



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

اصول و مبانی دورکاری

به انضمام تجربه عملی دانشگاه علوم پزشکی تهران

معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه

مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی

مؤلفان و گردآورندگان:

دکتر سودابه وطن خواه (دانشیار دانشگاه علوم پزشکی تهران)

دکتر مامک افتخاری

زینب مالمون

پریسا پویای قلیزاده

معصومه حبیبی باغی

زیر نظر:

دکتر محمود بیگلر

معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران

عنوان و نام پدیدآور :	اصول و مبانی دورکاری به انضمام تجربه عملی دانشگاه علوم پزشکی تهران / تهیه کننده [معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه، مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی ؛ مولفان و گردآوردندگان سودابه وطن‌خواه ... (و دیگران ؛ برای [دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران.
مشخصات نشر :	کرج، سیدمحمود اخوت، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری :	۱۱۲ ص.
شابک :	978-600-6065-27-4
وضعیت فهرست نویسی :	فیا
یادداشت :	مولفان و گردآوردندگان سودابه وطن‌خواه، مامک افتخاری، زینب مالمون، پریسا پویای قلیزاده، معصومه حبیبی باغی.
موضوع :	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
موضوع :	دورکاری
موضوع :	دورکاری - ایران
موضوع :	دورکاری - ایران - نمونه پژوهی
شناسه افزوده :	وطن‌خواه، سودابه، ۱۳۴۵ - ، گردآورنده
'شناسه افزوده :	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی
شناسه افزوده :	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
رده بندی کنگره :	۱۳۹۱ / ۳۲ / ۳۳ / HD۲۳
رده بندی دیویی :	۶۵۸۳ / ۱۸
شماره کتبی‌شناسی ملی :	۳۷۶۵۸۴۵



اصول و مبانی دور کاری

به انضمام تجربه عملی دانشگاه علوم پزشکی تهران

ناشر: سیدمحمود اخوت

گردآوردندگان: دکتر سودابه وطن‌خواه، دکتر مامک افتخاری، زینب مالمون، پریسا پویای قلیزاده، معصومه حبیبی باغی

تاریخ چاپ اول: ۱۳۹۱

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۵-۲۷-۴

قیمت: ۳۵۰۰ تومان

تلفن ناشر: کرج ۳۲۲۴۸۷۶۵ - ۰۹۱۲۵۶۱۸۰۵۰

حق چاپ محفوظ

مسئولیت صحت مطالب، تماماً با گردآوردندگان است.

سخن ریاست دانشگاه علوم پزشکی تهران

هم اکنون سازمانها مکلفند در خصوص تحول اداری گامهای بلندی بردارند؛ در همین راستا دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان یکی از دانشگاههای برتر کشور که در سالهای گذشته موفق به کسب مقام های بالایی در زمینه تحول اداری در بین دواير دولتی شده ، تلاش دارد به اهداف از پیش تعیین شده تحول اداری دست یابد. طرح دورکاری به عنوان یکی از ده برنامه تحول اداری ، آغاز حرکت به سمت یک تحول بنیادی در نظام اداری دانشگاه محسوب می شود که می تواند موجبات رضایتمندی کارکنان و ارائه خدمات بهتر و نوآوری در انجام کارها را فراهم آورد.

دکتر باقر لاریجانی

رئیس دانشگاه علوم پزشکی و
خدمات بهداشتی درمانی تهران

سخن معاونت دانشگاه

روشهای اداری نیاز به تغییر و تحول دارند؛ زیرا نظام اداری یک موجود زنده است که باید بتواند با تغییراتی که در محیط اتفاق می افتد خود را تطبیق داده و در نتیجه خدمات بهتری را ارائه نماید. یکی از روشهایی که به نظام اداری کمک می کند تا بتواند کارآمد شده و شرایط را برای افزایش بهره وری و رضایت ارباب رجوع و کارمند و همچنین کاهش مشکلات محیطی فراهم نماید، اجرای کار از راه دور می باشد.

کتاب حاضر نتیجه اولین تلاش و کوشش همکاران ما در حوزه مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی می باشد که به حول و قوه الهی به بار نشست و شما شاهد آن می باشید.

کتاب "اصول و مبانی دورکاری به انضمام تجربه عملی دانشگاه علوم پزشکی تهران" مجموعه ای است که با هدف ارائه داده های علمی در خصوص دورکاری به همت همکاران مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی گردآوری گردیده تا بتواند گامی در جهت معرفی این مطلب باشد. مطالب کتاب با مراجعه به بیش از ۱۰۰ منبع اطلاعاتی و جمع آوری آمار ارائه شده توسط آنها و سپس صحه گذاری این اطلاعات تولید گردیده است.

قطعاً به رغم کلیه تلاش های صورت گرفته کاستی هایی در این مجموعه وجود خواهد داشت که نیازمند اصلاح و تجدید نظر است. پیشاپیش از عزیزانی که این موارد را متذکر شوند و ما را در بهبود، تکمیل و تصحیح اطلاعات یاری دهند تشکر می نمایم.

و در پایان از تمام همکاران و بزرگوارانی که در تهیه و چاپ این مجموعه کمک و یاری دهنده ما بودند و در کتاب‌های آینده به یاری حضرت حق، خواهند بود کمال تشکر و امتنان را می‌نماییم.

دکتر محمود بیگلر

معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه

فهرست

<u>صفحه</u>	<u>عنوان:</u>
۱	مقدمه
۴	تاریخچه
۸	تعاریف و مفاهیم
۱۴	تجارب سایر کشورها در مورد دورکاری
۲۰	مشاغل مناسب دورکاری
۲۲	کارکنان مناسب برای دورکاری
۲۴	مدیران مناسب برای دورکاری
۲۵	شغل هایی که برای دورکاری مناسب نیستند
۲۵	مزایای دورکاری
۳۱	توصیه هایی برای دورکاران
۳۱	معایب دورکاری
۳۳	موانع دورکاری
۳۶	چالش های دورکاری
۴۱	راه های گسترش دورکاری
۴۱	فازهای گسترش دورکاری
۴۵	فرایند برنامه ریزی دورکاری
۴۶	قوانین و مقررات دورکاری

۴۶	زیرساخت های دور کاری
۵۲	ارزیابی عملکرد دور کاران
۵۶	بهره وری دور کاری
۵۹	چرا دور کاری به توسعه خود ادامه می دهد؟
۶۰	نتیجه
۶۰	تجربه دانشگاه علوم پزشکی تهران
۶۶	پیوست ها
۹۸	منابع

مقدمه :

کار چیست؟ برای کار تعاریف زیادی از جانب اقتصاددانان و مکاتب فکری متفاوت ارائه شده « کار را می توان کوشش جسمی و فکری انسان برای نیل به هدف هایی غیر از لذت بردن از نفس کوشش» تعریف کرد . کار یکی از شرایط اولیه و اصلی زندگی انسانی به حساب می آید.

کار از جنبه های زمانی به دو صورت انجام می گیرد: تمام وقت و پاره وقت. کار تمام وقت به کاری گفته می شود که ساعات مقرر و معمول کار را به صورت پیوسته شامل گردد، مثلاً ۸ ساعت در روز یا ۲۴ ساعت در هفته. کار پاره وقت به کاری گفته می شود که به طور اختیاری و منظم، و نسبتاً کوتاهتر از ساعات کار معمول و قانونی روزانه یا هفتگی است .

بیکاری در سالهای اخیر معلول دو عامل رشد جمعیت و کاهش نرخ رشد اقتصادی می باشد ، به گونه ای که اینک به عنوان محل فرآیند توسعه ملی تلقی شده و بسیاری از آرمانهای انقلاب اسلامی را به چالش کشانده است

پدیده هایی چون اعتیاد ، خلافتکاری ، قانون ستیزی، هنجارشکنی که در ارتباط تنگاتنگ با بیکاری ، فقر و محرومیت می باشند از مریض امثال گذشته و به تدریج به عرف جامعه تبدیل شده اند. چنین معضلاتی به همراه خروج سرمایه های انسانی و مادی از کشور، نشان دهنده وجود کاستی ها و نارسایی های ژرف و عمیق و فراگیر در کارکردهای



اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بوده، به طوری که به پدیده بیکاری دامن زده است.

طرح مشکل بیکاری و پیدا نمودن راه گریز و برون رفت از آن، موضوع بحث اکثر محافل عمومی و علمی میباشد. در محافل حاکمیتی نیز اغلب با ارائه راه حل های کوتاه مدتی چون طرح ضربتی اشتغال و اعطای وامهای خود اشتغالی به این مشکل پرداخته شده است.

آنچه مسلم است مشکل بیکاری در کوتاه مدت قابل حل نبوده و راه حل های دراز مدت نیز مستلزم شناسایی چالشها و مشکلات موجود در حوزه های مختلف سیاستگذاری، برنامه ریزی، قانونگذاری و ... و رفع هریک از آنها میباشد.

بی تردید مهمترین و تحول آفرین ترین پدیده در عصر حاضر فناوری اطلاعاتی، است. فناوری اطلاعات به سبب استفاده از سیستم های سریع و ارزان ارتباطی و اطلاع رسانی تمام عرصه های زندگی را تحت نفوذ و سیطره خود قرار داده است، از جمله کاربردهای این فناوری استفاده از آن در حیطه اشتغال است، به طوری که در حال حاضر اشتغال به میزان قابل ملاحظه ای تحت تاثیر کاربرد این فناوری قرار گرفته است. یکی از مصادیق، این تحول ایجاد شده در زمینه اشتغال، ایجاد شیوه جدید کارکردن تحت عنوان دورکاری است.

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، درنهادهای 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 ازجمله 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، نماییم. 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. دریکی دو سال اخیر در سراسر جهان کاربران اینترنت افزایش خیره کننده ای داشته است. در اواسط دهه آینده به احتمال زیاد این کاربران رشد میلیاردی خواهند نمود. دورکاری یکی از شیوه های انجام کار است که محصول آنگشتابان گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات است. دورکاری روش انجام کار درخارج از محل سازمان، اداره و یا شرکت در هرزمان و درهر 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.



• مشاغل را در عصر اطلاعات میتوان به چهار دسته تقسیم نمود:

۱. برخی شغل ها به تدریج از بین خواهندرفت (همانند شغل های کشاورزی سنتی و یا پاره ای مشاغل اداری که با توسعه اتوماسیون، جایگاه اولیه خود را ازدست خواهد داد).

۲. برخی شغل ها تغییر چندانی نخواهدداشت و تنها انعطاف پذیری بیشتری در زمان و مکان آنها پدیدخواهدآمد (همانند پزشک ، حقوقدان ، وکیل دعاوی ، طراح، مؤلف ، نویسنده ، ویرایشگر ، تایپیست ، تحلیل گر مالی، حسابدار ، مهندس صنایع و ...).

۳. بعضی از مشاغل با تجهیز به فناوری های نوین (از قبیل فناوری اطلاعات) آسان تر و منعطف تر انجام شده، از دقت و سهولت بیشتری برخوردار می گردند (مثلاً متصدی بیمه با تجهیز به تلفن همراه، پی جو، رایانه قابل حمل و دوربین دیجیتالی با سهولت بسیاری وظایف خود را انجام خواهد داد. سیستم های خبره به ارزیاب بیمه برای تعیین نرخ بیمه، میزان هزینه خسارت و ... کمک خواهدکرد.

۴. در نهایت، باید به شغل های جدیدی اشاره کرد که در واقع مولود عصر فراصنعتی هستند (شغل هایی همانند طراح گرافیکی، مدیر شبکه، تحلیل گر داده، تکنسین شبکه، متصدی ورود داده و ...).

تاریخچه :

تاریخچه دورکاری را با گفته ها و نوشته های جک ام. نیلز که در کتاب های مختلف با عنوان پدرخوانده دورکاری از او یاد کرده اند پی می گیریم؛ زیرا اولین کسی بود که به صورت رسمی به تحقیق در این خصوص



پرداخت. وی که دانشمند ساخت موشک بود و طراحی فضاییهای گوناگونی را در امریکا انجام داده و مدیریت تعدادی از برنامه های تحقیق و توسعه را بر عهده داشته، می گوید:

«همواره این سؤال را از خودم می پرسیدم که چرا کارها را به این روش انجام می دهیم؟ چرا نمی توانیم از فناوری برای انجام بهتر کارها استفاده کنیم؟ تا اینکه دو رخداد جهت فکر من را تغییر داد:

۱. پیش بینی برنامه بیست ساله ناسا در خصوص کار برد های غیر نظامی امور فضایی.

۲. مجموعه ملاقات هایی با برنامه ریزان شهری در سال ۱۹۷۱ که موضوع تکراری بحثشان، مسئله کاهش رفت و آمدها و در نتیجه کاهش آلودگی بود. باز هم سؤالات قبلی در ذهنم تداعی شد و ما به بررسی امکان استفاده از ارتباطات راه دور و رایانه برای انجام کار پرداختیم. فکری به ذهنم رسید که میتوانست جهان را تغییر دهد؛ چرا باید به سر کار برویم وقتی که فناوری به بیش تر ما امکان کارکردن در خانه یا در نزدیکی خانه را حداقل در بعضی اوقات می دهد؟

در سال ۱۹۷۳ رهبری یک تیم تحقیق بین رشته ای را بر عهده داشتم که ازسوی بنیاد ملی علوم حمایت مالی می شد. هدف از این حمایت، مطالعه موضوعات مربوط به سیاست دولت فدرال در "مصلحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل" بود.

به هرحال، توسعه سیاست "مصلحه بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل" عنوان بزرگی بود و راحت به زبان نمی آمد. بنابراین مجبور بودم فکر کنم و یک اصطلاح مرتبط و گویا برای این مفهوم پیدا کنم؛ در نتیجه واژه



Telecommuting را برگزیدیم، اما طولی نکشید که واژه Teleworking برای بیان کار برد های وسیع تر، جایگزین آن گشت.

در سال ۱۹۷۴ ما گزارش نهایی را منتشر کردیم و در ادامه آن کتابی با عنوان "مصالحة بین ارتباطات راه دور و حمل و نقل: گزینه هایی برای آینده" در سال ۱۹۷۶ در امریکا و در سال ۱۹۷۷ در ژاپن منتشر شد.

برخی از نویسندگان دیگر هم در سالهای ۱۹۸۲ - ۱۹۷۴ به این موضوع اشاره کرده اند. بعد از آن، آینده نگران مختلف در دیدگاه های تاریخی وسیعی که منتشر کردند، پیش بینی کردند که دورکاری شکل غالب سازماندهی کار در آینده خواهد بود. از جمله این افراد "آلوین تافلر" مشهور است که دیدگاه "کلبه الکترونیکی" را ارائه داد. در سال ۱۹۸۳ "فردریک ویلیامز" عبارت "نسانس الکترونیکی" را به کار برد. در دهه ۱۹۸۰ در اروپا و امریکا تحقیقات زیادی در خصوص جنبه های مثبت و منفی دورکاری و نیز طراحی شغل و ساختار سازمانی انجام گرفت.

در سال ۱۹۸۷ "فرانسیس کینزمن" که بیش از ۲۰ سال تجربه آینده نگری داشت، در موضوع "تغییر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناورانه و تأثیر آن بر کار و هنر مدیریت سخنرانی کرد و کتابی با عنوان "دورکاران" منتشر کرد. این اولین کتابی است که در انگلیس به پیش بینی دورکاری و انقلاب "کار انعطاف پذیر" پرداخته است. در سال ۱۹۸۹ "هندی" بیان کرد که سازمان ها به انعطاف پذیری بیش تری برای توسعه و ارائه خدمات به مشتریان خود نیاز دارند. در سال ۱۹۹۱ "استن ورث" بیان کرد که با یک نگرش منطقی برای اجرای زمان بندی شده دورکاری به شکل برنامه ریزی شده، بخت بیش تری برای موفقیت وجود دارد تا این که به یک واکنش بدون برنامه اقدام شود.



در سال ۱۹۹۲ "هادسن" در گزارش شرکت "بریتیش تلکام" با عنوان اقتصاد دورکاری اعلام کرد که در تحقیقی بر روی ۲۵۰ سازمان بزرگ بریتانیایی که دورکار استخدام کرده اند، متوسط افزایش بهره وری ۴۵ درصد ثبت شده است.

در سال ۱۹۹۵ کمیسیون اروپایی اعلام کرد که ممکن است دورکاری بخشی از زندگی کاری آینده افراد باشد.

بنابراین همان طور که نیلز پیش بینی می کرد، هم اکنون دورکاری در اکثر سازمانهای دولتی و خصوصی در اکثر کشورهای جهان اجرا می شود و از مزایای آن بهره مند می گردند.

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 به شهر دیگر به وسیله رایانه قابل حمل (لپ تاپ)، گزارش بازدید یا نتایج ارزیابی پروژه موردنظر و... را تدوین کند و از طریق پست الکترونیک (ایمیل) به سازمان متبوع ارسال کند.



تعاریف و مفاهیم :

دورکاری چیست؟

دورکاری تعاریف مختلفی دارد که در اینجا تعدادی از آن ها ارائه می گردد:

۱- دورکاری هرگونه شکلی از به کارگیری فناوری های اطلاعاتی (مانند ارتباطات راه دور و رایانه) به جای مسافرتهاى مربوط به کار و حرکت کار به سمت کارکنان، به جای حرکت کارکنان به سوی کار می باشد .

۲. دورکاری عبارت است از کارکردن در فاصل های دور از کسی که به شما پول می دهد؛ در خانه، در جاده یا در یک مرکز محلی. دورکاران از پست الکترونیکی، تلفن، فاکس و رایانه برای تماس با کارفرمایان یا مشتریان استفاده می کنند.

۳. دورکاری شیوه ای انعطاف پذیر در کارکردن است که طیف وسیعی از فعالیت های کاری، و همه آن هایی را که امکان کارکردن در بخش مهمی از زمان کاری، در مسافتی دور از کارفرما یا دور از مکان مرسوم کار را دارند، دربرمی گیرد. دورکاری ممکن است مبنای تمام وقت یا پاره وقت داشته باشد، و اغلب شامل پردازش الکترونیکی اطلاعات و همیشه شامل استفاده از ارتباطات راه دور برای برقراری ارتباط میان کارفرما و کارمند می باشد.

۴. دورکاری در مکانی مستقل از مکان کارفرما یا طرف قرارداد انجام می گیرد، مکانی که بنابر تمایل انفرادی شخص دورکار یا سازمانی که او برایش کار می کند، می تواند تغییر کند؛ و نیز کاری است که اساساً یا تا حد زیادی متکی بر استفاده از تجهیزات الکترونیکی است. نتایج چنین کاری از راه دور برای کارفرما یا طرف قرا رداد ارسال می شود. لازم نیست که