



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه آموزشی

# آشنایی با نظام و آیین نامه دورکاری

(موضوع بخشنامه شماره ۴۱۷۹/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۰۲/۲۷)

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

پاییز ۱۳۹۰

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

۷	پیشگفتار
۸	مقدمه
۹	فصل اول: تعاریف، مفاهیم و پیشینه دور کاری
۱۰	۱- تعاریف و مفاهیم
۱۰	۱-۱- تعریف دور کاری
۱۰	۲-۱- تعریف کارکنان دور کار
۱۱	۲- پیشینه دور کاری
۱۲	۳- دور کاری در دیگر کشورها
۱۲	۳-۱- چشم انداز دور کاری در اتحادیه اروپا
۱۴	۳-۲- دور کاری در بریتانیا
۱۶	۳-۳- دور کاری در ایتالیا
۱۹	۳-۴- دور کاری در هلند
۲۳	۳-۵- فرصت‌ها و موانع توسعه دور کاری در لهستان
۲۴	۳-۶- مروری بر دور کاری در مجارستان
۲۶	۳-۷- کار از راه دور در رومانی
۲۸	۳-۸- پیشرفت دور کاری در ژاپن
۲۹	۳-۹- امریکا
۳۰	۳-۱۰- سنگال
۳۰	۳-۱۱- اوگاندا
۳۰	۳-۱۲- مصر
۳۱	۳-۱۳- مالی
۳۱	۳-۱۴- بنگلادش
۳۲	۳-۱۵- مکزیک
۳۲	۳-۱۶- استرالیا
۳۳	۳-۱۷- نهادهای راهبری کننده کار از راه دور
۳۳	۳-۱۸- گزارش دو نمونه بین‌المللی از نتایج دور کاری
۳۵	فصل دوم: مزایا و موانع دور کاری
۳۶	۱- مزایای دور کاری
۳۶	۱-۱- مزایای فردی
۳۷	۲-۲- مزایای سازمانی (برای کارفرما)

۳۷.....	۳-۳- مزایای اجتماعی .....
۳۸.....	۲- موانع دورکاری.....
۳۸.....	۲-۱- عدم اعتقاد جدی و مسئولیت‌ناپذیری کارکنان به روش دورکاری .....
۳۸.....	۲-۲- عدم وجود سیستم نظارتی قوی برای نظارت بر عملکرد کارمند از راه دور .....
۴۰.....	۲-۳- عدم تعیین دقیق شیوه جبران عملکرد و هزینه‌ها.....
۴۰.....	۲-۴- تأکید بیش از حد بر کار به صورت کارمندی و حقوق‌بگیری (که با دورکاری سازگاری ندارد) به جای اجرای کار به صورت خصوصی، پروژه‌ای و درصدی .....
۴۱.....	۲-۵- عدم تأمین زیرساختارهای فنی لازم جهت دورکاری .....
۴۲.....	۲-۶- عدم همکاری لازم از سوی برخی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی.....
۴۲.....	۲-۷- عدم آموزش لازم به کارکنان و مدیران دورکاری .....
۴۵.....	فصل سوم: انواع دورکاری .....
۴۶.....	انواع دورکاری .....
۴۶.....	۱- از دیدگاه صنعت .....
۴۷.....	۲- از دیدگاه دورکاران .....
۴۸.....	۳- از دیدگاه روابط صنعتی .....
۴۸.....	۴- از دیدگاه سازمانی .....
۵۱.....	۵- از دیدگاه زمانی .....
۵۲.....	فصل چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی دورکاری .....
۵۳.....	فرآیند برنامه‌ریزی دورکاری .....
۵۳.....	۱- امکان‌سنجی .....
۵۳.....	۱-۱- دورکاری و فرهنگ سازمانی .....
۵۴.....	۱-۲- قوانین و مقررات .....
۵۵.....	۱-۳- حمایت‌ها، تسهیلات و فناوری .....
۵۶.....	۱-۴- تحلیل صرفه‌مندی .....
۵۷.....	۲- سیاست‌گذاری.....
۵۹.....	۲-۱- تعیین مشاغل دورکاری.....
۵۹.....	۲-۱-۱- مشاغل مناسب برای دورکاری .....
۶۲.....	۲-۱-۲- مشاغل نامناسب برای دورکاری .....
۶۲.....	۲-۲- انتخاب افراد مناسب برای دورکاری.....
۶۲.....	۲-۲-۱- کارکنان مناسب برای دورکاری .....
۶۴.....	۲-۲-۲- مدیران مناسب برای دورکاری.....
۶۵.....	۳- تعیین و انتخاب نوع دورکاری .....
۶۵.....	۴- انتخاب شیوه مناسب دورکاری .....

۶۵	۴-۱- ترکیبات خانه - اداره.....
۶۶	۴-۲- ادارات اقماری (تابعه).....
۶۶	۴-۳- مراکز محلی.....
۶۷	۴-۴- خانه کاری (کار مبتنی بر خانه).....
۶۷	۴-۵- کار در مسافرت (سیار).....
۶۷	۵- تعیین نیازمندی‌ها.....
۶۷	۵-۱- مقررات.....
۶۸	۵-۲- تعیین تجهیزات مورد نیاز.....
۷۰	۵-۳- دانش و مهارت.....
۷۱	۵-۴- ساختارهای سازمانی زمینه‌ساز دورکاری.....
۷۳	۶- آماده‌سازی.....
۷۳	۶-۱- تصویب مقررات.....
۷۴	۶-۲- آموزش.....
۷۵	۶-۳- تأمین تجهیزات.....
۷۶	۷- اجرای برنامه دورکاری.....
۷۶	۸- ارزیابی و کنترل.....
۷۸	فصل پنجم: دورکاری در نظام اداری ایران.....
۷۹	۱- سیستم دورکاری حاکم بر نظام اداری ایران.....
۷۹	۱-۱- ضوابط و مقررات حاکم.....
۷۹	۱-۲- اهداف دورکاری.....
۷۹	۱-۳- روش دورکاری.....
۷۹	۱-۴- برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر سیستم دورکاری.....
۸۰	۱-۵- سازوکار اجرایی دورکاری در دستگاه‌های اجرایی.....
۸۰	۱-۶- اختیاری بودن دورکاری.....
۸۰	۱-۷- تعهدات سازمان (کارفرما).....
۸۰	۱-۸- تعهدات کارمند دورکار.....
۸۰	۱-۹- رابطه استخدامی.....
۸۱	۱-۱۰- ضوابط اداری.....
۸۱	۱-۱۱- ارزیابی عملکرد.....
۸۱	۲- مقررات مرتبط با دورکاری (آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها).....
۸۱	۲-۱- آیین‌نامه دورکاری (کار در خانه) (شماره ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۴/۷).....
۸۱	۲-۲- بخشنامه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور در خصوص اقدامات منجر به تسریع در اجرای آیین‌نامه دورکاری (شماره ۲۰۰/۴۷۲۳۴ مورخ ۱۳۸۹/۹/۱۶).....
۸۴	

- ۲-۳- بخشنامه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور در خصوص حق تقدم و اولویت زنان کارمند در استفاده از طرح دورکاری (شماره ۲۰۰/۵۲۰۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۱۱)..... ۸۴
- ۲-۴- دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال مقررات اداری و استخدامی کارمندان دورکار (شماره ۲۰۰/۵۵۲۰۴ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۶)..... ۸۵
- منابع و مآخذ..... ۸۸



## پیشگفتار

دور کاری یک نوع مدیریت جدید در کشور محسوب و در این طرح یک ارتباط جدید بین کار و کارمند و کارمند با مدیر اجرا می‌شود؛ به طوری که کارمند به جای اینکه در اداره حاضر شود و کار را انجام دهد، کاری که برایش تعریف شده را در خانه انجام می‌دهد و مدیر به جای اینکه کارمند را در اداره نظارت کند، این کنترل را از طریق فرآیندهای الکترونیکی از داخل خانه به انجام می‌رساند.

صاحب‌نظران بر این باورند که دور کاری مزایای بسیاری دارد؛ در حال حاضر و براساس سیستم موجود، کارمندان دولت باید رأس ساعت خاصی در محل کار خود حاضر شوند و رأس ساعت خاصی نیز به منازل خود بازگردند که این رویه علاوه بر هزینه‌های بالا، وقت افراد را نیز هدر می‌دهد.

به اعتقاد کارشناسان، افزایش روزافزون مسافرت‌های درون‌شهری، ترافیک‌های سنگین صبحگاهی و عصرگاهی، افزایش هزینه‌های رفت و آمد افراد از محل کار به خانه، ایجاد آلودگی در شهرهای به ویژه بزرگ، اتلاف زمان افراد برای رسیدن به محل کار، از بین رفتن انرژی و... از جمله موضوعاتی است که با توجه به آنها ایده‌های مربوط به دور کاری مطرح شده است. بر همین اساس، وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در خردادماه سال ۱۳۸۹ و بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور و به استناد اصل ۱۳۸ قانون اساسی، با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن، آیین‌نامه دور کاری (کار در خانه) را تصویب کردند که متعاقب آن، کلیه دستگاه‌های اجرایی دولتی موظف شدند به منظور توسعه دولت الکترونیک، فعالیت‌های مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی را احصا و از طریق دور کاری انجام دهند.

با توجه به نقش و جایگاه منابع انسانی در تحقق طرح‌ها و برنامه‌ها و به منظور توانمندسازی کارمندان دستگاه‌های اجرایی در جهت بسترسازی برای استقرار و اجرای اثربخش نظام دور کاری، دوره آموزشی «آشنایی با نظام و آیین‌نامه دور کاری» طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۴۱۷۹ مورخ ۱۳۹۰/۰۲/۲۷ معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور به کلیه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد. درسنامه حاضر به عنوان منبع آموزشی دوره مذکور، براساس سرفصل‌های دوره به میزان ۸ ساعت و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تدوین شده است.

در این راستا لازم است مراتب سپاس و امتنان را از سرکار خانم ایران رادمنش و آقای احمد ذاقلی در ساماندهی و تدوین و خانم‌ها لیلا مهربانی و زهرا امیرخانی در ویرایش فنی و صفحه‌آرایی مجموعه، اعلام نمایم.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات به منظور رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در امر اصلاح این درسنامه و تدوین سایر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری نمایند.

## مقدمه

ساختار شهرها، ساختار خانواده‌های امروز، شتاب توسعه و نفوذ فناوری و روند خبره‌محوری و کارآفرینی در بازار کار، فشارهای روانی و فیزیکی بسیار و برون‌دادهای قابل ملاحظه‌ای را بر انسان‌ها تحمیل کرده است که از آن جمله می‌توان به مسافت زیاد بین محل کار و محل سکونت، اضطراب انجام کارهای منزل، مسئولیت‌های خانواده، مراقبت از فرزندان، عدم هم‌پوشانی تقاضا و عرضه فرد - سازمان - کارفرما و به تبع آن خستگی کارکنان و واکنش‌های متقابل مختلف، کمبود مکان، فشردگی زمان، امکانات محدود و نابره‌ور بودن ساعات حضور در محل کار اشاره کرد.

اما تحولات فناوری اطلاعات برای تعدیل این فشارها و تقلیل آثار مخرب آن، امکان فعالیت در شرایط مختلف زمانی - مکانی همراه با تجهیزات متناسب با روحیه، فیزیک و اقتضانات شغلی را فراهم نموده است. کار مجازی و از راه دور از جمله راهکارهایی است که حتی بخش مهمی از برنامه راهبردی دولت در توسعه و تحول نظام اداری کشور را نیز به خود اختصاص داده است. دورکاری یکی از روش‌های مدرن کار کردن است که براساس آن، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های اداری از راه دور و ترجیحاً در محل سکونت کارکنان انجام می‌گیرد. با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و فراگیر شدن امکانات بسیاری از جمله اینترنت پرسرعت و ارزان، تلفن همراه، تله کنفرانس، رایانه‌های پر قدرت شخصی و شبکه‌های بی سیم، این روش به سرعت در حال توسعه و گسترش است.

انجام وظایف اداری از راه دور، از مزیت‌های گوناگونی برخوردار است. برای نمونه، ارتباط عاطفی‌تر با محیط زندگی باعث افزایش انرژی مثبت در درون افراد می‌شود که این اتفاق نیز موجب نگرش مثبت‌تر و وسیع‌تر به موضوع و وظایف محوله از سوی کارکنان خواهد شد. چنین نگرشی نیز به هم‌افزایی و میل بیشتر به خلاقیت در انجام کارها می‌انجامد.

همچنین این شیوه می‌تواند بر کیفیت و مسئولیت‌پذیری کارمندان اداری اثر بگذارد. به عنوان مثال، فضای آرام خانه و الزام انجام کار بی‌آنکه نیازی به قرار گرفتن در ترافیک شهری داشته باشیم، از جمله عواملی است که به آرامش بیشتر کارکنان می‌انجامد. همین موضوع یکی از مهمترین عوامل افزایش بهره‌وری و تلاش بیشتر برای نوآوری و انجام بهتر وظایف است.

تجربه کشورهای دیگری که برنامه دورکاری را در نظام اداری خود پیاده‌سازی کرده‌اند گواه این نکته است که وجود دو عامل یادشده، یعنی محیط آرام منزل و نیز قرار نگرفتن نیروی کار در معرض تنش‌های محیط بیرون از منزل مانند ترافیک و تراکم شهری، ذهن و فکر کارکنان دورکار را برای انجام فعالیت‌ها و وظایف محوله معمولاً روشن‌تر و بازتر خواهد کرد؛ در حالی که یکی از مهمترین عوامل ارتقای بهره‌وری، قرار گرفتن نیروی کار در محیطی عاطفی و آرام است. بدین ترتیب، استفاده مفیدتر از زمان و مدیریت دقیق وقت در محیطی آرام‌تر و عاطفی‌تر، کارکنان دورکار را الزاماً به سوی انضباط بیشتر گرایش خواهد داد که این امر نیز، راندمان کار را به شکل معقولی افزایش می‌دهد.

باید به خاطر داشت که نظم، دقت، طبقه‌بندی، پاکیزگی و قرار گرفتن هر چیزی در جای خود که در نظام اداری مدرن به «پنج اس» معروف است، معمولاً در بسیاری از خانه‌ها که محل دورکاری تعریف شده‌اند، بسیار بیشتر از برخی از محیط‌های اداری است. به خاطر همین تفاوت محیطی، شرایط برای انجام بهتر پاره‌ای از فعالیت‌ها در منزل و از طریق دورکاری بسیار مساعدتر است.



## فصل اول

### تعاريف، مفاهيم و پيشينه دور كاري

مركز آموزش مدیریت دولتی

## ۱- تعاریف و مفاهیم

### ۱-۱- تعریف دور کاری

صاحب‌نظران علوم اداری و مدیریت تعاریف مختلفی از دور کاری ارائه نموده‌اند که به برخی از آنها به شرح زیر اشاره می‌شود:

۱. دور کاری هرگونه شکلی از بکارگیری 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.

۲. دور کاری عبارت است از کار کردن در فاصله‌ای دور از کسی که به شما پول می‌دهد؛ در خانه، در جاده یا در یک مرکز محلی. دور کاران از پست الکترونیکی، تلفن، فاکس و رایانه برای تماس با کارفرمایان یا مشتریان استفاده می‌کنند.

۳. دور کاری شیوه‌ای انعطاف‌پذیر در کار کردن است که طیف وسیعی از فعالیت‌های کاری، و همه آنها را که امکان کار کردن در بخش مهمی از زمان کاری، در مسافتی دور از کارفرما یا دور از مکان مرسوم کار را دارند، در برمی‌گیرد. 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.

۴. دور کاری در مکانی مستقل از مکان کارفرما یا طرف قرارداد انجام می‌گیرد، مکانی که پناهر تمایل انفرادی شخص دور کار 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 قرارداد ارسال می‌شود. لازم نیست که برقراری تماس از طریق مخابراتی باشد بلکه می‌توان از طریق خدمات پستی یا پیک نیز به این کار اقدام کرد.

۵. دور کاری یک شغل نیست، بلکه یک روش سازماندهی کار است که حول پردازش اطلاعات ساخته می‌شود. افراد یا گروه‌هایی از افراد، دور از کارفرما، مشتری یا طرف قرارداد، کارشان را انجام می‌دهند؛ کاری که مستلزم استفاده از انواع گوناگون تجهیزات الکترونیکی است و محصول (نتیجه) کار از راه دور منتقل می‌شود. در اغلب مواقع، از ارتباطات راه دور استفاده می‌شود و خدمات پستی یا پیک نیز ممکن است یکی از گزینه‌ها باشد.

۶. مفهوم اصلی نهفته در ورای دور کاری این است که کارکنان می‌توانند دور از محل اداره، در زمان دلخواه خود، با استفاده از فناوری‌های پیشرفته ارتباطات راه دور و رایانه کار کنند و سپس نتایج کار را به صورت الکترونیکی، به اداره یا محل دیگری منتقل کنند.

در یک جمع‌بندی از تعاریف قبل، می‌توان گفت که «دور کاری روشی برای سازماندهی کار بر مبنای ایجاد انعطاف زمانی و مکانی در انجام کار، با استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات است.»<sup>۱</sup>

### ۱-۲- تعریف کارکنان دور کار

۱- عباس نیک‌ضمیر، نظام دور کاری (فرصت‌ها و چالش‌ها)، کاشف، ۱۳۸۹، ص ۶۳-۶۲.

در یک تعریف کلی می‌توان این‌گونه کارکنان را بدین صورت توصیف کرد: «دورکاران، کارکنانی هستند که تمام یا بخشی از کارشان را جدا از محل استقرار کارفرمای خود و با استفاده از تکنولوژی اطلاعات (در عملیات و ارتباطات) انجام می‌دهند.» به عبارت دیگر کارمند دور کار فردی است که تمام یا بخشی از ساعات کار هفتگی خود را دور از محل کار اصلی یا سازمان خود، در خانه یا هر محل کار جایگزین دیگری فعالیت می‌کند.

توجه به این نکته ضروری است که دارندگان مشاغل همچون فروشندگان سیار که ماهیت و طبیعت شغلی آنان به صورت پویا و متحرک می‌باشد و به طور سنتی امکان انجام این‌گونه مشاغل در فضای ساکن وجود ندارد، جزء دورکاران محسوب نمی‌شوند.<sup>۱</sup>

## ۲- پیشینه دور کاری

تاریخچه دور کاری را با گفته‌ها و نوشته‌های «جک ام. نیلز» که در کتاب‌های مختلف با عنوان پدرخوانده دور کاری از او یاد کرده‌اند آغاز می‌کنیم؛ 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 برنامه‌های تحقیق و توسعه را بر عهده داشته، می‌گوید: «همواره این سؤال را از خودم می‌پرسیدم 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 غیرنظامی امور فضایی؛

۲. مجموعه ملاقات‌هایی با برنامه‌ریزان شهری در سال ۱۹۷۱ که موضوع تکراری بحثشان، مسأله 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 کار کردن در خانه یا در نزدیکی خانه را، حداقل در بعضی اوقات، می‌دهد؟ در آن سال تلاش زیادی برای متقاعد کردن «بنیاد ملی علوم» به منظور 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 Telecommuting را برگزیدم، اما طولی نکشید که واژه Teleworking 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 امریکا و در سال ۱۹۷۷ در ژاپن منتشر شد.»

۱- علی‌اله قنبری، شراره بخت‌جو، دور کاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دور کاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰، ص ۲۳-۲۲.

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.»

برخی از نویسندگان دیگر هم در سال‌های ۱۹۸۲-۱۹۷۴ به این موضوع اشاره کرده‌اند. 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 «آلین تافلر» مشهور است که دیدگاه «کلبه الکترونیکی» را ارائه داد. در سال ۱۹۸۳ «فردریک ویلیامز»<sup>۱</sup> عبارت «رنسانس الکترونیکی» را به کار برد. در دهه ۱۹۸۰ در اروپا و امریکا تحقیقات زیادی در خصوص جنبه‌های مثبت و منفی دورکاری و نیز طراحی شغل و ساختار سازمانی انجام گرفت.

در سال ۱۹۸۷ «فرانسیس کینزمن»<sup>۲</sup> که بیش از ۲۰ سال تجربه آینده‌نگری داشت، در موضوع «تغییر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناورانه و 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 پرداخته است.

در سال ۱۹۸۹ «هندی»<sup>۳</sup> بیان کرد که سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتری برای توسعه و ارائه خدمات به مشتریان خود نیاز دارند. در سال ۱۹۹۱ «استن ورث» بیان کرد که با یک نگرش منطقی برای اجرای زمان‌بندی شده دورکاری به شکل برنامه‌ریزی شده، بخت بیش‌تری برای موفقیت وجود دارد تا این که به یک واکنش بدون برنامه اقدام شود.

در سال ۱۹۹۲ «هادسن»<sup>۴</sup> در گزارش شرکت «بریتیش تلکام» با عنوان «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.<sup>۵</sup>

### ۳- دورکاری در دیگر کشورها

#### ۳-۱- چشم‌انداز دورکاری در اتحادیه اروپا

۱- Frederick Williams

۲- Francis Kinsman

۳- Handy

۴- Ad Hoc Reaction

۵- Hodson

۶- بهمن سهرابی، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۱۴-۱۱.

دور کاری، فرمی از سازماندهی و یا نحوه کارکردی از فناوری اطلاعات است که در بستر قراردادهای کاری و ارتباط استفاده می‌کنند که در این حالت می‌توان بر اساس فرض کارفرما در خارج از محل، کار ثابت آن را انجام داد.

در کشورهای بلژیک، فرانسه، آلمان، نروژ و اسپانیا، تعریف واژه دور کاری چنین است. البته دیگر کشورها تعاریف پیچیده‌تری را برای خود انتخاب کرده‌اند. در اسلونی، از همان واژه‌های قانون کار در تعریف واژه دور کاری استفاده می‌شود.

در حالی که معنی دور کاری در تفاهم‌نامه کاری اروپا بسیار وسیع است (تا اشکال مختلف دور کاری را پوشش دهد)، این حوزه کاری همچنان در بخش روابط نمایندگان صنعتی در کشورهای عضو، مورد بحث است. این که به چه کسی دور کار گفته می‌شود و به خصوص فرد باید چه مدت زمانی را به چه میزان کار اختصاص دهد. به عنوان مثال دور کاری ممکن است به معنای کار کردن در خارج از حوزه نظارت کارفرما در ۵ روز از هفته به صورت مداوم باشد.

این تفاهم‌نامه فقط شامل کارمندان استخدامی می‌شود؛ اما در کشورهای عضو اتحادیه اروپا، تعداد افرادی که به طور مستقل دور کار هستند، زیادتر است.

از آنجا که تعریف دور کاری در کشورهای مختلف متفاوت است، هنوز هیچ آمار داخلی دقیقی درباره دور کاری موجود نیست. افزون بر آن، چون دور کاری پدیده جدیدی است، اغلب کشورها به تازگی اجرای این پروژه را آغاز کرده‌اند.

بر اساس داده‌های EWCS که ۲۷ عضو اتحادیه اروپا را به همراه نروژ پوشش می‌دهد، بیشترین درصد کارمندان مشغول به دور کاری در جمهوری چک هستند. در بلژیک و دانمارک نیز هم‌اکنون دور کاری بسیار گسترده شده است. همچنین دور کاری در کشورهای اروپای شرقی مانند جمهوری چک و استونی بسیار محبوب است.

در کشورهای اسکانندیناوی، فنلاند، نروژ و سوئد، نرخ دور کاری بیش از حد معمول است.

### توسعه دور کاری در طول زمان

استفاده از دور کاری به طور واضح در اتحادیه اروپا در حال رشد است. این شکل از کار تا حدودی نوین است و با پیشرفت ابزارهای فناوری مانند اینترنت و سیستم‌های رایانه خانگی و دیگر ابزارهای ارتباطی موجود، گسترده‌تر خواهد شد.

### دور کاری در صنایع، مشاغل و سطح تحصیلی

در سطح بخش‌های مختلف اقتصاد، درصد دور کاری در بخش املاک، روابط مالی و تحصیلات زیاد است. ۱۵ درصد نیروی کار به طور معمول حداقل یک چهارم زمان کاری خود را به صورت دور کاری فعالیت می‌کنند. همچنین آمار به دست آمده نشان می‌دهد کارمندان و کارگران ماهر، اغلب دور کاری را ترجیح می‌دهند. تنها مشاغل علمی، مدیریتی و فنی ۱۰ درصد نیروی کاری هستند که با دور کاری فعالیت می‌کنند.

### تفاوت‌های جنسیتی

با نگاهی به نسبت کارمندان زن و مرد دور کار درمی‌یابیم که مردان بیش از زنان دور کاری را ترجیح می‌دهند. به طور متوسط حدود ۸/۱ درصد از کارمندان مذکر دور کار هستند؛ در حالی که تنها ۵/۸ درصد از زنان به این شیوه فعالیت می‌کنند.

این تفاوت‌ها را می‌توان با نحوه توزیع دور کاری در میان بخش‌ها و مشاغل اقتصادی توجیه کرد. بخش‌هایی که دور کاری در آنها بیشتر است مانند املاک و ارتباطات مالی، بیشتر مشاغلی مردانه هستند و تعداد زنان کمتری در این بخش‌ها فعالیت می‌کنند.

### شرایط استخدام و کار

از آن‌جا که کارمندان دورکار به‌طور معمول از محل کار دور هستند، اغلب شرایط کاری آنها متفاوت از کارمندان عادی است. به‌عنوان مثال، آنها با مشکلاتی در زمینه حفظ اطلاعات، استانداردهای محل کار، ساعات کاری، شرایط امنیتی و سلامت محیطی روبه‌رو هستند. ایزوله‌سازی اجتماعی و جدا نشدن زندگی شخصی و کاری، چالش‌هایی را برای کارمند ایجاد می‌کند. البته قوانین تفاهم‌نامه دورکاری در اتحادیه اروپا سعی دارد با بندی غیرتبعیضی و فراهم کردن حقوق مربوطه برای حمایت از اطلاعات، از کارمندان دورکار حمایت کند.

### نگاه دولت‌ها به دورکاری

دولت‌های اتحادیه اروپا در کل از توسعه دورکاری حمایت می‌کنند. برخی دولت‌ها سعی دارند با تغییر قوانین کار، این شیوه را گسترش دهند. برخی دیگر از کشورها، اقدام‌های حمایتی دیگری را انتخاب کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در هلند از کارمندان دورکار مالیات‌های کمتری در زمینه تأمین اجتماعی گرفته می‌شود.

دولت آلمان هم به این نکته تکیه می‌کند که دورکاری، ابزار استقرار مجدد گروه‌های کاری و افراد معلول است. در سال ۲۰۰۶ پارلمان آلمان مالیات بر درآمد کارمندان برای استفاده از اینترنت و تلفن در حین دورکاری را کاهش داد. هم‌اکنون دورکاری یک انتخاب بسیار مطلوب در اروپا محسوب می‌شود، زیرا برای کارمندان شرایط بهتری را فراهم می‌کند و با توجه به بحران اقتصادی موجود، برای دولت و کارفرمایان هزینه‌های کمتری را دربردارد. برخی دیگر از دولت‌ها، از دورکاری به عنوان عاملی برای کاهش ترافیک شهری نام می‌برند و یا آن را به سود هزینه‌های نگهداری از فرزندان می‌دانند.

گفتنی است اطلاعات موجود، مربوط به آخرین آماری است که در سال ۲۰۰۵ میلادی جمع‌آوری شده است.<sup>۱</sup>

### ۲-۳- دورکاری در بریتانیا

نمونه‌های اولیه دورکاری در بریتانیا عبارتند از «اف اینترنشنال» (اکنون «گروه اف‌آی» و «سی‌پی‌اس» (بخشی از «آی‌سی‌ال»)، «اف اینترنشنال» در سال ۱۹۶۲ توسط یک برنامه‌نویس رایانه به نام «استیو (استفانی) شرلی» تأسیس شد که می‌خواست خانواده و شغل را با هم ترکیب کند. هدف این شرکت نرم‌افزاری، که در ابتدا با نام «برنامه‌نویسان آزاد» شناخته می‌شد، توسعه انرژی فکری استفاده نشده افراد و گروه‌هایی بود که قادر به کار در یک محیط متعارف نبودند. بسیاری از شاغلین این شرکت زنانی دارای مسئولیت‌های خانوادگی هستند.

تأسیس «سی‌پی‌اس» به سال ۱۹۶۹ بازمی‌گردد. در آن زمان «ای‌سی‌ال» نیاز مبرمی به طراحان و تحلیل‌گران نرم‌افزار داشت. «هیلا ری کراپر» که در آن زمان مدیر یک بخش در «آی‌سی‌ال» بود، همراه با تیمی از زنانی که قبلاً در «آی‌سی‌ال» بودند، اما به خاطر خانه‌داری آنجا را ترک کرده بودند، به یک پروژه هادی «خانه‌کاری» پرداخت. این تمهید موفقیت‌آمیز بود، و آنچه در آن زمان «خدمات برنامه‌نویسی پیمانی» خوانده می‌شد، مستمراً رشد کرد و در سال ۱۹۷۴ به قسمت‌های پشتیبانی نرم‌افزاری، نگارش فنی و توسعه برنامه‌های کاربردی تقسیم شد. در سال ۱۹۷۸، گروهی جداگانه با عنوان «پشتیبانی نگهداری محصول»، «پی‌ام‌اس» تشکیل گردید تا وظیفه پشتیبانی نرم‌افزاری را به عهده گیرد. «هیلا ری کراپر» بعدها به «اف اینترنشنال» رفت.

۱- چشم‌انداز دورکاری در اتحادیه اروپا، سایت اینترنتی <http://iranyar.ir/reviews/11381-1389-10005-0509-27.html>. ترجمه شیوا سعیدی.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، اقدامات دور کاری توسط شرکت «رنک زیراکس» و وزارت بازرگانی و صنایع آغاز شد. شیوه اول بدین قرار بود که کارکنان سابق، شرکت‌هایی با مسئولیت محدود راه‌اندازی می‌کردند و براساس قراردادی برای «رنک زیراکس» کار می‌کردند. «پروژه واحدهای کار از دور» وزارت بازرگانی و صنایع به عنوان بخشی از یک برنامه برای استفاده از فناوری اطلاعات به منظور یاری‌رسانی به افراد توانخواه [و معلول] برپا شد.

این پروژه شامل تجهیز توانخواهان سازمان‌های مختلف با رایانه‌های شخصی و اجازه دادن به آنان برای کار در منزل می‌شد. کارهایی که انجام می‌گرفت عبارت بودند از حروفچینی، تحلیل سرعت نگاره‌ها، مدیریت مالی، و ویرایش داده‌های بصری. «کراسینگ»، که در «هلنزبور» اسکاتلند مستقر است، یک مورد کاملاً مستند شده از سازمانی است که از دورکاران استفاده قابل ملاحظه‌ای می‌کند.<sup>۱</sup>

این شرکت برای نشر الکترونیکی به ویژه کار با ناشرین ثانویه، برای ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی با استفاده از فرآیندهای پیشرفته تولید، خدماتی ارائه می‌کند. مثلاً این شرکت ترتیباتی را برای چکیده‌نویسی و نمایه‌سازی مقالات زیست‌پزشکی برای پایگاه اطلاعاتی «امیس» (مؤسسه «السویر») فراهم آورده است. دورکاران شرکت «کراسینگ» از طریق اتصالات «آی‌اس‌دی‌ان»، تصاویر اسکن شده با نامادخوان نوری از مقالات را دریافت می‌کنند. دور کاری به شرکت امکان می‌دهد که به افراد ماهر فراسوی منطقه «هلنزبور» دسترسی یابد و برای دورکارانی که غالباً در مناطق دورافتاده زندگی می‌کنند، کار فراهم کند.

دور کاری اکنون در طیفی از سازمان‌ها، به خصوص خدمات مالی، شرکت‌های فناوری اطلاعات، و نیز فروشگاه‌های زنجیره‌ای آسدا، خطوط هوایمایی بریتانیا، و دانشگاه آزاد لندن اجرا می‌شود. ناشرین اغلب از دورکاران مثلاً از ویراستاران و طراحان آزاد، استفاده کرده‌اند. با این جهت‌گیری، روند کوچک شدن بخش صنعت در دهه ۱۹۸۰ بالا گرفت.<sup>۲</sup>

تعدادی از مراجع محلی، مثل «شورای محلی انفیلد» از دورکاران برای مقابله با بار اضافی اجرایی مورد نیاز برای مالیات سرانه (یا مالیات شورای امروز) در بریتانیا استفاده کردند. اخیراً مقامات محلی برای جلوگیری از بکارگیری خودروهای [شخصی] برای رفت‌وآمد، طرح‌های دور کاری ارائه کرده‌اند. در سال ۱۹۹۶، «شورای بخش ساری» یک دورمرکز در شهر «اپسوم» ایجاد کرد. در این مرکز که در دسترس همه کارکنان شورا هست، تسهیلاتی از جمله یک فضای باز با میز و رایانه‌های شخصی، اتاق‌های ساکت، اتاق‌های ملاقات، تأسیسات آشپزخانه‌ای و همین‌طور جایی برای توقف رایگان خودروها فراهم شده است. «برتین» و «دبنی» (۱۹۹۸) نوزده نهاد محلی در بریتانیا که از دورکاران بهره می‌جستند را در اوت ۱۹۹۱ فهرست نموده‌اند.

دولت نیز به‌عنوان بخشی از روند معمول «پیمایش نیروی کار» خویش شروع به گردآوری داده‌های دور کاری نموده است. پیمایش سال ۱۹۹۷ حاکی از آن بود که ۹۸۷۰۰۰ نفر (یعنی ۴ درصد از شاغلین) در شغل اصلی خود به دور کاری می‌پردازند. از این دورکاران، ۷۰ درصد مدیر اجرایی، افراد حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای بودند.

پیمایشی هم که در سال ۱۹۹۷ برای مخابرات بریتانیا صورت گرفت، حاکی از آن بود که تنها ۶ درصد از سازمان‌ها دارای رویکرد رسمی به دور کاری، و ۴۹ درصد دارای ترتیباتی غیررسمی بودند؛ ۱۸ درصد از سازمان‌ها نیز احتمالاً در پنج سال آینده تمهیداتی را در این رابطه اجرا خواهند کرد. از سازمان‌های بزرگ (که بیش از ۱۰۰۰ نفر را در استخدام دارند)، سه چهارم آنها نوعی از کار دارای انعطاف را برقرار کرده بودند.<sup>۳</sup>

۱- بلاکستر، ۱۹۹۵.

۲- استانورث و دیگران، ۱۹۹۳.

۳- کمیسیون اروپایی، ۱۹۹۸.

### ۳-۳- دورکاری در ایتالیا

توافق‌نامه ملی بین کنفدراسیونی، که بازخوانی توافق‌نامه اروپا در مورد دورکاری بود و در سال ۲۰۰۲ توسط شرکای صنفی اروپایی منعقد شد، نکات کلی مرجع قوانین دورکاری در ایتالیا را بیان می‌کند. اگرچه در مورد وقوع دورکاری اطلاعاتی در دست نیست، برخی یافته‌ها مشخص می‌کند که در ایتالیا، دورکاری در بعضی بخش‌ها و در شرکت‌های بزرگ متداول‌تر است.

#### تعریف

بند ۲ توافق‌نامه ۲۰۰۲ اروپا در مورد دورکاری، این مفهوم را این‌گونه تعریف می‌کند: «دورکاری، شکلی از سامان‌دهی و یا انجام کار با استفاده از تکنولوژی اطلاعات، در چارچوب یک قرارداد/ رابطه کاری است که در آن، کاری که امکان انجام در دفتر کارفرما را دارد، در جایی دور از این دفتر و بر مبنایی منظم صورت می‌پذیرد.»

در ژوئن ۲۰۰۴، ۲۱ شرکت به نمایندگی از کارفرمایان و کنفدراسیون‌های اصلی اتحادیه‌های صنفی ایتالیا یک توافق‌نامه ملی بین کنفدراسیونی (به زبان ایتالیایی) امضا کردند که توافق‌نامه ۲۰۰۲ اتحادیه اروپا در مورد دورکاری را تماماً به مقرراتی ملی برگردان می‌نمود. اتحادیه‌های صنفی دخیل در این توافق شامل کنفدراسیون جامع کار ایتالیا<sup>۱</sup>، کنفدراسیون اتحادیه‌های کارگری ایتالیا<sup>۲</sup> و اتحادیه کارگران ایتالیا<sup>۳</sup> بودند. در نتیجه، تعریف دورکاری که در متن توافق‌نامه بین کنفدراسیونی استفاده شده است، شبیه به تعریف موجود در توافق‌نامه اروپاست. علاوه بر این، توافق‌نامه بین کنفدراسیونی، چارچوب کلی مرجع قانونگذاری برای دورکاری را توضیح می‌دهد و فضایی وسیع برای مذاکرات جمعی (هم در سطح ملی و هم در سطح تمرکززدایی شده) و شخصی فراهم می‌کند؛ هر چند در مورد مذاکرات شخصی باید به حداقل استانداردهای حمایتی تبیین‌شده در توافق‌نامه احترام گذاشت.

#### دورکاری در بخش خصوصی

در بخش خصوصی، چند توافق‌نامه جمعی داخلی پیش از تأویل توافق‌نامه اروپا، دورکاری را تنظیم می‌کردند؛ در حالی که سایر اصلاحات توافق‌های جمعی به طور مستقیم از توافق‌نامه ملی بین کنفدراسیونی الهام گرفته شده‌اند. نمونه‌های این رویه عبارت است از توافق‌نامه‌های داخلی برای کارکنان بخش تجارت، کارکنان بخش بافندگی، نساجی، و مد، کارکنان بخش‌های تخصصی، کارکنان مؤسسات خصوصی پزشکی، شاغلین ارتباطات از راه دور، کارکنان محلی حمل و نقل عمومی و کارکنان بخش حمل و نقل هوایی. بیشتر توافق‌نامه‌های بین بخشی داخلی بر ماهیت اختیاری دورکاری، قابل نقض بودن آن و ضمانت برخوردار بودن کارکنان از حقوق تعیین‌شده در قانون کار و توافقات جمعی در مورد برابری با کارکنان شاغل در دفتر کارفرما تأکید دارند. بخش قابل توجهی از توافقات داخلی بین بخشی، چارچوب جامعی برای کنترل دورکاری بیان نموده‌اند و تبیین قوانین خاص را به مذاکرات جمعی شرکتی یا مذاکرات شخصی وانهاده‌اند.<sup>۴</sup>

#### دورکاری در بخش دولتی

در بخش دولتی، ابتدا دورکاری توسط قانون شماره ۱۹۱/۱۹۹۸ (به ایتالیایی) معرفی شد و سپس توسط قوانین دورکاری در مدیریت دولتی اجرایی شد. این قانون در سطح کلی مواردی چون پرداخت دستمزد، حقوق کارکنان و شرایط شغلی را تنظیم

۱- Cgil

۲- Cisl

۳- Uil

۴- Coletto & EIRO, ۲۰۰۷



می‌کند. براساس رهیافت‌های قانونی، دورکاری به یکی از موضوعات مذاکرات جمعی نیز مبدل شده است. در این رابطه در سال ۲۰۰۲، دفتر نمایندگی مدیریت دولتی در مذاکرات جمعی<sup>۱</sup>، به همراه Uil, Cisl, Cgil و تعدادی از اتحادیه‌های صنفی مستقل، یک توافق‌نامه را امضا کردند که دورکاری را در بخش دولتی تنظیم می‌کرد و به دنبال آن دورکاری در قراردادهای فرعی مختلف گنجانده شد. در توافق اخیر پیرامون سامان‌دهی دوباره مدیریت دولتی که در پایان ژانویه ۲۰۰۷ توسط دولت ایتالیا و کنفدراسیون‌های مهم اتحادیه‌های صنفی بسته شد، هدف توسعه روش‌های دورکاری در بخش دولتی تبیین شد. این قرارداد راهکارهایی برای مدرن‌سازی بخش دولتی ایتالیا و بهبود عملکرد آن ارائه کرده است. به طور خاص، این قرارداد معرفی ابداعات فناورانه و سازمانی و سرمایه‌گذاری‌های جدید برای افزایش تعداد دورکاران در مدیریت دولتی ایتالیا را در نظر می‌آورد.<sup>۲</sup>

### شیوع دورکاری

در ایتالیا، هیچ آمار داخلی وجود ندارد که تحلیلی در مورد تعداد کل دورکاران بخش خصوصی در اختیار قرار دهد؛ به علاوه هیچ پژوهشی در مورد تفکیک دورکاران برحسب حرفه و سطح مهارت در سطح ملی و در بخش خصوصی نیز وجود ندارد. تنها داده‌های موجود در مورد دورکاری عبارتند از ارزیابی سالانه کاربرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) در شرکت‌هایی با بیش از ۱۰ نفر کارمند، که توسط مؤسسه ملی آمار<sup>۳</sup> صورت پذیرفته است. بر این اساس، دورکاری به کارکنانی اشاره دارد که زمانی (مثلاً یک یا چند روز کاری در هر هفته) را در بیرون از دفتر اصلی و در دفاتر خارجی یا در خانه و با استفاده از یک کامپیوتر یا تجهیزات مرتبط که دورکار را به دفتر اصلی کارفرما ارتباط می‌دهند، به کار مشغولند.

### تفکیک بخش‌ها

مطابق بررسی صورت گرفته، در سال ۲۰۰۶، گسترش دورکاری در بخش‌های پست و ارتباط از راه دور، صنایع شیمیایی و نیز عمده‌فروشی و خرده‌فروشی بیشتر بوده است.

از نظر اندازه تشکیلات، شیوه‌های دورکاری بیشتر در شرکت‌های بزرگ متداول بوده‌اند؛ در سال ۲۰۰۶، ۳۱/۱۸ درصد شرکت‌هایی که ۲۵۰ نفر یا بیش‌تر کارمند داشتند، یک یا بیش از یک شکل از دورکاری را ایجاد نموده بودند، در حالی که تنها ۲/۹ درصد از کسب و کارهای دارای ۱۰ تا ۴۹ نفر کارمند از برنامه‌های دورکاری بهره می‌گرفتند. این روند در مورد تمام بخش‌های مذکور صدق می‌کند. از نظر موقعیت جغرافیایی، در سال ۲۰۰۶، شرکت‌های مجری دورکاری بیشتر در شمال‌غرب (۵/۴۳ درصد از کل شرکت‌ها) و شمال‌شرق (۴/۳۸ درصد از کل شرکت‌ها) ایتالیا متمرکز بودند؛ در حالی که تنها ۲/۲۷ درصد شرکت‌های واقع در جنوب ایتالیا، روش‌های دورکاری را اجرا می‌کردند.<sup>۴</sup>

### خصوصیات دورکارها

ارزیابی سالانه‌ای که بدان اشاره شد، هیچ‌گونه اطلاعاتی در مورد خصوصیات دورکارها (از جمله جنسیت، گروه سنی، یا سطوح مهارتی و شایستگی‌ها) یا شکل قوانین مورد استفاده برای اجرای تکنیک‌های دورکاری (از قبیل توافق جمعی یا مذاکره شرکتی

۱- Aran

۲- European Commission, ۲۰۰۸

۳- Istat

۴- Coletto & EIRO, ۲۰۰۷

یا شخصی) به دست نمی‌دهد. اطلاعات مربوط به خصوصیات کارکنان شاغل در دورکاری اساساً از معدود مطالعات و توضیحات موجود پیرامون شیوه‌های موفق دورکاری که عمدتاً در سطح شرکتی اجرا شده‌اند، نشأت می‌گیرد. این موضوع غالباً در تحلیل موارد گسترده‌تری، مثل روش‌های توازن کار و زندگی که توسط شرکت‌های خاصی ابداع شده‌اند، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup>

### مقایسه دورکاری در بخش‌های دولتی و خصوصی

به طور کلی، مطالعات جزئی صورت گرفته در سال‌های اخیر نشان داده‌اند که دورکاری در مقایسه با سایر شکل‌های شغلی انعطاف‌پذیر، به میزان کمتری مورد استفاده قرار گرفته است. این موضوع شاید به خاطر مشکلات مربوط به مدیریت و سامان‌دهی دورکاری و نیز هزینه‌های طرح‌ریزی آن باشد.

در بخش دولتی وضعیت کاملاً متفاوت است. محاسبات انجام شده توسط اداره جامع حسابداری کشور در وزارت اقتصاد و دارایی<sup>۲</sup> روشن نمود که در سال ۲۰۰۵، تعداد دورکاران به ۴۷۰ نفر (معادل ۰/۱ درصد تمام شاغلین این بخش) افزایش یافت. از میان این ۴۷۰ فرد شاغل در مدیریت دولتی، ۳۱۴ نفر زن بودند و اکثراً (۳۶۵) کارمند) برای مرجع محلی کار می‌کردند.

در بخش خصوصی مواردی وجود دارد که پس از سال ۲۰۰۴، پروژه‌هایی آزمایشی در مورد دورکاری ایجاد شده‌اند. به عنوان مثال در اکتبر ۲۰۰۷، گروه Poste Italiane و سه اتحادیه ائتلافی کارگران پست و اصناف مستقل به توافقی در مورد کاربرد دورکاری در فعالیت‌های مرکز مخابرات و پست ایتالیا دست یافتند. این قرارداد تخمین می‌زند که ۶ ماه (از فوریه ۲۰۰۸ تا جولای ۲۰۰۸) به طول خواهد انجامید تا در نتیجه کاربرد دورکاری در مراکز مخابرات، تکنیک‌های دورکاری به سایر حوزه‌های کار گروهی هم سرایت نماید. به علاوه این توافق‌نامه تصریح می‌کند که نظم و نظام دورکاری باید اختیاری باشد.

در سال ۲۰۰۷، اتاق تجارت و نیز، یک پروژه آزمایشی در مورد دورکاری طراحی نمود که به یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های دورکاری تحقیق‌یافته در یک نهاد خصوصی اروپایی تبدیل شد. این پروژه دربردارنده ۴۴ کارمند بود و بخشی از سیاست شرکت برای ایجاد تعادلی بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی محسوب می‌شد. این پروژه با پروژه PONTI در مورد فرصت‌های برابر در حوزه‌ها و شرکت‌ها مرتبط و بخشی از ابتکار EQUAL توسط اتحادیه اروپا می‌باشد.

با این وجود در موارد بسیاری، دورکاری از طریق قراردادهای شخصی که عمدتاً به کارکنانی با سطح مهارتی متوسط تا پیشرفته مربوط می‌شود، به شرکت‌ها راه یافته است.<sup>۳</sup>

### زیرساخت قانونی

در بخش خصوصی، دورکاری توسط مصوبات خاصی کنترل نمی‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، زیرساخت قانونی کلی توسط توافق‌نامه ملی بین کنفدراسیونی که در سال ۲۰۰۴ به امضای ۲۱ سازمان کارفرما و سه کنفدراسیون مهم اتحادیه‌های صنفی رسیده، تبیین شده است.

در مقابل، در بخش دولتی، دورکاری توسط قانون ۱۹۱/۱۹۹۸ کنترل می‌شود. این قوانین حقوقی توسط توافق‌نامه ۲۰۰۰ با امضای دفتر نمایندگی مدیریت دولتی در مذاکرات جمعی<sup>۴</sup>، کنفدراسیون اتحادیه‌های صنفی و تعدادی اتحادیه صنفی مستقل بازگویی شدند.<sup>۵</sup>

۱- Kraan, ۲۰۰۷

۲- Ragioneria generale dello Stato

۳- Coletto & EIRO, ۲۰۰۷

۴- Aran

۵- Larsen & Andersen, ۲۰۰۷

### شرایط استخدامی و شغلی

در بخش خصوصی، شرایط اشتغال، امنیت، رعایت حریم، آموزش و حقوق توافقی دورکاران معمولاً توسط توافق‌نامه ملی بین کنفدراسیونی سال ۲۰۰۴ مدیریت می‌شود. این قرارداد به طور خاص از طبیعت داوطلبانه و قابل نقض دورکاری حمایت نموده، برخی حقوق توافقی در زمینه آموزش و ارتقای شغلی افراد دورکار را توسط همکاران ایشان در کادر دفتر کارفرما تضمین می‌کند. در بخش دولتی، توافق‌نامه به دست آمده در سال ۲۰۰۰ چندین جنبه از دورکاری، از جمله شرایط کاری، بهداشت و امنیت، حقوق کارگری و فرصت‌ها را کنترل می‌نماید.

### دیدگاه‌های شرکای صنفی و دولت

طبق نظر بزرگترین انجمن کارفرما در ایتالیا، یعنی کنفدراسیون جامع صنعت ایتالیا<sup>۱</sup>، اصلی‌ترین مشکلاتی که شرکت‌های ایتالیایی در بکارگیری دورکاری با آن مواجهند، هزینه‌های مربوط به راه‌اندازی اولیه و مدیریت دورکاری است. براساس توافق نمایندگان کنفدراسیون‌های اتحادیه‌های صنفی، از مهم‌ترین موانع توسعه دورکاری، هزینه‌های کارگری است؛ به این معنی که دورکاری ابزاری برای صرفه‌جویی در هزینه‌های کارگری نیست. در حال حاضر به نظر می‌رسد که ضروری‌ترین مسأله برای شرکت‌ها، تلاش برای یافتن شکل‌های ارزان‌تر کار و بهبود کارایی کارمندان است.<sup>۲</sup>

### ۳-۴- دورکاری در هلند

آمار نشان می‌دهد که بدون توجه به تعریف دقیق مورد استفاده، شیوع دورکاری در هلند از سال ۲۰۰۰ افزایش یافته است. دولت با ارائه مزایای مالیاتی برای کسانی که این شیوه کاری را حمایت می‌کنند، به توسعه دورکاری کمک نموده است.<sup>۳</sup>

### تعریف

در ژوئن ۲۰۰۱، دولت هلند یک معاهده چارچوبی (به زبان هلندی) در مورد دورکاری برای کارمندان دولتی به ثبت رساند. بند (۱) این توافق‌نامه، دورکاری را به عنوان انجام کارها به نفع بخش یا نهاد مربوطه در خانه یک کارمند دولت تعریف می‌کند که برای این منظور از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود.

این تعریف نسبت به تعریف توافق‌نامه ۲۰۰۲ اروپا محدودتر است؛ چرا که تنها برای کارمندان دولت قابل اجراست و فقط کار در خانه را تحت پوشش قرار می‌دهد.

### شیوع دورکاری

داده‌های مربوط به درصد کارکنان شاغل به دورکاری، براساس تعاریف مورد استفاده برای دورکاری متغیر است. اداره مرکزی آمار<sup>۴</sup>، یک فرد دورکار را کسی می‌داند که در خارج از دفتر کارفرمای خود طبق مبنایی منظم کار می‌کند و به فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۵</sup> شرکت دسترسی دارد. مکان انجام کار ضرورتاً نباید منزل فرد باشد. با وجود این، دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت، برای دورکار ضروری فرض می‌شود. در سال ۲۰۰۴، بر طبق این تعریف، ۸ درصد کارکنان در هلند دورکار

۱- Confindustria

۲- Coletto & EIRO, ۲۰۰۷

۳- Kaar, R. van het, EIRO, ۲۰۰۸

۴- CBS

۵- ICT

بوده‌اند. در سال ۲۰۰۳، این رقم روی ۷ درصد متوقف شده بود که در مقایسه با رقم ۶ درصدی کارکنانی که در سال ۲۰۰۲ این نوع کار را انجام می‌دادند، افزایش یافته بود. این ارقام نشان می‌دهند که تعداد دورکاران دائماً روبه فزونی است. بر مبنای پایش موقعیت کاری TNO (TAS)، تنها ۴/۱ درصد کارکنان در سال ۲۰۰۴ در خانه کار می‌کردند که به شبکه ICT کارفرمای خود دسترسی داشتند؛ با این وجود، این تحقیق افزایش‌هایی را نسبت به داده‌های سال ۲۰۰۲ (۲/۲ درصد) و ۲۰۰۰ (۲ درصد) نشان می‌دهد. در سال ۲۰۰۴، ۲۳ درصد از کل کارکنان، بخشی از کار خود را در خانه‌شان انجام می‌دادند. تحقیقی که به سفارش فدراسیون اتحادیه‌های صنفی هلند<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ انجام شد، فاش کرد که ۴۴ درصد جمعیت شاغلین هلند عمدتاً در خدمات بازرگانی یا غیر بازرگانی، گاه یا به طور منظم در خانه کار می‌کنند. این داده‌ها در مقایسه با ارقام سال ۲۰۰۴ افزایش معنی‌داری را نشان می‌دهند.<sup>۲</sup>

### بخش‌های مهم مشغول در دورکاری

در سال ۲۰۰۴، دورکاری غالباً در بخش‌های اقتصادی زیر انجام می‌شد:

- خدمات کامپیوتری، که در آن ۵۱ درصد کل نیروی کار به دورکاری اشتغال داشتند.
- تأمین برق و آب (۱۶ درصد)
- سایر خدمات تجاری (۱۲ درصد)
- حمل و نقل، ذخیره‌سازی و ارتباطات (۹ درصد)

براساس پژوهش TAS، بیشترین نسبت دورکاری در بخش خدمات مالی یا تجاری یافت می‌شود (۱۰/۸ درصد). کار در خانه شایع‌ترین شیوه دورکاری در خدمات دولتی و در آموزش (۳۵/۵ درصد) و همچنین در بخش خدمات مالی و تجاری (۲۲/۳ درصد) است.<sup>۳</sup>

### توسعه دورکاری در سطح ملی

در هنگام مقایسه داده‌ها، به دلیل کاربرد تعاریف متفاوت از دورکاری، باید احتیاط داشت. به هر صورت، تا به امروز تمام گزارش‌ها و تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که از سال ۲۰۰۰، شیوع کلی دورکاری بیشتر شده است. براساس گزارش اداره مرکزی آمار، از سال ۲۰۰۲، تعداد دورکاران سالانه حدود ۱ درصد افزایش داشته است.

### زیرساخت قانونی

در هلند هیچ مصوبه خاصی در مورد دورکاری که با تعریف بیان‌شده در توافق‌نامه اتحادیه اروپا مطابقت داشته باشد، وجود ندارد. در حال حاضر دورکاران اغلب کارمندان دولتی، کارکنان دارای قرارداد کاری و کارکنان دارای خوداشتغالی هستند. آیین‌نامه ۱۹۹۸ هلند برای شرایط شغلی<sup>۴</sup> عبارت است از تکلیفی کلی برای مراعات شرایط کاری کارکنان. این قانون هم برای کارکنان معمولی و هم برای دورکاران قابل اجراست. بنابراین از این منظر، دورکاران در رابطه با شرایط شغلی به اندازه همکاران غیردورکار خود تحت حمایت هستند.

۱- FNV

۲- Parent-Thirion et. al, ۲۰۰۷

۳- Parker, J., EIRO, ۲۰۰۷

۴- Arbeidsomstandighedenwet

از ابتدای دهه ۲۰۰۰، دولت با اعطای مزایای مالیاتی به کسانی که این شیوه کاری را برای افراد تحت استخدام خود تسهیل می‌کنند، استفاده از دور کاری را مورد تشویق قرار داده است. در سال ۲۰۰۶، مجلس هلند با چشم‌پوشی از وضع مالیات بر بدهی‌های کارفرمایان برای استفاده از اینترنت و تلفن توسط کارکنان شاغل به دور کاری در خانه موافقت کرد.

بر طبق نظر سازمان دوقسمتی کارگری<sup>۱</sup>، دور کاری را می‌توان به عنوان یک ابزار بکارگیری دوباره برای تشویق کارمندان مبتلا به از کارافتادگی جهت بازگشت به کار مورد استفاده قرار داد. قوانین هلند با اعطای تخفیف در پرداختی بابت تأمین اجتماعی به کارفرمایان فراهم آورنده فرصت شغلی برای افرادی که به دلیل معلولیت فیزیکی یا فیزیولوژیکی برای کارایی با مشکل مواجه بودند، این فرآیند را تسهیل می‌سازد. همچنین کارفرما یا کارمند معلول می‌تواند برای اجرای تغییرات الزامی در محل کار جهت اغنای نیازهای کارمند، از جمله تدارک امکانات دور کاری، از تسهیلات دولتی استفاده نماید.

در سپتامبر ۲۰۰۳، سازمان دوقسمتی کارگری طرح دور کاری (به زبان هلندی) را پیش‌نویس نمود. این طرح باعث آگاهی و توجه بهتر بخش‌های تجاری و انشعابات مختلف صنعت نسبت به توافق‌نامه اروپا شد. مطابق این طرح، توافقات و قراردادهای دور کاری باید از طریق مذاکرات تمرکززدایی به اجرا درآید. به علاوه، این طرح دربردارنده توصیه‌هایی در مورد چگونگی گنجاندن دور کاری در توافق‌نامه‌های جمعی و شامل اطلاعاتی در مورد قوانین دور کاری است. همچنین طرح مزبور مثال‌هایی از قراردادهای دور کاری را در توافق‌نامه‌های جمعی کنونی نشان می‌دهد. در طول ۱۰ سال گذشته، قوانین دور کاری در هلند دچار تغییرات چندانی نشده‌اند.<sup>۲</sup>

### شرایط استخدامی و شغلی

تاکنون در هلند هیچ شرایط شغلی خاصی برای دورکاران تعریف نشده است و این کارکنان، تحت حمایت هیچ قانون ضد تبعیضی نیستند. در حال حاضر دور کاری یک انتخاب داوطلبانه برای کارمند و کارفرماست. توافق‌نامه دور کاری مأمورین دولتی، طرح سازمان کارگری و چندین قرارداد استخدامی توافقی، دور کاری را به صورت یک گزینه داوطلبانه پشتیبانی می‌کنند.

کارفرما مجاز است تا قوانینی در مورد کاربرد پست الکترونیک، اینترنت و مکانیسم‌های کنترلی صادر نماید. طبق نظر دادگاه هلند، کارفرما باید بپذیرد که کارمند در طول ساعات کاری دفتر، از فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت برای مقاصد محرمانه استفاده نماید. به علاوه، کارفرما باید حریم این ارتباط را مراعات کند. در صورتی که کارفرما بخواهد از یک سیستم نظارتی استفاده کند، الزاماً باید کارمند را از هدف این سیستم و چگونگی استفاده کارفرما از اطلاعات جمع‌آوری شده مطلع سازد. قانون مربوط به توافقات جمعی، تفاوتی بین دورکاران و کارکنان معمولی قائل نیست. بنابراین دورکارها از حقوقی توافقی مشابه با حقوق کارمندان شاغل در دفتر کارفرما برخوردارند.

### دیدگاه‌های شرکای صنفی و دولت

#### موضع دولت

دور کاری از راه‌های زیر، رابطه خوبی با اهداف چند وزارت دولتی دارد:

- کاری برای کاهش ازدحام ترافیکی و در نتیجه کاهش انتشار دی‌اکسید کربن، به این خاطر که افراد کمتری مجبورند که روزانه به محل کار کارفرما سفر کنند؛

۱- STAR

۲- Lo Faro, ۲۰۰۰

- فعالیت به عنوان یک مکانیسم حمایتی برای کسانی که یک شغل با حقوق و در کنار آن مسئولیتی برای نگهداری کودکان یا افراد سالخورده دارند؛
  - مناسب بودن به عنوان ابزاری برای بکارگیری دوباره کارمندان دچار از کارافتادگی؛
  - تشویق و تقویت کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌های نوین کار الکترونیکی.
- دولت هلند به طور ویژه روی امکانات دورکاری به عنوان راه‌حلی برای معضل ترافیک و ابزاری برای بکارگیری دوباره افراد ناتوان از کار کردن به دلیل مشکلات سلامتی، تکیه دارد. طبق گزارش وزارت امور اجتماعی و اشتغال<sup>۱</sup>، دورکاری راهی نوین برای بازگرداندن افراد دارای ناتوانی‌های طولانی‌مدت به کار است. این کار باعث کاهش هزینه‌های کارفرما و افت تخصصی می‌شود و کارمند همچنان با شغل و همکاران خود مرتبط می‌ماند. همانگونه که اشاره شد دولت، حامی کاربرد دورکاری با هدف بکارگیری مجدد و کاهش پرداختی‌های کارفرمایان بابت بیمه پس از استفاده موفقیت‌آمیز دورکاری به عنوان ابزار بکارگیری دوباره نیروها می‌باشد.<sup>۲</sup>

### موضع اتحادیه صنفی

اتحادیه‌های صنفی هلند، دیدگاه مثبتی نسبت به دورکاری دارند؛ با این حال، اتحادیه‌ها شروط شفاف‌تری را برای کاربرد آن تنظیم کرده‌اند:<sup>۳</sup>

- کارکنان نباید مجبور به کار در خانه باشند. دورکاری باید موضوعی انتخابی باشد؛
- دورکاران باید کارمند شرکت با تمام مزایای اجتماعی و حقوقی محسوب شوند و نباید پیمانکاران جزء مستقل تلقی شوند؛
- دورکاری باید در اتاقی مجزا در خانه انجام شود. برای تضمین یک محیط امن کاری، لازم است که کارشناسان باتجربه بهداشت و امنیت این دفتر خانگی را بازرسی کنند، البته بی‌آنکه به حریم خصوصی دورکاران تجاوز شود؛
- کار در خانه و نگهداری از کودکان، تلفیقی دشوار است. هرچند معمولاً حقیقت دارد که انجام دورکاری در خانه می‌تواند به توازن بهتری بین کار و زندگی شخصی بینجامد، اما دورکاری نباید به جایگزینی برای مهد کودک یا سایر تشکیلات مراقبتی مبدل شود؛
- دورکاران نباید حس روابط اجتماعی خود را در محیط کار از دست دهند؛
- دورکاران باید نسبت به انزوا و افسردگی ناشی از فقدان ارتباط اجتماعی، تحت حمایت قرار گیرند؛
- دورکاران نباید به کار اعتیاد یابند. ایشان حق داشتن زندگی شخصی را دارند و بنابراین نمی‌توانند همواره در اختیار شرکت باشند؛
- کارفرمایان و مدیران باید برنامه دقیقی در مورد سطح مطلوب کارکرد دورکار در واحد زمان داشته باشند؛
- مدیران مسئول دورکاران باید توجه ویژه‌ای به ارتباطات داشته باشند؛
- دورکاری نباید امتیازی برای دارندگان مناصب شغلی بالاتر باشد، زیرا این شیوه کاری در پست‌ها و نقش‌های متعددی امکان‌پذیر است.

۱- SZW

۲- McKay, S., EIRO, ۲۰۰۸

۳- Niforou, ۲۰۰۸

## موضع کارفرما

بزرگترین انجمن کارفرما در هلند، کنفدراسیون صنعت و کارفرمایان هلند<sup>۱</sup> است که یکی از بنیانگذاران سازمان مشاغل الکترونیکی هلند<sup>۲</sup> می‌باشد. هدف این سازمان، توسعه دور کاری از طریق جلب توجه دولت، کارفرمایان و کارکنان به سوی آن و با فراهم نمودن اطلاعاتی در این زمینه می‌باشد. بر مبنای کتابچه چاپ شده توسط کنفدراسیون یادشده با عنوان "Telewerken: Iets voor u?" (به زبان هلندی)، دور کاری فرصتهایی پیش روی شاغلین آن می‌گذارد، اما کارفرمایان باید برای خود بسنجند که آیا در موقعیت خاص آنها، مزایای این شیوه بر معایب آن چیره می‌شود؟<sup>۳</sup>

## ۳-۵- فرصت‌ها و موانع توسعه دور کاری در لهستان

در متون لهستانی که به موضوع کار کردن از راه دور با استفاده از رایانه و فناوری ارتباطات می‌پردازند، اصطلاح «تله‌پراکا» و «دور کاری» مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

توسعه دور کاری در لهستان پیوند نزدیکی با توسعه رایانه و فناوری ارتباطات دارد. دور کاری علاقه بیشتر و بیشتری را در لهستان جلب کرده، که در درجه اول به دلیل توسعه بیش از پیش فناوری اطلاعات است. فناوری اطلاعات همه ابزارها و روش‌های پردازش اطلاعات را دربرمی‌گیرد. به منظور تدوین تعریف کاملی از فناوری اطلاعات، باید علاوه بر ابزارها و روش‌های پردازش اطلاعات، راه‌های خلق مدارهای یکپارچه، تولید رایانه، اتصال برنامه‌های کاربردی علم رایانه با فنون ارتباطات، نظریه‌های زبان‌های برنامه‌نویسی، نظریه‌های سیستم‌های عامل، و مبانی سازماندهی داده بانک‌ها را ذکر کرد؛ به نظریه شبکه‌های مخابراتی توجه کرد؛ و روش‌ها و مفاهیم بنیادین مرتبط با منطق رسمی، جبر، نظریه پردازش‌های بلاترتیب، زبان‌شناسی ریاضی، آمار ریاضی، و ... را به یاد داشت.

فرصت‌های مساعد برای توسعه دور کاری از مزایای فراوانی ناشی می‌شوند که می‌توان با کار کردن از راه دور به دست آورد. این مزایا را می‌توان به مزایای مربوط به کارمند، کارفرما، محیط زیست، و بازار کار تقسیم کرد. مزایای فراوانی هستند که زمینه‌ساز توسعه دور کاری هستند، که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استفاده از ارتباطات الکترونیکی، که شیوه تماس افراد را با یکدیگر در بسیاری از حوزه‌ها، از جمله حوزه کار، تغییر می‌دهد؛
- استفاده از فناوری اطلاعات، که اثربخشی کار را بهبود می‌بخشد؛
- استقرار اولین شرکت‌های مجازی؛
- استفاده از فنون جدید اطلاع‌رسانی، که نحوه سازماندهی کار را تغییر می‌دهند؛
- تأکید بر مدیریت اقتصادی کار و پیشه با استفاده از راه‌حل‌های دور کاری که مدیران را قادر می‌سازد در قلمرو سازماندهی مناسب کار نیز در پی صرفه‌جویی باشند؛
- امکان انجام بسیاری از وظایف کاری در خارج از محوطه شرکت؛
- توسعه متناسب زیرساختار ارتباطی و رایانه‌ای؛
- دور کاری به مثابه شکل سودمند سازماندهی کار از نظر اقتصادی، اخلاقی، و زیست‌محیطی.

۱- VNO-NCW

۲- EWF

۳- عباس منوریان و همکاران، بررسی تطبیقی دور کاری و مجازی‌سازی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، مجموعه مقالات همایش ملی دور کاری در نظام اداری؛ چالش‌ها و راهکارها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.

متأسفانه مفروضات نظری مربوط به توسعه دورکاری، با واقعیت تفاوت دارند. عوامل عمده‌ای که مانع توسعه دورکاری در لهستان و دیگر جاها می‌شوند به قرار زیرند:

- فقدان تجربه در استفاده بهینه از فناوری اطلاعات؛
- فقدان آگاهی و دانش اجتماعی به کار کردن از راه دور؛
- فقدان قوانین حقوقی مناسب؛
- مسئله حفاظت از منابع اطلاعاتی سازمان؛
- دشواری‌های مرتبط با تغییر سبک‌های مدیریتی؛
- انزوای اجتماعی.

خلق محیط مناسب اقتصادی، حقوقی، آموزشی و سیاسی، و زمینه‌سازی برای توسعه دورکاری، پیش‌شرط ایجاد علاقه عمومی به این شکل از کار است. دورکاری شکل جدیدی از سازماندهی کار می‌باشد که رابطه تفکیک‌ناپذیری با توسعه جامعه اطلاعاتی دارد.<sup>۱</sup>

### ۳-۶- مروری بر دورکاری در مجارستان

در چند سال گذشته، دورکاری مورد علاقه سران حکومتی مجارستان، تصمیم‌سازان پیشه‌های مختلف، کارفرمایان و کارآفرینان قرار گرفته است. پوشش نسبتاً گسترده رسانه‌ای، و اقدام تدریجاً رشدیابنده به دورکاری به درک بهتر از دورکاری در مجارستان کمک کرده و واژه «تاومونکا» که ترجمه دقیق واژه دورکاری است، اکنون در مجارستان شهرت عام دارد. اما با وجود این پوشش، هنوز کاربردها و منافع آن کاملاً روشن نیست.

به لطف پژوهش‌های انجام شده اخیر، اکنون درباره دامنه، گرایش‌ها، اقدامات مثبت و منفی، و عوامل پیش‌برنده و بازدارنده در مقبولیت دورکاری در مجارستان، اطلاعاتی موجود است. پژوهشگران دریافته‌اند که فقط چند شرکت هستند که به استخدام دورکاران می‌پردازند و در میان آن‌ها، تعداد نسبی این نوع از کارکنان، اندک است. سهم دورکاران شرکتی هنوز به ۱٪ نیروی کار نمی‌رسد. همچنین بنابر پیمایشی که اخیراً در میان سازمان‌های متوسط و بزرگ انجام شد، اندکی بیش از یک‌سوم شرکت‌های مستقر در مجارستان، ایده دورکاری را نمی‌پسندند. کمی بیش از یک‌سوم شرکت‌ها به استخدام دورکاران، اقبال نشان می‌دهند و می‌توانند گسترش آن را در پنج سال آینده، به تصور آورند.

در نظر به زمینه‌های کار، شرکت‌های مجاری چهار حوزه را مشخص کرده‌اند که فرصت‌هایی برای استخدام دورکاران پدید می‌آورند. این حوزه‌های کاری عبارتند از حسابداری، بازار پژوهی، ترجمه، و ثبت داده‌ها.

در سال ۲۰۰۱ دو شرکت بزرگ - «متاو» و «مُل»، اولی بزرگ‌ترین شرکت داخلی کشور در مخابرات و دومی عمده‌ترین شرکت نفتی کشور - پروژه‌های دورکاری مشترکی را میان کارکنان خود راه‌اندازی کرده‌اند.

بر طبق موردکاوی‌هایی که اخیراً انجام شده‌اند، شرکت‌های کوچک و متوسط، علاقه فزاینده‌ای به روش‌های سیار و انعطاف‌پذیر کار نشان می‌دهند. در دنیای بازار آزاد نیز وضع به همین گونه است و در آنجا نیز شاهد تعداد فزاینده افراد و شرکت‌های کوچکی هستیم که کار الکترونیکی را با شیوه‌های روزانه کار خود تلفیق می‌کنند.

۱- لژک کایتیکا، کلودیا اسمولاگ، مدل‌های اجرای فرآیند دورکاری در لهستان، ترجمه علی حسین قاسمی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره اول، دوره سوم.



در نگاه به آینده دور کاری در مجارستان، عوامل گوناگونی بر میزان رشد، از جمله رشد آزادسازی مخابراتی، رشد تعداد رایانه‌های خانگی متصل به اینترنت، کاهش هزینه اتصال به اینترنت، رشد پهنای باند، لزوم افزایش بهره‌روی و صرفه‌مندی، و نیز ضرورت شیوه زندگی متوازن‌تر در میان کارکنان، اثر می‌گذارند.

### آگاهی از دور کاری در مجارستان

بر طبق پیمایشی که در میان شرکت‌های متوسط و بزرگ انجام شده، اکثر مدیران شرکت‌ها، دور کاری را متفقاً سودمند یافته‌اند. مزایای دور کاری از حیث اقتصاد کلان، عمدتاً در کاهش ازدحام راه‌های عمومی به دلیل افت تعداد کارکنان مسافر، و در نتیجه بهبود وضعیت زیست‌محیطی، نمود می‌یابد. در سطح اقتصاد خرد، به عبارت دیگر در سطح پیشه شرکت‌ها، مهم‌ترین مزیت دور کاری را صرفه‌جویی قابل حصول در هزینه مدیریت - از طریق کاهش در تعداد دفاتر کار، هزینه اجاره بها و دیگر هزینه‌های گوناگون - می‌دانند.

هنگامی که سؤالات مشخص‌تری مطرح شد در این باب که آیا شرکت مورد نظر طرحی برای استخدام دور کاران در آینده نزدیک دارد یا خیر، داده‌های چندان سودمندی به دست نیامد. شرکت‌هایی را که با آن‌ها تماس گرفته شد از نظر نگاهی که به دور کاری دارند، و زمانی که گمان دارند به استخدام دور کاران خواهند پرداخت، می‌توان به سه دسته عمده تقسیم کرد. کمی بیشتر از یک‌سوم (۳۷٪) شرکت‌ها ظاهراً به‌طور کامل با این ایده مخالفند؛ آن‌ها استخدام هیچ دور کاری را پیش‌بینی نمی‌کنند یا چنین امری را تنها در آینده دور امکان‌پذیر می‌دانند. برعکس آن‌ها، باز هم کمی بیش از یک‌سوم (۳۹٪) شرکت‌ها کاملاً برای این کار آماده‌اند؛ آنان با کمال میل به استخدام دور کاران می‌پردازند، و بر این تصورند که این امر در یک دوره پنج‌ساله محقق خواهد شد. یک‌چهارم باقیمانده (۲۴٪) از شرکت‌ها موضعی بینابینی دارند؛ نه آمادگی کامل، و نه مخالفت کامل؛ تصور آن‌ها بر این است که در ۵ تا ۱۰ سال آینده به استخدام دور کاران خواهند پرداخت.

با توجه به این نکته که استخدام دور کاران موجب بروز مسائل فنی، مالی، حقوقی، و... بسیاری خواهد شد، تعداد چشم‌گیری از شرکت‌ها ابتدا قصد استخدام دور کاران را ندارند. مهم‌تر از همه، عامل عمده‌ای که شرکت‌ها را به مخالفت با دور کاری تشویق می‌کند، مشکلات مربوط به حفاظت داده‌ها در ارتباط با استخدام دور کاران است.

موضوع دیگری که موجب دافعه برای شرکت‌ها می‌شود این است که مدیران اطمینان کامل ندارند که دور کاری اثربخش‌تر باشد، یا سطح عملکردی بالاتر از شکل‌های مرسوم کار در داخل خانه داشته باشد.

### تعداد دور کاران در مجارستان

به دلیل شیوع اندک دور کاری در مجارستان، ارقام دقیق تعداد دور کاران موجود نیست، ولی حتی بدون داده‌های دقیق نیز می‌توان گفت که استخدام دور کاران را تنها در طیف نسبتاً محدودی در مجارستان می‌توان مشاهده کرد.

طبق «پژوهش اکوستات» در حدود ۲۵۰۰۰ نفر در مجارستان، شکلی از کار را بر روی یک رایانه خانگی انجام می‌دهند. این رقم، از مجموع نیروی کار ۳/۵ میلیونی مجارستان است. بخش عمده این کار در مشاغل همچون حسابداری، ترجمه، ماشین‌نویسی/ ویرایش، پژوهش، برنامه‌ریزی و طراحی انجام می‌شود. بسیاری از این افراد را می‌توان دور کاران «داوطلب» به شمار آورد، ولی آنان به این دلیل این شکل از کار را پذیرفته‌اند که بدیلی را برای اشکال ثابت [و انعطاف‌ناپذیر] کار، ترجیح می‌دهند.

تعداد دور کاران [استخدام‌شده] شرکتی در مجارستان به ۱٪ کل استخدام‌شدگان نمی‌رسد. تنها چند شرکت هستند که دور کاران را استخدام می‌کنند و تعداد نسبی استخدام‌شدگان در میان این شرکت‌ها نیز اندک است. با مقایسه طرح‌ها و برنامه‌ها با واقعیت، تعداد دور کاران را بسیار بیشتر می‌بینیم.

از پاسخگویان پیمایشی که توسط «سایما مجارستان» انجام گردید خواسته شد که درصد مشاغلی را که می‌توانند در قالب دورکاری تصور نمایند، برآورد کنند. داده‌های گردآوری‌شده نشان داد که (در تئوری) یک‌دهم کارکنان می‌توانند در آینده کار خود را به صورت دورکاری انجام دهند.

### زمینه‌های دورکاری

در نگاه به زمینه‌های مشخصی که می‌توان در آن‌ها از دورکاری بهره گرفت، مدیران شرکت‌های متوسط و بزرگ مجارستان، چهار زمینه کاری را مشخص کرده‌اند که فرصت کار برای تعداد نسبتاً زیادی از دورکاران فراهم می‌آورند. این زمینه‌ها عبارتند از:

- حسابداری
- بازاریابی
- ترجمه
- ثبت داده‌ها

پاسخگویان پیمایش «سایما» بر این تصور بودند که حتی ۵۰ تا ۶۰ درصد کار در این زمینه‌ها را، حتی در شرکت متبوع آنها، می‌توان در قالب دورکاری انجام داد.

### شرایط دورکاری در مجارستان

بر طبق داده‌های ارائه‌شده از سوی «اداره ملی آمار»، یک‌سوم کارکنان مجاری با رایانه کار می‌کنند. با توجه به این که وجود یک کارایستگاه رایانه‌ای، شرط اساسی برقراری روابط دورکاری است، گروه هدف بزرگی را برای دورکاری می‌توان در مجارستان در تصور آورد.

اما هنوز هم عوامل چندی هستند که مانع رشد سریع دورکاری می‌شوند. یکی از این عوامل این است که افراد بسیاری در مجارستان مایل به زندگی در آپارتمان‌هایی هستند که جای کافی برای تجهیزات دورکاری ندارند. افراد معدودی هستند که دارای یک اتاق یا فضای جداگانه باشند تا بتوانند آن را به محوطه مخصوص دورکاری تخصیص دهند. تعداد رایانه‌های خانگی و هزینه‌های نسبتاً بالای مخابراتی، موانع دیگر هستند. گشتن در اینترنت در طول ساعات کاری از محل خانه، متأسفانه هنوز در مجارستان یک کار تجملی شمرده می‌شود، و انتظار می‌رود با پایان انحصار «متاو» در سال ۲۰۰۲، این وضع نیز به پایان برسد.<sup>۱</sup>

### ۳-۲- کار از راه دور در رومانی

در رومانی هنوز نهادهای اجتماعی به توافقی در زمینه کار از راه دور نرسیده‌اند و قانونی به طور رسمی در این مورد تصویب نشده است. دولت اطمینان داده که کار از راه دور مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد گرفت و اقدامات لازم‌الاجرا در این زمینه شناسایی خواهند شد. نهادهای اجتماعی می‌کوشند توافق‌نامه مصوب اتحادیه اروپا در سال ۲۰۰۲ را به عنوان راهنمای کار در این زمینه به کار گیرند.

۱- آندریا وسلینی، مروری بر دورکاری در مجارستان، ترجمه علی حسین قاسمی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره اول، دوره چهارم.

## تعریف

نهادهای اجتماعی رومانی هنوز به توافقی در زمینه کار از راه دور دست نیافته و به همین دلیل، تعریفی رسمی و قانونی از کار از راه دور ارائه نکرده‌اند. تنها تعریف موجود، تعریفی است که مؤسسه ملی آمار<sup>۱</sup>، در تحقیقات میدانی خود در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ ارائه نموده است. براساس این تحقیق، دورکاران کسانی هستند که به صورت نیمه‌وقت یا تمام‌وقت به کار در خارج از محل کار کارفرما و اغلب در خانه خود مشغولند و از تکنولوژی‌های ارتباطی برای این کار استفاده می‌کنند.

## رواج کار از راه دور

تاکنون هیچ آمار رسمی در مورد میزان یا سهم کار از راه دور در سطح ملی ارائه نشده است. پژوهش میدانی شرایط زندگی<sup>۲</sup> که در سال ۲۰۰۶ توسط INS منتشر شده است، آماری از کارکنان به تفکیک نوع محل کار آنها ارائه می‌دهد. در سال ۲۰۰۵، در حدود ۱۳/۷٪ کل کارکنان در خانه کار می‌کردند. در نسخه ۲۰۰۱ راهنمای شاغلین<sup>۳</sup> که در سایت مؤسسه دورکاران رومانی<sup>۴</sup> منتشر گردید، به مطالعه‌ای اشاره شده که با موضوع ارزیابی پتانسیل‌های کار از راه دور و شرایط پیاده‌سازی آن در رومانی، توسط آدریان توپا<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۸ انجام شده است. براساس این پژوهش، تعداد کارکنان بالقوه این بخش در سال ۲۰۰۰ در حدود ۱۵۶۰۰ تا ۵۶۰۰۰ نفر بوده است. این ارقام در سال ۲۰۰۵ به ۳۳۴۰۰ تا ۹۰۳۰۰ نفر افزایش یافته‌اند. پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که تا سال ۲۰۱۰ در رومانی، ۶۳۰۰۰ تا ۱۳۸۰۰۰ نفر به دور کاری مشغول خواهند بود.

تویا در بخش مربوط به رومانی در گزارش ۲۰۰۵ کمیسیون اروپا<sup>۶</sup>، بر این امر تأکید نموده که سهم بالقوه کارکنان الکترونیک در حال حاضر ۰/۰۵ تا ۱ درصد نیروی کار است؛ اما این رقم در هر سه سال دو برابر می‌شود و تا سال ۲۰۱۰ به ۸ تا ۱۰ درصد نیروی کار خواهد رسید. براساس این پیش‌بینی، تعداد بالقوه کارکنان الکترونیک در سال ۲۰۰۵ را می‌توان بین ۴۰۰۰۰ تا ۸۰۰۰۰ نفر در نظر گرفت و برآورد آن برای سال ۲۰۱۰ بین ۶۰۰۰۰۰ تا ۸۵۰۰۰۰ نفر است.

## ساختار قانونی

رومانی هنوز قوانین ویژه کار از راه دور را اعمال نکرده است و نهادهای اجتماعی این بخش نیز در این مورد به اجماع نظر نرسیده‌اند. این نوع کار مشمول قوانین کار در خانه می‌شود که در حال حاضر در قانون کار گنجانده شده است. ماده ۱۰۶ این قانون می‌گوید: «کارکنانی که در خانه کار می‌کنند، کسانی هستند که وظایف کاری مربوط به شغل خود را در محل کارشان انجام می‌دهند. آنها برنامه کاری را خود تدوین می‌کنند و کارفرما حق دارد فعال بودن آنها را براساس شرایط ذکر شده در قرارداد، کنترل نماید. قرارداد کاری افراد شاغل در منزل باید به صورت مکتوب تدوین و مشخصات دقیق کار در خانه، نحوه پایش و کنترل کار توسط کارفرما و روش‌های عملی مورد استفاده برای کنترل در آن تصریح شود.»

براساس توافق‌نامه اتحادیه اروپا در زمینه کار از راه دور که توسط نهادهای اجتماعی اروپا تدوین و منتشر شده و در ژوئن ۲۰۰۶ توسط کمیته مذاکرات مدنی به کار گرفته شده است، فرآیندهای مشترک پیاده‌سازی هنوز در بلغارستان و رومانی آغاز نشده‌اند، اما نهادهای اجتماعی این کشورها در تلاش برای شروع فرآیند و پیوستن به این فرآیند مشترک هستند. این نهادها در

۱- Institutul National de Statistica, INS

۲- Condițiile de viață ale populației din România, ACOVI

۳- Ghidul lucratorului

۴- Asociația Română pentru Teleducare și Teleactivități, ARTT

۵- Adrian Toia

۶- Collaboration@Work. The ۲۰۰۵ report on new Working environments and practices

رومانی علاقه خود را به پیاده‌سازی خطوط راهنمای توافق‌نامه اتحادیه اروپا اعلام کرده‌اند، اما هنوز اقدام اجرایی در این زمینه صورت نپذیرفته است. در حال حاضر، هیچ منع قانونی برای کار از راه دور در رومانی وجود ندارد.

### شرایط کار و استخدام

ماده ۱۰۷ قانون کار می‌گوید: «کارمندی که در خانه مشغول به کار است، مطابق قانون کار و توافق‌نامه‌های عمومی اتحادیه‌های کارگری، از همه حقوقی که به کارکنان دیگر تعلق می‌گیرد بهره‌مند است.»

البته توافق‌نامه‌های عمومی اتحادیه‌ها می‌توانند شرایط خاصی را ویژه دورکاران در نظر بگیرند. به بیان دیگر، کارکنانی که در محل کار کارفرما کار می‌کنند و کارکنانی که در مکان‌های دیگر کار می‌کنند، نباید شرایط متفاوتی را تجربه کنند و نباید هیچ‌گونه تبعیضی نسبت به آنها اعمال شود. قانون جزایی رومانی مواردی را برای حمایت از حریم شخصی افراد در نظر گرفته است. این مقررات به طور کلی شامل همه شرایط می‌شوند و باید بدون توجه به شرایط کاری فرد، برای همه لحاظ شوند.<sup>۱</sup>

### دیدگاه‌های دولت و نهادهای اجتماعی

وزیر کار در رابطه با مباحثی که در زمینه استراتژی پیاده‌سازی توافق‌نامه اتحادیه اروپا نسبت به سلامت و ایمنی کار وجود دارد، رفع نقاط ضعف قانونی را در دستور کار خود دارد. در این راستا لازم است کارفرما مسئولیت سلامت و بهداشت کارکنان خود را صرف‌نظر از محل کار، عهده‌دار باشد. وی اطمینان داد تأثیر فناوری اطلاعات در ایجاد امکان کار از راه دور، به موازات سایر ساختارهای منقطع کاری، برای تدوین خط‌مشی‌های جدید مدنظر قرار خواهد گرفت. نهادهای اجتماعی نیاز به پیاده‌سازی قوانین ویژه در سطح ملی برای کار از راه دور را تصریح نموده‌اند. تاکنون ماده قانونی خاصی در قالب مقررات یا توافق‌نامه‌های اتحادیه‌ها (در سطح ملی یا محلی) تدوین نشده است.<sup>۲</sup>

### ۳-۸- پیشرفت دورکاری در ژاپن

در سال ۲۰۱۰ میلادی، ۱۳ میلیون نفر در ژاپن دورکار بوده‌اند. در این کشور باور بر آن است که دورکاری برای حکومت، مدیران و کارکنان دارای منافع به شرح زیر است:

#### برای حکومت

- توسعه و حیات بیشتر نواحی روستایی و محلی
- حل مشکلات شهری
- حل مسائل زیست محیطی
- کاهش ریسک‌ها و مخاطرات مدیریتی

#### برای مدیران

- افزایش بهره‌وری
- کاهش هزینه تجهیزات و تسهیلات

۱- Ciutacu, C., EIRO, ۲۰۰۷

۲- عباس منوریان و همکاران، بررسی تطبیقی دورکاری و مجازی‌سازی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری؛ چالش‌ها و راهکارها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.

- حفظ و شکوفایی استعدادها

- حمایت از نسل‌های بعدی

### برای کارکنان

- افزایش بهره‌وری

- کاهش خستگی جسمی و فکری

- بهبود روابط با خانواده و فامیل

### ۳-۹- آمریکا

امریکا، به عنوان کشوری که در آن «کانون گرم خانواده» رو به فراموشی و سرد شدن بود، با استفاده از «کار از راه دور» توانسته است قدم‌های اساسی در جهت بهبود وضعیت ارتباطی بین افراد خانواده بردارد و جالب است که کشورهای اروپایی نیز توانستند با پیگیری همین رویه، وضعیت روحی/ روانی خانواده‌ها را از خیلی جهات بالا ببرند.

در ژوئن ۲۰۰۳، شرکت داده‌های بین‌المللی<sup>۱</sup> در گزارشی اعلام کرد که در آمریکا و در سال ۲۰۰۲، تعداد کارکنان سیار<sup>۲</sup> متحرک و کارکنانی که به صورت از راه دور<sup>۳</sup> کار می‌کنند و به نوعی متکی به منابع و تجهیزات رایانه‌ای و دسترسی به ساختارهای فناوری اطلاعات از راه دور بوده‌اند، چیزی در حدود ۹۴ میلیون نفر بوده است.

شرکت دیگری به نام Usiness Communications در دسامبر ۲۰۰۲ در گزارشی از تحقیقات خود اعلام کرد که ۴۴ میلیون نفر در سراسر آمریکا به صورت استخدام شده برای جایی و یا به صورت خوداشتغالی<sup>۴</sup>، کارهایشان را از خانه و یا در یک دفتر یا محیط کاری مجازی انجام می‌دهند. این در حالی است که شرکت دیگری به نام کانرز<sup>۵</sup> در نوامبر سال ۲۰۰۲، تعداد افرادی را که به نوعی دور از محیط فیزیکی کار، در جاده‌ها یا در دفترهای کاری متحرک، حداقل ۲۰ درصد از کار سالانه‌شان را انجام داده‌اند، چیزی در حدود ۷۸ میلیون نفر ذکر کرده است.

SIBIS<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۳، تعداد کارمندانی را که از راه دور کار می‌کنند و یا از منزل، دفتری یا کسب و کاری را هدایت می‌کنند، رقمی بالغ بر ۸/۳۴ میلیون نفر می‌داند.

در آوریل ۲۰۰۴، سایت تحقیقات فناوری اطلاعات E-Marketer<sup>۷</sup>، تعداد کارکنان و کارمندان از راه دور را که حداقل یک‌بار در ماه وظایف کاری خود را در خانه انجام داده‌اند، رقمی بالغ بر ۶/۲۶ میلیون نفر اعلام کرده است.

همچنین در سال ۲۰۰۳، در سراسر دنیا ۱۳۷ میلیون نفر به «دور کاری» اشتغال داشته و در آمریکا، ۹ درصد از نیروی کار فعال را «دور کاران» تشکیل می‌داده‌اند.<sup>۸</sup>

۱- International Data co. (IDC)

۲- Mobile Workers

۳- Remote Workers

۴- Self Employed

۵- Connors

۶- Statistical Indicators Benchmarking Information Society (SIBIS)

۷- www.emarketer.com

جدول ۱- رشد تعداد دورکاران در امریکا طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۹

سال	تعداد (میلیون نفر)
۱۹۹۰	۳/۴
۱۹۹۴	۹/۱
۱۹۹۷	۱۱/۱
۱۹۹۸	۱۵/۷
۱۹۹۹	۱۹/۶

### ۳-۱۰- سنگال

در سنگال نیز در حال حاضر بیش از ۹۰۰۰ «مرکز کار از راه دور» کوچک وجود دارد که از طریق فرانشیزهای خصوصی که ارائه‌کننده خدمات نمابر و تلفن می‌باشند، اداره شده و به پست الکترونیک و اینترنت نیز دسترسی دارند. در داکار، ۹۰ درصد از مردم بدون داشتن تلفن می‌توانند تلفن‌های خود را دریافت و پاسخ دهند. در صورتی که آنها مجبور به بازگرداندن تلفن باشند، کارمندان مراکز کار از راه دور، پیام‌های ایشان را حضورشان آورده و آنها را آگاه می‌نمایند.

این امر به مردمی که دارای اقتصاد کوچکی می‌باشند، این امکان را می‌دهد که دارای شماره تلفن و آدرس پست الکترونیک شوند؛ چیزهایی که برای ساخت یک کارت کامل به لحاظ اطلاعات تجاری و اقتصادی لازم است. چنین مراکز کار از راه دوری قبلاً نیز در سنگال حدود ۲۰ هزار شغل ایجاد نموده‌اند.

### ۳-۱۱- اوگاندا

دولت اوگاندا به بازشناسی تغییرات عظیمی پرداخته است که مراکز فناوری اطلاعات و ارتباطات بر روی توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع روستایی داشته‌اند و روند این پروژه‌ها نیز این قبیل جوامع را قادر به دستیابی و بهینه‌سازی چنین فناوری‌هایی نموده است.

هدف این پروژه‌ها، ارائه اطلاعات و ابزار ارتباطی به جوامع روستایی بوده و آنها را در جهت توسعه و بهبود سطح کیفی زندگی، یاری می‌نماید. اولین مرکز کار از راه دور در اوگاندا در دسامبر ۱۹۹۷ شروع به کار نمود. این مرکز که شامل شبکه‌ای از روستاها می‌شد، رسماً در مارس ۱۹۹۹ افتتاح گردید. سایر پروژه‌ها نیز در حوزه‌های آموزش و درمان از راه دور به تکمیل طرح‌های ابتکاری مراکز کار از راه دور می‌پردازند.

### ۳-۱۲- مصر

در مصر، سه مرکز و انجمن دستیابی به فناوری<sup>۱</sup> در مارس ۱۹۹۹ و در شهر زاگازیک ایجاد شده‌اند. یکی از این مراکز در یک ساختمان عمومی و دو مرکز دیگر نیز توسط اتاق بازرگانی محلی مستقر شده‌اند.

این مرکز در یک رشته از پروژه‌های آزمایش دیجیتال توسط برنامه توسعه ملل متحد<sup>۱</sup> در مصر و سایر کشورهای عربی، آفریقا، امریکای لاتین و حوزه کارائیب، حائز رتبه اول گردیده است.

هدف این پروژه‌ها در مناطق روستایی و دورافتاده، تسهیل در دستیابی مردم به فناوری اطلاعات و آموزش آنان برای استفاده بهینه و مؤثر از آن می‌باشد. هدف نهایی از این پروژه‌ها نیز، قدرتمند نمودن اعضای جامعه و استفاده از چنین فناوری‌هایی در کاربری‌های گوناگون می‌باشد که در نهایت به توسعه دانش بشری منجر خواهند شد. چنین کاربری‌ها و تقاضاهایی ممکن است که دربرگیرنده آموزش از راه دور، درمان، تجارت الکترونیکی، کمک به اقتصادهای کوچک، مکانیزم نوین در شرکت مطلوب، مدیریت محیطی و قدرتمندسازی زنان و جوانان باشد.

### ۳-۱۳- مالی

در مالی و از سال ۱۹۹۷ در شهر تامبوکتو، مرکز کار از راه دور چندمنظوره‌ای راه‌اندازی شده است. این بخشی از پروژه آفریقایی توسعه و ارزش‌گذاری به مراکز فشرده کار از راه دور در زمینه توسعه کشاورزی در بنین، مالی، موزامبیک، اوگاندا و تانزانیا می‌باشد. انتظار می‌رود که سایر مراکز کار از راه دور در شهرهای دیگر افتتاح شوند.

از نوامبر ۱۹۹۹ نیز، اولین کیوسک از راه دور<sup>۲</sup> سیار در مالی شروع به کار نموده است. یک کیوسک از راه دور واحدی است که خدمات مخابراتی پایه را به مردم در مناطق روستایی و دورافتاده ارائه می‌کند. این خدمات شامل تلفن‌های عمومی، نمابر، پست تصویری، اینترنت، تکثیر، چاپ، خدمات عمومی و بهداشتی، تله‌کنفرانس و تجارت الکترونیکی می‌باشد.

ایده کیوسک از راه دور را می‌توان به عنوان مرکزی برای توسعه جامعه در زمینه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی تعبیر کرد. چنانچه کار این مرکز توسط زنان اجرا شود، دارای پتانسیلی در جهت تقویت نقش زنان در جامعه روستایی خواهد بود. در ضمن این مرکز می‌تواند از اقتصادهای کوچک محلی حمایت نموده و زمینه‌ساز تسهیلات، تجهیزات، آموزش و کمک به ایستگاه‌های محلی رادیو و تلویزیون باشد.

یک کیوسک از راه دور سیار، انعطاف‌پذیری بیشتری در حوزه عملکرد داشته و امکان سنجش فرصت‌های واقعی و نیازهای گوناگون جوامع محلی قبل از درگیر شدن در کارهای پروژه‌ای را فراهم می‌نماید. زمانی که ظرفیت روستا و یا تقاضای ناحیه روستایی به نصب پایدار و دائمی نیازی نداشته باشد، این‌گونه مراکز زمینه‌ساز پاسخی اصولی به استفاده دوجانبه از تسهیلات صنایع ارتباطات خواهد بود.<sup>۳</sup>

### ۳-۱۴- بنگلادش

در بنگلادش، شبکه مخابراتی به ارتباط و اتصال مراکز عمده شهری پرداخته است و مناطق روستایی عمدتاً به فراموشی سپرده شده‌اند. به هر حال، این وضعیت باعث ایجاد تغییر در دولت و دستیابی زنان روستایی به تسهیلات و توسعه آن گردیده است. در طی این تغییرات، بانک‌ها نیز شروع به ارائه اعتبار به مردم فقیری نموده‌اند که هرگز از این تسهیلات استفاده نکرده‌اند. این عملکردهای اعتباری به ویژه در مورد کار زنان، به شهروندان روستایی اجازه می‌دهد تا تلفن‌های سیار را با هزینه‌های پایین تهیه کرده و سپس این خدمات را به روستاییان بفروشند. این کار ساده بهره‌های فراوانی را به اپراتورهای تلفنی می‌رساند و آنها اساساً

۲- UNDP

۱- Telekiosk

۳- مارتینو، ۱۳۸۶، ترجمه مصطفی‌لو، ص ۹۸-۱۰۱.

قادرند که درآمدهای خود را افزایش دهند. تلفن‌ها بر دستیابی افراد به اطلاعات، تعادل اجتماعی و شبکه همبستگی روستایی تأثیر زیادی می‌گذارند.

### ۳-۱۵- مکزیک

در مکزیک و تحت حمایت برنامه توسعه پایدار، یک مرکز کار از راه دور دو مرحله‌ای در اوایل سال ۱۹۹۷ شروع به کار نمود که تجربه این کار تا حدودی مأیوس‌کننده بود. در سال ۱۹۹۷، مراکز کار از راه دور در هفت نقطه حاشیه‌ای شهر مکزیکو سیتی افتتاح و سه مرکز در کتابخانه‌های عمومی، یکی در یک مرکز فرهنگی، دو مرکز در فرهنگ‌سراها و یکی دیگر نیز در اداره مرکزی یک محله بومی استقرار یافتند. این مراکز به منظور شکل‌دهی پایه «شبکه توسعه اطلاعات منطقه‌ای پایدار» طراحی شده بودند.

### ۳-۱۶- استرالیا

اداره آمار استرالیا با استفاده از تعاریفی دقیق به معرفی دو دسته از کارکنان از راه دور می‌پردازد: دسته‌ای که از طریق یک مودم قادر به استفاده از رایانه کارفرمای خود از خانه می‌باشند (۶/۴ درصد از مجموع جمعیت استخدام‌شده) و دسته‌ای که با کارفرمای خود قرارداد همکاری کار از راه دور داشته و از خانه به کار می‌پردازد (۴/۸ درصد از مجموع جمعیت استخدام‌شده). جدول (۲)، نشان‌دهنده افزایش این گروه‌های کار از راه دور در استرالیا از فوریه ۱۹۹۸ تا نوامبر ۱۹۹۹ می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این ارقام در کمتر از دو سال بیش از سه برابر شده‌اند.

جدول ۲- گروه‌های کار از راه دور در استرالیا از فوریه ۱۹۹۸ تا نوامبر ۱۹۹۹

کارکنانی که با کارفرما قرارداد کار از راه دور داشته‌اند.		کارکنانی که می‌توانستند از خانه به رایانه کارفرمای خود دست یابند.	
دوره	هزار	درصد	هزار
فوریه ۹۸	۱۵۸	۱/۹	۱۳۷
مه ۹۸	۱۵۷	۱/۱	۱۵۰
اوت ۹۸	۳۵۹	۴/۴	۲۷۳
نوامبر ۹۸	۴۱۰	۴/۷	۳۱۲
فوریه ۹۹	۵۵۶	۶/۵	۴۴۴
مه ۹۹	۵۸۷	۴/۹	۴۱۲
نوامبر ۹۹	۵۴۴	۶/۴	۴۰۲

چنانچه تعاریف گوناگون کار از راه دور مدنظر قرار گیرد، گسترش کار از راه دور در استرالیا چشمگیرتر خواهد شد. در نوامبر ۱۹۹۸، حدود ۴۷ درصد از کارگران دارای رایانه خانگی بوده‌اند. طبق پژوهش انجام شده در سال ۱۹۹۹ در زمینه کاربرد فناوری اطلاعات توسط کارگران خانگی، ۲/۲ میلیون نفر از استرالیایی‌ها در خانه از رایانه برای فعالیت‌های مرتبط با کارشان



استفاده می‌کرده‌اند. این رقم در سال ۱۹۹۶ در حدود ۱/۴ میلیون نفر بوده است. طبق این داده‌ها، یک چهارم از جمعیت کاری استرالیا قادر به انجام کار از راه دور بوده‌اند. همچنین مراکز تلفنی نیز به طور گسترده و با سرعت در استرالیا رواج یافتند.<sup>۱</sup> افزایش استفاده از فناوری در استرالیا به صورت چشمگیری، نحوه زندگی و کار مردم را تغییر داده است. به عنوان مثال، تخمین زده شده که تا آگوست ۱۹۹۹، ۵/۶ میلیون بزرگسال یا ۴۱ درصد از جمعیت بزرگسال این کشور، به اینترنت دسترسی داشته‌اند. کاربرد سایر فناوری‌ها نیز به گونه‌ای روبه رشد ادامه دارد. ۴۵ درصد از زنان خانه‌دار استرالیا در سال ۱۹۹۸ از تلفن‌های دیجیتالی و یا موبایل‌های آنالوگ و تعدادی نیز طی همان دوره، از ماشین‌های دورنگار استفاده کرده‌اند.<sup>۲</sup>

### ۳-۱۷- نهادهای راهبری کننده کار از راه دور

- ۱- نهادهای ملی: انجمن دور کاری کانادا (CTA)
- ۲- نهادهای منطقه‌ای: بنیاد اروپایی بهبود کار و زندگی (EFILW)
- ۳- نهاد بین‌المللی: انجمن و شورای بین‌المللی دور کاری (ITAC)

### ۳-۱۸- گزارش دو نمونه بین‌المللی از نتایج دور کاری

✓ گزارش ۲۰۱۰ TELEWORK

(تهیه شده توسط مؤسسه FEDSCOOP در آمریکا)

✓ گزارش Impacts of Teleworking Under The NBN (July ۲۰۱۰)

(تهیه شده توسط مؤسسه ACCESS Economics PTY در استرالیا)

- مؤسسه FedSCOOP یکی از مراجع رسمی اخبار حوزه IT در دولت فدرال آمریکا می‌باشد.

- گزارش TELEWORK ۲۰۱۰ که توسط مؤسسه فوق‌الذکر تهیه شده و مورد تأیید شرکت‌های Intel و Cisco نیز می‌باشد، نتایج بررسی و مقایسه وضعیت دور کاری بین کارکنان دولتی و کارکنان بخش خصوصی حوزه مرتبط با IT را در دولت فدرال آمریکا به طور خلاصه بیان نموده است.

مشخصات جامعه تحقیق به تفکیک بخش دولتی و خصوصی (امریکا)

بخش دولتی	بخش خصوصی	
٪۳۸	٪۶۲	افراد شرکت کننده در تحقیق
٪۶۴	٪۲۳	افراد دور کار
٪۳۷	٪۹۲	پیامد حوادث غیرمترقبه در تعطیلی سازمان (طوفان فوریه ۲۰۱۰)
٪۶	٪۲۲	عدم پشتیبانی تجهیزات مورد نیاز دور کاری از سوی سازمان
٪۷۶	٪۱۸	میزان آشنایی کارکنان از تهدیدات کار در محیط مجازی
٪۹۵	٪۹۱	میزان رضایت از دور کاری

۱- همان، ص ۴۸.

۱- کورش پرنده و همکاران، دور کاری چیست؟ چرا؟ چگونه؟، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، ۱۳۹۰.

## نتایج به دست آمده پس از اجرای دورکاری

## نظرات کارکنان بخش دولتی در خصوص تغییر وضعیت آنان پس از دورکاری

میزان تغییر پس از دورکاری	
٪۴۶	افزایش زمان حضور در خانواده
٪۷۱	کاهش آلودگی هوا
٪۶۹	افزایش بهره‌وری
٪۷۶	افزایش کیفیت زندگی
٪۷۰	ذخیره پول
٪۸۴	ذخیره زمان

– طبق آخرین گزارش ارائه شده توسط اداره آمار استرالیا (ABS)، در سال ۲۰۰۹، ۶٪ از کارکنان دولتی در استرالیا، ۱۱٪ در امریکا و ۱۰٪ در کشورهای اروپایی دورکار بوده‌اند.

– مؤسسه ACCESS Economics PTY با هدف توسعه دورکاری در استرالیا، اقدام به انجام یک طرح تحقیقاتی با عنوان استراتژی ۵۰/۱۰ نموده است، به این تعریف که اگر ۱۰٪ از کل کارمندان، تنها ۵۰٪ از زمان کاری خود را دورکار باشند، مزایای حاصله در طول یک سال را برآورد نموده است.<sup>۱</sup>



## فصل دوم

### مزایا و موانع دورکاری

## ۱- مزایای دورکاری

دورکاری علی‌رغم محدودیت‌هایش، دارای مزایای فراوانی است. اما آنچه اهمیت دارد این است که مزایای دورکاری از فردی به فرد دیگر، از سازمانی به سازمان دیگر، از نوعی دورکاری به نوعی دیگر، برای سنین متفاوت و حتی برای خانم‌ها و آقایان متفاوت است. به همین خاطر هر نویسنده‌ای از جنبه خاصی آن را بررسی کرده است. برای مثال رید (۱۹۹۵)، استن ورث (۱۹۹۱) و گری و همکارانش (۱۹۹۴) به مزایایی همانند بهبود کیفیت زندگی، بهبود توانمندی‌های افراد، انعطاف‌پذیری در کار، صرفه‌جویی در هزینه و زمان و فکر، آموزش راحت‌تر، افزایش بهره‌وری، پرداخت براساس عملکرد به جای پرداخت بر مبنای پست و امکان ارائه خدمات بیشتر و بهتر برای سازمان‌های مشتری‌محور اشاره کرده‌اند. بعضی‌ها نیز معتقدند که به عنوان یک فعالیت سبز نمی‌توان از تأثیرات محیطی دورکاری چشم پوشید.<sup>۱</sup>

مزایای دورکاری از سه جنبه مورد توجه و قابل بررسی است: مزایای فردی، مزایای سازمانی (برای کارفرما)<sup>۲</sup> و مزایای اجتماعی.

### ۱-۱- مزایای فردی

**کاهش 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.

**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»<sup>۳</sup> 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، است.

**ایجاد کار برای معلولان.** افرادی که معلولیت‌های جسمانی دارند و امکان رفت و آمد ندارند یا نمی‌توانند به صورت تمام وقت در جایی کار کنند، به این طریق می‌توانند مشغول به کار گردند.

۱- بهمن سهرابی، علی رضائیان، بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر، نشریه پیام مدیریت، شماره ۱۹ و ۲۰، تابستان و پاییز ۱۳۸۵.

۲- Advantages For Employer

۴- Portfolio Life styles

## ۲-۲- 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 سرمایه‌ش، گرمایش، تعمیرات، حفاظت، فضا و ... جلوگیری می‌شود.

**بهره‌وری بیشتر به دلیل:**

- کاهش حواس‌پرتی (چون صحبت‌های اداری و شایعات، مزاحمت‌های همکاران، و دیگر سروصداها وجود ندارد)؛
- کاهش در زمان رفت و آمد (زمان رفت و آمد به زمان کاری تبدیل می‌شود)؛
- کاهش بیماری (مطالعات نشان می‌دهد که دورکاران غیبت کمتری دارند)؛
- کاهش غیبت (تحقیقی که به وسیله «جوانا پراد»<sup>۱</sup> 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 دور کاری، شیوه بکارگیری کارکنان دارای مهارت‌های کمیاب برای انجام کار است. چون حتی در دوره رکود هم یقیناً با کمبود بعضی مهارت‌ها روبه‌رویم، با دور کاری می‌توان افراد را در مشاغل که دچار کمبود مهارت هستند، یا کسانی را که مهارت‌های ویژه دارند و به‌صورت مرسوم نمی‌توان آنان را استخدام کرد، به کار گرفت. همچنین وقتی که خانواده فرد نقل مکان می‌کند، می‌توان بدون از دست دادن فرد دور کار، از فاصله دور از مهارت‌های او استفاده کرد.

**برگشت‌پذیری (بهبودپذیری).** سازمان‌هایی که از دور کاری استفاده مؤثر می‌کنند در مواجهه با اتفاقات خارجی (اعتصابات، حمل و نقل، دگرگونی آب و هوا، اعمال تروریستی یا سوانح طبیعی) توان برگشت‌پذیری بیشتری دارند؛ یعنی نسبت به سازمانی که به شکل 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.

## ۳-۳- مزایای اجتماعی

**کاهش حجم ترافیک.** کاملاً روشن است که در مناطق پر رفت و آمد وقتی درصدی از رفت و آمدکنندگان در تعطیلی هستند، مقدار زیادی از جریان‌های ترافیکی کم می‌شود. دورکاران نیز معمولاً زمانی رفت و آمد می‌کنند که ترافیک کمتری وجود دارد.

**کاهش آلودگی.** وقتی که مسافرت‌های بین‌شهری کاهش یابد، آلودگی نیز کاهش می‌یابد؛ زیرا مصرف سوخت و همچنین سروصدا کمتر می‌شود.

**فرصت‌های کاری وسیع‌تر.** دور کاری به‌طور بالقوه افراد را قادر می‌سازد که در هر منطقه یا فاصله‌ای که باشند بتوانند از فرصت‌های کاری موجود در دیگر مناطق و حتی کشورهای دیگر نیز بهره‌مند گردند.

امکان دسترسی به کار برای افراد با مشکلات ویژه. دورکاری امکان دسترسی به آموزش، تعاملات اجتماعی و خصوصاً کار را برای افرادی که مشکلات ویژه دارند (مثل معلولان، والدینی که باید به خاطر بچه‌ها در خانه بمانند، پرستاران افراد مسن و بیمار، و...) فراهم می‌نماید.

**تجدید حیات اقتصادی.** دورکاری محور مناسبی برای فرصت‌های کاری و تجارت در آینده است و بهتر است به عنوان یک عنصر مهم در هر برنامه تجدید حیات اقتصادی لحاظ شود.<sup>۱</sup>

## ۲- موانع دورکاری

در مبحث قبلی از فواید و مزایای دورکاری سخن به میان آوردیم. در کنار فواید مذکور، روش دورکاری با موانعی جدی مواجه می‌باشد که در صورت عدم تدبیر مناسب، موجب شکست طرح خواهد شد. در ادامه به برخی از موانع موفقیت دورکاری اشاره می‌کنیم و از این طریق این نکته را مورد تأکید مجدد قرار می‌دهیم که موفقیت اجرای طرح منوط به رفع این موانع است.

### ۲-۱- عدم اعتقاد جدی و مسئولیت‌ناپذیری کارکنان به روش دورکاری

یکی از موانع جدی عدم تحقق دورکاری، عدم اعتقاد راسخ کارکنان به این سیستم کاری است. کارکنان باید خود را بخشی از این سیستم بدانند و عمیقاً نسبت به انجام وظایف خاص خود احساس مسئولیت کنند. متأسفانه در بعضی موارد بهره‌وری در ادارات بسیار پایین است و نتیجه کار متناسب با هزینه مصروفه نیست. کارمندان نسبت به اتلاف وقت خود حساس نیستند. در نهایت فقط همین حضور در اداره است که آنها را مجبور به انجام کار اداری می‌کند. باید با اتخاذ تدابیری هوشمندانه، کارکنان را در خانه و دور از نظارت، مجبور به کار به گونه‌ای مطلوب کرد. کارکنان ممکن است به حقوق خود در اداره قانع نباشند، حتی شاید اصولاً حقوق کارمندی تأمین‌کننده مخارج آنها نباشد. آنها مجبور هستند شغل دیگری برای خود دست و پا کنند. حال تصور کنید به آنها اجازه داده شود تا کار خود را در منزل انجام دهند. ممکن است کار دوم برای آنها اولویت بیشتری پیدا کرده و کمتر به کار اصلی خود پردازند. در این صورت کارها به موقع انجام نمی‌شود. اگر یکی از حلقه‌های کادر اداری کار خود را انجام ندهد، کل سیستم مختل خواهد شد. در این حالت هر روز کارمند با توجیحات و عذرهای مختلف، کم‌کاری خود را توجیه می‌کند و مسئول بالادست هم باید وقت خود را صرف صحت و سقم ادعاهای او بکند. ادعاهایی از قبیل بیماری، قطعی اینترنت، خراب بودن دستگاه، طول کشیدن کار و... از مواردی است که اثبات آنها برای مسئول بالادست خیلی مشکل است. در اینجا نیازمند برنامه‌ریزی فرهنگی جهت ایجاد احساس مسئولیت جدی به طرح در بین کارکنان می‌باشیم.

### ۲-۲- عدم وجود سیستم نظارتی قوی برای نظارت بر عملکرد کارمند از راه دور

از مسائل مهم دورکاری این مسأله است که چگونه می‌توان بر عملکرد کارمند در منزل نظارت کرد، به گونه‌ای که ایجاد یک سیستم نظارتی مجزا، به افزایش استخدام‌های مضاعف و بوروکراسی کار منجر نشود؟

۱- بهمن سهرابی، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۲۰-۱۷.

روانشناسی کار ثابت کرده است که اصولاً دور بودن کارمند از چشم رئیس بالاتر و محیط اداری، او را نسبت به کار خود کم‌مسئولیت‌تر می‌کند. می‌گویند انسان در کتابخانه عمومی و در کنار افرادی که همه مشغول مطالعه هستند علاقه به خواندن پیدا می‌کند. در مقابل ثابت شده است که اگر می‌خواهید کسی را از خواندن و مطالعه بیزار کنید کتاب را از چشمان او دور کنید. یک دلیل برای آنکه در ادارات امروزی اتاق‌های کوچک تبدیل به کار در سالن‌های بزرگ شده‌اند، آن است که افراد با دیدن یکدیگر وادار به کار شوند.

متأسفانه برخی کارمندان در انجام کارها منظم نیستند و بعضاً با برنامه‌ریزی و کار منظم بیگانه هستند. این ضعف باعث می‌شود که در صورت دور کاری، انجام کار را به تعویق بیندازند. تعویق کار موجب انباشتگی شده و در نهایت سر از کم‌کاری و کاهش کیفیت در می‌آورد. چه‌بسا کارمند برای انجام کارهای اداری خود در منزل از سایر افراد خانواده که تخصص کافی ندارند کمک بگیرد که نتیجه آن، کار بی‌کیفیت و پر اشتباه است. همیشه اصلاح کار غلط و کم‌ارزش، نیازمند صرف نیروی انسانی بیشتری نسبت به انجام آن از ابتدا توسط یک فرد متخصص است.

فرآیند ارزشیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده‌سازی نمود، یکی از مهم‌ترین فرآیندهای توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود که در روش دور کاری، نقش و جایگاهی ویژه به خود اختصاص داده است. اصولاً نظام ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین و پایه‌ای‌ترین نیازها و ضرورت‌های زیرنظام‌های منابع انسانی محسوب می‌شود. بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان دور کار فرآیندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مدیران با آن روبه‌رو هستند. دلیل اصلی این امر، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرآیند ارزیابی و وجود کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی جامع است. با این وجود مدیران به ناچار نیازمند قاعده‌ای برای ارزیابی شایستگی‌ها و کیفیت کار دور کاران هستند.

ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی‌شوندگان معمولاً نسبت به تأثیر نتایج ارزیابی و تأثیرات آن حساس هستند. همین امر ارزیابی را مشکل کرده است و مسئله مشکل‌تر، وجود انواع و اقسام مسأله‌های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه و عادلانه بودن این فرآیند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان در نظام دور کاری می‌شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد.

شناخت مسائل و مشکلات و بهینه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در شیوه دور کاری، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه مدیران نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش هستند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت عملکرد خود بیفزایند. دوم اینکه، آگاه شدن درست کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی‌برده، برای افزایش توانمندی‌های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد.

باید توجه کرد که ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات و...، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌سازند. مهم‌ترین عواملی که در طراحی یک فرآیند ارزیابی عملکرد اثربخش در شیوه دور کاری لازم است مورد توجه قرار گیرند را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

الف- شفاف‌سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژی‌ها و اهداف دور کاری در سازمان.

ب- تعیین شاخص‌های عملکردی جهت ارزیابی.

ج- تعیین و برقراری ارتباط بین فرآیند ارزیابی عملکرد دور کاری با سایر فرآیندهای توسعه منابع انسانی.

د- ایجاد سیستم ارزشیابی قوی برای تعیین کیفیت کار.

در مورد شاخص‌های ارزیابی دورکاران باید به مواردی مانند: رعایت نظم و انضباط، حضور به‌موقع در هنگام نیاز، نحوه ارتباط با مدیر، توانایی استفاده از تکنولوژی روز، میزان تسلط و آگاهی به قوانین و مقررات، توانایی انجام وظیفه بدون نیاز به مقام مافوق، میزان غلبه بر انزوای اجتماعی، میزان کاهش هزینه، سرعت و کیفیت انجام کار، نحوه فعالیت در پروژه‌های گروهی، انجام به‌موقع تعهدات کاری، میزان صرفه‌جویی و دقت در مصرف تجهیزات و میزان موفقیت در ارسال گزارش در زمان مقرر به عنوان بخشی از شاخص‌های ارزشیابی کارمندان دورکار توجه خاص کرد که توسط کارگروه و مدیر مربوطه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از موارد مهمی که در ارتباط با کارکنان دورکار وجود دارد آن است که آیا دورکاری فضا و شرایط را برای برخی از کارمندان که معمولاً با حضور و نظارت مسئول بالادست کار می‌کنند، مهیا نمی‌کند؟ اصولاً در روش درست دورکاری هیچ کارمندی نمی‌تواند کم‌کاری کند؛ زیرا روش انتخاب کارمندانی که برای دورکاری انتخاب می‌شوند بدین‌گونه است که ابتدا باید سازمان یا وزارتخانه، آن دسته از فعالیت‌هایی را که شامل دورکاری می‌شوند شناسایی کند که در این مرحله حجم کار، تجهیزات، امکانات و مدت زمان اجرای کار مشخص می‌شود. در مرحله بعدی افراد و گروه‌هایی که بر عملکرد دورکار باید نظارت داشته باشند توسط سازمان تعیین شده و روش‌های محاسبه حقوق و مزایای دورکار نیز مشخص می‌شود. میان دورکار و سازمان تفاهم‌نامه‌ای منعقد می‌شود و دورکار، بسته کاری تعریف شده‌ای را در ازای حقوق تعیین شده تحویل می‌گیرد و اگر در زمان تعیین شده کار را تحویل ندهد و کم‌کاری کند، نمره ارزشیابی پایینی می‌گیرد و در صورت تکرار به فسخ تفاهم‌نامه دورکاری منتهی می‌شود.

### ۲-۳- عدم تعیین دقیق شیوه جبران عملکرد و هزینه‌ها

مطمئناً اجرای شیوه دورکاری نیازمند تدابیر جدیدی جهت جبران خدمات و هزینه‌ها خواهد بود. با توجه به اینکه با اتخاذ شیوه‌های دورکاری، کارکنان الزاماً باید تخصص و مهارت خود را در حوزه فناوری اطلاعات بالاتر برده و دیگر مشکلی در این حوزه نداشته باشند، ضروری است همزمان با اجرای چنین طرحی، حقوق و مزایای کارمندان را نیز متناسب با ارتقای مهارت‌ها بالا برد. ویژگی دیگر این روش، عدم پرداخت‌های بی‌مورد به افراد کم‌کار است. از نکات دیگری که باید به آن توجه کرد، اعمال مدیریت در هزینه‌های مالی اضافی برای تهیه تجهیزات دورکاری (مانند رایانه، ارتباط اینترنتی و ...) است که باید در این زمینه نیز دقت لازم را مبذول کرد. قطعاً هزینه‌های جاری کار در منزل در صورت عدم محاسبه دقیق و سیستم پرداخت هوشمند به مراتب بیشتر از کار در اداره خواهد بود. برای انجام این محاسبات مالی نیازمند سیستمی می‌باشیم که بتواند با دقت موارد هزینه شده در منزل را حسابرسی نماید.

### ۲-۴- تأکید بیش از حد بر کار به صورت کارمندی و حقوق‌گیری (که با دورکاری سازگاری ندارد) به جای اجرای کار به صورت خصوصی، پروژه‌ای و درصدی

مطلبی که در دورکاری بیشتر مدنظر قرار می‌گیرد، استفاده از این روش جهت ایجاد اشتغال بیشتر و مکانیزمی است که در کنار سایر راهکارها و با تأکید بر پروژه‌ای عمل کردن، موجب ارتقاء کمی و کیفی کارها خواهد شد. به عبارتی دورکاری یکی از راه‌هایی است که می‌تواند به فضای اشتغال و تسهیل در آن منجر شود و به خودی خود قدرت تغییر اساسی در بازار کار را ندارد. شناسایی ظرفیت‌های متناسب با دورکاری، همکاری سازمان‌های بزرگ و پروژه‌ای بودن کارها از مهم‌ترین مواردی است که مورد تأکید فعالان بازار در این زمینه است. آنها معتقدند دورکاری و پروژه‌ای کار کردن باعث از بین رفتن تنبلی در ادارات شده و بهره‌وری را ارتقا می‌بخشد. به عبارتی دیگر، پروژه‌ای تعریف شدن کارها باعث بالا رفتن بهره‌وری افراد و رونق در کسب و



کار می‌شود. بنابراین در روش دورکاری، خرید خدمت کارکنان به معنای خرید حجم کار انجام شده توسط آنها می‌باشد و نه ساعات حضور آنها در محل کار و به همین جهت کمیت و کیفیت کار آنها مهم می‌باشد و یکی از بهترین راه‌ها برای تحقق این امر، پروژه‌ای عمل کردن است.

## ۲-۵- عدم تأمین زیرساخت‌های فنی لازم جهت دورکاری

یکی از مهم‌ترین ابزارهای پیشرفت و توسعه در دنیای کنونی، بهره‌برداری دقیق و مؤثر از فناوری اطلاعات است که استفاده از آن از دهه ۱۹۸۰ میلادی و با بهره‌برداری از شاخص اینترنت شکل پررنگ‌تری به خود گرفت. هم‌اکنون وسعت پیشرفت‌های صورت گرفته از طریق فناوری اطلاعات به حدی است که بسیاری از متخصصان، آینده‌نگران و اقتصاددانان بر این عقیده‌اند که در سال‌های اخیر انقلابی مشابه انقلاب صنعتی به وقوع پیوسته که جهان را وارد عصر اطلاعات کرده و این انقلاب بسیاری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دستخوش تحولی عمیق کرده است.

یکی از ابعاد این تحول، تغییرات عمیقی است که در روابط اقتصادی بین افراد، شرکت‌ها و دولت‌ها به وجود آمده، به نحوی که مبادلات تجاری بین این گروه‌ها به سرعت از حالت سنتی خود که عمدتاً مبتنی بر مبادله بر مبنای اسناد و مدارک کاغذی بود خارج شده و به سوی انجام امور و مبادلات از طریق بهره‌گیری از سامانه‌های مبتنی بر اطلاعات الکترونیکی در حرکت است.

توسعه استفاده از ابزارآلات ارتباطی موجب تغییر تعاریف و توانایی‌های انسان در انجام کارها شده که این امر رشد و توسعه مقوله‌هایی نظیر اشتغال متحرک، ساعات کاری متغیر و انعطاف‌پذیر و دورکاری را به همراه داشته است. فناوری‌های اطلاعات خانه را به محلی مناسب برای انجام برخی فعالیت‌ها، که تا پیش از این فقط از طریق حضور در محل کار امکان‌پذیر بود، تبدیل کرده و این اجازه را به افراد می‌دهد تا قسمتی از فعالیت‌های خود را از راه دور و با استفاده از ابزارهای مختلف ارتباطی انجام دهند.

اگرچه فناوری اطلاعات در قالب استفاده از رایانه‌های شخصی، اینترنت، نامبر و نامه‌های الکترونیکی در محل سکونت، قابلیت‌ها و تأثیرپذیری موضوع اشتغال انعطاف‌پذیر یا دورکاری را بیش از گذشته مطرح کرده است، اما تعریف این طرح با توجه به زیرساخت‌های فعلی ارتباطی کشور، با مشکلاتی مواجه است. چرا که هم‌اکنون در اکثر نقاط دنیا، دورکاری الکترونیک با بکارگیری ابزارهای پیشرفته امکان‌پذیر شده و نقش زیرساخت‌های ارتباطی در اجرای آن به وضوح مشهود است.

تحلیل‌گران معتقدند که اشتغال انعطاف‌پذیر دارای مزایای بسیاری در ارتقای کیفیت زندگی انسان‌ها است؛ اما زمانی می‌توان به انجام پروژه دورکاری به صورت الکترونیکی پرداخت که تمامی شاخص‌های ارتباطی کشور در حد متوسط‌های جهانی باشد. در غیر این صورت، دورکاری شکل سنتی به خود گرفته و تنها مربوط به کارمندانی خواهد شد که نیازی به ابزار ارتباطی نداشته و به صورت پروژه‌ای، اشتغال نیمه‌وقت و یا متحرک، وظایف خود را انجام می‌دهند.

یکی از مهم‌ترین مواردی که در دورکاری مطرح می‌شود، فراهم بودن امکان استفاده از سیستم‌های الکترونیکی به نحوی است که افراد بتوانند از طریق اینترنت با اداره و سازمان خود ارتباط داشته باشند. تسهیل دسترسی به اینترنت و شبکه‌های بی‌سیم، تأمین نیازهای سخت‌افزاری (اعم از نوت‌بوک، ال‌سی‌دی و ...) و از آن مهم‌تر، نیازهای نرم‌افزاری از این جمله است. ضعف در حوزه زیرساخت، نوپا بودن خدماتی همچون وایمکس و اینترنت بی‌سیم و گرانی نسبی آن و ناآشنایی عمومی با چنین سرویس‌هایی، از جمله موانع روش دورکاری است که باید برای رفع آن همت کرد. به معنایی دیگر برای تحقق دورکاری باید به

دنبال توسعه و استقرار دولت الکترونیک بود؛ زیرا در همه کشورهای توسعه‌یافته، از دولت الکترونیک برای پیشبرد اهداف و ایجاد یک حکومت‌داری خوب بهره می‌برند.

البته توجه به این نکته ضروری است که در حال حاضر، انجام بخش عمده‌ای از آنچه در نظام دورکاری ابلاغ شده، با زیرساخت‌های فعلی امکان‌پذیر است؛ مگر آنکه دورکاری در بحث خدمات الکترونیکی باشد که باید از طریق دسترسی داخلی اینترنت و یا پورتال‌های خدماتی انجام پذیرد.

یک مدل کاملاً متداول برای تأمین نیازهای نرم‌افزاری دورکاری در کشورهای پیشرفته، راه‌اندازی پلت‌فرم‌های تحت وب و ایجاد امکان دسترسی به برنامه‌ها و نرم‌افزارهای مورد نیاز کارمند از طریق اینترنت است تا هر کاربری صرف‌نظر از قدرت پردازش رایانه در اختیارش و بدون نیاز به نصب آفلاین آن برنامه یا نرم‌افزار بتواند به آن دسترسی پیدا کند. پدیده‌ای که به Cloud Computing مشهور شده است.

امروزه بسیاری از شرکت‌های رایانه‌ای هم با درک اهمیت این مسأله به طراحی چنین نرم‌افزارهایی روی آورده‌اند و Google Docs یا مجموعه Office Web Apps (شامل نسخه‌های آنلاین Word، PowerPoint، Excel و OneNote) براساس همین نیاز طراحی شده است. دورکاری با استفاده از امکانات گوشی‌های هوشمند و با استفاده از شبکه‌های پرسرعت نسل سوم و چهارم تلفن همراه نیز از این جمله است.

## ۲-۶- عدم همکاری لازم از سوی برخی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی

نکته قابل توجه دیگر در زمینه تحقق دورکاری این است که شاید بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی مانند بنگاه‌های دولتی همکاری نکنند و این موضوع را جدی نگیرند؛ بنابراین تصمیم‌گیری مقطعی و صحبت کردن در مورد یک طرح به تنهایی کافی نیست؛ چرا که امروزه در کشورهای پیشرفته، دورکاری در حال اجرا است و پیشرفت‌های مناسبی هم به همراه داشته است که از آن جمله می‌توان به الکترونیکی و غیرحضوری شدن بسیاری از کارها و ... اشاره کرد. همان‌طور که گفته شد، دورکاری دارای مزایای فراوانی برای فرد، سازمان (کارفرما) و جامعه می‌باشد. اما دسترسی به این مزایا به سادگی امکان‌پذیر نیست، مگر این که بتوانیم بر موانع موجود غلبه کنیم و حرکت به سمت تحقق آن را به عزمی جدی برای افزایش منافع ملی تبدیل نماییم. در این زمینه نقش اطلاع‌رسانی و تبلیغات بسیار بارز است.

## ۲-۷- عدم آموزش لازم به کارکنان و مدیران دورکاری

با توجه به اینکه بکارگیری روش دورکاری در کشور ما شیوه‌ای جدید می‌باشد، نقش آموزش در موفقیت آن دارای جایگاه ویژه‌ای است. سازمان جهانی یونسکو چهار اصل اساسی برای آموزش در قرن آینده پیشنهاد کرده است:

- یاد گرفتن برای بودن
- یاد گرفتن برای عمل
- یاد گرفتن برای یاد دادن
- یاد گرفتن برای زیستن با هم

چهار هدف فوق به خوبی بیانگر ضرورت و جهت‌های اساسی آموزش هستند. آنچه مسلم است آنکه سازمان‌ها همواره تحت تأثیر عوامل محیطی پیرامون، که از آنها به عنوان عوامل تأثیرگذار یاد می‌شود، قرار دارند که این عوامل و متغیرها غالباً کمتر تحت نظارت و کنترل هستند. حال چنانچه سازمانی بتواند این عوامل محیطی تأثیرگذار را درست شناسایی و کنترل کند و

از مقدار پیچیدگی آنها بکاهد، بهتر می‌تواند ماندگاری خود را تداوم بخشد. اما برخلاف گذشته، محیط سازمان‌ها به لحاظ تحولات علمی و فناوری در زمینه‌های مختلف، روز به روز بی‌ثبات و پیچیده‌تر می‌شود و حیات سازمان‌ها را تهدید می‌کند. تغییرات محیطی آن‌قدر سریع و غیرقابل پیش‌بینی است که چه بسا عواملی که قبلاً جزو فرصت‌ها و عوامل سازنده به شمار می‌آمدند، در حال حاضر در زمره تهدیدات و عوامل مخرب سازمان‌ها تلقی بشوند.

در چنین شرایطی سازمان‌هایی برنده و کامیاب هستند که ضمن کسب دانش و آگاهی وسیع از عوامل محیطی (درون و برون‌سازمانی)، دیگر سازمان‌ها و کارکنان را از وجود عوامل و وسایل مربوط به کسب و کار مطلع سازند تا رشد و پویایی سازمان را حفظ و بهبود بخشند. از این‌رو مناسب‌ترین روش برای جلوگیری از زوال و حفظ حیات سازمانی و غلبه بر عوامل نامطلوب، افزایش دانش مدیران و اشاعه دانش و اطلاعات در بین کارکنان سطوح مختلف سازمان و آشناسازی آنها با مسائل و موضوعات مختلف کسب و کار در یک محیط متغیر است. موفقیت در اجرای روش دورکاری نیز از این اصل کلی تبعیت می‌کند و موفقیت آن منوط به آموزشی هدفمند و مدبرانه است.

آگاهی مدیران و کارکنان از نحوه انجام دورکاری از جمله موارد مهم است. به گفته کارشناسان با ایجاد رشته «دورکاری» در دانشگاه‌ها می‌توان افراد متخصص در این زمینه را تربیت کرد. براساس تحقیقات انجام شده در کشورهای توسعه‌یافته با موضوع میزان رضایت مدیران از اجرای دورکاری، مدیرانی که تسلط خوبی روی فناوری اطلاعات داشتند، از این روش کاری رضایت داشته‌اند؛ چرا که می‌توانستند بر نحوه انجام کار کنترل و نظارت داشته باشند. این در حالی است که در مقابل، مدیران ناموفق دلیل را در عدم آشنایی کافی با فناوری‌های نوین می‌دانستند.

به اعتقاد صاحب‌نظران، آموزش کارمندان و مدیران دورکار باید چیزی فراتر از مهارت‌های اولیه فناوری اطلاعات باشد؛ چرا که در دورکاری، مهارت‌های بسیاری مورد نیاز است. برای انجام دورکاری، کارمندان باید با نرم‌افزارهای پست‌الکترونیک، نرم‌افزارهای چت صوتی تصویری، سیستم‌های پیام فوری، کنفرانس‌های تصویری، نحوه دسترسی به اسناد سازمانی از طریق اینترنت و نحوه تأمین امنیت آنها و بسیاری از موارد مهم دیگر آشنا شوند.

در یک جمع‌بندی کلی، مشکلات کار از راه دور برای سازمان‌های ایرانی را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- عدم آشنایی مدیران با مزایا و کاربردهای کار از راه دور؛
- بی‌ثباتی و نامطمئن بودن خطوط ارتباطی؛
- هزینه نسبتاً بالای نصب تجهیزات سخت‌افزاری؛
- هزینه بالای ارتباطات؛
- ناکارایی و دانش اندک برخی از کارکنان بخش فناوری؛
- ضعف تسلط بر زبان خارجی در اکثر افراد؛
- و ...

همچنین از راه‌های زیر می‌توان موانع و مشکلات مذکور را مرتفع کرد:

- گسترش شبکه‌های رایانه‌ای؛
- افزایش پهنای باند شبکه‌های رایانه‌ای؛
- گسترش اتوماسیون اداری؛
- شناساندن مزایا و کاربردهای کار از راه دور به عموم مدیران و تصمیم‌گیران؛

- آشناسازی کارکنان با رایانه، شبکه و نحوه کاربرد آنها برای انجام بهتر امور؛
- کاهش هزینه‌های ارتباطات به طور کلی و تأمین ارتباطات ارزان قیمت برای کار از راه دور به طور خاص؛
- ساده‌سازی کار با شبکه‌ها و رایانه‌ها (کاربر پسند کردن نرم‌افزارهای رابط)؛
- کمک‌های مالی یا اعمال تخفیف‌های مالیاتی برای شرکت‌هایی که با هدف صادرات کار از راه دور مشغول به کار می‌شوند؛
- توسعه و استقرار دولت الکترونیک؛
- آشناسازی عموم مردم با رایانه و امکانات شبکه و تشویق آنان به استفاده از آن؛
- تبلیغ و انتشار اطلاعات راجع به فرصت‌های کار از راه دور؛
- تهیه نرم‌افزارهایی برای تسهیل کارهای خاص مشاغل؛
- توسعه و نگهداری نیروی متخصص IT؛
- حرکت به سوی جامعه الکترونیکی؛
- حرکت به سوی اقتصاد مبتنی بر دانش.<sup>۱</sup>



۱- عباس نیک‌ضمیر، نظام دورکاری (فرصت‌ها و چالش‌ها)، کاشف، ۱۳۸۹، ص ۸۵-۹۷



**فصل سوم**

**انواع دور کاری**

## انواع دورکاری

انواع دورکاری از دیدگاه‌های مختلف به شرح زیر قابل تبیین است:

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

### ۱- از دیدگاه صنعت

از این دیدگاه، شش نوع دورکاری داریم:

**نوع اول.** شرکت‌های بزرگ در بخش صنعت الکترونیک، بیمه و بانکداری.

اقدامات این شرکت‌ها عبارتند 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 دورکاری 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<sup>۱</sup> نیست، بلکه انجام مهندسی مجدد و متوالی بر روی کسب و کار، 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 بکارگیری 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 مورد نیاز (از جمله اطلاعات مربوط به تولیدات فنی، و نیز اطلاعات مشتریان و تقاضای بازار) را در همان زمانی که همراه مشتری است، در دسترس خود داشته باشند.

برای این نوع از صنعت، دورکاری بسیار مفید است. معمولاً به دلیل 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 بنا به 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 رخ می‌دهد، این بخش‌ها را مجبور می‌کند که جدای 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- از دیدگاه دورکاران

**دورکاران استخدام‌شده.** در قرارداد استخدام فرد دورکار، خانه به عنوان یک مکان کار، به جای 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 به‌طور کلی تابع خواست بازار هستند و اگر کارفرما ترجیح دهد که در دفتر شرکت کار کنند، در آنجا کار خواهند کرد.

**دورکاران غیررسمی یا غیرقانونی.** 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 به کار می‌گیرند.

**دورکاران کارآفرین.** همیشه خانه برای افراد، یک محل معمول کسب و کار، و نقطه آغاز یک کسب و کار جدید بوده، تا این که زمانی بتوانند از عهده هزینه‌های یک دفتر مناسب برآیند. بخش روزافزونی از کارآفرینان، ایده داشتن یک دفتر رسمی را با اطمینان 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»<sup>۱</sup> سه گروه اصلی دیگر را که ممکن است در توصیف وضعیت دورکاران مفید باشند، به شرح زیر بیان کرده است:

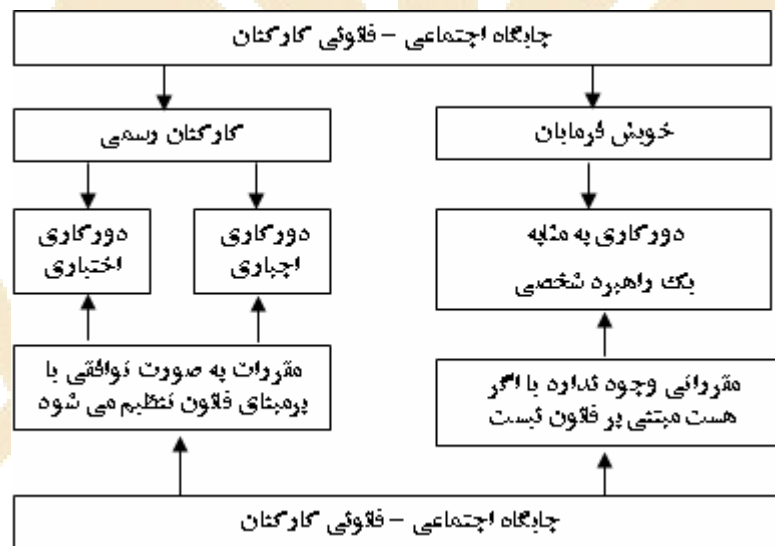
**دورکاران حاشیه‌ای.** این عده، دورکاران عادی هستند که مقدار دورکاری آنان در حدی هست که بتوان آنان را دورکار نامید، ولی این مقدار در حدی نیست که به وجه مشخصی از الگوی کار آنان تبدیل شده باشد. این گونه دورکاران معمولاً تسهیلات دورکاری را در خانه و به صورت دائم، کم‌تر در اختیار دارند.

**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 و دفتر اصلی همچنان کانون کار اصلی آنان شمرده می‌شود، ولی یک کار با برنامه را در خانه راه‌اندازی کرده‌اند و در بیشتر موارد، چند نوع از تسهیلات اداری را در آنجا در اختیار دارند.

**دورکاران اصلی.** افرادی هستند که دورکاری، وجه اصلی کار آنان است و هر چند 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.

### 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. نمودار (۱)، چارچوب ویژه‌ای از نیازهای قانونی، و تمایز بین کارکنان رسمی و خویش فرما را نشان می‌دهد. تلاش‌های زیادی برای بهتر شدن شرایط دورکاری انجام شده، اما بیشتر این تلاش‌ها متوجه دورکارانی است که کارکنان رسمی هستند. هم‌اکنون تلاش‌هایی در آلمان برای حمایت از دورکاران خویش فرما صورت گرفته است. اتحادیه بخش خصوصی استرالیا نیز تلاش‌های زیادی برای وسعت دادن به تعریف کارکنان، خصوصاً خویش فرما، در بخش دورکاری انجام داده است. از آنجا که پدیده دورکاری روبه افزایش است، اتحادیه‌ها یا قوای قانون‌گذار می‌توانند برای تنظیم بعضی از جنبه‌های فعالیت این نوع کارکنان مداخله کنند.



نمودار ۱- چارچوب نیازهای قانونی

### ۴- از دیدگاه سازمانی

**دورکاری تناوبی.** در این حالت، کار کردن در مکان‌های گوناگون و برای زمان مشخصی از هفته - بخشی در خانه کارمند، بخشی در دفتر مرسوم (اداره) و بخشی در دفتر (های) تابعه (اقماری) انجام می‌شود. در دورکاری تناوبی، نسبت به کار کردن در خانه، امکان بیش تری برای همکاری با دیگران وجود دارد.

**خانه دفتر!** ترکیبی از واژه‌های «خانه» و «دفتر»، به معنای ایجاد یک دفتر خانگی است که دارای تجهیزاتی در حد استانداردهای شرکت باشد. از خانه دفتر می‌توان برای انجام امور شخصی استفاده کرد. مثلاً برای فعالیت‌هایی مانند: مکاتبات، معاملات بانکی، بایگانی اطلاعات و نیز انجام فعالیت‌های حرفه‌ای.



**دورکاری سیار (کوچ‌گری)<sup>۱</sup>**. این نوع از دورکاری مربوط به کارکنانی است که کارشان مستلزم فعالیت‌های مسافرتی قابل توجه 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 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 به شیوه مستقل کار می‌کنند و کارمند رسمی شرکت به شمار می‌آیند.

**دورمرکزها/ دورکلبه‌ها<sup>۲</sup>**. 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 موارد، دورکلبه‌ها به ارائه دوره‌های آموزشی می‌پردازند که خصوصاً به کاربرد اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی مربوط می‌شوند.

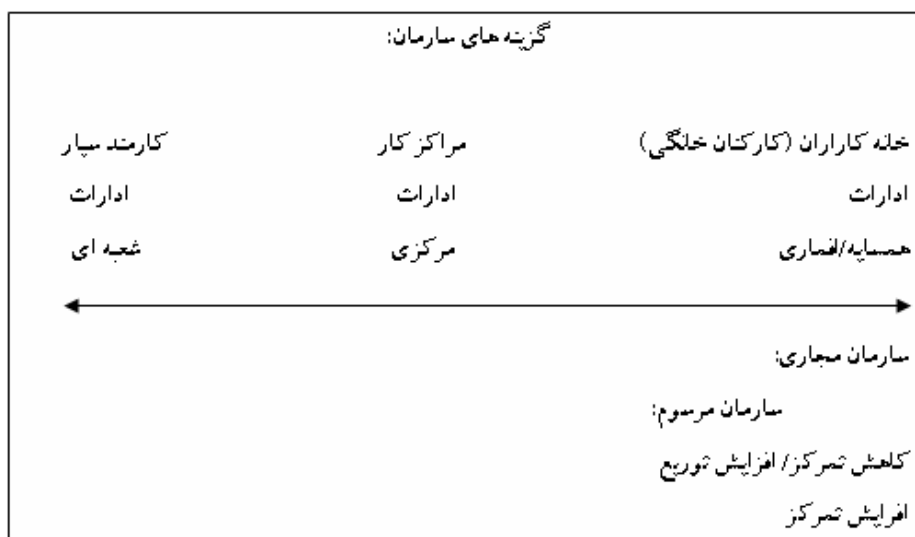
**دفتر مجازی<sup>۳</sup>**. شکل اصلی از کار توزیع شده سازمان است که کارگران و مدیران را بر مبنای فناوری‌های اطلاعاتی دربرمی‌گیرد و آنان را قادر می‌سازد کارشان را در فواصل دور از یکدیگر انجام دهند و شیوه جایگزین برای جداسازی تک‌تک افراد در محل ثابت می‌باشد.

دورکاری سازمانی را می‌توان به دسته‌های زیر نیز تقسیم کرد:

- ۱- دورکاری مبتنی بر خانه؛
- ۲- مراکز کاری همسایه<sup>۴</sup>؛
- ۳- کارمندان سیار؛
- ۴- اداره اقماری.

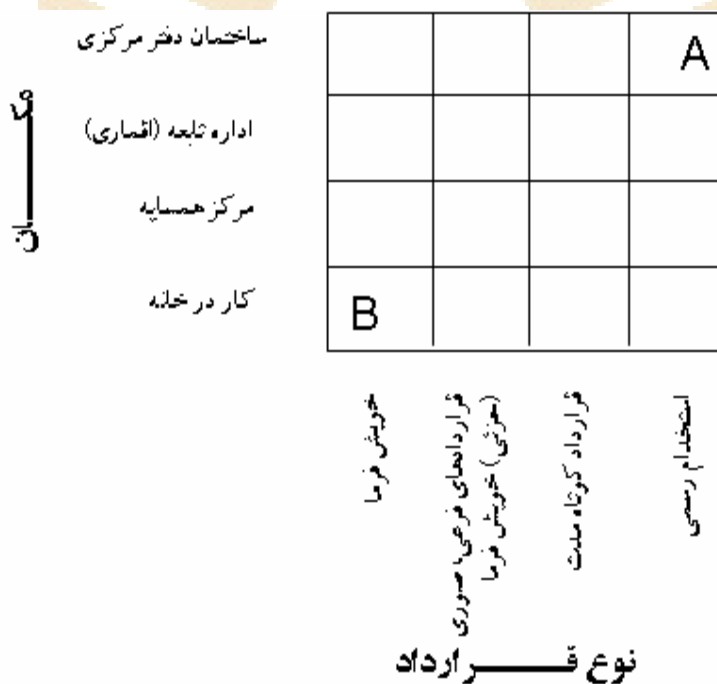
در نمودار (۲)، گزینه‌های سازمانی برحسب درجه تمرکز یا عدم تمرکز، بر روی پیوستاری به شکل زیر ارائه شده‌اند.

۱- Mobile(nomadic) Telework  
 ۲- Telecentres / Telecottages  
 ۳- Virtual Office  
 ۴- Neighbourhood work Centers



نمودار ۲- گزینه های سازمانی

در نمودار (۳)، شبکه ای از ترکیب های احتمالی از مکان کار و نوع قرارداد کاری ارائه می شود که وضعیت انواع مختلف سازمان های کاری را نشان می دهد.



نمودار ۳- تنوع ترتیبات کاری ممکن

کارمند A یک کارمند اداره معمولی را نشان می دهد.  
 کارمند B یک کارمند خویش فرما است که در خانه کار می کند.

این شبکه نشان‌دهنده شیوه‌های مختلفی است که 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. باید توجه داشت که این دسته‌بندی‌های مختلف، تناقضی با همدیگر ندارند؛ بلکه از دیدگاه‌های مختلف به موضوع پرداخته‌اند. اما به نظر می‌رسد که تقسیم‌بندی سازمانی برای کاربردهای عملی‌تر مناسب‌تر باشد.

### ۵- از دیدگاه زمانی

۱- دورکاری برای کارکنان دارای ساعت کار شناور،

۲- دورکاری برای کارکنان تمام‌وقت،

۳- دورکاری آزاد و بدون محدودیت.<sup>۱</sup>



۱- بهمن سهرابی، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۲۹-۲۱.



## فصل چهارم

### فرآیند برنامه‌ریزی دورگاری

## فرآیند برنامه‌ریزی دور کاری

### ۱- امکان‌سنجی

#### ۱-۱- دور کاری و فرهنگ سازمانی

در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجیه مناسب برای موفقیت بیشتر در بعضی سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر شده است.

امروزه در محیط کسب و کار رقابتی، بسیار مهم است که آیا فرهنگ به نوآوری سازمانی کمک می‌کند یا آن را محدود می‌سازد؟ مدیرانی که به فکر دور کاری هستند باید فرهنگ را نیز مورد توجه قرار دهند.

ارائه تعریف دقیق از مفهوم فرهنگ، دشوار است؛ به طور 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 دور کاری

مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان می‌دهد بعضی سازمان‌ها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دور کاری هستند لذا مدیران باید با توجه به نوع فرهنگ خاص خود، به ارزیابی انواع دور کاری متناسب با این فرهنگ و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آنها غلبه کرد، بپردازند. شروع دور کاری به شیوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست می‌شود.

این بدان معناست که چه بسا در سازمان، خرده‌فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند که اگر هنجارهای کاری این خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته نشوند، با دور کاری مخالفت خواهد شد.

### فرهنگ‌های موافق با دور کاری

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

جدول (۳)، بعضی از مفروضاتی را که به طور گسترده از طرف جامعه، نهادهای نظارتی، مدیران و کارکنان از آنها دفاع می‌شود نشان می‌دهد.

یک مانع سازمانی مهم برای دور کاری، موضوع مدیریتی «از دست دادن 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 جدید از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و براساس کنترل سلسله‌مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم و پایین نگاه‌داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بوروکراتیک 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 کسب و کار، تغییر کرده است.

### جدول ۳- سرچشمه باورها درباره دور کاری

<p><b>۲. نهادهای نظارتی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقررات بهداشت و سلامت</li> <li>- قوانین روابط صنعتی</li> <li>- قوانین دولت محلی درباره کار در خانه</li> </ul>	<p><b>۱. اجتماع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کار باید در اداره بین ساعت ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر انجام شود.</li> <li>- کار در خانه اهمیت کمتری دارد و مکمل درآمد اصلی است.</li> <li>- از نظر اتحادیه‌ها، کار در خانه یک نوع استثمارگری است.</li> </ul>
<p><b>۴. همکاران</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دورکاران یک امتیاز اضافی دارند.</li> <li>- دورکاران، شغل‌شان را جدی نمی‌گیرند.</li> <li>- دورکاران در دسترس نیستند.</li> </ul>	<p><b>۳. مدیران</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کارکنان باید مستقیماً کنترل شوند.</li> <li>- سرپرستان بهتر است برای انجام سرپرستی، در معرض دید باشند.</li> <li>- کارکنان باید در فرهنگ سازمانی مشارکت داشته باشند.</li> <li>- کار محدود به ساعات کسب و کار است.</li> <li>- کارگران بهتر است از خود، همکاری نشان دهند.</li> <li>- فرآیند کار قابل توقف است.</li> </ul>

### ۱-۲- قوانین و مقررات

- آیا قوانین و مقررات موجود مانع دور کاری در سازمان است؟

- آیا قوانین و مقررات موجود از دور کاری پشتیبانی می‌کنند؟

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

قوانین و مقررات مربوط به دور کاری را می‌توان به صورت 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 قراردادهای بین کارفرما و کارکنان وجود دارد این است که دورکاران دقیقاً همان شرایط قانونی، حقوق و وظایف دیگر کارکنان سازمان را دارند.

**بیمه.** مسأله 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 خویش‌فرما، 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 دور کاری می‌شود و با دشواری می‌توان اثرات بازدارنده مقررات منطقه‌ای را به شکل کمی و با عدد نشان داد.

قاعده‌مند کردن 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.

### 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 راه نوآوری، شناسایی نیازهایی که از طریق دورکاری می‌توان برآورده کرد، منابع مالی کافی برای شروع و ادامه کار، وجود تجهیزات اطلاع‌رسانی، ذخیره‌سازی و ...

#### 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؟
- آیا مکان و امکانات موجود در اختیار سازمان قرار می‌گیرد یا باید شخص آن را تهیه کند؟

#### 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، نامبر، تجهیزات کنفرانس از راه دور، خدمتگر<sup>۱</sup>، شبکه ارتباطی و اینترنت، چاپگر و سایر امکانات متناسب با نوع کار نیاز دارند.<sup>۲</sup>

### نیازهای تکنولوژیکی دورکاری

تا اواسط دهه ۱۹۹۰، برای کار در خانه عمدتاً از ۲ خط تلفن، یکی برای استفاده شخصی و دیگری برای مودم Dialup در دسترسی به پست الکترونیکی و اجرای برنامه‌های کاربردی اینترنتی استفاده می‌شد. امروزه کارکنان از راه دور امکان دسترسی مجازی به رایانه و ابزارهای سرور در محل اداره را دارند و تکنولوژی‌های جدید موجب تشویق و تسهیل در همکاری از فواصل دور شده است.

۱- server

۲- بهمن سهرابی، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۳۸-۳۳.

برحسب تکنولوژی، نیازهای ضروری دورکاری به شرح زیر است:

- ۱- دسترسی به اطلاعات سازمان با اینترنت پرسرعت، امکان بهره‌برداری از برنامه‌های کاربردی کلیدی و حفظ امنیت داده‌ها:
  - الف- پهنای باند اینترنت
  - ب- امنیت داده‌ها، از طریق الگوریتم‌های رمزگذاری در برنامه‌های کاربردی (نظیر ۲۰۰۷ Microsoft Exchange) یا اتصالات VPN.
  - ج- فراهم‌سازی امکان دسترسی شفاف و ایمن کارمند دورکار به منابع سازمانی که در انجام فعالیت‌های سازمانی به کار می‌رود؛ نظیر پست الکترونیکی، به اشتراک‌گذاری فایل‌ها و جریان کاری برنامه‌ها.
- ۲- خط تلفن سازمانی: که با استفاده از این خط تلفن، ارتباط کاری از خانه همانند محل کار برقرار باشد. برخی از سازمان‌ها تلفن‌های نرم‌افزاری VOIP مبتنی بر کامپیوتر شخصی را به کار می‌برند که امکان دسترسی دورکاران به سیستم تلفن سازمان را از طریق یک گوشی متصل به کامپیوتر شخصی خانگی خود، در طول زمان اتصال به اینترنت فراهم می‌سازد. مزایای عمده این روش عبارتند از:
  - الف- نیازی به پرداخت هزینه برای یک خط تلفن دیگر برای دورکار نیست.
  - ب- مکاتبات تلفنی از طریق برنامه کاربردی رمزگذاری می‌شوند و یا اگر نشوند، یک اتصال VPN وجود دارد.
  - ج- تلفن‌های نرم‌افزاری کامپیوتر شخصی<sup>۱</sup> می‌توانند با دیگر ابزارهای ارتباطی مبتنی بر کامپیوتر شخصی ترکیب شوند.
- ۳- وب کنفرانس: از وب کنفرانس‌ها برای شرکت در جلسات و همکاری با همکاران و افراد خارج از سازمان در اسناد، ارائه‌ها و ... از راه دور استفاده می‌شود. در سال‌های اخیر، وب کنفرانس‌ها با ظرفیت‌ها و توانمندی‌های جدیدی نظیر به اشتراک‌گذاری برنامه‌های کاربردی، وایت‌برد، ابزارهای مدیریتی پیشرفته، توانایی توزیع موضوعات جلسات، توانایی ضبط و بازبینی جلسات و ...، اثربخشی خود را به اثبات رسانده‌اند.
- ۴- دسترسی به پیام‌های فوری: دسترسی به پیام‌های فوری برای ارتباط تنگاتنگ با گروه‌های کاری و همکاران و به عنوان ابزاری برای اثبات حضور فرد دورکار ضروری است. همانند فردی که حضورش در اداره با باز بودن در اتاقش مشخص می‌گردد.<sup>۲</sup>

#### ۱-۴- تحلیل صرفه‌مندی

قبل از اجرای یک برنامه آزمایشی باید 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، به منظور حفظ کارکنان خود خواهند دید؛ برخی دیگر از سازمان‌ها ممکن است توجه‌شان به عوامل محیطی همانند صرفه‌جویی در انرژی یا کاهش میزان رفت و آمد 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

۱- PC Soft Phones

۲- علی‌اله قنبری، شراره بخت‌جو، دورکاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰، ص ۱۴۹-۱۴۷.



افزایش ساعات مفید کاری یک کارمند در هفته یا افزایش بهره‌وری است، محاسبات نشان می‌دهد که دور کاری 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 دور کاری

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

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

- خروجی دور کاران: 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 سازمان و بعضی دیگر بر عهده دور کار است؛ 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 به اضافه هزینه‌های تک‌باره، تخمینی برای تحلیل صرفه‌مندی به دست آورد.

### ۲- سیاست گذاری

- مناسبت. چه افرادی می‌توانند دور کاری کنند و باید چه ویژگی‌هایی از نظر کاری داشته باشند؟
- بررسی‌های انجام گرفته و تجارب گذشته نشان می‌دهند که همه افراد، حتی اگر آموزش هم ببینند، برای دور کاری مناسب نیستند. موافقت با دور کاری باید بر مبنای درخواست کارکنان و با در نظر گرفتن معیارهای زیر باشد:
- انجام کار به حداقل ارتباطات نیاز دارد؛ به نحوی که امکان برنامه‌ریزی برای دور کاری وجود دارد.
- به حداقلی از تجهیزات یا مواد به خصوص نیاز است و می‌توان برای دور کاری، برنامه‌ریزی ممکن را انجام داد.
- شغل کارکنان متکی به محل کار نیست و وظایف و خروجی‌هایی دارد که می‌توان آن را به روشنی، 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 زیر وجود دارند:

- 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.** آیا کارکنان با قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌های مربوط به واحد سازمانی موافقت دارند یا نه؟

**دورکاری به مثابه روشی برای تأمین کار برای افراد ناتوان یا صدمه دیده.** 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 به عنوان جبران صدمات وارده به کارمند به شمار آورند.

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

**تقبل هزینه‌های دورکاری.** هزینه‌های مربوط به دورکاری بر عهده کارفرما (طرف قرارداد) است؛ به عبارت 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 هر شغل، تجهیزات مورد نیاز و واحد دورکاری، متغیر خواهد بود. به عبارت 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 مدت زمان مناسب برای یک برنامه دورکاری، دوازده ماه است و افزایش این مدت نیازمند تمدید مجدد یا تعیین عملکردهای جدید و اختیارات تازه است.

## ۲-۱- تعیین مشاغل دور کاری

## ۲-۱-۱- مشاغل مناسب برای دور کاری

ارزیابی شایستگی افراد باید همراه با ارزیابی مشاغل‌شان باشد. شرکت‌کنندگان در دور کاری باید واجد شرایط هر دو مورد باشند. مشاغل مبتنی بر اطلاعات، یکی از محرکه‌های اصلی رشد دور کاری 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، برای دور کاری مناسب هستند. بنابراین اگر اطلاعات عنصر اصلی است، عناصر دیگر کدامند؟

بیشتر مشاغل به آسانی به فعالیت‌های کلیدی‌شان، مثلاً برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، طراحی و نوشتن گزارش و... تجزیه می‌شوند. این کار به ما کمک می‌کند تا تحلیل و ارزیابی هر شغل را راحت‌تر انجام دهیم. از آنجا که 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؛ البته ممکن است این عناصر، همه کارشان را تشکیل ندهند. فرآیند ارزیابی ممکن است نیازمند مصاحبه‌های مفصل به وسیله واحد پرسنلی برای شناسایی دیگر وظایف و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی یک شغل نیز باشد.

تاکنون دور کاری عمدتاً بر پیچیدگی، تخصصی بودن و خبرگی (که نتیجه اطلاعات محوری است) متمرکز شده است؛ ولی با افزایش تجربه در اداره و مدیریت برنامه‌های دور کاری و بهبود عملی فناوری ارتباطات، دامنه مشاغل مناسب دور کاری نیز افزایش خواهد یافت.

در جدول (۴)، تعدادی از ویژگی‌هایی که برای انتخاب مشاغل دور کاری باید مورد توجه قرار گیرند، ذکر شده است.<sup>۱</sup>

## جدول ۴- ویژگی‌های شغلی

۱. حجم بالای اطلاعات، حداقل در قسمتی از شغل؛
۲. نیاز کمتر به ارتباطات زمان‌بندی شده 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 قابل شناسایی 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.

به بیانی دیگر، شغل‌های مناسب افراد دور کار، شغل‌هایی است که یک فرد اغلب توانایی انجام آن را به تنهایی دارد؛ اگرچه می‌تواند گروهی نیز انجام گیرد. ویژگی‌های اساسی این گونه مشاغل به شرح زیر است:

- ۱- به شکل فردی قابل هدایت و انجام باشد.
- ۲- به کمترین حد از آموزش و تعلیم و نیز بازرسی و نظارت نیاز داشته باشد.
- ۳- وابسته به زمان و مکان خاصی نباشد.

۱- بهمن سهرابی، دور کاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۴۳-۳۸.

۴- بخش عمده آنها ایجاد، تغییر و نشر داده و اطلاعات باشد.

۵- در حین انجام فعالیت، نیاز به مواجهه رودررو با مشتری یا مدیر، دسترسی فیزیکی به منابع ثابت و بکارگیری اطلاعات محرمانه نباشد.

۶- نتایج حاصله قابل اندازه‌گیری و پیش‌بینی باشد (نظیر گزارش‌ها، صورتحساب‌ها و ...).

جدول (۵)، میزان تناسب تعداد ۵۱ شغل مختلف را براساس زمان (تمام وقت و پاره وقت) و مکان (خانه و مرکز دورکاری) برای انجام دورکاری نشان می‌دهد. وجود یا عدم وجود علامت ستاره در هر یک از خانه‌های جدول نشانگر میزان تناسب با دورکاری است. وجود دو ستاره (\*\*\*) بیانگر مناسب بودن شغل برای دورکاری، یک ستاره (\*) بیانگر مناسب بودن آن برای برخی از افراد و عدم وجود ستاره به معنی مناسب نبودن انجام آن از طریق دورکاری است.

جدول ۵- تناسب مشاغل با دورکاری

ردیف	عنوان شغل	تمام وقت کار در منزل	پاره وقت کار در منزل	تمام وقت دفتر سیار یا مرکز دورکاری	پاره وقت دفتر سیار یا مرکز دورکاری
۱	حسابدار		**	**	**
۲	مدیر تبلیغات	*	**	**	**
۳	برنامه‌ریز درخواست‌ها	**	**	**	**
۴	معمار	**	**	**	**
۵	حسابرس		**	**	**
۶	مؤلف	**	**	**	**
۷	بایگان‌های مرکزی			*	
۸	مهندس راه و ساختمان	**	**	**	**
۹	کارمند تایپیست	*	**	**	**
۱۰	روانشناس بالینی		**	**	**
۱۱	مهندس کامپیوتر		**	**	**
۱۲	کارمند ورود و اصلاح داده‌ها	**	**	**	**
۱۳	متخصص جستجوی اطلاعات	**	**	**	**
۱۴	مدیر قسمت عمومی		**	*	**
۱۵	مهندس طراحی		**	**	**
۱۶	اقتصاددان	*	**	**	**
۱۷	تحلیل‌گر مالی	**	**	**	**
۱۸	منشی عمومی		**	**	**
۱۹	هنرمند گرافیک	**	**	**	**
۲۰	مهندس صنایع		**	**	**
۲۱	روزنامه‌نگار	**	**	**	**
۲۲	وکیل	*	**	**	**
۲۳	کارمند پست		**	**	**
۲۴	اپراتور کامپیوتر بزرگ			*	
۲۵	تکنسین نگهداری		**	**	**
۲۶	مدیر مدیران		**	**	**
۲۷	مدیر غیر مدیران		**	**	**

ردیف	عنوان شغل	تمام وقت کار در منزل	پاره وقت کار در منزل	تمام وقت دفتر سیار یا مرکز دور کاری	پاره وقت دفتر سیار یا مرکز دور کاری
۲۸	مدیر سیستم های ماشینی	*	**	**	**
۲۹	تحلیل گر بازار	**	**	**	**
۳۰	مدیر بازاریابی		**	**	**
۳۱	دانشمند علوم طبیعی		**	**	**
۳۲	اپراتور ماشین اداری			**	**
۳۳	مدیر پرسنلی		**	**	**
۳۴	مدیر خرید	*	**	**	**
۳۵	متصدی پذیرش			**	**
۳۶	تحلیل گر ریسک	**	**	**	**
۳۷	مهندس نرم افزار	**	**	**	**
۳۸	آمارگیر	*	**	**	**
۳۹	تحلیل گر سهام	**	**	**	**
۴۰	سرپرستی	*	**	**	**
۴۱	مهندس سیستم		**	**	**
۴۲	برنامه نویس سیستم		**	**	**
۴۳	نویسنده فنی	**	**	**	**
۴۴	بازاریاب از راه دور	**	**	**	**
۴۵	اپراتور تلفن	**	**	**	**
۴۶	فیزیکدان نظری	**	**	**	**
۴۷	فروشنده سیار		**	**	**
۴۸	استاد دانشگاه		**	**	**
۴۹	منشی واژه پرداز	**	**	**	**
۵۰	مدیر آزمایشگاه		**	*	**
۵۱	متخصص آزمایشگاه			*	*

دفتر مدیریت پرسنلی آمریکا، مشاغل زیر را برای دور کاری مناسب عنوان می کند:

- ۱- مشاغلی که شامل فکر کردن و نوشتن است.
- ۲- تجزیه و تحلیل داده ها؛
- ۳- نوشتن گزارش ها یا تصمیمات؛
- ۴- فعالیت های شغلی مرتبط با تماس های تلفنی زیاد؛
- ۵- فعالیت های کامپیوتری (نظیر ورود اطلاعات و داده ها، طراحی وبسایت، تایپ و برنامه نویسی)؛
- ۶- پردازش و تهیه لیست حقوق و مزایا؛
- ۷- کارهای تحلیلی (نظیر مأموران تحقیق، تحلیل گران برنامه و تحلیل گران مالی)؛
- ۸- مهندسین؛
- ۹- معماران؛

۱۰- محققین؛

۱۱- مشاغل مربوط به ارائه خدمت به مشتری.

اگر شما علاقه‌مند به دورکاری هستید ولی مطمئن نیستید که شغلتان برای دورکاری مناسب است یا نه، می‌توانید سؤالات زیر را از خود پرسید و چنانچه پاسخ به همه سؤالات مثبت باشد، شما کاندیدای مناسبی برای دورکاری هستید.

۱- آیا شب‌ها کار را با خود برای انجام به خانه می‌برید؟

۲- آیا به هنگام بیماری می‌توانید در خانه کار اداری انجام دهید؟

۳- آیا وظایف شغلی شما در هر مکانی قابل انجام است؟

۴- آیا مدیر شما می‌تواند بهره‌وری کار شما را بدون ارتباط مستقیم و رو در رو، سنجش و ارزیابی نماید؟

۵- آیا شما دارای خودانگیزی هستید؟

## ۲-۱-۲- مشاغل نامناسب برای دورکاری

مشاغل یا فعالیت‌هایی که دارای ویژگی‌های زیر باشند، برای انجام به صورت دورکاری مناسب نیستند:

۱- برخی از کارهای عملی و اجرایی مثل آتش‌نشانی، پلیس، کار آزمایشگاهی، جراحی، دندانپزشکی و ...؛ البته در حال حاضر با توجه به پیشرفت‌های صورت گرفته، برخی از جراحی‌ها نیز از راه دور قابل انجام است.

۲- در مواردی که تأثیرگذاری و نفوذ در افراد، خیلی مهم است.

۳- زمانی که نظارت مستمر و زیاد بر کار ضروری است.

۴- زمانی که احتمال وقوع پیشامدهای اضطراری بالاست یا هزینه وقوع پیشامد اضطراری سنگین است. مثل مسئولیت نیروگاه اتمی یا مسئولیت ماشین‌آلات در خط تولید انبوه.

۵- در مواردی که ارتباط مداوم و مستقیم با تعداد زیادی از کارکنان ضروری است.<sup>۱</sup>

## ۲-۲- انتخاب افراد مناسب برای دورکاری

### ۲-۱- کارکنان 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 به خاطر 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.

فرآیند انتخاب چند مرحله دارد:

- شناسایی سطح علاقه کلی،

- نوشتن شرح کامل و تفصیلی از بهترین داوطلبان احتمالی،

- انتخاب نهایی.

۱- علی‌اله قنبری، شراره بخت‌جو، دورکاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰، ص ۱۲۴-۱۲۰.

این کار مستلزم آمیزه‌ای از پرسشنامه خودارزیابی است که به وسیله داوطلبان بالقوه، بر مبنای مصاحبه با مدیران پرسنلی، سرپرستان و ... تکمیل خواهد شد. در جدول (۶)، به بعضی از معیارهای موفقیت برای افراد دور کار اشاره شده است. داوطلبان بهتر است تعدادی از، اگر نه تمامی، ویژگی‌های فهرست شده در این جدول را داشته باشند. این ویژگی‌ها به سه دسته (ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌ها/ مهارت‌های مربوط به کار و شرایط محیط شخصی) تقسیم می‌شوند. داوطلبان همچنین باید خواهان مشارکت در برنامه باشند و به تغییر رویه‌های کاری‌شان به دلایل پرسنلی، خانوادگی، کاری، یا رفت و آمد علاقه‌مند باشند. باید به خاطر داشته باشیم که افراد مناسب دور کاری ضرورتاً آنهایی نیستند که عملکردشان تحت شرایط عادی محیط کاری، بهترین عملکرد باشد. مثلاً بسیاری از افرادی که به علت تنش‌های شغلی، به مدت طولانی و منظم از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کردند، با آغاز به دور کاری دیگر از مرخصی استعلاجی استفاده نکرده‌اند.

### جدول ۶- معیارهای انتخاب شرکت کنندگان

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

وقفه‌های منظم که به ناگزیر 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 دور کاری، چنین افرادی ممکن است بهره‌وری و کیفیت کارشان همراه با کاهش این وقفه‌ها، افزایش یابد.<sup>۱</sup> از دیدگاهی دیگر، دور کاری فعالیت همه یا هیچ نیست؛ چرا که فقط درصد کمی از کارکنان ممکن است دور کار باشند. به علاوه، دامنه فعالیت آن می‌تواند از یک روز تا ۵ روز در هفته باشد.

پس از انتخاب وظایف و مشاغل مناسب برای انجام از طریق دور کاری، برای موفقیت نظام دور کاری باید فرد مناسب برای انجام این نوع مشاغل نیز انتخاب گردد. ویژگی‌های زیر را برای افراد مناسب دور کاری می‌توان در نظر گرفت:

۱- نظم و ترتیب دارد؛

۲- توانایی انجام کار به طور مستقل را دارد؛

۱- بهمن سهرابی، دور کاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۴۵-۴۳.

- ۳- به حداقل کنترل و نظارت نیاز دارد؛
- ۴- اطلاعات و مهارت شغلی بالایی دارد؛
- ۵- مهارت مدیریت زمان قوی دارد؛
- ۶- اعتماد لازم را در مدیر یا سرپرست خود ایجاد نماید؛
- ۷- برای انجام فعالیت‌ها در طی دوره دورکاری، برنامه‌ریزی لازم را انجام دهد؛
- ۸- از مسامحه و تعلل در انجام وظایف در حین دورکاری اجتناب نماید؛
- ۹- زمان‌های استراحت منظم و قاعده‌مند داشته باشد؛
- ۱۰- قواعد کاری تعریف شده برای جلوگیری از مداخله اعضای خانواده در کار داشته باشد؛
- ۱۱- از کار بیش از حد اجتناب نماید.<sup>۱</sup>

### ۲-۲-۲- مدیران مناسب برای دورکاری

بیشتر بحث‌هایی که در مخالفت با دورکاری مطرح می‌شود، ریشه در موضوع مدیریت دارد؛ زیرا بعضی از مدیران نگران از دست دادن 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 وجود بعضی از ویژگی‌ها در مدیران، یک برنامه، هرگز موفق نخواهد شد.

در اینجا نیز تمایل و علاقه مدیران به مشارکت در درجه نخست اهمیت 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 است. 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 با ارزشی 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 (۷)، به برخی معیارهای مدیریتی برای کسانی که سرپرستی دورکاران را بر عهده می‌گیرند اشاره شده است.

۱ - علی‌اله قنبری، شراره بخت‌جو، دورکاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰، ص ۲۴-۲۳.



## جدول ۷- معیارهای مدیر

۱. اعتماد به کارمند
۲. توانایی تعیین هدف‌های روشن و تفویض اختیار
۳. مهارت در مدیریت پروژه به منظور 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 فرآیندگرا

## ۳- تعیین و انتخاب نوع دور کاری

در مباحث قبلی، به انواع دور کاری از دیدگاه‌های مختلف اشاره شد که از بین آنها، دیدگاه سازمانی دارای کاربرد وسیع‌تری می‌باشد. این دیدگاه تقسیم‌بندی‌های گوناگونی دارد که تفاوت‌های زیادی با هم ندارند؛ فقط تعداد شیوه‌های استفاده از دور کاری در آنها ممکن است کم و زیاد شود.

نمودار (۳)،<sup>۱</sup> شبکه‌ای از ترکیبات ممکن از مکان کار و نوع قرارداد را نشان می‌دهد. موقعیت A، نشان‌دهنده یک کارمند معمولی سازمان و موقعیت B، منتهی‌الیه دیگری است که در آن، یک خویش‌فرما در خانه کار می‌کند یا یک دور کار خویش‌فرما در کلبه الکترونیکی است.

آنچه این شبکه نشان می‌دهد، راه‌های مختلفی است که دور کار می‌تواند برای منظم کردن راهبردها و اهداف سازمان‌های کاری مختلف و انواع مشاغلی که درگیر آن است، به کار گیرد.

## ۴- انتخاب شیوه مناسب دور کاری

پنج شیوه اصلی استفاده از دور کاری عبارتند از:

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

## ۴-۱- ترکیبات خانه - اداره

**الگوی مازاد.** این الگو برای زمانی است که دور کاری، 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 در واقع هیچ‌وقت بیکار نیستند.

**الگوی مکان ترکیبی.** شامل ترکیبی از کار از راه دور و کار در اداره و به صورت 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 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.

#### ۴-۲- 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؛ به هر حال اگر یک شعبه اداری نسبتاً کوچک در مکانی دور دست مستقر شده باشد، به ویژه برای دسترسی بیشتر به بازار کار مطلوب، منطقی است که به جای خدمت کردن 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.

#### ۴-۳- مراکز محلی

انواعی از مراکز همسایه یا محلی، رایانه یا تسهیلات مخابراتی را به نزدیکی کارمندانی می‌برند که عموماً در خانه یا در جایی دور از اداره مرسوم مستقر هستند. اینها شامل مراکز خدماتی کسب و کار تجاری و نیز مراکز اختصاصی هستند که به منظور 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 به منظور تجدید بازار کار روستایی و ایجاد مشاغل کیفی بهتر در مناطق حومه‌ای وجود دارد.

نوع دیگری از مراکز محلی به وسیله یک سازمان، مخصوص استفاده کارکنان یا مقاطعه‌کاران فرعی ایجاد می‌شود. این مراکز، مکمل کار مبتنی بر خانه یا مراکز کار همسایه بوده 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»<sup>۱</sup> چنین مرکز محلی را برای گروهی از متخصصان فناوری اطلاعات در «استونی استراتفور»<sup>۲</sup> ایجاد کرده؛ این مرکز ۲۴ ساعته باز است و کارکنان به سیستم‌های مشتریان و تسهیلات حمایتی دسترسی دارند.

نوع دیگری از مراکز محلی به وسیله 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.

۱- Rank Xerox

۲- Stony Stratford

**۴-۴- کارکنان خانه کاری (کار مبتنی بر خانه)**

کارکنان خانه کار، دو نوع هستند:

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

گروه اول شامل متخصصان فناوری اطلاعات، محققان و مذاکره‌کنندگان خاص است. کارفرمایان به این واقعیت پی برده‌اند که با پیشرفت و توسعه سیستم‌های رایانه‌ای، گروه‌های مختلفی از کارکنان هستند که می‌توانند به خوبی کار را در خانه انجام دهند و با برنامه ریزی، 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 به منظور 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 به طور وسیعی در قالب دورکاری ارائه شود، کارکنانی که در خانه‌های‌شان 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 در برمی‌گیرد.

از جنبه‌های کم‌رنگ دورکاری، انزوای اجتماعی است. افراد دورکار، خصوصاً خانم‌هایی که مسئولیت خانه دارند، مایلند 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.

**۴-۵- کار در مسافرت (سیار)**

این حالتی از دورکاری است که در آن، ماشین، قطار یا هواپیما، مکان اداره باشد. به ویژه 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 نامبر نصب می‌شود.

در دورکاری سیار، فناوری اطلاعات این امکان را می‌دهد که کارکنان در مواقع لزوم در دسترس باشند. همچنین فناوری اطلاعات امکان تصمیم‌گیری به صورت 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 ...

**۵- تعیین نیازمندی‌ها****۵-۱- مقررات**

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

- تجهیزات و نوشت‌افزار 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 فرآیند 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 به خاطر مراقبت از اعضای خانواده نتواند کار کند، چه خواهد شد؟
- چه کسی مسئولیت بیمه جبران خدمت<sup>۱</sup> را بر عهده دارد؟
- آیا اگر لازم باشد، شخص دورکار بیمه خسارت حرفه‌ای<sup>۲</sup> 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 سر وقت یا مطابق با توافقنامه، پرداختی کارمند را به او بدهید، چه راه‌حل دیگری برای وی وجود خواهد داشت؟
- مالک کار انجام شده 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؟

## ۵-۲- تعیین تجهیزات مورد نیاز

به موازات پیشرفت فناوری اطلاعات، استفاده از آنها در توسعه دورکاری نیز پیشرفت کرده و رایانه‌های شخصی، تلفن‌های همراه، پست الکترونیکی، «شبکه رقومی خدماتی یکپارچه»<sup>۳</sup> و ... نمونه‌هایی از آن هستند.

واژه ای همچون «کلبه الکترونیکی»، تصویری از اتاق‌های دوستانه، پر از آخرین تجهیزات را مجسم می‌کند که جنب و جوش 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 مورد نیاز 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؟

۱- Compensation Insurance

۲- Professional Indemnity Insurance

۳- ISDN

- نوع اطلاعات مورد نیاز (داده پایگاه‌های مرکزی<sup>۱</sup>، داده پایگاه‌های خارج از سازمان، اطلاعات خاص پروژه) کدامند؟
- حساسیت یا محرمانگی اطلاعات در چه سطحی است؟
- توالی و نوع دسترسی مورد نیاز (گاه‌گاهی ولی فوری، روزانه و مداوم، روزانه و فوری ولی برای کوتاه‌مدت) چگونه است؟
- 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 فریبده نیست؛ آنچه لازم است، استفاده مناسب و منظم از تجهیزات موجود 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 یک پایانه اصلی (اگر ورود داده‌ها وظیفه اصلی است)؛
  - پیام‌گیر، نه فقط برای اطمینان از اینکه تلفن‌ها پاسخ داده می‌شوند، بلکه برای اینکه دورکاران بتوانند مقدار زمانی را که در دسترس هستند کنترل کنند؛
  - نامبر، 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 معدودی 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<sup>۲</sup>؛
    - تلفن همراه؛
    - رایانه شخصی قابل حمل با مودم داخلی.
- خدمات و سرویس‌های خارجی که افراد به آنها نیاز دارند عبارتند 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 می‌باشد.
  - 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؛

۱- Central Data Bases

۲- Pager

تسهیلات تلفن برگشت اتوماتیک<sup>۱</sup>. برای دسترسی مستقیم به رایانه‌های شرکت و برای اطمینان از اینکه نه فقط خرج تلفن به پای شرکت حساب می‌شود، بلکه یک لایه امنیتی اضافی نیز باشد؛ چرا که مجموعه محدودی از تلفن‌ها برای این نوع دسترسی تعیین می‌شود؛

**خط‌های بسته یا اجاره‌ای<sup>۲</sup>.** اینها زمانی ضروری خواهند بود که ترافیک اطلاعات بین دو مکان باشد؛ مثلاً دفتر اصلی با اداره همسایه یا ادارات اقماری.

**شبکه داده‌های عمومی.** برای دسترسی به طیف گسترده‌ای از اطلاعات و خدمات موجود.

با بهبود شبکه مخابراتی، گسترش «شبکه‌های رقومی خدمات یکپارچه» و رشد رقابت در صنعت مخابرات، طیف وسیعی از گزینه‌های پیچیده کنونی در قالب سیستم تلفن معمولی رشد می‌کنند. این خدمات جدید به شرح زیر هستند:

- «خدمات مدیریت تسهیلات مخابراتی» که از طریق شبکه‌های ملی و به وسیله فراهم‌کنندگان ارتباطات راه دور عمل می‌کنند. چنین خدماتی، مکالمات را بدون قطعی ارائه می‌دهند. 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 تماس‌گیرنده صورت می‌پذیرد.

- «شبکه‌های خصوصی مجازی» که به وسیله ارائه‌کنندگان خدمات مخابراتی اداره می‌شوند، ولی همانند یک شبکه داده‌ای خصوصی، به مشتری خدمت می‌دهند.

- «خدمات پهنای باند درخواستی» که مشتریان در موارد نیاز ناگهانی به انتقال حجم بالای داده‌ها، یا برای کنفرانس از راه دور، می‌توانند موقتاً به پهنای باند لازم دسترسی داشته باشند.

### ۳-۵- دانش و مهارت

آموزش یکی از اساسی‌ترین مراحل در اجرای دورکاری است؛ زیرا باعث موفقیت بیشتر برای دورکاران و مدیران آنها می‌شود و به عنوان یک ضرورت در تغییر نگرش افرادی که در ادارات معمولی کار کرده‌اند، مورد توجه می‌باشد. حتی اگر افراد دورکار مهارت‌های شغلی خوبی هم داشته باشند، باز هم به دلایل زیر به مهارت‌آموزی نیاز دارند:

- بررسی برنامه دورکاری (اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و سنجش موفقیت)؛
- مهارت‌های مدیریتی جدید (مدیریت زمان، مدیریت پروژه، اعتماد به نفس، مدیریت اضطراب، مهارت‌های اصلی کاری و اداری، مشارکت در امور خانه)؛
- مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی کتبی، شفاهی و الکترونیکی برای مدیران و کارمندان؛
- مهارت‌های فنی مربوط به استفاده از تجهیزات و شبکه‌ها؛
- حقوق و مسئولیت‌های مربوط به خانه و رویه‌های کاری روزانه؛
- آگاهی از دستورالعمل‌های بهداشت و سلامتی.

### مهارت‌آموزی مقدماتی

۱- Automatic call Back Facilities

۲- Tied Lines Or Leased Lines

هنگامی که دور کاران از بیرون از سازمان استخدام می‌شوند، باید همانند دیگر کارمندان معمولی به دیگران معرفی شوند. فهرستی از اطلاعات مورد نیاز 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، و ...؛

- 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، سلسله مراتب سازمانی و افراد کلیدی که از دور کاری حمایت خواهند کرد، حمایت فنی (سخت‌افزاری، نرم‌افزاری) و راه‌های دریافت کمک یا راهنمایی.

آموزش مقدماتی به ویژه برای دور کاران بسیار ضروری است؛ زیرا باعث می‌شود خود را جدا از سازمان نبینند و احساس آرامش کنند.

#### ۵-۴- ساختارهای سازمانی زمینه‌ساز دور کاری

افراد مختلف درباره دور کاری و ساختار سازمانی صحبت کرده‌اند، ولی نظرات آنان مانند هم نیست. هدف از دور کاری انجام فعالیت‌های سازمانی است و بنابراین نمی‌توان ساختار سازمان را با محوریت دور کاری شکل داد.

سازمان در ساده‌ترین 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، اجزا و خطوط آن نیست؛ بلکه به سیاست‌ها، اختیارات و سلسله مراتب 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. کوچک شدن اندازه سازمان، کم شدن لایه‌های مدیریتی، مهندسی مجدد فرآیندها، جایگزینی بخش‌های عملکردی قدیمی با ساختارهای مبتنی بر پروژه و تیم، حرکت کردن به سمت یک مدل هسته/جانبی<sup>۱</sup> با نقش بیشتر برای کارکنان وابسته، رشد شبکه‌های درون‌سازمانی و طراحی‌های بدون مرز، از پیامدهای این اثرات بوده‌اند. همه اینها اشاره به رشد و پیشرفت دور کاری 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 دور کاری حرکت کنند و دور کاران کارآمدی داشته باشند.

از آنجا که رشد دور کاری، زمینه‌ساز بکارگیری وسیع‌تر ساختارهای انعطاف‌پذیر است، احتمالاً ارتباط دوجانبه در این مورد نیز وجود دارد.

از سوی دیگر، دور کاری 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.

**کار تیمی و دور کاری.** کار تیمی و سازماندهی تیمی، شیوه غالب سازماندهی در ابتدای دهه گذشته برای افزایش توانایی سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف بوده‌اند. وقتی تیم‌ها به طور مؤثر کار کنند، مظهر بهره‌وری، کارآیی و رضایت کارکنان خواهند بود؛ ولی وقتی غیر کارکردی باشند، نه کارکنان و نه سازمان، هیچ‌یک راضی نخواهند بود. در سال ۱۹۹۷، «وست»<sup>۱</sup> اظهار کرد که این امر اغلب مربوط به تفاوت بین تیم‌های فعال در سازمان یا سازمان‌هایی است که حول تیم‌ها شکل می‌گیرند.

تیم‌ها با پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌های کوچک و تک‌سطحی با آن مواجه‌اند و پراکندگی جغرافیایی و سازمانی کارکنان (که منجر به لایه‌های نامتمرکزتر و ساختارهای مدیریتی با سلسله مراتب کمتر، که بر اثر توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به ظهور رسیده‌اند، می‌شود)، به آنها کمک کرده تا اشکال جدیدی از سازمان را تجربه نمایند.

تیم‌های مجازی، گروه‌های همکارانی 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 دور کاری به عنوان شکلی از کار، همانند ترتیبات کاری سنتی است و همه آنها بر محیطی که تک‌تک افراد کار می‌کنند، اثر می‌گذارند.

اعضای تیم‌های مجازی هنوز به ویژگی‌های تیم‌های کاری سنتی، 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. به هر حال، تغییرات در نوع کار و بافت درونی محل انجام کار، بر شیوه کار اعضای تیم، ارتباط آنان با یکدیگر و نشان دادن قابلیت‌هایشان اثر خواهد داشت.

اعضای تیم‌های مجازی به موارد زیر نیاز دارند:

- یادگیری شیوه‌های جدید برای نشان دادن قابلیت‌هایشان و شناخت دیگران در محیطی که حضور افراد، بسیار کم احساس می‌شود؛



- تقویت مهارت‌های مشارکت تیمی، علاوه بر مهارت‌های دیگر، به خاطر 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).

«تاوسند»<sup>۱</sup> و همکارانش، در بحث‌های مربوط به تیم‌های مجازی، بیشتر بر مکان و استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی تأکید می‌کنند و می‌گویند که دور کاری معمولاً به طبقه‌بندی شغلی نسبتاً مستقلی که درگیر سطوح کمتری از همکاری است، محدود می‌شود. آنان بیان می‌کنند که قالب تیم‌های مجازی می‌توانند با دادن امکان کار از راه دور به کارکنان عضو تیم‌های کاری که همکاری بالایی با یکدیگر دارند، پتانسیل دور کاری را افزایش دهند.

**هماهنگی.** «لارنس و لورش»<sup>۲</sup> بر اهمیت پذیرش یک نگرش اقتضایی به سازمان تأکید دارند. 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. به علاوه، الگوی ارتباطی و جریان‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها اغلب به جدایی (انزوای) واحدها از یکدیگر کمک می‌کند.

در سال ۱۹۹۸، «اینساین»<sup>۳</sup> اظهار کرد که به منظور 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 فرآیندهای جانبی؛  
- همکاری و مشارکت در بین واحدهایی که مستقیماً درگیر مبادلات درون‌واحدی بوده و در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سهیم هستند؛

- مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌هایی که به حسن مباحثات در وابستگی‌های 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 پیوند (ارتباط) می‌دهد، پس دورکاران می‌توانند بر توزیع زمانی و جغرافیایی، که احتمالاً برایشان حادث می‌شود، غلبه کنند.

## ۶- آماده‌سازی

### ۶-۱- تصویب مقررات

از جمله اقدامات لازم قبل از اجرای دور کاری، تدوین و تصویب قوانین و مقررات مربوط است. این قوانین و مقررات بعد از تنظیم باید توسط مراجع ذیصلاح تصویب شود 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 قسمت تعیین نیازمندی‌ها، به مواردی که مقررات مربوط به آنها باید تهیه شود، اشاره شده است که از جمله عبارتند از:

۱- Townsend

۲- Lawrence And Lorsh

۳- Ensign

- عنوان شغل و اطلاعات کارمند؛
- محل و برنامه کاری دور کار؛
- مالکیت و مسئولیت تجهیزات و دارایی (سرمایه) که به وسیله دور کار از آنها استفاده می‌شود؛
- نیازهای ایمنی و ارگونومی محل کار؛
- شیوه‌های رسمی و غیررسمی ارتباط با سرپرست، دیگر دور کاران، و همکاران ادارات تابعه و دفتر مرکزی؛
- تعیین دوره بازبینی، ارزیابی و شروع مجدد تفاهم‌نامه دور کاری.

## ۶-۲- آموزش

چه نوع آموزش و چه روش آموزشی مناسب خواهد بود؟ چگونه بدانیم به چه مقدار آموزش نیاز است؟ یکی از ابزارها، بررسی توانایی‌های دور کاران است که برآوردی از وسعت و ماهیت تغییرات مورد نیاز دور کاران، مدیران و گروه‌های هم‌سنگ به دست می‌دهد. این پیش‌بینی به ما کمک می‌کند که از حوزه، نوع و ماهیت آموزش مورد نیاز آگاهی یابیم.

بنابراین آموزش هم برای مدیران دور کاران و هم برای دور کاران 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 عبارتند از:

**کتاب.** به نظر می‌رسد که یک کتاب سلیس و قابل خواندن یا یک دستنامه، به عنوان یک قسمت از برنامه آموزش برای دور کاران، کمک با ارزش و منبع و مرجع مناسبی در طول فرآیند سازگاری (خوگیری) است.

**آموزش رودررو.** علاوه بر منابع مکتوب، یکی از ابزارهای مهم، جلسات آموزش رودررو با رؤسا و دور کاران 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 دور کاران به موارد زیر پرداخته می‌شود:

- بحث‌های دوجانبه؛
  - نقطه‌نظرات؛
  - قوانین؛
  - تحلیل شغلی کار دور کار؛
  - مدیریت بحران؛
  - ایجاد مهارت‌های دور کاری؛
  - غلبه بر محیط کار.
- در کارگاه‌های آموزشی مدیران نیز موارد زیر مورد بحث قرار می‌گیرد:
- بیان دیدگاه‌های کلی؛
  - انتخاب دور کاران و تحلیل شغلی (ساختار دادن به مشاغل)؛
  - تحلیل جریان‌های اطلاعاتی اداره؛
  - تعیین معیارهای عملکردی و ارزیابی نتایج / جمع‌بندی.
- همچنین موضوع کارگاه‌های مشترک عبارتند از:
- بیان دیدگاه‌های مربوط به موافقت رسمی سازمان با دور کاری؛

- این که چه کسی به چه چیزی نیاز دارد؟
- تعیین اهداف و نیازها؛
- مواجه شدن با تغییرات؛
- تکمیل قرارداد.

### ۳-۶- تأمین تجهیزات

سخت‌افزار. از جمله اقلام سخت‌افزاری مورد نیاز که باید تهیه کرد عبارتند از:

- خط تلفن، به اضافه خدمات اضافی در یک محیط مبادله دیجیتالی؛
- رایانه شخصی؛
- مودم و خط تلفن دوم؛
- پست الکترونیکی؛
- چاپگر؛
- نامبر؛
- پیام‌گیر تلفن؛
- دستگاه فتوکپی؛
- رایانه قابل حمل / کیفی؛
- تلفن سلولی / فراخوان؛
- و ...

البته دورکاران خویش فرما باید خودشان تجهیزات مورد نیاز 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 عبارتند 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.

**نرم‌افزار.** علاوه بر سخت‌افزار و اثاثیه اداری، یکی از ضروریات کار دورکاران، نرم‌افزارهای مرتبط است که باید حتماً تهیه شود. نکته مورد توجه در خصوص دورکاران این است که برای انجام دورکاری باید حداقل استاندارد درباره صفحه نمایش، صفحه کلید، میز کار یا سطح کار، نرم‌افزار و محیط عمومی شامل فضا، روشنایی، نور و انعکاس آن، سر و صدا، گرما، رطوبت و تشعشع رعایت شود.

## ۷- اجرای برنامه دور کاری

با یک نگرش برنامه‌ریزی شده و منطقی برای اجرای برنامه دور کاری، 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 دور کاری به صورت آزمایشی اجرا می‌شود؛ البته ابتدا باید موارد زیر را مشخص کرد:

- مدت اجرای آزمایشی، زمان شروع و زمان پایان دوره؛

- تعداد بخش‌ها، مدیران و دور کاران درگیر؛

- انواع مشاغل و مکان‌های کاری درگیر؛

- شیوه‌های ارتباطی با دور کاران و مدیران؛

- شیوه‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت؛

- حداقل و حداکثر روزهای کاری در هفته؛

- برنامه‌های مجازی دور کاری؛

- هزینه‌های برنامه آزمایشی (مثل هزینه‌های مشاوره، فناوری‌های اجرایی و پشتیبانی و ...).

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

## ۸- ارزیابی و کنترل

برنامه دور کاری 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.

ضروری است بازخورد و اطلاعات لازم به مدیر اجرایی، کمیته راهبری، سرپرست دور کار و خود دور کار داده شود و تغییرات و توسعه لازم نیز باید مبتنی بر معیارهای معتبر ارزیابی صورت پذیرد. از جمله سؤالاتی که در ارزیابی می‌توان پرسید عبارتند از:

- آیا به اهداف مورد نظر رسیده‌ایم؟

- آیا بهره‌وری افزایش و غیبت کاهش یافته است؟

- آیا جابه‌جایی کارکنان کاهش یافته است؟

- آیا فناوری موجود، پاسخگوی نیازها بوده است؟

- آیا ارتباطات در وضعیت مناسبی است؟

- آیا سرپرستان دور کاران از عملکرد دور کاران رضایت دارند؟

- آیا دور کاران 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 دورکاری ادامه یابد؟<sup>۱</sup>



۱- بهمن سهرابی، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲، ص ۴۵-۶۶.

## فصل پنجم

# دور کاری در نظام اداری ایران

مرکز آموزش مدیریت دولتی

## ۱- سیستم دورکاری حاکم بر نظام اداری ایران

### ۱-۱- ضوابط و مقررات حاکم

در حال حاضر ضوابط حاکم بر نظام دورکاری، آیین‌نامه‌ای است که توسط دولت تصویب و در تیرماه ۱۳۸۹ به سازمان‌های بخش دولتی ابلاغ گردیده است. علاوه بر آن براساس تکالیف تعیین شده در آیین‌نامه مزبور، «دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان دورکار» و «دستورالعمل مربوط به مقررات اداری و استخدامی کارمندان دورکار» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور تهیه، تدوین و ابلاغ شده است. متن آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مورد اشاره در صفحات بعد ارائه خواهد شد.

### ۲-۱- اهداف دورکاری

براساس آیین‌نامه ابلاغ شده، دولت اهداف زیر را در اجرای دورکاری مدنظر قرار داده است:

- ۱- افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی از طریق کاهش هزینه‌های سربار فضای داخل سازمان، کاهش زمان‌های هدر رفته کارکنان در محل کار، افزایش انگیزه و ...
  - ۲- انعطاف کاری در جهت ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی کارمندان دولت و افزایش میزان رضایت شغلی آنان.
  - ۳- کاهش میزان رفت و آمد کارکنان دولت و اثرات جانبی آن از قبیل: کاهش زمان صرف شده کارکنان دولت برای رفت و آمد بین محل زندگی و محل کار، کاهش حجم ترافیک، کاهش میزان مصرف سوخت و انرژی و کاهش میزان آلودگی هوا که در شهرهای بزرگی همچون تهران عامل حیاتی به شمار می‌رود.
- به نظر می‌رسد اهداف در نظر گرفته شده برای دورکاری کارکنان دولت، دربرگیرنده اهداف اصلی عنوان شده در مبانی نظری و تئوریک موضوع می‌باشد و در هدف گذاری آن به هر سه سطح فرد، سازمان و جامعه توجه شده است. البته سایر مزایای دورکاری نیز می‌تواند در صورت اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز طرح نمایان شود. هرچند که اجرای نامناسب می‌تواند تمام اهداف آشکار و پنهان طرح را به چالش بکشانند.

### ۳-۱- روش دورکاری

براساس آیین‌نامه، از بین شقوق مختلف دورکاری، صرفاً روش کار در خانه مدنظر قرار گرفته، به گونه‌ای که در عنوان آیین‌نامه نیز این امر قابل مشاهده است.

### ۴-۱- برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر سیستم دورکاری

سیاست‌گذاری برای این طرح توسط هیأت دولت صورت گرفته است. همچنین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور ضمن تصمیم‌سازی لازم و ارائه پیشنهاد در خصوص سیاست‌های حاکم بر دورکاری، مدل اصلی و کلیات طرح را نیز تدوین کرده و در قالب آیین‌نامه به دولت ارائه داده است. بدین ترتیب معاونت مذکور وظیفه طراحی و برنامه‌ریزی این شیوه کاری را بر عهده دارد. البته انعطاف‌های لازم در این برنامه مدنظر قرار گرفته و تصمیم‌گیری در خصوص جزئیات اجرای طرح دورکاری به خود دستگاه‌های اجرایی واگذار شده است. علاوه بر اینها، وظیفه نظارت بر چگونگی انجام طرح در نظام اداری نیز بر عهده معاونت مزبور می‌باشد.

### ۱-۵- سازوکار اجرایی دورکاری در دستگاه‌های اجرایی

برای برنامه‌ریزی و اجرای دورکاری در دستگاه‌های اجرایی، کارگروهی تحت عنوان «کارگروه اجرایی طرح دورکاری» در هر دستگاه تشکیل می‌شود. این کارگروه در واقع مسئولیت مدیریت طرح دورکاری را در سازمان خود بر عهده دارد که براساس آیین‌نامه دورکاری، این مسئولیت از برنامه‌ریزی تا کنترل و نظارت را شامل می‌شود.

### ۱-۶- اختیاری بودن دورکاری

در شرایط کنونی، یکی از ویژگی‌های دورکاری در جهان، اختیاری بودن انتخاب آن توسط کارکنان است. این موضوع در طرح دورکاری کارکنان دولت نیز مدنظر قرار گرفته است. بدین گونه که به دو روش زیر می‌توان از خدمات کارمند به صورت دورکاری استفاده کرد:

۱. درخواست کارمند و موافقت دستگاه؛

۲. پیشنهاد دستگاه و موافقت کارمند.

از آنجا که یکی از کارکردهای مثبت دورکاری، امکان انعطاف کاری برای افراد معلول، بیمار و همچنین زنان باردار و دارای فرزند خردسال بوده و در بسیاری از تجارب جهانی نیز به این گونه موارد تأکید شده است، لذا در آیین‌نامه دورکاری کارمندان دولت نیز این مهم مورد توجه قرار گرفته، به گونه‌ای که در صورت وجود چند متقاضی برای انجام فعالیت‌های واحد به صورت دورکاری، اولویت با افراد معلول، زنان باردار و یا زنان دارای فرزند خردسال می‌باشد.

### ۱-۷- تعهدات سازمان (کارفرما)

براساس آیین‌نامه دورکاری، دستگاه‌های اجرایی موظف به انجام تعهدات زیر هستند:

۱. فراهم آوردن بسترها، امکانات و تجهیزات لازم برای اجرای دورکاری؛

۲. فراهم نمودن امکانات و تجهیزات مورد نیاز افراد دورکار و پشتیبانی از آنها؛

۳. ایجاد سازوکارهای لازم برای امنیت شبکه‌های اطلاعاتی.

### ۱-۸- تعهدات کارمند دورکار

کارمندان دورکار موظفند که در طول دوره دورکاری، موارد زیر را اجرا نمایند:

۱. حفظ و نگهداری از امکانات و تجهیزات در اختیار خود و استفاده از آنها صرفاً در جهت انجام فعالیت‌های سازمانی؛

۲. رعایت ضوابط حفاظتی در جهت حفظ امنیت اطلاعات؛

۳. رعایت نظم و انضباط کاری و امکان در دسترس بودن در زمان‌های تعیین شده؛

۴. انجام فعالیت‌ها با کمیت و کیفیت تعیین شده؛

۵. رعایت ضوابط اداری تعیین شده برای افراد دورکار.

### ۱-۹- رابطه استخدامی

رابطه استخدامی کارمندان دورکار در دوره دورکاری، همانند سایر کارکنان هم‌تراز خود است و حتی کمک‌ها و پرداخت‌های رفاهی مستقیم و غیرمستقیم نیز همانند سایرین به این گونه افراد صورت می‌پذیرد.



**۱-۱۰- ضوابط اداری**

با توجه به شرایط خاصی که برای کارمندان دور کار از نظر تنظیم ساعت کاری، مرخصی، حوادث کاری و ... وجود دارد، در دستورالعمل اجرایی مربوطه، ضوابط خاصی برای این گونه کارکنان در نظر گرفته شده است.

**۱-۱۱- ارزیابی عملکرد**

ارزیابی عملکرد کارکنان بایستی به گونه‌ای باشد که نتایج کار را بیشتر مدنظر قرار دهد. اگرچه امروزه در اکثر ارزیابی‌های عملکرد، نتایج حاصل از فعالیت‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند؛ ولی با توجه به این که کارمندان دور کار کمتر در محیط سازمان حاضر می‌شوند و از سوی دیگر، لزوم و امکان بررسی دقیق چگونگی انجام فرآیندها در امر ارزیابی این گونه کارکنان وجود ندارد، لذا در دستورالعمل اجرایی مربوطه، فرآیند مشخصی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دور کار تعریف شده است.<sup>۱</sup>

**۲- مقررات مرتبط با دور کاری (آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها)****۲-۱- آیین‌نامه دور کاری (کار در خانه) (شماره ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۴/۷)**

وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۱۳۸۹/۳/۳۰ بنا به پیشنهاد شماره ۲۰۰/۸۷۴۱ مورخ ۱۳۸۹/۳/۴ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن، آیین‌نامه دور کاری (کار در خانه) را به شرح زیر موافقت نمود:

**ماده ۱-** در این آیین‌نامه اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط به کار می‌روند:

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

**ب) کارمند دور کار:** آن دسته از کارمندان دولت که در راستای طرح دور کاری و در چارچوب ضوابط تعیین شده به انجام فعالیت می‌پردازند.

**ج) دستگاه اجرایی:** دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری.

**د) معاونت توسعه مدیریت:** معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور.

**ه) کارگروه اجرایی:** کارگروه اجرایی طرح دور کاری موضوع ماده (۳).

**ماده ۲-** دستگاه‌های اجرایی موظفند به منظور توسعه دولت الکترونیک، فعالیت‌های مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی را احصا و از طریق دور کاری انجام دهند.

**ماده ۳-** به منظور برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر امور دور کاری دستگاه اجرایی، کارگروهی با عنوان کارگروه اجرایی طرح دور کاری مرکب از افراد زیر و با وظایف و اختیارات مربوط در دستگاه تشکیل می‌گردد.

۱- علی‌اله قنبری، شراره بخت‌جو، دور کاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دور کاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰، ص ۱۹۴-۱۹۰.

**الف) ترکیب کارگروه**

- ۱- معاون ثابت دستگاه اجرایی به عنوان رئیس؛
- ۲- نماینده وزیر یا رئیس دستگاه اجرایی؛
- ۳- مدیر واحد طرح و برنامه دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه) به عنوان دبیر؛
- ۴- مدیر واحد انفورماتیک دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه)؛
- ۵- مدیر واحد پشتیبانی دستگاه اجرایی (یا عناوین مشابه)؛
- ۶- مدیر واحد متولی فعالیت مورد نظر برای انجام از طریق دورکاری (حسب مورد).

**ب) وظایف و اختیارات کارگروه**

- ۱- احصا و تعیین امور و فعالیت‌هایی که تمام یا بخشی از آنها قابل انجام از طریق دورکاری می‌باشد و ارائه آنها به بالاترین مقام دستگاه برای تأیید.
  - ۲- تعیین سازوکارهای لازم برای سنجش و اندازه‌گیری کمی و کیفی فعالیت‌هایی که از طریق دورکاری صورت می‌پذیرند.
  - ۳- تأیید توجیه فنی - اقتصادی امور و فعالیت‌های قابل انجام از طریق دورکاری براساس گزارش‌های دریافتی از واحدهای متولی فعالیت‌های مورد نظر.
  - ۴- تأیید صلاحیت کارمندان متقاضی دورکاری.
  - ۵- تعیین امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای انجام دورکاری.
  - ۶- تعیین سازوکارهای لازم برای امنیت اطلاعات مورد استفاده در فرآیند دورکاری.
  - ۷- تعیین دوره‌های زمانی برای فعالیت‌های دورکاری هر کارمند.
  - ۸- نظارت بر اجرای فرآیند دورکاری در دستگاه اجرایی.
  - ۹- تهیه گزارش‌های مدیریتی نهایی فعالیت‌های انجام شده از طریق دورکاری.
- ماده ۴-** پس از تعیین فعالیت‌های قابل انجام از طریق طرح دورکاری و اعلام آن به کارمندان، انجام آن با درخواست کارمند و موافقت دستگاه یا پیشنهاد دستگاه و موافقت کارمند صورت می‌پذیرد.
- تبصره ۵-** در صورت وجود چند کارمند واجد شرایط متقاضی دورکاری، افراد معلول و زنان باردار یا دارای فرزند کمتر از شش سال از اولویت برخوردار خواهند بود.
- ماده ۵-** دستگاه اجرایی موظف است امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای انجام دورکاری را در اختیار کارمند دورکار قرار دهد.
- ماده ۶-** کارمند دورکار موظف است امکانات و تجهیزات دورکاری را صرفاً برای انجام فعالیت‌های دستگاه متبوع خود استفاده نماید. مسئولیت نگهداری از امکانات و تجهیزات مذکور بر عهده وی خواهد بود.

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

**ماده ۸-** هر ماه مبلغی به میزان ۵ درصد حداقل حقوق موضوع ماده (۷۶) قانون مدیریت خدمات کشوری تحت عنوان کمک هزینه‌های جانبی برای مواردی از قبیل گرمایش، سرمایش و روشنایی منزل کارمندان دور کار به آنان پرداخت می‌گردد. **تبصره-** پرداخت‌های رفاهی مستقیم و غیرمستقیم مانند سایر کارکنان به این افراد پرداخت خواهد شد.

**ماده ۹-** کارمند دور کار ملزم به رعایت موارد زیر می‌باشد:

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

ب) همواره امکان دسترسی سهل و آسان به کارمند وجود داشته باشد به طوری که حداکثر به فاصله یک روز کاری پس از درخواست تلفنی دستگاه متبوع، کارمند جهت انجام امور مورد نظر و هماهنگی به واحد مربوط مراجعه نماید مگر آنکه با هماهنگی قبلی در مرخصی باشد.

ج) امور محول شده را خود به انجام رسانده و از واگذاری تمام یا بخشی از آن به شخص یا اشخاص ثالث پرهیز نماید.

د) کیفیت و کمیت مورد انتظار و لازم در انجام امور محول شده را به طور دقیق مدنظر قرار داده و رعایت نماید.

ه) چنانچه به دلایل مشکلات شخصی یا بیماری امکان انجام کار وجود نداشته باشد کارمند دور کار موظف است مطابق با آیین‌نامه استفاده کارکنان از مرخصی، مراتب را به اطلاع مدیر بلافاصله رسانده و برای مدت مورد نظر درخواست مرخصی نماید. و) چنانچه امکانات و تجهیزات مورد استفاده برای دور کاری به گونه‌ای ایراد پیدا نماید که امکان ادامه فعالیت میسر نباشد ضمن توقف فعالیت مراتب را سریعاً به اطلاع دستگاه برساند.

**ماده ۱۰-** کارمند متقاضی دور کاری موظف است قبل از شروع دوره دور کاری، تعهدنامه پیوست را که تأیید شده به مهر «دفتر هیأت دولت» است امضا نماید و در صورت عدم رعایت موارد ذکر شده در ماده ۹ توسط کارمند دور کار، کارگروه اجرایی در جلسه‌ای فوق‌العاده و براساس گزارش مکتوب مدیریت واحد متبوع، بلافاصله وضعیت کار در منزل کارمند را بررسی و حسب قوانین و مقررات با وی برخورد می‌شود.

**ماده ۱۱-** حداقل زمان هر دوره دور کاری برای هر کارمند دور کار شش ماه می‌باشد و حداکثر زمان هر دوره توسط کارگروه اجرایی تعیین خواهد شد.

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

**ماده ۱۳-** معاونت توسعه مدیریت موظف است ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد کارمندان دور کار را تهیه و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ نماید. دستگاه‌های اجرایی نیز موظفند عملکرد کارمندان دور کار خود را بر این اساس ارزیابی و بر

مبنای نتایج حاصل شده با استفاده از ظرفیت‌های قانون مدیریت خدمات کشوری نسبت به تداوم، ارتقاء یا قطع همکاری فرد به صورت دورکاری اقدام نمایند.

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

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

**ماده ۱۶-** سازوکارهای مربوط به اعمال سایر مقررات از جمله مرخصی‌های استحقاقی، از کارافتادگی، تسهیلات رفاهی و تنظیم ساعات کار منطبق با قوانین توسط معاونت توسعه مدیریت ابلاغ خواهد شد.

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

این تصمیم‌نامه در تاریخ ۱۳۸۹/۳/۳۰ به تأیید مقام محترم ریاست جمهوری رسیده است.

## ۲-۲- بخشنامه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در خصوص اقدامات منجر به تسریع در اجرای آیین‌نامه دورکاری (شماره ۴۷۲۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۹/۱۶)

پیرو جلسه مورخ ۱۳۸۹/۹/۱۴ هیأت محترم دولت و تأکید بر اجرای سریع آیین‌نامه دورکاری در دستگاه‌های اجرایی و به منظور جلوگیری از آسیب‌های ناشی از افزایش آلودگی هوای شهر تهران، موارد زیر جهت اجرا ابلاغ می‌گردد:

۱- کلیه دستگاه‌های اجرایی مستقر در شهر تهران اعم از ملی و استانی مکلفند ترتیبی اتخاذ نمایند که حداقل ۵۰ درصد از کارکنان خود را از طریق دورکاری، موضوع مصوبه مورخ ۱۳۸۹/۴/۷ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک، به کار گیرند.

۲- مدیران دستگاه‌های اجرایی مکلفند در اسرع وقت نسبت به تشکیل کارگروه موضوع ماده ۳ آیین‌نامه دورکاری اقدام و تصمیمات لازم را در خصوص مشاغل قابل دورکاری و کارکنان واجد شرایط اتخاذ نموده و مفاد این بخشنامه را از مورخ ۱۳۸۹/۹/۱۷ به مورد اجرا گذارند.

۳- مشاغل درمانی، کادر آموزشی، آموزش و پرورش و مشاغلی که ارباب‌رجوع دارند و دبیرخانه‌های دستگاه‌های اجرایی و موارد نگهبانی و اپراتوری سیستم‌ها و امثال آن، مشمول دورکاری نمی‌شوند.

۴- نظارت بر اجرای این بخشنامه به عهده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور بوده و دستگاه‌های اجرایی، موظف به ارائه گزارش هفتگی به معاونت مزبور می‌باشند.

## ۲-۳- بخشنامه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در خصوص حق تقدم و اولویت زنان کارمند در استفاده از طرح دورکاری (شماره ۵۲۰۸۱/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۱۱)

براساس مفاد ماده ۴ آیین‌نامه دورکاری (کار در خانه)، موضوع مصوبه شماره ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۴/۷ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک، در طرح دورکاری کارمندان دولت، با توجه به ضرورت ملاحظه اقتضانات،

حق تقدم و اولويت در استفاده از اين طرح با زنان کارمند خصوصاً مادرانی که فرزند خردسال و یا معلول دارند و خود یا اعضای خانواده آنان مواجه با بیماری‌های خاص می‌باشند، خواهد بود.

## ۲-۴- دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال مقررات اداری و استخدامی کارمندان دور کار (شماره ۲۰۰/۵۵۲۰۴ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۶)

در اجرای بندهای (۱۳) و (۱۶) تصویب نامه شماره ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۴/۷ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک، دستورالعمل اجرایی مربوط به ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال مقررات اداری و استخدامی کارمندان دور کار به شرح زیر برای اجرا ابلاغ می‌گردد:

### الف) ارزیابی عملکرد کارمندان دور کار

به منظور هدایت و نظارت مناسب بر عملکرد کارمندان دور کار و تمشیت بهتر امور مربوط به فعالیت های دور کاری در نظام اداری، دستگاه های اجرایی موظفند براساس فرم ارزیابی پیوست، عملکرد و رفتار آن دسته از کارمندان مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری که براساس آیین نامه دور کاری به انجام خدمت می‌پردازند را با رعایت شرایط و ضوابط زیر مورد ارزیابی قرار دهند:

۱- عنوان فعالیت های عوامل عملکردی مورد نظر در دوره دور کاری و ضریب اهمیت هر یک از آنها با توافق مدیر واحد مربوط و کارمند دور کار تعیین و در بند «الف» فرم ارزیابی درج می‌گردد.

۲- ضریب اهمیت معیارهای فرآیندی با توافق مدیر واحد مربوط و کارمند دور کار تعیین و در محل مربوط درج می‌گردد.

۳- شاخص های ارزیابی فعالیت های درج شده در بند «الف» و معیارهای مندرج در بند «ب» فرم ارزیابی عملکرد توسط مقام مافوق تعیین شده و به اطلاع ارزیابی شونده می‌رسد.

۴- عملکرد و رفتار ارزیابی شونده توسط مدیر واحد مربوط در طول مدت دور کاری براساس معیارهای عملکردی مورد نظر در فرم ارزیابی، مورد سنجش قرار گرفته و راهنمایی های لازم به ارزیابی شونده ارائه می‌شود.

۵- در پایان مدت دور کاری، فرم ارزیابی عملکرد براساس اطلاعات حاصل شده در طول دوره توسط مدیر واحد تکمیل می‌گردد.

۶- فرم ارزیابی تکمیل شده برای اطلاع ارزیابی شونده به رؤیت وی رسیده و آن را امضا می‌نماید.

تبصره- چنانچه ارزیابی شونده به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد، حداکثر ظرف مدت ۱۵ روز پس از رؤیت فرم، اعتراض خود را به صورت مکتوب به کارگروه اجرایی طرح دور کاری دستگاه متبوع ارائه می‌نماید. کارگروه مزبور نیز موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه به اعتراض کارمند رسیدگی و نتیجه را اعلام نماید. در این صورت، امتیاز تعیین شده توسط کارگروه، مبنای تصمیمات اداری خواهد بود.

بدیهی است امضا و یا عدم امضای فرم ارزیابی توسط ارزیابی شونده، تأثیری در مجری بودن نتایج حاصل از آن نداشته و کارمند معترض صرفاً باید به صورت مکتوب اعتراض یا شکایت خود را براساس روند عنوان شده، به کارگروه مزبور ارائه دهد.

۷- حداکثر امتیاز ارزیابی در این فرم ۱۰۰ امتیاز بوده که ۶۰ امتیاز آن به عوامل عملکردی و ۴۰ امتیاز به عوامل فرآیندی اختصاص یافته است و حدنصاب لازم ۶۰ امتیاز تعیین می‌گردد و ادامه دور کاری کارمند، منوط به کسب نصاب مذکور می‌باشد.

**ب) مقررات اداری و استخدامی برای کارمندان دورکار**

- ۱- پس از تعیین نوع کار و فعالیت مربوط و تبادل تعهدنامه بین کارمند و دستگاه متبوع، کارمند موظف است براساس آن و حاصل کار، به سازمان گزارش دهد.
- ۲- نحوه استفاده از مرخصی استحقاقی کارمند دورکار با رعایت مفاد قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین و مقررات مربوط، منوط به درخواست کارمند و موافقت مدیر بلافاصله واحد ذی‌ربط می‌باشد.
- ۳- چنانچه در ساعات انجام کار کارمند دورکار، کارمند دچار حادثه ناشی از انجام کار شود و مراتب مورد تأیید دستگاه ذی‌ربط قرار گیرد، طبق مقررات مربوط به از کارافتادگی سایر کارمندان، با آنان رفتار خواهد شد.
- تبصره- در سایر موارد از کارافتادگی و در صورت احراز دلایل و شرایط مربوط، مقررات مربوط برای این قبیل کارمندان اعمال خواهد شد.
- ۴- در صورتی که کارمند دورکار در ساعات اداری تعیین شده، برای انجام مذاکره و تبادل نظر ضروری، نیاز به مراجعه به واحد و یا دستگاه متبوع خود را داشته باشد، ساعات رفت و برگشت از منزل و دستگاه مربوط به عنوان مأموریت اداری تلقی شده و کارمند دورکار موظف است برگه یا درخواست مأموریت مربوط را برای ثبت در سوابق پرسنلی، به تأیید مدیر واحد ذی‌ربط برساند.
- ۵- ساعات کاری کارمند دورکار، نحوه انجام وظایف و نحوه ارتباط با فرد دورکار و پرداخت اضافه کاری و سایر پرداخت‌های قانونی به این گونه کارکنان براساس ماده ۱۲ آیین‌نامه دورکاری و براساس حجم و کیفیت کار توسط کارگروه اجرایی و با پیشنهاد مدیر واحد متبوع و تأیید رئیس کارگروه اجرایی صورت خواهد پذیرفت.
- ۶- در صورت استفاده کارمند دورکار از مرخصی استعلاجی، موظف است مراتب را بلافاصله به مدیر واحد مربوط اعلام و مستندات مربوط را پس از پایان مرخصی ارائه دهد؛ در این صورت با وی از منظر بهره‌مندی از مرخصی استعلاجی طبق مقررات مربوط رفتار خواهد شد. در صورتی که طول مدت مرخصی استعلاجی بیش از سه روز بوده و در زمان مرخصی استعلاجی کارمند دورکار موظف به ارائه نتیجه فعالیت یا کاری باشد و وی قادر به این عمل در زمان تعیین شده نباشد، باید با توافق مدیر مافوق در خصوص تحویل و یا تمدید زمان تحویل کار اقدام نماید.
- ۷- چنانچه کارمند دورکار در ایام توافق شده به بیماری صعب‌العلاج دچار شود، موضوع دورکاری منتفی و با این گونه کارمندان، طبق مقررات مربوط رفتار خواهد شد.
- ۸- در صورت فوت کارمند دورکار در حین انجام کار یا به سبب انجام کار، بنا بر ادله مثبت، طبق مقررات مربوط رفتار خواهد شد.
- ۹- شرکت کارمند دورکار در دوره‌های آموزشی دستگاه متبوع در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت، حتی الامکان به صورت غیرحضور و در غیر این صورت همانند سایر کارمندان خواهد بود.

## فرم ارزیابی عملکرد کارمندان دور کار

دستگاه:		نام و نام خانوادگی:		کد ملی:	
عنوان پست سازمانی:		واحد سازمانی:		دوره ارزیابی: از تاریخ تا تاریخ	
الف- عوامل عملکردی (نتایج حاصل از فعالیت‌های جاری و پروژه‌ای که در طول مدت دور کاری بر عهده کارمند قرار گرفته است و حداکثر امتیاز آن ۶۰ می‌باشد).					
ردیف	عنوان فعالیت	نتیجه فعالیت	ضریب اهمیت	امتیاز مکتسبه	جمع امتیاز
میانگین امتیاز مکتسبه (از تقسیم مجموع امتیازات کسب شده بر مجموع ضرایب به دست می‌آید).					
ب- عوامل فرآیندی (حداکثر امتیاز این دسته از عوامل ۴۰ امتیاز است).					
ردیف	معیار سنجش	ضریب اهمیت	امتیاز مکتسبه	جمع امتیاز	
۱	مهارت در انجام وظایف محوله				
۲	مسئولیت‌پذیری				
۳	نظم و انضباط کاری				
۴	سهولت دسترسی				
۵	هماهنگی با واحد سازمانی متبوع				
۶	انجام به موقع تعهدات و وظایف محوله				
۷	رعایت ضوابط و مقررات اداری				
۸	توانایی استفاده از تجهیزات، امکانات و فناوری‌های مربوط به دور کاری				
۹	حضور به موقع در محل کار براساس توافق به عمل آمده				
۱۰	حفاظت از اسناد، مدارک و اطلاعات اداری				
میانگین امتیاز مکتسبه (از تقسیم مجموع امتیازات کسب شده بر مجموع ضرایب به دست می‌آید).					
امضاء		نام و نام خانوادگی ارزیابی‌کننده:	<input type="text"/>	میانگین امتیاز مکتسبه عملکردی	
		عنوان پست سازمانی	<input type="text"/>	میانگین امتیاز مکتسبه فرآیندی	
			<input type="text"/>	امتیاز کل ارزیابی	
نظرات و پیشنهادات مقام ارزیابی‌کننده:					
نظر ارزشیابی‌شونده:					
امضاء		تاریخ			

## منابع و مآخذ

- ۱- باتمان‌قلیچ، ایثار، دورکاری (کار از راه دور): مزایا و راهکارها، سایت اینترنتی <http://www.mgtsolution.com/olib/455471017.aspx>، ۱۳۸۸.
- ۲- بلیک، مونیکا، دورکاری برای کتابداران و اطلاع‌رسانان، ترجمه: نادر نقشینه، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۰.
- ۳- پرند، کورش و همکاران، دورکاری چیست؟ چرا؟ چگونه؟، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، ۱۳۹۰.
- ۴- چشم‌انداز دورکاری در اتحادیه اروپا، سایت اینترنتی «<http://iranyar.ir/reviews/11381-1389-10-05-05-09-27.html>»، ترجمه شیوا سعیدی.
- ۵- رجب‌بیگی، مجتبی، دورکاری؛ از ایده تا واقعیت، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۹.
- ۶- سازمان فناوری اطلاعات ایران، گزارش الگوی پیاده‌سازی طرح دورکاری در دستگاه‌ها، ۱۳۸۹.
- ۷- سهرابی، بهمن، دورکاری (مفاهیم و فرآیند برنامه‌ریزی)، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲.
- ۸- سهرابی، بهمن، رضائیان، علی، بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر، نشریه پیام مدیریت، شماره ۱۹ و ۲۰، تابستان و پاییز ۱۳۸۵.
- ۹- قنبری، علی‌اله، بخت‌جو، شراره، دورکاری (مبانی، اصول و روش‌ها به انضمام طرح دورکاری در نظام اداری ایران)، فرآزما پردازش، ۱۳۹۰.
- ۱۰- کایتیکا، لژک، اسمولاگ، کلودیا، مدل‌های اجرای فرآیند دورکاری در لهستان، ترجمه: علی حسین قاسمی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره اول، دوره سوم.
- ۱۱- مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری؛ چالش‌ها و راهکارها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.
- ۱۲- منوریان، عباس و همکاران، بررسی تطبیقی دورکاری و مجازی‌سازی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری؛ چالش‌ها و راهکارها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.
- ۱۳- نیک‌ضمیر، عباس، نظام دورکاری (فرصت‌ها و چالش‌ها)، کاشف، ۱۳۸۹.
- ۱۴- وسلینی، آندریا، مروری بر دورکاری در مجارستان، ترجمه: علی حسین قاسمی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره اول، دوره چهارم.
- ۱۵- سایت اینترنتی اخبار دورکاری «<http://www.dorkarinews.com>».