

## بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد دور کاری در دستگاههای اجرایی کشور با رویکرد فصل اول قانون تحول اداری دولت

سایه شیدایی<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، واحد قزوین، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۶، اصلاحیه: آذر ۱۳۹۶، پذیرش: دی ۱۳۹۶

### چکیده

امروزه با رشد فناوری اطلاعات و افزایش مشاغل مبتنی بر آن به مرور زمان کار فیزیکی به سمت تبدیل شدن به کارهای مجازی حرکت می‌کند. با توسعه مشاغل مبتنی بر فناوری اطلاعات واژه دور کاری یعنی کار از راه دور بدون نیاز به حضور فیزیکی در سازمان‌های دولتی ملموس‌تر می‌شود. در عصر جدید دور کاری می‌تواند به عنوان یک عامل توسعه بهره‌وری در سازمان‌ها ایفای نقش کند. در این میان عواملی که می‌تواند موجب رشد و بهبود عملکرد دور کاری شود از اهمیت دوچندانی برخوردار خواهد بود. زیرا این عوامل با تأثیر بر دور کاری می‌توانند موجبات رشد و تعالی سازمان را فراهم سازند. بر این اساس در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دور کاری در سازمان امور مالیاتی و اداره کل اقتصاد و دارایی استان تهران پرداخته شد. این مطالعه، روش انجام تحقیق پیمایشی بود. جامعه آماری، شامل کارشناسان و مدیران سازمان امور مالیاتی و اداره کل اقتصاد و دارایی استان تهران که به نحوی با دور کاری در ارتباط بودند می‌باشد تعداد ۱۲۷ پرسشنامه توسط آنان تکمیل شد. اطلاعات گردآوری شده توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای سازمان اثر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد دور کاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران دارد. بر اساس رتبه‌بندی که توسط آزمون فریدمن انجام گردید ابعاد ساختاری بیشترین و ابعاد رفتاری کمترین تأثیر مثبت را بر بهبود عملکرد دور کاری داشته است.

**کلمات کلیدی:** ابعاد ساختاری، ابعاد رفتاری، ابعاد زمینه‌ای، دور کاری، عملکرد دور کاری

### ۱- مقدمه

ایران؛ استقرار دولت الکترونیک را به صورت اجرای آیین‌نامه دور کاری این‌گونه بیان می‌دارد که هدف از دور کاری، بالا رفتن بهره‌وری سیستم است. در بسیاری از کارها ضرورتی ندارد که کارمند به صورت فیزیکی و حضوری در اداره کارهایش را انجام دهد. برخی از کارمندان می‌توانند کارشان را به صورت پروژه‌ای و عملکردی انجام و نتیجه کار را تحویل دهند. دور کاری بحث تازه‌ای نیست و قدمت زیادی در تمام دنیا دارد. در کشور ما هم کم و بیش بحث‌های علمی روی موضوع دور کاری انجام شده و در دولت فعلی، عزم جدی برای انجام آن وجود دارد و توسعه این طرح می‌تواند تحولی اساسی در نظام اداری و خدمت‌رسانی به مردم ایجاد نماید. در برنامه‌های تحول اداری، آنچه باعث ارتقاء کارکنان و امنیت شغلی آنها می‌شود «عملکردها» است و دور کاری باعث می‌شود که افراد با انگیزه بیشتری کار کرده و بتوانند عملکردشان را ارتقا دهند. بر همین اساس زمینه مشارکت و خلاقیت افراد فراهم شده و امنیت شغلی بیشتری برایشان در سیستم ایجاد می‌شود. دور کاری، افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد و اثرات جانبی آن است. همچنین مطابق ماده ۲ آیین‌نامه مذکور، دستگاه‌های اجرایی موظفند

دور کاری به عنوان یک فرصت برای بهبود فضای اداری، هزینه‌های عملیاتی، عملکرد کارکنان، غیبت، روحیه کارکنان، استقلال شغلی، فناوری اداری، استرس ناشی از کار، زمان رفت و آمد، از میان بردن تعارض کارهای خانوادگی و آلودگی زیست محیطی در نظر گرفته می‌شود. هنگامی که بسیاری از شرکت‌ها دور کاری را به علت مزایای انعطاف‌پذیر آن پذیرفته‌اند دلیل استقبال شرکت‌ها و افراد موفق از دور کاری قبل از هر چیز این است که آن را به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. دور کاری نیز به‌عنوان یک نوع کار کردن که باعث کاهش نابرابری، بهبود اقتصادی و بهبود شرایط کار سازمانی می‌شود، در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، توسعه بحران اقتصادی جهانی در سال ۲۰۰۹ برای کارفرمایان الهام‌بخش بود که در منافع دور کاری تجدیدنظر کنند و آن را به‌عنوان یک وسیله ارزان و در عین حال عملی برای کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری به منظور بقا و ادامه حیات در زمان بحران‌های جهانی در نظر بگیرند [۹].

بر اساس موضوع ماده ۳۶، ۳۸، ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری در

\* mehrajavad@yahoo.com

اجرائی کشور تأثیرگذار است؟.

### ۳- ضرورت و اهمیت تحقیق

با ورود به هزاره سوم که توسعه و گسترش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات اعم از رایانه، شبکه‌های ارتباطی، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای ارتباطی، اداری و تخصصی موجب تحولات عظیمی در حوزه‌های مختلف اجتماعی، اداری و اقتصادی شده است. سازمان‌ها از ساختار عمودی و سلسله‌مراتبی فاصله گرفتند [۱۳]. حرکت از سمت رویه‌های سنتی به انعطاف‌پذیر عمومیت یافت. دولت‌ها و شرکت‌های بزرگ صنعتی جهان نیز برای همگام شدن با شتاب و تغییر در عصر اطلاعات و سازگاری با آن باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش عملکرد سازمانی و استفاده مطلوب و بهینه از منابع انسانی باشند، که امروزه مهم‌ترین سرمایه در هر سازمان محسوب می‌شود و سهم زیادی در اثربخشی دارد و برای استفاده مطلوب از این عامل در بلندمدت باید به دنبال راهکارهای جدیدی متناسب با این دهه بود، لذا با توجه به هزینه‌های فزاینده ناشی از استخدام‌های جدید، فراهم آوردن امکانات و خدمات لازم برای آنها، بالا بودن هزینه‌های سوخت، آلودگی هوا، اهمیت انگیزش و رضایت کارکنان و سایر موارد علاقه سازمان‌ها را در به‌کارگیری دورکاری به‌عنوان یک استراتژی نوین افزایش داد [۵]. شکی نیست که ماهیت کار در حال تغییر است به طور مثال مشاغل مبتنی بر تلفن همراه که توسط فناوری‌های پیشرفته به وجود آمده نمادی از مشاغل آینده می‌باشد. یک ترکیب به صورت دورکاری، کار از راه دور و کار از هر نقطه و مکان، در حال تبدیل شدن به علایق رایج در زندگی کاری به علت پیشرفت در فن‌آوری دیجیتال است. و این تغییر نگرش در انجام کار نسبت به نگرش در گذشته است. محبوبیت دورکاری به دلیل پیشرفت در رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (به عنوان مثال پهنای باند اینترنت، دستگاه‌های تلفن همراه، رسانه‌های اجتماعی، محاسبات ابری، و ابزار شبکه) می‌باشد. همچنین ایجاد انعطاف‌پذیری برای سازمان‌ها و افراد در مورد زمان و جایی که کار انجام می‌گردد به‌عنوان یک نتیجه فرعی از دورکاری، در سازمان‌ها جهت حرکت به سمت ساختارهای عملیاتی مبتنی بر دورکاری ایجاد تمایل می‌کند. ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان‌های کشورهای مختلف از فاکتورهای کلیدی به کارگیری دورکاری است [۱۲]. فاکتورهای تأثیرگذار بر دورکاری با تأثیر بر دورکاری می‌توانند بر عملکرد سازمان‌ها نیز تأثیرگذار باشند. و از آنجایی که تأثیر دورکاری بر عملکرد سازمان‌ها بر همگان آشکار است لذا ما در این پژوهش با نشان دادن عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری به دنبال این هستیم که سازمان‌ها با استفاده از نتایج این پژوهش با بهبود دورکاری عملکرد خود را بهبود بخشند. با توجه به اینکه پژوهش‌های فعلی به طور عمده بر مزایای دورکاری، معایب و موضوعات مشابه تمرکز دارند، محققان باید یک دانش عمیق‌تری از عملکرد و بهره‌وری دورکاری به منظور پرورش و به حداکثر رساندن منافع بالقوه آن به دست آورند. برای درک بهتر چگونگی رسیدن به اهداف بهره‌وری دورکاری، باید به مطالعه تأثیر تکنولوژی سازمانی و عوامل فردی بر بهره‌وری درک شده از دورکاران پرداخت [۹]. و با توجه به موضوع ماده

به منظور توسعه دولت الکترونیک، فعالیت‌های مربوط به مشاغل عمومی و اختصاصی را احصاء و از طریق دورکاری انجام دهند. بر اساس مطالب گفته شده ما در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری در دستگاه‌های اجرایی کشور با رویکرد فصل اول قانون تحول اداری دولت به صورت مطالعه موردی در سازمان امور مالیاتی و اداره کل اقتصاد و دارایی استان تهران خواهیم پرداخت.

### ۲- بیان مسئله

دورکاری به طور گسترده می‌تواند به عنوان کار انجام شده از یک مکان دیگر از طریق یک محل کار عادی در حالی که شخص به سیستم‌های کامپیوتری شرکت با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور (ICT<sup>۱</sup>) متصل است تعریف شود [۱۰]. آلن (۲۰۰۱) توضیح می‌دهد پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه سازمان‌ها برای کمک به تنوع نیازهای روز نیروی کار طراحی می‌شود که از جمله این نیازها توسعه دورکاری در پاسخ به تغییرات در محل کار است. به گفته آلن این نوع از برنامه، و یا منافع، اجازه می‌دهد تا کارکنان به تعادل و مدیریت بهتری در روند ایفای نقش‌های متعدد در زندگی دست یابند. همان طور که راجرز و همکاران، (۲۰۰۲) بیان کردند، مدیران امروز باید بر کارکنان در حال کار در سراسر مرزهای سازمانی و دور از دسترس مستقیم سرپرستان، از جمله کسانی که دورکار هستند نظارت کنند. این نظارت جز با بهبود عملکرد دورکاری به وجود نمی‌آید. مدیران فرهنگی و اجتماعی سازمان‌ها اغلب با چالش ناشی از ناکافی بودن سیاست‌های دورکاری مواجه هستند. پیشرفت فناوری از عوامل بهبود دورکاری است گفته می‌شود که IT یک توانمندساز کلیدی کار از راه دور است [۱۳]. مطالعات بسیاری در این زمینه صورت گرفته است دیوید لامند در مدل خود عوامل مؤثر بر دورکاری را در پنج دسته مختلف بررسی کرده و روابط درونی بین این عوامل را و نیز تأثیر آنها را بر دورکاری نشان می‌دهد. این عوامل عبارتند از عوامل ملی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، مدیریت منابع انسانی، عوامل فردی و عوامل گروهی. مانوئلا پرز این عوامل را در سه دسته منابع سازمانی، تکنولوژیکی و انسانی دسته‌بندی کرده و به مطالعه آن‌ها پرداخته است. پاسکال پترز آن‌ها را به دسته‌های ویژگی‌های شغل، سازمان، خانواده و افراد تقسیم‌بندی کرده است. و عوامل مؤثر بر گرایش به دورکاری را به نگرش‌های مرتبط با کار، ویژگی‌های جمعیتی، عوامل حمایتی و مزایا و معایب درک شده توسط افراد از دورکاری تقسیم‌بندی کرده است. با توجه به مطالب عنوان شده می‌توان بیان نمود که سازمان‌ها و شرکت‌ها ممکن است از ابعاد گوناگونی بر عملکرد دورکاری تأثیرگذار باشند بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته دورکاری به عنوان یک عامل اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات شناخته می‌شود. و سؤالی که در این پژوهش مطرح می‌گردد این است که آیا ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در سازمان‌ها می‌تواند بر عملکرد دورکاری اثرگذار باشد. بنابراین مسئله اصلی پژوهش ما برگرفته از پاسخ به این پرسش است که چه عواملی بر بهبود عملکرد دورکاری در دستگاه‌های

1 - Information and communications technology

ممدوحی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان برآوردی از دورکاری برای نمونه‌ای از کارکنان دولتی بر اساس ویژگی‌های سازمانی به برآوردی عملی از دورکاری با توجه به ویژگی‌های شغلی، به ویژه پست و واحد سازمانی آن پرداخت. نتایج مطالعه، در ۶۶ هفته بیانگر مناسب بودن، برای کل افراد نمونه در بخش دولتی است. همچنین نتایج نشان می‌دهند که حداقل یک روز دورکاری در هفته برای هر واحد سازمانی، مناسب و امکان‌پذیر است [۶].

اکبریانی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود عنوان کرد که دورکاری به عنوان یک شیوه کاری نوین مبتنی بر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی می‌تواند بسیاری از مسائل سازمانی، فردی، اجتماعی و اقتصادی امروزی را رفع کند. به منظور اجرای مؤثر دورکاری شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. او در پژوهش خود به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر دورکاری با استفاده از مرور پیشینه، عوامل مؤثر بر دورکاری را شناسایی کرد و در ادامه این عوامل را با استفاده از روش دلفی مورد ارزیابی و تأیید و در نهایت این عوامل با استفاده از روش فازی AHP مورد مقایسه زوجی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که ۱۸ شاخص به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر دورکاری در سه بعد کلی سازمانی، شغلی و فردی و در ۹ عامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی، سیستم منابع انسانی، زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی، تناسب وظایف، ماهیت شغل، عوامل مربوط به فرد و عوامل مربوط به خانواده شناسایی و دسته‌بندی شد. نتایج حاصل از تکنیک فازی AHP نشان داد که از بین ۹ عامل ذکر شده، عامل زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی بالاترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داد و عوامل مربوط به فرد، تناسب وظایف، ماهیت شغل، عوامل مربوط به خانواده، سیستم مدیریت منابع انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و در نهایت عوامل فرهنگی در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند [۱].

معمارزاده و ابوالعالی (۱۳۹۱)، در تحقیقی با نام تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به بررسی تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دورکار وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی که ۶۳۶ نفر بودند تشکیل می‌داد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که دورکاری با مولفه‌های عملکرد (تعهد سازمانی، صرفه جویی در هزینه‌ها، انگیزش، ارتقا، رضایت شغلی، تمرکز) ارتباط مثبت دارد و به واسطه انعطاف‌پذیری سبب افزایش عملکرد کارکنان شده است [۵].

رامین مهر و همکاران (۱۳۹۲)، به بررسی وضعیت و راهبرد الگوی دورکاری کارکنان دستگاه‌های دولتی پرداختند. به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه در خصوص عوامل مؤثر بر پذیرش دورکاری از ستاد وزارت بازرگانی و سازمان بازرگانی استان تهران گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس مدل تحقیق عوامل مؤثر بر پذیرش دورکاری در هفت دسته: نگرش کارکنان، تأمین

۳۶، ۳۸، ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری در ایران؛ مبنی بر استقرار دولت الکترونیک، و اهمیت دورکاری در فناوری اطلاعات این پژوهش به استقرار دورکاری با بهره‌وری بالا برای بهبود عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کمک کرده و عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری که تاکنون از محققین و مدیران دولتی در دستگاه‌های اجرایی ایران پنهان مانده را آشکار می‌سازد لذا ضرورت پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری در دستگاه‌های اجرایی کشور با رویکرد فصل اول قانون تحول اداری دولت به صورت مطالعه موردی در سازمان امور مالیاتی و اداره کل اقتصاد و دارایی استان تهران می‌باشد.

#### ۴- ادبیات و پیشینه پژوهش

فناوری جهانی، پیشرفت سریعی در جهت ارائه گونه‌های بیشتری از کسب و کارهای در دسترس ناشی از ارتباطات دارد. دورکاری که عمل ایجاد، توسعه و ابقای کسب و کارهای خارج از محل از طریق شیوه‌های ارتباطات از راه دور تعریف می‌شود، راه را برای یک سیستم ارتباطی کارآمدتر بالقوه در محل کار هموار می‌نماید [۱۴]. در سایه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دورکاران به جای تردد به مرکز کسب و کار سنتی، قادر به کار در منزل یا محلی در نزدیکی محل اصلی کار، مثل یک مرکز ماهواره‌ای بوده و از طریق ارتباطات از راه دور با مرکز در تماس هستند. اشکال مختلف دورکاری شامل کار در خانه، دورکاری سیار، دفاتر اقماری، مراکز از راه دور، دفاتر مجازی، محله‌های اداری و کلبه‌های راه دور می‌باشد [۱۶]. در برخی سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی، تصور کارکنان در خصوص عدم پیشرفت و ارتقا، تردید در خصوص راحتی مشتریان، نگرانی مدیران در مورد کنترل و سرپرستی دورکاران و عدم اطمینان به انضباط کار در منزل، از موانع پذیرش دورکاری در روزهای نخستین اجرای آن بوده است. زیرساخت‌های فناوری، ماهیت کار، سطح انعطاف‌پذیری مدیریتی، غیرمتمرکزسازی و مدیریت بر مبنای اهداف، فاکتورهای بسیار بااهمیتی برای پذیرش دورکاری می‌باشند [۱۱]. دورکاری بخشی از روند مدرنیزه کردن در سازمان‌هایی است که بیشتر بر «مدیریت مبتنی بر نتیجه» و «عملکرد هدف محور» تمرکز دارند و با استفاده از فناوری اطلاعات جدید، اجازه انعطاف‌پذیری بیشتری به سازمان‌دهی کار می‌دهند. در به‌کارگیری دورکاری، مدیران نقش کلیدی و تصمیم‌گیرنده دارند. استخدام، توسعه، ایجاد انگیزه و ابقای نیروی کار با کیفیت، همواره، برای مدیران به عنوان چالشی در منابع انسانی مطرح بوده است. در یک برنامه دورکاری، مدیران باید به دقت، فعالیت‌ها را هماهنگ نموده، انتظارات را به خوبی آشکار کنند، و به جلوگیری از انزوای دورکاران کمک کنند و افرادی با عادت‌های کاری درست را برای دورکاری انتخاب نمایند [۱۴]. همه این عوامل بیان شده در رابطه با دورکاری امکان دارد سبب ارتقا عملکرد دورکاری در سازمان‌ها گردد. در ادامه به بیان پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با موضوع پژوهش خواهیم پرداخت.

مدیران ۹. نگرش کارکنان ۱۰. عوامل فرهنگی [۴].  
ابوالماجد و الصباغ (۲۰۱۲)، به بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری دورکاران در مصر پرداختند. داده‌ها با استفاده از ۱۹۹ پرسشنامه جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی قرار گرفت. نتایج برجسته نقش حیاتی عوامل فردی و سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در بهره‌وری دورکاران مصر نشان داد. علاوه بر اینکه امنیت شغلی به عنوان یک عامل کلیدی بهره‌وری دورکاری شناخته شده، نقش رضایت، تعهد، انعطاف‌پذیری کاری و پشتیبانی مدیریت نیز به عنوان عوامل بهره‌وری دورکاری شناخته گردید. با کمال تعجب، تأثیر عوامل تکنولوژیکی بر بهره‌وری دورکاری به سختی قابل مشاهده بود [۹].

وگا و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه خود به بررسی دورکاری با استفاده از یک روش تحقیق در اشخاص دورکار و گسترش نتایج حاصل از نمونه مورد بررسی برای کل دورکاران پرداختند. داده‌ها از یک سازمان بزرگ دولتی ایالات متحده از دو گروه سرپرستان و غیر سرپرستان به دست آمد. نظرسنجی در پنج روز کاری متوالی زمانی که کارمندان مشغول انجام دورکاری بودند تکمیل گردید. به طور کلی کارمندان تجربه کاری مثبت در حین دورکاری دارند. نتایج نشان داد که کارمندان به سطوح بالاتری از عملکرد شغلی، رضایت شغلی، و خلاقیت در کار زمانی که دورکاری انجام می‌دهند، می‌رسند [۱۷].

آگوپلرا و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان دورکاری در خانه در فرانسه: ویژگی‌ها، موانع و دیدگاه‌ها، به بیان توضیح شکاف بین انتظارات اجتماعی بالا، به خصوص از نظر کاهش تکرار رفت و آمد، افزایش بهره‌وری و بهبود تعادل کار و زندگی، و واقعیت دورکاری در منزل پرداختند. آنها برای این تحقیق از سه پایگاه داده فرانسوی که حاوی اطلاعات در مورد کارفرمایان و کارکنان بود استفاده کردند. دورکاری به علت اینکه به صورت یک کار غیررسمی نشان داده می‌شود به عنوان پدیده‌ای محدود و فاقد ایجاد انگیزه در میان کارفرمایان و کارکنان است [۱۰].

## ۵- اهداف و فرضیه‌های تحقیق

هدف کلی این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری در دستگاه‌های اجرایی کشور با رویکرد فصل اول قانون تحول اداری دولت (مورد سازمان امور مالیاتی و اداره کل اقتصاد و دارایی استان تهران) می‌باشد. هدف کاربردی این پژوهش بررسی و نشان دادن عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران و بیان اهمیت این موضوع است. همچنین استفاده و به‌کارگیری نتایج این پژوهش در دیگر دستگاه‌های اجرایی کشور به منظور دستیابی نتایج بهتر از به‌کارگیری دورکاری با بالاترین بهره‌وری می‌باشد. و در نهایت هدف آرمانی این پژوهش اصلاح رویه‌های به‌کارگیری دورکاری جهت بالا بردن عملکرد و کارایی دورکاری در دستگاه‌های اجرایی کشور است.

زیرساخت‌های اجرای دورکاری، ماهیت کار، طراحی سازمان، دغدغه‌های اجتماعی و محیطی، افزایش ظرفیت به‌کارگیری کمی و کیفی نیروی کار، آگاهی کارکنان از مزایای دورکاری دسته‌بندی و با استفاده از آزمون همبستگی - تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصله نشان داد نگرش کارکنان، تأمین زیرساخت‌های اجرای دورکاری نسبت به دورکاری، دغدغه‌های اجتماعی و محیطی، افزایش ظرفیت به‌کارگیری کمی و کیفی نیروی کار و آگاهی کارکنان از مزایای دورکاری بر پذیرش دورکاری تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما ماهیت کار و طراحی سازمان بر پذیرش دورکاری تأثیر معناداری ندارد [۲].

ربعی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی به بررسی دورکاری در میان کارمندان وزارت تعاون پرداختند. در این مطالعه، روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بود. جامعه آماری، کارکنان دورکار و غیر دورکار وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده که ۲۹۷ پرسشنامه توسط آنان تکمیل شد. اطلاعات گردآوری شده توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای، نتایج نهایی در خصوص پاسخ به پرسش‌های پژوهش استخراج شد. برای مقایسه دیدگاه‌های کارکنان دورکار و غیردورکار، از آزمون تی نمونه مستقل استفاده گردید. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که دورکاری موجب بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی کارکنان می‌شود. دستاوردهای تحقیق حاکی از آن بود که کارکنان تمایل به پذیرش دورکاری داشته و منابع مورد نیاز برای اجرای دورکاری مهیا می‌باشد اما مدیران حامی دورکاری نمی‌باشند. همچنین بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی ناشی از به‌کارگیری دورکاری، به سازمان برای برخورداری از نیروی کاری با ثبات‌تر و همچنین، به کارکنان برای استفاده از فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی کمک می‌نماید [۳].

محرابی و طرلانی (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای آئین‌نامه دورکاری در دستگاه‌های اجرایی قزوین و ارائه راهکارهای عملی به شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای دورکاری در دستگاه‌های اجرایی پرداختند. به این منظور ابتدا با توجه به مدل اندابسی و کاهرمان یک دسته بندی کلی برای عوامل در نظر گرفته شد سپس تعدادی از شاخصهای مؤثر از طریق مصاحبه با کارشناسان و نخبگان جامعه آماری و منابع معتبر و مقاله های موجود و ادبیات پژوهش و مدل‌های دورکاری به دست آمد. پرسشنامه پس از تعیین حجم نمونه بین کارکنان توزیع شد. برای تحلیل پاسخها با استفاده از تحلیل عاملی با نرم افزار SPSS، عوامل زیربنایی شناسایی شدند. ماتریس عوامل چرخش یافته ۱۰ دسته را به عنوان مبنا قرار داد که این ده عامل به ترتیب اولویت عبارت بودند از: ۱. زیرساخت‌های سازمانی ۲. کیفیت زندگی فردی و سازمانی ۳. راهبردهای سازمانی و تعهد کارکنان ۴. عوامل فردی ۵. محیط و ساختار سازمانی ۶. عوامل شغلی ۷. انگیزش کارکنان ۸. نگرش

آماري جهت شناسايي همه آن را روش نمونه‌گيري مي‌نامند. جامعه آماري تحقيق حاضر کارشناسان و مديران سازمان امور مالياتي و اداره کل اقتصاد و دارايي استان تهران که به نحوی از دورکاری استفاده مي‌کنند بر اين اساس جامعه آماری ۲۰۰ نفر می باشد. که طبق جدول مورگان حجم نمونه تحقيق حاصل از اين جامعه آماری شامل ۱۲۷ نفر می‌باشد که پرسشنامه پژوهش به اين تعداد توزيع می‌شود.

#### ۹- ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات اين پژوهش به صورت پرسشنامه می‌باشد. که با پخش کردن پرسشنامه پژوهشگر ساخته بين ۱۲۷ نفر به عنوان نمونه از جامعه آماری داده‌های خود را جمع‌آوری کردیم. پرسشنامه تحقيق حاضر حاصل مصاحبه با تعدادی از مديران و کارشناسان ارشد در خصوص ترکیب و شمای کلی پرسشنامه و نحوه طراحی آن و در قالب کلی فرضیه‌ها و سؤالات تحقيق است پاسخ‌های اين پرسشنامه بر اساس طیف ليکرت ۵ گزینه‌ای از پاسخ کاملاً موافق تا کاملاً مخالف می‌باشد. در اين تحقيق با رجوع به نظر متخصصان، اساتید و مقالات معتبر داخلی و خارجی از روایی ابزار اندازه‌گيري خود، در سنجش متغیرهای تحقيق اطمینان حاصل شده است. و برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به اینکه مقادير به دست آمده بیشتر از مقدار استاندارد (۰/۷۵) می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی لازم نیز برخوردار است. ترکیب گویه‌های پرسشنامه برای اندازه‌گيري متغیرها جهت آزمون فرضيات مطابق جدول (۱) می‌باشد.

جدول (۱): گویه‌های پرسشنامه برای اندازه‌گيري متغیرها

گویه‌ها	متغیرها
۱-۱۰	ابعاد ساختاری
۱۱-۲۶	ابعاد رفتاری
۲۷-۳۵	ابعاد زمینه‌ای
۳۸-۳۶	عملکرد دورکاری

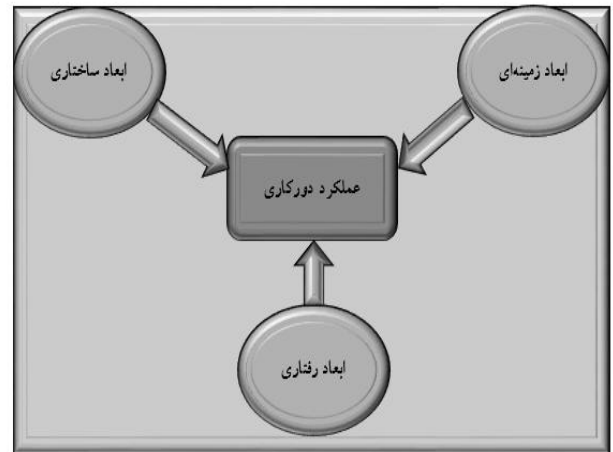
#### ۱۰- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در اين تحقيق جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری و بررسی سؤالات پژوهش از نرم‌افزار آماری SPSS برای محاسبه آماره‌های توصیفی و آزمون‌های استنباطی متناسب با نوع داده‌ها و متغیرها استفاده گردیده است. در اين پژوهش ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزيع متغیرها و سپس از آزمون همبستگی اسپیرمن برای بررسی وجود ارتباط معنی‌دار بين متغیرها استفاده شده است. و برای رتبه‌بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده گردید.

بر اساس اهداف تحقيق فرضيات قابل طرح در اين پژوهش عبارتند از:  
 ۱- ابعاد ساختاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالياتي استان تهران تأثیرگذار است.  
 ۲- ابعاد رفتاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی سازمان امور مالياتي استان تهران تأثیرگذار است.  
 ۳- ابعاد زمینه‌ای بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالياتي استان تهران تأثیرگذار است.

#### ۶- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین تعاریف مفهومی از متغیرهای تحقيق مدل مفهومی اين پژوهش به شکل (۱) ترسیم می‌گردد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

#### ۷- روش تحقيق

روش پژوهش حاضر بر حسب گردآوری اطلاعات مبتنی بر روش کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد و مدارک و اطلاعات الکترونیک است. بر حسب استراتژی تحقيق یک تحقيق همبستگی است. و استفاده از پرسشنامه به عنوان روش میدانی مطرح می‌گردد. اين تحقيق از حیث هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرا و گردآوری داده‌ها و اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی خواهد بود.

#### ۸- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری به مجموعه افراد، اشیاء و یا به طور کلی پدیده‌های اطلاق می‌شود که محقق می‌تواند نتیجه مطالعه خود را به کلیه آنها تعمیم دهد. جامعه آماری تحقيق با یک یا چند صفت مشترک شناسایی می‌شود. در بیشتر موارد به سبب حجم گسترده جامعه آماری، مراجعه به کلیه آحاد جامعه و مطالعه تک‌تک آنها امکان‌پذیر نیست. در اين صورت محقق ناگزیر است که بخشی از جامعه آماری را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه بررسی را به تمامی جامعه آماری تعمیم دهد. مراجعه به بخشی از جامعه

## ۱۱- آمار استنباطی

همانگونه که در جدول (۴) مشاهده می‌گردد، از آنجا که  $\text{sig}=0/000$  بوده و این مقدار کمتر از  $\alpha=0/1$  است، لذا فرضیه تأیید شده و می‌توان گفت ابعاد ساختاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. و از آنجایی که ضریب همبستگی اسپیرمن به دست آمده (۰/۳۳۵) مثبت است این رابطه مثبت است.

فرضیه دوم: فرضیه دوم بیان می‌کند که ابعاد رفتاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. جدول (۵) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه دوم را با آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد.

جدول (۵): تأثیر ابعاد رفتاری بر بهبود عملکرد دورکاری

فرضیه	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی داری	سطح اطمینان	نتیجه آزمون
دوم	۰/۲۹۱	۰/۰۰۰	۹۹٪	پذیرش

همان‌طور که نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، همبستگی معنادار و مثبتی بین ابعاد رفتاری و بهبود عملکرد دورکاری وجود دارد (ضریب همبستگی اسپیرمن: ۰/۲۹۱ سطح معناداری: ۰/۰۰۰) و همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌گردد، از آنجا که  $\text{sig}=0/000$  بوده و این مقدار کمتر از  $\alpha=0/1$  است، لذا فرضیه تأیید شده و می‌توان گفت ابعاد رفتاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. و از آنجایی که ضریب همبستگی اسپیرمن به دست آمده (۰/۲۹۱) مثبت است این رابطه مثبت است.

فرضیه سوم: فرضیه سوم بیان می‌کند که ابعاد زمینه‌ای بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. جدول (۶) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم را با آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد.

جدول (۶): تأثیر ابعاد زمینه‌ای بر بهبود عملکرد دورکاری

فرضیه	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی داری	سطح اطمینان	نتیجه آزمون
سوم	۰/۵۰۹	۰/۰۰۰	۹۹٪	پذیرش

همان‌طور که نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، همبستگی معنادار و مثبتی بین ابعاد زمینه‌ای و بهبود عملکرد دورکاری وجود دارد (ضریب همبستگی اسپیرمن: ۰/۵۰۹ سطح معناداری: ۰/۰۰۰) و همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌گردد، از آنجا که  $\text{sig}=0/000$  بوده و این مقدار کمتر از  $\alpha=0/1$  است، لذا فرضیه تأیید شده و می‌توان گفت ابعاد زمینه‌ای بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. و از آنجایی

از آنجایی که برای استفاده از تکنیک‌های آماری مقتضی ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا غیرنرمال می‌باشند، در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف در مورد هریک از متغیرها می‌پردازیم. که نتایج حاکی از نرمال نبودن توزیع داده‌ها دارد. از آنجایی که متغیرهای این تحقیق غیرنرمال تشخیص داده شده‌اند جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن که یک تکنیک ناپارامتریک است استفاده شده است. جدول (۳) نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول (۳): نتایج آزمون نرمال بودن (آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف)

نام متغیر	مقدار آماره کولموگوروف	مقدار معنی داری
ابعاد ساختاری	۰/۱۹۵	۰/۰۰۰
ابعاد رفتاری	۰/۱۴۹	۰/۰۰۰
ابعاد زمینه‌ای	۰/۱۵۷	۰/۰۰۰
عملکرد دورکاری	۰/۱۴۱	۰/۰۰۰

فرضیه اول: فرضیه اول بیان می‌کند که ابعاد ساختاری بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران تأثیرگذار است. جدول (۴) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اول را با آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد.

جدول (۴): تأثیر ابعاد ساختاری بر بهبود عملکرد دورکاری

فرضیه	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی داری	سطح اطمینان	نتیجه آزمون
اول	۰/۳۳۵	۰/۰۰۰	۹۹٪	پذیرش

همان‌طور که نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد، همبستگی معنادار و مثبتی بین ابعاد ساختاری و بهبود عملکرد دورکاری وجود دارد (ضریب همبستگی اسپیرمن: ۰/۳۳۵ سطح معناداری: ۰/۰۰۰) و

که ضریب همبستگی اسپیرمن به دست آمده (۰/۵۰۹) مثبت است این رابطه مثبت است. رتبه‌بندی عوامل: در نهایت عوامل تأثیرگذار بر بهبود عملکرد دورکاری مورد رتبه‌بندی قرار گرفتند.

جدول (۷): رتبه‌بندی عوامل

تعداد	درجه آزادی	آماره‌ی کای دو	سطح معنی‌داری	سطح اطمینان
۱۲۷	۲	۱۰,۸۷۳	۰/۰۰۵	٪۹۹
عامل		رتبه میانگین		رتبه
ابعاد ساختاری		۲/۲۰		۱
ابعاد رفتاری		۱/۸۰		۳
ابعاد زمینه‌ای		۲/۰۰		۲

در این بخش از تحقیق الویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دورکاری با استفاده از ضریب فریدمن انجام گردید با توجه به جدول (۷) به این نتیجه می‌رسیم که از نظر پاسخگویان ابعاد ساختاری با ضریب فریدمن (۲/۲۰) بیشترین تأثیر مثبت را بر بهبود عملکرد دورکاری را داشته است و کمترین تأثیر را ابعاد رفتاری با ضریب فریدمن (۱/۸۰) جهت بهبود عملکرد دورکاری گذاشته است.

## ۱۲- نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصل از آزمون‌های انجام شده در این فصل می‌توان عنوان کرد که ابعاد ساختاری اثر مثبتی بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران دارد. بر این اساس با افزایش و بهبود تحقیق و توسعه در سازمان، فناوری اطلاعات، امور آموزشی، پژوهشی، مالی و اداری، سیستم ارتقا شغلی و ارزیابی عملکرد، عملکرد دورکاری نیز بهبود یافته و ارتقا می‌یابد. ابعاد رفتاری اثر مثبتی بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران دارد. بر این اساس با افزایش و بهبود آموزش، ایجاد انگیزش میان مدیران و کارکنان، افزایش امنیت شغلی، افزایش تعهد به سازمان میان مدیران و کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، عملکرد دورکاری نیز بهبود یافته و ارتقا می‌یابد. ابعاد زمینه‌ای اثر مثبتی بر بهبود عملکرد دورکاری در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران دارد. بر این اساس با افزایش و بهبود زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری، بهبود بسترهای مخابراتی، بسترهای قانونی و حقوقی، محیط ارتباطات، عملکرد دورکاری نیز بهبود یافته و ارتقا می‌یابد. همچنین ابعاد ساختاری بیشترین تأثیر مثبت را بر بهبود عملکرد دورکاری دارد و کمترین تأثیر را ابعاد رفتاری بر بهبود عملکرد دورکاری دارد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد تقویت ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در اداره امور اقتصاد و دارایی و سازمان امور مالیاتی استان تهران موجب بهبود عملکرد

دورکاری می‌گردد.

بر اساس نتایج تحقیق به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با ارتقا مؤلفه‌های ساختاری خود مانند ساختار سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام اطلاعاتی، ساختار تصمیم‌گیری و کنترل، ساختار اجرایی و هماهنگ‌کننده فناوری و دیگر ابعاد ساختاری سازمان موجبات بهبود عملکرد دورکاری را فراهم آورند. همچنین سازمان‌های دولتی می‌توانند با ارتقا مؤلفه‌های رفتاری خود مانند آموزش و انگیزش مدیران و کارکنان، فرهنگ سازمانی، خطرپذیری، آینده‌نگری، فرهنگ سازمانی، روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تعهد به سازمان و مدیریت و دیگر ابعاد رفتاری سازمان موجبات بهبود عملکرد دورکاری را فراهم آورند. به بخش‌های اجرایی دولت پیشنهاد می‌گردد با ارتقا و توسعه مؤلفه‌های زمینه‌ای در سازمان‌های دولتی مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، بسترهای مخابراتی، بسترهای قانونی، حقوقی و فرهنگی مربوط به دورکاری و دیگر ابعاد زمینه‌ای موجبات بهبود عملکرد دورکاری را فراهم آورند.

## منابع و مأخذ

- [۱] اکبرپانی، سعید، (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دورکاری با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه MADM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۲] رامین مهر، حمید، ادراکی، محبوبه، توکلی، سمانه، امجدی کیوی میترا، (۱۳۹۲)، ارزیابی راهبردی الگوی دورکاری کارکنان، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۱۴، ص ۵۳-۷۳.
- [۳] ربیعی، علی، امینی، محمدتقی، پیرایش، زهرا، (۱۳۹۲)، رابطه دورکاری با بهبود توازن میان کار و زندگی اجتماعی، فصلنامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی، ش ۱۳ (۵۱)، ص ۶۹-۱۰۸.
- [۴] محرابی، جواد، طرلانی، ثریا، (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای آئیننامه دورکاری در دستگاه‌های اجرایی قزوین و ارائه راهکارهای عملی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ص ۶۹-۷۴.
- [۵] معمارزاده طهران، غلامرضا، ابوالمعالی، فاطمه سادات، (۱۳۹۱)، تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ش ۲۳ (۹۷)، ص ۱-۱۰.
- [۶] ممدوحی، امیررضا، مجتهدزاده، مینا، علیمردی، مهرداد، (۱۳۸۹)، برآوردی ازدورکاری برای نمونه ای از کارکنان دولتی براساس ویژگیهای سازمانی، فرایندمدیریت وتوسعه، ش ۷۴، ص ۲۹.
- [۷] میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۷)، تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- [۸] میرزایی اهرنجانی، حسن، سرلک، محمدعلی، (۱۳۸۴)، نگاهی به معرفت شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی، فصلنامه پیک نور، ش ۳ (۳).
- [9] Aboelimged, M.G., El Subbaugh, S.M., (2012), **Factors Influencing Perceived Productivity of Egyptian Teleworkers an Empirical Study**, Measuring Business Excellence. 16(2), 3 – 22.
- [10] Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L., (2016), **Home-Based Telework in France: Characteristics, Barriers and Perspectives**, Transportation Research Part A: Policy and Practice. 92, 1–11.
- [11] Aldhmour, F., Al-Jaafreh, A., (2011), **The Appropriateness of the**

- Organizational Factors for the Adoption of Teleworking Application the Context of “Mobile Telecommunications Sector**, European Journal of Scientific Research, 57(4), 601-614.
- [12] Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M., (2016), **the Role of Organizational Support in Teleworker Wellbeing: A Sociotechnical Systems Approach**. Applied Ergonomics, 52, 207-215.
- [13] Davis, A., (2011), **Telework Productivity and Effectiveness: Factors that Influence Results-Oriented Job Assessment**, University of Oregon Applied Information Management Program.
- [14] Green, K.A., López, M., Wysocki, A., Kepner, K., (2012), **Telecommuting as a True Workplace Alternative**, <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02100>.
- [15] Pascale, P., Tijdens, K.G., Wetzels, C., (2004), **Employees’ Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption**, Information & Management, 4(4), 469-482.
- [16] Tremblay, D.G., Piquet, R., Najem, E., (2006), **Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?**, Canadian Journal of communication, 31(3), 715-731.
- [17] Vega, R.P., Anderson, A.J., Kaplan, S.A., (2015), **A Within-Person Examination of the Effects of Telework**, Journal of Business and Psychology, 30(2), 313-323.