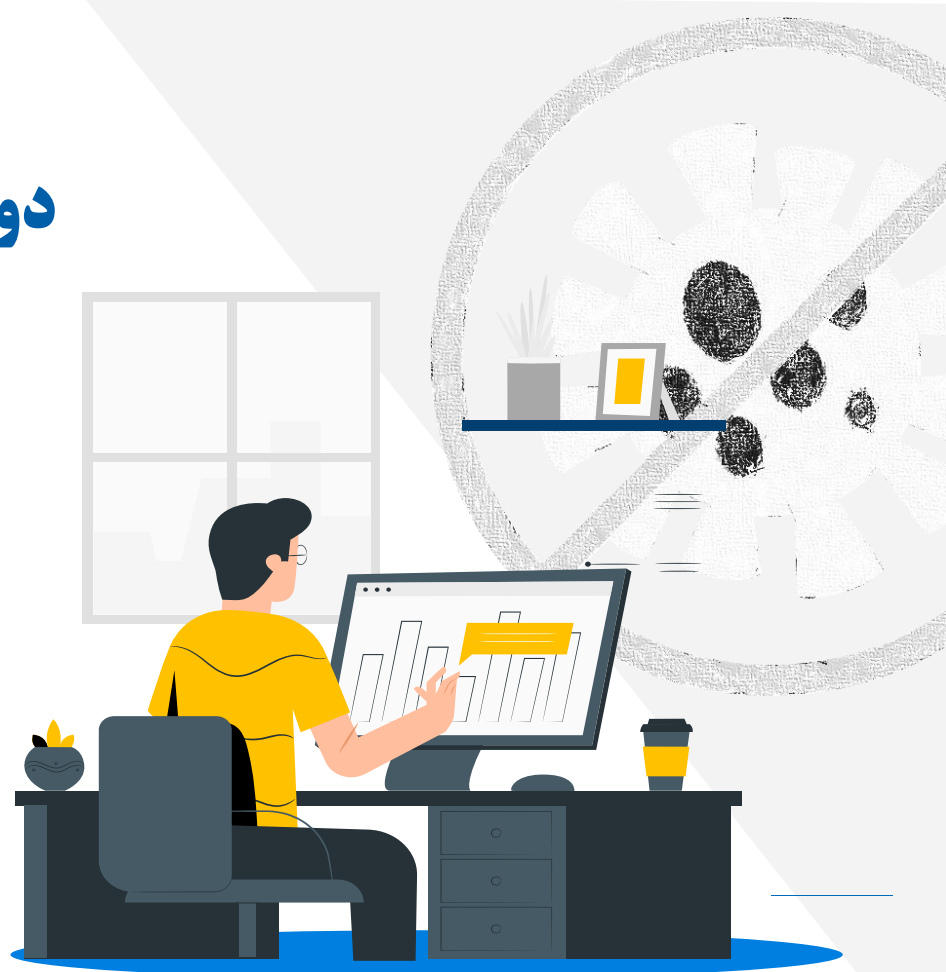


# دور کاری در نظام اداری ایران

دکتر علی داوری  
عضو هیات علمی دانشگاه تهران



## سوال چالشی

- چرا دور کاری برای برخی سازمان ها به **یک مساله** تبدیل شده است؟
- چرا دور کاری برای برخی سازمان ها به **یک فرصت** تبدیل شده است؟

comments

دیدگاه های افراد درباره دورکاری



به خاطر آلودگی هوا تهران در وضعیت قرمز قرار گرفته، اما دولت در برابر تعطیلی پایتخت مقاومت می کند.  
وزیر کشور ۹۹/۱۰/۱۴

**تهران الان هم تقریبا تعطیل هست، مدارس تعطیل است، کارکنان با یک سوم توان در ادارات حضور دارند. معلوم نیست واقعا آلودگی هوا را تا کی خواهیم داشت، باید با کمترین هزینه شرایط را مدیریت کنیم.**

با توجه به بخشنامه های دولت مبنی بر حضور یک سوم کارکنان در محیط کار، دورکاری حتی شامل نیروی خدماتی و راننده و غیره هم شده است. بنده اصطلاحاً به این سیاست "دور بیکاری" اطلاق می کنم. اگر دورکاری به معنی عدم حضور فیزیکی و انجام کار در منزل باشد چه پژوهشی برای آسیب شناسی این مسئله می توان انجام داد؟

تفکیک شغل مشارکت کنندگان به مدیر و کارمند کافی نیست. شرایط دورکاری و ساعت کاری شناور بین کارکنان دانشی و کارکنان با مشتری مستقیم داخلی یا بیرونی بسیار متفاوت است.



پیمانکار آب و فاضلاب  
متأسفانه از عید نوروز با شیوع بیماری کرونا نتوانسته مطالباتم را  
دریافت کنم و از طرفی حقوق پرسنل در این شرایط بحرانی نتوانسته  
پرداخت کنم و همچنین با بی ارزش شدن پول سود که نکرده متضرر هم  
شده‌ام.

**حالا با بحث دور کاری متأسفانه هیچ کدام از کارمندان نمی آیند سر کار  
و اسناد من بلا تکلیفی در اداره افتاده است.  
دور کاری مال وقتی است که وجدان کاری وجود داشته باشد.**



• اتفاقاً دور کار که هستیم بیشتر تو چشم  
هستیم... و این اذیت کننده است.





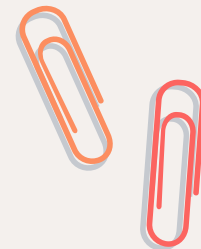
**همکارانی دارم که اعلام می کنند ما ابزاری برای دور کاری نداریم البته بیشتر آقایان.**

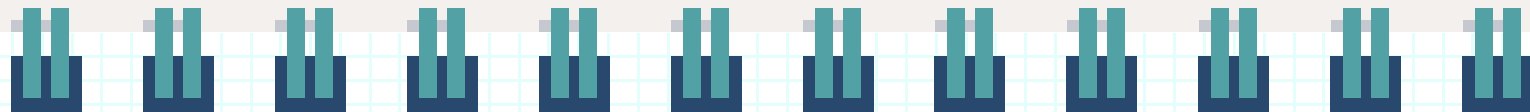
**بیشتر مردها در ساعاتی بیشتر از ساعات اداری دوست دارند باشند و پول بیشتری برای ساعات اضافی بگیرند.**

**دور کاری برای قشری تعریف می شود که ماهیت کارشان دور کاری هست.**

**زمانی که فرد دور کار است در مصرف برق، تلفن و چنین مواردی در سازمان صرفه جویی می شود، فضای کمتری از محیط کار اشغال می شود، از میزان ترافیک می تواند کاسته شود**

**نکته دیگر هم این که باید زیرساخت دور کاری (چه سخت افزاری و چه نرم افزاری) فراهم باشد**





۱. دور کاری خوب یا بد نیست بلکه در یک طیف قرار گرفته و با توجه به ماهیت شغل (تولیدی، خدماتی، کارگری، کارمندی) و همچنین سطح افراد مانند کارشناسی، مدیر

۲. دلایل بدبینی مدیران بدون کاری به خصوص در ادارات دولتی معیوب بودن سیستم اداری کشور در فرآیند جذب نگهداری و ارتقا و ..... است که موضوع بسیار مهمی است



لپ تاپ یکی از کارکنان خوب شرکت خراب  
شده و نمی تواند در خانه کار کند



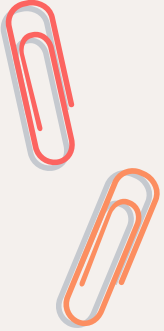
مدیران در زمان غیر اداری پیام داده و در روز  
پنج شنبه عصر پیگیری پاسخ هستند

آبدارچی و یا راننده دور کاری رفته  
کارمند جواب تلفن را نمی دهد





• در خصوص آسیب شناسی دورکاری از کجا  
باید شروع کنیم؟ برای سازمان خودم  
میخوام این آسیب شناسی رو انجام بدم . با  
مصاحبه میشه این کار رو انجام داد؟ در  
خصوص استراتژی استفاده از مدل هیبریدی  
توضیحاتی میخوام .





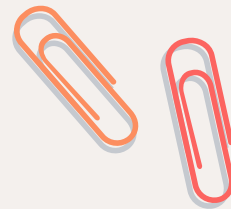
## معادل های انگلیسی دور کاری کارکنان

- Remote Work
- Remote Job
- Telework/Teleworking
- Telecommuting
- Working from Home (WFH)
- Work from Anywhere (WFA)
- .....



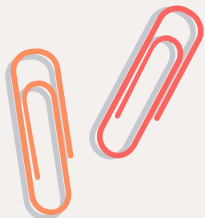
# Teleworking

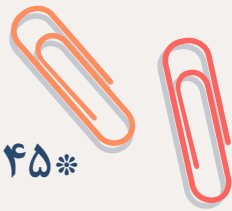
- **Hybrid Model for Future Work**
- **Telework Can Save Money**
- **Telework Contributes Towards Work-Life Balance**
- **Telework Leads to More Productivity**
- **Virtual Workplace Accessibility**
- **Communication**
- **Results-Based Performance**



# دور کاری در ایران: پیمایش

## دیده بان کسب و کار





\* ۴۵٪ از پاسخ دهندگان احساس و تجربه مثبت نسبت به دورکاری داشته و ۳۹٪ معتقد به افزایش بهره‌وری خود در ایام دورکاری می‌باشند.

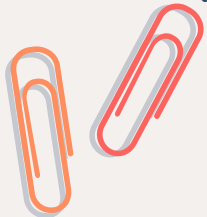
\* ۴۷٪ از پاسخ دهندگان معتقد به بهبود توازن کار و زندگی خود در ایام دورکاری اند.

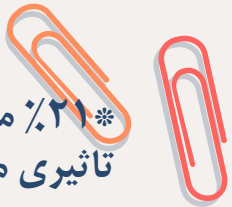
\* ۳۲٪ معتقدند دورکاری در پسا کرونا ادامه خواهد یافت و ۴۹٪ مایل به ادامه دورکاری در آینده و افزایش مدت آن هستند.

\* ۴۴٪ از پاسخ دهندگان به تجهیزات مناسب مورد نیاز برای دورکاری نظیر لپ‌تاپ و ... مناسب بوده است.

\* ۲۶٪ از پاسخ دهندگان معتقدند در ایام دورکاری، عملکرد آنها از سوی مدیران مورد ارزیابی قرار گرفته و بازخورد لازم به آنها داده شده است. اما ۳۰٪ از پاسخ دهندگان دسترسی مناسبی به مدیران مافوق در زمان دورکاری نداشته‌اند.

\* ۲۲٪ معتقدند آموزش کافی برای استفاده از ابزارها و نرم افزارهای دورکاری دریافت کرده‌اند.





\* ۲۱٪ معتقد به تاثیر مثبت دور کاری بر پیشرفت شغلی اند، اما ۳۹٪ معتقدند دور کاری بر توسعه فردی و حرفه ای آنها تاثیری منفی خواهد داشت.

\* ۱۸٪ معتقدند کیفیت رابطه آنها با همکاران در ایام دور کاری بهبود یافته است اما ۴۶٪ مخالف این موضوع هستند.

\* ۴۹٪ معتقدند دور کاری منجر به کاهش استرس شغلی آنها شده است اما ۲۰٪ از پاسخ دهندگان معتقدند دور کاری موجب تشدید تعارضات کاری و ۱۵٪ نیز معتقدند دور کاری منجر به افزایش تعارضات خانوادگی شده است.

\* ۳۸٪ معتقدند استقلال و آزادی عمل آنها در زمان دور کاری افزایش یافته است. ۴۱٪ معتقدند مدیران آنها نگرشی منفی نسبت به دور کاری کارکنان دارند و تنها ۱۷٪ معتقدند مدیران آنها حامی دور کاری کارکنان هستند.

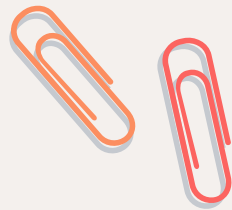
\* ۲۷٪ معتقدند ابهام های کاری و سردرگمی در ایام دور کاری افزایش یافته است. ۲۸٪ اعتقاد به کارآیی جلسات مجازی دارند و معتقدند این جلسات از کارآیی کافی برخوردار بوده است.



# استراتژی های دور کاری



# استراتژی های دور کاری



سازماندهی



دیجیتال سازی



مدیریت عملکرد



آموزش و توسعه



ارتباطات بین فردی



سلامتی کارکنان



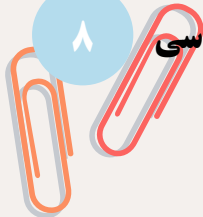
انگیزش

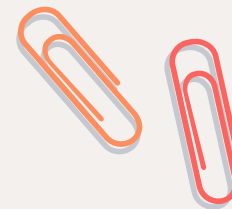


پژوهش و آسیب شناسی



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



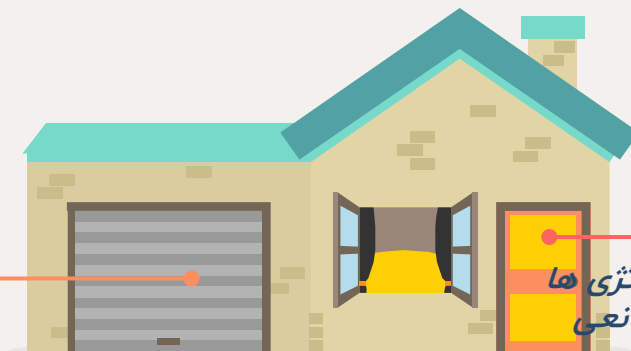


۲

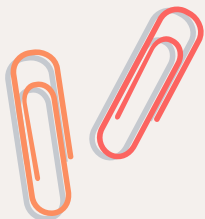
تشکیل کارگروه اجرایی دورکاری و  
شناسایی مشاغل قابل دورکاری، مدت زمان  
دورکاری و هدفگذاری واحدها و تیم ها

۱

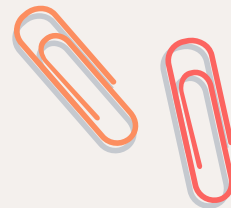
سازماندهی اجرای برنامه دورکاری و دستیابی  
به یک ساختار و سازمان جدید برای دورکاری:  
در پسا کرونا شاهد شکل گیری محیط های کاری  
هیبریدی است که در آن بخشی از نیروی کار  
حضوری و بخش دیگر دورکار هستند.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



# استراتژی های دیجیتالی سازی



۴

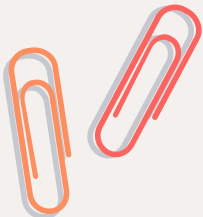
بهبود ابزارها و نرم افزارهای مورد نیاز کارکنان جهت دورکاری و ایجاد بسترهای لازم: بکارگیری نرم افزارهای آماده موجود در بازار برای حل مشکل به صورت موقت کمک کننده است.



۳

ارزیابی کیفیت دسترسی کارکنان به فناوری و تسهیل آموزش: فناوری های دیجیتال و زیرساخت های دورکاری هنوز با وضعیت مطلوب در جهان فاصله دارند.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



# استراتژی های مدیریت عملکرد



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

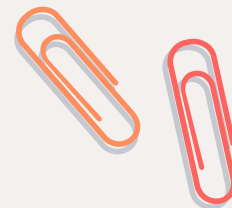
تدوین معیارهای خروجی محور برای ارزیابی کارکنان در دورکاری امکان ارزیابی فرایندی و رفتاری کارکنان به دلیل در دسترس نبودن محدود شده است. هر چقدر نتایج مورد انتظار کارکنان مشخص تر و دقیق تر باشد از ابهامات آتی و سوءبرداشت ها خواهد کاست.

۵

تدوین نظام بازخورد بموقع و منظم در دوره های زمانی مشخص برای دورکاران. بازخوردهای سازنده می تواند به توانمندی و استقلال عمل بیشتر کارمندان دورکار جهت انجام وظایف محوله کمک کند.

۶

# استراتژی های آموزش و توسعه

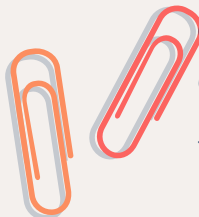


شناسایی نوآوری های آموزشی جدید و اشتراک تجارب مرتبط: آموزش غیرحضوری، روشی ارزان ولی با اثربخشی پایین است. به دلیل دورکاری برای افزایش کارایی کلاس ها تمرکز بر نوآوری ها و یا ابزارهای جدید لازم است.

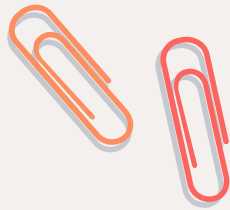


نیازسنجی منظم و دوره ای دورکاران، تعیین اولویت های آموزشی و تمرکز بر دوره های خاص مرتبط با دورکاری: به دلیل شکل گیری مدل های هیبریدی اشتغال و نامشخص بودن زمان عادی شدن شرایط نمی توان آموزش کارکنان را متوقف کرد.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



# استراتژی های ارتباطات بین فردی



۹



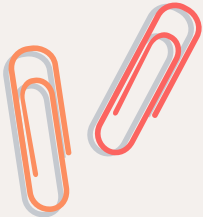
تدوین استانداردها و هنجارهای ارتباطی جدید با هدف شفافیت روابط افراد و ترویج سبک های ارتباطی موثر با انواع کارکنان: ارتباطات غیر حضوری دارای خطر سوگیری و پیشداوری بیشتر نسبت به روابط چهره به چهره را دارد.

۱۰

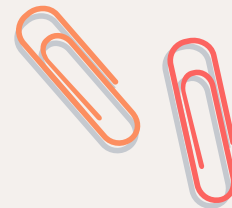
تسهیل بکارگیری ابزارهای ارتباطی کارآمدتر، راحت تر و کاربرپسندتر. بایستی جنبه های انسانی و حسی و انتقال محتوای پیام ها تسهیل گردد. برخی نرم افزارها و برنامه های ارتباطی دیجیتال (مانند ابزارهای خاص ویدئو کنفرانس) کارآمدی بیشتری در این زمینه دارند.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



# استراتژی های سلامتی کارکنان



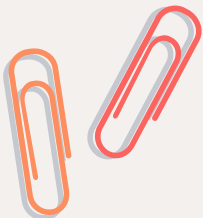
شناسایی مخاطرات محیط اداری منزل، تجهیزات، ارگونومی، استرس و سایر موضوعات مربوط به سلامت ذهن و جسم: دورکاری ممکن است بر سلامت جسمی و روحی کارکنان تأثیر منفی داشته باشد.

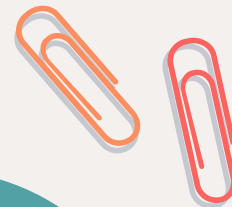


اطلاع رسانی های مربوط به ارتقاء سلامت جسمی شامل انواع تمرین های ورزشی، اشتراک گذاری لینک ویدئوهای آموزشی مربوط به سلامت جسمی و ذهنی و استفاده از خدمات و اپلیکیشن های تندرستی.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی





## استراتژی های انگیزش

بازنگری مزایایی که به دلیل دورکاری حذف شده در چارچوب ضوابط سازمان: کاهش شیفت های کاری، عدم امکان اضافه کاری کارکنان دورکار و افزایش نرخ تورم منجر به کاهش سطح درآمد دورکاران شده است.

۱۳

تقویت روش های انگیزشی غیرمالی مانند تداوم پیشرفت شغلی، اجرای برنامه های قدردانی از کارکنان و تشکیل مستمر جلسات مجازی: حضور کمتر در محیط کار ممکن است به کاهش حس تعلق و رضایت و وابستگی شغلی منجر گردد.

۱۴



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



# استراتژی پژوهش و آسیب شناسی

۱۵

آسیب شناسی دورکاری کارکنان:  
دورکاری منجر به شکل گیری  
تحولات اساسی در راهبردها،  
فرهنگ، ساختار، استخدام، جبران  
خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد  
و غیره شده است. ولی این تغییرات  
هنوز بررسی نشده اند.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها  
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۶

سیاستگذاری و شناسایی راهکارهای  
متناسب با آثار و پیامدهای دورکاری  
شامل بازطراحی مشاغل و فرایندها،  
تدوین الگوی شایستگی، بازنگری سند  
راهبردی حوزه منابع انسانی، ارزیابی  
عملکرد و جبران خدمات و انگیزش

# گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



۳۰ چالش کسب و کار در  
تابستان ۹۹- تیرماه ۹۹

۳۰ راهکار تاب آوری در  
مدیریت بحران کرونا-  
خرداد ۹۹

پنج استراتژی تاب آوری  
کسب و کار در شرایط بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

۳۰ چالش پیش روی  
کسب و کارها در بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

بحران کرونا و اقدامات  
ابتکاری شرکت ها و  
کسب و کارها- فروردین ۹۹

# گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



ریسک ها و استراتژی های  
کسب و کار تا سال  
۲۰۲۲-شهریور ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی  
های کسب و کار در  
پاییز ۹۹-مهر ماه ۹۹



دور کاری کارکنان: ریسک ها و  
استراتژی ها-آذر ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های  
کسب و کار در زمستان ۹۹-  
دی ماه ۹۹



**ali\_davari@ut.ac.ir**



**ali davari**



**@alidavariPhD**



**@alidavari2010**



**با تشکر از توجه شما**

---