

**متن :** در این مقاله موضوع دورکاری مورد بررسی قرار می گیرد. دورکاری و دورکار تعریف می شوند و مزایا، موانع، شرایط و نیازمندی های آن شرح داده می شوند. 1- مقدمه توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات اعم از رایانه، شبکه های ارتباطی، نرم افزارها و سخت افزارهای ارتباطی و اداری و تخصصی و... موجب تحولات عظیمی در حوزه های مختلف اقتصادی و اجتماعی شده است. حال که فناوری اطلاعات و سرعت تغییرات آهنگ شتابانی دارد؛ پس باید برای همگام شدن با شتاب و تغییر، برنامه ریزی کرد. به علت هم گرایی پردازش اطلاعات، ارتباطات راه دور و رسانه های جدید؛ فناوری و برنامه های کاربردی آن، اینک جامعه اطلاعاتی درحال ظهور است. تحولاتی که فناوری اطلاعات و ارتباطات، در نهادها، سازمان ها و موسسات مختلف ایجاد کرده است، مستقیماً بر کار و زندگی شخصی و اجتماعی کارکنان و مردم (جامعه) تاثیر گذاشته است. یکی از این تاثیرات، پیدایش یک الگوهای روش انجام کار مبتنی بر رایانه، به نام دورکاری است. دورکاری از جمله پیامدهای تحولات و تغییرات عصر اطلاعات بر سازمان ها است. این مهم است که زمان آن فرارسیده است تا همه خود را آماده برای سازگاری با تغییر و تحولات عصر اطلاعات و از جمله دورکاری که از الگوهای جدید و قابل قبول انجام کار است، نمایم. فلسفه دورکاری این است: « به جای آوردن کارکنان به محل کار؛ محل کار را نزد کارکنان ببرید». الگوهای سنتی روش کار، محل کار، زمان کار و سازمان ها درحال گسست و پوست اندازی است. در یکی دو سال اخیر در سراسر جهان کاربران اینترنت افزایش خیره کننده ای داشته است. در اواسط دهه آینده به احتمال زیاد این کاربران رشد میلیاردي خواهند نمود. دورکاری یکی از شیوه های انجام کار است که محصول آهنگ شتابان گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات است. دورکاری روش انجام کار در خارج از محل سازمان، اداره و یا شرکت در هر زمان و در هر مکان با استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطات است. هم اکنون بسیاری از شرکت ها و سازمان های بزرگ دنیا از این رویکرد بهره می گیرند و یافته ها نشان می دهد که چه برای حال حاضر و چه برای آینده، مورد توجه جدی سازمان ها قرار گرفته است. 2- دورکاری چیست؟ دورکاری یک روش و سبک انجام کار است که سازمان ها می توانند با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند خدمات ارتباطی رایانه ای (اکسترانت، اینترنت، اینترنت یا...)، مودم، پست الکترونیکی، پیام های فوری (مسنجر)، موبایل، تلفن ثابت، فاکس و...؛ به کارکنان اجازه می دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محل سازمان یا شرکت خود انجام دهند. در ایام دورکاری سازمان ها می توانند به کارکنان خود چه در خانه یا هر کجای دیگر دسترسی داشته باشند. متقابلاً کارکنان نیز قادرند با سازمان خود، ارتباط برقرار کنند. آنان می توانند از منزلشان یا یک مرکز ارتباطی از راه دور در نزدیکی منزلشان و یا هر محل دیگری، وظایف و ماموریت های خود را انجام دهند. در دورکاری، کارکنان برای انجام وظایف محوله، خانه خود را تبدیل به دفترکار (بخشی از سازمان متبوع) می کنند. آنان با استفاده از داده ها و فناوری های از راه دور، خدمات مورد انتظار را به سازمان خود ارائه می کنند. این دفترکار، کارمند و سازمان را قادر می سازد تا با وجود فاصله فیزیکی، به محصول و نتایج مورد نیاز ناشی از انجام کار دست یابند. در دورکاری، دورکاران وظایف خود را به طور مستقل و بدون دخالت دیگران انجام می دهند. دورکاری یا کار از راه دور یا کار الکترونیکی عمدتاً شامل انجام کار و وظایف سازمانی توسط فرد دورکار در منزل یا محلی نزدیک منزل و به صورت پاره وقت یا تمام وقت است. با این وصف، دورکاری یک شیوه و سبک انجام کار است که در آن محل کار و ساعت کار کارکنان از انعطاف پذیری بالایی برخوردار است. 3- دورکاری چیست؟ دورکار کسی است که: 1. کار و ماموریت خود را دور از دفترکار خود در سازمان انجام می دهد، حضور وی در محل سازمان معمولاً یک یا دو روز در هفته بیشتر نمی شود. 2. دارای ماموریت شخصی، شفاف و ساخت یافته است. 3. نیازمند ارتباط چهره به چهره با هیچ کدام از همکاران و ذینفعان سازمان نیست. 4. لزومی به حضور وی در جلسات کاری در سازمان نیست. 5. دسترسی او به سازمان، همکاران و ذینفعان از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات و ارتباطات رادیویی (مخابراتی) صورت می گیرد. 6. ملزومات انجام کار مانند اسناد، نقشه ها، طرح ها، تجهیزات فنی و تخصصی و... توسط سازمان ذیربط برای وی پیش بینی و تامین می شود و در محل انجام دورکاری (منزل وی یا هر کجای دیگر) در اختیار او قرار داده می شود. 4- نگاهی به وضعیت نظام دورکاری در جهان در دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات جایگزین رفت و آمد هر روزه کارکنان به محل اصلی کار می شود. برای مثال استفاده از پزشکان سایر کشورها برای معالجه بیماران در یک کشور نمونه ای از دورکاری است. هنگامی که یک فرد بیمار نیاز فوری به سی تی اسکن یا ام آر آی داشته باشد؛ دیگر نیازی نیست تا کارکنان بخش اورژانس، دکتر رادیولوژیست را از رختخواب بیرون بکشند تا او تصاویر را بخواند. این کار توسط یک پزشک شاغل در ماورای دریاها انجام خواهد شد. یا این که فرد مسئول بازدید و تهیه گزارش از واحدها یا پروژه های مختلف یک سازمان در شهرهای مختلف (مانند شعب مختلف یک فروشگاه زنجیره ای) دیگر مجبور نیست بعد از تهیه گزارش، به سازمان مراجعه کند تا گزارش خود را تحویل دهد. می تواند درحین مسافرت از شهری از شهر دیگر به وسیله رایانه قابل حمل (لپ تاپ)، گزارش بازدید یا نتایج ارزیابی پروژه مورد نظر و... را تدوین کند و از طریق پست الکترونیک (ایمیل) به سازمان متبوع ارسال کند. مطالعات و بررسی ها نشان می دهد در بیشتر کشورهای جهان، مدیران سازمان ها، شرکت ها، کارکنان و کارفرمایان علاقه زیادی به نظام دورکاری دارند. با این وجود، دورکاری هنوز درآغاز راه است. برخی از یافته ها به این شرح است: \* ۳۹ درصد از کارکنان ایرلند در سال ۱۹۹۵ معتقد بودند که اگر تمام یا بخشی از کار خود را از طریق رایانه در خانه هایشان انجام می دادند؛ بسیار مطلوب بود. در تحقیقی دیگر ۳۴ درصد از افراد شاغل ترجیح می دادند که از راه دور کار کنند. \* بیش از ۷۰ درصد از کارکنان فنلاند در سال 1995 علاقمند به نظام دورکاری بودند. بیش از نیمی از کارفرمایان فنلاندی علاقمند بودند تا کار از راه دور را به صورت قرارداد ثانوی و یا کارسیار طرح کنند. \* تعداد کل کارکنان از راه دور بریتانیا بین سال های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ حدود ۳۹ درصد افزایش یافته است. \* در سال ۱۹۹۸ نزدیک به ۴۱ درصد از کارکنان کانادا معتقد بودند که کار از راه دور بسیار جذاب است. \* 39 درصد از کارکنان آمریکا به کار از راه دور علاقه مندند. در سال 2001 تعداد 25/8 میلیون آمریکایی به دور کاری مشغول بوده اند. 5- مزایای نظام دورکاری دورکاری منافع قابل توجهی را برای سازمان ها (کارفرمایان)، کارکنان، جامعه و بخصوص جوامع محلی به ارمغان می آورد. برخی از مهمترین مزایای نظام دورکاری را می توان در ابعاد سازمان، فرد، جامعه

به شرح زیر خلاصه نمود: 1- صرفه جویی در هزینه ها انجام کار توسط کارکنان در محل سازمان، متضمن هزینه های مختلف اداری مانند امکانات، تجهیزات، فضا و خدمات رفاهی، ارتباطات و... است. سازمان هایی که روش دورکاری را انتخاب می کنند، صرفه جویی های زیادی در مصرف هزینه های مزبور خواهند داشت. بنابراین، سازمان ها قادر می شوند تا در هزینه های خود صرفه جویی شایانی نمایند. سازمان ها با به کارگیری روش دورکاری با ترکیب بهینه عوامل کار به کاهش قابل توجهی در هزینه های تولید محصول یا ارائه خدمات دست می یابند. زیرا، کار با وجود دانش و مهارت کافی، می تواند در هر جا که هزینه کمتری را طلب کند، انجام شود. دورکاری در بیشتر موارد، استخدام نیروی انسانی و در نتیجه هزینه های پرسنلی را کاهش می دهد. همچنین میزان بالای هزینه های مربوط امور جاری کارکنان (بودجه و هزینه های پرسنلی) را به نحو چشمگیری کاهش می دهد. در هر سازمان با تدوین و اجرای یک برنامه استراتژیک "کار انعطاف پذیر" (که دورکاری از جمله کارهای انعطاف پذیر است)، هزینه های مربوط به جابجایی پرسنل کاهش خواهد یافت. 2-5- افزایش بهره وری تجارب کشورهای که نظام دورکاری را اجرا کرده اند، نشان می دهد که دورکاری، بهره وری در سازمان ها را تا 40 درصد افزایش داده است. در نظرسنجی ها، هم دورکاران و هم مدیران این موضوع را تایید کرده اند. - یکی از دلایل افزایش بهره وری در اجرای نظام دورکاری این است که هم برای دورکاران و هم سازمان ها در مصرف هزینه ها و زمان رفت و آمد صرفه جویی زیادی صورت می گیرد. به علاوه، رنج تردد به سازمان و هزینه های ناشی از آن کاهش می یابد. 3-5- تقویت انگیزه برنامه های موفق دورکاری در سازمان ها، نشان داده است که فرایند انجام کار و مأموریت ها از طریق دورکاری، موجب تقویت روحیه اعتماد به نفس و خود-اطمینانی در کارکنان شده است. زیرا، دورکاران در ایام دورکاری به طور نسبتاً مستقل کار می کنند. به علاوه، دورکاران تمایل دارند به اعتماد مدیر یا کارفرمای خود در محول نمودن کار مستقل (دورکاری) به آنان، پاسخ مثبت دهند. 4-5- توسعه مهارت به صورت خودآموزی کارکنان زبده و متخصصی که علاقمند به ترک شغل خود می باشند، با اجرای دورکاری در سازمان خود باقی می ماند و سازمان را از وجود خود بهره مند خواهند ساخت. با روش دورکاری، کارها و وظایف سازمان و در نتیجه کارکنان به دو بخش تقسیم می شوند: کارکنان تمام وقت و کارکنان پاره وقت. کارکنان پاره وقت که دایره تصمیم گیری، استقلال عمل و گستره فراغت برای انجام کارشان، افزایش می یابد، بر اثر تجربه، تکرار و تمرین و خودآموزی، دانش و مهارت هایشان ارتقاء خواهد یافت. بنابراین، نیاز به آموزش ضمن خدمت کمتر خواهد شد. 5-5- انعطاف پذیری در صورت سازماندهی مناسب نظام دورکاری، کارکنان می توانند به زندگی کاری خود به نحوی موثر ادامه دهند. ضمن این که در زندگی شخصی آنان اختلالی ایجاد نشود. در واقع، نظام دورکاری، سبکی از انجام کار با انعطاف پذیری بالا می باشد. سازمان ها با برنامه های موثر دورکاری قادر خواهند شد، اثرات منفی و مختل کننده محیطی بر کار و وظایف سازمان را زایل نمایند. اختلال هایی مانند اعتصاب حمل و نقل، اختلالات آب و هوایی شدید، قطعی برق و مخابرات، بلایای طبیعی و... برخی کارکنان در گروه های کار (کارتیمی) مانند مونتاژکاری مشغول به کار هستند. این کارکنان می توانند با برخورداری از مهارت ها و تجربه کافی، انجام وظایف خود را در چنین پروژه هایی بدون در نظر گرفتن زمان و مکان به صورت دورکاری انجام دهند. سازمان ها در هنگام اجرای برنامه های دورکاری، شرایط خود را با آن برنامه سازگار می کنند؛ بنابراین سازمان، تبدیل به یک سازمان انعطاف پذیر خواهد شد. در فعالیت هایی است که حجم کار، در برهه های زمانی تراکم زیاد یا کم دارند، می توان در هنگام تراکم و حجم وسیع کار، نظام دورکاری را احصاء و شدت بخشید. در این صورت، ساعات انجام کار منحصر و محدود به اوقات اداری نخواهد شد و در ساعات اوج کار، بدون نیاز به پرسنل جدید، کارها را به نحوی مناسب سامان داد. در بعضی اوقات کارکنان دورکار در خانه عمل "آماده به کار" خواهند بود تا برایشان کارهای تدارک دیده شده، از سوی سازمان ارسال شود. در واقع، براساس تفاهم به عمل آمده با سازمان، ممکن است گاهی در خانه خود بیکار باشند، اما در عین حال منتظر دریافت کار می باشند. دورکاری اجازه می دهد تا کارکنان برای انجام حجم معینی از کار، بدون نیاز به اوقات کاری محدود و تردد فراوان به سازمان از عهده انجام آن برآیند. دورکاری، به کارکنان فرصت می دهد که برای انجام کار در خانه یا هر محل دیگر، با برنامه ریزی شخصی، آزادی عمل داشته باشند. همچنین دورکاری به کارکنانی که در اوقات کار و حرفه تمایل به استراحت دارند، فرصت می دهد برای نیل به این خواسته به کار توأم با استراحت (دورکاری) اشتغال ورزند. همانند مورد بالا، برای کارکنان زن که نیاز به استراحت بیشتری دارند و تمایل به گرفتن مرخصی زایمان دارند، دورکاری فرصت مناسبی می باشد. 6-5- بهبود ارائه خدمات به مشتریان دورکاری سازمان را قادر می سازد، بدون تحمل هزینه های پرداخت اضافه کاری برای انجام امور توسط کارکنان، در ساعات غیراداری به مشتریان خدمات لازم را در هر زمان (فراتر از ساعات کاری حتی 24 ساعته) ارائه کند. 7-5- کاهش زمان تردد و هزینه های آن برای سازمان نظرسنجی های انجام شده نشان می دهد، برای بسیاری از دورکارها (کارکنان دورکار)، کاهش زمان تردد به سازمان و صرفه جویی ناشی از هزینه های آن، مهمترین انگیزه آنان است. 8-5- ایجاد فرصت هایی برای بهبود کار در نظام دورکاری، در بیشتر مشاغل بخشی از زمان انجام کار، صرف رفت و آمدهای سازمانی و... نمی شود. 9-5- کاهش اختلال در زندگی نظام دورکاری، یک نظام موثر برای ایجاد انعطاف در زندگی کارکنان است. در این نظام، کارکردن در قالب معین برای امور زندگی، شغل سازمانی و مشاغل دیگر را مهیا می کند. 10-5- ایجاد تعادل در کار و زندگی خانوادگی اگرچه قرار است در نظام دورکاری، کارکنان دورکار ساعات بیشتری را صرف کار موثر نمایند، اما، در صورت انجام این هدف، بازهم فرد دورکار می تواند بین کار و زندگی خود تعادل مناسبی برقرار کند. مثلاً برای دیدن اقوام و نزدیکان خود برود، خریدهای روزمره خانه را انجام دهد، مسئولیت های بیشتری در خانه برعهده بگیرد، در انجام امور خانوادگی مشارکت بیشتری داشته باشد و... 11-5- مشارکت در جامعه محلی یکی از مزایای مهم نظام دورکاری برای بسیاری از کارکنان دورکار، ایجاد فرصت هایی برای شرکت در فعالیت های جامعه محلی است. مثلاً شرکت در جلسات و یا قبول مسئولیت در انجمن اولیاء و مدرسه، مشارکت و یا قبول مسئولیت در شوراها و فعالیت های اجتماعی و خیریه محل زندگی و... 12-5- ساعات کاراداری انعطاف پذیر ساعات کاراداری برای کارکنان دورکار، بسیار انعطاف پذیر است. ممکن است وی در هر ساعات شبانه روز کار خود را به صورتی موفقیت آمیز انجام دهد. فرد دورکار، زمان کار خود را در برنامه روزانه شخصی، به نحوی تنظیم می کند که اثر بخشی بیشتری داشته باشد. مثلاً شب، صبح زود، آخر شب و... برخلاف ساعات کار اداری که یک جدول زمانی غیرقابل انعطاف است، در نظام دورکاری انعطاف پذیری زیادی وجود دارد. کارکنان دورکار می توانند آزادانه کار خود را متوقف کنند و هر موقع تشخیص دادند، مجدداً شروع کنند. البته باید توجه داشت که فرد دورکار باید ساعاتی را در دسترس مدیران، همکاران و ذینفعان باشد. 13-5- کاهش حجم ترافیک معمولاً صبح ها و عصرها یعنی زمان اوج رفت و آمد کارکنان و کارگران به محل کار، در مرکز و حومه شهرها، ترافیک و مسائل نقلیه سنگین است. این درحالی است که مطالعات انجام شده در زمینه حمل و نقل در انگلستان تایید کرده است که ارتباطات از راه دور عامل موثری برای کاهش ترافیک و استفاده کمتر از وسایل حمل و نقل است. ترویج دورکاری موجب تسهیل و راحتی جریان

ترافیک می شود و کاهش رفت و آمد دورکارها، این موضوع را روشن تر ساخته است. 5-14- دوستی با محیط زیست یکی از مهم ترین مزایای دورکاری، تامین و ایجاد محیط سالم است. برخی کشورها، با وضع مالیات تحت عنوان "مالیات سبز"، مردم را تشویق به دورکاری و پشتیبانی از دورکاران می کنند. مالیات سبز، در تشویق کارکنان به کار در خانه کمک فراوان کرده است. مطالعات انجام شده در ایالات متحده و برخی از کشورهای دیگر در زمینه حمل و نقل، نشان داده است که ارتباطات از راه دور و از جمله دورکاری، جایگزین مناسبی برای سفرهای درون شهری و با خودروهای شخصی و حتی عمومی است. در برخی کشورها، قانون و مقرراتی برای پشتیبانی و تشویق دورکاری وضع شده است. در این کشورها، از دورکاری به عنوان عامل موثر برای مبارزه با آلودگی های زیست محیطی یاد شده است. از این رو، دورکاران مورد حمایت مالی قرارداد می شوند. 5-15- افزایش گستره اشتغال و فرصت های کار دورکاران می توانند محل فعالیت های شغلی خود را در محل زندگیشان (خانه، محله، منطقه محل سکونت) انتخاب کنند و زمان بیشتری را صرف کارهای درآمدزای دیگر (مشهور به شغل دوم) کنند. بنابراین دورکاری می تواند زمینه اشتغال و پشتیبانی درآمد بیشتر برای کارکنان را تدارک ببیند. دورکاری می تواند کارکنان فعال را از بیکاری های پنهانی که در هنگام کار در محل سازمان گریبان آنان را گرفته است، رهایی بخشد و به جای آن، از فرصت های اشتغالی که در هر نقطه از کشور خود یا حتی جهان خواهند یافت، بهره مند شوند. برای بهره گیری از فرصت های شغلی، افراد باید از دانش، مهارت ها و اطلاعات توسعه یافته ای برخوردار باشند. خصوصاً، برخورداری از مهارت های فنی بهره برداری از شبکه های الکترونیکی که مورد توجه کارفرمایان برای تبلیغ و معرفی فرصت های شغلی کار از راه دور قرار دارند، بسیار ضروری است. 5-16- دسترسی به کار برای افراد با مشکلات خاص دورکاری می تواند امکان دسترسی به کار، آموزش و ارتباطات اجتماعی را برای افرادی که دارای مشکلات (معلولیت های) جسمی و حتی روحی هستند، فراهم کند. برای این گونه افراد سفر به محل کار یا انجام عادی کار در محل کار (سازمان ها و موسسات) آن هم به صورت پنج روز کاری در هفته یا 8 ساعت کار در روز، بسیار مشکل و طاقت فرسا است. این درحالی است که در منزل با سرپرستی پدر، مادر، سرپرست، پرستار و... از عهده انجام کار و وظایف بر می آید. 6- انواع دورکاری براساس محل انجام کار و مدت زمانی که دورکاران صرف انجام کار می کنند؛ دورکاری به گروه های زیرتقسیم می شوند: 6-1- از بعد محل دورکاری 1. دورکاری درخانه: دورکارانی که در زمره این گروه قرار دارند، محل سکونت خود را تبدیل به دفترکار و محل انجام وظایف شغلی خود می کنند. این گروه از رایانه و وسایل ارتباطی راه دور برای انجام کار بهره می گیرند. 2. دورکاری سیار: دورکاران این گروه، در خارج از محل کار و نیز سکونت خود به انجام وظایف شغلی می پردازند. آنان درحین انجام وظیفه، بصورت برخط با شبکه در ارتباط هستند و معمولاً کمتر از ده ساعت در هفته و خارج از محل کار و سکونت (حین مسافرت، مأموریت و...) فعالیت می کنند. 3. دورکاری متمرکز: دورکاران این گروه در دفترکار از راه دور اعم از مراکز ارتباط از راه دور و... به فعالیت می پردازند. 6-2- از بعد مدت دورکاری 1. دورکاری تمام وقت: دورکاران این گروه، مدت معینی (عموماً بیش از یک هفته) را که مدیران سازمان مشخص می کنند بدون حضور مقطعی در سازمان، به انجام وظایف شغلی خود می پردازد. وی در پایان مدت دورکاری به سازمان مراجعت می کند. 2. دورکاری پاره وقت: دورکاران این گروه، مجری برنامه متناوب زمانی خاصی هستند که مدیران سازمان مشخص می کنند. مثلاً ممکن است بخشی از هفته و یا بخشی از روز را از طریق دورکاری و بخش دیگر را در محل سازمان به انجام کار مشغول باشد. 7- مشاغل مناسب برای دورکاری انجام هرکار یا وظیفه ای در نظام دورکاری میسر نیست. در واقع، می توان شاخص هایی برای کارهای مناسب انجام در نظام دورکاری متصور شد که در صورت نیاز مدیران سازمان ها (عمدتاً مدیران توسعه منابع انسانی) می توانند آن ها را انتخاب و در دستورکار قرار دهند. به طور کلی، کارها و مشاغل مناسب برای دورکاری باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند: \* کارهایی که برای دورکاری انتخاب می شوند، می بایست نتیجه محور باشند. یعنی؛ پس از پایان ایام دورکاری، محصول کار، قابل مشاهده و ارزیابی باشد. \* کارهایی مناسب دورکاری هستند که کمتر "زمان محور" باشند. \* فرآیند پردازش اطلاعات در این گروه از کارها از اهمیت خاصی برخوردار باشد. \* انجام این کارها، نیازی به ارتباط رو در روی کارمند با مخاطبان و ذینفعان نداشته باشد. \* کارمند باید بتواند به تنهایی کار و وظیفه محوله برای دورکاری را راهبری و اجرا نماید. 8- نمونه هایی از کارها و مشاغل مناسب دورکاری سازمان ها، قبل از هراقدام، باید کارها، وظایف و مشاغلی که ماهیتاً مناسب برای دورکاری هستند (مشخصه های بیان شده در بالا را دارند)، شناسایی کنند. برخی از کارها و مشاغل که برای دورکاری مناسب می باشند؛ به این شرح است: \* کارهای فکری- ذهنی؛ مانند مشاوره، حسابداری، نویسندگی، مترجمی، همچنین مطالعات، پژوهش ها و تحقیقات نظری \* کارهایی که در حوزه طراحی رایانه ای و خدمات اطلاع رسانی قرار دارند؛ مانند برنامه نویسی، طراحی گرافیک مطبوعات، طراحی وب، انیمیشن، حرفه چینی \* کارهایی که در حوزه خدمات تجارتي قرار دارند؛ مانند خرید و فروش محصولات (کالاها و خدمات)، بازاریابی \* کارهایی که در حوزه طراحی و محاسبات قرار دارند؛ مانند محاسبه و طراحی سازه، طراحی ماشین آلات \* آموزش و تدریس از راه دور (از طریق ویدئو کنفرانس، اینترنت) \* کارهایی که در حوزه هایی مانند امور دفتری، بانکداری، مدیریت، نظارت، پشتیبانی و... قرار دارند. گفتنی است که اجرای نظام دورکاری برای کارهای عملی و صرفاً اجرایی مانند آتش نشانی، پلیس، کار آزمایشگاهی، دندانپزشکی و... مناسب نیست. 9- نگاه های منفی به دورکاری 9-1- نگاه منفی مدیران به دورکاری از نگاه بیشتر مدیران، دورکاری موجب کاهش بهره وری کارکنان و سازمان می شود. این گروه از مدیران معتقدند که در دورکاری، بیشتر وقت کارکنان صرف پیدا کردن یا خواندن و یا کپی فاکس ها یا فایل ها (چه در خانه و چه در محل دیگر) خواهد شد. به طور کلی به دلایل زیر، این گروه از مدیران به دورکاری نگاه مثبتی ندارند: \* عدم دسترسی به کارکنان دورکار: آنان با خود فکر می کنند: "هروقت که کارمند دورکار را لازم دارم، چگونه می توانم وی را ببینم؟ الان کجاست و چکار می کند؟" \* عدم امکان نظارت جدی و کنترل بر عملکرد کارکنان دورکار: تصور آنان این است: "وقتی نمی توانم آن ها را ببینم، چگونه می توانم عملکرد و رفتار آنان را کنترل کنم." \* کاهش یافتن بهره وری کارکنان دورکار: دغدغه آنان این است: "آیا کارکنان دورکار، واقعا وقت خود را صرف کار محوله می کنند یا دل مشغولی آنان انجام امور خانوادگی است؟" \* از دست رفتن امنیت اطلاعات سازمان: دغدغه گروهی از مدیران از دست رفتن امنیت شبکه اطلاعات سازمان است. آنان می گویند: "از کجا بدانم که اطلاعات سازمان و دیتا بیس های سازمان در اختیار بیگانه قرار نمی گیرد؟" \* جریان اطلاعات کار: از نظر این مدیران، ارتباط کاری و ارتباط مدیر و مرنوس دچار ضایعه می شود. مثلاً با خود فکر می کنند: "حال که کارکنان، دور از سازمان و دفترکار من فعالیت می کنند، چگونه می توانم به آنان بگویم که باید با تلاش بیشتری کار کنند؟ چه مشکلاتی برای پیشبرد امور دارند، تا درصد رفع آن ها برآیم؟" \* از دست دادن ارتباط با ذینفعان: این گروه از مدیران نبود کارکنان را در محل سازمان، مترادف با ایجاد اخلاق در ارتباط سازمان با ذینفعان می دانند. مثلاً می گویند: "ما نمی توانیم بیش از دستگاه نمابر با ذینفعان و مشتریان ارتباط داشته باشیم! فقدان ارتباط چهره به چهره با ذینفعان و مشتریان را

چگونه برطرف کنیم؟" 9-2- نگاه منفی کارکنان به دورکاری همانند مدیران، گروهی از کارکنان نیز به دورکاری نگاه مثبتی ندارند. برخی از دلایل آن را می توان چنین شرح داد: \* درایام دورکاری، کارکنان مجبور به تایپ کارها و گزارش های خود، تشکیل پرونده و انجام سایر وظایف اداری(دبیرخانه) می شوند. برای انجام این امور متحمل زحمت زیادی می شوند. \* دورکاری در منزل، موجب افزایش مصرف مواد غذایی، نوشیدنی، تنقلات و... خواهد شد. کارمند ناچار خواهد بود که برای آن ها، هزینه پرداخت کند که این امر موجب افزایش هزینه های سیدخانوار می شود. \* عموماً، بتدریج با پیشرفت نظام دورکاری، سازمان ها پارانه حمل و نقل عمومی(حق سرویس ایاب و ذهاب) را به تناسب روزهایی که در اداره حضور ندارند، از دستمزد ماهیانه کارکنان دورکار کسر نموده اند. این موضوع باعث شده کارکنان از رفتن به دورکاری طفره روند. \* کارکنان دورکار احتمالاً برای دورکاری در منزل، متحمل برخی هزینه های اختصاصی خواهند شد. از جمله: \* پرداخت هزینه هایی برای آماده سازی و تزئین اتاقی به عنوان دفترکار. \* افزایش بهای برق؛ که ناشی از انجام امور دورکاری است. \* افزایش بهای مکالمه تلفن؛ که ناشی از صحبت های تلفنی درباره امور شغلی (با همکاران و ذینفعان سازمان) است. \* خرید برخی تجهیزات کامپیوتری برای انجام وظایف دورکاری و تحمل هزینه های آن. برخی سازمان در ارائه تجهیزات مزبور به کارکنان سهل انگاری می کنند. \* خرید وسایل منزل مانند میلمان، نقاشی، پرده و... و تحمل هزینه های آن. 10- توصیه هایی برای توسعه دورکاری در ایران با هدف تبیین، روشننگری و یافتن مولفه هایی برای ترویج و توسعه دورکاری در کشور که مبتنی بر بررسی های نگارنده می باشد، مطالب زیر ارائه می شود: 10-1- توجه اکید به آموزش دورکاران آموزش بهترین روش برای بهره برداری اثربخش و کارآ از نظام دورکاری است. داشتن استراتژی، هدف و برنامه آموزشی برای توسعه مهارت ها و آگاهی های موردنیاز کارکنان برای دورکاری یک الزام است. در حال حاضر، متأسفانه دولت توجهی به آموزش کارکنان با هدف آماده سازی آنان برای دورکاری دیده نمی شود. اکنون، کمبود دانش و مهارت در نزد بیشتر کارکنان دولت در امر کاربری فناوری اطلاعات کاملاً مشهود است. مساله اساسی برای موفقیت نظام دورکاری، این است که دورکاران به مهارت های اساسی بهره برداری از امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات تسلط داشته باشند. در غیر این صورت، چگونه می توان انتظار داشت که کارکنان دورکار با ابزار و تجهیزات که با آن آشنایی کافی ندارند، کارها و ماموریت های محوله را به درستی انجام دهند. افرادی که فاقد مهارت های اولیه فناوری اطلاعات هستند، هیچ گاه تبدیل به یک دورکار ماهر و موثر برای خود، سازمان و جامعه نخواهند شد. آنان تنها به کمک آموزش، تبدیل به دورکار خواهند شد. در غیر این صورت، این افراد خود به خود از گردونه دورکاری حذف می شوند. مگر این که بتوانند به سرعت از فرصت های آموزشی استفاده نمایند و خود را پیدا کنند. با این وصف، لازم است دولت به سرمایه گذاری آموزشی برای توسعه دانش و مهارت های دورکاری به دورکاران بالقوه دستگاه ها و سازمان های مختلف اقدام عاجل به عمل آورد. برخی گزینه هایی که در برنامه های آموزشی در سطح ملی باید مورد توجه قرار گیرد، عبارتند از: \* برنامه های آموزش زبان انگلیسی کاربردی و تخصصی باهدف افزایش توانمندی کارکنان برای کار و بهره برداری از امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات. \* برنامه های آموزشی ارتقای دانش و مهارت های دورکاران و دورکاران بالقوه در موضوعات فناوری اطلاعات و ارتباطات. \* الویت دادن به آموزش کارکنان سطوح پایین بدنه سازمان ها که تحصیلات کافی ندارند (مانند کارکنان اداری، مالی، پشتیبانی و..). \* تاکید و اولویت دادن به برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی حضوری درمقایسه با آموزش های از راه دور. \* تدوین و اجرای استانداردهای آموزش دورکاری را از سطوح مبتدی تا پیشرفته در سطح ملی. 10-2- تلاش برای ترویج دورکاری برای متمایل ساختن گرایشات و توسعه تمایلات و علاقه مردم بخصوص کارکنان سازمان ها و موسسات دولتی و عمومی به دورکاری، تدوین و اجرای برنامه های ترویجی یکی از بنیانی ترین اقدام های مسئولان و متولیان نظام دورکاری در هر سازمان و عمدتاً دولت است. رؤس برنامه های مناسب برای ترویج و توسعه دورکاری و برخی اقدام ها را که باید توسط دولت تدوین و به اجرا گذاشته شود، می توان به شرح زیر مورد توجه قرارداد: \* تدوین چشم انداز دورکاری: هم اکنون به منظور بهره گیری از ارمغان های عصر اطلاعات در توسعه فعالیت های سازمان ها، باید چشم انداز روشنی داشت. این چشم انداز باید شامل راهکارهای بالقوه به منظور بهبود کیفیت زندگی مردم باشد. در تدوین چشم انداز نظام دورکاری، لازم است کلیدواژه های زیر محور تدوین چشم انداز باشد: \* توانمندسازی کارکنان: برای این که انتخاب کنند چگونه، کجا و چه زمانی کار کنند. \* سازمان مجازی: دورکاری یکی از جنبه های سازمان مجازی است. \* الگوهای جدید کار: دورکاری الگوی جدیدی برای انجام کار است. لازمه موفقیت تغییر فرهنگ و عادات سنتی کار و ارائه خدمت به مخاطبان و ذینفعان سازمان ها می باشد. \* توسعه استعداد و امکانات کارکنان: تامین و توسعه امکانات کارکنان دورکار بخصوص امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات یک الزام برای اجرای دورکاری است.. \* ارائه خدمت از راه دور: ترویج فرهنگ ارائه خدمت از راه دور به مخاطبان و ذینفعان توسط سازمان ها و کارکنان یکی از اصول دورکاری است. \* دورکاری به عنوان یک استراتژی: نقش دورکاری به عنوان یک استراتژی مناسب اقتصادی و اجتماعی برای کشور که ارمغان آن نصیب عموم مردم می شود؛ تبیین گردد. \* آموزش مدارک دورکاری: تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و انگیزشی برای کارکنان، بخصوص کارکنان فاقد مهارت دورکاری یا مقاوم در برابر آن. موضوعاتی مانند اشتغال، حمایت های مالی، افزایش درآمد از طریق اشتغال در فرصت های شغلی جدید(شغل دوم)، فعالیت های تجاری و... می تواند از موضوعات این برنامه ها باشد. \* توسعه فرصت های شغلی: وجود ظرفیت های دورکاری در ایجاد و توسعه فرصت های شغلی مناسب در کشور بیان شود. \* توسعه خدمت رسانی: نقش دورکاری را به عنوان گزینه مطلوب برای توسعه خدمت رسانی سازمان ها و کارکنان به جامعه تبیین شود. \* خدمت رسانی به مردم مناطق روستایی و محروم: مزایای دورکاری برای سازمان ها و کارکنان و نیز تسهیل خدمت رسانی به مردم ساکن مناطق روستایی و محروم، ترویج و اطلاع رسانی شود. \* تشویق و متقاعد ساختن سازمان ها، مدیران و کارکنان: این قابل ارزش است که دولت نشان می دهد که برای اجرای دورکاری عزم جدی دارد. اما، باید همه سازمان ها و نهادهای وابسته را متقاعد سازد که باید دورکاری را گزینه ای ارزنده برای خدمت به خود، کارکنان و جامعه بپذیرند و به عنوان یکی از وظایف اصلی و تعهدات خود به مردم اجرا نمایند. \* اجرای آزمایشی: برنامه عملی اجرای آزمایشی و تمرینی برای شروع دورکاری در کشور به عنوان یک برنامه ضربتی در اسرع وقت تصویب و ابلاغ شود. سپس برپایه ارزیابی ها طرح اصلی و درازمدت را سامان دهد. \* برنامه مداربودن دورکاری: باید برنامه توسعه دورکاری (کوتاه مدت، میان مدت، درازمدت) همراه با تامین بودجه انگیزشی برای مدیران و کارکنان تدوین و اجرا شود. \* انجمن های دورکاری: تشکیل و فعال شدن انجمن های دورکاری منظور همکاران، مشارکت در برنامه ریزی، نظارت، و حمایت از طرح های ابتکاری دورکاری در دستگاه های دولتی و سایر بخش ها برای توسعه دورکاری بسیار سودمند است. 10-3- عزم راسخ برای حذف موانع دورکاری در کشورمان، موانع قابل توجهی بر سر راه نظام

دورکاری به عنوان یک روش جدید کار وجود دارد که استقرار دورکاری درکشورمان را به تاخیر خواهند انداخت. برخی از این موانع که دولت برای حذف و از بین بردن آن ها باید تمهیدات لازم را ببیند، عبارتند از: \* بسیاری از مسئولان سازمان ها، شرکت ها، نهادها، گروه های اجتماعی و سرانجام بیشتر کارکنان و کارگزاران از راهبردها، اهداف، فناوری، دانش و مهارت ها، اصول برنامه ریزی و... دورکاری، آگاهی کافی ندارند. \* مهمترین رکن برای اجرای دورکاری، آموزش کارکنان و دورکاران بالقوه است. عدم تدوین راهبردها و برنامه های آموزشی مورد نیاز برای این موضوع از جمله موانع اجرای دورکاری درکشورمان است. \* هنوز مسائل حقوقی و قانونی دورکاری بخصوص برای دستگاه های دولتی تدوین نشده است. ازاین رو، ابعاد حقوقی دورکاری هنوز به حد کافی برای کارکنان روشن نیست. به همین دلیل، عموماً به دورکاری رغبتی نشان نمی دهند. \* از نظر برخی جامعه شناسان و دست اندرکاران، دورکاری باعث بروز انزوای اجتماعی برای دورکاران می شود. برای این نقیصه بعضی سازمان ها دردیگر کشورها، تدابیری اندیشیده اند. دولت نیز باید دراین باره تدبیراندیشی نماید. \* بیشتر مدیران و کارکنان کم یا زیاد از نتایج، سودمندی ها و پیامدهای واقعی دورکاری بی اطلاع هستند. آگاه نمودن آنان دراین باره، از وظایف دولت و سازمان های دورکار است. \* مدیران سازمان ها، راه و روش شروع دورکاری و طی نمودن گام های اولیه برای دورکاری را نمی دانند. \* فقدان آگاهی کافی از فناوری اطلاعات در نزد بسیاری از کارکنان مهمترین مانع دورکاری به حساب می آید. \* روشن نبودن مسائل مالی و حقوق و دستمزد کارکنان دورکار از جمله مواردی است که نیاز به وضع قوانین و مقررات خاص خود را دارد. قانون و مقررات دورکاری کنونی برای بسیاری از مدیران و کارکنان پیچیده و مبهم و غیرشفاف است. تمهید منبعی برای اطلاع رسانی مقررات دورکاری به کسانی که علاقه مند به دورکاری هستند و یا سازمانشان آنان را به دورکاری معرفی می کنند، اجتناب ناپذیر است. 10-4- توسعه مراکز فنی پشتیبانی دورکاری باتوجه به ناکافی بودن امکانات و تجهیزات اطلاعات و ارتباطات در موسسات دولتی و غیردولتی و نیز در منازل کارکنان در سطح کشور، می توان به منظور ترویج و گسترش دورکاری در کشور تجهیزات ارتباطی را که عمدتاً مشتمل بر سه مورد زیر است، توسط بخش خصوصی ایجاد و گسترش داد تا در اختیار دورکاران (فردی و گروهی) قرار گیرد. \* ارتباطات اذدور: از طریق تامین امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات، کارکنان به جای تردد به سازمان یا محل استقرار مشتری، از خانه خود وظایف و کار مشخص شده را انجام و ارائه می دهد. \* ارتباطات رادیویی: از طریق تامین و تقبل هزینه های خطوط مختلف رادیویی یا مخابراتی (مانند موبایل، تلفن و...) مدیران و کارکنان به صورت فعال اقدام های لازم را برای خدمت رسانی، پاسخگویی و... به مشتریان به عمل می آورند. \* مراکز از راه دور: این مراکز مجهز به امکانات، مناسب کسانی است که ترجیح می دهند در خانه کار نکنند؛ اما مایل به دورکاری (صرفه جویی هزینه، زمان و زحمت رفت و آمد به سازمان) می باشند. از طریق تقبل هزینه ها توسط سازمان ها، این مراکز جایگزین مناسبی برای خرید تجهیزات لازم می باشند. 10-5- نکات لازم رعایه در اعزام دورکاران انتخاب کارکنان و چگونگی اعزام آنان به دورکاری، در کیفیت و کسب موفقیت بسیار تاثیر گذار است. ازاین رو، توجه مدیران و کارکنان سازمان ها به نکات زیر توصیه می شود: \* قبل از آغاز زمان دورکاری، مدیران و کارکنان ذینفع باید طی نشست های دربار کار و وظایف مورد نظر دورکاری بحث کافی انجام شود و وظایف دورکار برای انجام درخانه، شناسایی و تعیین شود. \* روش و معیارهای ارزیابی نتایج کار انجام شده در ایام دورکاری مشخص و تعیین شود. \* باتوجه به نوع کار و مأموریت، مناسب ترین زمان، پروید زمانی و... دورکاری مشخص و ابلاغ گردد. \* مواد، وسایل و فایل های داده ها و اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف، مشخص و در دسترس دورکار قرار داده شود. \* برای تداوم و استمرار مأموریت های سازمان، خطوط تلفنی و سایر راه های ارتباطی برای تماس های متقابل دورکار و همکاران و ذینفعان سازمان مشخص و اطلاع رسانی شود. \* امور اداری و پرسنلی دورکار، مورد نظر قرارگیرد. دراین باره روشن شود که چه کسانی و کدام واحد سازمانی نیاز است بدانند که فرد به دورکاری اعزام شده است؟ به این افراد و واحدهای سازمانی چه اطلاعاتی باید ارائه شود؟ \* زمانی که فرد در دورکاری به سر می برد، مسئول ارزیابی از طریق ایمیل یا تلفن یا... شروع، پایان و جریان دورکاری درخانه یا مراکز از راه دور و... را بررسی و کنترل کند. \* مسئول ارزیابی در موارد پیش بینی نشده، دستورالعمل ها، ضرب الاجل ها، گزارش های پیشرفت، اطلاعات جدید، اخبار و... را از طریق ارتباطات از راه دور در اختیار دورکار قرار دهد. \* براساس برنامه، پس از دورکاری، طینشستی چهره به چهره، دورکار گزارش کار و محصول و نتایج کار را ارائه دهد و مسئول ارزیابی نیز بازخورد لازم را ارائه کند. 10-6- مبنای برنامه ریزی برای دورکاران کارکنانی که به دورکاری اعزام می شوند، برای بهره گیری مناسب از مزایای دورکاری باید نکات زیر را رعایت کنند: \* تهیه و اجرای طرحی برای ایجاد یک دفترکار جمع و جور در خانه \* مهیا نمودن شرایط مناسب یک محیط کار امن و راحت \* تهیه تجهیزات و ملزومات مورد نیاز \* تهیه طرح و تقویم زمانی کار (روزانه، هفتگی و...) \* داشتن تغذیه مناسب \* پوشیدن لباس راحتی در تمام طول روز \* عدم تمرکز بیش از حد (طولانی) برانجام کار \* در صورت نداشتن کار به اندازه کافی، موضوع به مسئولان اطلاع داده شود تا کارهای جدیدی ابلاغ شود. \* برای پیشگیری از مزاحمت ها و آمد و شد اقوام، دوستان و همسایگان برنامه ریزی شود. \* برای انجام کار های منزل و خریدها و... برنامه ریزی مناسب انجام شود. \* روشن شود در ایام دورکاری (برای هر روز) باید چه کاری انجام شود و چه کاری انجام نشود. \* برای استفاده از مواد، تجهیزات و لوازم کار، تدابیر لازم اندیشیده شود. 10-7- تامین شرایط اجرای دورکاری طبیعتاً کاربرد هرگونه فناوری یا روش جدید (خصوصاً در آغاز کار)، دارای مشکلاتی است که بتدریج حل خواهد شد. دورکاری نیز از این قاعده مستثنی نیست. اجرای موفق برنامه دورکاری، چه برای فرد، چه برای سازمان و چه برای جامعه محلی، دارای الزام هایی است که برخی از آن ها به این شرح است: \* شرایط فردی کارکنان: گاهی بعضی از کارکنان ویژگی های مورد نیاز برای اجرای برنامه دورکاری را ندارند. ازاین رو، باید قبل از هراقدام، ویژگی های کارکنان برای دورکاری بررسی شود و تنها در صورت داشتن شرایط به دورکاری اعزام شوند. برای مثال: \* برخی کارکنان انگیزه کافی برای انجام کار حتی در محل سازمان را ندارند (کارکنان بی انگیزه). این کارکنان، نظم و انضباط اداری مورد نظر مدیر خود را برای کیفیت انجام کار و نیز انجام کار در ساعت مقرر رعایت نمی کنند. دراین صورت، بهتر است به این کارکنان اجازه دورکاری داده نشود. \* ارکنان تازه استخدام که درواقع، جوانان راه یافته به بازارکار هستند، در صورت انجام دورکاری، ممکن است از آشنایی با سازمان، کارکردن در یک تیم کاری، کسب تجارب عملی، یادگیری سازمانی و... محروم شوند. این موضوع به ضرر فرد و سازمان خواهد بود. \* برای برخی کارکنان رفتن هر روزه به محل کار، نوعی عادت و اساساً بخش مهمی از زندگی روزانه آنان است. این گروه از کارکنان، تمایل دارند ازاین راه، با دوستان و همکاران خود ارتباط داشته باشند و مهارت های اجتماعی خود را توسعه دهند. بنابراین، دورکاری بر کیفیت و انگیزه کاری آنان تاثیر منفی خواهد داشت. \* شرایط محل مناسب برای دورکاری: دربرخی موارد، خانه (منزل) کارکنان برای اجرای برنامه دورکاری نامناسب است. این موضوع باید قبل از محول نمودن انجام وظایف به صورت

دورکاری، مورد توجه و بررسی قرارگیرد. برای مثال: • خانه گروهی از کارکنان به امکانات و شرایط فنی لازم (اعم از رایانه، اینترنت، تلفن، فاکس، ایمیل و...) برای انجام وظایف به صورت دورکاری تجهیز نیست. • امروزه به دلیل کوچک بودن و محدودیت های آپارتمان های مسکونی، حتی با انگیزه ترین افراد نمی توانند در انجام وظایف دورکاری، بازده مناسبی داشته باشند. • برخی کارمندان دارای نوزاد، تعداد فرزندان زیاد و شاید پدر و مادر هستند که در یک آپارتمان کوچک زندگی می کنند. بعضی نیز دارای همسایگان پرسروصدا و... می باشند. در چنین وضعیتی، دورکاری یک روش ناموفق برای انجام کار اداری است. • شرایط مناسب سازمانی: در بیشتر سازمان ها و شرکت ها، روش ها و سیستم های مدیریت و نیز فرهنگ سازمانی، هنوز با دورکاری بیگانه است. برای بهره گیری از دورکاری، سیستم مدیریتی و فرهنگ سازمان باید به خوبی با آن سازگار و انعطاف پذیری لازم را داشته باشد. نتایج بررسی ها در بریتانیا نشان داده است که مدیرانی که اعتماد به نفس کافی در توانایی خود برای مدیریت از راه دور ندارند و نیز مدیرانی که اعتقاد کافی به تعهد کارکنان خود ندارند، تمایلی به اجرای دورکاری ندارند. در این وضعیت ها، کارکنان بسیار معدودی آمادگی خود را برای انجام کار در منزل، نشان داده اند. • شرایط انجام کار: بسیاری از کارها به همکاری و تعامل بسیار نزدیک کارکنان (همکاری تیمی) در یک اتاق و یا همکاری نزدیک با تیم های کاری دیگر دارند. همچنین، باید تحت نظارت و کنترل مدیر تیم های مدیریتی قرار داشته باشند. در چنین وضعیتی، اجرای دورکاری عملاً میسر نخواهد بود. برخی از این وظایف عبارتند از: • بیشتر انواع طراحی ها و کارهای خلاق. • کارهایی که معمولاً بخش مهمی از فرایند خلاق است. مانند کارهایی که در استودیوها انجام می شود. • کارها و وظایف مربوط به ارائه خدمات به ذینفعان و مشتریان سازمان ها که نیاز به ارتباط چهره به چهره دارند. • فعالیت های خرید و فروش که به مشورت گروهی، چانه زنی و صلاحدید رهبران و مدیران نیاز دارد. در این گونه موارد، همه افراد باید در یک جلسه حضور داشته باشند. • زیرساخت های مورد نیاز: اجرای نظام دورکاری در سازمان ها، جدای از قوانین و مقررات مربوط، نیاز به برخی ابزارها و تجهیزات دارد که در صورت فقدان یا حتی کمبود، انجام امور دورکاری با شکست مواجه خواهد شد. برخی از مهمترین آن ها به این شرح است: • مهیا بودن زمینه های استفاده از شبکه ارتباطی از راه دور برای ارائه خدمت و انجام کسب و کار برای پیر و جوان. • هزینه های ارتباطات راه دور برای دورکاران باید با نرخ ارزان (با ارائه یارانه) پشتیبانی شود. • دسترسی دورکاران به شبکه اینترنت پهن باند بسیار مهم است. • وجود شبکه های رایانه ای (ارتباطی) گسترده • وجود سیستم گسترده اتوماسیون اداری • آگاهی و اعتقاد داشتن مدیران و تصمیم گیران به مزایا و کاربردهای نظام دورکاری • تسلط کارکنان به رایانه، شبکه و نحوه بهره برداری از آن ها • تدوین قوانین و مقررات لازم: اعم از حمایتی و بازدارنده • به طور روزافزونی محصولات و خدمات تغییر می کند، فناوری دورکاری باید قیمت تمام شده و زمان تولید محصولات را کاهش داده و نحوه ارائه آن ها را تسهیل نماید. گروهی معتقدند هیچ یک از ملاحظات بالا، الزاماً مانعی برای دورکاری نیستند. آن ها فقط نشان می دهند که در برنامه دورکاری، چه مواردی مورد توجه قرارنگیرند، دورکاری با شکست مواجه خواهد شد. اگر در تنظیم یک برنامه دورکاری دچار اشتباهاتی شویم، باید انتظار مشکلات و حتی شکست را داشته باشیم. برخی مدیران یا کارکنان می گویند: "دورکاری روش مناسبی برای انجام کار نیست!" یا این که: "دورکاری، متناسب نوع وظایف سازمان ما نیست!". واقعیت این است که "آنان هنوز دورکاری و راه بهره برداری از آن را نیاموخته اند!" به این گروه از افراد باید گفت: "دورکاری پایان کار نیست؛ آغاز راه است. دورکاری، انقلابی است که دیر یا زود همه جوامع و سازمان ها باید به آن گردن نهند."

**نویسندگان: محمد رامندی**