

# تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری

(پاکدل. سعید)<sup>۱</sup>. (ملکیان. ناصر)<sup>۲\*</sup>. (غفوری. داود)<sup>۳</sup>

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی - دانشگاه شهید بهشتی تهران
  - ۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، سیستم اطلاعات مدیریت - دانشگاه شهید بهشتی تهران
  - ۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، هیات علمی دانشگاه شهید ستاری
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۶/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۳۰)

## چکیده

در عصر فراصنعتی که به «عصر عدم اطمینان‌ها» معروف است، شکل متداول کار سنتی در هم ریخته است. ظهور فناوری‌های نوین و بروز تحولات گسترده در زمینه‌های اجتماعی و روانشناختی، نظمی نوین را برای آینده کار پیش‌بینی می‌کند که بر اساس آن مزایای عدیده‌ای برای افراد، سازمان‌ها، جامعه و محیط به‌دنبال خواهد داشت. دورکاری به‌عنوان شکل جدیدی از انجام کار در این عصر، شیوه‌ای است که به شاغل اجازه می‌دهد بدون نیاز به حضور در اداره و محل‌های سنتی کار و با تکیه بر فناوری اطلاعات، تکالیف و وظایف حرفه‌ای خود را با انعطاف‌پذیری بیشتری انجام دهد. اگرچه گرایش به استقرار سیستم دورکاری در فضا و محیط‌های کاری کنونی، برای تمامی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر بنظر می‌رسد اما باید نقش و تأثیر عوامل متعددی از قبیل فناوری اطلاعات، دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی را در ایجاد این گرایش مورد توجه قرار داد. تحقیق حاضر، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ای متشکل از ۶۰ نفر از کلیه کارکنان شاغل در آموزش و پرورش شهر شیراز، به‌دنبال بررسی تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر دورکاری در نیمه اول سال ۱۳۹۰ است. یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای خودکنترلی، خلاقیت و کنترل رسمی بیشترین تأثیر را بر استقرار سیستم دورکاری دارند و در مقابل متغیرهای پاداش، ریسک‌پذیری دارای کمترین تأثیر می‌باشند. به‌طور کلی می‌توان بیان نمود؛ فرهنگ سازمانی، بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیرگذار است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، دورکاری، تأثیر فرهنگ سازمانی بر دورکاری

## ۱- مقدمه

تا چند دهه قبل، تمام تلاش شرکت‌ها و مؤسسات در این جهت بود که «کارمند» را به سمت «کار» و «محل کار» حرکت دهند و اکنون با توجه به امکانات و تسهیلاتی که فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات در اختیار بشر قرار داده است، می‌توان با مفهومی تحت عنوان دورکاری از میزان حضور فیزیکی کارکنان در محل کار کاست و بر میزان بهره‌وری آنان افزود. دورکاری، شکل انعطاف‌پذیری از نحوه انجام کار است که از نیاز سازمان‌ها و شرکت‌ها برای انطباق با تغییرات بازار کسب‌وکار نشأت می‌گیرد. این شیوه کاری به معنای حرکت دادن کار به سمت کارگر بوده و شامل انجام کار در محلی است که کارکنان در آنجا به برخی از تسهیلات اداری دسترسی دارند و به جای رفت و آمد به اداره، کار را از این مکان‌ها انجام می‌دهند [۹]. کار از راه دور نه تنها برای کارکنانی که در پی ایجاد تعادل بیشتر میان خانواده و محیط کار خود هستند سودمند است، بلکه رضایت بیشتر کارفرما را نیز تأمین خواهد کرد [۱۰]. گرایش به سمت دورکاری و تحول نظام‌های کاری مبتنی بر این سیستم، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، موضوع نسبتاً تازه‌ای است که نیازمند تحقیقات گسترده به‌منظور شناسایی مشکلات پیش رو و عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر آن است. لذا با توجه به اهمیت بسیار زیاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری و اجرای نظام‌های کاری در سازمان و نیز ضرورت توجه به این عامل در استقرار سیستم دورکاری، در این تحقیق با تکیه بر مدل فرهنگ سازمانی رایبیز، نقش و جایگاه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین تأثیر هر یک از این ویژگی‌ها بر دورکاری اولویت‌بندی شده است.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- دورکاری

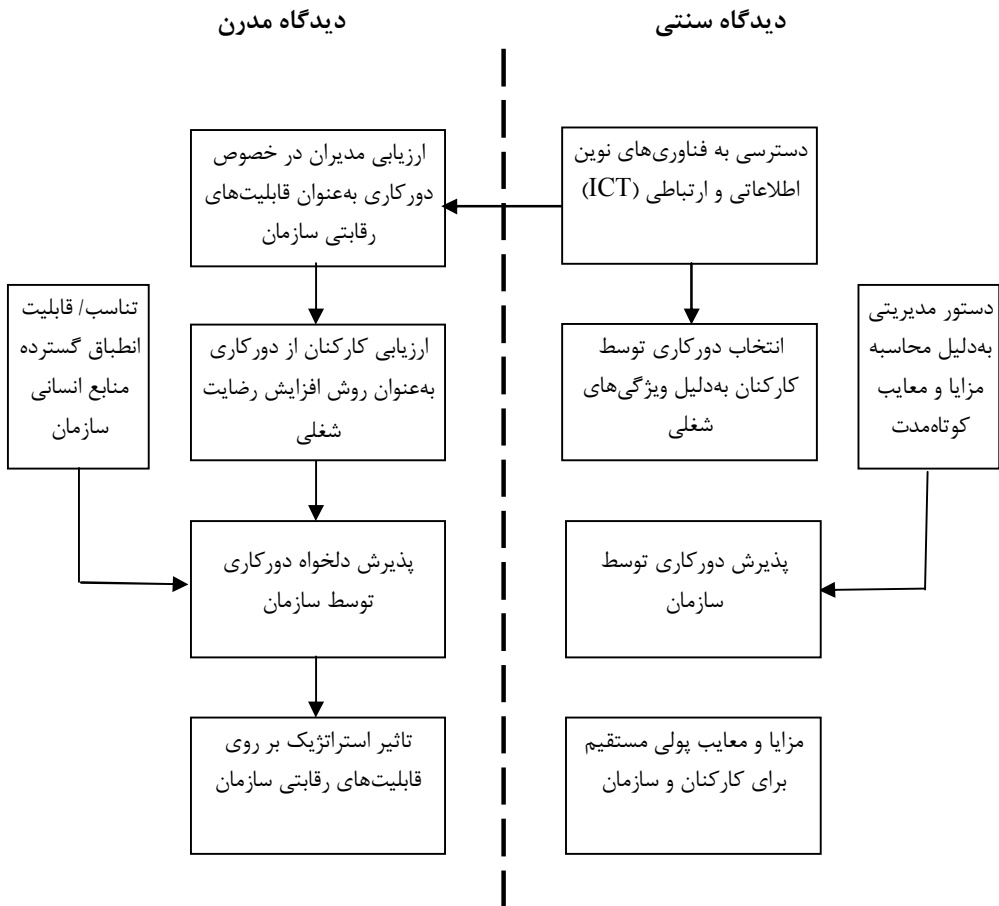
دورکاری زمانی رخ می‌دهد که کارمندان به جای حضور فیزیکی در محیط‌های کاری سنتی، به‌مدد فناوری اطلاعات و ارتباطات، در محیطی مانند خانه یا اداره مجازی مشغول به کار شده و وظایف محوله را انجام دهند [۹]. برای دورکاری تعاریفی به شرح زیر ارائه گردیده است:

- دورکاری، روشی برای سازماندهی کار بر مبنای ایجاد انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی در انجام کار با استفاده از قابلیت‌های فناوری است [۹].

- دورکاری به معنای استفاده از رایانه و ارتباطات از راه دور، به منظور تغییر وضعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی می‌باشد [۱۰].

- دورکاری انتخابی در خصوص روش انجام کار است که به کارکنان اجازه داده می‌دهد تمام یا بخشی از وظایفشان را خارج از محیط اداری انجام دهند [۱۱].

- دورکاری هرگونه شکلی از به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی (مانند ارتباطات راه دور و رایانه) به‌جای مسافرت‌های مربوط به کار، و حرکت کار به سمت کارکنان، به‌جای حرکت کارکنان به سوی کار می‌باشد [۱۲]. شکل (۱) دیدگاه‌های سنتی و مدرن نسبت به دورکاری را نشان می‌دهد [۱۳]:



شکل ۱- دیدگاه سنتی و مدرن نسبت به دورکاری [۱۳]

### ۱-۱-۲- انواع دورکاری

در یک طبقه‌بندی کلی، می‌توان دورکاری را به‌صورت زیر دسته‌بندی نمود [۱۴].

۱) دورکاری خانگی<sup>۱</sup>: در این نوع از دورکاری کارکنان می‌توانند به عنوان کارمندان تمام وقت سازمان، به‌جای حضور در دفاتر کار سنتی، در خانه مانده و کار خود را انجام دهند. این نوع سیستم کاری، تأثیر شگرفی بر کاهش استرس شغلی، کاهش آلودگی محیط زیست و صرف زمان بیشتر در کنار اعضای خانواده دارد و موجبات اشتغال بهتر کارکنان زن را فراهم می‌آورد.

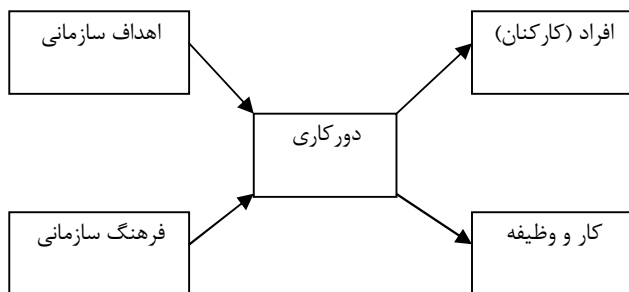
۲) دورکاری از طریق مراکز اداری ماهواره‌ای<sup>۲</sup>: این مراکز از نظر جغرافیایی، جدای از دفتر مرکزی هستند اما به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از آن، به انجام فعالیت کاری مشابهی در کنار آن می‌پردازند. کارکنان مختلفی در دفاتر کاری ماهواره‌ای به انجام فعالیت مشغول هستند اما مدیر اصلی و هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها، اغلب در دفتر مرکزی اقامت دارد.

۳) مراکز کار محلی<sup>۳</sup>: این مراکز شبیه مراکز اداری ماهواره‌ای هستند، اما از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است و به‌عنوان یک دفتر کاری ارتباطی شناخته می‌شوند. در این مراکز، کارمندان از سازمان‌های مختلف با استفاده از تجهیزات مشترک و در نزدیکی محل زندگی، به انجام خدمات خود می‌پردازند.

۴) دورکاری سیار یا متحرک<sup>۴</sup>: کارمندان متحرک یا سیار، به‌جای آنکه در محل خانه به انجام امور بپردازند، در موقعیت و مکان مشتری یا خط مقدم<sup>۵</sup> قرار گرفته، همیشه در حال حرکت بوده، سفارش کار را از مشتری می‌گیرند و نتایج کار را از طریق رایانه و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، به اطلاع سازمان متبوع خویش می‌رسانند.

### ۲-۱-۲- مدل تناسب سازمانی دورکاری

سازمان‌ها موجودیتی هستند که به‌دنبال تحقق اهداف مشخصی بوده و برای ماندگاری باید فعل و انفعال موفقیت‌آمیزی با محیط پیرامون خود داشته باشد. اگر به کار از راه دور به‌عنوان «شکل جدیدی از کار» بنگریم، تناسب آن با فرهنگ و اهداف سازمانی را باید لازمه موفقیت دانست. کار از راه دور باید از یک طرف با اهداف مؤسسات که ساختار سازمانی خود را مشتمل بر مدیریت و کارمندان پایه‌گذاری می‌کنند و از سوی دیگر با ارزش‌ها، متناسب و سازگار باشد [۱۴].



شکل ۲- مدلی برای تناسب سازمانی دورکاری

- ۱- اهداف سازمانی: سازمان‌ها، ساختار سازمانی را برای تسهیل اجرای امور، حمایت از اجرای فعالیت‌های مشارکتی و کنترل فعالیت اعضای سازمان، ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی باید با استراتژی‌ها و اهداف سازمان هماهنگ باشد. اگر مدیریت سازمان تغییری اساسی و مهم در استراتژی سازمان ایجاد کند، ساختار سازمانی نیز باید در جهت حمایت از آن، اصلاح شود.
- ۲- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به مجموعه مفاهیم مشترک ایجاد شده توسط اعضاء یک سازمان که منجر به تمایز آن از سایر سازمان‌ها می‌گردد، اشاره دارد و در واقع، همان ارزش‌های سازمانی می‌باشد. مدیریتی که از پذیرش تغییر سر باز می‌زند و نسبت به کارکنان مشکوک است و در آنها دلواپسی، ترس و نگرانی ایجاد می‌کند، مانعی بزرگ بر سر راه اجرای دورکاری است.
- ۳- کار و وظیفه: با توجه به مشخصات و ویژگی‌های مرتبط با هر دسته از مشاغل، یک یا چند نوع عمده از دورکاری استفاده می‌شود. از این رو باید ارتباط بین مکان فیزیکی انجام کار، دستورالعمل‌های کاری و ساعات کاری بررسی و درک شود.
- ۴- افراد (کارکنان): نگرش اغلب طراحان سیستم، متمرکز بر کار، فناوری و سیستم‌های فرعی آن است و عمدتاً تأثیرات آنها را بر افراد نادیده گرفته می‌شود. در حالی که موفقیت دورکاری در یک سازمان، تا حد زیادی به افراد درگیر با آن بستگی دارد. جلب همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان در انجام فعالیت‌های سازمانی، پیش‌شرط اساسی و اولیه برای موفقیت برنامه‌های دورکاری است. با این وجود، نمی‌توان به آسانی همه کارمندان در برنامه‌های دورکاری به کار گرفت. بنابراین تعیین میزان تناسب و سازگاری کارکنان با نوع دورکاری، بسیار مهم و ضروری است.

## ۲-۲- فرهنگ سازمانی

در هر سازمانی، الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها در خصوص این‌که سازمان چیست و اعضاء آن چگونه باید رفتار کنند، درک مشترکی به وجود می‌آورد [۳]. صاحب‌نظران معتقدند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود [۳]. به‌طور کلی، فرهنگ الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم، سنن، دانش، زبان، جهان‌بینی، طرز تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان یک جامعه می‌باشد [۴].

## ۲-۳- دور کاری و فرهنگ سازمانی

در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجیه مناسب برای موفقیت بیشتر بعضی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر شده است. مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان می‌دهد بعضی سازمان‌ها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دور کاری هستند و مدیران، ارزیابی نوع فرهنگ خاص خود، انواع دور کاری مناسب با این فرهنگ، و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آن غلبه کرد را ضروری می‌بینند. شروع دور کاری به‌شيوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست خواهد شد. بنابراین مدیرانی که در اندیشه استقرار دور کاری هستند باید عامل فرهنگ سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهند.

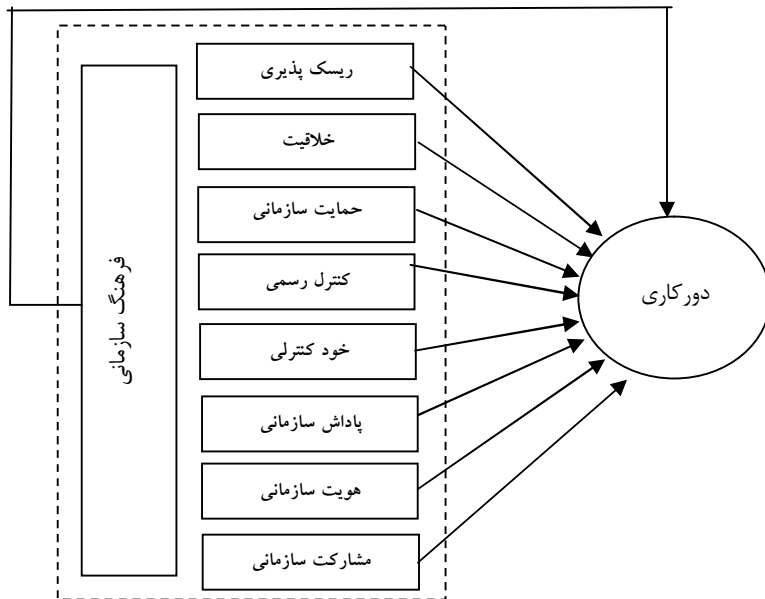
این بدان معنا است که چه‌بسا در سازمان، خرده‌فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند و اگر هنجارهای کاری این خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته نشوند، با دور کاری مخالفت خواهد شد. هنوز در فرهنگ‌های موافق با دور کاری گرایش به کم اهمیت دانستن اثر مفروضات فرهنگی وجود دارند. یک مانع سازمانی مهم برای دور کاری، موضوع مدیریتی «از دست دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. اداره جدید، شکل غالب و توسعه‌ای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و بر اساس کنترل سلسله‌مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین نگه داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بوروکراتیک مدیریت

پدیدار شده است و به کمک مکاتب مرتبط با روابط انسانی، نوع نگرش‌ها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطاف‌پذیر در محیط‌های پرتلاطم کسب‌وکار تغییر کرده است [۱۵، ۱۶].

### ۱-۳-۲- مدل تحقیق

در تحقیق حاضر، برای بررسی ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی، از مدل فرهنگ سازمانی استیفن رابینز استفاده شده است. وی فرهنگ سازمان را سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان می‌داند و مؤلفه‌هایی را به‌عنوان عناصر اصلی نظام فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرد. مؤلفه‌های مزبور که چارچوب مدل تحقیق حاضر را شکل داده‌اند عبارتند از:

- ۱- ریسک‌پذیری<sup>۶</sup>؛ حدی که کارکنان پیشرفت و نوآوری داشته و به آن تشویق می‌شوند [۳].
- ۲- خلاقیت<sup>۷</sup>: خلاقیت، به‌کارگیری توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی برای ایجاد یک مفهوم جدید است [۱۵].
- ۳- حمایت سازمانی<sup>۸</sup>: منظور از حمایت سازمانی، حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند [۱۶].
- ۴- کنترل رسمی<sup>۹</sup>: منظور از کنترل رسمی این است که سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود [۳].
- ۵- خودکنترلی<sup>۱۰</sup>: شرایطی که طی آن همزمان با رشد و توسعه کارکنان و مدیران و گسترش فرهنگ کار تیمی در سازمان، قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و دیگر سازوکارهای کنترلی در حداقل نگه داشته شود و کنترل از درون یا خودکنترلی جایگزین کنترل از بیرون می‌گردد [۱۳].
- ۶- پاداش سازمانی<sup>۱۱</sup>: به جبران خدمت فرد در سازمان و در ازای دقت و نیرویی که او در سازمان و به‌خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، اطلاق می‌شود [۱۴].
- ۷- هویت سازمانی<sup>۱۲</sup>: حدی که اعضا خود را با سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند [۳].
- ۸- مشارکت سازمانی<sup>۱۳</sup>: مقصود انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان در اخذ تصمیمات صورت می‌گیرد [۳].



شکل ۳- مدل تحقیق (تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری)

### ۳- فرضیه اصلی تحقیق:

فرضیه اصلی تحقیق عبارتست از اینکه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد. فرضیات فرعی تحقیق به شکل زیر است.

- ۱- ریسک‌پذیری بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۲- خلاقیت بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۳- حمایت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۴- کنترل رسمی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۵- خود کنترلی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۶- سیستم پاداش بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۷- هویت بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.
- ۸- مشارکت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.



#### ۴- روش تحقیق

اطلاعات و داده‌های مورد نیاز پژوهش حاضر، از طریق سایت‌های تخصصی حوزه مدیریت و رهبری و همچنین کتب و مقالات مربوط به فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی گردآوری شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از دو نوع پرسشنامه فرهنگ سازمانی (جهت سنجش ویژگی‌های فرهنگ سازمانی) و دورکاری (جهت سنجش نگرش کارکنان در مورد سیستم دورکاری) استفاده شده است. برای تعیین روایی ابزار تحقیق، از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این مقدار برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی معادل ۰/۹۵ و برای پرسشنامه دورکاری معادل ۰/۸۷ به دست آمد. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷۰ قابل پذیرش است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردار بوده است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان آموزش و پرورش شهر شیراز است. در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است که بر اساس فرمول کوکران<sup>۱۴</sup>، نمونه‌ای بالغ بر ۶۰ نفر تعیین و پرسشنامه به تعداد آنان توزیع شد.

$$n = \frac{N[Z\frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}{(N-1) \times \varepsilon^2 \times [z\frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q} = \frac{[1/96]^2 \times 5 \times 5 \times 150}{149 \times (1)^2 + (1/96^2 \times 5 \times 5)} = 58/72 \approx 60$$

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، برای آزمون فرضیات، از آزمون "تی" تک نمونه‌ای و برای رتبه‌بندی هریک از ابعاد مرتبط از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

#### ۵-۱- آزمون فرضیه‌های تحقیق

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases} \quad \text{فرضیه اول: «ریسک‌پذیری بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»}$$

H: میانگین نظرات در مورد تأثیر ریسک‌پذیری بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر ریسک‌پذیری بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۱- آماره‌های مربوط به فرضیه اول

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۳۹	۰.۷۷۹	۲/۸۴۵	۶۰

جدول ۲- آزمون t برای فرضیه اول

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
-۱.۱۰۶	۵۹	۰.۲۷۷	-۰.۱۵۸	-۰.۴۴۰	۰.۱۳۱

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به دست آمده (-۱.۱۰۶) از t جدول (۱/۶۴۵) کوچک‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۲۷۷) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) بیشتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای رد فرض H<sub>0</sub> وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر ریسک‌پذیری بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر ندارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر با (۲/۸۴۵) می‌باشد که بیان‌گر عدم تأثیر مثبت عامل ریسک‌پذیری بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{array} \right. \quad \text{فرضیه دوم: «خلاقیت بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»}$$

H<sub>0</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر خلاقیت بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر خلاقیت بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۳- آماره‌های مربوط به فرضیه دوم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۳۲۶۴	۰.۷۳۸۵۱	۳.۶۱۶۱	۶۰

جدول ۴- آزمون t برای فرضیه دوم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۴.۶۴۵	۵۹	۰.۰۰۰	۰.۶۱۶۱۳	۰.۸۸۷۰	۰.۳۴۵۲

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۴.۶۴۵) از  $t$  جدول (۱/۶۴۵) بزرگ‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۰) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض  $H_0$  وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر خلاقیت بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۶۱۶۱) می‌باشد که بیانگر تأثیر مثبت عامل خلاقیت بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{array} \right. \quad \text{فرضیه سوم: «حمایت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»}$$

$H_0$ : میانگین نظرات در مورد تأثیر حمایت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

$H_1$ : میانگین نظرات در مورد تأثیر حمایت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۵- آماره‌های مربوط به فرضیه سوم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۰۵۷۹	۰.۵۸۹۰۲	۳.۰۱۹۴	۶۰

جدول ۶- جدول آزمون  $t$  برای فرضیه سوم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۰.۱۸۳	۵۹	۰.۸۵۶	-۰.۰۱۹۳۵	۰.۲۳۵۴	-۰.۱۹۶۷

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۰.۱۸۳) از  $t$  جدول (۱/۶۴۵) کوچک‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۸۵۶) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) بیشتر می‌باشد. بنابراین دلیلی بر رد فرض  $H_0$  وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر حمایت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر ندارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر با (۳.۰۱۹۴) می‌باشد که بیانگر عدم تأثیر مثبت این عامل بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{array} \right. \quad \text{فرضیه چهارم: «کنترل رسمی بر استقرار سیستم دورکاری تاثیر دارد.»}$$

H: میانگین نظرات در مورد تأثیر کنترل رسمی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر کنترل رسمی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۷- آماره‌های مربوط به فرضیه چهارم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۵۲۷۱	۰.۸۵۰۲۵	۳.۶۶۷۷	۶۰

جدول ۸- آزمون t برای فرضیه چهارم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۴.۳۷۳	۵۹	.۰۰	.۶۶۷۷۴	۰.۹۷۹۶	۳۵۵.۹

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۴.۳۷۳) از t جدول (۱/۶۴۵) بزرگ‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۰) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض H وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که کنترل رسمی بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۶۶۷۷) می‌باشد که بیان‌گر تأثیر مثبت عامل کنترل رسمی بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{array} \right. \quad \text{فرضیه پنجم: «خودکنترلی بر استقرار سیستم دورکاری تاثیر دارد.»}$$

H: میانگین نظرات در مورد تأثیر خودکنترلی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر خودکنترلی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۹- آماره‌های مربوط به فرضیه پنجم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۱۴۴۸	۰.۶۳۷۴۰	۳.۸۱۹۴	۶۰

جدول ۱۰- آزمون t برای فرضیه پنجم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۷.۱۵۷	۵۹	۰.۰۰	۰.۸۱۹۳۵	۱.۰۵۳۲	۰.۵۸۵۶

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۷.۱۵۷) از t جدول (۱/۶۴۵) بزرگ‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۰) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض H<sub>0</sub> وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر خودکنترلی بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۸۱۹۴) می‌باشد که بیان‌گر تأثیر مثبت عامل خودکنترلی بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

**فرضیه ششم:** «پاداش سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»  

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

H<sub>0</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر پاداش سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر پاداش سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۱۱- آماره‌های مربوط به فرضیه ششم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۶۰۱۳	۰.۸۹۱۵۷	۲.۶۰۹۷	۶۰

جدول ۱۲- آزمون t برای فرضیه ششم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
-۲.۴۳۸	۵۹	۰.۲۱	-۰.۳۹۰۲۳	-۰.۰۶۳۳	-۰.۷۱۷۴

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۲.۴۳۸-) از  $t$  جدول (۱/۶۴۵) کوچک‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۲۱) نیز از مقدار سطح اطمینان موردنظر (۰.۰۵) بیشتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای رد فرض  $H_0$  وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر پاداش سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر ندارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر با (۲.۶۰۹۷) می‌باشد که بیان‌گر عدم تأثیر مثبت عامل پاداش بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{array} \right. \quad \text{فرضیه هفتم: «هویت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»}$$

$H_0$ : میانگین نظرات در مورد تأثیر هویت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

$H_1$ : میانگین نظرات در مورد تأثیر هویت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۱۳- آماره‌های مربوط به فرضیه هفتم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۳۲۰۵	۰.۷۳۵۲۰	۳.۵۵۸۱	۶۰

جدول ۱۴- آزمون  $t$  برای فرضیه هفتم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۴.۲۲۶	۵۹	۰.۰۰۰	۰.۵۵۸۰۶	۰.۸۲۷۷	۰.۲۸۸۴

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۴.۲۲۶) از  $t$  جدول (۱/۶۴۵) بزرگ‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۰) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض  $H_0$  وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر هویت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۵۵۸۱) می‌باشد که بیان‌گر تأثیر مثبت این عامل بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

**فرضیه هشتم:** «مشارکت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

H: میانگین نظرات در مورد تأثیر مشارکت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، کم‌تر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر مشارکت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۱۵- آماره‌های مربوط به فرضیه هشتم

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۰۹۱۴	۰.۶۰۷۶۴	۳.۳۵۴۸	۶۰

جدول ۱۶- آزمون t برای فرضیه هشتم

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۳.۲۵۱	۵۹	۰.۰۰۳	۰.۳۵۴۸۴	۰.۵۷۷۷	۰.۱۳۲۰

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به‌دست آمده (۳.۲۵۱) از t جدول (۱/۶۴۵) بزرگ‌تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۳) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض H وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که مشارکت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۳۵۴۸) می‌باشد که بیان‌گر تأثیر مثبت عامل مشارکت سازمانی بر نهادینه کردن سیستم دورکاری است.

**فرضیه اصلی تحقیق:** «فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری تأثیر دارد.»

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

H: میانگین نظرات در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، کمتر یا مساوی ۳ است.

H<sub>1</sub>: میانگین نظرات در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، بیشتر از ۳ است.

جدول ۱۷- آماره‌های مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه
۰.۱۲۴۳۸	۰.۶۹۲۵۱	۳.۲۹۰۳	۶۰

جدول ۱۸- آزمون t برای فرضیه اصلی تحقیق

مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	دامنه بالا	دامنه پایین
۲.۳۳۴	۵۹	۰.۰۲۶	۰.۲۹۰۳۲	۰.۵۴۴۳	۰.۰۳۶۳

همان طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره آزمون به دست آمده (۲.۳۳۴) از t جدول (۱/۶۴۵) بزرگ تر بوده و سطح معناداری (۰.۰۰۰) نیز از مقدار سطح اطمینان مورد نظر (۰.۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین دلیلی برای پذیرش فرض H<sub>0</sub> وجود ندارد. از این رو می‌توان عنوان نمود که متغیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، تأثیر دارد. همچنین میانگین پاسخ‌های ارائه شده برابر (۳.۲۹۰۳) می‌باشد که بیان‌گر تاثیر مثبت عامل فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری است.

#### بررسی اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن:

از این آزمون، برای رتبه‌بندی هریک از ابعاد مرتبط با سیستم فرهنگ سازمانی استفاده شده است.

**فرضیه:** بین وضعیت موجود ابعاد هشت گانه سیستم فرهنگ سازمانی، تفاوت معناداری وجود دارد.

H<sub>0</sub>: رتبه های ابعاد سیستم فرهنگ سازمانی، با هم تفاوت معناداری ندارند.

H<sub>1</sub>: رتبه های ابعاد سیستم فرهنگ سازمانی، با هم تفاوت معناداری دارند.

جدول ۱۹: اولویت‌بندی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی موثر بر استقرار سیستم دورکاری

ردیف	ویژگی‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی	میانگین رتبه‌ها	رتبه متغیر
۱	ریسک پذیری	۲.۶۳	۷
۲	خلاقیت	۵.۹۰	۲
۳	حمایت سازمانی	۳.۳۹	۶
۴	کنترل رسمی	۵.۶۱	۳
۵	خودکنترلی	۶.۵۰	۱
۶	سیستم پاداش	۲.۲۶	۸
۷	هویت سازمانی	۵.۲۷	۴
۸	مشارکت سازمانی	۴.۴۴	۵



جدول ۲۰: جدول سطح معناداری آزمون فریدمن

تعداد	سطح معناداری (sig)	کای دو مربع
۶۰	۰.۰۰۰	۹۹.۳۵۹

مقدار عددی سطح معناداری (۰.۰۰۰) است که از مقدار استاندارد (۰.۰۵) کوچک‌تر است. بنابراین، فرض H<sub>۰</sub> مبنی بر عدم وجود تفاوت معنادار بین ویژگی‌های مرتبط با سیستم فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ رد و فرض H<sub>۱</sub> پذیرفته می‌شود. لذا، می‌توان گفت که بین رتبه‌های ویژگی‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی، تفاوت معناداری وجود دارد.

بررسی متغیرهای موجود در جدول نشان‌دهنده این است که متغیرهای خود کنترلی، خلاقیت و کنترل رسمی بیشترین تأثیر را بر استقرار سیستم دورکاری در سازمان دارند و در مقابل متغیرهای پاداش، ریسک‌پذیری دارای کمترین تأثیر می‌باشند. به عبارت دیگر، تأثیر این متغیرها بر استقرار سیستم دورکاری در حد پایین‌تر از سطح متوسط قرار داشته و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر آن ندارد.

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر طبق نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای ذیل، با هدف تقویت هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی در جهت نهادینه کردن سیستم دور کاری در سازمان ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: تأثیر چشم‌گیر و قابل ملاحظه، نداشتن سیستم پاداش بر نهادینه کردن سیستم دورکاری در سازمان را می‌توان در وجود عواملی از قبیل کمبود یا فقدان سیستم پاداش‌دهی مناسب، عدم توجه مدیران به دادن پاداش متناسب با عمل و فقدان یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح دانست. از این رو می‌توان پیشنهادهای زیر مطرح نمود:

- ۱- ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح و به‌هنگام و ارائه بازخوردهای مناسب به کارکنان،
- ۲- شناسایی دقیق نیازهای کارکنان و اعطای پاداش به آنها متناسب با نیازهای شناسایی شده،
- ۳- توجه همزمان به پاداش‌های غیرمادی در کنار پاداش‌های مادی.

فرضیه دوم: متغیر ریسک‌پذیری نیز مانند پاداش، تاثیر چشمگیری بر نهادینه کردن سیستم دورکاری ندارد. از این رو، می‌توان به موارد زیر توجه نمود:

- ۱- تعریف دقیق ریسک‌پذیری، اهداف و نتایج ناشی از اجرا و توسعه آن برای کارکنان سازمان،
- ۲- ایجاد فضای حامی و پشتیبان فعالیت‌های ریسک‌آمیز به‌ویژه برای افراد متخصص.

فرضیه سوم: نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که متغیر حمایت مدیریت نیز مانند متغیر پاداش و ریسک‌پذیری، تاثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر نهادینه کردن سیستم دورکاری در سازمان ندارد. این امر را می‌توان در وجود عواملی از قبیل کمبود یا فقدان رابطه‌ی نزدیک بین کارکنان و مدیریت سازمان، اعمال سبک‌های مدیریتی آمرانه و دستوری، وجود تمرکز زیاد در تصمیم‌گیری‌ها و عدم دخالت دادن کارمندان در فرایند آن دانست. بدین منظور می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح نمود:

- ۱- اتخاذ سبک‌های مدیریتی حمایتی در سازمان و پرهیز از اعمال سبک‌های دستوری و آمرانه که به‌نوعی مانع از برقراری روابط مثبت و سازنده بین کارکنان و مدیریت سازمان می‌گردد. در این راستا الگوبرداری از تجارب سازمان‌های موفق می‌تواند موثر باشد.
- ۲- پرهیز از اعمال تعصبات و پیش‌داوری‌های شخصی در امور توسط مدیر سازمان.
- ۳- مشارکت دادن بیشتر کارکنان به‌ویژه نمایندگان آنها در تصمیم‌گیری‌ها.
- ۴- تقویت و توسعه سیستم اطلاع‌رسانی سازمان به‌منظور انعکاس فعالیت‌های سازمان به کارکنان و نحوه تعامل کارکنان در این زمینه.
- ۵- تاکید و توجه بیشتر به ابعاد روحی- روانی، عاطفی و احساسی کارکنان.

فرضیه چهارم: طبق نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها، متغیر خود کنترلی بیشترین تاثیر را بر استقرار دورکاری در سازمان دارد. این امر را می‌توان نتیجه‌ای از حداقل کردن خطمشی‌ها و سازوکارهای کنترلی و ارتقای کار تیمی دانست. از این رو می‌توان پیشنهادهای زیر مطرح نمود:

- ۱- واگذاری برخی از کارها و مسئولیت ناشی از آن به کارکنان با توجه به استعدادها و افراد.
- ۲- تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت کارها و حمایت از آنها هنگام رویارویی با مشکلات.

فرضیه پنجم: متغیر خلاقیت دومین عاملی است که بیشترین تأثیر را بر نهادینه کردن سیستم دورکاری در سازمان دارد. این امر را می‌توان در وجود عواملی از قبیل فقدان جو حمایت کننده از فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه در سازمان، به اجرا در نیامدن پیشنهادهای نوآورانه افراد در سازمان و به دنبال آن کاهش انگیزه و میل به نوآوری در افراد و مانند آن دانست. از این رو باید به موارد زیر توجه نمود:

- ۱- افزایش انگیزه و توان کارکنان در بروز استعدادهای نهفته در وجود آنها از طریق اتخاذ مکانیزم‌هایی مانند تشویق و قدردانی از آنها در حضور سایر کارکنان.
- ۲- فراهم نمودن امکانات مورد نیاز در راستای تشکیل تیم‌های کاری گوناگون و تسهیل هر چه بیشتر فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه.
- ۳- اعطای آزادی عمل به کارکنان جهت ارائه نظرات و پیشنهادهای و توجه به نظام پیشنهادات.

فرضیه ششم: متغیر کنترل رسمی سومین عاملی است که بیشترین تأثیر را بر نهادینه کردن سیستم دورکاری در سازمان دارد. این امر را می‌توان در وجود عواملی از قبیل تأکید بر اعمال کنترل‌های رسمی دانست. از این رو باید موارد زیر را مورد توجه قرار داد:

- ۱- توجه بیشتر به کنترل‌های رسمی در سازمان.
- ۲- ایجاد قوانین و مقررات صحیح در سازمان و وجود کمی انعطاف در آنها.
- ۳- آشنا نمودن دقیق و کامل کارکنان سازمان با اصول، قوانین و مقررات سازمانی.

فرضیه هفتم: تأثیر متغیر هویت سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری را می‌توان در وجود عواملی از قبیل شناخت دقیق کارکنان از اهداف و ماموریت‌های سازمان، پایگاه اجتماعی سازمان در جامعه و رتبه مناسب در بین سازمان‌های رقیب دانست. از این رو باید موارد زیر را مورد توجه قرار داد:

- ۱- بازبینی و بازنگری منظم اهداف و ماموریت‌های سازمانی و اطلاع رسانی مناسب و به موقع آنها به کارکنان، از طریق سیستم‌های اطلاع رسانی موثر.
- ۲- تقویت روحیه وفاداری و تعلق سازمانی در کارکنان از طریق شناساندن هر چه بیشتر وظایف و ماموریت‌های سازمان به آنها.

- ۳- مستحکم نمودن و تعالی پایگاه سازمان در جامعه از طریق ارائه خدمات به موقع و متناسب با نیازهای مشتریان و تکریم ارباب رجوع.
- ۴- رفع به موقع نیازها و خواسته‌های کارکنان و نگرستن به آنها به‌عنوان مشتریان اول سازمان با در نظر گرفتن تمایلات و خواسته‌های آنان.
- ۵- نزدیک نمودن اهداف سازمانی با نیازها و خواسته‌های کارکنان از طریق بهبود وضع رفاهی آنان.

فرضیه هشتم: متغیر مشارکت سازمانی یکی دیگر از عواملی است که تاثیر زیادی بر استقرار سیستم دورکاری در سازمان دارد. این امر را می‌توان در وجود عواملی از قبیل شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد به زیردستان، اعمال سبک‌های مدیریتی مشارکتی و حمایتی، رابطه نزدیک بین کارکنان و مدیریت سازمان و مانند آن دانست. بدین منظور می‌توان پیشنهادهای زیر را به‌منظور تقویت هر چه بیشتر این عامل مطرح کرد:

- ۱- درگیر نمودن هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با استفاده از سبک‌های مدیریت مشارکتی.
- ۲- تلاش در راستای ایجاد سیاست عدم تمرکز در سازمان با هدف تفویض مسئولیت‌های بیشتر در سازمان و ایجاد انگیزه بین کارکنان.
- ۳- اصلاح و بازنگری دوره‌ای روابط کارکنان با مدیریت به‌وسیله اتخاذ سیستم‌های مناسب و کاربردی مانند نظام پیشنهادها، برگزاری جلسه‌های هماهنگ با کارکنان سازمان و مانند آن.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Telework Home based  
 ۲- Branch Office Satellite  
 ۳- Neighborhood Work Center  
 ۴- Tele working – Mobile  
 ۵- front-line  
 ۶- Risk Tolerance  
 ۷- Creativity

۸- Management support

۹- Formal control

۱۰- Self control

۱۱- Organizational compensation

۱۲- Organizational Identity

۱۳- Organizational participation

۱۴- Cochran

## ۸- منابع

- [۱] سهرابی، بهمن و رضائیان، علی، "بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر"، نشریه پیام مدیریت، شماره ۱۹ و ۲۰، صص: ۱۷۴-۱۶۰، ۱۳۸۵.
- [۲] کمالی نژاد، عباس، دورکاری چیست؟ ص ۱، [www.mardomsalari.com](http://www.mardomsalari.com)، ۱۳۸۷.
- [۳] رابینز، استیفن، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چاپ پانزدهم، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۳۸۱، ۱۳۸۶.
- [۴] الوانی، سید مهدی، "مدیریت عمومی"، چاپ چهل و چهارم، نشر نی، ص ۴۷، ۱۳۹۰.
- [۵] برومندی، زهرا، "بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)"، تهران: جنگل، چاپ ششم، ص ۱۰۶، ۱۳۸۹.
- [۶] رضائیان، علی، "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، انتشارات سمت، چاپ نهم، ص ۴۲۰، ۱۳۸۹.
- [۷] عبدالهی، بیژن، نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم، "توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، تهران، ویرایش، چاپ دوم، ص ۱۱، ۱۳۸۶.
- [۸] سعادت، اسفندیار، "مدیریت منابع انسانی"، تهران: انتشارات سمت چاپ چهاردهم ص ۳۵۳، ۱۳۸۹.
- [۹] Offstein Evan H., Morwick Jason M. and Koskinen Larry, "Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage", *Strategic HR Review*, vol. ۹ NO. ۲, ۲۰۱۰.
- [۱۰] Teleworking Overview, <http://teleworking.osp.state.nc.us>, ۲۰۰۹.
- [۱۱] Harrison, Nicola, "Teleworking from Home". <http://www.ariadne.ac.uk>, ۲۰۱۱.
- [۱۲] Tietze Susanne, Musson Gill, Scurry Tracy, Homebased work: a review of research into themes, directions and implications, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. ۳۸ No. ۶, ۲۰۰۹.
- [۱۳] Illegems, Vivance and Verbeke, Alian, "Telework: What Does it Mean for Management", p۳۲۰, ۲۰۰۴.

- [۱۴]Forgacs Tamas, Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes, *Peer-reviewed & Open access journal*, Volume ۱, Issue ۱, ۲۰۱۰.
- [۱۵]Harrington, Susan and Santiago, Julie, Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation, *Communications of the IIMA*, Volume ۶ Issue ۳, p۳, ۲۰۰۶.
- [۱۶]Gani, Zooohan and Toleman, Mark, "Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, VOL ۱ /ISSUE ۳, pp۸۲-۸۴, ۲۰۰۶.