترنت و دیگر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی این امکان را به‌وجود می‌آورند که کارهای گروهی بدون محدودیت جغرافیایی سازماندهی شوند؛ چیزی که از آن به «زوال فاصله» یاد می‌شود. زوال فاصله به این معنا است که پیمانکاران مستقل می‌توانند در مکان یا در افق زمانی متفاوت با کارفرمایان خود کار کنند. چنین شیوه‌ای از کار توزیع‌شده که به مدد فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی ممکن شده، با عنوان کلی دورکاری شناخته می‌شود.

به‌طور کلی سازمان‌های مختلف، دورکاری را به‌عنوان یک بدیل مناسب برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، کاهش آلودگی، کاهش رفت و آمد، و هماهنگی بین ساعات زندگی و کار، مورد توجه قرار داده‌اند. آنچه در پیش رو دارید حاصل تلاشی است که برای تبیین شیوه جدید کارکردن در سازمان‌ها به‌وجود آمده و بدیهی است به‌عنوان اولین تألیف به زبان فارسی در موضوع دورکاری، خالی از اشکال نیست. امید است خوانندگان محترم، خصوصاً مدیران ارجمند با ارائه پیشنهاد و رفع کاستی‌های آن، زمینه اجرای بهتر آن را فراهم فرمایند. لازم می‌دانم از همه کسانی که در به‌وجود آوردن این اثر سهمی داشته‌اند،

خصوصاً آقای دکتر حسین غریبی ریاست محترم مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران به خاطر حمایت‌های بی‌دریغشان، برادر بزرگوار و مدیر شایسته آقای سیروس علیدوستی عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی به جهت طرح ایده اولیه و همکاری مداوم در پیشرفت کار، آقای مهندس محمد ابوئی اردکان عضو هیئت علمی مرکز برای راهنمایی‌های علمی ارزنده و قابل ستایش در انجام این طرح، و نیز خانم گرجی که زحمت تایپ، صفحه‌آرایی و حروفچینی آن را تقبل نمودند، سپاسگزاری نمایم.

فصل اول

کار و دورکاری

این فصل به موضوع کار و دورکاری، دیدگاه‌های صاحب نظران در خصوص کار، تعاریف مختلف دورکاری، و ظهور و پیشرفت این پدیده اختصاص دارد.

کار چیست؟

برای کار تعاریف زیادی از جانب اقتصاددانان و مکاتب فکری متفاوت ارائه شده. کار را می‌توان «کوشش جسمی و فکری انسان برای نیل به هدف‌هایی غیر از لذت بردن از نفس کوشش» تعریف کرد [۶۷:۲۶۸]. کار یکی از شرایط اولیه و اصلی زندگی انسانی به حساب می‌آید [۶۷:۲۷۰].

کار از جنبه‌های زمانی به دو صورت انجام می‌گیرد: تمام‌وقت و پاره‌وقت. کار تمام‌وقت به کاری گفته می‌شود که ساعات مقرر و معمول کار را به صورت پیوسته شامل گردد، مثلاً ۸ ساعت در روز یا ۲۴ ساعت در هفته [۶۷:۳۱۲]. کار پاره‌وقت به کاری گفته می‌شود که به‌طور اختیاری و منظم، و نسبتاً کوتاه‌تر از ساعات کار معمول و قانونی روزانه یا هفتگی است [۶۷:۳۰۹].

از زمانی که راه و رسم زندگی از شکار و شبنانی به کشاورزی تغییر یافت، کار دارای نقش محوری و اصلی در زندگی بشر بوده است [۶۴:۷۱]. به عبارت دیگر، تمدن از همان آغاز عمدتاً پیرامون مفهوم کار، سامان یافته است. از زمان انسان شکارچی و گردآورنده محصول در دوران پالئولیتیک و انسان کشاورز دوران نئولیتیک گرفته تا صنعتکار قرون وسطی و کارگر خط تولید سده حاضر، بخش تام و تمامی از زندگی روزمره بشر را «کار» تشکیل می‌داده و اکنون، کار به شکل منظم آن، در حال حذف شدن از فرایند تولید انسانی است. نسل جدیدی از فناوری‌های پیچیده اطلاعاتی و ارتباطی، با شتابی هرچه تمام‌تر در

موقعیت‌های بسیار متنوع کاری جا باز کرده‌اند [۶۵:۱۹]. در طول تاریخ، در هر دوره جهان‌بینی جدیدی جایگزین جهان‌بینی دیگر می‌شود. این تغییر، برخاسته از شیوه ادراک افراد از خود، دیگران، جامعه، جهان طبیعی پیرامون، و ماوراءالطبیعه است؛ بنابراین طرز تلقی و نگرش غالب در عصر صنعتی متفاوت از نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها در عصر پیشاصنعتی بوده و وجود این تفاوت بین عصر صنعتی و پساصنعتی نیز صدق می‌کند [۶۴:۷۱]. بر همین اساس، ماهیت کار نیز دگرگون شده است [۶۳:۶۱].

۲-۱. آینده کار

عصر اطلاعات فرارسیده است. در سال‌های آینده، فناوری‌های نرم‌افزاری پیچیده‌تر و جدیدتر، تمدن را هرچه بیش‌تر به دنیایی تقریباً بدون کارگر نزدیک خواهند کرد [۶۵:۱۱]. تعریف مجدد فرصت‌ها و مسئولیت‌های میلیون‌ها انسان در جامعه‌ای که فاقد کار رسمی در مقیاس وسیع می‌باشد، احتمالاً تنها موضوع اجتماعی بسیار مهم در سده آینده خواهد بود [۶۵:۱۲]. بخش جدیدی که پدیدار گشته، بخش دانش بنیاد^۱ است که از نخبگان اندک سرمایه‌گذار، دانشمندان، صاحبان فن، برنامه‌نویسان رایانه، مربیان و مشاوران خبره تشکیل می‌شود [۶۵:۱۴]. تقریباً پنجاه سال پیش «هربرت مارکوزه»^۲ فیلسوف و روانشناس، در هنگام ظهور انقلاب رایانه‌ای اظهار نظری پیشگویانه کرد: «خودکارسازی این امکان را به وجود می‌آورد که رابطه میان زمان آزاد و زمان کار، معکوس شود.» هنگامی که به گذار به عصر صنعتی می‌اندیشیم، درمی‌یابیم که جامعه کنونی ما دستخوش چنین وضعیتی است [۶۵:۳۳۱].

^۱ Knowledge Sector

^۲ Herbert Marcuse

«بل»^۳ (۱۹۷۳) در اشاره به یک ساختار اجتماعی در حال دگرگونی که در طی آن، تطور اقتصادی موجب جایگزینی تولید کالا با ارائه خدمات می‌گردد، اصطلاح «جامعه پسا صنعتی»^۴ را به کار می‌برد.

به بیان «پارکر»^۵ (۱۹۷۶) بیش‌ترین مشاغل خدماتی عمدتاً در زمره خدمات اطلاع‌رسانی قرار دارند [۲۰-۱۹:۶۶]. در جامعه پیشرفته و صنعتی امروز، اشاعه سریع و صحیح اطلاعات امری مبرم است؛ نظام ارتباطی بی‌کاغذ، این سرعت و صحت را تضمین می‌کند [۹:۶۶].

در عصر ما که عصر نا اطمینانی‌ها است، افراد مختلف تلقی متفاوتی از آینده دارند. دست‌کم سه نظریه متمایز درباره آینده کار وجود دارد: واژه کلیدی در دیدگاه اول «استخدام»، در دیدگاه دوم «اوقات فراغت» و در دیدگاه سوم «خویش‌ن کار»^۶ است.

این سه نظر مبتنی بر سه ادراک متمایز از آینده جامعه صنعتی است، که عبارت‌اند از: دیدگاه «شکل متداول»^۷، دیدگاه «توسعه فزاینده»^۸ و دیدگاه «توسعه انسانی»^۹.

دیدگاه «شکل متداول» چنین فرض می‌کند که جامعه آینده نسبت به جامعه صنعتی کنونی که در اواخر آن هستیم، چندان تفاوتی نخواهد داشت. دو دیدگاه دیگر براساس تصورات خود از یک جامعه پسا صنعتی، آن را نسبت به جامعه فعلی کاملاً متفاوت می‌بینند [۲۰:۶۴].

یک نظریه درباره جامعه پسا صنعتی، دیدگاه «توسعه فزاینده» است که

³ Bell

⁴ Post Industrial Society

⁵ Parker

⁶ Own Work

⁷ Business As Usual

⁸ HE (Hyper-Expansionist)

⁹ SHE (Sane Human Ecological)

می‌باید به‌درستی به‌عنوان تصور اَبَرصنعتی از جامعه آتی به‌شمار آید. این دیدگاه، از آینده‌ای که به علم، فناوری و دانش فنی گسترده متکی است نشأت گرفته [۶۴:۱۸].

برعکس، تصور دیدگاه «توسعه انسانی» از آینده، شتاب در همان مسیر عصر صنعتی را مدنظر ندارد، بلکه یک تغییر جهت در روند توسعه را پیش‌بینی می‌کند.

با نزدیک شدن عصر صنعتی به انتهای خود، نوعی تحول و دگرگونی قابل ملاحظه در پیش خواهد بود: یک انقلاب پسا صنعتی که پیشرفتی در حد آنچه انقلاب صنعتی به‌وجود آورد، ایجاد می‌کند؛ با این تفاوت که این‌بار، پیشرفت‌ها عمدتاً در زمینه‌های اجتماعی و روانشناختی خواهد بود، نه در زمینه‌های اقتصادی و فنی [۶۴:۲۱].

۱-۲-۱. آینده سه‌گانه برای کار

اغلب سیاستمداران، اقتصاددانان، مدیران تجاری و رهبران اتحادیه‌های کارگری در تمامی کشورهای صنعتی هنوز دیدگاه «شکل متداول» در مورد آینده کار را قبول دارند. به زعم آنان در آینده، استخدام به عنوان شکل غالب کار باقی خواهد ماند و اشتغال کامل باید برقرار شود: در مواردی از طریق تجدید اشتغال کامل در صنعت تولیدی سنتی، در موارد دیگر با اشتغال جدید و از طریق افزایش مشاغل جدید، جایگزینی مشاغلی مانند خدمات اطلاع‌رسانی، تحقیق و مشاوره در صنایع، و خدمات مربوط به اوقات فراغت به‌جای مشاغل از دست‌رفته. پیش‌بینی دیدگاه «توسعه فزاینده صنعتی» در مورد آینده کار این است که قطب‌بندی موجود بین کارگران ماهر و غیرماهر، و بین کارگران شاغل و غیرشاغل به جایی می‌رسد که همه کارهای مهم، در آینده به‌وسیله اقلیتی ماهر و مسئول انجام خواهد شد [۶۴:۲۱].

برعکس، دیدگاه «توسعه انسانی» در مورد آینده کار، پیشرفت تاریخی از

مرحله اربابان و بردگان به ملاکان و رعایا و سپس به کارفرمایان و کارکنان را نوعی پیشرفت ناتمام به سوی مساوات و تعادل گرایی گسترده می‌نگرد. اکنون در گامی دیگر به سوی پیشرفت، همچنان که امید به اشتغال کامل رنگ می‌بازد، شکل غالب کار نیز دیگر به صورت استخدام نخواهد بود، بلکه به شکل فعالیت خودسامان یافته در خواهد آمد. به عبارت دیگر، بسیاری از مردم، خود بر کارشان نظارت و کنترل می‌کنند [۶۴:۲۲]. براساس این دیدگاه، اشتغال کامل حفظ نخواهد شد و کار علاوه بر استخدام، در قالب فعالیت‌های مفید و ارزشمند نیز وجود خواهد داشت. کارهای با دستمزد و کارهای بی‌دستمزد توزیع نسبتاً مساوی خواهند داشت، استخدام پاره‌وقت رواج بیش‌تری خواهد یافت و با توجه به موقعیت و علائق افراد، الگوهای گوناگون کاری ایجاد می‌شوند و محیط خانه‌ها و محله‌ها به مکان‌ها و مراکز تولیدی بدل خواهند شد [۶۴:۲۸].

به هر حال، تغییر جهتی که براساس دیدگاه «توسعه انسانی» و با ویژگی «خویش‌ن‌کاری» در جامعه پسا صنعتی به وجود می‌آید، جامعه را به سوی تمرکززدایی و خوداتکایی بیش‌تر در تهیه و تدارک انرژی سوق خواهد داد [۶۴:۵۵]. تغییر به سوی خودیاری و تمرکززدایی در تولید کالاها و تهیه و ارائه خدمات، موجب تلفیق کار افراد با دیگر جنبه‌های زندگی آنان می‌شود و این امر به زندگی معنای جدیدی خواهد بخشید. ارزش‌های شخصی، زن‌سالاری و توجه به محیط زیست در زمره مواردی است که در این دیدگاه بر آن تأکید می‌شود. روش‌های تجربی در عمل، و شیوه‌های شناخت شهودی نیز اهمیت پیدا می‌کنند [۶۴:۳۱].

دیدگاه «توسعه انسانی» برای آینده کار، که پدیده خویش‌ن‌کاری یکی از ویژگی‌های مشخص آن است، نظمی نوین را پیش‌بینی می‌کند، نظمی که اولاً معقول‌تر است، یعنی افراد و جوامع بشری کنترل بیش‌تری بر خود خواهند داشت و برای استفاده از آن در جهت رفع نیازهای خود، از جمله نیاز به رشد و

توسعه سالم، فرصت‌های بیش‌تری به‌دست خواهند آورد؛ ثانیاً انسانی‌تر است، یعنی کار افراد نه تنها برای اموری که با اهداف آنان بیگانه است مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، بلکه موجب استثمار و زیان دیگران نیز نخواهد شد؛ و ثالثاً با محیط زیست نیز سازگارتر است [۶۱؛ ۲۴-۱۰؛ ۳۱؛ ۵۴؛ ۶۴].

۱-۳. تعریف دور کاری

- دور کاری تعاریف مختلفی دارد که در اینجا تعدادی از آن‌ها ارائه می‌گردد:
۱. دور کاری هرگونه شکلی از به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی (مانند ارتباطات راه دور و رایانه) به جای مسافرت‌های مربوط به کار و حرکت کار به سمت کارکنان، به جای حرکت کارکنان به سوی کار می‌باشد [۱۲:۱؛ ۴۱:۱].
 ۲. دور کاری عبارت است از کارکردن در فاصله‌ای دور از کسی که به شما پول می‌دهد؛ در خانه، در جاده یا در یک مرکز محلی. دورکاران از پست الکترونیکی، تلفن، فاکس و رایانه برای تماس با کارفرمایان یا مشتریان استفاده می‌کنند [۲۵؛ ۳:۲].
 ۳. دور کاری شیوه‌ای انعطاف‌پذیر در کارکردن است که طیف وسیعی از فعالیت‌های کاری، و همه آن‌هایی را که امکان کارکردن در بخش مهمی از زمان کاری، در مسافتی دور از کارفرما یا دور از مکان مرسوم کار را دارند، دربرمی‌گیرد. دور کاری ممکن است مبنای تمام‌وقت یا پاره‌وقت داشته باشد، و اغلب شامل پردازش الکترونیکی اطلاعات، و همیشه شامل استفاده از ارتباطات راه دور برای برقراری ارتباط میان کارفرما و کارمند می‌باشد [۲۰:۲؛ ۲۵].
 ۴. دور کاری در مکانی مستقل از مکان کارفرما یا طرف قرارداد انجام می‌گیرد، مکانی که بنابر تمایل انفرادی شخص دورکار یا سازمانی که او برایش کار می‌کند، می‌تواند تغییر کند؛ و نیز کاری است که اساساً یا تا حد زیادی متکی بر استفاده از تجهیزات الکترونیکی است. نتایج چنین کاری از راه دور برای کارفرما

یا طرف قرار داد ارسال می شود. لازم نیست که برقراری تماس از طریق مخابراتی باشد بلکه می توان از طریق خدمات پستی یا پیک نیز به این کار اقدام کرد [۲۷:۱۰ ; ۲۸:۲۴ ; ۲۵].

۵. دورکاری یک شغل نیست، بلکه یک روش سازماندهی کار است که حول پردازش اطلاعات ساخته می شود. افراد یا گروه هایی از افراد، دور از کارفرما، مشتری یا طرف قرارداد، کارشان را انجام می دهند؛ کاری که مستلزم استفاده از انواع گوناگون تجهیزات الکترونیکی است و محصول (نتیجه) کار از راه دور منتقل می شود. در اغلب مواقع، از ارتباطات راه دور استفاده می شود و خدمات پستی یا پیک نیز ممکن است یکی از گزینه ها باشد [۱۱:۲۳ ; ۵۳:۱].

۶. مفهوم اصلی نهفته در ورای دورکاری این است که کارکنان می توانند دور از محل اداره، در زمان دلخواه خود، با استفاده از فناوری های پیشرفته ارتباطات راه دور و رایانه کار کنند و سپس نتایج کار را به صورت الکترونیکی، به اداره یا محل دیگری منتقل کنند [۲۳ ; ۲۳-۱۹:۵ ; ۴۸:۴۸۳۶].

در یک جمع بندی از تعاریف قبل، می توان گفت که «دورکاری روشی برای سازماندهی کار بر مبنای ایجاد انعطاف زمانی و مکانی در انجام کار، با استفاده از قابلیت های فناوری اطلاعات است.»

۱-۴. تاریخچه دورکاری

تاریخچه دورکاری را با گفته ها و نوشته های «جک ام. نیلز» که در کتاب های مختلف با عنوان پدرخوانده دورکاری از او یاد کرده اند پی می گیریم؛ زیرا اولین کسی بود که به صورت رسمی به تحقیق در این خصوص پرداخت. وی که دانشمند ساخت موشک بود و طراحی فضاپیماهای گوناگونی را در امریکا انجام داده و مدیریت تعدادی از برنامه های تحقیق و توسعه را بر عهده داشته، می گوید: «همواره این سؤال را از خودم می پرسیدم که چرا کارها را به این روش

انجام می‌دهیم؟ چرا نمی‌توانیم از فناوری برای انجام بهتر کارها استفاده کنیم؟ تا اینکه دو رخداد، جهت فکر من را تغییر داد:

۱. پیش‌بینی برنامه بیست‌ساله «ناسا» در خصوص کاربردهای غیر نظامی امور فضایی؛

۲. مجموعه ملاقات‌هایی با برنامه‌ریزان شهری در سال ۱۹۷۱ که موضوع تکراری بحثشان، مسئله کاهش رفت و آمدها و در نتیجه کاهش آلودگی بود. باز هم سؤالات قبلی در ذهنم تداعی شد و ما به بررسی امکان استفاده از ارتباطات راه دور و رایانه برای انجام کار پرداختیم. فکری به ذهنم رسید که می‌توانست جهان را تغییر دهد: چرا باید به سر کار برویم وقتی که فناوری به بیش‌تر ما امکان کارکردن در خانه یا در نزدیکی خانه را- حداقل در بعضی اوقات- می‌دهد؟ در آن سال تلاش زیادی برای متقاعدکردن «بنیاد ملی علوم» به‌منظور حمایت از بعضی تحقیقات درباره آنچه که من «مصالحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل» می‌نامم، صورت گرفت.

در سال ۱۹۷۳ رهبری یک تیم تحقیق بین رشته‌ای را بر عهده داشتم که از سوی «بنیاد ملی علوم» حمایت مالی می‌شد. هدف از این حمایت، مطالعه موضوعات مربوط به سیاست دولت فدرال در «مصالحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل» بود.

به هر حال، توسعه سیاست «مصالحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل» عنوان بزرگی بود و راحت به زبان نمی‌آمد. بنابراین مجبور بودم فکر کنم و یک اصطلاح مرتبط و گویا برای این مفهوم پیدا کنم؛ در نتیجه واژه Teleworking را برگزیدم، اما طولی نکشید که واژه Telecommuting برای بیان کاربردهای وسیع‌تر، جایگزین آن گشت.

در سال ۱۹۷۴ ما گزارش نهایی را منتشر کردیم و در ادامه آن کتابی با عنوان «مصالحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل: گزینه‌هایی برای آینده» در

سال ۱۹۷۶ در آمریکا و در سال ۱۹۷۷ در ژاپن منتشر شد.^{۱۰} آقای «نیلز» یکی از تجارب خود را در اوایل سال ۱۹۷۴ به عنوان انگیزه و محرک Telecommuting چنین بیان می‌کند: «یک روز تنها از منزل به طرف دانشگاه می‌رفتم. مطابق معمول بزرگراه «سانتا مونیکا» ترافیک سنگینی داشت. در این بزرگراه تابلوهای بزرگ الکترونیکی با فواصلی در وسط خیابان نصب شده‌اند که توصیه‌های ترافیکی را به اطلاع سرنشینان خودروها در بزرگراه برسانند. آن روز صبح من در این بزرگراه، در پشت ردیف بی‌پایان خودروها متوقف شدم. به تابلوهای الکترونیکی روبرو نگاه کردم؛ تابلو عبارت «سرعت خود را حفظ کنید» را نشان می‌داد. سرعت من صفر بود و زمان در حرکت؛ و من مطمئن شدم که Telecommuting آینده دارد» [۵۱: vii-viii: ۴۱].

برخی از نویسندگان دیگر هم در سال‌های ۱۹۸۲-۱۹۷۴ به این موضوع اشاره کرده‌اند [۱۶: ۱۵-۱۶].

بعد از آن، آینده‌نگران مختلف در دیدگاه‌های تاریخی وسیعی که منتشر کردند، پیش‌بینی کردند که دورکاری شکل غالب سازماندهی کار در آینده خواهد بود. از جمله این افراد «آلوین تافلر» مشهور است که دیدگاه «کلبه الکترونیکی» را ارائه داد [۳۴: ۸: ۳۱؛ ۲۸: ۳]. در سال ۱۹۸۳ «فردریک ویلیامز»^{۱۱} عبارت «رسانس الکترونیکی» را به کار برد.

در دهه ۱۹۸۰ در اروپا و آمریکا تحقیقات زیادی در خصوص جنبه‌های مثبت و منفی دورکاری و نیز طراحی شغل و ساختار سازمانی انجام گرفت [هشت تا پانزده: ۲۷].

در سال ۱۹۸۷ «فرانسیس کینزمن»^{۱۱} که بیش از ۲۰ سال تجربه آینده‌نگری داشت، در موضوع «تغییر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناورانه و

^{۱۰} Frederick Williams

^{۱۱} Francis Kinsman

تأثیر آن بر کار و هنر مدیریت» سخنرانی کرد و کتابی با عنوان «دورکاران» منتشر کرد. این اولین کتابی است که در انگلیس به پیش‌بینی دورکاری و انقلاب «کار انعطاف‌پذیر» پرداخته است.

در سال ۱۹۸۹ «هندی»^{۱۲} بیان کرد که سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیش‌تری برای توسعه و ارائه خدمات به مشتریان خود نیاز دارند. در سال ۱۹۹۱ «استن‌ورث» بیان کرد که با یک نگرش منطقی برای اجرای زمان‌بندی‌شده دورکاری به‌شکل برنامه‌ریزی‌شده، بخت بیش‌تری برای موفقیت وجود دارد تا این‌که به یک واکنش بدون برنامه^{۱۳} اقدام شود.

در سال ۱۹۹۲ «هادسن»^{۱۴} در گزارش شرکت «بریتیش تلکام» باعنوان «اقتصاد دورکاری» اعلام کرد که در تحقیقی بر روی ۲۵۰ سازمان بزرگ بریتانیایی که دورکار استخدام کرده‌اند، متوسط افزایش بهره‌وری ۴۵ درصد ثبت شده است. در سال ۱۹۹۵ کمیسیون اروپایی اعلام کرد که ممکن است دورکاری بخشی از زندگی کاری آینده افراد باشد. بنابراین همان‌طور که «نیلز» پیش‌بینی می‌کرد، هم‌اکنون دورکاری در اکثر سازمان‌های دولتی و خصوصی در اکثر کشورهای جهان اجرا می‌شود و از مزایای آن بهره‌مند می‌گردند [۲۴؛ ۱۹؛ ۳۴].

¹² Handy

¹³ Ad Hoc Reaction

¹⁴ Hodson

فصل دوم

مزایا، موانع، و انواع دورکاری

در این فصل مزایای فردی، سازمانی و اجتماعی دورکاری، موانع اجرای دورکاری و انواع دورکاری از دیدگاه‌های مختلف مطرح می‌شود

۱-۲. مزایای دور کاری

مزایای دور کاری از سه جنبه مورد توجه است: مزایای فردی، مزایای سازمانی (برای کارفرما) ۱۵، مزایای اجتماعی.

۱-۱-۲. مزایای فردی

کاهش در هزینه‌ها و زمان مسافرت. کاملاً مشخص است که این مزیت برای بعضی دورکاران، اساسی‌ترین انگیزش است، زیرا موجب می‌شود در مکانی که ترجیح می‌دهند زندگی کنند و از هزینه رفت و آمد، اضطرابات عصبی ناشی از رفت و آمد، و زمان صرف‌شده کاسته شود. همچنین به دلیل رضایت شغلی، بعضی از دورکاران در مدت زمان کوتاه‌تر، کار بیش‌تری انجام می‌دهند. بهبود فرصت‌های کاری. در دورکاری، فرصت‌های کاری تنها به مشاغلی که فاصله محل انجام آن‌ها با خانه کارکنان از لحاظ رفت و آمد معقول باشد محدود نمی‌شوند؛ به عبارتی می‌توان بدون رفت و آمد، برای سازمان‌های مختلفی کار را از راه دور انجام داد.

اختلال کم‌تر در زندگی خانوادگی. یک برنامه کاری منعطف و دورکاری مؤثر، لزوم جابجایی در هنگام نقل و انتقال و دیگر تغییرات شغلی را کاهش می‌دهد؛ یعنی فرد می‌تواند بعد از جابه‌جایی هم شغل خود را حفظ کند.

¹⁵ Advantages For Employer

توازن بهتر بین زندگی و کار. اگرچه فرد دورکار ممکن است ساعات بیشتری را صرف انجام کار بکند، ولی باز هم می‌تواند اوقات بیشتری را با خانواده خود بگذراند و مسئولیت‌هایی همچون بردن بچه به مدرسه، خرید، و... را بپذیرد. او می‌تواند آزادانه کار کند و کسری پرداختی‌های مربوط به کارش را با بعضی مزایای دیگر جایگزین نماید. «چارلز هندی» در این خصوص از واژه «سبک زندگی چندوجهی»^{۱۶} استفاده می‌کند.

انعطاف در ساعات کار. یک نگرش منعطف به ساعات کار، اغلب با یک برنامه دورکاری موفقیت‌آمیز همراه است. هر کس یک آهنگ روزانه شخصی دارد: بعضی‌ها بیش‌تر در اوایل صبح نشاط و خلاقیت دارند و بعضی‌ها در آخر شب. یک نگرش منعطف در دورکاری به معنای آزادی فرد در آغاز کردن و پایان دادن کار، به هر شکلی که بهتر می‌داند، می‌باشد.

ایجاد کار برای معلولان. افرادی که معلولیت‌های جسمانی دارند و امکان رفت‌وآمد ندارند یا نمی‌توانند به صورت تمام‌وقت در جایی کار کنند، به این طریق می‌توانند مشغول به کار گردند [۴۰-۵۳:۳۵؛ ۱-۱۲:۹؛ ۳-۲۹:۱۹].

۲-۱-۲. مزایای سازمانی (برای کارفرما)

کاهش هزینه‌های سربار. به دلیل این که می‌توان کار را در هر جایی که مهارت متناسب وجود دارد، با کم‌ترین هزینه انجام داد، از هزینه‌های مربوط به سرمایش، گرمایش، تعمیرات، حفاظت، فضا، و... جلوگیری می‌شود. بهره‌وری بیش‌تر به دلیل:

- کاهش حواس پرتی (چون صحبت‌های اداری و شایعات، مزاحمت‌های همکاران، و دیگر سروصداها وجود ندارد؛
- کاهش در زمان رفت‌وآمد (زمان رفت‌وآمد به زمان کاری تبدیل می‌شود)؛

¹⁶ Portfolio Lifestyles

- کاهش بیماری (مطالعات نشان می‌دهد که دورکاران غیبت کم‌تری دارند)؛
- کاهش غیبت (تحقیقی که به وسیله «جوآنا پراد»^{۱۷} انجام شده بیان می‌کند که دورکاران معمولاً برای مسائل خود یا فامیل، حدود دو تا چهار ساعت مرخصی می‌گیرند)؛

- افزایش انعطاف‌پذیری (کارکنان دورکار از انعطاف بیش‌تری برخوردارند).
حفظ مهارت‌های کمیاب. یکی از ویژگی‌های دورکاری، شیوه به‌کارگیری کارکنان دارای مهارت‌های کمیاب برای انجام کار است. چون حتی در دوره رکود هم یقیناً با کمبود بعضی مهارت‌ها روبه‌رویم، با دورکاری می‌توان افراد را در مشاغلی که دچار کمبود مهارت هستند، یا کسانی را که مهارت‌های ویژه دارند و به‌صورت مرسوم نمی‌توان آنان را استخدام کرد، به‌کارگرفت. همچنین وقتی که خانواده فرد نقل‌مکان می‌کند، می‌توان بدون ازدست‌دادن فرد دورکار، از فاصله دور از مهارت‌های او استفاده کرد.

برگشت‌پذیری (بهبودپذیری). سازمان‌هایی که از دورکاری استفاده مؤثر می‌کنند در مواجهه با اتفاقات خارجی (اعتصابات، حمل‌ونقل، دگرگونی آب‌وهوا، اعمال تروریستی یا سوانح طبیعی) توان برگشت‌پذیری بیش‌تری دارند؛ یعنی نسبت به سازمانی که به‌شکل مرسوم کار می‌کند و تمام منابع را در یک واحد فیزیکی یا سازمانی گرد می‌آورد، خیلی زودتر می‌توانند به ارائه خدمت بپردازند. افزایش خدمات مشتریان. خدمات مشتری را می‌توان فراتر از کار روزانه یا هفتگی، بدون دریافت هزینه اضافی افزایش داد؛ به عبارت دیگر، در سریع‌ترین زمان ممکن، خدمات و اطلاعات به مشتری ارائه می‌شود [۹-۶؛ ۲۷-۳۱؛ ۵۳؛ ۱۳۰].

۲-۱-۳. مزایای اجتماعی

کاهش حجم ترافیک. کاملاً روشن است که در مناطق پررفت و آمد وقتی درصدی

¹⁷ Joanne Prath

از رفت و آمد کنندگان در تعطیلی هستند، مقدار زیادی از جریان های ترافیکی کم می شود. دور کاران نیز معمولاً زمانی رفت و آمد می کنند که ترافیک کمتری وجود دارد. کاهش آلودگی. وقتی که مسافرت های بین شهری کاهش یابد، آلودگی نیز کاهش می یابد؛ زیرا مصرف سوخت و همچنین سروصدا کم تر می شود.

فرصت های کاری وسیع تر. دور کاری به طور بالقوه افراد را قادر می سازد که در هر منطقه یا فاصله ای که باشند بتوانند از فرصت های کاری موجود در دیگر مناطق و حتی کشورهای دیگر نیز بهره مند گردند

امکان دسترسی به کار برای افراد با مشکلات ویژه. دور کاری امکان دسترسی به آموزش، تعاملات اجتماعی و خصوصاً کار را برای افرادی که مشکلات ویژه دارند (مثل معلولان، والدینی که باید به خاطر بچه ها در خانه بمانند، پرستاران افراد مسن و بیمار، و...) فراهم می نماید.

تجدید حیات اقتصادی. دور کاری محور مناسبی برای فرصت های کاری و تجارت در آینده است، و بهتر است به عنوان یک عنصر مهم در هر برنامه تجدید حیات اقتصادی لحاظ شود [۵۱؛ ۳۸؛ ۳۳؛ ۴۶؛ ۵۸؛ ۳۰؛ ۱].

۲-۲. موانع دور کاری

همان طور که در قسمت های قبلی اشاره شد، دور کاری دارای مزایای فراوانی برای فرد، سازمان (کارفرما) و جامعه می باشد. اما دسترسی به این مزایا به سادگی امکان پذیر نیست، مگر این که بتوانیم بر موانع موجود غلبه کنیم. از جمله این موانع عبارت اند از:

۱. مشکلات نظارت بر کارمندی که نمی توان دید چگونه کار می کند؛
۲. ترس از انزوای اجتماعی کارمند؛
۳. نیاز به برنامه ریزی دقیق، ضرورت توجه به فناوری، به موضوعات قانونی، به انتخاب مدیران، دور کاران، و به آموزش؛

۴. آماده‌نبودن سازمان برای انجام تغییرات فرهنگی در سازمان؛
۵. هزینه‌های مالی اضافی برای تهیه تجهیزات دور کاری (مانند رایانه، ارتباط اینترنتی، و...)
۶. بی‌اعتمادی به کارکنان [۷؛ ۱].

۲-۳. انواع دور کاری

انواع دور کاری از دیدگاه‌های مختلف قابل تبیین است:

- از دیدگاه صنعت،
- از دیدگاه دورکاران،
- از دیدگاه روابط صنعتی،
- از دیدگاه سازمانی،
- از دیدگاه زمانی.

۲-۳-۱. از دیدگاه صنعت

از این دیدگاه، شش نوع دور کاری داریم:

نوع اول. شرکت‌های بزرگ در بخش صنعت الکترونیک، بیمه و بانکداری. اقدامات این شرکت‌ها عبارت‌اند از:

- مهندسی مجدد کسب و کار: واحدهای کنونی و پروژه‌های کاری مجدداً و بر مبنای مدیریت مبتنی بر هدف، کار پروژه‌ای، کار نامتمرکز، بهبود سازمانی از پایین به بالا، و درجه بالای تعیین هویت، سازماندهی می‌شوند.
- انجام دور کاری با استخدام تعداد بیش‌تری از کارکنان انعطاف‌پذیر، که در نتیجه آن، شرکت می‌تواند روابط جدید کاری (انعطاف‌پذیری بالاتر و دستمزد پایین‌تر) را برقرار کند. این امر ضرورتاً به معنای انتقال روابط استخدام ثابت به کار آزاد^{۱۸}

¹⁸ Freelance Work

نیست، بلکه انجام مهندسی مجدد و متوالی برروی کسب‌وکار، با یک چشم‌انداز بلندمدت است؛ کارمندان جدید نیز به احتمال زیاد با شرایط و روابط کاری انعطاف‌پذیر به کار گرفته می‌شوند.

نوع دوم. شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش‌های معماری و ساختمانی. ورود فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی کیفیت خدمات را بسیار بهبود می‌بخشد و در این نوع از شرکت‌ها چیزی که بیش‌تر اوقات با عبارت «انجام کار در محل» (مثلاً محل احداث یک ساختمان، یا دفتر کار مشتری) به آن اشاره می‌شود، یک ضرورت است. در چنین حالتی کار از راه دور برای مشتری مناسب‌تر است و اساساً کیفیت محصول بهتر می‌شود. در عین حال، امکان ارائه این‌گونه خدمات در مسافت‌های دورتر (مثلاً در کشورهای دیگر) و در مقابل، امکان به‌کارگیری کارمندان بیش‌تر با هزینه کم‌تر نیز وجود دارد.

نوع سوم. شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش صنعتی تولیدات فنی. در حال حاضر بخش خدمات و فروش با ورود فناوری ارتباطی و اطلاعاتی، بسیار بهتر شده و برای کارمندان این امکان فراهم شده که همه اطلاعات موردنیاز (ازجمله اطلاعات مربوط به تولیدات فنی، و نیز اطلاعات مشتریان و تقاضای بازار) را در همان زمانی که همراه مشتری است، در دسترس خود داشته باشد. برای این نوع از صنعت، دورکاری بسیار مفید است. معمولاً به‌دلیل کیفیت بالاتری که در خروجی‌ها مشاهده می‌گردد، ظرفیت بالاتری جذب می‌شود.

نوع چهارم. مدیریت‌های محلی و خدمات عمومی. با ورود فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و دورکاری، استانداردهای خدمات بهبود می‌یابند، یا به تمرکززدایی مدیریت بزرگ اقدام می‌شود. مدیریت‌های محلی یا عرضه‌کنندگان شبکه منطقه‌ای نیز ممکن است تسهیلاتی را بنابه اهداف مختلف بازرگانی و غیربازرگانی ارائه دهند. نمونه این نگرش به دورکاری، ترکیبی است از استفاده‌کنندگان، که شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیریت عمومی، آموزش، و

خویش‌فرمایان را شامل می‌شود. هدف اصلی شبکه محلی یا منطقه‌ای، جلب توجه به زیرساختار ارتباطات راه دور در سطح ملی یا جهانی و تقویت آن، و نیز بهبود همکاری میان فعالان محلی است.

نوع پنجم. خدمات فصلی بازاریابی و تجاری. نوسانات فراوانی که در زمان‌های متفاوت در کار بخش‌های خدماتی زخ می‌دهد، این بخش‌ها را مجبور می‌کند که سوای از هسته عملیاتی اداری کوچک خود، درجه بالایی از نیروی کار خود را از منابع خارجی تأمین کنند؛ مثلاً در بخش‌هایی همچون فروش بلیت، مراکز تلفن، و برگزارکنندگان جشنواره‌ها.

نوع ششم. خدمات آموزش به‌منظور استخدام با بودجه پایین یا خرده‌فرهنگ‌ها. «دورمرکز»ها و مؤسسات آموزشی شغلی اکثر اوقات به این نوع از تقاضاهای دیگر سازمان‌ها می‌پردازند و از مراکز آموزشی یا افرادی که نسبت به فرهنگ یک منطقه آشنایی کامل دارند، برای آموزش دورکاران آن منطقه با هزینه‌های کمتر، استفاده می‌کنند.

۲-۳-۲. از دیدگاه دورکاران

دورکاران استخدام‌شده. در قرارداد استخدام فرد دورکار، خانه به‌عنوان یک مکان کار - به‌جای مکان کارفرما (مثلاً اداره تابعه) ذکر می‌شود.

خویش‌فرمایان یا دورکاران آزاد. این عده، افرادی هستند که می‌خواهند یا ترجیح می‌دهند در خانه کار کنند، اما به‌طورکلی تابع خواست بازار هستند و اگر کارفرما ترجیح دهد که در دفتر شرکت کار کنند، در آنجا کار خواهند کرد.

دورکاران غیر رسمی یا غیر قانونی. دورکاران یا مدیرانی هستند که بدون واسطه، با توجه به مزایای دورکاری، حتی بدون وجود خط‌مشی جامع و حتی گاهی در تعارض با خط‌مشی موجود، عملاً آن را به‌کار می‌گیرند.

دورکاران کارآفرین. همیشه خانه برای افراد، یک محل معمول کسب و کار، و نقطه‌آغاز یک کسب و کار جدید بوده، تا این که زمانی بتوانند از عهده هزینه

های یک دفتر مناسب برآیند. بخش روزافزونی از کارآفرینان، ایده داشتن یک دفتر رسمی را بااطمینان رد می‌کنند و همچنان به گسترش کسب و کار خود با استفاده از یک شبکه، و با کارکنانی که جدا از هم کار می‌کنند، ادامه می‌دهند. «انجمن فناوری مدیریت»^{۱۹} سه گروه اصلی دیگر را که ممکن است در توصیف وضعیت دورکاران مفید باشند، به شرح زیر بیان کرده است:

دورکاران حاشیه‌ای. این عده، دورکاران عادی هستند که مقدار دورکاری آنان در حدی هست که بتوان آنان را دورکار نامید، ولی این مقدار در حدی نیست که به وجه مشخصی از الگوی کار آنان تبدیل شده باشد. این گونه دورکاران معمولاً تسهیلات دورکاری را در خانه و به صورت دائم، کمتر در اختیار دارند.

دورکاران متکی به خود. افرادی هستند که با اقدام منظم و مرتب به دورکاری، این امر به یک بخش منظم از الگوی کاری آنان بدل شده. دفتر اصلی همچنان کانون کار اصلی آنان شمرده می‌شود، ولی یک کار بابرنامه را در خانه راه‌اندازی کرده‌اند و در بیش‌تر موارد، چند نوع از تسهیلات اداری را در آنجا در اختیار دارند [۴۵].

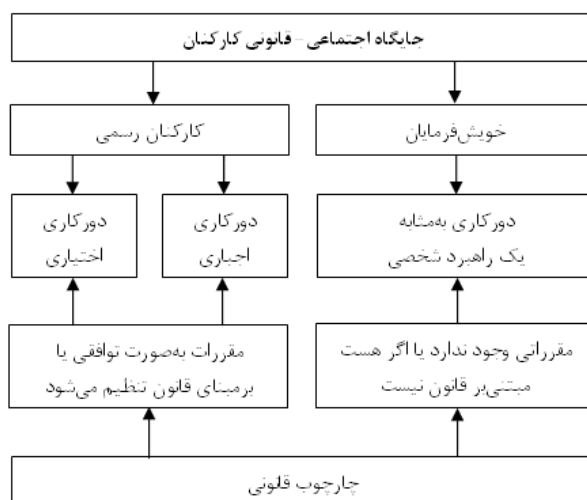
دورکاران اصلی. افرادی هستند که دورکاری، وجه اصلی کار آنان است و هرچند که امکان دارد به صورت متناوب و منظم روزهایی را در اداره باشند، اما محل اصلی کار آنان، خانه است و همه تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز روزمره، در خانه آنان موجود است [۴۵].

۲-۳-۳. از دیدگاه روابط صنعتی

براساس این دیدگاه، جایگاه اجتماعی دورکاران مبتنی بر شرایط قبلی آنها است. به عبارت دیگر، دورکاران غیررسمی هنوز از پشتیبانی‌های لازم برخوردار نیستند، زیرا تشکلهای و اتحادیه‌هایی که نماینده آنان باشد هنوز وجود ندارند. شکل زیر چارچوب ویژه‌ای از نیازهای قانونی، و تمایز بین کارکنان رسمی

¹⁹ Management Technology Association

و خویش فرما را نشان می‌دهد. تلاش‌های زیادی برای بهتر شدن شرایط دور کاری انجام شده، اما بیش‌تر این تلاش‌ها متوجه دور کارانی است که کارکنان رسمی هستند. هم‌اکنون تلاش‌هایی در آلمان برای حمایت از دورکاران خویش‌فرما صورت گرفته است. اتحادیه بخش خصوصی استرالیا نیز تلاش‌های زیادی برای وسعت‌دادن به تعریف کارکنان - خصوصاً خویش‌فرما- در بخش دور کاری انجام داده. از آنجاکه پدیده دور کاری روبه‌افزایش است، اتحادیه‌ها یا قوای قانونگذار می‌توانند برای تنظیم بعضی از جنبه‌های فعالیت این نوع کارکنان مداخله کنند.



نمودار ۲-۱. چارچوب نیازهای قانونی [۴]

۳-۴. از دیدگاه سازمان

دورکاری تناوبی. در این حالت، کارکردن در مکان‌های گوناگون و برای زمان مشخصی از هفته - بخشی در خانه کارمند، بخشی در دفتر مرسوم (اداره)، و بخشی در دفتر(های) تابعه (اقمار) انجام می‌شود. در دورکاری تناوبی، نسبت

به کار کردن در خانه، امکان بیش‌تری برای همکاری بادیگران وجود دارد.

خانه‌دفتر^{۲۰}. ترکیبی از واژه‌های «خانه» و «دفتر»، به‌معنای ایجاد یک دفتر خانگی است که دارای تجهیزاتی در حد استانداردهای شرکت باشد. از خانه‌دفتر می‌توان برای انجام امور شخصی استفاده کرد، مثلاً برای فعالیت‌هایی مانند مکاتبات، معاملات بانکی، بایگانی اطلاعات، و نیز انجام فعالیت‌های حرفه‌ای.

دورکاری سیار (کوچ‌گری)^{۲۱}. این نوع از دورکاری مربوط به کارکنانی است که کارشان مستلزم فعالیت‌های مسافرتی قابل‌توجه می‌باشد و مکان کاری آن‌ها هر جایی است که ماهیت کار اقتضا کند و فروشندگان، مهندسان خدماتی، و بعضی از مدیران اجرایی را شامل می‌شود.

ادارات اقماری. نوعی از شعبه‌های مؤسسه مرکزی هستند که انتخاب مکان اداره، ارتباط چندانی با منافع بازار یا با مشتری ندارد و بیش‌تر به جنبه‌های مکانی کار یا بازار، مسکن یا حتی به محل اقامت کارکنان مربوط می‌شود. **ادارات اقماری** با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به مرکز متصل می‌شوند.

در بیش‌تر حالت‌ها، دورکاران به یکی از ماهیت‌های عملکردی کاملاً نامتمرکز از ساختار مرکزی وابسته هستند و عمدتاً به‌شیوه مستقل کار می‌کنند و کارمند رسمی شرکت به شمار می‌آیند.

دورمرکزها/ دورکلبه‌ها^{۲۲}. در چنین حالتی، ادارات نامتمرکز با تجهیزات کامل برای دسترسی مؤسسات ذینفع ساخته می‌شود. تسهیلات مخابراتی، دفاتر، و نیز کارکنان را می‌توان اجاره کرد. توسعه دورکلبه‌ها پدیده‌ای است که آشکارا به پتانسیل دورکاری در تمرکززدایی منطقه‌ای، اقتصادی و اجتماعی مربوط می‌شود. دورکلبه‌ها در ابتدا به منظور غلبه بر کمبودهای ساختار منطقه‌ای و ترویج فناوری‌های ارتباطات راه دور در مناطق حاشیه‌ای توسعه یافت. در بعضی

²⁰ Hoffice

²¹ Mobile(nomadic) Telework

²² Telecentres / Telecottages

موارد، دورکلبه‌ها به ارائه دوره‌های آموزشی می‌پردازند که خصوصاً به کاربرد اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی مربوط می‌شوند.

دفتر مجازی^{۲۳}. شکل اصلی از کار توزیع‌شده سازمان است که کارگران و مدیران را بر مبنای فناوری‌های اطلاعاتی در برمی‌گیرد و آنان را قادر می‌سازد کارشان را در فواصل دور از یکدیگر انجام دهند و شیوه جایگزین برای جداسازی تک‌تک افراد در محل ثابت می‌باشد [۴].

دورکاری سازمانی را می‌توان به دسته‌های زیر نیز تقسیم کرد:

۱- دورکاری مبتنی بر خانه

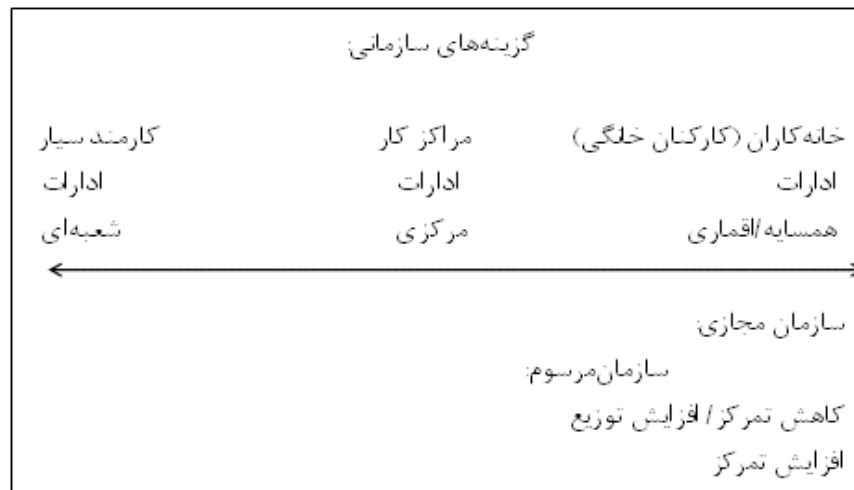
۲- مراکز کاری همسایه^{۲۴}

۳- کارمندان سیار

۴- اداره اقماری

در اینجا گزینه‌های سازمانی، بر حسب درجه، تمرکز یا عدم تمرکز، بر

روی پیوستاری به نمودار زیر ارائه شده است [۱۵-۳۶]



نمودار ۲-۲. گزینه‌های سازمانی [۱۵:۳۶]

²³ Virtual Office

²⁴ Neighbourhood work Centers

در اینجا شبکه‌ای از ترکیب‌های احتمالی از مکان کار و نوع قرارداد کاری ارائه می‌شود که وضعیت انواع سازمان‌های کاری را نشان می‌دهد:

نوع قرارداد	استخدام رسمی	قرارداد کوتاه مدت	صورتی (جزئی) خویش فرما	قراردادهای فرعی	خویش فرما

ساختمان دفتر مرکزی
اداره تابعه (اقماري)
مرکز همابه
کار در خانه

A
B

نوع قرارداد

نمودار ۲-۳. تنوع ترتیبات کاری ممکن [۵۳:۷]

کارمندان A یک کارمند اداره معمولی را نشان می‌دهد.
کارمندان B یک کارمند خویش فرما است که در خانه کار می‌کند.
این شبکه نشان می‌دهد که شیوه‌های مختلفی برای استفاده از دورکاری وجود دارد و هر سازمان، متناسب با اهداف و راهبردها و انواع مشاغل خود می‌تواند یکی از این شیوه‌ها را برگزیند [۵۳:۶-۱۴].

به نظر می‌رسد که این دسته‌بندی‌های مختلف تناقضی با همدیگر ندارند، بلکه از دیدگاه‌های مختلف به این موضوع پرداخته‌اند. اما به نظر می‌رسد که تقسیم‌بندی سازمانی برای کاربردهای عملی‌تر مناسب‌تر باشد، بنابراین ما بیش‌تر از این نوع دسته‌بندی استفاده خواهیم کرد.

۲-۳-۵. از دیدگاه زمانی

۱. دورکاری برای کارکنان دارای ساعت کار شناور،

۲. دورکاری برای کارکنان تمام‌وقت،

۳. دورکاری آزاد و بدون محدودیت [۴].

فصل سوم

فرایند برنامه‌ریزی دورکاری

در این فصل چگونگی امکان‌سنجی دورکاری (از نظر فرهنگ، قوانین و مقررات، حمایت‌ها، تسهیلات، فناوری، و تحلیل هزینه)، سیاست‌گذاری‌های مناسب در تعیین مشاغل، افراد، مدیران، نوع دورکاری، امکانات ضروری، آماده‌سازی بستر لازم برای دورکاری، چگونگی اجرا، و ارزیابی دورکاری بیان می‌گردد.

۳-۱. امکان‌سنجی

۳-۱-۱. دور کاری و فرهنگ سازمانی

در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجه مناسب برای موفقیت بیش‌تر در بعضی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر شده است. در محیط کسب و کار رقابتی، امروزه بسیار مهم است که آیا فرهنگ به نوآوری سازمانی کمک می‌کند یا آن را محدود می‌سازد. مدیرانی که به فکر دورکاری هستند باید فرهنگ را نیز مورد توجه قرار دهند. ارائه تعریف دقیق از مفهوم فرهنگ، دشوار است؛ به‌طور کلی فرهنگ به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و مفروضات مشترک برمی‌گردد که در بین گروهی از افراد با تاریخچه مشترک، پدید می‌آیند. فرهنگ به اعضای جدید جامعه منتقل می‌شود و راهنمایی همیشگی برای ادراک، تفکر و احساس می‌گردد؛ فرهنگ موجب ثبات و آرامش برای افراد می‌شود. فرهنگ از ارزش‌های جامعه بزرگ‌تر اثر می‌پذیرد. فرهنگ‌ها جنبه‌هایی از سازمان را بیان می‌کنند که با ساختار، راهبرد، سبک مدیریت، یا محیط اقتصادی توضیح داده نمی‌شود.

تأثیر فرهنگ در پذیرش دورکاری

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 شیوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست می‌شود.

این بدان معنا است که چه‌بسا در سازمان، خرده‌فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند که اگر هنجارهای کاری این خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته نشوند، با دورکاری مخالفت خواهد شد.

فرهنگ‌های موافق با دورکاری

نویسندگان اولیه انتظار داشتند که قابلیت‌های فناوری جدید، دامنه دورکاری را به بیش از آن چیزی که امروزه هست گسترش دهد و آینده‌نگران و طرفدارانشان هنوز گرایش به کم‌اهمیت‌بودن اثر مفروضات فرهنگی درباره مدیریت و کار دارند.

جدول صفحه بعد، بعضی از مفروضاتی را که به‌طور گسترده از طرف جامعه، نهادهای نظارتی، مدیران و کارکنان از آن‌ها دفاع می‌شود نشان می‌دهد. یک مانع سازمانی مهم برای دورکاری، موضوع مدیریتی «ازدست‌دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. این نگرش ممکن است ناشی از عوامل خاصی باشد که در تکامل تاریخی کار، مؤثر بوده‌اند. اداره جدید، شکل غالب و توسعه‌ای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و بر اساس کنترل سلسله‌مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین‌نگه‌داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بورکراتیک و فنی مدیریت پدیدار شده و به کمک مکاتب گوناگون مرتبط با روابط انسانی و فنی-اجتماعی، نوع نگرش‌ها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطاف‌پذیر در محیط‌های پرتلاطم کسب‌وکار، تغییر کرده است.

جدول ۳-۱. سرچشمه باورها درباره دورکاری [۱۴:۳۲]

۲. نهادهای نظارتی - مقررات بهداشت و سلامت - قوانین روابط صنعتی - قوانین دولت محلی درباره کار در خانه	۱. اجتماع - کار باید در اداره بین ساعت ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر انجام شود. - کار در خانه اهمیت کمتری دارد و مکمل درآمد اصلی است. - از نظر اتحادیه‌ها، کار در خانه یک نوع استثمارگری است.
۴. همکاران - دورکاران یک امتیاز اضافی دارند. - دورکاران، شغلشان را جدی نمی‌گیرند. - دورکاران در دسترس نیستند.	۳. مدیران - کارکنان باید مستقیماً کنترل شوند. - سرپرستان به‌تراست برای انجام سرپرستی، در معرض دید باشند. - کارکنان باید در فرهنگ سازمانی مشارکت داشته باشند. - کار محدود به ساعات کسب و کار است. - کارگران بهتر است از خود، همکاری نشان دهند. - فرایند کار قابل توقف است.

۳-۱-۲. قوانین و مقررات

- آیا قوانین و مقررات موجود مانع دورکاری در سازمان است؟

- آیا قوانین و مقررات موجود از دورکاری پشتیبانی می‌کند؟

- آیا امکان تغییر و تعدیل قوانین و مقررات وجود دارد؟

قوانین و مقررات مربوط به دورکاری را می‌توان به‌صورت زیر دسته‌بندی

کرد:

روابط پیمانی. این روابط، امور معمول در بخشی از روابط پیمانی بین دورکاران

و کارفرمایان (سازمان‌ها) یا مشتریان را دربرمی‌گیرند. آنچه آشکارا در بسیاری از

روابط مبتنی بر قرارداد های بین کارفرما و کارکنان وجود دارد این است که

دورکاران دقیقاً همان شرایط قانونی، حقوق و وظایف دیگر کارکنان سازمان را دارند [۶].

بیمه. مسئله بیمه با وضعیت قرارداد ارتباط نزدیکی دارد. کارکنان انتظار دارند که از بیمه‌های لازم مثل بازنشستگی، عمر، درمانی، و ... برخوردار باشند و کارفرما سهم بیمه آنان را پرداخت کند، اما در مورد افراد خویش فرما، تأمین این بیمه‌ها با خود کارکنان است.

بهداشت و سلامت. همانند بیمه، مسئولیت‌های قانونی مربوط به بهداشت و سلامت کارکنان (دورکاران)، بسته به وضعیت استخدام آنان تغییر می‌کند. مثلاً در انگلستان، کارفرمایان وظیفه قانونی دارند برای ایجاد محیط امن کاری، کارکنان را از خطرات احتمالی و نیز اثرات تجهیزات و موادی که با آن کار می‌کنند، آگاه سازند.

حق نمایندگی گروهی. یعنی اتحادیه‌ها نمایندگی دورکاران را نیز به عهده دارند و از حقوق آنان نیز دفاع می‌کنند. همچنین دورکاران باید بتوانند در انجمن‌های صنفی شرکت کنند و حق رأی داشته باشند.

مقررات برنامه‌ریزی. مقررات سازمان‌ها گاهی مانع دورکاری می‌شود و با دشواری می‌توان اثرات بازدارنده مقررات منطقه‌ای را به شکل کمتی و با عدد نشان داد.

قاعده‌مندکردن یا ممنوعیت کار خانگی. در بعضی جاها ممکن است مقرراتی جزئی یا کلی وجود داشته باشد که مانع استخدام کارکنان خانگی برای انجام دادن نوعی از کار، یا استخدام آنان با حداقل حقوق، یا بدون تجهیزات مناسب، و ... باشد [۳۷-۳۶؛ ۹؛ ۵۵-۴۸؛ ۲۷].

۳-۱-۳. حمایت‌ها، تسهیلات و فناوری

حمایت‌ها

- آیا حمایت لازم وجود دارد؟
- آیا بودجه لازم برای این کار تخصیص داده شده یا وجود دارد؟

- آیا مدیریت ارشد یا رده بالا از این کار حمایت می‌کند؟
- آیا سازمان‌ها یا افراد اثرگذار از دورکاری حمایت می‌کنند؟

دورکاری نیازمند حمایت‌های زیادی است که از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: حمایت مدیریت ارشد، گشاده‌رویی در برابر نوآوری، شناسایی نیازهایی که از طریق دورکاری می‌توان برآورده کرد، منابع مالی کافی برای شروع و ادامه کار، وجود تجهیزات اطلاع‌رسانی و ذخیره‌سازی، و ... [۶۲؛ ۵۳:۱۸].

تسهیلات

- آیا فرد دورکار، مکان و فضای مناسب دورکاری را در اختیار دارد؟
- آیا امکانات لازم برای انجام کار را دارد؟
- وضعیت امور بهداشتی، ایمنی و ارگونومی محل کار مناسب است [۲۶]؟
- آیا مکان و امکانات موجود در اختیار سازمان قرار می‌گیرد یا باید از طرف سازمان تهیه گردد؟

فناوری

- آیا سازمان امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای برقراری ارتباط را دارد؟
 - فرد دورکار از چه نوع فناوری ارتباطی برخوردار است؟
 - اگر فناوری مورد استفاده دورکار مناسب کار سازمان نیست، آیا امکان ایجاد فناوری‌های جدید وجود دارد؟
- معمولاً دورکاران به امکاناتی نظیر رایانه، تلفن، نمابر، تجهیزات کنفرانس از راه‌دور، خدمتگر [۱]، شبکه ارتباطی و اینترنت، چاپگر، و سایر امکانات متناسب با نوع کار نیاز دارند [۴۰؛ ۱۵؛ ۱۷:۱۳۵].

۳-۱-۴. تحلیل صرفه‌مندی

قبل از اجرای یک برنامه آزمایشی لازم است برآورد لازم در خصوص

صرفه‌مندی طرح انجام گیرد. محاسبه صرفه‌مندی به شرایط خاص سازمان بستگی دارد؛ مثلاً بعضی سازمان‌ها صرفه خود را در تدوین خط‌مشی‌های خانواده‌پسند، به‌منظور حفظ کارکنان خود خواهند دید؛ برخی از دیگر سازمان‌ها ممکن است توجهشان به عوامل محیطی همانند صرفه‌جویی در انرژی یا کاهش میزان رفت‌وآمد باشد. در سازمانی که استفاده از دورکاری منتج به صرفه‌جویی در فضای اداری از طریق استفاده مشترک از فضای اداری، یا کم‌ترین استفاده از این فضا شود، مستقیماً منفعت مالی حاصل خواهد شد؛ ولی در سازمانی که دورکاران می‌خواهند فضای کاری قبلی خود را حفظ کنند، این امر کاربرد نخواهد داشت. از آنجا که بازگشت سرمایه اصلی در بیش‌تر مؤسسات مساوی با افزایش ساعات مفید کاری یک کارمند در هفته یا افزایش بهره‌وری است، محاسبات نشان می‌دهد که دورکاری بیش‌تر در مورد کارکنان رده بالا با حقوق بالا، یا کارکنان دارای دستمزد ساعتی بالا مناسب است تا کارکنان رده پایین.

۱. هزینه‌های تکباره در روند گرایش به دورکاری:

- تجهیزات خانه‌دفتر (رایانه شخصی، خط تلفن، صندلی، میز، قفسه، و ...)
- آموزش دورکاران به‌وسیله مشاوران یا آموزش در خانه؛
- آموزش مدیران دورکاران؛
- زمان مفیدی که در طی تنظیم مجدد دوره برای دورکاران و مدیرانشان از دست می‌رود؛
- زمانی که از سوی واحد نیروی انسانی به‌منظور طراحی خط‌مشی دورکاری، تدوین توافقات، و رویه‌های جدید، و نظارت بر دوره آزمایشی صرف می‌شود؛
- زمانی که از سوی واحد فناوری اطلاعات به‌منظور تشخیص، نصب، آزمایش، و پشتیبانی تجهیزات دورکاران صرف می‌شود؛
- بررسی بهداشت و سلامت دفتر کار (خانه).

۲. هزینه‌هایی که قبل و بعد از طرح مقدماتی قابل اندازه‌گیری است:

خروجی دورکاران: کمیت و کیفیت آن، ساعات کار صرف‌شده، اهداف و موعد

تعیین شده، رضایت از زندگی کاری، سطح اضطرابات روحی؛

- تغییر هزینه‌های استخدام: حقوق، مخارج، کارمندان پشتیبانی، هزینه‌های بالاسری و فضای اداری، هزینه آموزش، جذب و نگهداری، مرخصی استعلاجی؛

- هزینه‌های مسافرت: مخارج حمل و نقل سازمان، بلیت‌های فصلی، مدت مأموریت، هزینه‌های ارتباطات در زمان مسافرت، بلیت هواپیما، صورتحساب هتل (بعضی از این هزینه‌ها بر عهده مؤسسه و بعضی از آن‌ها بر عهده دورکار می‌باشد- بنابراین باید جداگانه به تعیین صرفه‌مندی هر یک پرداخته شود)؛

- موضوعات محیطی: مصرف انرژی، تولید زباله، کاهش ترافیک؛ اگر این‌ها در اهداف شرکت مؤثر باشند باید بتوان از هزینه‌های جاری سالانه به‌اضافه هزینه‌های تکباره، تخمینی برای تحلیل صرفه‌مندی داشت [۶۰؛ ۷۵-۶۰:۳۵؛ ۴۲-۴۱:۳].

۲-۳. سیاستگذاری

مناسبت. چه افرادی می‌توانند دورکاری کنند و باید چه ویژگی‌هایی از نظرکاری داشته باشند؟

بررسی‌های انجام گرفته و تجارب گذشته نشان می‌دهند که همه افراد، حتی اگر آموزش هم ببینند برای دورکاری مناسب نیستند. موافقت با دورکاری باید بر مبنای درخواست کارکنان و با در نظر گرفتن معیارهای زیر باشد:

-انجام کار به حداقل ارتباطات نیاز دارد، یا می‌توان برای دورکاری برنامه‌ریزی کرد.

- به حداقل تجهیزات یا مواد بخصوص نیاز است یا می‌توان برای دورکاری، برنامه‌ریزی ممکن را انجام داد.

- شغل کارکنان متکی به محل کار نیست و وظایف و خروجی‌هایی دارد که می‌توان آن را به‌روشنی، برای انجام در محلی غیر از محل کار معمول، تعریف و ارزیابی کرد.
- حضور نیافتن کارمند در اداره، مضر به بهره‌وری گروهی نیست.
- ویژگی‌های عملکرد.** علاوه بر پتانسیل دورکاری که شامل توانایی انجام کار، دانش شغلی، کفایت، و اعتمادپذیری می‌باشد، معیارهای دیگر به شرح زیرند:
- تمایل کارکنان و سرپرستان به پیروی واحد سازمانی از دورکاری و خط‌مشی‌های مربوط به آن،
- علاقه سرپرستان به اختصاص وقت برای کمک به موفقیت برنامه دورکاری،
- توانایی سرپرستان به تعیین اهداف روشن، اندازه‌گیری عملکرد به وسیله نتایج، و حفظ یک نگرش انعطاف‌پذیر به مدیریت،
- این که دورکاری حقوق، تعهدات (مسئولیت‌ها) یا منافع را تغییر نمی‌دهد،
- این که حقوق دورکاران، زمان کاری، و منافع منتج از دورکاری تغییر نخواهند کرد.
- استانداردهای عملکردی که باید رعایت کرد.** در انجام دورکاری باید استانداردهای مربوط به آن را رعایت کرد؛ به عبارت دیگر، بسته به نوع کار، باید استانداردهای لازم را رعایت کرد.
- چگونگی توافق دورکاری.** آیا دورکاری به دلخواه انجام می‌گیرد یا به اجبار؟ اگر به دلخواه است باید هر دو طرف موافقت‌نامه‌ای را امضا کنند که در آن به تعهدات و مسئولیت‌های طرفین اشاره شده و از برنامه‌های دورکاری در ارتباط با یکدیگر آگاه شوند.
- شرایط ارزیابی عملکرد.** مثلاً آیا شرایط ارزیابی عملکرد باید تغییر کند؛ به عبارت دیگر، سرپرستان بیش‌تر بر ارزیابی نتایج تأکید کنند یا بر مشاهده مستقیم؟
- میزان تبعیت دورکاران از قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها.** مثلاً آیا کارکنان با

قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌های مربوط به واحد سازمانی، موافقت دارند یا نه. دورکاری به‌مثابه روشی برای تأمین کار برای افراد ناتوان یا صدمه‌دیده. مثلاً سرپرستان و کارکنان ممکن است دورکاری را یک برنامه کاری انعطاف‌پذیر برای کمک به کارکنان معلول، یا برای بازگشت به کار کارکنانی که صدمه دیده‌اند، و به‌عنوان جبران صدمات وارده به کارمند به‌شمار آورند.

توجه به صرفه‌مندی. مثلاً برای هر برنامه دورکاری باید به‌صورت ملموس و غیرملموس، تحلیل صرفه‌مندی انجام گیرد، و ماهیت شرایط و نتایج مورد انتظار به‌منظور اتخاذ تصمیمات جداگانه مورد توجه باشد.

تقبل هزینه‌های دورکاری. هزینه‌های مربوط به دورکاری برعهده کارفرما (طرف قرارداد) است؛ به‌عبارت دیگر مسئولیت با واحد کاری سازمان می‌باشد. مقدار زمان حضور دورکاران در سازمان. مدت زمانی که دورکاران در طی یک هفته کار می‌کنند مطابق با هرشغل، تجهیزات مورد نیاز، و واحد دورکاری متغیر خواهد بود. به‌عبارت دیگر حداقل زمان مناسب که امکان می‌دهد فرد دورکار برای دیدار، دسترسی به تسهیلات و امکانات، حفظ ارتباطات و تعامل با دیگر کارکنان، با مشتری و با رخدادهای سازمانی فرصت داشته باشد، چقدر است؟ دسترسی به شماره تماس با فرد دورکار. فقط سرپرست کارکنان یا شخصی که اختیار کارکنان را دارد، مجاز است شماره تماس با فرد دورکار را در اختیار داشته باشد.

طول زمان دورکاری و شرایط تمدید آن. حداکثر برنامه مناسب دورکاری دوازده ماه است و افزایش این مدت نیازمند تمدید مجدد یا تعیین عملکردهای جدید و اختیارات تازه است [۳۹؛ ۵۷؛ ۱۵۷-۱۵۵:۵۳].

۳-۳. مشاغل مناسب برای دورکاری

ارزیابی شایستگی افراد باید همراه با ارزیابی مشاغلشان باشد.

شرکت‌کنندگان باید واجد شرایط هر دو مورد باشند. مشاغل مبتنی بر اطلاعات، یکی از محرکه‌های اصلی رشد دورکاری بوده‌اند. به هر حال، کار مبتنی بر اطلاعات، در طیف وسیعی - از ورود مستقیم داده‌ها گرفته تا توسعه نرم‌افزار و مشاوره - گسترش می‌یابد. تخمین زده شده که تقریباً ۲۵ درصد از مشاغل اطلاعاتی رایج، مناسب هستند. بنابراین اگر اطلاعات عنصر اصلی است، عناصر دیگر چیستند؟

بیش‌تر مشاغل به آسانی به فعالیت‌های کلیدیشان، مثلاً برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، طراحی و نوشتن گزارش، تجزیه می‌شوند. این کار به ما کمک می‌کند تا تحلیل و ارزیابی هر شغل را راحت‌تر انجام دهیم. از آنجاکه تعداد محدودی از مشاغل فقط یک فعالیت دارند، شاید لازم باشد که کارکنان آینده‌نگر، ساعات کاری مربوط به هر یک از عناصر مجزایی را که مناسب کار از راه دور هستند، به نوعی ثبت کنند؛ و البته ممکن است این عناصر، همه کارشان را تشکیل ندهند. فرایند ارزیابی ممکن است نیازمند مصاحبه‌های مفصل به وسیله واحد پرسنلی برای شناسایی دیگر وظایف و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی یک شغل نیز باشد.

تا امروز دورکاری عمدتاً بر پیچیدگی، تخصصی‌بودن و خبرگی (که نتیجه اطلاعات-محوری است) متمرکز شده، ولی تعدادی از مشاغل در حوزه خدمات مشترکین تلفن، ورود داده‌ها، و . . . نیز رشد کرده. با افزایش تجربه در اداره و مدیریت برنامه‌های دورکاری و بهبود عملی فناوری ارتباطات، دامنه مشاغل مناسب دورکاری نیز افزایش خواهد یافت.

در جدول زیر تعدادی از ویژگی‌های شغلی که برای انتخاب مشاغل دورکاری باید مورد توجه قرار گیرند، ذکر شده‌اند. [۴۵-۴۳:۳۶؛ ۴۹؛ ۵۴].

جدول ۳-۲. ویژگی‌های شغلی [۳۶:۴۴]

۱. حجم بالای اطلاعات، حداقل در قسمتی از شغل؛
۲. نیاز کم‌تر به ارتباطات زمان‌بندی‌نشده و توالی ارتباطات رودررو؛
۳. نیاز بیش‌تر به تمرکز؛
۴. انعطاف‌پذیری پرسنلی و کنترل بر روی آهنگ و زمان دوره‌های واقعی کار؛
۵. خروجی‌های مشخص و روشن؛
۶. مجزا و قابل‌شناسایی بودن اهداف و مراحل مهم؛
۷. نیاز کم‌تر به دسترسی به تجهیزات یا اطلاعات غیرالکترونیکی؛
۸. نیاز به فضای کم‌تر برای ذخیره و تجهیزات؛
۹. نیاز کم‌تر به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه.

۳-۴. افراد مناسب برای دورکاری

کلید موفقیت دورکاری، پیدا کردن افراد مناسب است. مقدار برنامه‌ریزی، اشتیاق، یا تعریف دقیق شغل، جبران فقدان افراد مناسب را نمی‌کند. باید به‌خاطر داشته باشیم حتی افراد علاقه‌مند به چنین ایده‌ای، مناسب دورکاری نیستند؛ بنابراین برای پرهیز از اشتباهات زیانبار و مخرب، انتخاب دقیق افراد ضروری است و یک اشتباه ممکن است موجب تضعیف روحیه فردی یا منجر به شکست گردد. فرایند انتخاب چند مرحله دارد:

- شناسایی سطح علاقه کلی،
- نوشتن شرح کامل و تفصیلی از بهترین داوطلبان احتمالی،
- انتخاب نهایی.

این کار مستلزم آمیزه‌ای از پرسشنامه خودارزیابی است که به‌وسیله داوطلبان بالقوه، بر مبنای مصاحبه با مدیران پرسنلی، سرپرستان، و . . . تکمیل خواهد شد [۴۲؛ ۵۴]. در جدول ۳-۳ به بعضی از معیارهای موفقیت برای افراد دورکار اشاره شده. [۳۶:۴۰-۴۲].

داوطلبان بهتراست تعدادی از- اگر نه تمامی- ویژگی‌های فهرست‌شده در این جدول را داشته باشند. این ویژگی‌ها به سه دسته (ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌ها و/ یا مهارت‌های مربوط به کار، و محیط شخصی) تقسیم می‌شوند. داوطلبان همچنین باید خواهان مشارکت در برنامه باشند و به تغییر رویه‌های کاریشان به دلایل پرسنلی، خانوادگی، کاری، یا رفت‌وآمد علاقه‌مند باشند.

باید به‌خاطر داشته باشیم که افراد مناسب دورکاری ضرورتاً آن‌هایی نیستند که عملکردشان تحت شرایط عادی محیط کاری، بهترین عملکرد باشد. مثلاً بسیاری از افرادی که به‌علت تنش‌های شغلی، به مدت طولانی و منظم از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کردند، با آغاز به دورکاری دیگر از مرخصی استعلاجی استفاده نکردند.

جدول ۳-۳. معیارهای انتخاب شرکت‌کنندگان [۳۶:۴۱]

ویژگی‌های شخصی	مهارت‌ها/ ویژگی‌های مربوط به کار	شرایط شخصی
- انعطاف‌پذیری	- توانایی کارکردن بدون سرپرست و همکار	- وجود فضای مناسب در خانه
- اعتمادپذیری	- مهارت‌های ارتباطی	- رفاقت با بچه‌ها/
- سازگاری‌پذیری	- مهارت‌های فردی	- مراقبت از افراد مسن
- وفاداری	- نگرش حرفه‌ای	- داشتن زندگی اجتماعی/ دوستانه
- اتکابه‌خود	- سازمان‌یافتگی	- حمایت خانوادگی
- رازداری	- مدیریت زمان	- دلیل مناسب برای تغییر
- استقلال	- توانایی حل مسئله	
- خودآغازگری	- سوابق خوب در حفظ زمان، استفاده از مرخصی استعلاجی، و حضور بموقع در جلسات	
- قابلیت همکاری در تیم	- داشتن تجربه شغلی	
- منطقی‌بودن	- داشتن چند سال تجربه کاری در سازمان	
- نظم شخصی	- داشتن دانش فنی	

وقفه‌های منظم که بناگزی‌ر در اداره رخ می‌دهند بر عملکرد افرادی که به تمرکز بیش‌تری نیاز دارند اثر می‌گذارند، یا بر برخی از افراد، بیش‌تر از دیگران اثر می‌گذارند.

با اقدام به دورکاری، چنین افرادی ممکن است بهره‌وری و کیفیت کارشان همراه با کاهش این وقفه‌ها، افزایش یابد [۶۴-۵۱:۷ ; ۴۲-۴۰:۳۶].

۳-۵. مدیران مناسب برای دورکاری

بیش‌تر بحث‌هایی که در مخالفت با دورکاری می‌شود، ریشه در موضوع مدیریت دارد، زیرا بعضی از مدیران نگران ازدست‌دادن کنترل‌های قبلی بر روی کارکنان هستند. مدیران درگیر در برنامه دورکاری نیز باید همانند کارکنان، از نظر شرایط لازم مورد ارزیابی قرار گیرند.

اگرچه معیارهای مدیران به اندازه معیارهای کارکنان دورکار مهم نیستند، ولی بدون بعضی از ویژگی‌های مدیران، یک برنامه هرگز موفق نخواهد شد.

در اینجا نیز در درجه نخست، تمایل و علاقه مدیران به مشارکت قرار دارد. در بعضی برنامه‌ها که مدیران خودشان دورکار هستند یا دورکار بوده‌اند، بهتر می‌توانند مسائل و موضوعات کارکنان را درک کنند و بفهمند، البته چنین وضعیتی الزامی نیست، چراکه در برخی برنامه‌های دیگر دورکاری، مدیران همیشه در اداره مستقر بوده‌اند ولی کار با موفقیت انجام شده. معمولاً در یک برنامه دورکاری زمانی مبانی مهارتی کارکنان و مدیران شرکت‌کننده افزایش می‌یابد که با آموزش همراه باشد. رهگیری و کمی کردن این بهبودها، اطلاعات باارزشی را برای برنامه ارزیابی تأمین می‌کنند و ما را قادر می‌سازند که در آینده، ارزیابی دقیق‌تری از شرکت‌کنندگان داشته باشیم. در واقع، اگر بخواهیم نوعی از معیارهای عینی موفقیت تدوین شود، باید معیارهایی هماهنگ و قابل اندازه‌گیری برای افراد داشته باشیم.

در جدول ۳-۴ به برخی معیارهای مدیریتی برای کسانی که سرپرستی دورکاران را برعهده می‌گیرند اشاره شده است [۳۶:۴۱-۴۳ ; ۲۱].

جدول ۳-۴. معیارهای مدیر [۳۶:۴۳]

۱. اعتماد به کارمند
۲. توانایی تعیین هدف‌های روشن و تفویض اختیار
۳. مهارت در مدیریت پروژه به‌منظور برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار
۴. مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، کتبی و شفاهی
۵. توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان و ترغیب آنان به خلاقیت و استقلال
۶. انعطاف‌پذیری در استفاده از زمان حتی در شرایط معمول اداری
۷. توانایی دریافت بازخورد و ارزیابی عملکرد
۸. رویکرد مدیریتی هدفگرا به جای رویکرد فرایندگرا

۳-۶. تعیین انواع دورکاری

در مباحث قبلی به انواع مختلف دورکاری از دیدگاه‌های مختلف اشاره شد. در اینجا یکی از دیدگاه‌ها که دیدگاه سازمانی است و کاربرد وسیع‌تری دارد مطرح می‌شود.

دیدگاه سازمانی تقسیم‌بندی‌های گوناگونی دارد که تفاوت‌های زیادی با هم ندارند، فقط تعداد شیوه‌های استفاده از دورکاری در آن‌ها ممکن است کم و زیاد شود. در این بحث در یک نمودار، به ترتیبات کاری ممکن اشاره می‌کنیم.

نمودار ۳-۲ (صفحه ۳۲)، شبکه‌ای از ترکیبات ممکن از مکان کار و نوع قرارداد را نشان می‌دهد. موقعیت A یک کارمند معمولی سازمان را نشان می‌دهد. موقعیت B منتهاالیه دیگری است که در آن، یک خویش‌فرما در خانه کار می‌کند، یا یک دورکار خویش‌فرما در کلبه الکترونیکی است.

آنچه این شبکه نشان می‌دهد، راه‌های مختلفی است که دورکار می‌تواند برای منظم کردن راهبردها و اهداف سازمان‌های کاری مختلف و انواع مشاغلی که

درگیر آن است به کار گیرد.

۳-۷. شیوه‌های اصلی استفاده از دورکاری

پنج شیوه اصلی استفاده از دورکاری عبارت‌اند از:

۱. ترکیبات خانه- اداره
۲. ادارات اقماری (تابعه)
۳. مراکز محلی
۴. خانه کاری (مبتنی بر خانه)
۵. کار در مسافرت (سیار)

۳-۷-۱. ترکیبات خانه- اداره

الگوی مازاد. این الگو برای زمانی است که دورکاری، اضافه بر کار هفتگی است؛ مثلاً بعضی از تحلیلگران مالی برای این که در جریان مداوم تغییرات بازار باشند یک رایانه در خانه مستقر کرده‌اند، یا بعضی شرکت‌های بزرگ نفتی تماس مداوم مدیران ارشد خود را با اداره، چه در خانه و چه حتی در کنفرانس‌های خارجی، حفظ می‌کنند. این کار، گاهی مایه تفاخر نیز شمرده می‌شود، و گاهی نیز به این مفهوم است که مدیران اجرایی درواقع هیچوقت بیکار نیستند.

الگوی مکان ترکیبی. شامل ترکیبی از کار از راه دور و کار در اداره، و به‌صورت کار نوبتی هفتگی می‌باشد. این ترکیب، انعطاف‌پذیری قابل ملاحظه‌ای از زمان و مکان ارائه می‌کند، ولی در هزینه‌های ثابت صرفه‌جویی نمی‌شود، زیرا علاوه بر فضای اداری، در بعضی موارد به یک مکان کاری خانگی نیز نیاز است. نوع کاری که در خانه انجام می‌شود معمولاً نوشتن گزارش و انجام کارهایی است که نیازمند آرامش و سکوت است. «کار مکان ترکیبی» اگر در اندازه وسیع انجام شود مطمئناً بر الگوهای رفت و آمد اثر می‌گذارد و زمان اوج شلوغی جاده‌ها، مترو و راه‌آهن را کاهش می‌دهد. مدارک نشان می‌دهند که بخش قابل

ملاحظه‌ای از ترتیبات غیررسمی از این نوع در انگلیس در میان کارکنانی مشاهده می‌شود که مورد اعتماد بالایی هستند [۲۴].

۳-۷-۲. ادارات اقماری (تابعه)

در مورد ادارات اقماری، فناوری می‌تواند اساساً شکل کلی ساختار سازمانی را تغییر دهد. ولی برای کارکنانی که در چنین اداراتی کار می‌کنند، در این الگوی کاری، سرپرستی و نظارت به همان اندازه اداره قدیمی است. «ارسولا هاوس» تفاوت بین اداره اقماری دورکار، و شعبه اداری را که از طریق رایانه ارتباط دارند همانند بانک می‌داند: به‌هرحال اگر یک شعبه اداری نسبتاً کوچک در مکانی دور دست مستقر شده باشد، بویژه برای دسترسی بیش‌تر به بازار کار مطلوب، منطقی است که به‌جای خدمت‌کردن به مشتریان محلی، آن را تحت عنوان دورکاری بپذیریم و انتظاراتی متناسب با این هویت از آن داشته باشیم.

از ادارات اقماری معمولاً برای انجام عملکردهای پشتیبانی و کارهای نسبتاً کوچک که ماهیتی مستقل دارند، استفاده می‌شود. دلایل استقرار چنین اداراتی معمولاً دسترسی به بازار کار فراوان و نیز کاهش هزینه‌های بالاسری است. بهترین شکل ایده اداره از راه دور، استقرار در دیگر کشورها یا قاره‌ها است. آمریکا بیش‌ترین تعداد از این نوع را در کشورهایی نظیر باربادوس، مکزیک و ایرلند دارد، که برای خود کشورهای مقصد نیز به دلیل ایجاد اشتغال داخلی و جلوگیری از مهاجرت جوانان مفید است.

۳-۷-۳. مراکز محلی

انواعی از مراکز همسایه یا محلی، رایانه یا تسهیلات مخابراتی را به نزدیکی کارمندی می‌برند که عموماً در خانه یا در جایی دور از اداره مرسوم مستقرند. این‌ها شامل مراکز خدماتی کسب و کار تجاری، و نیز مراکز اختصاصی هستند که به‌منظور استفاده ویژه از کارکنان ایجاد شده‌اند.

در نوع اول، ترکیبی از خدمات انساندوستانه یا تجاری به وسیله دورکلبه‌ها یا مراکز خدمت از راه دور ارائه می‌شود. مقدار زیادی از این فعالیت برای حمایت از جامعه محلی است. هم‌اکنون علاقه زیادی به توسعه چنین مراکزی به‌منظور تجدید بازار کار روستایی و ایجاد مشاغل کیفی بهتر در مناطق حومه‌ای وجود دارد.

نوع دیگری از مراکز محلی به‌وسیله یک سازمان، مخصوص استفاده کارکنان یا مقاطعه‌کاران فرعی ایجاد می‌شود. این مراکز، مکمل کار مبتنی بر خانه یا مراکز کار همسایه می‌باشند و جایگزین کار مبتنی بر خانه نیستند و هدف از آن‌ها، بیش‌تر کاهش انزوا و موانع ارتباطی که ممکن است این نوع کار را تهدید کند می‌باشد. شرکت «رنک زیراکس»^۱ چنین مرکز محلی را برای گروهی از متخصصان فناوری اطلاعات در «استونی استراتفورد»^۲ ایجاد کرده؛ این مرکز ۲۴ ساعته باز است و کارکنان به سیستم‌های مشتریان و تسهیلات حمایتی دسترسی دارند.

نوع دیگری از مراکز محلی به‌وسیله چند شرکت مختلف برای استفاده مشترک کارمندان راه دور ایجاد می‌شوند، یا ممکن است یک مکان کاری با طراحی خاص و تجهیزات لازم ایجاد شود و شرکت‌ها آن را برای استفاده کارکنان، اجاره کنند.

۳-۷-۴. خانه کاری (کار مبتنی بر خانه)

کارکنان خانه‌کار، دو نوع‌اند:

۱. آنان که غالباً در خانه کار می‌کنند، ولی مقداری از زمان کاری آن‌ها در ملاقات با مشتریان یا کارفرما صرف می‌شود،

^۱ Rank Xerox

^۲ Stony Stratford

۲. کارکنانی که فقط در خانه کار می‌کنند.

گروه اول شامل متخصصان فناوری اطلاعات، محققان و مذاکره‌کنندگان خاص می‌باشد. کارفرمایان به این واقعیت پی برده‌اند که با پیشرفت و توسعه سیستم‌های رایانه‌ای، گروه‌های مختلفی از کارکنان هستند که می‌توانند به‌خوبی کار را در خانه انجام دهند و با برنامه‌ریزی، زمان محدودی در اداره باشند. این دورکاران بالقوه ممکن است در بخش‌ها یا رده‌های شغلی مختلفی باشند، ولی وجه اشتراکشان این است که استفاده از رایانه و ابزارهای نمایش، پردازش و بازیابی اطلاعات، قسمتی از کارشان شمرده می‌شود. این گروه فقط برنامه‌ریزان، طراحان و تحلیلگران رایانه نیستند، بلکه دامنه وسیعی از کارها را می‌توان به این صورت انجام داد.

گروه دوم شامل کارکنانی است که منحصراً در خانه، منشیگری می‌کنند و کارهایی مانند پردازش لغت، ورود داده‌ها، و . . . را انجام می‌دهند. این بخش دورکاری احتمالاً کم‌ترین میزان توسعه به‌منظور استخدام رسمی را دارد، ولی تعداد کارکنان خویش‌فرما که خدمات تجاری مبتنی بر خانه را انجام می‌دهند در این بخش رو به فزونی است.

پیش‌بینی می‌شود که اگر بخش پشتیبانی سازمان‌های بزرگ به‌طور وسیعی در قالب دورکاری ارائه شود، کارکنانی که در خانه‌هاشان مستقرند بخش اعظم این مجموعه را تشکیل خواهند داد. اگر چنین وضعی پیش آید، کارکردن از راه دور دیگر به بعضی امور نسبتاً جدید محدود نخواهد ماند و کارهای نسبتاً معمولی را نیز دربرمی‌گیرد.

از جنبه‌های کمرنگ دورکاری، انزوای اجتماعی است. افراد دورکار، خصوصاً خانم‌هایی که مسئولیت خانه دارند، مایل‌اند بین انعطاف‌پذیری کار خانگی با دریافتی پایین حاصل از مشاغل موجود، مصالحه‌ای انجام گیرد. از جمله افراد دیگری که غالباً تمایل به دورکاری در خانه دارند، معلولان هستند [۷].

۳-۷-۵. کار در مسافرت (سیار)

این حالتی از دورکاری است که در آن، ماشین، قطار یا هواپیما مکان اداره باشد. بویژه اتومبیل برای بعضی از نمایندگان شرکت‌ها، مثلاً مدیرانی که کارشان مستلزم مسافرت است، اغلب نوعی از اداره است و در آن تجهیزاتی مانند تلفن سلولی، رایانه همراه شخصی، و حتی نمابر نصب می‌گردد. در دورکاری سیار، فناوری اطلاعات این امکان را می‌دهد که کارکنان در مواقع لزوم در دسترس باشند. همچنین فناوری اطلاعات امکان تصمیم‌گیری به‌صورت نامتمرکز را تسهیل می‌کند و امکان کنترل و نظارت نیز وجود دارد. نوعی از دورکاری سیار، انجام بعضی از کارها در محل مشتری است؛ همانند نصب و پشتیبانی رایانه، آموزش، و ... [۱۵-۹:۲۰؛ ۱۴:۳۶؛ ۱۴-۱۱:۵۳].

۳-۸. تعیین نیازمندی‌ها

۳-۸-۱. مقررات

از مواردی که در تعیین نیازمندی‌ها باید مد نظر قرار داد، توافقات و مقررات مربوط به موارد زیر هستند:

- تجهیزات و نوشت افزار اداره را چه کسی تأمین خواهد کرد؟
- چه کسی هزینه لازم برای تعمیرات ضروری تجهیزات را پرداخت خواهد کرد؟
- چه کسی و چگونه کیفیت کار را ارزیابی خواهد کرد؟
- در چه فواصل زمانی کارکنان باید گزارش پیشرفت کار تهیه کنند؟
- گزارش پیشرفت کار باید شامل چه اطلاعاتی باشد؟
- دریافتی فرد چقدر است؟
- شیوه پرداخت چگونه است و چه بخش‌هایی درگیر فرایند پرداخت هستند؟

- اگر کیفیت کار پایین باشد، یا در زمان مورد توافق انجام نشود، چه تصمیمی گرفته می‌شود؟
- اگر در خصوص کیفیت کار، نظرات مختلف باشد، چه خواهد شد؟
- اگر کارمند تصادف کند یا مریض شود چه خواهد شد؟
- اگر کارمند به‌خاطر مراقبت از اعضای خانواده نتواند کار کند، چه خواهد شد
- چه کسی مسئولیت بیمه جبران خدمت^۱ را بر عهده دارد؟
- آیا اگر لازم باشد، شخص دورکار بیمه خسارت حرفه‌ای^۲ می‌شود؟
- (اگر برنامه کار، بلندمدت یا تمام‌وقت باشد) برنامه پرداخت برای روزهای تعطیل چیست؟
- وقتی که کارمند برای شما کار می‌کند، چه کسی پاسخگوی بیمه بدهی عمومی در خانه او است؟
- اگر نتوانید سروقت یا مطابق با توافق‌نامه، پرداختی کارمند را به او بدهید، چه راه حل دیگری برای وی وجود خواهد داشت؟
- مالک کار انجام‌شده یا حق امتیاز آن چه کسی خواهد بود؟
- اگر نیازی به ملاقات رودررو باشد، در کجا انجام خواهد شد؟
- پرداخت هزینه مسافرت و جلسات بر عهده چه کسی خواهد بود؟
- مسئولیت امنیت اطلاعات با کیست؟ [۳۲:۲۰]

۳-۸-۲. تعیین تجهیزات مورد نیاز

به موازات فناوری اطلاعات، دورکاری نیز پیشرفت کرده و رایانه‌های شخصی، تلفن‌های همراه، پست الکترونیکی، «شبکه رقومی خدماتی یکپارچه»^۳، و ... نمونه‌هایی از آن هستند.

^۱ Compensation Insurance

^۲ Professional Indemnity In

^۳ ISDN

واژه‌ای همچون «کلبه الکترونیکی» تصویری از اتاق‌های دوستانه، پر از آخرین تجهیزات را مجسم می‌کند که جنب‌وجوش ثمربخشی در آن جریان دارد. ولی چه مقدار از این تجهیزات فنی، واقعاً ضروری‌اند؟ این امر بستگی به شغل و مهارت فرد در هر اداره دارد؛ تفاوت مهم در نوع ارتباطات موردنیاز است و به این منظور، شغل فرد مورد تحلیل قرار می‌گیرد تا نیازمندی‌های او تعیین شود.

ارزیابی نیازها

- تحلیل مشاغل افراد برای دورکاری، یک نقطه شروع خوب است و برای این منظور بهتر است پارامترهای زیر را مشخص کرد:
- کار عمدتاً در خانه انجام می‌گیرد یا فرد دورکار از خانه و با کمک وسایل پیشرفته، در تماس با مشتری است؟
 - دامنه فعالیت‌هایی که انجام می‌گیرد (مثلاً نوشتن گزارش، تحلیل فروش، ورود داده‌ها و توسعه نرم‌افزار) چقدر است؟
 - نوع اطلاعات موردنیاز - داده‌پایگاه‌های مرکزی^۱، داده‌پایگاه‌های خارج از سازمان، اطلاعات خاص پروژه - کدام‌اند؟
 - حساسیت یا محرمانگی اطلاعات در چه سطحی است؟
 - توالی و نوع دسترسی موردنیاز چگونه است: گاهگاهی ولی فوری، روزانه و مداوم، روزانه و فوری ولی برای کوتاه‌مدت؟
 - چه مقدار و چه نوع اطلاعاتی منتقل می‌شود؟
 - کاربرد تلفن کم است یا زیاد؟

داشته‌های افراد

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، یک سیستم دورکاری ضرورتاً نیازمند مجموعه‌ای از تجهیزات فریبنده نیست؛ آنچه لازم است، استفاده مناسب و منظم

^۱ Central Data Bases

از تجهیزات موجود، بویژه تلفن است.

تجهیزات مورد نیاز در خانه معمولاً شامل موارد زیر است:

- خط تلفن مجزا برای استفاده کاری، با گوشی دارای حافظه و قابل برنامه‌ریزی؛
- رایانه شخصی، چاپگر و نرم‌افزارهای گوناگون، یا- اگر ورود داده‌ها وظیفه اصلی است- یک پایانه اصلی؛
- پیامگیر، نه فقط برای اطمینان از این که تلفن‌ها پاسخ داده می‌شوند، بلکه برای این که دورکاران بتوانند مقدار زمانی را که در دسترس هستند کنترل کنند؛
- دورنگار، نه فقط به عنوان ابزاری برای انتقال اطلاعات، بلکه برای گرفتن فتوکپی به تعداد کم در موارد نیاز؛
- مودم برای دسترسی به پست الکترونیکی و انواع سیستم‌ها و خدمات موجود. البته برنامه‌های نسبتاً محدودی هستند که از مودم برای انتقال فایل استفاده می‌کنند، اما برای برقراری ارتباط و پست الکترونیکی، این برنامه‌ها افزایش می‌یابند.
- تجهیزات اضافی برای کسانی که سیارند و بیرون از خانه کار می‌کنند، شامل موارد زیر است:
- فراخوان^۱؛
- تلفن همراه؛
- رایانه شخصی قابل حمل با مودم داخلی.
- خدمات و سرویس‌های خارجی که افراد به آن‌ها نیاز دارند عبارت‌اند از: پست. بعضی برنامه‌ها برای تبادل اطلاعات، مشخصاً به سیستم پستی قدیمی وابسته هستند، مانند ارسال و نقل و انتقال دیسک، و کپی‌های سخت‌افزاری؛

- خدمات پیک برای کارهای اضطراری؛
- پست الکترونیکی. این پست نه فقط یک وسیله ارتباط اصلی سازمانی است، بلکه رابط اصلی بین همه دورکاران نیز می باشد. رواج پست الکترونیکی در یک سازمان و استفاده از آن، اغلب بیانگر فرهنگ خوب و توان سازگاری با دورکاری است؛
- پست صوتی. همانند سیستم مبتنی بر تلفن پیامگیر و پست الکترونیکی، تا زمانی که مودم وجود داشته باشد، هر جایی که فرد کاربر هست به طور آماده در دسترس است؛
- تسهیلات تلفن برگشت اتوماتیک^۱. مثلاً برای دسترسی مستقیم به رایانه های شرکت، و برای اطمینان از این که نه فقط خرج تلفن به پای شرکت حساب می شود، بلکه یک لایه امنیتی اضافی نیز باشد، چرا که مجموعه محدودی از تلفن ها برای این نوع دسترسی تعیین می شود؛
- خط های بسته یا اجاره ای^۲. این ها زمانی ضروری خواهند بود که ترافیک اطلاعات بین دو مکان باشد، مثلاً دفتر اصلی با اداره همسایه یا ادارات اقماری.
- شبکه داده های عمومی. برای دسترسی به طیف گسترده ای از اطلاعات و خدمات موجود.
- با بهبود شبکه مخابراتی، گسترش «شبکه های رقومی خدمات یکپارچه» و رشد رقابت در تجارت مخابرات، طیف وسیعی از گزینه های پیچیده کنونی در قالب سیستم تلفن معمولی رشد می کنند. این خدمات جدید به شرح زیرند: «خدمات مدیریت تسهیلات مخابراتی» که از طریق شبکه های ملی و

¹ Automatic call Back Facilities

² Tied Lines Or Leased Lines

به وسیله فراهم کنندگان ارتباطات راه دور عمل می کنند. چنین خدماتی مکالمات را بدون قطعی ارائه می دهند. در این مورد، انتقال مکالمات از یک حوزه تجاری به هر شماره تلفن دیگری که مربوط به داخل یا خارج ساختمان (شامل پست صوتی، تلفن همراه، و...) باشد بدون اطلاع تماس گیرنده صورت می پذیرد.

شبکه های خصوصی مجازی که به وسیله ارائه کنندگان خدمات مخابراتی اداره می شوند، ولی همانند یک شبکه داده ای خصوصی، به مشتری خدمت می دهند.

خدمات پهنای باند درخواستی، که مشتریان در موارد نیاز ناگهانی به انتقال حجم بالای داده ها، یا برای کنفرانس از راه دور، می توانند موقتاً به پهنای باند لازم دسترسی داشته باشند [۸۵-۸۲:۳۶].

۳-۸-۳. دانش و مهارت

آموزش یکی از اساسی ترین مراحل در اجرای دور کاری است، زیرا باعث موفقیت بیش تر برای دور کاران و مدیران دور کاران می شود و به عنوان یک ضرورت در تغییر نگرش افرادی که در ادارات معمولی کار کرده اند مورد توجه می باشد. حتی اگر افراد دور کار مهارت های شغلی خوبی هم داشته باشند، باز هم به دلایل زیر به مهارت آموزی نیاز دارند:

- بررسی برنامه دور کاری (اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و سنجش موفقیت)،
- مهارت های مدیریتی جدید (مدیریت زمان، مدیریت پروژه، اعتماد به نفس، مدیریت اضطرابات، مهارت های اصلی کاری و اداری، مشارکت در امور خانه)،
- مهارت های ارتباطی رسمی و غیررسمی کتبی، شفاهی و الکترونیکی برای مدیران و کارمندان،
- مهارت های فنی مربوط به استفاده از تجهیزات و شبکه ها،
- حقوق و مسئولیت های مربوط به خانه و رویه های کاری روزانه،

- آگاهی از دستورالعمل‌های بهداشت و سلامتی [۳۶:۳۵-۳۶].

مهارت آموزشی مقدماتی

هنگامی که دورکاران از بیرون از سازمان استخدام می‌شوند باید همانند دیگر کارمندان معمولی به دیگران معرفی شوند. فهرستی از اطلاعات موردنیاز برای شروع کار به شرح زیر است:

- اطلاعات عمومی درباره سازمان، فعالیت‌ها، تاریخچه، فرهنگ، و مکان جغرافیایی آن؛

- اطلاعاتی در خصوص مقررات مربوط به:

- بهداشت و سلامتی،

- وقت‌شناسی،

- لباس متعارف؛

- اطلاعات مربوط به مزایا و تسهیلات عمومی طبقه‌بندی شغل خاص، که ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- مرخصی استحقاقی،

- پرداختی‌های مربوط به بیماری،

- مزایای دوران زایمان و پس از آن،

- برنامه‌های بازنشستگی،

- مشاوره شغلی،

- تسهیلات آموزشی،

- فوق‌العاده مأموریت، - تخفیفات کارمندی؛

- اطلاعات ویژه در خصوص نقش واحد سازمانی مربوطه، سلسله‌مراتب سازمانی و افراد کلیدی که از دورکاری حمایت خواهند کرد، حمایت فنی (سخت‌افزار، نرم‌افزار)، راه‌های دریافت کمک یا راهنمایی.

آموزش مقدماتی بویژه برای دورکاران بسیار ضروری است، زیرا باعث می‌شود خود را جدا از سازمان نبینند و احساس آرامش کنند [۹۲-۵۳:۹۱].

۳-۸-۴. ساختارهای سازمانی زمینه‌ساز دورکاری

افراد مختلف درباره دورکاری و ساختار سازمانی صحبت کرده‌اند، ولی نظرات آنان مانند هم نیست. هدف از دورکاری انجام فعالیت‌های سازمانی است، و بنابراین نمی‌توان ساختار سازمان را با محوریت دورکاری شکل داد. در این جا در خصوص ارتباط بین ساختار سازمانی و دورکاری بحث خواهیم کرد و ساختارهای سازمانی را که به احتمال زیاد موافق دورکاری هستند، توضیح خواهیم داد.

سازمان در ساده ترین شکل آن عبارت است از تجمع گروه‌هایی از افراد برای انجام یک وظیفه معین. ساختار سازمانی عبارت است از شیوه تقسیم یک گروه به گروه‌های کوچک‌تر که عهده‌دار وظایف متمایز هستند، و چگونگی هماهنگی بین آن‌ها.

وقتی درباره ساختار سازمانی صحبت می‌کنیم اشاره به نمودار سازمانی و اجزا و خطوط آن نیست، بلکه به سیاست‌ها، اختیارات، و سلسله‌مراتب مسئولیت‌ها، تعیین نقش‌های کاری و سازوکارهای اداری که امکان می‌دهند یک سازمان، فعالیت‌های کاریش را هدایت، هماهنگ و نظارت کند توجه داریم.

بیش از دو دهه است که شاهد روندی هستیم که بر ساختار سازمان اثر گذاشته است. کوچک‌شدن اندازه سازمان، کم‌شدن لایه‌های مدیریتی، مهندسی مجدد فرایندها، جایگزینی بخش‌های عملکردی قدیمی با ساختارهای مبتنی بر پروژه و تیم، حرکت کردن به سمت یک مدل هسته/جانبی^۱ با نقش بیش‌تر برای کارکنان وابسته، رشد شبکه‌های درون‌سازمانی، و طراحی‌های بدون مرز، از

^۱ A Core/Periphery Model

پیامدهای این اثرات بوده‌اند. همه این‌ها اشاره به رشد و پیشرفت دورکاری دارند. از طرف دیگر، رشد دانش کاری و افزایش پیچیدگی فناوری اطلاعات، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم آورده که ساختار سازمانی را فراتر از محدودیت‌های زمانی و مکانی سنتی، توسعه دهند.

این ساختارها اغلب با عنوان فدراسیونی از گروه‌ها و افراد آزاد مشخص می‌شوند و براساس رویکرد اقتضایی به ساختار سازمانی، می‌توان انتظار داشت که این سازمان‌های ارگانیک و انعطاف‌پذیر، احتمالاً به سوی دورکاری حرکت کنند و دورکاران کارآمدی داشته باشند.

از آنجاکه رشد دورکاری، زمینه‌ساز به‌کارگیری وسیع‌تر ساختارهای انعطاف‌پذیر است، احتمالاً ارتباط دوجانبه در این مورد نیز وجود دارد.

از سوی دیگر، دورکاری ممکن است به دلیل تأثیر بسزایی که در کاهش هزینه‌ها دارد، با کاهش اندازه و لایه‌های سازمان و انتقال جغرافیایی عملکردها و کارکنان باقی‌مانده، در سازمان رواج یابد [۱۰-۹:۴۴؛ ۵۲:۴۱].

کار تیمی و دورکاری. کار تیمی و سازماندهی تیمی، سازمان غالب در ابتدای دهه گذشته برای افزایش توانایی سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان بوده‌اند. وقتی تیم‌ها به‌طور مؤثر کار کنند مظهر بهره‌وری، کارآیی و رضایت کارکنان خواهند بود، ولی وقتی غیرکارکردی باشند، نه کارکنان و نه سازمان، هیچ‌یک راضی نخواهند بود.

در سال ۱۹۹۷ «وست»^۱ اظهار کرد که این امر اغلب مربوط به تفاوت بین تیم‌های فعال در سازمان، یا سازمان‌هایی است که حول تیم‌ها شکل می‌گیرند.

تیم‌ها به‌عنوان پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌های کوچک و تک‌سطحی با آن مواجه‌اند و پراکندگی جغرافیایی و سازمانی کارکنان (که منجر به لایه‌های

^۱ West

نامتمرکزتر و ساختارهای مدیریتی با سلسله‌مراتب کم‌تر که بر اثر توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به ظهور رسیده‌اند)، به آن‌ها کمک کرده تا اشکال جدیدی از سازمان را تجربه نمایند.

تیم‌های مجازی، گروه‌های همکاری هستند که از نظر جغرافیایی و سازمانی، توزیع شده‌اند و ترکیبی از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای اجرای یک وظیفه سازمانی را در اختیار دارند. این تیم‌ها می‌توانند موقتاً یا دائماً با اعضای قابل تغییر، شکل بگیرند. چالش‌های پیش روی یک رویکرد تیمی و دورکاری به‌عنوان شکلی از کار، همانند ترتیبات کاری سنتی می‌باشد و همه آن‌ها بر محیطی که تک تک افراد کار می‌کنند اثر می‌گذارند.

اعضای تیم‌های مجازی هنوز به ویژگی‌های تیم‌های کاری سنتی (ویژگی‌هایی همچون مهارت‌های ارتباطی مؤثر، وضوح هدف، و عملکردگرایی) احتیاج دارند.

همانند هر تیم دیگر، مدیران نیاز به بیان روشن انتظارات درباره عملکرد و معیارهای ارزیابی موفقیت، و یک برنامه زمانبندی برای گزارش‌ها، فواصل خروجی‌ها، و محصول نهایی دارند. به‌هرحال، تغییرات در نوع کار و بافت درونی محل انجام کار، بر شیوه کار اعضای تیم، ارتباط آنان با یکدیگر و نشان‌دادن قابلیت‌هایشان اثر خواهد داشت.

اعضای تیم‌های مجازی به موارد زیر نیاز دارند:

- یادگیری شیوه‌های جدید برای نشان‌دادن قابلیت‌هایشان و شناخت دیگران در محیطی که حضور افراد، بسیار کم احساس می‌شود؛
- تقویت مهارت‌های مشارکت تیمی - علاوه بر مهارت‌های دیگر - به‌خاطر تغییرپذیری اعضا، که نیاز به همگون‌کننده‌های سریع دارد؛
- کسب مهارت در فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی گوناگون؛
- تقویت مهارت‌های مربوط به مسائل حساس فرهنگی و ارتباطی (توزیع

جغرافیایی ممکن است درون مرزهای ملی و فرهنگی باشد؛ در بیش‌تر بحث‌های مربوط به تیم‌های مجازی، «تاوسند»^۱ و همکارانش، بیش‌تر بر مکان، و استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی تأکید می‌کنند و می‌گویند که دورکاری معمولاً به طبقه‌بندی شغلی نسبتاً مستقلاً که درگیر سطوح کم‌تری از همکاری است، محدود می‌شود. آنان بیان می‌کنند که قالب تیم‌های مجازی می‌توانند با امکان‌دادن به کارکنان عضو تیم‌های کاری که همکاری بالایی با یکدیگر دارند برای کار از راه دور، پتانسیل دورکاری را افزایش دهند.

هماهنگی. «لارنس» و «لورش» [۱۴] بر اهمیت پذیرش یک نگرش اقتضایی به سازمان تأکید کردند. آنان همچنین دریافتند که واحدهای متفاوت ساختاری (تیم‌های فعلی) احتمالاً درباره هدف‌ها، درکی که از زمان دارند، و شیوه‌های تعاملات میان افراد و درجه رسمیت ساختار، متفاوت عمل می‌کنند. بعلاوه، الگوی ارتباطی و جریان‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها اغلب به جدایی (انزوای) واحدها از یکدیگر کمک می‌کند.

در سال ۱۹۹۸ «اینساین»^۲، اظهار کرد که به‌منظور طراحی سازمانی که بتواند هماهنگی بین واحدها (تیم‌ها) را انجام دهد لازم است به موارد زیر توجه شود:

- تغییر در شیوه واحدهایی که هماهنگ و گروه‌بندی می‌شوند، شامل استفاده از سازوکارها و فرایندهای جانبی؛
- همکاری و مشارکت در بین واحدها- آنها که مستقیماً درگیر مبادلات درون- واحدی‌اند و در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سهمیم هستند؛
- مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌هایی که به حسن مماشات در وابستگی‌های

¹ Townsend

² Lawrence And Lorsh

متقابل مربوط می‌شوند؛

- استفاده از شیوه‌های مناسب به منظور حل تضادهایی که در بین گروه‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛
- سیستم‌های واحد (یکپارچه) که به مبادله و مشارکت کمک می‌کنند. اگر ارتباطات به مثابه «چسب اجتماعی» باشد که اعضای تیم‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد (ارتباط می‌دهد)، پس دورکاران می‌توانند بر توزیع زمانی و جغرافیایی - که احتمالاً برایشان حادث می‌شود - غلبه کنند [۲۴-۵۹:۱۵؛ ۲۶-۱۴:۲۱].

۹-۳. آماده‌سازی

۹-۳-۱. تصویب مقررات

- از جمله اقدامات لازم قبل از اجرای دورکاری، تدوین و تصویب قوانین و مقررات مربوط است. این قوانین و مقررات بعد از تنظیم باید به تصویب افراد ذیصلاح برسد تا ضمانت اجرایی داشته باشد و سپس به رؤیت افراد دورکار و مدیران مربوطه برسد؛ یعنی هر دو طرف، قرارداد استخدام را (که در آن، مقررات استخدام و تعهدات طرفین مشخص شده) امضا کنند. در بحث تعیین نیازمندی‌ها به مواردی که مقررات مربوط به آن‌ها باید تهیه شود اشاره شده. از جمله این موارد عبارت‌اند از:
- عنوان شغل، و اطلاعات کارمند؛
- محل و برنامه کاری دورکار؛
- مالکیت و مسئولیت تجهیزات و دارایی (سرمایه) که به وسیله دورکاران آن‌ها استفاده می‌شود؛
- نیازهای ایمنی و ارگونومی محل کار؛
- شیوه‌های رسمی و غیررسمی ارتباط با سرپرست، دیگر دورکاران، و

همکاران ادارات تابعه و دفتر مرکزی؛

- تعیین دوره بازبینی، ارزیابی، و شروع مجدد تفاهم‌نامه دور کاری.

۳-۹-۲. آموزش

چه نوع آموزش و چه روش آموزشی مناسب خواهد بود؟ چگونه بدانیم به چه مقدار آموزش نیاز است؟ یکی از ابزارها، بررسی توانش‌های دورکاران است، که برآوردی از وسعت و ماهیت تغییرات موردنیاز دورکاران، مدیران و گروه‌های هم‌ساخت به‌دست می‌دهد. این پیش‌بینی به ما کمک می‌کند که از حوزه، نوع، و ماهیت آموزش مورد نیاز آگاهی یابیم.

بنابراین آموزش هم برای مدیران دورکاران و هم برای دورکاران لازم و ضروری است و از عوامل مهم اثرگذار بر بهره‌وری آن‌ها خواهد بود. در این رابطه از شیوه‌های گوناگونی می‌توان استفاده کرد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: کتاب. به‌عنوان یک قسمت از برنامه آموزش، به نظر می‌رسد که یک کتاب سلیس و قابل‌خواندن یا یک دستنامه برای دورکاران، کمک با ارزش و منبع مرجع مناسبی در طول فرآیند سازگاری (خوگیری) است.

آموزش رودررو. علاوه بر منابع مکتوب، یکی از ابزارهای مهم، جلسات آموزش رودررو با رؤسا و دورکاران احتمالی در هنگام شروع سبک‌های کاری جدید و در فواصل مختلف پس از شروع پروژه است و مورد بعدی، نشست‌های گروهی و تشکیل گروه‌های کاربران است.

کارگاه آموزشی. در کارگاه‌های آموزشی برای دورکاران به موارد زیر پرداخته می‌شود:

- بحث‌های دوجانبه،

- نقطه نظرات،

- قوانین،

- تحلیل شغلی کار دورکار،

- مدیریت بحران،
- ایجاد مهارت‌های دور کاری،
- غلبه بر محیط کار.
- در کارگاه‌های آموزشی مدیران به موارد زیر پرداخته می‌شود:
- بیان دیدگاه‌های کلی،
- انتخاب دورکاران و تحلیل شغلی (ساختار دادن به مشاغل)،
- تحلیل جریان‌های اطلاعاتی اداره،
- تعیین معیارهای عملکردی و ارزیابی نتایج/جمع‌بندی.
- موضوع کارگاه‌های مشترک از جمله عبارت‌اند از:
- بیان دیدگاه‌های مربوط به موافقت رسمی سازمان با دورکاری،
- این که چه کسی به چه چیزی نیاز دارد،
- تعیین اهداف و نیازها،
- مواجهه‌شدن با تغییرات،
- تکمیل قرارداد [۲۰۱-۱۹۸:۴۱].

۳-۹-۳. تأمین تجهیزات

- از جمله اقلام سخت‌افزاری موردنیاز که باید تهیه کرد عبارت‌اند از:
- خط تلفن، به‌اضافه خدمات اضافی در یک محیط مبادله دیجیتالی^۱،
 - رایانه شخصی،
 - مودم و خط تلفن دوم،
 - پست الکترونیکی،
 - چاپگر،
 - نماپر،

¹ Ensign

- پیامگیر تلفن،
- دستگاه فتوکپی،
- رایانه قابل حمل / کیفی،
- تلفن سلولی / فراخوان.

البته دورکاران خویش فرما باید خودشان تجهیزات موردنیاز را تهیه کنند و هزینه‌های اداری، نگهداری و تعمیرات خود را بپردازند. در این حالت ممکن است سازمان (کارفرما) برای خرید تجهیزات به دورکار وام بدهد. این وسایل معمولاً برای کارکنان رسمی شرکت تهیه می‌شود و هزینه‌های اداری (همانند اجاره و قبض تلفن) را دریافت می‌کنند. در مواردی که شخص به محل کار اولیه منتقل گردد، تجهیزات به کارفرما برگردانده می‌شود.

اثاثیه اداری. علاوه بر اقلام سخت‌افزاری، هزینه‌های دیگری نیز در مکان‌های کاری جدید وجود دارند که عبارت‌اند از اثاثیه اداری که معمولاً برای محل کار تهیه می‌شوند. بنابراین کارفرمایان باید بسته به نیاز افراد، میز و صندلی با اندازه‌های مناسب، تجهیزات ذخیره‌سازی، و ... را فراهم نمایند [۵۳:۵۸-۶۱]. نرم‌افزار. علاوه بر سخت‌افزار و اثاثیه اداری، یکی از ضروریات کار دورکاران، نرم‌افزارهای مرتبط می‌باشد که باید حتماً تهیه کرد.

نکته موردتوجه در خصوص دورکاران این است که برای انجام دورکاری باید حداقل استاندارد در باره صفحه نمایش، صفحه کلید، میز کار یا سطح کار، نرم‌افزار، و محیط عمومی شامل فضا، روشنایی، نور و انعکاس نور، سروصدا، گرما، رطوبت، و تشعشع رعایت شود.

۳-۱۰. اجرای برنامه دورکاری

با یک نگرش برنامه‌ریزی شده و منطقی برای اجرای برنامه دورکاری، احتمال بیش‌تری برای موفقیت وجود دارد تا با یک واکنش بدون برنامه‌ریزی، حتی اگر

بر آخرین شیوه‌های مدیریتی مبتنی باشد.

بعد از پایان آموزش و نصب تجهیزات لازم و نیز تصویب قوانین و مقررات، وارد مرحله جدیدی می‌شویم که بسیار مهم و حساس است. در این مرحله، برنامه دورکاری را به صورت آزمایشی اجرا می‌کنیم؛ البته:

- مدت اجرای آزمایشی، زمان شروع، و زمان پایان دوره را مشخص می‌کنیم؛
- تعداد بخش‌ها، مدیران و دورکاران درگیر را مشخص می‌کنیم؛
- انواع مشاغل و مکان‌های کاری درگیر را تعیین می‌کنیم؛
- شیوه‌های ارتباطی با دورکاران و مدیران را مشخص می‌کنیم؛
- شیوه‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت را معین می‌کنیم؛
- حداقل و حداکثر روزهای کاری در هفته را تعیین می‌کنیم؛
- برنامه‌های مجازی دورکاری را مشخص می‌کنیم؛
- هزینه‌های برنامه آزمایشی (مثل هزینه‌های مشاوره، فناوری‌های اجرایی و پشتیبانی، و...) را تخمین می‌زنیم.

در اجرای برنامه، اگر دورکاران ما خارجی باشند اختلالی در کار سازمان به وجود نمی‌آید. اما اگر دورکاران داخلی باشند ممکن است اختلالاتی در روند کارها ایجاد شود که باید از یکی از روش‌های مناسب اجرایی استفاده کنیم و حمایت‌های لازم از کارکنان دورکار، مدیران و دیگر کارکنان نیز به عمل آید.

۳-۱۱. ارزیابی و کنترل

برنامه دورکاری باید به صورت دوره‌ای ارزیابی شود. با تحقیق بر روی مشارکت کنندگان طرح، و مدارکی که نشان از پیشرفت برنامه یا عدم پیشرفت آن دارد و هزینه‌های واقعی، می‌توان این ارزیابی را انجام داد.

باید بازخورد و اطلاعات لازم به مدیر اجرایی، کمیته راهبری، سرپرست دورکار و خود دورکار داده شود، و تغییرات و توسعه لازم باید مبتنی بر معیارهای

معتبر ارزیابی باشد. از جمله سؤالاتی که در ارزیابی می‌توان پرسید عبارت‌اند از:

- آیا به اهداف مورد نظر رسیده‌ایم؟
- آیا بهره‌وری افزایش، و غیبت کاهش یافته؟
- آیا جابه‌جایی کارکنان کاهش یافته؟
- آیا فناوری موجود، پاسخگوی نیازها بوده؟
- آیا ارتباطات در وضعیت مناسبی است؟
- آیا سرپرستان دورکاران از عملکرد دورکاران رضایت دارند؟
- آیا دورکاران از برنامه‌ها و از دور کاری راضی هستند؟
- چه موانعی بر سر راه برنامه‌های دائمی وجود دارند؟
- آیا منافع حاصله، هزینه‌های واقعی را پوشش می‌دهند؟
- آیا نظر سرپرستان و دورکاران این است که دور کاری ادامه یابد؟ [۵۶؛ ۵۵]

1. Andriani, Susi. 2000. *Teleworking: Possibilities & Barriers*.
<http://www.geocities.com/andriani-susi/teleworking.htm> (14 Apr. 2002).
2. *Application to Telework*. 2000.
<http://www.dot.state.nc.us/services/personnel/telework/forms/teledotapplicati onv1.7.doc> (15 May. 2002).
3. Bertin, Imogen; and Alen Denbigh. 2000. *The Telework Handbook: New Ways of Working in the information Society*. 3rd edition. Warwickshire: The telework, telecottage and telecenter association.
4. Beyer, Joachim; and etal. 1997. *Second Draft MIRTI Handbook: Models of Industrial Relation in Telework Innovation*.
<http://www.ejelsa.com/nestar/mirti/5.1/1.htm> (13 Oct. 2002).
5. Blanc, Gerard. 1988. Autonomy, Telework and emerging cultural values. in *Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization*, edited by Werner B. Korte, Simon Robinson, and Wolfgang J. Steinle. Amsterdam: Elsevier science publishers B. V.
6. Blanpain, Roger. 1995. *The social implications of teleworking(I): The Legal and contractual situations of teleworkers in the member states of the European union*. European foundation for the improvement of living and working conditions.
7. Bredin, Aice; and Kirsten Lagatre. 1998. *The Home Office Solution: How to Balance Your Professional and Personal Lives While Working at Home*. New York: John Wiley & sons, inc.
8. Burch, Steven. 1991. *Teleworking: a Strategic Guide for Management*. London: Kogan Page.
9. Celby, C.; and F. Wilson, eds. 2001. *Flexible Working Handbook*. (Draft 1.)
10. Center for information and communication technologies science policy research unit. 1992. *Information and Communication Technologies in the Home: The Case of Teleworking*. Brighton: Leslie Haddonad Roger Silverstone.

11. Clark, Michael Antony, 2000. Teleworking in the Countryside: Home-based Working in the information Society. Aldershot: Ashgate.
12. Clark, Stanley Dimock II. 1998. The decision to telework: an investigation of influential factors. Ph.D. diss., Claremont graduate university.
13. Currid, Cheryl. 1995. Are You prepared to make the move from your office to cyberspace?. Windows Magazine 6(11): 73-75.
14. Daniels, Kevin; David Lamond; and Peter Standen. 2000. Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology. London: Thomson learning.
15. Ellison, Nicole Batt. 1999. Telework. The changing technology, geography and culture of work. Ph.D. diss., University of southern california.
16. Fireman, Steven Mark. 1999. A model of telecommuting withdrawal: Employee perceptions predicting the reduction or stopping of telework. Ph.D. diss., University of Washington.
17. Fisher, Kimball; and Mareen Duncan Fisher. 2001. The Distance Manager; A Hands-on Guide to Managing off-Site Employees and Virtual Teams. New York: Mc graw-Hill.
18. Grantham, Charles. 2001. The Future of Work: The Promise of the New Digital Work Society. Commercenet press. <http://www.futurework.com>
19. Granthman, Charles E.; and Paul Eric D. 1995. The greening of organizational change: A case study. Innovation: The European Journal of Social Sciences 8(2): 221-233.
20. Gray, Mike; Noel Hodson; and Gil Gordon. 1994. Teleworking Explained. Chichester: John Wiley & sons.
21. Guthrie, Ruth. 1997. The Ethics of telework. Information Systems Management 14(4): 29-32.
22. Halal, William E. 1994. Let's turn organizations into markets. Futurist 28(3): 8-14.
23. Halpin, Jon. 2001. G0 to telework. PC Magazine 20(6): 273.
24. Hill, E. Jeffrey; and Alan J. Hawkins. 1996. Work and family in the virtual office. family relations 45(3): 293-301.
25. <http://www.tabela.org/tw-definitions.htm> (20 Apr. 2002).
26. Huuhtanen, Pekka. 1996. The social implications of teleworking(III): Health and safety on telework. European foundation for the improvement of living and working conditions.
27. Huws, Ursula; Werner B. Korte; and Simon Robinson. 1990. Telework: Towards the Elusive Office. Chichester: John Willy & sons.
28. Jackson, Paul J.; and Jos M. Vander Wielen. 1998. Teleworking: International Perspectives. London: Routledge.

29. Johnson, Mike. 1997. Teleworking inbrief. Oxford: Butter worth-heinemann.
30. Kurland, Nancy B.; and Diane E. Bailey. 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics* 28(2): 53-67.
31. Maclean, Kenneth James. 1998. Discovering work: Asymbolic interactionist study of telework. Master's thesis, university of calgary.
32. Manning, Alison; and Catriona Nicholls. 2001. Teleworking Today: The Benefits and Processes of Employing Rural and Regional Teleworkers. Astralia: Kondinin group.
33. Maynard, Roberta. 1994. The growing appeal of telecommuting. *Nation's Business* 82(8): 61-62.
34. Mc Leish, Fraser. Tws-The Facts and Figures of Teleworking. <http://members.aol.com/telwebsite/twfacts.htm> (17 Dec. 2001).
35. Mirchandani, Kiran. 1999. Re-forming organisations: Contributions of teleworking employees. In *Virtual Working: Social and Organizational Dynamics*, edited by Paul Jackson. Lodon: Routledge.
36. Moorcraft, Sheila; and Valerie Bennett. 1995. *European Guide to Teleworking: A Frame Work for Action*. Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions.
37. Murphy, Edna. 1996. *Flexible Work*. Hertfordshire: Director books.
38. Nature of Teleworking. <http://www.doc.mmu.ac.uk/RESAERCH/MSc/azads/telewor.htm> (12 Oct.2002).
39. NC office of state personnel. 1997. Final Teleworking Pilot Report. <http://teleworking.osp.state.nc.us/report/find.html> (2 Jun 2002).
40. Nilles, Jack M. 1997. Telework: Enabling distributed organization. *Information Systems Management* 14(4): 7-14.
41. Nilles, Jack M. 1998. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: John Wiely & sons, inc.
42. North Carolina office of the state auditor. 1997. Establishing a Formal Telework/ Telecommuting Program for State Employees. <http://teleworking.osp.state.nc.us/whatis.htm> (13 Oct. 2002).
43. Parliamentary office of science and technology. 1995. *Working at a Distance: UK Teleworking and Its Implications*. London: Parliamentary office of science and technology.
44. Paton, Robert A. ; and James Mc Calman. 2000. *change management: A Guid to Effective Implementation*. London: Sage publications.
45. Pennings, Frans. 1996. The social implications of teleworking(II): the social security position of teleworkers. European foundation for the improvement of living and working conditions.
46. Pros and cons of telework: 1992. *Worklife Report* 8(6):1-2.

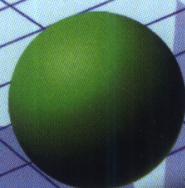
47. Reid, Alastair. 1994. Teleworking: A Guide to Good Practice. Manchester: Ncc blackwell.
 48. Richter, Judith. 1996. Teleworking. In International Encyclopedia of Business & Management, edited by Malcolm Warner. London: Routledge.
 49. Saveri, Andrea. 1995. Mapping the future of the virtual office. Electronic Engineering Times 859: 120-122.
 50. Shin, Bongsik. 1997. The implication of information technology in telework: Adoption model and influencing factors of communication media choice among teleworkers. Ph.D. diss., University of Arizona.
 51. Shore, Joanne. 2000. Telework-The Future Is Now. <http://www.pueblo.gsa.gov.telework.htm> (3 Jun. 2002).
 52. Singh, Anup K.; Rajen K. Gupta; and Abad Ahmad. 2001. Designing and Developing for Tomorrow. New Delhi: Response books.
 53. Stanworth, John, and Celia Stanworth. 1991. Telework: The Human Resource Implications. London: Institute of personnel management.
 54. Strum, Mary. 2001. Redefining the 9-5 routine. AFP Exchange 21(3): 36-41.
 55. Telecommuting Guideline: Introduction and Implementation of a Pilot Program. 1999. <http://www.state.mn.us/ebranch/ot/ot-files/handbook/guidline/guide18-1.html> (13 Oct. 2002).
 56. Telework Connection: Telework Program Roadmap. 2000. <http://www.telework-connection.com/> (8 Jun. 2002).
 57. Wild, Candee. 2000. Telework programs speed up. Internet Week 809: 40-42.
 58. Working at a distance. 1991. Work Life Report 8(2): 8-9.
 59. Workman, Michael D. 2000. The effects of cognitive style and communications media on commitment to telework and virtual team innovations among information systems teleworkers. Ph.D. diss., Georgia state university.
 60. Zeleny, Milan. 1998. Telework, telecommuting and telebusiness. Human Systems Management 17(4): 223-225.
۶۱. احمدپور داریانی، محمود. ۱۳۸۰. کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها). تهران: شرکت پردیس ۵۷.
۶۲. بلیک، مونیکا. ۱۳۸۰. دور کاری برای کتابداران و اطلاع‌رسانان. ترجمه نادر نقشینه. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
۶۳. تافلر، الوین و هایدی تافلر. ۱۳۷۴. به سوی تمدن جدید (سیاست در موج سوم). ترجمه محمدرضا جعفری. تهران: نشر سیمرغ.

۶۴. رابرتسون، جیمز. ۱۳۷۸. آینده کار. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر نی.
۶۵. ریف کین، جرمی. ۱۳۷۹. پایان «کار» (زوال نیروی کار جهانی و طلوع عصر پسابازار). ترجمه حسن مرتضوی. تهران: نشر دانش ایران.
۶۶. لنکستر، ف. ویلفرد. ۱۳۶۶. کتابخانه و کتابداران در عصر الکترونیک. ترجمه اسدالله آزاد. تهران: معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.
۶۷. مجتبی نائینی، سید مهدی. ۱۳۷۲. فرهنگ اصطلاحات کار و تأمین اجتماعی. تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی - وزارت کار و امور اجتماعی.

Teleworking

Concepts and the Process of Planning

Bahman Sohrabi



ISBN 964-7519-31-1



9 789647 519311

Tehran - 2004

www.irandoc.ac.ir