

# دورکاری

بهمن سهرابی

ویراستار: علی حسین قاسمی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

۱۳۸۲

## فصل دوم

# مزایا، موانع، و انواع دورکاری

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



## ۲-۱. مزایای دورکاری

مزایای دورکاری از سه جنبه مورد توجه است: مزایای فردی، مزایای سازمانی (برای کارفرما)<sup>۱</sup>، مزایای اجتماعی.

### ۲-۱-۱. مزایای فردی

کاهش در هزینه‌ها و زمان مسافرت. کاملاً مشخص است که این مزیت برای بعضی دورکاران، اساسی‌ترین انگیزش است، زیرا موجب می‌شود در مکانی که ترجیح می‌دهند زندگی کنند و از هزینه رفت و آمد، اضطرابات عصبی ناشی از رفت و آمد، و زمان صرف‌شده کاسته شود. همچنین به دلیل رضایت شغلی، بعضی از دورکاران در مدت زمان کوتاه‌تر، کار بیش‌تری انجام می‌دهند.

بهبود فرصت‌های کاری. در دورکاری، فرصت‌های کاری تنها به مشاغلی که فاصله محل انجام آن‌ها با خانه کارکنان از لحاظ رفت و آمد معقول باشد محدود نمی‌شوند؛ به عبارتی می‌توان بدون رفت و آمد، برای سازمان‌های مختلفی کار را از راه دور انجام داد.

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

توازن بهتر بین زندگی و کار. اگرچه فرد دورکار ممکن است ساعات بیش‌تری را

---

1. Advantages For Employer

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>۱</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 آغازکردن و پایان‌دادن کار، به هر شکلی که بهتر می‌داند، می‌باشد.

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

## ۲-۱-۲. مزایای سازمانی (برای کارفرما)

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

**بهره‌وری بیش‌تر به دلیل:**

- کاهش حواس‌پرتی (چون صحبت‌های اداری و شایعات، مزاحمت‌های همکاران، و دیگر سروصداها وجود ندارد؛

- کاهش در زمان رفت‌وآمد (زمان رفت‌وآمد به زمان کاری تبدیل می‌شود)؛

- کاهش بیماری (مطالعات نشان می‌دهد که دورکاران غیبت کم‌تری

دارند)؛

- کاهش غیبت (تحقیقی که به وسیله «جوآنا 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 دورکاری، شیوه به‌کارگیری کارکنان دارای مهارت‌های کمیاب برای انجام کار است. چون حتی در دوره رکود هم یقیناً با کمبود بعضی مهارت‌ها روبه‌رویم، با دورکاری می‌توان افراد را در مشاغلی که دچار کمبود مهارت هستند، یا کسانی را که مهارت‌های ویژه دارند و به‌صورت مرسوم نمی‌توان آنان را استخدام کرد، به‌کارگرفت. همچنین وقتی که خانواده فرد نقل‌مکان می‌کند، می‌توان بدون ازدست‌دادن فرد دورکار، از فاصله دور از مهارت‌های او استفاده کرد.

**برگشت‌پذیری (بهبودپذیری).** سازمان‌هایی که از دورکاری استفاده مؤثر می‌کنند در مواجهه با اتفاقات خارجی (اعتصابات، حمل‌ونقل، دگرگونی آب‌وهوا، اعمال تروریستی یا سوانح طبیعی) توان برگشت‌پذیری بیش‌تری دارند؛ یعنی نسبت به سازمانی که به‌شکل مرسوم کار می‌کند و تمام منابع را در یک واحد فیزیکی یا سازمانی گرد می‌آورد، خیلی زودتر می‌توانند به ارائه خدمت بپردازند.  
**افزایش خدمات مشتریان.** خدمات مشتری را می‌توان فراتر از کار روزانه یا هفتگی، بدون دریافت هزینه اضافی افزایش داد؛ به عبارت دیگر، در سریع‌ترین زمان ممکن، خدمات و اطلاعات به مشتری ارائه می‌شود [۹-۳؛ ۲۷-۲۱:۵۳؛ ۱؛ ۳۰].

## ۲-۱-۳. مزایای اجتماعی

کاهش حجم ترافیک. کاملاً روشن است که در مناطق پررفت‌وآمد وقتی درصدی

از رفت‌وآمدکنندگان در تعطیلی هستند، مقدار زیادی از جریان‌های ترافیکی کم می‌شود. دورکاران نیز معمولاً زمانی رفت‌وآمد می‌کنند که ترافیک کم‌تری وجود دارد.

**کاهش آلودگی.** وقتی که مسافرت‌های بین‌شهری کاهش یابد، آلودگی نیز کاهش می‌یابد؛ زیرا مصرف سوخت و همچنین سروسدا کم‌تر می‌شود. **فرصت‌های کاری وسیع‌تر.** دورکاری 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 به‌خاطر 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 به‌عنوان یک عنصر مهم در هر برنامه تجدید حیات اقتصادی لحاظ شود [۵۱؛ ۳۸؛ ۳۳؛ ۴۶؛ ۵۸؛ ۳۰؛ ۱].

## ۲-۲. موانع دورکاری

همان‌طور که در قسمت‌های قبلی اشاره شد، دورکاری دارای مزایای فراوانی برای فرد، سازمان (کارفرما) و جامعه می‌باشد. اما دسترسی به این مزایا به‌سادگی امکان‌پذیر نیست، مگر این‌که بتوانیم بر موانع موجود غلبه کنیم. از جمله این موانع عبارت‌اند از:

۱. مشکلات نظارت بر کارمندی که نمی‌توان دید چگونه کار می‌کند؛
۲. ترس از انزوای اجتماعی کارمند؛
۳. نیاز به برنامه‌ریزی دقیق، ضرورت توجه به فناوری، به موضوعات قانونی، به انتخاب مدیران، دورکاران، و به آموزش؛

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

## ۲-۳. انواع دورکاری

انواع دورکاری از دیدگاه‌های مختلف قابل تبیین است:

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

### ۲-۳-۱. از دیدگاه صنعت

از این دیدگاه، شش نوع دورکاری داریم:

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

- مهندسی مجدد کسب و کار: واحدهای کنونی و پروژه‌های کاری مجدداً و بر مبنای مدیریت مبتنی بر هدف، کار پروژه‌ای، کار نامتمرکز، بهبود سازمانی از پایین به بالا، و درجه بالای تعیین هویت، سازماندهی می‌شوند.
- انجام 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 بروی کسب‌وکار، با یک



چشم‌انداز بلندمدت است؛ کارمندان جدید نیز به احتمال زیاد با شرایط و روابط کاری انعطاف‌پذیر به کار گرفته می‌شوند.

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

**نوع سوم.** شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش صنعتی تولیدات فنی، در حال حاضر بخش خدمات و فروش با ورود فناوری ارتباطی و اطلاعاتی، بسیار بهتر شده و برای کارمندان این امکان فراهم شده که همه اطلاعات موردنیاز (ازجمله اطلاعات مربوط به تولیدات فنی، و نیز اطلاعات مشتریان و تقاضای بازار) را در همان زمانی که همراه مشتری است، در دسترس خود داشته باشد. برای این نوع از صنعت، دورکاری بسیار مفید است. معمولاً 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 بنابه اهداف مختلف بازرگانی و غیربازرگانی ارائه دهند. نمونه این نگرش به دورکاری، ترکیبی است از استفاده‌کنندگان، که شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیریت عمومی، آموزش، و خویش‌فرمایان را شامل می‌شود. هدف اصلی شبکه محلی یا منطقه‌ای، جلب

توجه به زیرساختار ارتباطات راه دور در سطح ملی یا جهانی و تقویت آن، و نیز بهبود همکاری میان فعالان محلی است.

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

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

## ۲-۳-۲. از دیدگاه دورکاران

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

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

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

**دورکاران کارآفرین.** همیشه خانه برای افراد، یک محل معمول کسب و کار، و 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.

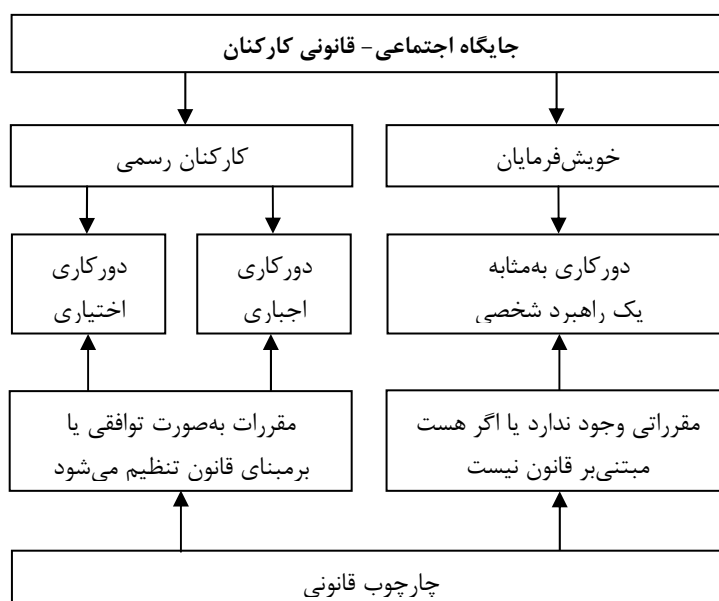
**دورکاران متکی به خود.** افرادی هستند که با اقدام منظم و مرتب به دورکاری، این امر به یک بخش منظم از الگوی کاری آنان بدل شده. دفتر اصلی همچنان کانون کار اصلی آنان شمرده می‌شود، ولی یک کار بابرنامه را در خانه راه‌اندازی کرده‌اند و در بیش‌تر موارد، چند نوع از تسهیلات اداری را در آنجا در اختیار دارند [۴۵].

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

## ۲-۳-۳. از دیدگاه روابط صنعتی

براساس این دیدگاه، جایگاه اجتماعی دورکاران مبتنی بر شرایط قبلی آن‌ها است. به عبارت دیگر، دورکاران غیررسمی هنوز از پشتیبانی‌های لازم برخوردار نیستند، زیرا تشکلهای و اتحادیه‌هایی که نماینده آنان باشد هنوز وجود ندارند. شکل زیر چارچوب ویژه‌ای از نیازهای قانونی، و تمایز بین کارکنان رسمی و خویش‌فرما 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 خویش‌فرما صورت گرفته است. اتحادیهٔ بخش خصوصی استرالیا نیز تلاش‌های زیادی برای وسعت‌دادن به تعریف کارکنان - خصوصاً خویش‌فرما - در بخش دورکاری انجام داده. از آنجاکه پدیدهٔ دورکاری روبه‌افزایش است، اتحادیه‌ها یا قوای قانونگذار می‌توانند برای تنظیم بعضی از جنبه‌های فعالیت این نوع کارکنان مداخله کنند.



نمودار ۲-۱. چارچوب نیازهای قانونی [۴]

## ۲-۳-۴. از دیدگاه سازمانی

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

بخشی در دفتر(های) تابعه (اقماري) انجام می‌شود. در دورکاری تناوبی، نسبت به کارکردن در خانه، امکان بیش‌تری برای همکاری با دیگران وجود دارد. **خانه‌دفتر**<sup>۱</sup> ترکیبی از واژه‌های «خانه» و «دفتر»، به معنای ایجاد یک دفتر خانگی است که دارای تجهیزاتی در حد استانداردهای شرکت باشد. از خانه‌دفتر می‌توان برای انجام امور شخصی استفاده کرد، مثلاً برای فعالیت‌هایی مانند مکاتبات، معاملات بانکی، بایگانی اطلاعات، و نیز انجام فعالیت‌های حرفه‌ای. **دورکاری سیار(کوچ‌گری)**<sup>۲</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 با مشتری ندارد و بیش‌تر به جنبه‌های مکانی کار یا بازار، مسکن یا حتی به محل اقامت کارکنان مربوط می‌شود. ادارات اقماری با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به مرکز متصل می‌شوند.

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

**دورمرکزها/ دورکلبه‌ها**<sup>۳</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

---

1. Hoffice

2. Mobile(nomadic) Telework

3. Telecentres / Telecottages

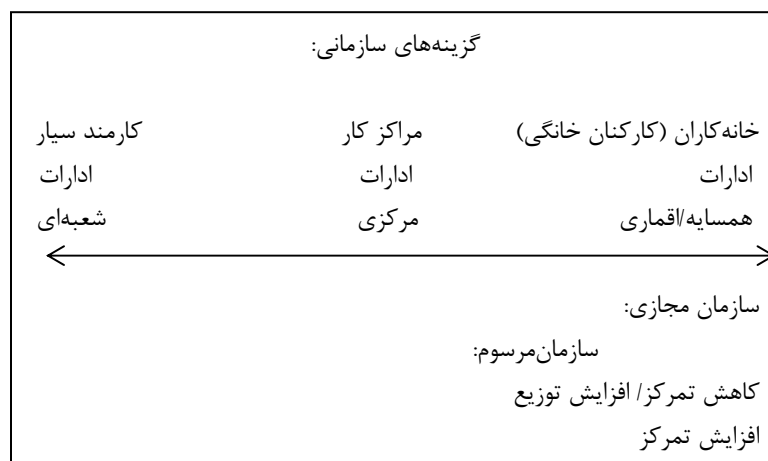
ترویج فناوری‌های ارتباطات راه دور در مناطق حاشیه‌ای توسعه یافت. در بعضی موارد، دورکلبه‌ها به ارائه دوره‌های آموزشی می‌پردازند که خصوصاً به کاربرد اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی مربوط می‌شوند.

دفتر مجازی<sup>۱</sup>. شکل اصلی از کار توزیع شده سازمان است که کارگران و مدیران را بر مبنای فناوری‌های اطلاعاتی در برمی‌گیرد و آنان را قادر می‌سازد کارشان را در فواصل دور از یکدیگر انجام دهند و شیوه جایگزین برای جداسازی تک تک افراد در محل ثابت می‌باشد [۴].

دورکاری سازمانی را می‌توان به دسته‌های زیر نیز تقسیم کرد:

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

در اینجا گزینه‌های سازمانی برحسب درجه تمرکز یا عدم تمرکز، بر روی پیوستاری به شکل زیر ارائه شده‌اند [۱۵-۳۶].



1. Virtual Office
2. Neighbourhood work Centers

### نمودار ۲-۲. گزینه‌های سازمانی [۳۶:۱۵]

در اینجا شبکه‌ای از ترتیب‌های احتمالی از میان دار و نوع قرارداد کاری ارائه می‌شود که وضعیت انواع مختلف سازمان‌های کاری را نشان می‌دهد:

<div> <div>۹</div> <div>۷</div> <div>۵</div> <div>۳</div> <div>۱</div> </div>	ساختمان دفتر مرکزی				<b>A</b>
	اداره تابعه (اقماري)				
	مرکز همایه				
	کار در خانه	<b>B</b>			
		خویش فرما	قراردادهای رسمی، خویش فرما	قرارداد کوتاه مدت	استخدام رسمی

## نوع قرارداد

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

کارمند A یک کارمند اداره معمولی را نشان می‌دهد.  
کارمند B یک کارمند خویش فرما است که در خانه کار می‌کند.  
این شبکه نشان می‌دهد که شیوه‌های مختلفی برای استفاده از دورکاری وجود

دارد و هر سازمان، متناسب با اهداف و راهبردها و انواع مشاغل خود می‌تواند یکی از این شیوه‌ها را برگزیند [۵۳:۶-۱۴].

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

## **۲-۳-۵. از دیدگاه زمانی**

۱. دورکاری برای کارکنان دارای ساعت کار شناور،
۲. دورکاری برای کارکنان تمام‌وقت،
۳. دورکاری آزاد و بدون محدودیت [۴].



