



## Investigating the Effect of Organizational Telecommuting on Organizational Commitment and Employee Decision-Making Power

Mahdi Mahmodzadeh<sup>a</sup>

<sup>a</sup>. Assistant Professor. .Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
**Telecommuting,**  
**Organizational**  
**Commitment,**  
**Decision Making Power.**

**Received:**  
February 6, 2024  
**Accepted:**  
August 22, 2024

### ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of employees' teleworking on organizational commitment and their decision making power. The research method applied in terms of purpose is descriptive-survey and cross-sectional in terms of data collection method. The statistical population of the study included all employees of General Department of Education in South Khorasan in Birjand city (including 145 people) of whom 109 people were selected through the Morgan table as a sample. Data collection tools are Standard Organizational Telecommunication Questionnaire, Standard Organizational Commitment Questionnaire, and Standard Decision making Questionnaire, which were used after ensuring content validity and reliability. SPSS and SmartPLS 3 software were used to achieve results. The results of hypothesis testing showed that teleworking has a positive and significant effect on organizational commitment and its effect on decision making power is insignificant. Also, the effect of organizational commitment on decision making power was positive and significant. The results of the Sobel test also indicate that organizational commitment plays a mediating role between teleworking and decision making power. In addition, the effect of all components of teleworking on organizational commitment are significant and positive, and this effect on decision making power was significant only for the trust component.

**Citation:** Mahmodzadeh, M. (2024). Investigating the effect of organizational telecommuting on organizational commitment and employee decision-making power. *Journal of Financial Management Knowledge*, 1(1), 55-67.

## Extended Abstract

### Introduction

Today, with the advancement of technology, we are dealing with a new concept called telecommuting, which indicates the movement from traditional working conditions to flexible procedures through the use of information and communication technology. telecommuting is a type of work that is done outside the traditional office environment. Typically, this method is also called working at home or out of the office. Due to the increasing costs of new hires, providing the necessary facilities and services for them, high fuel costs, air pollution, the importance of employee motivation and satisfaction, and other issues, organizations' interest in telecommuting has increased. However, telecommuting has negative effects on various managerial variables such as organizational commitment, decision-making power of employees, etc. Certainly, in this situation, there is a possibility that due to the lack of supervision, lack of sufficient control, lack of proper physical and verbal communication, the degree of employee dependence on the organization and the decision-making power of employees in various issues will decrease. Therefore, since in the country of Iran, after the widespread spread of the coronavirus and also the government's order to close some businesses, telecommuting has increased significantly; It is necessary to investigate this matter and solve its problems.

### Methodology

The purpose of this study is to investigate the effect of employees' teleworking on organizational commitment and their decision making power. The research method applied in terms of purpose is descriptive-survey and cross-sectional in terms of data collection method. The statistical population of the study included all employees of General Department of Education in South Khorasan in Birjand city (including 145 people) of whom 109 people were selected through the Morgan table as a sample.

collection tools are Standard Organizational Telecommunication Questionnaire, Standard Organizational Commitment Questionnaire, and Standard Decision making Questionnaire, which were used after ensuring content validity and reliability. SPSS and SmartPLS 3 software were used to achieve the results.

### Results and discussion

The results of hypothesis testing showed that teleworking has a positive and significant effect on organizational commitment and its effect on decision making power is insignificant. Also, the effect of organizational commitment on decision making power was positive and significant. The results of the Sobel test also indicate that organizational commitment plays a mediating role between teleworking and decision making power. In addition, the effect of all components of teleworking on organizational commitment is significant and positive, and this effect on decision making power was significant only for the trust component.

### Conclusion

According to the results of the research, it is necessary to identify the factors affecting participation in decision-making, which can improve organizational commitment and provide practical solutions to managers. Also, according to the results, it can be concluded that organizational commitment has a mediating effect between participation in decision-making and telecommuting. Due to the increase in telecommuting, it is possible to create a safe economic support for employees by establishing suitable conditions during the closures of organizations, in order to increase their organizational commitment and decision-making power. Also, before the implementation of telecommuting, it is necessary to establish infrastructures and conditions such as increasing the internet bandwidth, reducing communication costs,

increasing the creation of electronic information resources and networks needed in organizations and agencies, increasing the level of information security of organizations, and creating and promoting the culture of telecommuting in society. In addition, good training to employees on how to use equipment and facilities and time management between work and home is essential. Of course, due to the importance of employees' relationship with the main company and adherence to the organizational commitment, it is necessary to create a condition where the efficiency and productivity of each employee is measured and evaluated. In addition, organizational commitment is considered as a type of emotional and psychological dependence of employees to the organization, based on which a person who is highly committed to the organization determines his identity based on the organization and feels a sense of belonging and dependence to it. Therefore, it is recommended that the officials pay serious attention to the improvement of the quality of working life of the employees and consider

the necessary and appropriate plans to increase this variable. Therefore, it is recommended that the officials pay serious attention to the improvement of the quality of working life of the employees and consider the necessary and appropriate plans to increase this variable.

#### **Funding**

There is no funding support.

#### **Authors' Contribution**

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

#### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments**

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.



## بررسی تاثیر دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی

مهدي محمودزاده<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>واژگان کلیدی:</b> دورکاری، تعهد سازمانی، قدرت تصمیم‌گیری.</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۲ / ۱۲ / ۰۶</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۳ / ۰۶ / ۰۱</p>	<p>هدف این پژوهش بررسی تاثیر دورکاری کارکنان بر تعهد سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری آنان می‌باشد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان جنوبی (شامل ۱۴۵ نفر) بود که تعداد ۱۰۹ نفر از طریق جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد دورکاری سازمانی احمدی (۱۳۹۱)، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) و پرسشنامه استاندارد قدرت تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) می‌باشد که پس از اطمینان از روایی محتوی و پایایی مورد استفاده قرار گرفتند. جهت دستیابی به نتایج از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS 3 استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که دورکاری بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد و اثر آن روی قدرت تصمیم‌گیری نامعنا است. همچنین، اثر تعهد سازمانی بر روی قدرت تصمیم‌گیری مثبت و معنادار حاصل شد. نتایج آزمون سوبل نیز بیانگر اینست که تعهد سازمانی نقش میانجی را بین دورکاری و قدرت تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. علاوه بر این، اثر تمامی مولفه‌های دورکاری نیز روی تعهد سازمانی معنادار و مثبت می‌باشد و این اثر برای قدرت تصمیم‌گیری فقط برای مولفه اعتماد معنادار به دست آمد.</p>

محمودزاده، مهدي. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی. *نشریه دانش مدیریت مالی*، ۱(۱)، ۶۷-۵۵.

## ۱- مقدمه

امروزه در آغاز هزاره سوم با معنای جدیدی از کار که معنایی متفاوت با واژه قرن بیستم دارد به نام دور کاری سروکار داریم که در واقع نقطه عزیمت از شرایط کاری سنتی به سمت رویه های انعطاف پذیر به واسطه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات است و راه حلی نوین برای دستیابی به اهداف سازمان و برآورده ساختن نیازهای منابع انسانی می باشد (Shilpi & Saraf Pavan, 2018). دولت ها و شرکت های 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 مهم ترین سرمایه در هر سازمان محسوب می شود و سهم زیادی در اثر بخشی دارد (کیالاشکی و همکاران، ۱۴۰۰). با این حال، دور کاری دارای آثار منفی بر روی متغیرهای مختلف مدیریتی نظیر تعهد سازمانی، قدرت تصمیم گیری کارکنان و غیره می باشد. مسلماً زمانی که در یک سازمان دور کاری انجام پذیرد این احتمال وجود دارد که با توجه به کم بودن نظارت ها، عدم کنترل کافی، نبود ارتباط فیزیکی و کلامی مناسب و غیره میزان وابستگی کارکنان به سازمانی که در آن کار می کنند و مشارکت کارمندان در مأموریت و چشم انداز آن سازمان در جهت پیشبرد اهداف و قدرت تصمیم گیری کارکنان در مسائل مختلف کاهش یابد که این موضوع در تقابل با این مهم است که اگر افراد یک سازمان به سازمان تعهد داشته باشند، به پیش بینی رضایت کارکنان، همکاری آن ها، رهبری، عملکرد شغلی، امنیت شغلی و ویژگی های مشابه کمک خواهد کرد. حال از آنجا که در کشور ایران نیز پس شیوع گسترده بیماری کرونا و همچنین دستور دولت و حرکت سازمان ها به سمت دور کاری، میزان فعالیت های از راه دور و غیر حضوری افزایش چشم گیری داشته است؛ لازم است جوانب این موضوع بررسی گردد تا نقاط قوت و ضعف شناسایی گردد و راهکارهایی در جهت رفع چالش ها و تقویت فرصت ها ارائه شود. با این حال، علی رغم اهمیت بالایی که این موضوع دارد تحقیقات چندانی در این زمینه در داخل کشور انجام نشده است. از این رو، این پژوهش در صدد بررسی اثرات دور کاری سازمانی بر روی تعهد سازمانی و قدرت تصمیم گیری کارکنان است. در ادامه، ساختار مقاله به این صورت خواهد بود که؛ در بخش دوم به اهمیت و ضرورت پژوهش، ادبیات تحقیق در قالب مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته می شود. بخش سوم به معرفی روش تحقیق اختصاص یافته است. در بخش چهارم به بررسی مولفه های مختلف آماد و پشتیبانی، جنگ های آینده و محور مقاومت پرداخته شده است. در نهایت در بخش پایانی، نتیجه گیری پژوهش و پیشنهادات ارائه شده است.

## ۲- مبانی نظری و تجربی

### ۲-۱- تعاریف

#### دور کاری سازمانی

دور کاری عبارت است از یک آرایش کاری نوین که به واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات و توافق بین کارمند و کارفرما صورت می پذیرد و اقدامی موثر در جهت کاهش هزینه هاست که افزایش رقابت جهانی و سرعت سرسام آور تغییرات در نیازهای کارکنان، مشتریان منجر به ایجاد آن شده است. در واقع این پدیده پاسخی برای غلبه به برخی از چالش های فردی و سازمانی و اجتماعی جوامع شکل گرفته با الگوهای عصر صنعتی، ساختار بروکراتیک کم بهره ور، هزینه بر، غیر منعطف می باشد (معمارزاده و ابوالعالی، ۱۳۹۴). هرچند که ابراز نگرانیهایی در مورد اثرات منفی کار از راه دور به واسطه ترس از عدم ارتقا و قطع یا کاهش روابط اجتماعی وجود دارد، ولی از طرفی شاهد برقراری تعادل بین کار - زندگی دور کاران افزایش لذت از استقلال، خود مدیریتی (Shamir and Solomon, 1985) و از نظر سازمانی افزایش بهره وری، صرفه جویی در هزینه ها هستیم که این منافع سبب حمایت از دور کاری به عنوان استراتژی نوین در کنار اقداماتی از قبیل، دولت الکترونیک، دورآموزی، کار بانکی از راه دور، خرید از راه دور شده و تاثیرات مثبت آن بر رشد و توسعه پایدار مشخص است. هرچند که ایده اولیه آن مربوط به دهه ۱۹۵۰ است (Baruch & King Joan Yuen, 2000)، ولی مفهوم اصلی آن در دهه ۷۰ به دنبال چاره جویی برای حل مشکل افزایش شدید آلودگی هوا، مصرف سوخت و بحران نفتی در آمریکا توسط

جک. ام. نیلز به عنوان استراتژی جهت صرفه جویی در هزینه های فردی و سازمانی مطرح شد و سبب اعتماد به تکنولوژی برای رهایی از مشکلات قبلی شد (Vega, 2003). از زمان شروع دورکاری در دهه ۷۰ در ایالات متحده بسیاری از جنبه ها در مورد منافع آن برای سازمانها، افراد و به طور کلی جامعه آشکار و دائماً بر محبوبیت آن اضافه شده است. کوچک شدن سازمانها و مهندسی مجدد آنها در دهه ۱۹۸۰ تفکر جدیدی را درباره الگوهای زندگی و کار به وجود آورد که سبب خلق شیوه های جدیدی از کار شد. تغییر در مکان کار افراد به جای خود آنها به تدریج در این دهه پرورش یافت تا دهه ۹۰ که با جنبش اینترنتی نیز همراه و منجر به گسترش فعالیتهای دورکاری شد (Dambrin, 2004).

### تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی به دلیل پتانسیل تاثیرش بر اثربخشی سازمانی و عملکرد کاری کارکنان یکی از موضوعات مهم در مطالعات سازمان به شمار می رود. برای مثال، سطوح بالاتر تعهد سازمانی نتایج مثبتی مانند افزایش اثربخشی در کار، افزایش درگیری شغلی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش غیبت و کاهش فرسودگی شغلی و کاهش خستگی کاری را به همراه دارد (Labrague et al, 2018). تعهد سازمانی عموماً بر پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و تمایل شدید به ماندن در سازمان دلالت دارد (Fernández-Mesa et al, 2020). هال و همکاران (۱۹۷۰)، تعهد را فرایندی میدانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در یکدیگر ادغام می شوند. تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را نشان می دهد. این نگرش می تواند ناشی از تمایل، الزام یا نیاز فرد باشد. بر این اساس، از نظر مفهومی تعهد سازمانی حداقل با سه مولفه قابل تشخیص است (Allen and Meyer, 1990): اولاً: تعهد سازمانی اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش های سازمان را منعکس می نماید، ثانیاً: تعهد بر رفتار افراد در سازمان در جهت تحقق اهداف تاثیر می گذارد، و ثالثاً: تعهد سازمانی تمایل عمیق برای ادامه عضویت فرد در سازمان ایجاد می کند (Pool & Pool, 2007). انجل و پری (1984) تعهد را به دو جزء تقسیم کردند: تعهد ارزشی که تعهد فرد را به حمایت از اهداف سازمانی نشان می دهد و تعهد به ماندن در سازمان که به تمایل فرد برای ادامه عضویت در سازمان اشاره می کند. می یو و الن (1984) برای تبیین دیدگاه های پیرامون تعهد سازمانی، اصطلاحات تعهد عاطفی و تعهد مستمر را به کار بردند. آن ها در تحقیقات بعدی تعهد هنجاری را به عنوان جزء سوم تعهد مطرح کردند (Shrestha & Mishra, 2015).

### قدرت تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، شناسایی و انتخاب گزینه های جایگزین، بر اساس ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم‌گیرنده است؛ تصمیم‌گیری دلالت بر این دارد که گزینه های جایگزین دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند و در چنین حالتی می خواهیم تا حد امکان بسیاری از این گزینه ها را شناسایی کنیم و موردی را انتخاب کنیم که ۲ ویژگی را شامل شود: ۱) بیشترین احتمال موفقیت یا اثربخشی را داشته باشد؛ ۲) به بهترین وجه با اهداف، خواسته ها، سبک زندگی و ارزش ها متناسب باشد. بر اساس نظر کونتر و ویریچ (1989)، هر یک از این طبقه بندی ها با توجه به اینکه کدام دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی، بر نحوه واکنش و رفتار افراد هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری اثرگذارند، با یکدیگر متفاوت اند. اما برخلاف بسیاری از صاحب نظران که به عوامل محیطی و سازمانی به عنوان عوامل اصلی و محوری مؤثر بر انتخاب سبک تصمیم‌گیری افراد تأکید می ورزند. اسکات و بروس (1995)، بیشتر ویژگی های فردی و درونی افراد را به عنوان عوامل مهم در شکل‌گیری این سبکها مورد توجه قرار می دهند. اسکات و بروس ۱۹۹۵ پنج سبک تصمیم‌گیری مدیران را که شامل

<sup>1</sup> Angle & Perry

<sup>2</sup> Meyer & Allen

<sup>3</sup> Koontz and Weihrich

<sup>4</sup> Scott & Bruce

تصمیم‌گیری (۱) عقلانی (۲) شهودی (۳) وابستگی (۴) آنی (۵) اجتنابی است را مطرح نموده اند و معتقدند این پنج سبک تحت تاثیر ویژگی های درونی و شخصیتی افراد است که به عنوان الگو مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس مباحث مطرح شده در مبانی نظری، این مقاله به دنبال بررسی فرضیه های زیر می باشد:

۱. دورکاری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. دورکاری از طریق تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری تاثیر مثبت و معناداری دارد (نقش میانجی تعهد سازمانی)

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

بهشت آئین (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر نقش میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین رضایت شغلی و دورکاری کارکنان در شهرداری‌های شیراز پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که تعهد سازمانی اثر میانجی بر رابطه بین رضایت شغلی و اهداف دورکاری دارد. در حالی که رضایت شغلی تاثیر مثبت بسیار بالایی بر تعهد سازمانی دارد. علاوه بر این، تعهد سازمانی رابطه معناداری با دورکاری کارکنان نشان می‌دهد. کیالاشکی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقش خودکارآمدی در پذیرش دورکاری کارمندان پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که خودکارآمدی کارکنان بر پذیرش دورکاری نقش معناداری دارد؛ باورهای خودکارآمدی فردی و جمعی، انتظار پیامدهای فردی و جمعی در پذیرش دورکاری کارکنان نقش معناداری داشتند. قاسم‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به بررسی اثر جامعه‌پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مسئولیت‌پذیری با نقش میانجی تعهد سازمانی دیران پرداختند. نتایج نشان داد، رابطه مثبت و معناداری بین متغیر جامعه‌پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی با مسئولیت‌پذیری و رابطه مثبت و معناداری بین متغیر جامعه‌پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین در مدل تجربی پژوهش حاضر، نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین متغیرها در مدل تأیید شد. جعفری‌زاده مالگیری و فرجام (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر دورکاری هوشمند بر بهره‌وری سازمان در دوران پاندمی کووید-۱۹ پرداختند. یافته‌های پژوهش‌های پژوهش‌حاکمی از وجود رابطه مثبت و معنادار میان دورکاری هوشمند و بهره‌وری سازمان و همچنین تاثیر مثبت و معنادار دورکاری بر انگیزه، تجربه کاری و استفاده از فناوری اطلاعات بود. فریرا و همکاران (2021) در مقاله‌ای به بررسی مزایا و معایب دورکاری با توجه به شیوع گسترده کروناویروس پرداختند. نتایج نشان داد که کاهش هزینه و انعطاف‌پذیری برای ارتقای تعادل کار و زندگی مثبت‌ترین خروجی‌ها هستند، در حالی که مشکلات ارتباطی و فنی، و همچنین مسائل مدیریتی، چیزی است که بیشتر متخصصان را نگران می‌کند. یانگ و همکاران (2021) در پژوهشی به بررسی آثار دورکاری در نتیجه همه‌گیری بیماری کروناویروس بر روی همکاری کارکنان پرداختند. یافته‌ها حاکی از این بود که کاهش در ارتباطات همزمان و افزایش در ارتباطات ناهمزمان اتفاق افتاده است. این اثرات با هم ممکن است کسب و به اشتراک گذاری اطلاعات جدید در سراسر شبکه را برای کارمندان دشوارتر کند. تابورسی و همکاران (2021) در پژوهشی به بررسی و تجزیه و تحلیل تفاوت‌های تعهد و اعتماد سازمانی بین کارکنان معمولی و کارمندان از راه دور پرداختند. این نظرسنجی شامل ۲۶۵ نفر از پاسخ‌دهندگان شاغل در سازمان‌ها در صربستان (۸۸٫۳ درصد) و کشورهای اطراف (بوسنی و هرزگوین، مونته‌نگرو، کرواسی) بود. نتایج حاکی از آن بود که کارکنان از راه دور نسبت به کارکنان معمولی تعهد و اعتماد سازمانی قوی‌تری در محل کار نشان دادند. ونگ و همکاران (2020) در پژوهشی بررسی می‌کند که چگونه تعهد سازمانی کارکنان در حالت دورکاری ممکن است

<sup>1</sup> Ferreira et al.

<sup>2</sup> Yang et al.

<sup>3</sup> Taboroši et al.

<sup>4</sup> Wang et al

با انزوای روانی و فیزیکی مرتبط باشد. نتایج این مطالعه نشان داد که تعهد عاطفی دورکارها با انزوای روانی رابطه منفی دارد، در حالی که تعهد مستمر آن‌ها با انزوای روانی و فیزیکی همبستگی مثبت دارد.

### ۳- روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان جنوبی (شامل ۱۴۵ نفر) بودند. با توجه به نوع روش پژوهش که امکان اجرای پژوهش برای همه افراد جامعه آماری وجود ندارد، لذا برای انتخاب نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردید. به صورتی که از جامعه آماری مورد نظر تعداد ۱۰۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق، کتابخانه‌ای (شامل مراجعه به کتابخانه، منابع اطلاعاتی مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی) و میدانی (شامل انتخاب نمونه و توزیع پرسشنامه در بین افراد نمونه جهت تکمیل مراحل تحقیق) انجام شد.

برای سنجش متغیر دورکاری سازمانی از پرسشنامه احمدی (۱۳۹۱) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۲۱ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. این پرسشنامه سه بعد شامل بعد حمایت و پشتیبانی، ارتباطات و اعتماد را مورد سنجش قرار می‌دهد. در مطالعه احمدی (۱۳۹۱) پایایی این پرسشنامه بر اساس یک مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ۳۰ نفری پایایی پرسشنامه ۰/۹۵ محاسبه شد و روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۷) که شامل سه مولفه است که بعد عاطفی، مستمر و هنجاری هست استفاده شد. پرسشنامه تعهد سازمانی ۲۴ عبارت دارد که هر عبارت دارای مقیاس لیکرت ۷ تایی می‌باشد. در تحقیقات می‌یر و آلن (۱۹۸۴)، ضرایب پایایی هر سه مقیاس تعهد سازمانی بالاتر از ۰/۸۸ گزارش شده که نشان‌دهنده مقبولیت آن‌هاست. همچنین، در تحقیق عسگری و پورتراب (۱۳۸۷) به منظور تعیین پایایی از دو روش آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شد که به ترتیب برابر با ۰/۸۲ و ۰/۸۷ بوده که بیانگر ضرایب پایایی مطلوب پرسشنامه مذکور می‌باشد. همچنین، در پژوهش حیدری و شکوهی طرقی (۱۳۹۳) پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۱ به دست آمده است. در نهایت، برای سنجش متغیر دورکاری سازمانی قدرت تصمیم‌گیری از پرسشنامه اسکات و بروس (۱۹۹۵) که شامل پنج بعد (۱) عقلانی (۲) شهودی (۳) وابستگی (۴) آنی (۵) اجتنابی است استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵ بعد و ۲۵ گویه است. روایی پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در خارج از کشور توسط اسکات و بروس ۱۹۹۵ محاسبه گردید و روایی آن را بسیار بالا گزارش کردند و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ بالای ۰/۸۵ محاسبه شد. همچنین، پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر یک از زیر مقیاس‌های این پرسشنامه در پژوهش زارع و اعراب شیبانی (۱۳۹۰) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) محاسبه گردید که بالای ۰/۷ بدست آمد. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Spss و SmartPLS 3 صورت گرفت.

### ۴- یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- آمار توصیفی

وضعیت سن پاسخ‌دهندگان در نمونه تحت بررسی شامل ۱۶،۵ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۷،۶ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۸،۴ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۷،۴ درصد بالاتر از ۵۰ سال است. همچنین، وضعیت میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان در نمونه تحت بررسی شامل ۱۷،۴ درصد دیپلم و پایین‌تر، ۴۳،۱ درصد لیسانس، ۳۴،۹ درصد فوق لیسانس و ۴،۶ درصد دکتری دارند. در نهایت، وضعیت سابقه کار مدیران در نمونه تحت بررسی شامل ۷،۳ درصد کمتر از ۵ سال، ۲۳،۹ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال، ۳۳ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۵،۸ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار دارند.

## ۴-۲- آزمون همبستگی

ابتدا به منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرهای تحقیق، تحلیل همبستگی پیرسون انجام گرفت چرا که از پیش نیازهای رگرسیون چندمتغیره، همبسته بودن دو به دوی متغیرهای تحقیق است. آن چنان که در جدول ۱ مشخص است معناداری همبستگی‌های بین متغیرها در سطح اطمینان ۰,۹۵ به تأیید رسید.

جدول ۱. ضریب همبستگی بین متغیرها

متغیرها	دورکاری	تعهد سازمانی	تصمیم‌گیری
دورکاری	۱	۰,۴۶۵** (۰,۰۰۰)	۰,۳۰۳* (۰,۰۴۹)
تعهد سازمانی	۰,۴۶۵** (۰,۰۰۰)	۱	۰,۳۸۷** (۰,۰۰۰)
تصمیم‌گیری	۰,۳۰۳* (۰,۰۴۹)	۰,۳۸۷** (۰,۰۰۰)	۱

(\*\*): همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار و \*): همبستگی در سطح ۰,۰۵ معنادار است.

## ۴-۳- بررسی پایایی و روایی سوالات پرسشنامه‌ها

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ، ضریب rho و ضریب پایایی ترکیبی و روایی پرسشنامه‌ها از معیار AVE یا میانگین واریانس استخراجی استفاده شد. نتایج این موارد در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. بررسی پایایی و روایی سوالات پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب rho	ضریب پایایی ترکیبی	AVE معیار
دورکاری	۰,۹۳۸	۰,۹۳۹	۰,۹۴۳	۰,۹۷۶
تعهد سازمانی	۰,۸۷۰	۰,۸۷۴	۰,۸۴۹	۰,۸۲۲
تصمیم‌گیری	۰,۷۰۷	۰,۷۸۶	۰,۷۷۸	۰,۷۵۷

با توجه به نتایج جدول ۲، مقدار ضریب آلفای کرونباخ، ضریب rho و ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی پرسشنامه‌ها بیشتر از ۰,۷ حاصل شده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه‌ها هست. همچنین، مقدار معیار AVE یا میانگین واریانس استخراجی پرسشنامه‌ها بیشتر ۰,۵ هست که نشان‌دهنده این است که پرسشنامه‌ها از روایی کافی برخوردار هستند.

## ۴-۴- تحلیل نتایج و آزمون فرضیه‌ها

ابتدا لازم است قبل از برآزش مدل، تحلیل واریانس متغیر مستقل روی متغیر وابسته بررسی شود. تحلیل واریانس روشی است که از آن برای مقایسه میانگین دو یا چند گروه استفاده می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج تحلیل واریانس متغیرهای پژوهش

متغیرها	مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی‌داری
دورکاری بر تعهد سازمانی	بین گروهی	۷,۸۶۶	۳۷	۰,۲۱۳	۲,۱۴۲	۰,۰۰۳
	باقیمانده	۷,۰۴۶	۷۱	۰,۰۹۹		
دورکاری بر قدرت تصمیم‌گیری	کل	۱۴,۹۱۲	۱۰۸	۰,۱۴۷	۱,۸۲۳	۰,۰۱۸
	بین گروهی	۴,۵۶۹	۳۱	۰,۱۴۷		
	باقیمانده	۶,۲۲۶	۷۷	۰,۰۸۱		
تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری	کل	۱۰,۷۹۶	۱۰۸	۰,۱۹۲	۳,۶۷۷	۰,۰۰۰
	بین گروهی	۷,۰۹۴	۳۷	۰,۱۹۲		
	باقیمانده	۳,۷۰۲	۷۱	۰,۰۵۲		
	کل	۱۰,۷۹۶	۱۰۸			

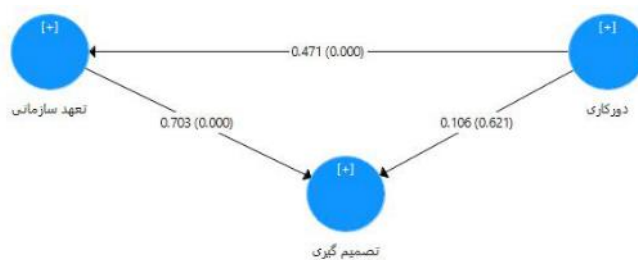
با توجه به اینکه مقدار احتمال برای تمامی متغیرها کمتر از ۰,۰۵ هست لذا می‌توان نتیجه گرفت که واریانس نمونه‌ها ناهمگن می‌باشد. عبارتی این نشان می‌دهد که اثر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته معنی‌دار می‌باشد و بین دو

متغیر رابطه وجود دارد و می‌توان برازش مدل را انجام داد. حال به بررسی جدول ضرایب بین متغیرها پرداخته می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص	ضریب رگرسیون	انحراف معیار ضریب	آماره t	مقدار احتمال (P-value)
اثر دورکاری بر تعهد سازمانی		۰,۴۷۱	۰,۰۷۵	۶,۲۷۵	۰,۰۰۰
اثر دورکاری بر قدرت تصمیم‌گیری		۰,۱۰۶	۰,۲۱۴	۰,۴۹۵	۰,۶۲۱
اثر تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری		۰,۷۰۳	۰,۱۹۶	۳,۵۸۸	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۴، ضرایب رگرسیونی در حالت برازش متغیر دورکاری بر روی قدرت تصمیم‌گیری بالاتر از ۰,۰۵ حاصل شده است که نشان‌دهنده نامعنا بودن این ضریب است. با توجه به نتایج، ضریب رگرسیونی تاثیر دورکاری بر تعهد سازمانی و ضریب رگرسیونی تعهد سازمانی بر روی قدرت تصمیم‌گیری در سطح ۰,۰۵ درصد معنادار هستند. عبارتی از آنجا که مقدار احتمال در این دو رگرسیون کمتر از ۰,۰۵ و مقدار آماره t برای آن‌ها بیشتر از ۲ می‌باشد، روابط بین متغیرها معنادار بدست آمد. با توجه به جدول ۴، ضریب رگرسیونی دورکاری بر روی تعهد سازمانی یک اثر مثبت و معنادار و برابر ۰,۴۷۱ می‌باشد که بدین معناست با افزایش یک درصدی متغیر دورکاری مقدار تعهد سازمانی به میزان ۰,۴۷ درصد افزایش می‌یابد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه «دورکاری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد» تایید می‌شود. اثر دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری نامعنا است. همانطور که از جدول ۴ مشخص است مقدار احتمال این ضریب برابر ۰,۶۲۱ هست که از مقدار ۰,۰۵ بیشتر می‌باشد. همچنین مقدار آماره t آن برای معنادار بودن باید بیشتر از ۲ باشد که در این رابطه ۰,۴۹۵ بدست آمده است. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه «دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد» تایید نمی‌شود. با توجه به جدول ۴ تعهد سازمانی بر روی قدرت تصمیم‌گیری اثر مثبت و معناداری دارد که نشان می‌دهد با افزایش تعهد در یک سازمان، متغیر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. بطوری که این افزایش قدرت تصمیم‌گیری به ازای هر یک درصد افزایش در تعهد سازمانی برابر ۰,۷۰ درصد است. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه «تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد» تایید می‌شود. حال، با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان مدل پژوهش را برحسب ضرایب (مقدار احتمال) به صورت شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. نتایج برازش مدل بر حسب ضرایب و مقدار احتمال

لازم به ذکر است مقدار بار عاملی تمامی سوالات بیشتر از ۰,۴ می‌باشد که بیانگر این است که سوالات پژوهش با یکدیگر در ارتباط هستند.

#### ۴-۵- بررسی تاثیر میانجی‌گری تعهد سازمانی بین متغیرهای دور کاری و قدرت تصمیم‌گیری

معمولا برای بررسی میانجی بودن یک متغیر از آزمون سوبل استفاده می‌شود. آزمون سوبل یک آزمون پرکاربرد است که برای آزمون معناداری تاثیر میانجییک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در این آزمون، یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تاثیر میانجییک متغیر را تایید نمود. بعبارتی، در آزمون سوبل اگر مقدار آماره آزمون بدست آمده از مقدار ۱,۹۶ بیشتر باشد نشان‌دهنده این است که فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در میان رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح خطای ۰,۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در این رابطه معنادار است. با توجه به مطالب گفته شده اگر آزمون سوبل را برای متغیر مورد نظر بررسی کنیم خواهیم داشت:

جدول ۵. نتایج آزمون سوبل در میانجی‌گری سکوت سازمانی

مقدار ضریب مسير میان متغیر مستقل و میانجی	مقدار ضریب مسير میان متغیر میانجی و وابسته	خطای استاندارد مربوط به مسير میان متغیر وابسته و میانجی	خطای استاندارد مربوط به مسير میان متغیر مستقل و میانجی
۰,۴۷۱	۰,۷۰۳	۰,۰۷۵	۰,۱۹۶
مقدار Z-value = ۳,۰۸۵۱			

با توجه به نتایج جدول ۵، مقدار Z-value (برابر ۳,۰۸۵۱) از مقدار ۱,۹۶ بیشتر هست که نشان‌دهنده این است که فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در میان رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح خطای ۰,۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در این رابطه معنادار است. بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه «دور کاری از طریق تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری تاثیر مثبت و معناداری دارد (نقش میانجی تعهد سازمانی)» تایید می‌شود.

#### ۴-۶- بررسی اثر مولفه‌های دور کاری بر روی متغیرهای پژوهش

پس از بررسی همبستگی بین متغیرها، به منظور اعتباریابی ضرایب مسير بین آن‌ها در قالب تجزیه و تحلیل چند متغیره، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. با تحلیل داده‌های پرسشنامه، ضرایب جدول ۶ برای اثرگذاری مولفه‌های دور کاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی به صورت حاصل شده است. همانطور که از جدول ۶ مشخص است اثر مولفه حمایت و پشتیبانی و مولفه ارتباطات بر روی متغیر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان معنادار نیست. بعبارتی مقدار احتمال این مولفه بر روی متغیرهای یاد شده بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشد (و یا مقدار آماره t کمتر از ۲ می‌باشد) که خارج از فاصله اطمینان هست. نکته قابل تامل در خصوص نتایج فوق این است که اثر مولفه اعتماد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان مثبت و معنادار است. مقدار ضریب این رابطه برابر ۰,۸۳۸ می‌باشد که بدین معنی است با افزایش یک درصدی در اعتماد کارکنان، قدرت تصمیم‌گیری آنان یک ۰,۸۳ درصد افزایش می‌یابد که مقدار قابل توجهی می‌باشد. در حقیقت این رابطه نشان می‌دهد زمانی که کارکنان نسبت به ابزار و شرایط موجود در سازمان برای دور کاری اعتماد داشته باشند راحت‌تر می‌توانند نسبت به مسائل مربوطه تصمیم‌گیری کنند و نظراتشان را بیان نمایند.

<sup>1</sup> Sobel Test

جدول ۶. اثر مولفه‌های دورکاری بر روی متغیرهای پژوهش

شاخص	ضریب رگرسیون	انحراف معیار	آماره t	آماره احتمال (P-value)	مولفه‌های دورکاری
اثر مولفه حمایت و پشتیبانی بر تعهد سازمانی	۰,۴۶۵	۰,۰۷۷	۶,۰۰۶	۰,۰۰۰	
اثر مولفه حمایت و پشتیبانی بر قدرت تصمیم‌گیری	۰,۰۶۵	۰,۰۹۹	۰,۶۶۱	۰,۵۰۹	
اثر مولفه ارتباطات بر تعهد سازمانی	۰,۳۹۷	۰,۰۶۳	۶,۳۵۲	۰,۰۰۰	
اثر مولفه ارتباطات بر قدرت تصمیم‌گیری	۰,۰۴۱	۰,۰۶۸	۰,۵۹۶	۰,۵۵۲	
اثر مولفه اعتماد بر تعهد سازمانی	۰,۳۳۹	۰,۰۶۳	۵,۴۱۷	۰,۰۰۰	
اثر مولفه اعتماد بر قدرت تصمیم‌گیری	۰,۸۳۸	۰,۰۸۶	۹,۷۲۹	۰,۰۰۰	

علاوه بر این موارد اثر مولفه‌های حمایت و پشتیبانی، ارتباطات و اعتماد بر روی تعهد سازمانی برای تمامی موارد معنادار و مثبت است. بطوری که این اثر برای مولفه حمایت و پشتیبانی برابر ۰,۴۶۵، برای مولفه ارتباطات ۰,۳۹۷ و مولفه اعتماد ۰,۳۹۹ می‌باشد. لذا، بیشترین تاثیر مولفه‌های دورکاری بر روی تعهد سازمانی برای مولفه حمایت و پشتیبانی و کمترین اثر برای مولفه اعتماد حاصل شده است. بنابراین این نتیجه نشان می‌دهد در شرایط دورکاری زمانی که کارکنان در مولفه‌های فوق، اطمینان کافی داشته باشند تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش بر آن شد تا به بررسی تاثیر دورکاری سازمانی بر تعهد سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان بپردازد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و مقطعی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان جنوبی (شامل ۱۴۵ نفر) بودند که تعداد ۱۰۹ نفر از طریق جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد دورکاری سازمانی احمدی (۱۳۹۱)، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) و پرسشنامه استاندارد قدرت تصمیم‌گیری اسکات و Bruce (1995) بود که پس از اطمینان از روایی محتوی و پایایی مورد استفاده قرار گرفتند. همچنین، جهت دستیابی به نتایج از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS 3 و آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی و معادلات ساختاری استفاده شد. در مورد نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش، با توجه به اجرای روش‌های آماری شرح داده شده در بخش قبل، خلاصه نتایج در جدول ۷ آمده است:

جدول ۷. خلاصه نتایج پژوهش

فرضیه	نوع آزمون	نتایج	رد یا تأیید
فرضیه اول: دورکاری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	تحلیل رگرسیون	بین دورکاری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	تأیید فرضیه
فرضیه دوم: دورکاری سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	تحلیل رگرسیون	بین دورکاری سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.	رد فرضیه
فرضیه سوم: تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	تحلیل رگرسیون	بین تعهد سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
فرضیه چهارم: دورکاری از طریق تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری تاثیر مثبت و معناداری دارد (نقش میانجی تعهد سازمانی)	معادلات ساختاری	مدل ساختاری تحقیق مدلی قابل قبول است لذا دورکاری با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.	تأیید فرضیه

با توجه به نتایج پژوهش، اثر مولفه حمایت و پشتیبانی و مولفه ارتباطات بر روی متغیر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان معنادار نیست. نکته قابل تامل در این خصوص این است که اثر مولفه اعتماد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان مثبت و معنادار است. مقدار ضریب این رابطه برابر ۰,۸۳۸ می‌باشد. علاوه بر این موارد اثر مولفه‌های حمایت و پشتیبانی، ارتباطات

و اعتماد بر روی تعهد سازمانی برای تمامی موارد معنادار و مثبت است. بطوری که این اثر برای مولفه حمایت و پشتیبانی برابر ۰,۴۶۵، برای مولفه ارتباطات ۰,۳۹۷ و مولفه اعتماد ۰,۳۹۹ می‌باشد. لذا، بیشترین تاثیر مولفه‌های دورکاری بر روی تعهد سازمانی برای مولفه حمایت و پشتیبانی و کمترین اثر برای مولفه اعتماد حاصل شده است. در این زمینه نتایج این پژوهش با پژوهش مطالعاتی نظیر بهشت آئین (۱۴۰۰)، درجانی و اکبری (۱۴۰۰)، وکیلی (۱۳۹۰) و شاه‌منصوری و همکاران (۱۳۹۴)، تابورسی و همکاران (۲۰۲۰)، ونگ و همکاران (۲۰۲۰) و چو و همکاران (۲۰۱۶) تطابق دارد. در زمینه تاثیر دورکاری بر قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تاکنون مطالعات چندانی انجام نشده است. با این حال، نتایج پژوهش با یافته‌های مطالعات الوانی و همکاران (۱۳۹۳) تطابق و با نتایج پژوهش عندلیب اردکانی و رستمی (۱۳۹۵) همخوانی ندارد. با توجه به مطالعات فوق، می‌توان دریافت که یافته‌های این پژوهش با نتایج برخی از مطالعات قبلی همخوانی ندارد. در پژوهش حاضر رابطه معناداری بین دورکاری و قدرت تصمیم‌گیری بدست نیامد. البته تاثیر یکی از مولفه‌های دورکاری (مولفه اعتماد) بر روی متغیر تصمیم‌گیری مثبت و معنادار شد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که دورکاری کارکنان بصورت غیر مستقیم از طریق میانجی‌گری تعهد سازمانی منجر به افزایش قدرت تصمیم‌گیری می‌شود. نکته‌ای که در این زمینه وجود دارد، اینست که وجود تفاوت در یافته‌های پژوهشگران مسئله‌ای کاملاً طبیعی است. چرا که از یک طرف هر پژوهشگر از جامعه‌ها و نمونه‌های آماری مختلف و مدل، شیوه، الگو، فرمول و داده‌های خاصی برای انجام تخمین استفاده می‌کند؛ که این خود باعث بوجود آمدن تفاوت‌ها در نتایج مطالعات می‌شود. از طرف دیگر، شرایط هر سازمان، استان، شهر یا منطقه (با توجه به نوع مطالعه) در زمان‌های مختلف، بسته به شرایط موجود، کاملاً متفاوت است. بنابراین، وجود نتایج یکسان برای همه پژوهش‌ها امری امکان‌ناپذیر بوده و انتظار، داشتن یافته‌های کاملاً مشابه با وجود این تفاوت‌ها، غیرمعقول می‌باشد. در خصوص تاثیر تعهد سازمانی بر قدرت تصمیم‌گیری مطالعاتی انجام شده است که نتایج پژوهش با نتایج مطالعه احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۴)، رستمی و رستمی (۱۳۹۴)، بهرام‌زاده و همکاران (۱۳۸۳)، وظیفه و همکاران (۱۳۹۲) و رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) و رزلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) هم خوانی دارد از این رو، با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- 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.
- قبل از اجرایی سازی دورکاری لازم است یک سری زیرساخت‌ها و شرایطی مانند 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، به ویژه در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها و اداره‌ها؛ برقرار شود و در ادامه اقدام به عملیاتی‌سازی این مهم شود.
- آموزش خوب به کارکنان و دورکاران در خصوص نحوه استفاده از تجهیزات و امکانات، مدیریت زمان و ایجاد مرز بین کار و خانه و خانواده ضروری است. لازم است ارزیابی‌های ادواری توسط مدیران انجام پذیرد و مشکلات احتمالی، ضعف‌ها، مسائل و چالش‌های پیش‌رو در این مسیر رفع گردد.

<sup>1</sup> Choo et al.

<sup>2</sup> Razali

- با توجه به اهمیت مسئله ارتباط کارمندان با شرکت مادر و پایبندی به تعهد سازمانی و نظارت و کنترل کارکنان که توسط مدیران نیز به عنوان مهم‌ترین مانع دورکاری محسوب می‌شود؛ لازم است شرایطی به وجود بیاید که بازده و بهره‌وری هر یک از کارکنان سنجیده و مورد ارزیابی قرار گیرد.
- تعهد سازمانی به عنوان یک نوع وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که به سازمان بسیار متعهد است، هویت خود را بر اساس سازمان تعیین کرده و به آن احساس تعلق و وابستگی می‌کند و از ادامه عضویت در آن سازمان لذت می‌برد؛ و در فعالیتهای سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود. در حقیقت، تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان و بروندهای سازمانی از قبیل تمایل به ترک خدمت، ارائه خدمات با کیفیت‌تر و نیز غیبت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به طوری که وجود تعهد سازمانی موجب افزایش سودآوری در سازمان و کاهش ترک خدمت می‌شود و با تأثیر بر عملکرد کارکنان به افزایش بهره‌وری، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌انجامد. بنابراین توصیه می‌شود که مسئولان بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را به طور جدی مورد توجه قرار دهند و جهت افزایش این متغیرها برنامه‌ریزی‌های لازم و مناسبی را در نظر بگیرند.

## ۶- منابع

- احمدی، سید حسن، (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین متغیرهای اصلی عوامل حیاتی موفقیت دورکاری در سطوح سازمانی/مدیریتی/کارمندی با معیارهای عملکرد سازمانی، سازمان امور مالیاتی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و بخشنده، امید و افراسی، سعدالله، (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ابعاد تعهد سازمانی، *اولین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی*، تهران، <https://civilica.com/doc/433130>
- الوانی، سید مهدی و عسگری ده ابادی، حمیدرضا و رجبی، اسماعیل، (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اتخاذ تصمیم در مورد بکارگیری دورکاری، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۷۵. DOI: 20.1001.1.22518037.1393.23.75.1.0
- بهشت آئین، مهدی، (۱۴۰۰). بررسی تأثیر نقش میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین رضایت شغلی و دورکاری کارکنان در شهرداری‌های شیراز، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۷(۷)، ۸۰-۹۰. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/993>
- بهرامزاده، حسین علی و مرانی، امین رضا، (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین الگوی تصمیم‌گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان، *پژوهشنامه تربیتی*، ۱(۱)، ۱-۱۶.
- حیدری، عباس، شکوهی طرقي الهه. (۱۳۹۳). تأثیر برنامه آموزشی-توجهی بر خودپنداره حرفه‌ای دانشجویان مقطع کارشناسی پرستاری. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*؛ ۱۴ (۶)، ۴۳۸-۴۹۴.
- جعفری‌زاده مالگیری، فاطمه و فرجام، سعید، (۱۳۹۹). بررسی تاثیر دورکاری هوشمند بر بهره‌وری سازمان در دوران پاندمی کووید-۱۹. *ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران*، <https://civilica.com/doc/1122097>.
- درجانی عباس، اکبری محسن. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر تعامل کارمند با همکاران و سرپرست بر نتایج شغلی با میانجی‌گری دورکاری کارکنان و تعدیل‌گری پویایی محیط. *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*؛ ۱۶(۶۰)، ۱۶۵-۱۹۰.
- رستمی، مهدی و رستمی، شهرام، (۱۳۹۴). بررسی رابطه رفتار سیاسی و رویکرد عقلایی تصمیم‌گیرندگان با تعهد سازمانی کارکنان مورد کاوی: بانک ملت، *دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، <https://civilica.com/doc/439891>
- رمضانیان، محمدرحیم، عبدالهیان، فرزانه و صفردوست، عطیه، (۱۳۹۲). بررسی ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تاثیر آن بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی در سازمان‌های خدماتی استان گیلان)، *بهبود مدیریت*، ۷(۱)، (پیاپی ۱۹)، ۸۶-۱۰۹.

- زارع، حسین، و اعراب شیبانی، خدیجه، (۱۳۹۰)، بررسی پایایی و روایی پرسشنامه سبک‌های تصمیم‌گیری در دانشجویان ایرانی، *نشریه پژوهش‌های روان‌شناختی*، ۱۴ (۲)، ۱۱۲ - ۱۲۵.
- سلیمی، مهدی، سلطان حسینی، محمد و میرصفیان، حمیدرضا، (۱۳۹۸)، بررسی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران ورزشی بر اساس مدل اسکات و بروس، *مدیریت ورزشی (حرکت)*، ۱۱ (۲)، ۲۹۰-۲۷۳.  
<https://doi.org/10.22059/jsm.2017.203098.1598>
- شاه‌منصوری، اشرف و عظیم پور، سحر و هاشم زاده، غلامرضا، (۱۳۹۴)، اثر دورکاری بر بعد هنجاری تعهد سازمانی (مورد مطالعه: بخش‌های پشتیبانی شرکت اریا رسانا)، *هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران*،  
<https://civilica.com/doc/532986>
- قاسم‌زاده، پناهی، قراداغلو، محب و مینایی، حامد. (۱۴۰۰). بررسی اثر جامعه‌پذیری سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مسئولیت‌پذیری با نقش میانجی تعهد سازمانی. *پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی*، ۱۱ (۴۲)، ۷۴-۵۳.  
<https://doi.org/10.22034/spr.2021.269120.1616>
- عسگری پرویز، پورتراب حدیث، (۱۳۸۷)، رابطه کیفیت زندگی کاری، دلبستگی شغلی و سلامت سازمانی با تعهد سازمانی کارمندان بانک ملی اهواز. *یافته‌های نو در روان‌شناسی (روان‌شناسی اجتماعی)*، ۲ (۸)، ۱۸-۷.
- عندلیب اردکانی، داوود و رستمی، خدامراد، (۱۳۹۵)، دورکاری و ارتقای عملکرد سازمانی، *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۸ (۱۶)؛ ۱۴۱-۱۵۹.
- کیالاشکی، جعفر، کیاکجوری، داوود و باقری توستانی، حامد، (۱۴۰۰)، بررسی نقش خودکارآمدی در پذیرش دورکاری کارمندان، *نشریه کنکاش مدیریت و حسابداری*، ۱ (۱).
- معمارزاده طهران، غلامرضا، و ابوالمعالی، فاطمه السادات. (۱۳۹۴). تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. *مجله آینده پژوهشی مدیریت*، ۱ (۴)، ۱۵-۱.
- وظیفه، زهرا و کیوانی، شیروان و پودینه، محمد و ثنائی راد، محمد صادق، (۱۳۹۲)، ارائه مدلی برای تبیین منابع پنجگانه قدرت مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان، *اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)*، رودهن،  
<https://civilica.com/doc/494627>
- وکیللی، مرضیه، (۱۳۹۰)، تحلیل رابطه شرکت در دورکاری با ادراک از حمایت سازمانی و تعهد سازمانی از دیدگاه کارکنان (مطالعه موردی: دانشکده‌های دانشگاه اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-13.
- Baruch, Y., & King Joan Yuen, Y. (2000). Inclination to opt for teleworking: A comparative analysis of United Kingdom versus Hong Kong employees. *International Journal of Manpower*, 21(7), 521-539.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21-36.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Fernández-Mesa, A., Llopis, O., García-Granero, A., & Olmos-Peñuela, J. (2020). Enhancing organisational commitment through task significance: the moderating role of openness to experience. *European Management Journal*, 38(4), 602-612.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.

- Labrague, L. J., McEnroe-Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). "Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management". *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403-408.
- Koontz H, Wehrich H (1989). Management. (9th ed). New York Mc Grow.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-380.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Razali, M. Z. (1993). An Empirical Analysis of the Relationship between Participatin in Decision Making and Organizational Commitment: A Malasian Case, Dissertation, the Florida State University.
- Scott S G, Bruce R A (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*. 55, 818-831.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Shilpi, S., Saraf Pavan., K. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises, *International Journal of Public Sector Management*, 31 (2), 184-206.
- Shrestha, K. A. & Mishra, K. A. (2015). Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service Employees' Organizational Commitment. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 21-35.
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.
- Vega, Gina (2003). Managing teleworkers and telecommuting strategies, First published; United States of America :Praeger Publishers.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 1-12.