

■ دورکاری در سازمان اسناد و  
کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

زهرآ تهوری

■ چکیده

هدف: بررسی متون مرتبط با دورکاری و اقدامات صورت گرفته در این زمینه در جهان و ایران، به ویژه در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی و تحلیل اجرای این شیوه انجام کار در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

روش/رویکرد پژوهش: بررسی و مرور متون و مصاحبه با مسئولان اداره کل اموراداری سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

یافته‌ها: کتابداری و اطلاع رسانی و مشاغل که با اطلاعات سروکار دارند، به کمترین حضور فیزیکی کتابدار در محیط کار نیاز دارند و از این رو مناسب انجام کار به شیوه دورکاری هستند. برخی از این فعالیت‌ها عبارتند از: فهرست‌نویسی و مایه‌سازی و چکیده‌نویسی منابع، کتابخانه‌های دیجیتال، نشر الکترونیک، آموزش مجازی، مستندسازی، ویرایش پایگاه‌های اطلاعاتی، خدمات مرجع دیجیتال، ترجمه، پژوهش. سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران یکی از نهادهایی است که از دی ماه سال ۱۳۹۰ برخی کارکنان خود را در فازهای مختلف به دورکاری فرستاده است. نوع دورکاری در این سازمان به صورت کار در خانه و پاره‌وقت بوده است. از جمله تهدیدات ضروری برای اجرای این شیوه کار در سازمان، شناسایی مشاغل و افراد، سامانه امنیت اطلاعات، فراهم‌آوری دسترسی برخط برای کارکنان دورکار، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز، حمایت مالی، حمایت فنی، ابزار ارتباطی با مدیران و دیگر کارکنان، آموزش کارکنان دورکار، و سنجش دوره‌ای دورکاری است.

نتیجه‌گیری: ظاهر امر نشان از موفقیت نسبی این شیوه کار در برخی از بخش‌های این سازمان، به ویژه اداره کل پردازش و سازماندهی دارد، اما اطمینان از کم و کیف آن، به ویژه بررسی میزان بهره‌وری این شیوه کار، نیاز به پژوهش‌های بیشتر دارد.

کلیدواژه‌ها

دورکاری، دورکار، کتابخانه‌ها، دورکاری در مراکز اطلاع‌رسانی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

# دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

زهراتهوری<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶ پذیرش: ۱۳۹۱/۲/۲۳

## مقدمه

توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیرات بسیاری در شیوه زندگی و کار افراد گذاشته و تغییر و تحولاتی در روش زندگی و ماهیت کارشان ایجاد کرده است. یکی از رهاوردهای این تغییر و تحولات، انجام برخی کارها بدون محدودیت جغرافیایی است. این شیوه انجام کار را که به مدد فناوریها ایجاد شده و توسعه یافته است، «دورکاری»<sup>۲</sup> می‌نامند. در این شیوه، فرد دورکار<sup>۳</sup> در محلی به غیر از محل کار خود و معمولاً در منزل به وظایف کاری اش می‌پردازد. دورکاری یک انتخاب است راجع به روش انجام کار، که به کارکنان اجازه می‌دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محیط کار انجام دهند، یعنی افراد می‌توانند از منزل، از یک مرکز ارتباط از راه دور در نزدیکی خانه‌شان، یا از محل کار دیگری وظایف کاری‌شان را انجام دهند.

بین دورکاری و انجام کارها به صورت خویش فرما (خوداشتغالی) موارد مشترکی وجود دارد و در برخی متون از این دو با هم یاد می‌شود<sup>۴</sup>، چرا که دورکاری، هم می‌تواند یک جانشین برای شیوه انجام کار در یک سازمان یا اداره باشد و هم، نمونه‌ای از برون‌سپاری کارها. گروه اول، شامل حال کارکنان استخدامی یک اداره یا سازمان می‌شود که با اقدام به دورکاری، در واقع کار اداری خود را در محل دورکاری انجام می‌دهند. گروه دوم، افرادی هستند که از ابتدا برای انجام کار به صورت دورکاری انتخاب شده‌اند و سازمان یا اداره با برون‌سپاری بخشی از کار

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی  
سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران  
ztahavori@yahoo.com

2. Teleworking = telecommuting

3. Teleworker = telecommuter

۴. مونیکا بلیک در کتاب دورکاری برای

کتابداران و اطلاع‌رسانان به نمونه‌های بسیاری  
از دورکاری در قالب خویش فرما در انگلستان  
اشاره کرده است.

خود آن را به افراد خویش فرما و خارج از سازمان واگذار می‌کند. مفهوم نهفته در دورکاری این است که کارکنان می‌توانند دور از محل کار خود، در زمان دلخواه، با استفاده از فناوری‌های پیشرفته ارتباطات راه دور و رایانه کار کنند و سپس نتایج کار را به صورت الکترونیکی به اداره یا محل دیگری انتقال دهند (سهرابی، ۱۳۸۲، ص ۱۱). البته انعطاف در ساعات کاری همه‌گیر نیست و بستگی به نوع کار و تصمیم مدیر دارد، چه بسا مدیرانی که به دلیل ماهیت کار تمایل داشته باشند فرد دورکار در ساعات اداری در محل دورکاری مشغول کار خود باشد.

مقاله حاضر بر آن است تا با اشاره به برخی بحث‌های نظری مطرح در موضوع دورکاری در کل، و نیز دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، به نمونه اجرای این امر در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بپردازد. به همین منظور، تاریخچه دورکاری را در ایران و جهان بررسی می‌کند و انواع دورکاری را از بُعد مکان و زمان، ملزومات دورکاری، و مزایا و معایب این شیوه از کار را برمی‌شمارد. با اشاره به مشخصه‌های مشاغل و افراد مناسب دورکاری، به نحوه اجرای آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌پردازد و در پایان، اجرای این امر را در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان نمونه بیان می‌کند.

### تاریخچه دورکاری در جهان و در ایران

بررسی متون نشان می‌دهد که «دورکاری» به یک‌باره ایجاد نشده، بلکه این پدیده آرام آرام و همگام با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات ایجاد شده و رشد کرده است. دوره حائز اهمیت در روند تکامل کار از راه دور، بحران نفتی سال ۱۹۷۳، رکود اشتغال در بخش تولید، بالا رفتن تعداد افرادی که دارای مشاغل مرتبط با اطلاع‌رسانی بودند، کوچک شدن و بازمهندسی سازمان‌ها در دهه ۱۹۸۰، و تفکر جدید درباره الگوهای زندگی و کار بود (بلیک، ۱۹۹۹، ص ۵).

نخستین کسی که به‌طور رسمی به پژوهش در زمینه دورکاری پرداخت، جک ام. نیلز<sup>۵</sup> بود که در متون مختلف با عنوان «پدرخوانده دورکاری» از او یاد کرده‌اند. وی و همکارانش، به درخواست «بنیاد ملی علوم»<sup>۶</sup> طرحی درباره صرفه‌جویی در میزان پول و انرژی حاصل از انتقال کامل مشاغل کارمندی از اداره‌های مرکزی شهر به بیرون شهر انجام دادند. آنان ابتدا، به جای این فرض که مشاغل به خانه‌های کارمندان انتقال یابد، الگویی ارائه دادند که می‌توان آن را «الگوی نیمه‌راه خانه»<sup>۷</sup> نامید که به‌موجب آن کارمندان به مراکز کار نزدیک خانه خودشان انتقال یابند (تافلر، ۱۹۸۰، ص ۲۷۸). هدف این گروه، ایجاد سازگاری بین ارتباطات

5. Jack M. Nilles

6. National Science Foundation

7. Half-way house model

راه دور و حمل و نقل طولانی بود. از آنجا که این عبارت طولانی راحت به زبان نمی آمد، اصطلاح گویا و کوتاه Telecommuting برگزیده شد، اما چون این واژه کاربرد محدودی داشت، واژه Teleworking که می توانست کاربردهای وسیع تری داشته باشد، جایگزین آن شد (شور<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰ در سهرابی و رضائیان ۱۳۸۵، ص ۱۶۰).

ساختار کار از راه دور در دهه ۸۰ دستخوش تغییر شد و سازمان های بیشتری به استفاده رسمی از این روش روی آوردند. الین تافلر سال ۱۹۸۰، در کتاب موج سوم با اشاره به تغییر جایگاه دوره صنعتی تمدن (موج دوم) به عصر اطلاعات (موج سوم) و با ارائه دیدگاه «کلبه الکترونیکی»، پیش بینی کرد که تعداد فزاینده ای از افراد به دورکاری خواهند پرداخت. فردریک ویلیامز، از این دوره به عنوان «رئیس الکترونیکی» (۱۹۸۳) یاد کرد. فرانسیس کینزمن، اولین کتاب را با عنوان دورکاران در انگلیس در سال ۱۹۸۷ منتشر کرد و در آن به پیش بینی دورکاری و انقلاب کار انعطاف پذیر پرداخت (سهرابی و رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۶۱).

در دهه ۹۰، با تصویب قانون هوای پاک، سازمان های بسیاری تلاش کردند با پیاده سازی برنامه های کار از راه دور، الزامات این قانون را برآورده سازند (مرآتی و ناطق، ۱۳۹۰، ص ۷). پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (به ویژه ارتباطات دوربرد) و نیز کاهش هزینه های مربوط به فراهم آوری و کاربرد این تجهیزات بر سرعت توسعه دورکاری افزود. سال ۱۹۹۸، کمیسیون اروپایی اعلام کرد که دورکاری در حال بدل شدن به جریان اصلی در بخش های مشاغلی که از لحاظ اطلاعاتی غنی هستند و همین طور برای افراد ماهر در زمینه فناوری است (بلیک، ۱۹۹۹، ص ۷).

طی دهه اخیر درصد شرکت هایی که از دورکاری یا سایر روش های کاری جایگزین استفاده می کنند، افزایش چشمگیری داشته است. برخی آمارها نشان می دهد که میزان دورکاران در ایالات متحده از ۲ میلیون نفر در سال ۱۹۹۲، به ۱۹ میلیون نفر در سال ۲۰۰۱ رسیده است. در سال ۲۰۰۳، رویکرد دورکاری در بسیاری از سازمان های ایالات متحده با استقبال چشمگیری مواجه شد. طبق مطالعه انجام شده در سال ۲۰۰۴، ۴۴ میلیون نفر در ایالات متحده مشغول کار از راه دور بودند (۲۴/۱ میلیون نفر استخدام شده اند و ۲۰/۳ میلیون نفر خوداشتغال هستند) (مرآتی و ناطق، ۱۳۹۰، ص ۷).

با گذشت حدود ۴ دهه از طرح و اجرای نظریه دورکاری در سطح جهان، این پدیده در ایران هنوز نهال نوپایی است که یک سال و اندی از تولدش می گذرد. آیین نامه دورکاری کارمندان دولت به منظور انجام وظایف محول شده بدون حضور فیزیکی کارمند واجد شرایط (نیروهای فکری دستگاه ها) در محل کار، تیرماه ۱۳۸۹ با هدف افزایش بهره وری، انعطاف کاری، و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن، به دستگاه های دولتی

8. Shore

ابلاغ شد. بر این اساس، کمیته‌ای در هر دستگاه دولتی برای احصای مشاغل دورکاری تشکیل شد تا فعالیت‌های قابل انجام به‌روش دورکاری را در دستگاه متبوع معرفی کند. نتیجه این شد که اجرای طرح دورکاری، به‌طور آزمایشی در چند وزارتخانه و سازمان آغاز شد (تهوری، ۱۳۹۰).

در مرحله اجرایی، ارزیابی ماهانه وضعیت دورکاری در دستگاه‌ها، به‌عهده امور اداری مالی هر دستگاه گذاشته شد و سرانجام هم در دستور کار قرار گرفت که در سال ۱۳۹۰، حدود ۲۰ درصد از مجموعه فعالیت‌ها در ادارات دولتی از طریق دورکاری ارائه شود. اکنون، دورکاری در برخی ادارات دولتی آغاز شده و در حال اجراست و هنوز گزارشی از کم و کیف آن در سطح کشور ارائه نشده است. همچنین، اطلاعاتی از فعالیت بخش خصوصی در حوزه دورکاری ثبت نشده که بتوان گفت این بخش نیز دست به اجرای دورکاری زده است یا خیر (تهوری، ۱۳۹۰).

## انواع دورکاری

بر اساس مکان انجام کار و مدت زمانی که دورکاران صرف انجام کار می‌کنند، دورکاری به گروه‌های زیر تقسیم می‌شود (بلیک، ۱۹۹۹؛ سهرابی، ۱۳۸۲؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰؛ عباسی، [بی تا]؛ آکارت، ۱۹۹۸):

## از بُعد مکان کار

- **دورکاری در خانه (خانه‌کاری)**<sup>۹</sup>: متداول‌ترین نوع دورکاری است که به‌ازای آن فرد دورکار در مکانی ثابت در منزلش مشغول به کار می‌شود.

- **دورکاری سیار (موبایل)**<sup>۱۱</sup>: ویژه برخی مشاغل است که نیاز به سفرهای درون‌شهری دارند. به‌طور معمول، کارهایی در قالب مأموریت‌های ساعتی به این شکل انجام می‌شوند و به‌موجب آن فرد دورکار، خارج از محل کار و سکونت خود و در ارتباط با شبکه سازمانی محل کارش (با رایانه یا تلفن) به کار می‌پردازد.

- **دورکاری از طریق مرکز راه دور (کلبه‌کاری)**<sup>۱۲</sup>: این نوع دورکاری در اماکنی به‌نام دورکلبه یا دورمرکز انجام می‌شود. این مرکز محلی است نزدیک محل زندگی فرد دورکار که وی در آنجا به فناوری اطلاعات و برخی از تسهیلات اداری دسترسی دارد و به‌جای رفت و آمد به اداره خود، از این مرکز برای انجام امور کاری‌اش استفاده می‌کند.

- **دورکاری مرکز ماهواره‌ای (اقماری)**<sup>۱۳</sup>: این مرکز، شعبه کوچکی از اداره یا سازمان است که در مکانی دور از مرکز اصلی واقع شده و از طریق شبکه سازمان با اداره مرکزی در تعامل است.

9. Accart
10. Home-based telework
11. Mobile telework
12. Telecottages
13. Satellite branch office

## از بُعد مدت زمان دورکاری

- **دورکاری تمام وقت:** در این نوع، فرد دورکار مدت معینی (به طور معمول بیش از یک هفته) را که مدیرش مشخص می کند، بدون حضور مقطعی در سازمان، به انجام امور کاری خود می پردازد. در پایان مدت دورکاری، فرد دورکار به سازمان خود بازمی گردد.

- **دورکاری پاره وقت:** در این نوع دورکاری که متداول ترین نوع آن است، فرد دورکار مطابق با برنامه زمانی متناوب که توسط مدیرش مشخص می شود، بخشی از هفته و یا ساعاتی از روز را از طریق دورکاری و بخش دیگر را در محل کارش به انجام امور می پردازد. در دورکاری پاره وقت، زمان و ساعت کار می تواند به تناسب نوع کار و تصمیم مدیریت، به صورت شناور و یا در ساعات اداری باشد.

## ملزومات دورکاری

هر شغل و هر شیوه کاری ملزومات خاص خودش را نیاز دارد. دورکاری نیز به دلیل شیوه اجرایی که آن را متمایز از کار حضوری در محل می کند، نیازهای خاص خود را دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

**شناسایی مشاغل و افراد:** ضروری ترین و نخستین امر در اقدام به دورکاری، شناسایی مشاغل و افراد مناسب این شیوه کار است.

**فناوری:** به تناسب کار، تجهیزات سخت افزاری همچون کامپیوتر، پرینتر، اسکنر؛ تجهیزات نرم افزاری همچون برنامه ها و پایگاه های اطلاعاتی مورد نیاز، و نیز اتوماسیون و ایمیل اداری؛ تجهیزات ارتباطی همچون تلفن، فکس، مودم؛ و البته اینترنت با پهنای باند و حجم مناسب باید در محل دورکاری فراهم باشد.

**محیط کار:** یکی از شرایط مهم و ضروری برای بهره وری بیشتر در دورکاری، در نظر گرفتن محل مناسب و دور از سر و صدا و رفت و آمد دیگران و نیز فضایی ایمن و بهداشتی و ارگونومیک برای کار است.

**حمایت مالی:** سازمان متبوع باید منابع مالی کافی برای تهیه ابزار جانبی و نیز هزینه های ارتباطی (تلفن و اینترنت) در اختیار فرد دورکار قرار دهد.

**حمایت فنی:** ضروری است تا همیشه در حین دورکاری، حمایت فنی از سیستم و برنامه های کامپیوتری فرد دورکار صورت گیرد.

**مهارت آموزی:** آموزش استفاده از تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری دورکاری و نیز قوانین دورکاری به افراد دورکار لازم است.

**رهنمودها و سیاست مکتوب کار:** برای روشن بودن مسئولیت های دورکاران، باید رهنمودها

و سیاست کار بر اساس وظایف افراد و به شکل مکتوب در اختیار آنان قرار گیرد.

**در دسترس بودن:** فرد دورکار همیشه باید از طریق تلفن یا پست الکترونیکی یا هر وسیله ارتباطی دیگر در دسترس مدیر و همکاران مرتبطش باشد. البته بهتر است که این نیاز به ساعات اداری خلاصه شود تا حریم خصوصی و شخصی فرد دورکار دچار اختلال نشود.

**در تماس و مطلع بودن:** فرد دورکار باید در جلسات هفتگی یا ماهیانه محل کار خود شرکت نماید و تلاش کند همیشه از آخرین خبرهای امور پرسنلی/اداری محل کارش و نیز خبرهای علمی حوزه کاری اش مطلع باشد.

**سنجش دوره‌ای عملکردها:** در بازه‌های زمانی مشخص، باید عملکرد کارکنان دورکار سنجیده شود تا میزان بازدهی این شیوه کار تعیین گردد.

**فرهنگ سازی در سطح جامعه:** برای آمادگی جامعه، به‌ویژه خانواده‌های افراد دورکار، لازم است تا تمهیداتی اندیشیده شود و به آنها آگاهی‌های لازم ارائه گردد.

## مزایا و معایب دورکاری

دورکاری، هم فرصت‌ها و مزایایی برای گروه‌های مشمول فراهم می‌آورد و هم مخاطراتی به دنبال دارد. مزایای دورکاری را می‌توان در سه گروه مزایای فردی، سازمانی و اجتماعی به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

**مزایای فردی:** کاهش هزینه‌ها و زمان رفت و آمد بین محل کار و منزل، دست یافتن به توازن بین زندگی و کار، ایجاد مسئولیت فردی و استقلال، گریز از سیاست‌بازی شغلی (اداری)، کاهش حواس‌پرتی، کاهش مرخصی‌های استعلاجی (غیبت کارکنان)، کاهش تأخیر و تعجیل‌های اداری (مرخصی‌های ساعتی)، کاهش ملاقات‌های رودررو در داخل سازمان، محاط شدن در حریم امن خانه (خانه‌کاری)، شرایط و ساعات کاری جذاب و قابل انعطاف، کاهش فشارهای روانی ناشی از برخوردها و تعاملات نامناسب اجتماعی، توسعه مهارت‌های کامپیوتری و جست‌وجو به شکل خودآموزی، و افزایش میزان اضافه‌کار.

**مزایای سازمانی:** کارآیی و بهره‌وری بیشتر، کاهش هزینه‌های پشتیبانی داخل سازمان، حفظ مهارت‌های کمیاب که نمی‌توانند در محل کار حضور یابند، افزایش خدمات به مشتریان، کاهش مرخصی‌های استعلاجی و تأخیر و تعجیل‌های کارمند و نبود وی در سازمان، صرفه‌جویی در فضای سازمانی، کاهش بیش از حد شلوغی محل کار، صرفه‌جویی در مصرف انرژی، تداوم کار حتی پس از ساعات اداری، و برگشت‌پذیری (بهبودپذیری) کار بعد از حوادث غیرمترقبه.

**مزایای اجتماعی:** کاهش حجم ترافیک، کاهش آلودگی، فرصت‌های کار وسیع‌تر (به‌ویژه

برای افراد ناتوان یا افرادی که امکان حضور در محل کار را ندارند، و بهبود فرصت‌های کاری به دلیل از بین رفتن محدودیت فاصله.

همان‌طور که اشاره شد، دورکاری گذشته از مزایایی که برای فرد دورکار و سازمان متبوع وی فراهم می‌کند، می‌تواند مخاطرات و مشکلات فردی و سازمانی و اجتماعی هم به دنبال داشته باشد که به‌نوعی از معایب آن به حساب می‌آید. از جمله این معایب می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

**معایب فردی:** نبود امکانات مناسب و در دسترس در محل دورکاری، کاهش ارتباطات فردی که به انزوای فردی می‌انجامد، شرایط کاری سخت به‌واسطه ضعف‌های فناوری (در نبود پشتیبانی فنی)، نگرانی از عدم پیشرفت و ارتقای شغلی، فرسایش حاصل از کار بدون ارتباطات (در درازمدت)، از بین رفتن مرزهای بین زندگی خانوادگی و کار (تعارض نقش‌های فردی و شغلی)، مشغله خارج از ساعات اداری، و نگرانی از به‌خطر افتادن سلامت جسمی به‌واسطه کم‌تحركی.

**معایب اجتماعی:** کاهش ارتباطات اجتماعی که به انزوای اجتماعی و حرفه‌ای می‌انجامد، کاهش فعالیت‌های اجتماعی، و کاهش انگیزه‌های اجتماعی برای پیشرفت در کار.

**معایب سازمانی:** امنیت اطلاعات، مشکلات نظارت بر کارمندی که نمی‌توان دید چگونه کار می‌کند، ملزومات آموزش دورکاران (آموزش استفاده از تجهیزات دورکاری و قوانین دورکاری)، آموزش مدیران مافوق، فراهم کردن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز، برقراری جلسات توجیهی و بررسی امور دورکاری، فراهم کردن دسترسی برخط، تغییر الگوهای سنتی سازمان برای انجام تغییرات فرهنگی درون‌ساختاری، کاهش تمرکز بر فعالیت‌های گروهی، هزینه‌های مالی اضافی برای تهیه تجهیزات دورکاری، موضوعات قانونی، و در پایان، واگذاری کارهای پیش‌پافتاده به افرادی که به دورکاری نرفته‌اند (بلیک، ۱۹۹۹؛ سهرابی و رضائیان، ۱۳۸۵؛ اسدی و کریمی، ۱۳۹۰؛ مرآتی و ناطق، ۱۳۹۰؛ باروچ<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸؛ آکارت، ۱۹۹۸)

## مشاغل و افراد مناسب دورکاری

دورکاری یک نسخه عام نیست که بتوان آن را برای همه مشاغل تجویز کرد چون بیشتر مشاغلی را دربرمی‌گیرد که یا به‌طور کامل متکی بر نیروی فکر هستند (همچون پژوهش و نگارش و ویرایش) و یا با وسایل ارتباطاتی حاصل از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام‌پذیر باشند (مانند برنامه‌نویسی رایانه، ورود داده‌ها، واژه‌پردازی، طراحی نرم‌افزار و پایگاه‌های اطلاعاتی). این مشاغل باید نتیجه‌محور باشند، یعنی پایان ایام دورکاری، محصول کار قابل مشاهده و ارزیابی باشد، و نیز کمتر زمان‌محور باشند.

14. Baruch



از نظر بلیک (۱۹۹۹، ص ۴۳) کارهایی که می‌توان آنها را با موفقیت در قالب دورکاری انجام داد، دارای چند خصیصه مشترک هستند:

- خروجی‌ها به راحتی قابل سنجش و تعریف هستند؛
- نیاز اندکی به برقراری ارتباط رودررو دارند؛ و
- میزان الزام‌های فیزیکی [در آنها] در حداقل است (مثلاً نیاز به دسترسی مکرر به پوشه‌ها یا به تجهیزات حجیم ندارند).

گذشته از انتخاب شغل درست، انتخاب کارکنان مناسب نیز از مهم‌ترین ملزومات دورکاری است. باید در نظر داشت که عملکرد خوب یک کارمند در اداره یا سازمان دلیل بر عملکرد خوب وی در دورکاری نمی‌شود. این شیوه کار به افرادی خودانگیز، سازمان‌یافته، مبتکر، توانمند در مدیریت زمان، توانمند در برقراری ارتباط و مشارکت با دیگران، توانا در حل مسئله، دقیق، صادق، متمرکز، خودارزیاب، و به‌ویژه افرادی که توانایی‌های فناورانه را برای کار با فناوری مربوط به کارشان بدانند و علاقه‌مند به دورکاری باشند، نیاز دارد. بنابراین در ابتدای کار، مدیران باید ماهیت شغل و قابلیت‌های کارکنان را مورد بررسی قرار دهند و برای اجتناب از اشتباهات زیان‌بار و مخرب حاصل از انتخاب نادرست، دست به انتخاب دقیق مشاغل و افراد بزنند. چون فقط با انتخاب صحیح مشاغل و کارکنان دورکار و نیز فراهم کردن بستر این امر برای دورکاران می‌توان به موفقیت این طرح امیدوار بود.

### دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

تغییرات فناورانه بر نقش و مسئولیت کتابداران و نوع خدمات ارائه شده توسط آنها نیز تأثیر گذاشته است. امروزه بسیاری از مسئولیت‌های کتابداران به‌ویژه در حوزه اطلاعات، از طریق تجهیزات فناورانه و بدون نیاز و یا با کمترین نیاز به منابع چاپی انجام می‌شود. از طرفی، نیلز<sup>۱۵</sup> اشاره می‌کند که کارکنان مرتبط با فعالیت‌های اطلاعاتی نیاز دارند زمان‌هایی را در تنهایی به‌سر برند و فقط گاهی با دیگران ارتباط برقرار کنند، اما به ارتباطات رودررو که بیشتر ناخوشایند قلمداد می‌شود، نیاز ندارند (پراتی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۲).

متون مرتبط با دورکاری کارکنان کتابخانه محدود است و بیشتر اوقات گزارش‌های مربوط به تمهیدات دورکاری در کتابخانه‌ها به‌شکلی غیررسمی ارائه شده (پراتی، ۲۰۰۲، الف، ص ۳) و یا در فهرست‌های پستی، همچون اتوکت<sup>۱۷</sup> (پراتی، ۲۰۰۲، ص ۳۹)، ظاهر شده است که در آن کتابداران دورکار به مبادله اطلاعات و تجربیات خود پرداخته‌اند.

برخی کارشناسان، فهرست‌نویسی (مگلیو<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۱، فورستر<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۹، در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۴) و برخی دیگر، نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی (مگلیو، ۱۹۹۱، بروان<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۶، در پراتی،

15. Nilles

16. Prati

17. AUTOCAT

18. Meglio

19. Meglio

20. Browne

۲۰۰۲ (ب، ص ۲۴) را نخستین تمهیدات دورکاری در کتابخانه‌ها می‌دانند. از طرفی، ادن<sup>۲۱</sup> اظهار می‌کند که دورکاری، دورفهرستنویسی<sup>۲۲</sup>، و فهرستنویسی از راه دور<sup>۲۳</sup> اواسط دهه ۱۹۹۰ در محیط کتابخانه پدیدار شدند (پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۷).

اکنون با گذشت بیش از سه دهه از توسعه فناوری در کتابخانه‌ها، فهرستنویسی از راه دور همچنان به‌عنوان رایج‌ترین فعالیت کتابداری از راه دور است (لیزن و پلزر<sup>۲۴</sup> در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۲). در همین راستا، دورکاری برای تعدادی از کتابخانه‌های مهم ایالات متحده فرصتی را فراهم کرد تا تبدیل مواد گذشته‌نگر (راکد)<sup>۲۵</sup> را که سال‌ها در کتابخانه بدون سازماندهی باقی مانده بود (میلر<sup>۲۶</sup>، ۱۹۹۶ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۳) به سرانجام برسانند. پس از آغاز اجرای دورکاری در کتابخانه‌ها و به‌واسطه پیشرفت‌های حاصل از فناوری، فعالیت‌های دیگری به‌غیر از دورفهرستنویسی نیز به جرگه کارهای دورکاری پیوست. از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به خدمات نشر الکترونیکی اشاره کرد که نمونه آن خدماتی است که کراسیگ<sup>۲۷</sup> برای ایجاد پایگاه‌های الکترونیکی (همچون پایگاه الزویر) فراهم می‌کرد (بلاکستر<sup>۲۸</sup>، ۱۹۹۵، بلیک<sup>۲۹</sup>، ۱۹۹۹ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۳).

با روی کار آمدن کتابخانه‌های دیجیتال، نقش کتابخانه‌های سنتی در جهت فعالیت‌های دیجیتالی تغییر می‌کند و عرصه را برای فعالیت‌های غیرمتمرکز در کتابخانه‌ها ایجاد می‌کند (ویلسون<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۵ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۲) و به این ترتیب، فعالیت‌های دورکاری را هر چه بیشتر در حوزه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی توسعه می‌دهد.

گذشته از فعالیت‌های اشاره شده، فعالیت‌های دیگری برای دورکاری در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی پیشنهاد شده است که برخی از آنها عبارتند از: مستندسازی؛ ویرایش پایگاه‌های اطلاعاتی، به‌ویژه فهرست همگانی پیوسته کتابخانه<sup>۳۱</sup>؛ خدمات مرجع در قالب جست‌وجوی برخط، جست‌وجوی پایگاه داده‌ها، فعالیت‌های مشاوره‌ای، مرجع برخط زنده، و مرجع برخط زنده به‌همراه گفت‌وگو؛ آموزش؛ ترجمه؛ کنفرانس‌های ویدئویی؛ و ... (لیزن و پلزر، ۱۹۹۶؛ فورستر، ۱۹۹۹، مگلیو، ۱۹۹۱، موریچ<sup>۳۲</sup>، ۱۹۹۷، وودوارد، ۱۹۹۶، دیدر<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۷، شنایدر<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۰ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۷).

در راستای انجام فعالیت‌های کتابداری به شیوه دورکاری، هر تس‌هاوزر<sup>۳۵</sup> پیشنهاد یک مرکز کتابخانه تلفنی<sup>۳۶</sup> را ارائه می‌دهد تا کتابخانه‌ها و پایگاه‌های بیشتر، و منابع اطلاعاتی دیگری از طریق تمهید دورکاری بتوانند خدمت‌رسانی کنند. همچنین، مؤسسه EDBI<sup>۳۷</sup> توسعه فعالیت‌های مرکز تلفنی را که می‌تواند سطوح متفاوت اطلاعات را از طریق کتابداران دورکار فراهم آورد، توصیف می‌کند (پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۵).

لازم به ذکر است که برخی فعالیت‌های کتابداری واجد شرایط دورکاری نیستند. به‌عنوان

21. Eden
22. Telecataloguing
23. Remote cataloguing
24. Forster
25. Retrospective conversion
26. Forster
27. Crossaig
28. Blaxter
29. Blaxter
30. Wilson
31. OPAC
32. Woodward
33. Deider
34. Schneider
35. Herzauzers
36. Library call-center
37. EDBI: Ehemaliges

Deutsches Bibliotheksinstut

مثال آنهایی که نیاز به حضور کارکنان میز امانت دارند، فعالیت‌هایی که به واسطه آن افراد منابع را جایگذاری می‌کنند، و کارکنانی که به دلایلی در موقعیت‌های مربی، متخصص فنی سامانه‌ها، و مدیر یا سرپرست قرار دارند (بلیک و هایسلپ<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۴ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۱۸). به هر حال، هر شغلی که متمرکز بر نسخه‌های فیزیکی منابع باشد و یا نیاز به حضور فیزیکی کتابدار و اطلاع‌رسان داشته باشد، از فهرست کارهای مناسب دورکاری خارج می‌شود.

در نتیجه، با توجه به تغییر و تحولات اشاره شده در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی، به‌ویژه الکترونیکی شدن بسیاری از امور، همچنین ایجاد و توسعه کتابخانه‌های مجازی با در نظر گرفتن شرایط مورد نیاز فرد دورکار (ابزار و تجهیزات مورد نیاز برای کار دور از محل کار)، مشاغل دورکاری در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی را می‌توان در چند گروه زیر گنجانند:

- خدمات فنی از جمله فهرستنویسی و رده‌بندی انواع منابع چاپی و الکترونیکی
- نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی
- خدمات مرجع و اطلاع‌رسانی مجازی
- خدمات گزینشی اطلاعات<sup>۳۹</sup>
- خدمات نگارشی و پژوهشی همچون ترجمه و ویرایش متون، تهیه گزارش، و انجام پژوهش‌های مرتبط با حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی
- داوری و ویرایش مقالات مجلات کتابداری و اطلاع‌رسانی
- خبرنامه و مجله الکترونیکی کتابداری و اطلاع‌رسانی
- نشر رومیزی در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی
- ایجاد و توسعه کتابخانه‌های مجازی
- آموزش مجازی دروس تخصصی کتابداری و اطلاع‌رسانی
- آموزش سواد اطلاعاتی
- ویرایش و تکمیل پایگاه کتابشناسی کتابخانه
- طراحی و مدیریت وب‌سایت کتابخانه
- طراحی و مدیریت سامانه مدیریت دانش سازمان متبوع

این دسته‌بندی با تأکید بر حوزه‌هایی است که در چارچوب فعالیت‌های مبتنی بر اطلاعات الکترونیکی متمرکزند و به کمترین حضور فیزیکی و نظارت کتابدار نیاز دارند. هریک از اینها به تناسب کتابخانه و نوع خاص کار ممکن است تفاوت‌هایی داشته باشند که به موجب آن حتی دورکاری را در آن بخش خاص از کتابخانه غیرممکن کنند (تهوری، ۱۳۹۰). در مواردی همچون فهرستنویسی، نمایه‌سازی و چکیده‌سازی منابع چاپی فرد دورکار می‌تواند این منابع

38. Black and Hyslop

39. Selective dissemination of information (SDI)

را در روزهای هفته که در محل کار حاضر می‌شود با خود ببرد و پس از اتمام کار به محل کار بازگرداند.

با گذشت دو دهه از آغاز اجرای دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، گزارش‌ها حاکی از موفقیت این شیوه کار در حوزه‌های کاری اشاره شده در نمونه‌ها و همچنین استقبال کتابداران از آن بوده است. براساس گزارش کتابخانه کنگره، تا ژوئن ۲۰۱۰ حدود ۱۲ درصد کارکنان کتابخانه دورکاری می‌کرده‌اند و این درصد رو به افزایش بوده است (کتابخانه کنگره<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱). در میان این فعالیت‌ها، خدمات فنی را بسیار مستعد دورکاری دانسته‌اند (کلپفر<sup>۴۱</sup>، ۱۹۹۷ در پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۵) که در قالب فهرست‌نویسی از راه دور، به‌خصوص فهرست‌نویسی مواد گذشته‌نگر (راکد)، در کتابخانه‌های ایالات متحده و اروپا از اقبال خوبی برخوردار بوده است.

در ایران، از تیرماه سال گذشته که مصوبه دورکاری کارمندان دولت به سازمان‌ها و ادارات دولتی ابلاغ شد، تعدادی از کارکنان این مراکز، از جمله کارکنان بخش‌های مرتبط با حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی، برای دورکاری انتخاب شدند و به اقتضای کار، چند روز از هفته را به کار در منزل مشغول شدند. تاکنون گزارشی از عملکرد هیچ‌یک از این مراکز منتشر نشده تا بتوان از کم و کیف آن آگاه شد (تهوری، ۱۳۹۰). سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران یکی از نهادهایی است که به‌موجب این مصوبه، برخی کارکنان خود را به دورکاری فرستاده است.

### دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران مؤسسه‌ای آموزشی، علمی، تحقیقاتی، و خدماتی است که اکنون با چهار معاونت کتابخانه ملی؛ اسناد ملی؛ پژوهش، برنامه‌ریزی و فناوری؛ پشتیبانی، و ۱۹ اداره کل به ریاست مشاور رئیس جمهور و زیر نظر ریاست جمهوری اداره می‌شود.

در راستای اجرای [آیین‌نامه دورکاری] موضوع تصویب‌نامه ۱۳۸۹/۴/۷ کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت دولت و بخشنامه‌های معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، در فاز نخست، این سازمان از ابتدای دی ماه ۱۳۸۹، تعداد ۱۳۰ نفر از کارکنان خود از مدیریت‌های مختلف را به مدت ۶ ماه با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری، و کاهش حجم رفت‌وآمد برای دورکاری انتخاب و اعزام کرد (اجرای مصوبه دورکاری ...، ۱۳۸۹).

در فازهای بعدی (پس از گذشت ۶ ماه)، عده‌ای از کارکنان برخی ادارات که به‌نظر

40. The Library of Congress

41. Klepfer

می‌رسید کارشان با نحوه دورکاری هماهنگی نداشته و به‌نوعی دورکاری جوابگوی کامل روند اجرای کارشان نبوده است، بنابراین به صلاحدید مدیر آن اداره به محل کار خود در سازمان بازگشتند؛ اما کارکنان دیگر از دیگر اداره‌های سازمان، به‌ویژه کارکنان اداره کل پردازش و سازماندهی از معاونت کتابخانه، و تا حدی اداره کل تنظیم و پردازش اسناد از معاونت اسناد که نحوه کارشان میزان همخوانی بالاتری را با روش دورکاری نشان می‌داد، براساس قراردادهای ۶ ماهه به دورکاری فرستاده شدند. این در حالی بود که قرارداد دورکاری دیگر کارکنان این اداره‌ها، برای ۶ ماهه دوم تمدید شد.

تا پایان سال ۱۳۹۰، تعداد ۱۰۶ نفر از سه معاونت کتابخانه (۷۹ نفر از چهار اداره کل پردازش و سازماندهی، کتاب‌های خطی و نادر، اطلاع‌رسانی، و فراهم‌آوری و حفاظت)، اسناد (۲۵ نفر از اداره کل تنظیم و پردازش اسناد، حفاظت و نگهداری، و اطلاع‌رسانی و ارتباطات)، و پشتیبانی (۲ نفر از اداره کل تدارکات و خدمات عمومی و امور مالی) به دورکاری فرستاده شده‌اند.

نوع دورکاری در این سازمان از بُعد محل کار، خانه‌کاری و از بُعد مدت زمان دورکاری، پاره‌وقت است که به‌موجب آن و به اقتضای کار و تصمیم مدیریت، کارکنان دورکار دو تا چند روز را در خانه و به‌شکل دورکاری به کار خود مشغول هستند. این در حالی است که تعداد معدودی از این افراد که دارای شرایط خاصی همچون معلولیت هستند، با موافقت مدیر یا سرپرست خود در ماه یک یا دو بار برای ارائه کار خود به اداره می‌آیند.

بررسی مزایا و معایب دورکاری در این سازمان نیاز به سنجش نظرات افراد دورکار و مدیران سازمان دارد که می‌تواند در قالب پژوهش‌های کمی و کیفی انجام شود. اما، درخصوص ملزومات دورکاری و برخی مسائل که در قالب معایب سازمانی مطرح شده است، می‌توان به برخی اقدامات انجام شده توسط سازمان اشاره کرد:

**شناسایی مشاغل و افراد:** برای شناسایی افراد مناسب دورکاری، کارگروه دورکاری (کار در خانه) در سازمان تشکیل شد و به‌موجب آن از مدیران اداره کل‌های سازمان خواسته شد تا براساس فرم‌هایی ویژگی‌های مشاغلی که امکان انجام وظیفه را بدون حضور فیزیکی کارمند در محل داراست، شناسایی و اعلام کنند.

**امنیت اطلاعات:** برای امنیت اطلاعات سازمان، یک دیواره آتش و یا یک سامانه مدیریت یکپارچه تهدیدات<sup>۴۲</sup> در سر راه ورودی شبکه سازمان قرار می‌گیرد و کاربران راه دور با اتصال به این سامانه، به شبکه داخلی سازمان مرتبط می‌شوند و فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند. به‌طور معمول می‌توان از سرویس شبکه خصوصی مجازی<sup>۴۳</sup> این سامانه برای امن‌سازی

42. Unified Threat Management (UTM)

فرآیند دورکاری نیز استفاده کرد (ابزار دورکاری امن، ۱۳۸۹، ص ۳۸). در همین راستا و به منظور تأمین امنیت اطلاعات، یکی از شبکه‌های خصوصی مجازی برای اتصال به شبکه سازمان بر روی سیستم‌های کارکنان دورکار سازمان اسناد و کتابخانه ملی فعال شده است.

**فراهم کردن دسترسی برخط:** سازمان اسناد و کتابخانه ملی از کارکنان متقاضی دورکاری خواست تا با توجه به پوشش مخابراتی منطقه زندگی‌شان (محل دورکاری)، یکی از ارتباطات اینترنتی را با استفاده از مودم‌های ADSL یا WiMAX انتخاب و برای دسترسی به آن اقدام کنند. به علت نیاز به استفاده از حجم بالای اینترنت که محدودیت کاربری شخصی دارد، نامه‌ای برای معرفی افراد به شرکت‌های موردنظر فعال در این زمینه صادر شد.

**فراهم کردن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز:** برای انجام امور اداری، برنامه‌ها و نرم‌افزارهای مورد نیاز و نیز سامانه اشاره شده بر روی سیستم‌هایی که افراد دورکار در اداره استفاده می‌کردند، نصب شد و به همراه یک عدد مودم برای اتصال به اینترنت در خانه، در اختیار آنان قرار گرفت.

**حمایت مالی برای تهیه تجهیزات دورکاری:** از آنجاکه تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری توسط سازمان در اختیار کارکنان قرار گرفت، سازمان فقط هزینه‌های اتصال به اینترنت و اشتراک آن را ماهانه به حساب کارکنان دورکار واریز می‌کند. برای کارکنان دورکار تجهیزاتی همچون میز و صندلی مخصوص کامپیوتر در نظر گرفته نشده است.

**حمایت فنی:** گروهی از متخصصان اداره کل فناوری و ارتباطات سازمان از طریق خطوط تلفن پاسخ‌گوی سؤالات فنی کارکنان دورکار هستند.

**مشکلات نظارت بر کارمند:** یکی از مشکلات شناخته شده مربوط به دورکاری از نگاه مدیریتی، مشکل نظارت بر کارمندان بوده است. مشکل مدیران، در جایگزین کردن دیدگاه سنتی پایش از نزدیک با دیدگاه نوین اعتماد به کارکنان است. مدتی است که کاربران شبکه داخلی سازمان اسناد و کتابخانه ملی با استفاده از خدمات ارتباطات یکپارچه<sup>۴۴</sup> شرکت مایکروسافت برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند. اکنون نیز کارکنان دورکار با استفاده از این سرویس گیرنده با مدیر و دیگر همکاران در ارتباط هستند. همچنین، در صورت نیاز با تماس‌های تلفنی به امور اداری می‌پردازند. از طرفی، چون نحوه کار در بخش‌هایی که به دورکاری رفته‌اند

43. Virtual Private Network (VPN)

44. Office communicator System

به شکل حجمی است و سنجش میزان کار به صورت آماری بررسی می‌شود، میزان کار کارکنان دورکار در پایان هر ماه به صورت گزارش کار ارائه می‌شود.

**ملزومات آموزش دورکاران:** از آنجاکه کار کارکنان دورکار در ادامه کارشان در سازمان و با استفاده از همان نرم‌افزارها و برنامه‌های پیشین انجام می‌گرفته است، لذا فقط دوره آموزشی کوتاه مدتی (چندساعته) برای استفاده از فضای مجازی اتصال به شبکه سازمان برای این افراد برگزار شد.

**سنجش دوره‌ای عملکردها:** برای سنجش دوره‌ای عملکرد کارکنان دورکار، فرم‌هایی تهیه و به مدیران کل هر اداره ارائه شد تا براساس آن نحوه عملکرد فرد دورکار بررسی و سنجیده شود. در همین راستا، ارزیابی سالانه‌ای نیز در کل سازمان توسط اداره کل اموراتاری انجام و گزارش آن به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور ارسال می‌شود. پیش از اجرای دورکاری، در جلسات توجیهی‌ای که در سطح مدیریت سازمان انجام شد، برخی جوانب کار بررسی و بقیه امور به هر یک از اداره‌های کل واگذار شد تا با توجه به ماهیت کار هر مدیریت، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام شود.

### دورکاری در اداره کل پردازش و سازماندهی کتابخانه ملی ایران

اداره کل پردازش و سازماندهی با چهار گروه فهرست‌نویسی و سازماندهی منابع کتابی، فهرست‌نویسی و سازماندهی منابع غیرکتابی، فهرست‌نویسی و سازماندهی پاینده‌ها، و مستندسازی در زیرمجموعه معاونت کتابخانه سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران قرار گرفته است. از همان فاز نخست اجرای مصوبه دورکاری در سازمان، تعدادی از کارکنان این مدیریت نیز (به‌غیر از گروه فهرست‌نویسی و سازماندهی پاینده‌ها) انتخاب و به دورکاری فرستاده شدند. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، به‌علت میزان بالای همخوانی کار کارکنان این مدیریت با شیوه دورکاری، هیچ‌کدام از کارکنان دورکار در این مدیریت با انحلال دورکاری مواجه نشدند و در فازهای بعد نیز عده‌ای دیگر از کارکنان این مدیریت به آنها ملحق شدند<sup>۴۵</sup>. شاید دلیل این امر این باشد که مطابق پیشینه اجرای دورکاری در سطح جهان، دورکاری در بخش خدمات فنی از رایج‌ترین و همخوان‌ترین امور کتابداری و اطلاع‌رسانی در سطح جهان بوده است. ابزار اصلی کار در سه گروه اشاره شده که به دورکاری رفته‌اند، نرم‌افزار جامع رسا با سه زیرمجموعه فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی و مستندسازی است. بیشتر حجم کار کارکنان دورکار در دو گروه فهرست‌نویسی و سازماندهی منابع کتابی و مستندسازی متمرکز بر فیپای الکترونیکی است که به موجب آن، ناشران برای دریافت فیپا به جای ارسال کتاب، فایل الکترونیکی آن را

۴۵. تا پایان سال ۱۳۹۰ تعداد ۶۱ نفر از این اداره کل به دورکاری رفته‌اند.

از طریق اینترنت و شبکه سازمان ارسال می‌کنند. گذشته از فیبا، ویرایش بانک‌های مستندات و پیشینه‌های کتابشناسی نیز در دستور کار دورکاران قرار گرفته است. این مورد هم از مواردی بود که در پیشینه‌ها به عنوان یکی از فعالیت‌های دورکاری شناخته شده بود.

دورکاران گروه فهرست‌نویسی و سازماندهی منابع غیرکتابی و برخی دورکاران از دو گروه دیگر، در روزهایی که به اداره می‌آیند (یک یا دو روز در هفته)، منابع چاپی که نیاز به سازماندهی و مستندسازی دارند با خود می‌برند و پس از اتمام کار به سازمان باز می‌گردانند. برخی ابزارهای مورد نیاز دورکاران به شکل آنلاین تهیه و در اختیارشان قرار گرفته است. از جمله آنها می‌توان به بانک‌های مستندات سرعنوان‌های موضوعی فارسی، مشاهیر و مؤلفان، تنالگان، و ناشران اشاره کرد که در نرم‌افزار جامع رسا قرار دارند. همچنین، فرآیندهای کتابخانه کنگره و دیوپی اسکن شده و در شبکه در اختیار کارکنان دورکار قرار گرفته است. در روزهای حضور در اداره، دورکاران موظفند مواردی که به کنترل با منابع مرجع چاپی مانند واژه‌نامه‌ها و دایرةالمعارف‌های تخصصی نیاز دارند، تکمیل کنند.

البته برخی فعالیت‌های کارکنان دورکار با مشارکت همکارانشان در اداره انجام می‌شود، از جمله تهیه و فهرست کردن کارت‌های شلف در گروه فهرست‌نویسی و سازماندهی منابع کتابی که با همکاری کارشناسان بخش شلف‌لیست انجام می‌شود. همچنین در گروه مستندسازی، کنترل و جست‌وجو در منابع چاپی موجود در اداره، در موارد ضروری با مساعدت همکاران حاضر در بخش صورت می‌گیرد. این همکاری و مساعدت و تسهیم کار از رهاوردهای دورکاری است که به نوعی یک تیم مجازی را به‌ویژه در این دو گروه ایجاد کرده است. به‌طور حتم، عدم همکاری هر یک از افراد این تیم در فرآیند دورکاری این گروه‌ها اختلال ایجاد می‌کند.

## جمع‌بندی

نزدیک به چهار دهه است که دورکاری، این پدیده منتج از تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات، آهنگ شتابانی را در جهان، به‌ویژه در کشورهای اروپایی و ایالات متحده نواخته است. امروزه در بسیاری دفاتر کاری، حضور فیزیکی در تمام ساعات اداری ارزش خود را از دست داده و دانش، تفکر، اطلاعات، داده، و آگاهی جایگزین زور بازو شده است (لور، ۱۹۹۸ در بلیک، ۱۹۹۹، ص ۷). از همین رو، آینده‌نگران در دیدگاه‌های تاریخی وسیعی که منتشر کرده‌اند، پیش‌بینی می‌کنند که دورکاری شکل غالب سازماندهی کار در قرن ۲۱ خواهد بود. با وجود مزایا و محاسن زیاد این شیوه کار، نمی‌توان آن را نوشدارویی برای همه مشاغل در نظر گرفت و معایب و مشکلات ناشی از انتخاب هر کاری برای این شیوه کار



را نادیده گرفت، اما با انتخاب صحیح شغل و کارمند مناسب دورکاری می‌توان از بسیاری اشتباهات زبان‌بار و مخرب حاصل از انتخاب نادرست اجتناب کرد. یکی از حوزه‌هایی که سال‌هاست دورکاری در آن اجرا شده و موفقیت‌هایی را به دنبال داشته است، حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی است.

در این حوزه، فقط اموری که با اطلاعات سروکار دارند و به کمترین حضور فیزیکی کتابدار در محیط کار نیاز دارند، مناسب این شیوه کار هستند. فعالیت‌هایی همچون فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی منابع، کتابخانه‌های دیجیتال، نشر الکترونیک، آموزش مجازی، مستندسازی، ویرایش پایگاه‌های اطلاعاتی، خدمات مرجع دیجیتال، ترجمه، پژوهش، و... در زمره فعالیت‌های موفق دورکاری در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی شناخته شده‌اند. داتور<sup>۴۶</sup> فراتر از این فعالیت‌ها پیش می‌رود و اظهار می‌دارد که دیگر نیازی به کتابخانه‌ها به معنای یک جای فیزیکی نمی‌بیند و عقیده دارد که امور کتابداری می‌تواند از خانه بهتر از کتابخانه انجام شود (پراتی، ۲۰۰۲، ص ۲۴).

گزارشی از کتابخانه کنگره نیز با اشاره به فواید بالای این شیوه کار، تأکید دارد که دورکاری باید در تمام بخش‌های کتابخانه به آزمون گذاشته شود و این فرصت برای همه فراهم شود تا به دورکاری بروند، حتی کتابداران و مدیرانی که در ظاهر به نظر می‌رسد کارشان مناسب دورکاری نیست باید تلاش کنند تا با انعطاف و خلاقیتی که در کارشان ایجاد می‌کنند، این تجربه را به دست آورند (کتابخانه کنگره ۲۰۱۱، ص ۱۸).

در ایران، از تیرماه سال گذشته با ابلاغ مصوبه دورکاری کارمندان دولت به سازمان‌ها و ادارات دولتی، تعدادی از کارکنان بخش‌های مرتبط با حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی این مراکز نیز اقدام به دورکاری کرده‌اند. سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران یکی از نهادهایی است که به موجب این مصوبه، از دی‌ماه سال ۱۳۸۹ برخی کارکنان خود را در فازهای مختلف به دورکاری فرستاده است.

نوع دورکاری در این سازمان از بُعد محل کار، خانه‌کاری و از بُعد مدت زمان دورکاری، پاره‌وقت بوده است. از جمله تمهیدات اجرای این شیوه کار در سازمان می‌توان به سامانه امنیت اطلاعات، دسترسی برخط برای کارکنان دورکار، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز، حمایت مالی، حمایت فنی، ابزار ارتباطی با مدیران و دیگر کارکنان، و آموزش کارکنان دورکار اشاره کرد.

در پایان فاز اول، عده‌ای از کارکنان برخی ادارات سازمان که به‌نوعی دورکاری جوابگوی کامل روند اجرای کارشان نبود، به محل کار خود در سازمان بازگشتند و دورکاری‌شان منحل شد، اما کارکنان بخش‌هایی از کتابخانه از جمله کارکنان سه گروه از اداره پردازش و

سازماندهی که نحوه کارشان همخوانی بالایی با روش دورکاری داشت، به این شیوه کار ادامه دادند و عده‌ای دیگر از همکارانشان نیز به آنها ملحق شدند.

اکنون با گذشت یک سال و اندی از اجرای دورکاری در این سازمان، بیش از ۷۰ درصد کارکنان از هر سه گروه فهرستنویسی و سازماندهی منابع کتابی، فهرستنویسی و سازماندهی منابع غیرکتابی، و مستندسازی به شیوه دورکاری در منزل خود مشغول به کار هستند و یک یا دو روز از هفته را برای تکمیل امور کاری در اداره حاضر می‌شوند. ظاهر امر نشان از موفقیت نسبی این شیوه کار در این مدیریت دارد، اما اطمینان از کم و کیف آن، به ویژه بررسی میزان بهره‌وری این شیوه کار، پژوهش‌های کمی و کیفی را می‌طلبد.

## پیشنهادات

نظام اداری در ایران، بیشتر اوقات به شکل نظام وقت‌مزد به جای کارمزد اجرا می‌شود که در قبال سپری کردن وقت و زمان در محل کار حقوق دریافت می‌شود، نه در قبال کار انجام شده. این امر برخلاف ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری که بر نتیجه خروجی کارها تأکید دارد، بیشتر به ساعت حضور فرد بها می‌دهد. بنابراین، در راستای اجرایی شدن این قانون و دور شدن از نظام وقت‌مزد، چه بسا دورکاری یکی از راهکارهای مناسب برای کاهش هزینه‌های سربار، هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها باشد.

از آنجا که اجرای دورکاری در کشور ما به علت جدید بودن، هنوز در مرحله آزمون و خطاست، پژوهش در ارتباط با جنبه‌های مختلف آن اهمیت بسیاری در کاهش میزان خطاها و ضرر و زیان‌های فردی و اجتماعی و سازمانی خواهد داشت. در نتیجه، شایسته است با مطالعه نتایج پژوهش‌های سایر کشورهای پیشرو در این امر و به‌کارگیری تجربیات آنها و نیز تجربه موفق یا ناموفق سازمان‌هایی که طی این یک سال و اندی دورکاری در ایران آن را اجرا کرده‌اند، تجدیدنظرهای لازم در این امر انجام شود تا به نتایج بهتر و مفیدتری رسید و گام‌های مثبت و صحیح بیشتری در این راستا برداشت.

در همین راستا، تمهیداتی برای بهینه‌سازی امر دورکاری در کشور پیشنهاد می‌شود

از جمله:

- تجزیه و تحلیل مشاغل برای شناسایی مشاغل مناسب دورکاری؛
- توسعه و بهبود نظام خودکارسازی سازمان‌ها و اداره‌ها؛
- افزایش پهنای باند اتصال به اینترنت؛
- کاهش هزینه‌های ارتباطی (تلفن و اینترنت)؛
- افزایش ایجاد منابع و شبکه‌های اطلاعاتی الکترونیکی مورد نیاز در سازمان‌ها و

اداره‌ها؛

- افزایش ایمنی برنامه‌ها و شبکه‌ها و سطح امنیت اطلاعاتی سازمان‌ها و اداره‌ها؛
- بررسی معایب فردی، اجتماعی، و سازمانی دورکاری و انجام پیش‌بینی‌های لازم برای رفع این معایب؛ و
- ایجاد و ترویج فرهنگ دورکاری در جامعه، به‌ویژه در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها و اداره‌ها.

### منبع

- «ابزار دورکاری امن: دانلود ناآگاهانه چیست؟» (دی ۱۳۸۹). *ماهنامه پردازشگر*، ۸ (۸۰): ۳۸.
- «اجرای مصوبه دورکاری کارمندان دولت در سازمان اسناد و کتابخانه ملی آغاز شد» (۱ دی ۱۳۸۹). بازیابی ۳۰ آذر ۱۳۹۰، از: <http://nlai.ir/Default.aspx?tabid=198&ctl=Details&mid=3529&ItemID=3736>
- اسدی، الهام؛ کریمی، فاطمه (خرداد ۱۳۹۰). «بررسی دورکاری: مزایا و معایب». *گزارش*، ۲۲۷: ۷۷-۷۸.
- بلیک، مونیکا (۱۳۸۰). *دورکاری برای کتابداران و اطلاع‌رسانان*. ترجمه نادر نقشینه. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- تافلر، آلوین (۱۳۶۶). *موج سوم*. ترجمه شهیندخت خوارزمی. تهران: نشر نو.
- تهوری، زهرا (۱۳۹۰). «دورکاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛ یک مقدمه ساده». *نشریه الکترونیکی عطف*. بازیابی در ۳۰ فروردین ۱۳۹۱، از: <http://www2.atfmag.info/1391/01/20/teleworkin>
- سهرابی، بهمن (۱۳۸۲). *دورکاری: مفاهیم و فرایندهای برنامه‌ریزی*. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- سهرابی، بهمن؛ رضائیان، علی (۱۳۸۵). «بررسی دورکاری در سازمان اقتصادی کوثر». *پیام مدیریت*، ۱۹ و ۲۰: ۱۵۹-۱۷۳.
- عباسی، محمدرضا [بی تا]. «کنکاشی در موضوع دورکاری». *قالب‌سازان*، ۶۱: ۸۳-۸۷.
- مرآتی، احسان؛ ناطق، تهمنه (۱۳۹۰). *کار از راه دور: بازمهندسی ساختار و روش کار*. تهران: تنسیم نگار.
- Accart, Jean-Philippe (1998). "Networks and new ways of working: Human aspects". *INSPEL*, 32: 40-45. Retrieved 15 January 15, 2012, from: <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/98-1accj.pdf>
- Baruch, Yehuda (2000). "Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers". *New Technology, Work and Employment*, 15 (1): 34-49.
- The Library of Congress. Office of the Inspector General (2011). "Telework program requires: Stronger guidance and oversight". Retrieved 15 January 15, 2012, from: <http://>

[www.loc.gov/about/oig/reports/2011/rpt2011juneTeleworkProgram.pdf](http://www.loc.gov/about/oig/reports/2011/rpt2011juneTeleworkProgram.pdf)

Prati, Anna Maria (2002a). "Investigation of potential of teleworking and the needs of teleworkers to perform their role in the libraries of the Universit of Verona: Research proposal". Retrieved 15 January 15, 2012, from: <http://dspace-univr.cilea.it/bitstream/1889/1165/1/BP%2010111.pdf>

——— (2002b). "Telework in information and library environment: A literature review, BP 100". University of Parma; University of Northumbria at Newcastle. Retrieved 15 January 15, 2012, from: [http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework\\_in\\_Information\\_and\\_Library\\_Environment.pdf](http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11467/1/Telework_in_Information_and_Library_Environment.pdf)

#### استناد به این مقاله:

تهوری، زهر (۱۳۹۱). «دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳ (۴).