



Investigating the relationship between teleworking and the knowledge management process during the Covid-19 outbreak

Navid Nezafati¹, Somayeh Alemi Neisi²

Abstract

Since the global COVID-19 outbreak and complete lockdown, teleworking seems the best option for organizations to sustain their business and get over this situation. Knowledge management is an important activity that helps organizations attain an excellent advantage, succeed in business, and improve performance. Teleworking and lack of face-to-face conversation and communication, a critical factor in knowledge management, can influence the knowledge management process. In the present study, we intend to better understand the relationship between teleworking and the knowledge management process. A deductive approach and positivist philosophy are utilized to achieve the study's primary purpose. A quantitative approach is applied because this study refers to a causal relationship among variables. The statistical population is chosen to be the employees of the Government Trading Corporation of Iran who, due to the role of this company in supplying the basic commodities of the country, were teleworking during the quarantine period. The required sample size is estimated to be 246 people using G*POWER software. After confirming the validity and reliability of the questionnaire using confirmatory factor analysis, the average variance extracted (AVE), the composite reliability (CR), rho_A, and Cronbach's alpha, 295 samples are collected, which is more than the minimum required sample size. The collected data is analyzed by smart-pls software and the structural equation modeling method. Findings show that there is a significant direct relationship between teleworking and the knowledge management process. Only the components related to maintaining the balance between work and life and willingness to continue teleworking when the crisis is over, are lower than other components which are addressed in the practical recommendation. This model is designed to help the decision-makers and managers improve management skills and increase the performance of the knowledge management process while using teleworking during the COVID-19 outbreak.

Keywords: Teleworking, Knowledge Management Process, COVID-19, PLS-SEM.

¹ Assistant Professor, Department of Industrial and Information Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. n_nezafati@sbu.ac.ir

² Corresponding Author: PhD Student, Department of Industrial and Information Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. s_alemineisi@sbu.ac.ir



نشریه علمی

«مدیریت دانش سازمانی»

پاییز ۱۴۰۰، سال چهارم، شماره ۱۴: صص: ۶۲-۲۳

شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵

شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

علمی-پژوهشی

بررسی رابطه دورکاری با فرایند مدیریت دانش در زمان

همه گیری ویروس کووید ۱۹

نوید نظافتی**، سمیه عالمی نیسی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

چکیده

پس از شیوع جهانی کووید ۱۹ و قرنطینه کامل، دورکاری بهترین گزینه برای سازمان‌ها جهت ادامه کسب‌وکار و غلبه بر این وضعیت است. مدیریت دانش فعالیت مهمی است که به سازمان‌ها در دستیابی به مزیت، موفقیت در کسب‌وکار و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. دورکاری و عدم ارتباط رودررو که از عوامل مهم مدیریت دانش است، می‌تواند بر فرایند مدیریت دانش تأثیر بگذارد. در مطالعه حاضر، ما قصد داریم رابطه فرایند مدیریت دانش و دورکاری را بررسی کنیم. برای دستیابی به هدف اصلی این مطالعه، فلسفه اثبات‌گرایی استفاده شد. از آنجاکه این مطالعه به رابطه علمی بین متغیرها اشاره دارد، از رویکرد کمی و قیاسی استفاده شد. جامعه آماری، کارکنان شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران است که به دلیل نقش این شرکت در تأمین کالای اساسی کشور، در طول دوران قرنطینه به صورت دورکار مشغول به فعالیت بودند. حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از نرم‌افزار G*POWER، ۲۴۶ نفر تخمین زده شد. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرون‌باخ و شاخص rho-A، ۲۹۵ نمونه جمع‌آوری شد که از حداقل حجم نمونه مورد نیاز بیشتر بود. داده‌های به دست آمده توسط نرم‌افزار Smart-PLS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که رابطه مستقیم معناداری بین دورکاری و فرایند مدیریت دانش وجود دارد. تنها مولفه‌های مربوط به حفظ تعادل بین کار و زندگی و تمایل به ادامه دورکاری در صورت رفع بحران نسبت به دیگر مولفه‌ها در سطح کمتری بودند که در پیشنهادهای کاربردی به این موارد پرداخته شد. این مدل برای کمک به تصمیم‌گیرندگان و مدیران جهت بهبود مهارت‌های مدیریتی و افزایش عملکرد فرایند مدیریت دانش در حین استفاده از دورکاری در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ طراحی شده است.

کلیدواژه‌ها: دورکاری، کووید ۱۹، فرایند مدیریت دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

*استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

n_nezafati@sbu.ac.ir

**نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

s_alemineisi@sbu.ac.ir

مقدمه:

سازمان بهداشت جهانی^۱ با اعلام شیوع ویروس کرونا در ۱۱ سپتامبر ۲۰۲۰، اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای کنترل و جلوگیری از گسترش آن ارائه داد (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۰). همه‌گیری کووید ۱۹^۲ نحوه ارتباط و اشتغال مردم را تحت تأثیر قرار داده است (شاه و مانا، ۲۰۲۰). این وضعیت به احتمال زیاد دائمی یا طولانی‌مدت خواهد بود چراکه هنوز درمان مؤثری برای این بیماری پیدا نشده است. دولت‌ها برای محافظت از شهروندان در برابر خطر بیماری و مرگ و جلوگیری از شیوع ویروس، به قرنطینه متوسل شده‌اند. با وجود همه‌گیری کووید ۱۹ و قرنطینه، دورکاری^۳ بهترین گزینه سازمان‌ها برای ادامه کسب‌وکار و غلبه بر این وضعیت است. دورکاری، نوعی ترتیب کاری است که توسط کارکنان در مکانی فراتر از دفتر سنتی و با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام می‌شود. این وضعیت چالش مهمی برای کارکنان و کارفرمایان است. کارکنان باید خود را با این شرایط وفق دهند و کارفرمایان باید در این محیط کسب‌وکار پیچیده دوام آورده و موفق شوند (کنتریراس و همکاران، ۲۰۲۰). در گذشته، دورکاری اختیاری بود، اما در زمان همه‌گیری، تنها راه کارکردن بسیاری از کارکنان در سراسر جهان است (پارک و چو، ۲۰۲۰).

در محیطی که بر اثر همه‌گیری کووید ۱۹ دچار تغییر و برافکنی^۴ شده است، دانش به مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها تبدیل می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که دانش سازمان را به منظور دستیابی به اهداف سازمان مدیریت می‌کند، آن را خلق کرده و در صورت نیاز بین کارکنان به اشتراک می‌گذارد (گوسوامی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش نقش مهمی در عملکرد سازمان دارد (اتاپاتو و جایاکودی، ۲۰۱۴). برای موفقیت در کسب‌وکار و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دانش جدید را کسب و خلق نمایند و اشتراک دانش بین کارکنان، به‌ویژه کارکنان دورکار را تشویق کنند (علی و همکاران، ۲۰۱۸). برای استفاده از دانش و موفقیت در مدیریت دانش، سازمان‌ها باید توانمندسازهای مناسبی را برای ترغیب کارکنان به انتقال دانش موجود فراهم کنند (بسکاران، ۲۰۱۸). تمایل کارکنان برای مشارکت در فرایند مدیریت دانش، بر

¹ WHO

² COVID-19 pandemic

³ Teleworking

⁴ Disrupted

عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد و گرایش کارکنان به مدیریت دانش برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است (اتاپوتا و جایاکودی، ۲۰۱۴).

درحالی‌که فناوری اطلاعات به‌عنوان اساس سازمان‌دهی منابع دانش عمل می‌کند و به کارکنان بخش‌های مختلف اجازه می‌دهد تا در توسعه مدیریت دانش همکاری کنند، اما تنها وسیله‌ای است که در این فرایند کمک می‌کند و کارکنان جنبه اساسی اجرای مدیریت دانش هستند (سنگ، ۲۰۰۸). روابط کارکنان در یک سازمان برای ایجاد، اشتراک و استفاده از دانش در آن سازمان حیاتی است (لانگ، ۲۰۰۱) و عدم ارتباط کارکنان چالش مهمی برای مدیریت دانش است (هی و همکاران، ۲۰۰۹).

فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش مهمی را در به اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کند، اما نیاز به همکاری با کارکنان را کاهش نمی‌دهد (دیویداویسینی و همکاران، ۲۰۲۰). همان‌طور که کیانتو و همکاران (۲۰۱۶) اظهار کردند، دانش ضمنی در تجربیات کارکنان یافت می‌شود و می‌تواند از طریق تعامل اجتماعی منتقل شود و ارتباط رودررو برای به اشتراک گذاشتن آن ایده‌آل است. ارتباط رودررو همچنین وسیله‌ای مؤثر برای مذاکره، حل تعارضات، برقراری ارتباط و حل شرایط پیش‌بینی‌نشده است (روداس، ۲۰۱۰). با توجه به اهمیت گفتگو و تعاملات رودررو و بین فردی در مدیریت دانش، دورکاری و فاصله‌گذاری فیزیکی چه تأثیری بر مدیریت دانش در سازمان به‌ویژه سازمان‌های دولتی خواهد داشت؟ چراکه سازمان‌های دولتی به دلیل ارائه خدمات حیاتی و داشتن نقش اساسی در نظارت، نه تنها نمی‌توانند فعالیت‌های خود را حتی در دوران قرنطینه و همه‌گیری متوقف کنند، بلکه به دلیل مقابله با شرایط نامشخص مجبورند فعالیت‌های خود را افزایش دهند (لاکوزی و همکاران، ۲۰۲۰).

شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران، بازوی توانمند دولت در انجام وظایف حاکمیتی تهیه و تأمین، خرید، ذخیره‌سازی و توزیع کالای اساسی و راهبردی کشور است؛ بنابراین با توجه به جایگاهی که شرکت مذکور در تأمین و حفظ ذخایر راهبردی کالاهای اساسی و پرمصرف و تنظیم بازار داخلی کالاهای اساسی و ... دارد، نه تنها قادر به متوقف کردن فعالیت‌های خود در دوران قرنطینه نشد بلکه به دلیل بحران همه‌گیری کووید ۱۹ و جهت غلبه بر مشکلات پیش رو، فعالیت‌های خود را افزایش داد. لذا در راستای حفاظت از کارکنان خود در مقابل ویروس کووید ۱۹ و ادامه هم‌زمان کسب‌وکار و دستیابی به اهداف خود، از دورکاری استفاده کرد.

پژوهش حاضر به بررسی نقش دورکاری بر فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها در زمان شیوع کووید ۱۹ با پاسخ به این سؤال می‌پردازد: دورکاری چه رابطه‌ای با فرایند مدیریت دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ دارد؟

مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش:

الف) دورکاری

جک نایلز^۱ در سال ۱۹۷۲ هنگام کار بر روی سیستم ارتباطی پیچیده ناسا، اصطلاح دورکاری را ابداع کرد (شاه و مانا، ۲۰۲۰). دورکاری رویکردی است که به مدیران و کارکنان اجازه می‌دهد تا وظایف کاری خود را از طریق فناوری اطلاعات از نقاط دور انجام دهند (پرز و همکاران، ۲۰۰۴). دورکاری همچنین به‌عنوان یک روش کار انعطاف‌پذیر تعریف می‌شود که کارکنان را قادر می‌سازد تا از محل خود یا مکان دور از طریق فناوری‌های ارتباطی نسبت به یک محیط اداری سنتی کار کنند (پارک و چو، ۲۰۲۰). هدف از چنین کاری کاهش بار کارکنان و سازمان‌ها در رفت‌وآمد روزانه مانند استرس، خستگی، آلودگی هوا، ازدحام و غیره است (اگیولرا و همکاران، ۲۰۱۶). ارتباط، پشتیبانی و اعتماد عوامل موفقیت دورکاری هستند (کوالسکی و سوانسون، ۲۰۰۵) و تغییر در کار و روابط مدیران، کارکنان و به‌طور کلی سازمان از الزامات دورکاری است (لوپز و همکاران، ۲۰۲۰). این رویکرد، تنوع وظایف ارائه‌شده توسط کارکنان را افزایش می‌دهد و استقلال شغلی را افزایش می‌دهد که مناسب سازمان‌هایی با فرهنگ مشارکتی^۲ است (گاجندران و هریسون، ۲۰۰۷).

دورکاری مزایایی برای کارکنان و سازمان دارد. با دورکاری، کارکنان زمان بیشتری را در کنار خانواده خود سپری می‌کنند و در صورت بیماری نیز شانس بیشتری برای استراحت و کار در منزل دارند. از منظر سازمانی مزایای دورکاری عبارت‌اند از کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد، افزایش استقلال، افزایش رضایت شغلی، کاهش هزینه‌های املاک، بهبود بهره‌وری، کاهش گردش کارکنان و تشویق مهارت‌های برنامه‌ریزی (دیاب و ال انزی، ۲۰۲۰). دورکاری همچنین مزایایی خاصی برای زنان دارد چراکه آن‌ها می‌توانند زمان بیشتری را با فرزندان خود بگذرانند و بین کار

¹Jack Niles

²Collaborative culture

و زندگی خانوادگی خود تعادل ایجاد کنند، بنابراین تمایل بیشتری برای دورکاری دارند (بلزونگی و گریس، ۲۰۲۰). تأثیرات مثبت بر انتشار کربن، مدیریت ترافیک و ازدحام، فرصت‌های شغلی و تداوم کسب‌وکار از مزایای دورکاری برای جوامع هستند.

نفوذ اجتماعی^۱ بر اتخاذ دورکاری مؤثر است و دوستان، همکاران و همسایگان دورکار، سه منبع متقابل نفوذ اجتماعی بر اتخاذ دورکاری می‌باشند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعه‌ای که بر ۸۴۹ کارمند انجام شد، نشان می‌دهد که محل کسب‌وکار، سطح بالای آموزش، مهارت‌های فناوری اطلاعات و داشتن فرزند زیر چهار سال اتخاذ دورکاری را افزایش می‌دهند (پترز و همکاران، ۲۰۰۱).

از سوی دیگر دورکاری مشکلاتی از قبیل نگرانی‌های امنیتی بیشتر، تعاملات کمتر با همکاران و سرپرستان، افزایش احساس انزوا و تنهایی و احساس دور ماندن از فضای کسب‌وکار^۲ و ارزیابی‌های سازمان را به همراه دارد (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸). برای برخی از کارکنان، دورکاری از جنبه روانشناسی دشوار است و منجر به بی‌خوابی، افسردگی و ارتباطات رودررو ضعیف می‌شود (فومینیاک، ۲۰۲۰). کارکنان دورکار در مورد آینده شغل خود نگران هستند چراکه مافوق خود را کمتر می‌بینند. با توجه به تناقض بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، دورکاری ممکن است به روابط خانوادگی آسیب بزند (کاپور و همکاران، ۲۰۲۱). وقفه‌های مکرر در خانه و افزایش ساعات کار به شدت بر تعادل کار و زندگی تأثیر می‌گذارد (جانگ و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنان دورکار از آنجاکه شانس برای تعامل یا آموزش میان فردی ندارند، نگران انزوای دانشی و از دست دادن دسترسی به اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی هستند (اون، ۲۰۲۰).

مطالعات نشان می‌دهند که مدیران در حین قرنطینه و دورکاری با کار خود چالش‌های بیشتری دارند. این چالش‌ها بیشتر مربوط به از بین رفتن تعاملات اجتماعی است (کرچنر و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از مهم‌ترین موانع سازگاری با دورکاری عدم ارتباط و روابط غیررسمی با همکاران و بازخورد مدیران سازمان است (کاریلو و همکاران، ۲۰۲۰) و کاهش ارتباط مستقیم و رودررو با همکاران بزرگ‌ترین مشکل اتخاذ دورکاری در سازمان‌ها گزارش شده است.

دورکاری در پژوهش‌های متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است. مروری بر ادبیات دورکاری در جدول ۱ ارائه شده است. در این پژوهش هنجارهای سازمانی^۳، سازگاری کارکنان با دورکاری،

¹ Social influence

² Out of business

³ Organizational norm

پشتیبانی فناوری اطلاعات، پشتیبانی مدیریت و فرهنگ عملکرد محور برای مطالعه رابطه دورکاری با فرایند مدیریت دانش بر اساس ادبیات مندرج در جدول ۱ انتخاب شده‌اند.

جدول ۱. مروری بر ادبیات نظری دورکاری

منبع	متغیرها
(کوان و همکاران، ۲۰۱۹)	عوامل مدیریتی (حمایت نظارتی، فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی)، ویژگی‌های وظیفه (سرویس‌گرا، ارتباط با مؤسسات خارجی، استقلال)، خصوصیات فردی (جنسیت، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، زمان رفت‌وآمد)، کنترل متغیرها (تجربه گذشته کار هوشمند، اثربخشی سیاست)
(جمال ابولماجد و محمد السباق، ۲۰۱۲)	پشتیبانی مدیریت، نگرش‌ها، رضایت شغلی، جمعیت‌شناسی، زیرساخت فناوری اطلاعات، آموزش فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری کار، تعهد سازمانی، امنیت شغلی
(تنیپات و همکاران، ۲۰۲۱)	انگیزه شغلی، تقاضای کار، هنجارهای سازمانی در مورد کار از راه دور، تمرکز بر بهره‌وری، مهارت ارتباطی، مشارکت، بهره‌وری مشارکتی
(کاربلو و همکاران، ۲۰۲۰)	عوامل فردی (پیچیدگی فناوری اطلاعات، استرس)، عوامل شغلی (خودمختاری کار، وابستگی متقابل کار، افزایش کار، انزوای حرفه‌ای، محیط دورکاری)، عوامل سازمانی (پشتیبانی سازمانی)
(بیکر و همکاران، ۲۰۰۷)	پشتیبانی فناوری اطلاعات، مناسب بودن فناوری، پشتیبانی منابع انسانی، اعتماد مدیر
(مک الروی، ۲۰۰۷)	اعتماد، تناسب محل کار، فرهنگ
(موهالیبک و همکاران، ۲۰۱۹)	عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، عوامل مرتبط با فناوری، عوامل مالی، عوامل شخصی
(چویی، ۲۰۱۸)	وضعیت دورکاری، پشتیبانی سازمانی، پشتیبانی مدیریتی
(لبوپو، ۲۰۲۰)	ویژگی‌های شغلی، ارتباطات، پشتیبانی مدیریت ارشد، کنترل مدیریت، اعتماد، فرهنگ سازمانی، سازگاری مناسب
(بلزونگو و گریس، ۲۰۲۰)	شغل (ماهیت، فناوری)، فردی (شخصیت، موقعیت)، سازمان (استراتژی، فرهنگ)، خانه - خانواده، محیط‌زیست (ایمنی و حقوقی)
(انسونگ و بوتنگ، ۲۰۱۸)	محیط (ویژگی‌های خانوار، مسائل جامعه)، سازمان (پارامترهای شغلی، پارامترهای سازمانی)، فناوری (راحتی، فناوری‌های مورد استفاده، روندهای فناوری)
(کوالسکی و سوانسون، ۲۰۰۵)	پشتیبانی، ارتباطات، اعتماد
(ندوبیسی و کاهرامان، ۲۰۰۵)	نگرش، زیرساخت دورکاری، شبکه کار، طراحی سازمان، مزیت مرتبط، محدودیت نیروی کار، نگرانی زیست‌محیطی

منبع	متغیرها
(راگورام و همکاران، ۲۰۰۱)	مسائل ساختاری (وضوح معیارهای ارزیابی، استقلال کار)، مسائل مربوط به روابط (ارتباط سازمانی، اعتماد بین فردی)، ویژگی‌های فردی
(تورتکن و همکاران، ۲۰۱۱)	ویژگی‌های فناوری، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های کار، ویژگی‌های سازمانی

هنجارهای سازمانی

سازمان‌های وظیفه محور و مردم محور که دارای فرهنگ مشارکتی هستند و با آغوش باز نوآوری و ابتکارات را می‌پذیرند، بیشتر احتمال دارد که دورکاری را اتخاذ و اجرا کنند (اولو لوپز و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها باید سیاست مدیریت فعلی خود را ارزیابی کنند تا قبل از اجرای دورکاری، نقاط ضعف برطرف گردد. یکی از موانع دورکاری، عدم وجود حمایت واقعی یا درک شده از وظایف مربوط به کار است. کارکنان دورکار اگر نتوانند برای کمک در تصمیم‌گیری یا مشکلات چالش‌برانگیز به مدیر یا همکاران خود مراجعه کنند، دچار مشکل می‌شوند. یک روش دقیق برای پشتیبانی از وظایف در کسب‌وکار باید در دسترس باشد تا نگرانی در مورد عدم وجود پشتیبانی وظیفه برای دورکاری را کاهش دهد (تویی، ۲۰۰۴).

کارکنان دورکار از ساختار پشتیبانی سازمانی سنتی جدا شده‌اند و برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری به مهارت‌های فنی پیشرفته‌ای نیاز دارند. ارائه بهترین فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به کارکنان بدون آموزش مناسب برای کار از راه دور کافی نیست. دورکاری موفق، مستلزم سازوکارهای پاداش سازمانی است که متناسب با مدل‌های دورکاری باشند و مدیریت کارآمد و مؤثر دورکاری باید بر اساس دستاوردهای کار انجام شده باشد. صرف‌نظر از میزان نظارت، مدیران با مدیریت خروجی کار، عملکرد خود را در سطوح قابل قبولی حفظ خواهند کرد. با اندازه‌گیری عملکرد، با استفاده از خروجی کار، مدیران همچنین می‌توانند به‌طور کارآمدتری کارکنان دورکار را رصد کنند (یی، ۲۰۱۲). سازمان‌ها باید فعالیت‌ها را بر اساس ارزش ارائه‌شده به اهداف شرکت به شیوه‌ای معقول ارزیابی کنند (تویی، ۲۰۱۲). بسیاری از کسب‌وکارها نیازمند تغییر فرهنگی هستند تا تضمین کنند که این تصمیمات مناسب و مورد احترام هستند. وقتی سازمانی برنامه کار از راه دور را اجرا می‌کند، ممکن است بر فرهنگ شرکت، دیدگاه مدیریت، تعاملات از راه دور کارکنان و سرپرست و ارتباطات کلی آن سازمان تأثیر بگذارد. (تورتکن و همکاران، ۲۰۱۱)

پشتیبانی مدیریت

درک دورکاری در میان مدیران در پذیرش دورکاری حیاتی است. پذیرش دورکاری توسط کارکنان به حمایت رهبری، آموزش‌های ویژه و حل مشکلات مربوط به فناوری و کارکنان نیاز دارد (موهالیک و همکاران، ۲۰۱۹). مدیران دورکاری باید مهارت‌های اساسی خود را از جمله ارتباطات بین فردی مؤثر، اندازه‌گیری عملکرد بر اساس نتایج، تسلط بر ابزارها و برنامه‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ایجاد تیم و رهبری تقویت کنند. ترکیبی از مهارت‌های نرم و برنامه‌های نظارت بر عملکرد برای یک رویکرد مدیریت موفق در دورکاری مورد نیاز است. بر اساس ادبیات، پشتیبانی مدیریت عامل حیاتی برای تنظیم ترتیبات موفقیت‌آمیز کار از راه دور و بهبود بهره‌وری کارکنان دورکار است (جمال ابولماجد و محمد السباق، ۲۰۱۲). مدیران همچنین نقش مهمی در حمایت از گذار از مدیریت مبتنی بر مشاهده^۱ به مدیریت بر اساس اهداف^۲ دارند (وندر و همکاران، ۲۰۱۴).

سازگاری کارکنان با دورکاری

با افزایش استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، راگورام و همکاران (۲۰۰۱) تطبیق با دورکاری و کار مجازی را طراحی کردند تا چگونگی سازگاری کارکنان با نیازهای محیطی جدید در زمینه انتقال از کار در محل معمولی به شیوه جدید کار از راه دور را مطالعه کنند. آن‌ها نظریه تطبیق با دورکاری را از طریق ارزیابی عوامل اساسی سازگاری کارکنان با دورکاری، از جمله عملکرد شغلی ناشی از دورکاری، بهره‌وری، تعهد به دورکاری، رضایت از دورکاری و ایجاد تعادل بین نیازهای غیر کاری و کاری مورد مطالعه قرار دادند (راگورام و همکاران، ۲۰۰۱). با ظهور چالش‌های جدید کووید ۱۹ و تأثیر آن‌ها بر نحوه کار و زندگی مردم، کارلیو و همکاران (۲۰۲۰) مدلی را برای سازگاری با دورکاری ناشی از همه‌گیری ایجاد کردند. مطالعه آن‌ها اثرات متغیرهای خاص بحران را نشان می‌دهد: محیط کار دورکاری، انزوای حرفه‌ای، افزایش کار و استرس. دورکاری می‌تواند موجب دستیابی کارکنان به عملکرد شغلی بهتر، رضایت شغلی و تعهد شود. حمایت همکاران و پشتیبانی فناوری نیز بر نگرش کارکنان نسبت به دورکاری تأثیر مثبت دارد (ایسکان و ناکتیوک، ۲۰۰۵).

فرهنگ عملکرد محور

¹ Observation based

² Goal orientated

دورکاری مشکلات متعددی را برای مدیریت ایجاد می‌کند چراکه وضعیتی را به وجود می‌آورد که در آن نظارت کم است یا نظارتی وجود ندارد. دورکاری مؤثر، مستلزم روش‌های تشویقی سازمانی است که با مدل‌های دورکاری مطابقت داشته باشند و مدیریت کارآمد و موفق دورکاری باید بر اساس دستاوردها انجام شود (یی، ۲۰۱۲).

صرف‌نظر از میزان نظارت، مدیران با مدیریت خروجی کار، عملکرد را در سطح قابل قبولی نگه می‌دارند. با استفاده از خروجی کار، مدیران همچنین می‌توانند کارمندان دورکار را به‌طور مؤثرتری دنبال کنند. سازمان‌ها باید فعالیت‌های کارکنان را بر اساس ارزش‌های افزوده‌شده به اهداف سازمان منصفانه ارزیابی کنند (تویی، ۲۰۰۴). در بسیاری از سازمان‌ها نیاز به تغییر فرهنگی است تا اطمینان حاصل شود که تصمیمات ارتقا عادلانه است یا صادقانه تلقی می‌شود. کنترل و نظارت مستقیم برای مدیریت کارکنان دورکار کافی نیست و مدیریت بر اساس خروجی‌ها مناسب‌ترین روش برای دورکاری است و سازمان‌های دورکار بیشتر بر نتایج توجه دارند (پرز و همکاران، ۲۰۰۵).

پشتیبانی فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان را از محدودیت‌های یک محل کار متمرکز و ثابت رها کرده است و امکان توزیع کارهای معمول در مکان‌های مختلف را فراهم می‌کند (لونگ و ژانگ، ۲۰۱۷). فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات کارکنان را توانمند کرده و فرصت‌هایی را جهت پذیرش دورکاری برای آن‌ها فراهم می‌کند (ابیلش و مری سیجو، ۲۰۱۲). همچنین به‌عنوان یک سیستم اجتماعی - فنی عمل می‌کنند تا کارکنان بتوانند با استفاده از طیف گسترده‌ای از ابزارها مانند پست الکترونیکی، تلفن‌های همراه، پست صوتی، برنامه‌های گروهی، ویدئوکنفرانس، ویکی و اینترانت شرکتی ارتباط برقرار کنند (هورتووانی و فرینز، ۲۰۱۵). فناوری اطلاعات و ارتباطات برخی محدودیت‌های زمانی و مکانی را کاهش داده و تعداد وظایف غیر وابسته به مکان را افزایش داده است (ناکروسین و همکاران، ۲۰۱۹). برای دستیابی به موفقیت در کار از راه دور، دستگاه‌های ارتباطی برای شبیه‌سازی ارتباطات حضوری مورد نیازند که برای موفقیت در فرایند مدیریت دانش ضروری هستند (آلن و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیران همچنین جهت نظارت بر رفتار و عملکرد کارکنان به فناوری اطلاعات و ارتباطات نیاز دارند. روش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با امکان دسترسی سریع و شبیه‌سازی، مرحله اجتماعی شدن را تا حد زیادی تسهیل می‌کنند. این تجزیه‌وتحلیل و تجسم سریع کارکنان یا

سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تعداد زیادی از موارد را بررسی کنند (دیویدکوا و وورکی، ۲۰۱۷). پیشرفت فناوری اطلاعات به گسترش دانش نیز کمک کرده است. فناوری ارتباطات و اطلاعات باعث می‌شود سریع‌تر به دانش برسید و قابلیت دسترسی و ظرفیت تولید دانش را افزایش داده است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۲). وبلاگ‌ها، پلتفرم‌ها، سایت‌های اینترنتی، کنفرانس‌ها، هوش تجاری، پورتال‌ها و سیستم‌های پایگاه داده تنها چند نمونه از فناوری‌های اطلاعاتی هستند که ممکن است به مدیریت دانش یک شرکت کمک کنند. در نتیجه، پشتیبانی فناوری اطلاعات برای شروع و ادامه مدیریت دانش یک شرکت مورد نیاز است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

ب) فرایند مدیریت دانش

«دانش قدرت است»، مفهومی پذیرفته شده است و دانش برای کارکنان و سازمان‌ها دارایی استراتژیک و حیاتی محسوب می‌شود (شمیم و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت دانش ایجاد، تولید، اشتراک‌گذاری، انتقال، استفاده و محافظت از دانش موجود و دانش جدید است. مدیریت دانش برای بقای کسب‌وکار بسیار مهم است زیرا به سازمان اجازه می‌دهد با بهره‌گیری از دانش به دست آمده از منابع اطلاعاتی خود در رقابت پیروز شود (کوا و هوا، ۲۰۲۱). مدیریت دانش مزیت رقابتی سازمان را افزایش داده، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و نقش مهمی در توسعه پایدار و نوآوری دارد (پوپا و همکاران، ۲۰۱۸).

در راهبردهای شخصی‌سازی و کدگذاری، مدیریت دانش جریان مناسب دانش را ایجاد می‌کند. شخصی‌سازی با اشتراک دانش از طریق تعاملات مستقیم انسانی اتفاق می‌افتد و در کدگذاری ذخیره و استخراج دانش صریح از طریق ساختار فناوری و ارتباطات صورت می‌پذیرد (شوجاهات و همکاران، ۲۰۱۹). به منظور بهره‌مندی از فعالیت‌های مشارکتی بسیاری از شرکت‌ها در حال توسعه و حفظ مدیریت دانش هستند (لین و لی، ۲۰۰۵).

مدیریت دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد که از موفقیت‌ها و اشتباهات رویدادها و اقدامات قبلی درس بگیرند. همچنین مانع از دست رفتن عناصر اصلی دانش در سازمان، از جمله استانداردهای عملیاتی، بهترین شیوه‌ها و دانش فنی می‌شود (کابالرو و همکاران، ۲۰۲۱). جدول - (۲) مرور ادبیات فرایند مدیریت دانش را ارائه می‌دهد.

جدول ۲. مرور ادبیات فرایند مدیریت دانش

فرایند مدیریت دانش					منبع
به‌کارگیری دانش	ذخیره دانش	اشتراک دانش	خلق دانش	کسب دانش	
*	*	*	*	*	(توییگی و الشاوی، ۲۰۱۵)
	*	*	*	*	(لین، ۲۰۱۴)
*	*	*	*	*	(لی و وانگ، ۲۰۱۷)
*		*		*	(شهزاد و همکاران، ۲۰۲۰)
*	*	*		*	(پایال و همکاران، ۲۰۱۹)
*	*	*	*		(علوی و لیدنر، ۲۰۰۱)
*		*	*	*	(زعیم و همکاران، ۲۰۱۹)
*	*			*	(کوا و هوا، ۲۰۲۱)

بنابراین، با توجه به فرایندهای مدیریت دانش ذکرشده در جدول (۲)، برای بررسی رابطه دورکاری و فرایند مدیریت دانش، چهار فرایند مدیریت دانش انتخاب شدند که شامل کسب دانش، خلق دانش، اشتراک دانش و ذخیره دانش هستند.

کسب دانش

اولین قدم در مدیریت دانش، کسب دانش است. کسب دانش به شناخت و دستیابی به دانش جدید اطلاق می‌شود که برای اثربخشی فرایندهای سازمانی ضروری است (شهزاد و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین به‌عنوان فعالیتی تعریف می‌شود که باعث افزایش سرمایه دانش سازمانی می‌شود (عبیدات و همکاران، ۲۰۱۶). آموزش، فناوری، فضای کسب کار و تحولات اجتماعی ابعادی هستند که کسب دانش را در بر گرفته‌اند (احمدی و همکاران، ۲۰۲۱).

دانش را می‌توان از طریق منابع خارجی، از جمله داده‌های بازار، اطلاعات رقبا و داده‌های مشتری و منابع داخلی مانند دستورالعمل‌های مربوط به فرایند، روال، سند یا انتقال از طریق همکاران به‌دست آورد (کوا و هوا، ۲۰۲۱). دورکاری مقدار قابل توجهی از تعاملات بین فردی را حذف می‌کند. کار از راه دور می‌تواند ارتباط بین آموزش مبتنی بر تجربه و کسب دانش ضمنی را به‌دلیل فقدان سیگنال‌های غیرکلامی تضعیف کند. به‌احتمال زیاد کارکنان دورکار فرصت کمتری برای تبادل تجربیات خود با همکاران خواهند داشت.

خلق دانش

خلق دانش زمانی رخ می‌دهد که دانش جدید با ترکیب، اجتماعی شدن، درونی سازی و برون سازی ایجاد شود. برای اطمینان از ایجاد دانش، سازمان‌ها باید بر روی انگیزه، فرصت، توانایی و ارزش درک شده بیشتر کار کنند (شوجاهات و همکاران، ۲۰۱۹). اجتماعی شدن نقش اساسی در ایجاد و تولید دانش دارد. شانس کارکنان دورکار برای به اشتراک گذاشتن فرهنگ، تجربه و دانش کاهش می‌یابد زیرا آن‌ها به‌طور فعال در رویدادهای اجتماعی شرکت نمی‌کنند. در چنین شرایط کاری، دیگر ارتباط واقعی بین کارکنان و کارفرمایان وجود ندارد.

ذخیره دانش

کسب و خلق دانش برای تصمیم‌گیری کافی نیستند (ابولوش و همکاران، ۲۰۱۸)، اطلاعات همچنین باید ذخیره و کدگذاری شوند تا یکپارچه شده و مورد استفاده مجدد قرار بگیرند (تنگ و همکاران، ۲۰۱۵). کدگذاری و ذخیره دانش به مدیریت و نگهداری دانش به‌طور مداوم در حافظه سازمانی و پایگاه‌های داده اشاره می‌کند (ابولوش و همکاران، ۲۰۱۸). دانش ممکن است در اشکال مختلف مانند اسناد مکتوب، پایگاه‌های داده الکترونیکی، پرونده‌ها و روال‌ها ذخیره و کدگذاری شود. پلتفرم‌ها و دستگاه‌های فناوری اطلاعات باید در اختیار کارکنان قرار گیرد تا به آن‌ها در ذخیره و تدوین مؤثر دانش صریح در کتابچه‌های راهنما و پایگاه‌های داده و همچنین در انتقال و جستجوی دانش کمک کند (تنگ و همکاران، ۲۰۱۵). فناوری اطلاعات و ارتباطات مقدار اطلاعات ذخیره‌شده را به مجموعه داده‌های بسیار گسترده‌ای افزایش داده، مدت‌زمان اجرای کار را به میزان قابل‌توجهی کاهش و سرعت مبادله اطلاعاتی را در سازمان به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد.

اشتراک دانش

اشتراک دانش زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که شخصی تحت تأثیر تجربه دیگری قرار بگیرد (اگراوال، ۲۰۲۰). اشتراک دانش به عملیاتی اطلاق می‌شود که اطلاعات را میان افراد درگیر در یک فرایند توزیع می‌کند (لین و لی، ۲۰۰۵). زمینه، اشتیاق، مدیریت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اختلاف‌نظر، اعتماد و ارتباط همگی عناصری هستند که بر اشتراک دانش در دورکاری تأثیر می‌گذارند (دیویدوویسینی و همکاران، ۲۰۲۰). جابه‌جایی کارکنان، یادگیری، تعامل، نظارت، روابط با ذی‌نفعان و مشتریان و مشارکت نمونه‌هایی از نحوه انتقال دانش در شرکت‌ها هستند (ماتسو، ۲۰۱۵). خودآگاهی، نوع‌دوستی، نگرش و رفتار تمرکز یافته از جمله عوامل فردی

مؤثر بر اشتراک دانش در سازمان هستند (سهرابی و همکاران، ۲۰۲۱). فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش مهمی در اشتراک دانش ایفا می‌کند و به تسهیل اشتراک دانش بین کارکنان در یک سازمان کمک می‌کند. سازمان‌ها باید نگران تأثیر کار از راه دور بر رشد پیوندهای مشاوره و راهنمایی باشند، زیرا آن‌ها عامل حیاتی برای انتقال دانش و یادگیری در سازمان‌ها هستند.

پیشینه پژوهش

در این بخش به مطالعه و بررسی برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی پرداخته می‌شود. جدول (۳) خلاصه مطالعات داخلی و خارجی در زمینه دورکاری و فرایند مدیریت دانش را نمایش می‌دهد. در پژوهش‌های پیشین مولفه اشتراک دانش از فرایند مدیریت دانش در دورکاری مورد توجه قرار گرفته است، اما دیگر مولفه‌های فرایند مدیریت دانش مورد غفلت قرار گرفته‌اند و خلاء نظری و پژوهشی به ویژه در کشور ایران در این حوزه می‌باشند. توجه به رابطه دورکاری با کسب، خلق، ذخیره‌سازی و اشتراک دانش در دوران همه‌گیری ویروس کرونا هم از نظر قلمرو موضوعی و هم از نظر قلمرو مکانی و زمانی دارای نوآوری است.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مطالعات داخلی و خارجی

منبع	عنوان	خلاصه تحقیق
(پیرسون و پوگت، ۲۰۲۰)	به اشتراک‌گذاری دانش در حین دورکاری (چگونگی وقوع، تفاوت‌ها و موانع اشتراک دانش)	این مطالعه با هدف تجزیه و تحلیل چگونگی به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در بخش توسعه در حین دورکاری و تفاوت آن با اشتراک دانش در یک دفتر سنتی انجام شده است. این پدیده به طور عمیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، به‌ویژه آنچه که مانع از اشتراک‌گذاری دانش و موانع اشتراک دانش در طول دورکاری می‌شود. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که اشتراک دانش همچنان با همان ابزارهای مورد استفاده در دفتر سنتی صورت می‌گیرد. مساله اصلی فقدان جلسات رودررو است. جلسات در دورکاری معمولاً دستور کار سختگیرانه‌تر و رسمیت بیشتری نسبت به جلسات در دفتر سنتی دارند که این موضوع منجر به کاهش اشتراک دانش غیر رسمی می‌شود. موانع اشتراک دانش شناسایی شده عبارتند از: چالش بیان دانش، محدودیت‌های زمانی، عدم اطمینان از اینکه کدام دانش با چه کسی به اشتراک گذاشته شود، مکان‌های کمتر

منبع	عنوان	خلاصه تحقیق
		غیررسمی برای اشتراک‌گذاری دانش، عدم اعتماد، تفاوت در تجربه/ دانش / آموزش، نگرش، و فرهنگ و رهبری.
(دیویداوی و سینی و همکاران، ۲۰۲۰)	عوامل موثر بر اشتراک دانش در تیم‌های مجازی	در این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تاثیر عوامل فرهنگ، انگیزه، زبان، تعارض، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اعتماد و رهبری بر اشتراک دانش در تیم‌های مجازی مطالعه شده است. نتایج نشان می‌دهند که کلیه عوامل ذکر شده به جز زبان، تاثیر مستقیمی بر اشتراک دانش در تیم‌های مجازی دارند.
(مک‌الروی، ۲۰۱۷)	چارچوبی برای شیوه‌های مدیریت دانش در کار از راه دور و تاثیر آن بر سازمان	این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در دورکاری و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی انجام شده است و چارچوبی را برای شناسایی مزایای سازمان‌هایی که دورکاری را اجرا می‌کنند، پیشنهاد می‌کند. به‌منظور دستیابی به این هدف، چارچوب پیشنهادی ابعادی را شناسایی می‌کند که بر شیوه‌های مدیریت دانش در محیط دورکاری تأثیر می‌گذارند. این ابعاد عبارتند از اعتماد، تناسب محل کار و فرهنگ سازمان.
(تسکین و بریداکس، ۲۰۱۰)	دورکاری: چالشی برای انتقال دانش در سازمان‌ها	در این تحقیق هنجارگرایی مثبت مرتبط با دورکاری با نشان دادن اینکه چگونه ممکن است پایگاه دانش و مزیت رقابتی سازمان را با تهدید انتقال دانش بین دورکاران و غیردورکاران به خطر بیندازد، بررسی شده است. با تکیه بر ادبیات دانش، مؤلفه‌های شناختی و رابطه‌ای جامعه‌پذیری سازمانی را به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های کلیدی انتقال دانش معرفی کرده و نشان دادند که دورکاری ممکن است بر این شناخت‌ها تأثیر منفی بگذارد (طرح‌های ذهنی مشترک، زبان و روایت‌ها، و شناسایی با اهداف و ارزش‌ها) و مؤلفه‌های رابطه‌ای (کیفیت روابط)، بسته به فرکانس، مکان، و ادراک آن.
(گولدن و رگورام، ۲۰۱۰)	اشتراک دانش کارکنان دورکار و نقش تعاملات ارتباطی و فناوری	در این مطالعه نقش اصلی کیفیت روابط یک دورکار در تمایل به اشتراک دانش بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل رابطه‌ای مانند اعتماد، پیوند بین فردی و تعهد به سازمان، به اشتراک دانش دورکار کمک می‌کند و اهمیت ارتباطات مبتنی بر عاطفه بین فردی را برای

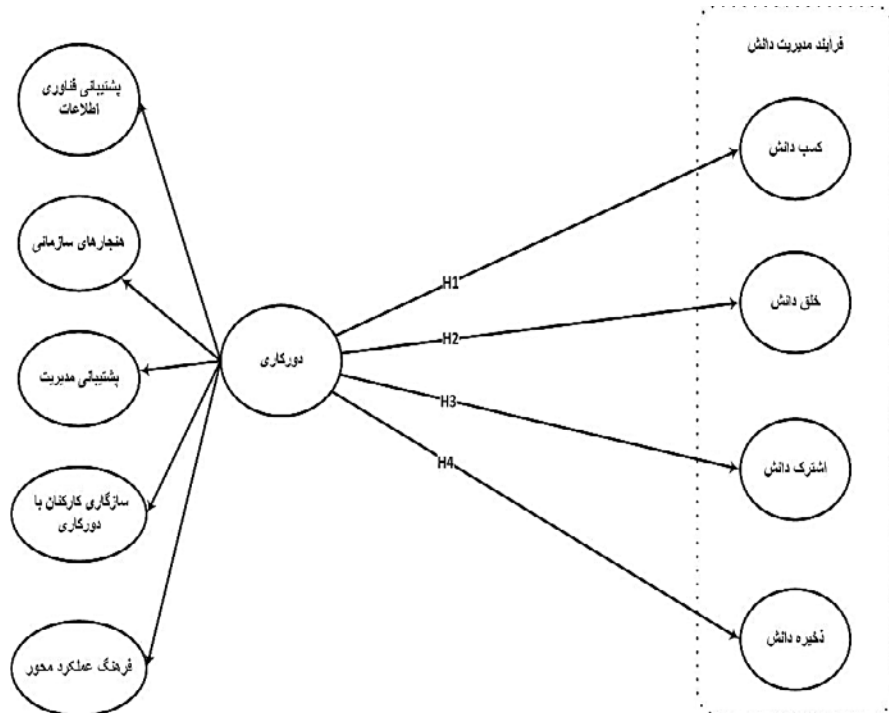
منبع	عنوان	خلاصه تحقیق
	تغییر یافته	دانش فردی برجسته می‌کند. همچنین تأثیر اعتماد بر به اشتراک گذاری دانش با پشتیبانی فناوری، تعاملات چهره به چهره و استفاده از ابزارهای الکترونیکی تعدیل می‌شود، در حالی که تأثیر تعهد مشروط به استفاده از ابزارهای الکترونیکی است.
(اچ. جی. لی و همکاران، ۲۰۰۷)	دورکاری در مقابل کار متمرکز: دیدگاهی مقایسه‌ای از دسترسی به دانش	در این پژوهش شکاف بین دورکاری و کار متمرکز در دسترسی به دانش با سطوح مختلف و در استفاده از رسانه‌های ارتباطی برای تبادل دانش بررسی شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که اگرچه درک غنای اطلاعات از یک رسانه تا حد زیادی منطقی است، اما به طور نسبی توسط عوامل غیر منطقی بازسازی شده است. نتایج همچنین اختلاف قابل توجهی بین دورکاری و کار متمرکز در دسترسی به دانش و در الگوهای استفاده از رسانه برای دسترسی به دانش نشان داد.
(پرز و همکاران، ۲۰۰۲)	وظایف دانش و دورکاری: یک مدل طبقه‌بندی از پذیرش امکان سنجی	این مقاله چارچوبی را برای مطالعه امکان‌سنجی بالقوه انجام وظایف و مشاغل دانش به صورت دورکار ایجاد می‌کند. این مدل وظایف دانش را بر اساس چهار فرآیند اصلی دانش یعنی تولید، کدگذاری، ذخیره‌سازی و انتقال تجزیه و تحلیل می‌کند. این طبقه‌بندی همراه با توزیع زمان کار مولد کارکنان دانش برای تشریح گروه‌هایی از وظایف دانشی که برای دورکاری مناسب‌تر هستند، استفاده می‌شود.
(سپهوند و مومنی مفرد، ۲۰۲۱)	تحلیل نقش تعدیل‌گری گشودگی به تغییرات در اثرگذاری انگیزه مدیریت دانش و یادگیری مستمر بر تمایل کارکنان به مدیریت دانش (مورد مطالعه کارکنان دورکاری شرکت‌های صادراتی پوشاک استان تهران)	این مطالعه با هدف بررسی اثر انگیزه برای مدیریت دانش و یادگیری مستمر بر رغبت کارکنان دورکار به مدیریت دانش در بحران کرونا با تاکید بر نقش تعدیل‌گر گشودگی به تغییرات انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری گویای این است که انگیزه مدیریت برای مدیریت دانش و یادگیری پیوسته بر رغبت کارکنان به مدیریت دانش اثرگذار است، اما نقش تعدیل‌گر گشودگی بر تغییرات در تاثیر یادگیری پیوسته و انگیزه برای مدیریت دانش بر رغبت کارکنان تأیید نشد.
(تقوایی و	ارائه مدل زیرساختی	هدف این پژوهش ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با

منبع	عنوان	خلاصه تحقیق
دانشفرد، (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران	دورکاری در سازمان‌های دولتی کشور بوده است که از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد. در مرحله اول تحقیق (رویکرد کیفی) با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری مصاحبه‌ها به مدل دست یافته شده و در بخش کمی پنج فرضیه تعریف و با استفاده از پرسش‌نامه آزمون شدند. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نمایگر آن است که فرهنگ، فناوری و استراتژی رابطه مثبت و معنی‌داری با طرح سازمانی شبکه‌ای دارند. همچنین طرح سازمانی شبکه‌ای بر مدیریت منابع انسانی دورکاری و مدیریت منابع انسانی دورکاری نیز بر اجرای دورکاری تاثیر دارد.
(حقیقی و کفاش، ۲۰۱۴)	بررسی فعالیت‌های منابع انسانی موثر بر بهره‌وری ادراک شده ی دورکاران مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	در این مقاله تاثیر فعالیت‌های منابع انسانی بر روی بهره‌وری شغلی ادراک شده دورکاران مورد بررسی قرار گرفته شده است. نتایج آزمون فرضیات تحقیق به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که عوامل انتخاب داوطلبانه، مشارکت شغلی، کنترل خروجی محور، نظارت الکترونیک، پرداخت متغیر و حمایت اجتماعی دارای تاثیر مثبت بر بهره‌وری شغلی دورکاران می‌باشند؛ تاثیر عامل یادگیری مشارکتی و آموزش رفتاری تایید نشد.
(میرعلی و نقوی ۲۰۱۲)	بررسی عوامل موفقیت دورکاری؛ مطالعه موردی در سازمان کار و امور اجتماعی	این مطالعه با هدف شناسایی و بررسی عوامل موفقیت دورکاری در سازمان کار و امور اجتماعی انجام گرفته شده است. این پژوهش با نه فرضیه سه عامل حمایت، ارتباطات و اعتماد را در سه سطح فردی، سازمانی و مدیریت بررسی کرده است. نتایج تحلیل داده‌ها با روش مطالعات ساختاری حاکی از عدم تاثیر متغیر حمایت سازمانی و حمایت مدیریت و تاثیر سایر متغیرهاست.

مدل مفهومی پژوهش:

براساس جمع بندی مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، متغیرها و مدل مفهومی پژوهش

به شرح زیر می باشد:



شکل ۱. مدل مفهومی

برای پرداختن به سؤال پژوهش حاضر که قبلاً مطرح شده است، فرضیه‌های زیر ارائه شده است:

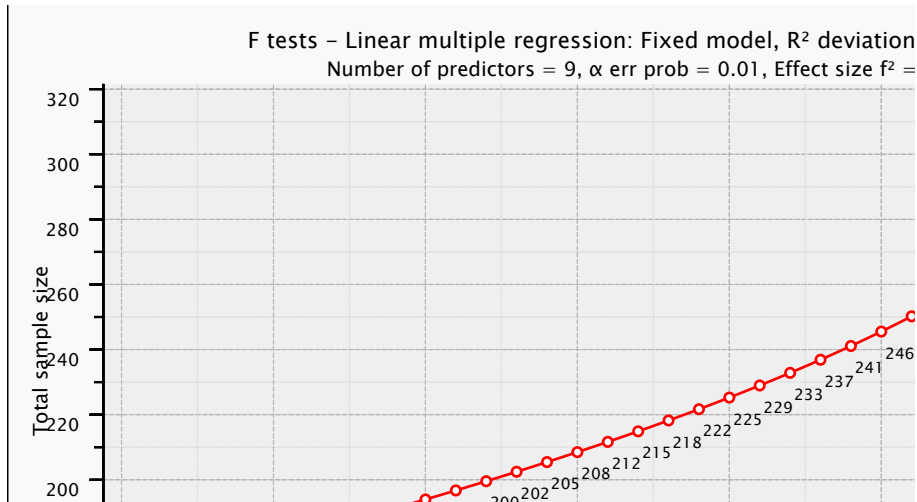
- H1: دورکاری با کسب دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ رابطه مستقیم دارد.
- H2: دورکاری با خلق دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ رابطه مستقیم دارد.
- H3: دورکاری با اشتراک دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ رابطه مستقیم دارد.
- H4: دورکاری با ذخیره دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ رابطه مستقیم دارد.

روش‌شناسی پژوهش:

برای دستیابی به هدف اصلی این مطالعه، فلسفه اثبات‌گرایی مورد استفاده قرار گرفته است. از آنجا که این مطالعه به رابطه علمی بین متغیرها اشاره دارد، از رویکرد کمی و قیاسی استفاده شده و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات پیمایشی است.

جمع‌آوری داده‌ها و حجم نمونه

جامعه آماری مطالعه حاضر شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران است که در دوران قرنطینه با استفاده از دورکاری به فعالیت‌های خود ادامه داده است. در این پژوهش از نرم‌افزار قدرتمند تعیین حجم نمونه G*POWER استفاده می‌کنیم که یکی از رایج‌ترین نرم‌افزارها در علوم اجتماعی برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز برای ارزیابی مدل ساختاری است و در ادبیات PLS برای تعیین اندازه نمونه لازم بسیار توصیه می‌شود (اردفلد و همکاران، ۲۰۰۹). حداقل حجم نمونه مورد نیاز برای آزمون مدل علمی پژوهش بر اساس شاخص‌های تأثیرگذار بر آن مثل روش تخمین حداقل مربعات جزئی، تعداد متغیرهای پیش‌بین، شکل مدل، بوده و توان محقق و نیز مقدار خطای نوع اول ۰,۰۱ درصد، خطای نوع دوم ۱۵ درصد، دقت ۹۹ درصدی و توان آزمون ۰,۸۵ درصدی تعداد ۲۴۶ نفر واحد تحلیل، برآورد شده است. شکل ۲ که نمودار تعیین حجم نمونه بر اساس توان آزمون برای مدل حداقل مربعات جزئی است، به صورت گرافیکی نتیجه برآورد حداقل حجم نمونه مورد نیاز تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار تعیین حجم نمونه بر اساس توان آزمون برای مدل حداقل مربعات جزئی داده‌های تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه مبتنی بر وب جمع‌آوری شدند. پاسخ به کلیه سؤالات اجباری بود. در بازه زمانی ۱ فروردین تا ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۰ تعداد ۲۹۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد که از حداقل حجم نمونه مورد نیاز بیشتر بود.

ابزار اندازه‌گیری

زمانی که هدف اصلی مطالعه شناسایی ارتباط معنی‌دار بین متغیرها باشد، روش تحقیق کمی بهترین انتخاب است (هانسون و همکاران، ۲۰۰۵). بخش اول پرسش‌نامه جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، تجربه کاری و روزهای دورکاری در یک هفته را در پاسخ‌دهندگان شرح می‌دهد. بخش بعدی شامل سؤالات اصلی است. ابزار پیمایش برای مطالعه با استفاده از ادبیات موجود طراحی شده است. به‌طور کلی، ۱۵ سؤال برای اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش مورد استفاده قرار گرفت (الاحبابی و همکاران، ۲۰۱۹، زعیب و همکاران، ۲۰۱۹، پایال و همکاران، ۲۰۱۹، سنگری، ۲۰۱۵). دورکاری با استفاده از سؤال ۲۳ با تمرکز بر هنجار سازمان، پشتیبانی مدیریت، سازگاری کارکنان با دورکاری، فرهنگ عملکرد محور و پشتیبانی فناوری اطلاعات اندازه‌گیری شد (تنیپات و همکاران، ۲۰۲۱، کاریلو و همکاران، ۲۰۲۰، جین و همکاران، ۲۰۱۶، گولدن و رگورام، ۲۰۱۰، بیکر و همکاران، ۲۰۰۷). شاخص‌ها با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از ۱ «کاملاً مخالفم» تا ۵ «کاملاً موافقم») اندازه‌گیری شدند. پرسش‌نامه مورد

مطالعه از انگلیسی به فارسی ترجمه شد. در نتیجه، ترجمه فارسی توسط نویسندگان تحقیق و اساتید محترم که ترجمه را از نظر دقت و صحت تأیید کردند، با دقت مورد ارزیابی قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل

مدل مفهومی توسط نرم‌افزار Smart PLS 3 و روش PLS-SEM ساخته، ارزیابی و برآورد شده است (سارستد و همکاران، ۲۰۲۰). برای ارزیابی مدل تحقیق ایجاد شده در این مطالعه، از تکنیک دومرحله‌ای استفاده می‌شود. با استفاده از دو مدل بیرونی و درونی اقدام به آزمون فرضیات، اعتبار سنجی کار، بررسی تعمیم‌پذیری و در نهایت کیفیت‌سنجی نتایج می‌پردازیم (جوزف هیر و همکاران، ۲۰۱۹).

یافته‌های پژوهش:

تحلیل توصیفی

با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه (جدول ۴)، پاسخ‌دهندگان حضور غالب مردان (۵۷٫۶ درصد)، بین ۲۵ تا ۳۵ سال (۳۳٫۹ درصد)، متأهل (۶۳٫۱ درصد)، دارای مدرک کارشناسی (۵۶٫۹ درصد) را نشان می‌دهند که دارای ۵-۱۰ سال سابقه کار (۳۸٫۳ درصد) و کار از راه دور ۲-۴ روز در هفته (۳۹٫۳ درصد) هستند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه نمونه

ویژگی	سنجه‌ها	درصد	فراوانی
سن	کمتر از ۲۵ سال	۲۰	۵۹
	۲۵-۳۵	۳۳٫۹	۱۰۰
	۳۶-۴۵	۲۹٫۵	۸۷
	بیشتر از ۴۵ سال	۱۶٫۶	۴۹
جنسیت	مرد	۵۷٫۶	۱۷۰
	زن	۴۲٫۴	۱۲۵
سطح تحصیلات	دیپلم	۹٫۸	۲۹
	کاردانی	۱۷٫۳	۵۱
	کارشناسی	۵۶٫۹	۱۶۸
	کارشناسی ارشد یا دکترا	۱۵٫۹	۴۷
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۱۲٫۲	۳۶

ویژگی	سنجه‌ها	درصد	فراوانی
	۵-۱۰ سال	۳۸,۳	۱۱۳
	۱۰-۱۵ سال	۳۱,۵	۹۳
	بیشتر از ۱۵ سال	۱۸	۵۳
وضعیت تأهل	مجرد	۳۶,۹	۱۰۹
	متأهل	۶۳,۱	۱۸۶
میزان دورکاری	کمتر از ۱ روز	۱۴,۶	۴۳
	۱-۲ روز	۲۶,۴	۷۸
	۲-۴ روز	۳۹,۳	۱۱۶
	بیشتر از ۴ روز	۱۹,۷	۵۸

تحلیل استنباطی

ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

تجزیه و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری اولین گام در تجزیه و تحلیل نتایج PLS-SEM است (جوزف هیر و همکاران، ۲۰۱۹). برای اطمینان از دقت شاخص‌های مورد استفاده در اندازه‌گیری ابتدا روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود. بدین منظور بارهای عاملی برای تک‌تک متغیرها بررسی می‌شود و در صورتی که بار عاملی کمتر از ۰,۷ بود طبق فرایند عاملی تأییدی حذف می‌گردد. اگر بار عاملی زیر ۰,۷ و بالای ۰,۶۵ باشد آنگاه استثنایی وجود دارد به این صورت که باید فعلاً این سؤالات که به نقطه برش ۰,۷ بسیار نزدیک هستند نگه داشته شوند و سپس آزمون‌های بعدی بررسی گردند، اگر آزمون‌های بعدی حد مجاز را رعایت کرده باشند در مدل باقی می‌مانند در غیر این صورت باید حذف شوند.

آزمون‌های آلفای کرون‌باخ، پایایی ترکیبی، ρ_A و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای ارزیابی اعتبار همگرایی و میزان همبستگی مورد استفاده قرار می‌گیرند. ضریب آلفای کرون‌باخ، پایایی ترکیبی و ρ_A محاسبه شده برای هر متغیر باید حداقل بالای ۰,۷ و میانگین واریانس استخراج شده نیز باید بالای ۰,۵ باشد. همان‌طور که در جدول (۵) نشان داده شده است، همه مقادیر ρ_A CR و آلفای کرون‌باخ بالاتر از آستانه ۰,۷ بوده و حداقل مقادیر AVE از ۰,۵ فراتر می‌رود. علاوه بر این، همه بارهای خارجی معنی‌دار بودند ($p < 0,001$) و سطوح رضایت بخشی داشتند. جمع‌بندی نتایج چهار آزمون پایایی نشان می‌دهد که مدل

اندازه‌گیری بیرونی از پایایی برخوردار و نتایج آن به نمونه‌های دیگر در همان جامعه قابل تعمیم است. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج مدل اندازه‌گیری

سازه	کد	بارهای عاملی	آلفای کرون باخ	rho_A	CR	(AVE)
کسب دانش (KA)	KA ^۱	***.۰,۷۶۸	۰,۷۷۸	۰,۷۸۳	۰,۸۵۶	۰,۵۹۹
	KA ^۲	***.۰,۷۷۵				
	KA ^۳	***.۰,۷۷۲				
	KA ^۴	***.۰,۸۰۴				
خلق دانش (KCG)	KCG ^۱	***.۰,۸۵۵	۰,۷۵۳	۰,۷۶۴	۰,۸۵۹	۰,۶۷۱
	KCG ^۲	***.۰,۷۷۵				
	KCG ^۳	***.۰,۸۴۸				
ذخیره دانش (KCS)	KCS ^۱	***.۰,۷۴۴	۰,۷۳۳	۰,۷۳۳	۰,۸۳۳	۰,۵۵۵
	KCS ^۲	***.۰,۷۳۶				
	KCS ^۳	***.۰,۷۵۶				
	KCS ^۴	***.۰,۷۴۴				
اشتراک دانش (KTS)	KTS ^۱	***.۰,۷۵۱	۰,۷۵۲	۰,۷۵۷	۰,۸۴۳	۰,۵۷۳
	KTS ^۲	***.۰,۷۶۸				
	KTS ^۳	***.۰,۷۱۸				
	KTS ^۴	***.۰,۷۸۸				
هنجارهای سازمانی (ON)	ON ^۱	***.۰,۸۳۱	۰,۸۲۴	۰,۸۲۶	۰,۸۸۳	۰,۶۵۵
	ON ^۲	***.۰,۸۱۹				
	ON ^۳	***.۰,۸۲۷				
	ON ^۴	***.۰,۷۵۸				
پشتیبانی مدیریت (MS)	MS ^۱	***.۰,۸۲۱	۰,۷۹۳	۰,۸۰۱	۰,۸۶۶	۰,۶۱۸
	MS ^۲	***.۰,۸۰۵				
	MS ^۳	***.۰,۷۰۷				
	MS ^۴	***.۰,۸۰۶				
سازگاری کارکنان با دورکاری	EA ^۱	***.۰,۷۹۲	۰,۷۹۲	۰,۷۹۲	۰,۸۵۸	۰,۵۴۷
	EA ^۲	***.۰,۷۴۱				
	EA ^۳	***.۰,۶۹۶				

بررسی رابطه دورکاری با فرایند مدیریت دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹

				***.۰,۶۹	EA ^۴	(EA)
				***.۰,۷۷۴	EA ^۵	
۰,۵۵۱	۰,۰۸۶	۰,۰۷۹۶	۰,۰۷۹۶	***.۰,۷۶۱	POC ^۱	فرهنگ عملکرد محور (POC)
				***.۰,۷۳۴	POC ^۲	
				***.۰,۷۳۲	POC ^۳	
				***.۰,۷۲۷	POC ^۴	
				***.۰,۷۵۷	POC ^۵	
۰,۰۶۳	۰,۰۸۹۵	۰,۰۸۵۵	۰,۰۸۵۳	***.۰,۸۰۷	ITS ^۱	پشتیبانی فناوری اطلاعات (ITS)
				***.۰,۷۹۹	ITS ^۲	
				***.۰,۰۸	ITS ^۳	
				***.۰,۷۸۸	ITS ^۴	
				***.۰,۷۷۵	ITS ^۵	

سپس با استفاده از سه آزمون اصلی بارهای عرضی^۱، فورنل و لارکر^۲ و روش چند خصیصه و چند روش^۳ روایی و اگرایی^۴ شاخص‌ها سنجیده می‌شود (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). در آزمون بارهای عرضی، بار عاملی هر سؤال با متغیر متناظر خویش باید از بار عاملی آن سؤال زمانی که به صورت فرضی به متغیرهای دیگر متصل می‌شود حداقل ۰,۱ بیشتر باشد.

جدول ۶. بارهای عرضی

POC	ON	MS	KTS	KCS	KCG	KA	ITS	EA	
۰,۳۵۸	۰,۵۱۵	۰,۳۳۷	۰,۳۱۳	۰,۳۵	۰,۳۲	۰,۳۴۳	۰,۳۷۸	۰,۷۹۲	EA ^۱
۰,۴۲۵	۰,۵۶۴	۰,۳۴۵	۰,۳۷	۰,۴۰۲	۰,۳۶۱	۰,۴۵۳	۰,۳۹۵	۰,۷۴۱	EA ^۲
۰,۴۰۳	۰,۵۱۶	۰,۳۸	۰,۳۷۹	۰,۳۱۱	۰,۳۷۹	۰,۳۳۴	۰,۳۸۳	۰,۶۹۶	EA ^۳
۰,۴۲۴	۰,۵۱۷	۰,۴۱۵	۰,۳۹۵	۰,۳۶۳	۰,۳۴۲	۰,۳۲۹	۰,۳۴۱	۰,۶۹	EA ^۴
۰,۳۵۹	۰,۵۳۵	۰,۳۰۸	۰,۳۱۱	۰,۳۹۳	۰,۳۶۳	۰,۳۸۸	۰,۳۶۶	۰,۷۷۴	EA ^۵

^۱ Cross loadings

^۲ Fornell-Larcker

^۳ HTMT

^۴ Discriminant validity

۰،۴۶۹	۰،۵۶۴	۰،۵۳۶	۰،۴۴۹	۰،۳۹۶	۰،۳۹۱	۰،۴۶۴	۰،۸۰۷	۰،۴۲۸	ITS۱
۰،۵۳۲	۰،۶	۰،۵۱۸	۰،۴۶۵	۰،۴	۰،۴۲۱	۰،۴۴۴	۰،۷۹۹	۰،۴۳۷	ITS۲
۰،۴۸۱	۰،۴۸۵	۰،۴۸۲	۰،۴۱۳	۰،۳۵۷	۰،۳۵	۰،۴۱۳	۰،۸	۰،۳۸۳	ITS۳
۰،۴۶۵	۰،۵۱۵	۰،۴۳۳	۰،۴۱۹	۰،۳۹۸	۰،۴۰۳	۰،۴۴۱	۰،۷۸۸	۰،۳۶۹	ITS۴
۰،۴۶	۰،۴۸۳	۰،۵۱۱	۰،۳۹۷	۰،۳۵۵	۰،۳۲۲	۰،۳۴۴	۰،۷۷۵	۰،۳۸۱	ITS۵
۰،۳۹۲	۰،۵۴۱	۰،۳۰۹	۰،۳۹۵	۰،۳۹۶	۰،۴۱۸	۰،۷۶۸	۰،۴۱۸	۰،۴۰۲	KA۱
۰،۲۹۱	۰،۴۸۵	۰،۲۸۴	۰،۳۹۸	۰،۲۸۴	۰،۳۲۷	۰،۷۵	۰،۳۵۷	۰،۳۸۱	KA۲
۰،۳۴	۰،۴۶۹	۰،۳۰۴	۰،۴۱۱	۰،۳۴۶	۰،۳۴۱	۰،۷۷۲	۰،۴۱۱	۰،۳۲۹	KA۳
۰،۴۲۱	۰،۵۷۸	۰،۴۱۲	۰،۴۳۵	۰،۳۶۷	۰،۴۳۵	۰،۸۰۴	۰،۴۵۲	۰،۴۳۱	KA۴
۰،۴۲۴	۰،۵۸۲	۰،۳۴۷	۰،۴۳۵	۰،۴۳۳	۰،۸۵۵	۰،۳۸	۰،۴۱۴	۰،۳۹۸	KCG۱
۰،۳۵۴	۰،۵۰۴	۰،۳۱۶	۰،۳۴۵	۰،۴۰۵	۰،۷۵	۰،۳۹۷	۰،۳۵	۰،۳۵۳	KCG۲
۰،۴۶۲	۰،۶۱	۰،۴۰۳	۰،۴۰۵	۰،۴۶۶	۰،۸۴۸	۰،۴۴۲	۰،۴۰۴	۰،۴۱۹	KCG۳
۰،۳۹۵	۰،۵۱	۰،۲۶۵	۰،۳۰۷	۰،۷۴۴	۰،۴۳۴	۰،۳۶۳	۰،۳۴۷	۰،۳۷۱	KCS۱
۰،۳۸۶	۰،۴۳۸	۰،۲۷۱	۰،۳۱۴	۰،۷۳۶	۰،۳۴۸	۰،۲۷۵	۰،۳۴۷	۰،۳۸۶	KCS۲
۰،۳۵۳	۰،۴۵۷	۰،۳۶	۰،۳۴۵	۰،۷۵۶	۰،۳۸	۰،۳۰۱	۰،۳۹۳	۰،۳۹۸	KCS۳
۰،۴۳۱	۰،۴۷۶	۰،۲۹۸	۰،۲۶۵	۰،۷۴۴	۰،۴۲۲	۰،۴۱۱	۰،۳۴۴	۰،۳۱۳	KCS۴
۰،۴۱	۰،۵۴۸	۰،۵۱۲	۰،۷۵۱	۰،۳۴	۰،۴۰۲	۰،۳۷۲	۰،۴۰۲	۰،۳۳۵	KTS۱
۰،۴۱	۰،۵۳۵	۰،۳۱۲	۰،۷۶۸	۰،۳۱۳	۰،۳۹	۰،۴۰۹	۰،۴۱۳	۰،۳۹۳	KTS۲
۰،۳۷۳	۰،۴۵۲	۰،۲۸۹	۰،۷۱۸	۰،۲۶۴	۰،۲۸۱	۰،۳۶۵	۰،۳۶۱	۰،۲۹۴	KTS۳
۰،۴۱۸	۰،۵۷۳	۰،۴۳۵	۰،۷۸۸	۰،۳۲۶	۰،۳۸	۰،۴۵۲	۰،۴۵۴	۰،۴۱۶	KTS۴
۰،۵۱۶	۰،۵۳۸	۰،۸۲۱	۰،۴۵	۰،۳۷۶	۰،۳۱۶	۰،۳۷۹	۰،۵۴۱	۰،۴۲۴	MS۱
۰،۴۰۵	۰،۴۸۸	۰،۸۰۵	۰،۳۸۲	۰،۲۷۸	۰،۳۷۷	۰،۳۵	۰،۵۲۲	۰،۳۵۹	MS۲
۰،۳۹۷	۰،۴۳۲	۰،۷۰۷	۰،۳۸۱	۰،۲۹۳	۰،۳۲۳	۰،۲۳۸	۰،۳۷۵	۰،۳۱۷	MS۳
۰،۴۳۵	۰،۵۳	۰،۸۰۶	۰،۴۱۴	۰،۳۱	۰،۳۵۹	۰،۳۶۴	۰،۵۱۳	۰،۴۰۹	MS۴
۰،۶۴۲	۰،۸۳۱	۰،۵۳۴	۰،۶۶۳	۰،۵	۰،۵۸۲	۰،۵۶۲	۰،۵۸۵	۰،۵۶۱	ON۱
۰،۵۵۱	۰،۸۱۹	۰،۵۲۶	۰،۵۴۶	۰،۵۶۵	۰،۵۲۲	۰،۵۴۸	۰،۵۲۸	۰،۶۲۹	ON۲
۰،۵۶۹	۰،۸۲۷	۰،۵۳۹	۰،۵۶۷	۰،۵۱۶	۰،۵۷	۰،۵۴۱	۰،۵۳۱	۰،۶۲	ON۳
۰،۵۸۳	۰،۷۵۸	۰،۴۵۲	۰،۴۸۳	۰،۴۶۱	۰،۵۷۱	۰،۵۲۹	۰،۵۱۹	۰،۵۰۹	ON۴
۰،۷۶۱	۰،۵۶۵	۰،۳۵۷	۰،۳۹۷	۰،۴۲۲	۰،۳۸۵	۰،۳۸	۰،۴۲۹	۰،۴۰۳	POC۱
۰،۷۳۴	۰،۵۰۹	۰،۴۱۴	۰،۳۷۴	۰،۳۲۵	۰،۳۸۶	۰،۳۵۳	۰،۴۸۲	۰،۳۸	POC۲
۰،۷۳۲	۰،۵۵۱	۰،۴۳۴	۰،۳۸۵	۰،۴۴	۰،۳۶۳	۰،۳۳۹	۰،۴۶۴	۰،۴۰۲	POC۳

بررسی رابطه دورکاری با فرایند مدیریت دانش در زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹

۰,۷۲۷	۰,۵۴۱	۰,۴۳۱	۰,۴۳۸	۰,۳۸۱	۰,۳۶۳	۰,۳۲۸	۰,۴۲۹	۰,۳۸۶	POC۴
۰,۷۵۷	۰,۵۲۲	۰,۴۴۱	۰,۳۸۸	۰,۳۷۷	۰,۳۸۷	۰,۳۵	۰,۴۵	۰,۴۰۸	POC۵

همان‌طور که در جدول (۶) مشاهده می‌شود شرط لازم برای بارهای عرضی برای تمامی شاخص‌ها برقرار است و می‌توان ادعا کرد شاخص‌های هر متغیر از شاخص‌های متغیر دیگر واگرایی یا تمایز دارد.

جدول فورنل و لارکر نشان می‌دهد که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرایی متغیرها نیز تأیید می‌شود. نتایج در جدول ارائه شده است.

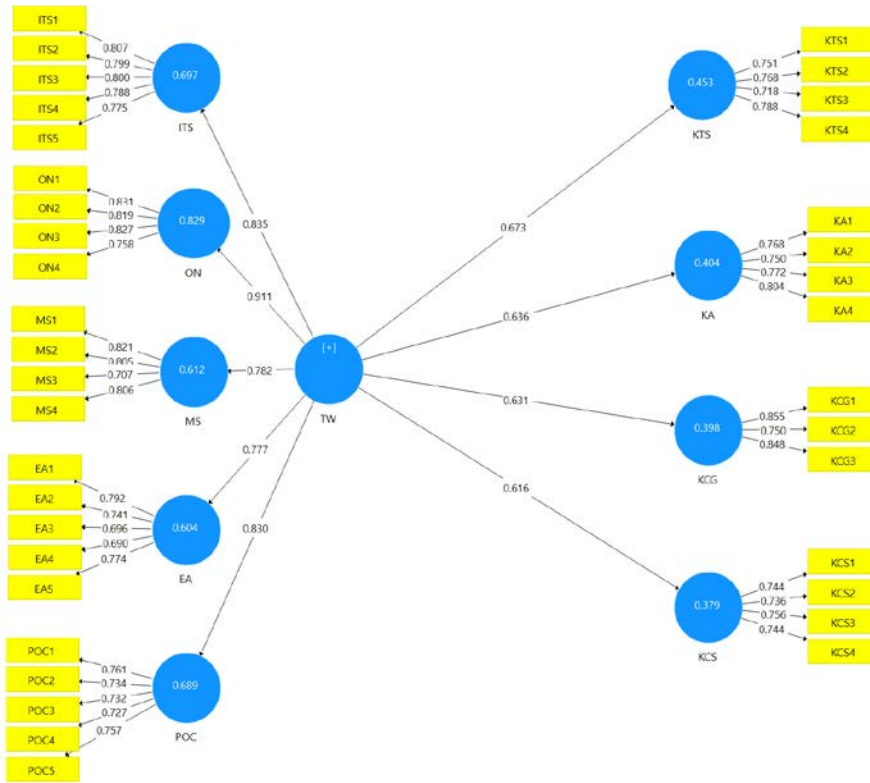
جدول ۷. فورنل لارکر

POC	ON	MS	KTS	KCS	KCG	KA	ITS	EA	
								۰,۷۴	EA
							۰,۷۹۴	۰,۵۰۵	ITS
						۰,۷۷۴	۰,۵۳۲	۰,۵۰۱	KA
					۰,۸۱۹	۰,۴۹۶	۰,۴۷۷	۰,۴۷۸	KCG
				۰,۷۴۵	۰,۵۳۲	۰,۴۵۳	۰,۴۸۱	۰,۴۹۳	KCS
			۰,۷۵۷	۰,۴۱۳	۰,۴۸۴	۰,۵۳	۰,۵۴۱	۰,۴۷۹	KTS
		۰,۷۸۶	۰,۵۱۸	۰,۴۰۱	۰,۴۳۶	۰,۴۲۸	۰,۶۲۶	۰,۴۸۳	MS
	۰,۸۰۹	۰,۶۳۵	۰,۷	۰,۶۳۱	۰,۶۹۳	۰,۶۷۴	۰,۶۶۹	۰,۷۱۷	ON
۰,۷۴۲	۰,۷۲۵	۰,۵۶	۰,۵۳۳	۰,۵۲۴	۰,۵۰۸	۰,۴۷۱	۰,۶۰۷	۰,۵۳۳	POC

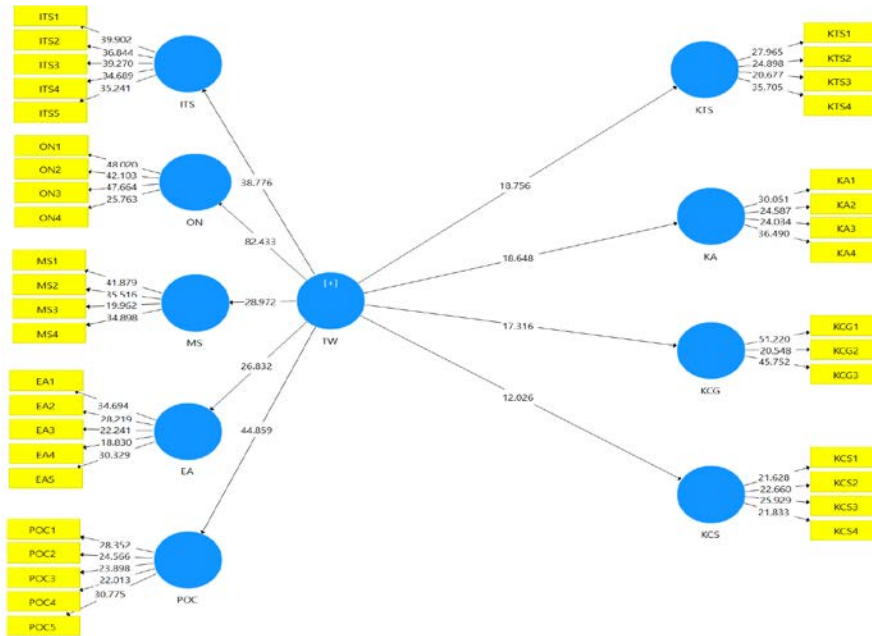
آخرین روش برای بررسی روایی واگرا، HTMT است که به‌عنوان میانگین مقدار همبستگی‌های متغیرها در بین سازه‌های مربوط به میانگین همبستگی برای متغیرهای اندازه‌گیری یک ساختار بیان می‌شود (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۵). مقدار ۰,۹ به‌عنوان آستانه توصیه شده است و بیش از این مقدار نشان‌دهنده عدم وجود روایی واگرا است. جدول نشان می‌دهد که معیار HTMT برای مدل PLS ما برآورده شده است.

جدول ۸. چند خصیصه و چند روش HTMT

ON	MS	KTS	KCS	KCG	KA	ITS	EA	
							۰٫۶۱۲	ITS
						۰٫۶۴۷	۰٫۶۳۳	KA
					۰٫۶۴۳	۰٫۵۹۲	۰٫۶۱۷	KCG
				۰٫۷۱۵	۰٫۵۹۶	۰٫۶۰۶	۰٫۶۴۶	KCS
			۰٫۵۵۲	۰٫۶۳۶	۰٫۶۸۹	۰٫۶۷	۰٫۶۱۵	KTS
		۰٫۶۶۱	۰٫۵۲۴	۰٫۵۶۴	۰٫۵۳۲	۰٫۷۵۳	۰٫۶۰۶	MS
	۰٫۷۸۲	۰٫۸۸۱	۰٫۸۱۲	۰٫۸۷۸	۰٫۸۳۶	۰٫۷۹۵	۰٫۸۸۷	ON
۰٫۸۹۵	۰٫۷۰۲	۰٫۶۸۸	۰٫۶۸۷	۰٫۶۵۲	۰٫۵۹۲	۰٫۷۳۵	۰٫۶۷۱	POC



شکل ۳. مدل بیرونی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۴. مدل بیرونی در حالت معناداری ضرایب

جمع‌بندی نتایج نشان می‌دهد که علاوه بر پایایی، مدل از اعتبار یا روایی سازه نیز برخوردار است که شامل روایی همگرا و واگرا می‌باشد. شکل (۳) مدل بیرونی در حالت تخمین ضرایب استاندارد و شکل (۴) مدل بیرونی در حالت معناداری ضرایب را نمایش می‌دهد.

ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی)

جهت بررسی عدم هم خطی متغیرهای برون‌زا از شاخص VIF استفاده شده است که مقدار ۵ به‌عنوان خط برش برای آن در نظر گرفته شده است. اگر تورش واریانس (VIF) زیر ۵ باشد قابل قبول و اگر کمتر از ۲ باشد بسیار عالی می‌باشد؛ یعنی عدم هم خطی بسیار ناچیز است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). مقدار VIF کمتر از ۵ است؛ بنابراین، مسئله هم خطی بین سازه‌ها وجود ندارد. مرحله بعد اندازه‌گیری مقدار R^2 ساختار درون‌زا است که نشان می‌دهد متغیر مستقل چه مقدار از متغیر وابسته را تبیین می‌کند. مقدار R^2 از ۰ تا ۱ متغیر است و مقدار نزدیک به ۱ دقت پیش‌بینی بالا را نشان می‌دهد، ۰۰۷۵ معنی‌دار، ۰۰۵ متوسط و ۰۰۲۵ ضعیف است. همان‌طور که

در جدول ۹ قابل مشاهده است مقدار R^2 برای متغیرها متوسط است. سپس با استفاده از اندازه اثر^۱ مشخص می‌کنیم که هر متغیر به‌تنهایی چه مقدار از R^2 سهم دارد. سه مقدار شامل 0.002 ، 0.015 و 0.035 به ترتیب نشانگر اندازه اثر ضعیف، متوسط و قوی هستند. با توجه به نتیجه، اندازه اثر همه متغیرها قابل توجه است. در نهایت Q^2 با اجرای روش چشم‌پوشی^۲ محاسبه شد. مقادیر Q^2 بیش از 0 ، 0.25 و 0.5 نشان‌دهنده ارتباط پیش‌بینی کننده کوچک، متوسط و بزرگ مدل مسیر PLS است (شارما و همکاران، ۲۰۱۸).

جدول ۹. نتایج R^2 ، VIF، f^2 و Q^2

متغیر	R^2	VIF	Effect size f^2	Q^2
KA	0.404	1	0.678	0.227
KCG	0.398	1	0.661	0.252
KCS	0.379	1	0.611	0.119
KTS	0.453	1	0.829	0.243

آزمون معناداری و شدت و جهت فرضیات

برای آزمون معناداری فرضیات پژوهش، بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه انجام شد. در جدول (۱۰) نتایج آزمون فرضیات ارائه شده است. با بررسی مقدار T-Value به دست آمده برای هر ضریب مسیر تأیید یا عدم تأیید فرضیه مشخص می‌شود. اگر مقدار T-Value بزرگ‌تر از قدر مطلق 1.96 باشد در سطح اطمینان 95% ضریب مسیر معنادار است و در صورتی که مقدار T-Value بیشتر از 2.58 باشد ضریب مسیر در سطح اطمینان 99% معنادار خواهد بود. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۱۰) کلیه فرضیات در سطح اطمینان 99% تأیید می‌شوند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیات آماری

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T-Values	P-Values	نتیجه آزمون فرض
H1	دورکاری ← کسب دانش	0.624	18.648	.	تأیید
H2	دورکاری ← خلق دانش	0.637	17.316	.	تأیید
H3	دورکاری ← اشتراک دانش	0.561	18.756	.	تأیید
H4	دورکاری ← ذخیره دانش	0.617	12.026	.	تأیید

¹ Effect size

² Blindfolding

برازش مدل با استفاده از شاخص SRMR مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقدار ۰ نشان‌دهنده تناسب مدل کامل است و مقدار کمتر از ۰.۱ نشان‌دهنده تناسب خوب است. مقدار محاسبه شده ۰.۰۹ نشان می‌دهد که مدل از تناسب برخوردار است.

جمع بندی و نتیجه گیری:

سازمان‌ها مدت‌هاست که دورکاری را به‌عنوان یک شکل انعطاف‌پذیر از کار در هر زمان و مکان برای بهبود بهره‌وری در نظر گرفته‌اند. همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ باعث شده است که سازمان‌ها بیش از هرزمانی از مزایای دورکاری استفاده کنند. از طرفی مدیریت دانش فعالیت مهمی است که به سازمان‌ها در دستیابی به مزیت، موفقیت در کسب‌وکار و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. ارتباط رودررو و تعامل مستقیم کارکنان از عوامل مهم مدیریت دانش هستند. دورکاری و عدم ارتباط رودررو می‌تواند بر فرایند مدیریت دانش تأثیر بگذارد.

در مطالعات قبلی، رابطه بین دورکاری و دسترسی به دانش مورد توجه قرار گرفته است (اچ. جی. لی و همکاران، ۲۰۰۷). برخی از مطالعات بر پیامدهای منفی احتمالی دورکاری بر مدیریت دانش در سازمان و نیاز به استفاده از راهبردها برای کاهش آن‌ها (تسکین و بریداکس، ۲۰۱۰) یا تأثیرات دورکاری بر فرایندهای سازمانی که به‌طور کلی مورد بحث قرار گرفته است، متمرکز شده‌اند، همچنین نقش فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است (گلدن و همکاران، ۲۰۰۸). حتی تفاوت در استفاده از فناوری اطلاعات در شرکت‌هایی که از دورکاری به‌عنوان شغل غالب استفاده می‌کنند با سایر شرکت‌ها مقایسه شده است (پرز و همکاران، ۲۰۰۵، سانچز و همکاران، ۲۰۰۷)، اما رابطه دورکاری بر مدیریت دانش در دوران همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ مورد مطالعه قرار نگرفته و مطالعه حاضر در بررسی این موضوع نوآورانه است.

هدف این مطالعه بررسی رابطه دورکاری بر فرایند مدیریت دانش در دوران همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ بود. جامعه آماری کارکنان شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران بود که به‌دلیل نقش حیاتی این شرکت در تأمین کالای اساسی کشور در دوران قرنطینه نه‌تنها قادر به کاهش فعالیت‌های خود نبودند بلکه ملزم به مضاعف کردن تلاش‌های خود در راستای دستیابی به اهداف شرکت بودند. حداقل حجم نمونه مورد نیاز محاسبه شده توسط نرم‌افزار smart pls، G*POWER، ۲۴۶ نفر بود که ۲۹۵ نمونه جمع‌آوری شد. داده‌ها توسط نرم‌افزار smart pls و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

نتایج نشان داد که رابطه دورکاری در تمام جنبه‌های فرایند مدیریت دانش، از جمله کسب دانش، خلق، ذخیره‌سازی و اشتراک آن، تأیید می‌شود. در این راستا، بین نتایج مطالعه حاضر و تحقیقات انجام‌شده توسط اچ. جی. لی و همکاران (۲۰۰۷) هم‌راستایی وجود دارد. با توجه به اینکه دورکاری مبتنی بر برخی از انواع روابط غیرمستقیم و تعامل کمتر است، به نظر می‌رسد که دورکاری می‌تواند بر مدیریت دانش و ابعاد آن تأثیر بگذارد، زیرا تقریباً در همه جنبه‌های فرایند مدیریت دانش، تبادل دانش یک عنصر ضروری و تأثیرگذار است. پشتیبانی فناوری اطلاعات، فرهنگ عملکرد محور، هنجارهای سازمانی، پشتیبانی مدیریت و سازگاری کارکنان با دورکاری در شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران در سطح مطلوبی قرار داشت. حفظ تعادل بین کار و زندگی و تمایل به ادامه دورکاری نسبت به دیگر مولفه‌ها در سطح کمتری قرار داشتند.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج تحلیل‌ها، کارکنان شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران با توانایی خود در حفظ تعادل بین کار و زندگی موافق نبودند و در صورت رفع بحران تمایلی به ادامه دورکاری نداشتند. مشاهده چنین وضعیتی دور از ذهن نبود چراکه این افراد بدون زمینه قبلی یا آموزش‌های لازم و تنها به دلیل بحران مجبور به دورکاری شدند. پیشنهاد می‌شود شرکت مذکور دوره‌های آموزشی لازم برای دورکاری داشته باشد تا به کارکنان آموزش دهد که چگونه کار خود را برنامه‌ریزی کنند، یک دفتر کار خانگی تشکیل دهند و بین کار و زندگی خود تعادل ایجاد کنند. همچنین آموزش‌های لازم برای سرپرستان فراهم شود تا بتوانند به‌طور مؤثر بر فعالیت‌های زیردستان خود نظارت کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین و همایش‌های مجازی نیز می‌تواند راهی برای کسب و خلق دانش پیش روی کارکنان دورکار بگذارد. حمایت مدیریت برای یادگیری و مدیریت دانش بر انگیزه کارکنان برای مدیریت دانش مؤثر است (سپهوند و مومنی مفرد، ۲۰۲۱).

اعتماد عنصر مهمی در اشتراک دانش است و به وجود آوردن فرصت‌های ارتباط غیررسمی برای اشتراک دانش، رابطه بین کارکنان را افزایش داده و باعث ایجاد اعتماد می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود که شرکت با ایجاد فضای مناسب ارتباط غیررسمی علاوه بر کانال‌های ارتباط رسمی کمبود ارتباطات رودررو و مکالمات غیر رسمی کارکنان خود را جبران کند.

پلتفرم‌های دیجیتال قابلیت‌های جدیدی را برای ارتباط با دیگران فراهم می‌کنند، همچنین شفافیتی در خصوص ارتباطات در اختیار سازمان می‌گذارند که دنیای واقعی و پست الکترونیک قادر به ارائه آن نیستند. (کین و همکاران، ۲۰۱۹) سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال مانند شبکه‌های اجتماعی کمبود ارتباطات رودررو در اثر دورکاری را کاهش دهند. به‌علاوه مدیران می‌توانند با استفاده از شفافیت ارائه‌شده توسط این پلتفرم‌ها نمای کلی شبکه ارتباطی شرکت را به‌دست آورند که نشان می‌دهد کدام کارمندان با یکدیگر ارتباط دارند. پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن تشویق و حمایت‌های لازم انگیزه استفاده از این پلتفرم‌ها میان کارکنان افزایش داده شود.

استفاده از مربیان روش دیگری است که سازمان‌ها می‌توانند جهت جلوگیری از انزوای دانشی ناشی از دورکاری به کار گیرند. پیشنهاد می‌شود افرادی که دارای دانش لازم در خصوص تاریخچه سازمان، اهداف، فرایندها، سیاست، افراد و عملکرد سازمان دارند به کارکنان معرفی شوند تا هنگام مواجه شدن با چالش به آن‌ها مراجعه کنند.

امروزه دورکاری و مدیریت دانش به‌طور مستقیم با پشتیبانی و ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط هستند؛ زیرا به‌طور خاص سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا دورکاری را به‌طور مؤثر انجام دهند و دانش سازمانی را مدیریت کنند. شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران در خصوص فراهم کردن ابزار و پشتیبانی فناوری اطلاعات در سطح مطلوبی قرار داشت. به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در حوزه فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند و با ایجاد زیرساخت و بستر مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات و راه‌اندازی سیستم مدیریت دانش، کسب، خلق، ذخیره سازی، اشتراک و به کارگیری دانش را مخصوصاً برای کارکنان دورکار فراهم کنند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

در این مطالعه به عوامل دیگری مانند انزوای شغلی ناشی از دورکاری، استرس بیماری، جنسیت و وضعیت تأهل و شرایط خانه و زندگی کارکنان و همچنین فرهنگ و شرایط اقتصادی جامعه پرداخته نشد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی به موارد ذکر توجه شود. توجه به امنیت اطلاعات و کنترل دسترسی و جلوگیری از افشا دانش و اطلاعات موضوع دیگری است که پیشنهاد می‌شود در بحث دورکاری و فرایند مدیریت دانش موردبررسی قرار گیرد.

تا زمانی که بحران کووید ۱۹ برطرف شود به نظر می‌رسد که شرکت‌ها و سازمان‌ها دورکاری کارکنان را به‌عنوان راهی برای ادامه فعالیت‌های خود استفاده خواهند کرد. با این حال، عوارض جانبی این روش بر فرایندهای سازمانی مانند مدیریت دانش باید تعدیل شود. درنهایت، توصیه می‌شود تأثیرات این بحران زیستی بر سازمان‌ها که به بحران ارتباطی نیز تبدیل شده است، در آینده بیشتر مورد توجه محققان قرار گیرد.

منابع

- احمدی، م.، تولایی، ر. ا.، مهتدی، م.، & طاهری، ع. (۲۰۲۱). بررسی روند تحولات «اکتساب دانش»: تحلیل علم‌سنجی پژوهش‌های ایران و جهان. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۴(۱۲)، ۱-۴۹.
. https://jkm.ihu.ac.ir/article_206268.html
- تقوایی، ر.، & دانش‌فرد، ک. ا. (۲۰۱۵). ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(شماره ۲ (پیاپی ۱۰)).
. http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1859.html
- حقیقی کفاش، م.، رسول الماسی فرد، م.، & بامداد صوفی، ج. (۲۰۱۴). بررسی فعالیت‌های منابع انسانی موثر بر بهره‌وری ادراک شده ی دورکاران مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. مدیریت بهره‌وری، ۸(۴۳۱) زمستان، ۷-۳۶.
. http://jpm.iaut.ac.ir/article_519510.html
- سپهوند، ر.، & مومنی مفرد، م. (۲۰۲۱). تحلیل نقش تعدیلگری گشودگی به تغییرات در اثرگذاری انگیزه مدیریت دانش و یادگیری مستمر بر تمایل کارکنان به مدیریت دانش (مورد مطالعه کارکنان دورکاری شرکت‌های صادراتی پوشاک استان تهران). نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۴(۱)، ۱۱۱-۱۲۷.
. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.41048.1491>
- سهرابی، ع.، یزدخواستی، ع.، & صادقی آرانی، ز. (۲۰۲۱). بررسی تأثیر عوامل فردی بر به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان: فرا تحلیل مطالعات ایران. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳(۱۱)، ۱-۴۴.
. https://jkm.ihu.ac.ir/article_205988.html
- سی. کین، جرالده، فیلیس، آن، کاپولسکی، جانانان آر. (۲۰۱۹). کوفهمی فناوری (چگونه کارکنان می‌توانند کلید تحول دیجیتال باشند). ترجمه علی شایان و سیمه عالمی نیسی. تهران: انتشارات سیمای دانش
- میرعلی، نقوی، زاده، س. ح.، & سیدعلی، دانشگر. (۲۰۱۲). بررسی عوامل موفقیت دورکاری؛ مطالعه موردی در سازمان کار و امور اجتماعی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۲(۲)، ۱-۱۸.
- Abilash, K. M., & Mary Siju, N. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. Shanlax International Journal of Management, 8(3), 1-10.
. <https://doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Agrawal, N. (2020). Modeling enablers of knowledge management process using multi criteria decision making approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2019-0122>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453–477. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Atapattu, A. W. M. M., & Jayakody, J. A. S. K. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 307–328. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0276>
- Baker, E., C.Avery, G., & Crawford, J. (2007). Home Alone: The Role of Technology in Telecommuting. *Bmj*, 334(7598), 854. <https://doi.org/10.1136/bmj.39188.434630.59>
- Baskaran, S. (2018). Mediation effect of knowledge management enablers on the relationship between organizational characteristics and entrepreneurial orientation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 1–32. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.23323>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Caballero-Anthony, M., Cook, A. D. B., & Chen, C. (2021). Knowledge management and humanitarian organisations in the Asia-Pacific: Practices, challenges, and future pathways. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 53(December 2020), 102007. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.102007>

- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Chuang, S. H., Liao, C., & Lin, S. (2013). Determinants of knowledge management with information technology support impact on firm performance. *Information Technology and Management*, 14(3), 217–230. <https://doi.org/10.1007/s10799-013-0153-1>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 3484. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Davidavičiene, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176917>
- Dávideková, M., & Hvorecký, J. (2017). Collaboration tools for virtual teams in terms of the SECI model. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 544(1), 97–111. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50337-0_9
- Diab-bahman, R., & Al-enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. 40(9), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Erdfelder, E., FAul, F., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Even, A. (2020). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *SSRN Electronic Journal*, 850. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Fominykh, A. (2020). Telework challenges during pandemia of Covid-19. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020112492898>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gamal Aboelmaged, M., & Mohamed el Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3–22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061–1085. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology

- Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Goswami, A. K., Agrawal, R. K., & Goswami, M. (2020). Influence of national culture on knowledge management process: literature review and research agenda. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0171>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (2 ed.). In Sage.
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanson, W. E., Plano Clark, V. L., Petska, K. S., Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 224–235. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.224>
- He, W., Qiao, Q., & Wei, K. K. (2009). Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information and Management*, 46(3), 175–180. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.11.005>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hortovanyi, L., & Ferincz, A. (2015). The impact of ICT on learning on-the-job. *Learning Organization*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2014-0032>
- Iacuzzi, S., Fedele, P., Garlatti, A., Fedele, P., & Garlatti, A. (2020). Beyond Coronavirus : the role for knowledge management in schools responses to crisis responses to crisis. *Knowledge Management Research & Practice*, 00(00), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1838963>
- Iscan, O. F., & Naktiyok, A. (2005). Attitudes towards telecommuting: The Turkish case. *Journal of Information Technology*, 20(1), 52–63. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000023>
- Jeong, J. G., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Employees' weekend activities and psychological well-being via job stress: A moderated mediation role of recovery experience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph17051642>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 218–237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Kapoor, V., Yadav, J., Bajpai, L., & Srivastava, S. (2021). Perceived stress and psychological well-being of working mothers during COVID-19: a mediated moderated roles of teleworking and resilience. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/er-05-2020-0244>

- Khoa, B. T., & Hoa, L. T. K. (2021). The effect of knowledge management process on the employee commitment: Evidence from digital marketing industry. *Management Science Letters*, 11, 1557–1564. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.017>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–8. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2019). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, September. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43–59. <https://doi.org/10.1108/13673270110384392>
- Lebopo, C. M., Seymour, L. F., & Knoesen, H. (2020). Explaining factors affecting telework adoption in South African organisations pre-COVID-19. *ACM International Conference Proceeding Series*, 94–101. <https://doi.org/10.1145/3410886.3410906>
- Lee, C. S., & Wong, K. Y. (2017). A Fuzzy Logic-Based Knowledge Management Performance Measurement System for SMEs. *Cybernetics and Systems*, 48(4), 277–302. <https://doi.org/10.1080/01969722.2017.1284532>
- Lee, H. G., Shin, B., & Higa, K. (2007). Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support Systems*, 43(3), 687–700. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.11.007>
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.001>
- Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224–1249. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/00251740510581902>
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1186–1203. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0108>
- McElroy, M. W. (2017). A FRAMEWORK FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN TELEWORKING AND THE EFFECT TO THE ORGANIZATION. *Cutter IT Journal*, 15(3), 12. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-180-3.ch006>
- Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., & Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector. April.

- Mohamad Sadegh Sangari, R. H. et al. (2015). The impact of knowledge management processes on supply chain performance An empirical study. Emerald Group Publishing Ltd., 34(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2012-0100>
- Nakrošiienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Ndubisi, N. O., & Kahraman, C. (2005). Teleworking adoption decision-making processes: Multinational and Malaysian firms comparison. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(2), 150–168. <https://doi.org/10.1108/17410390510579891>
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214–1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Ollo López, A., Goñi Legaz, S., & Erro Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Organização Mundial da Saúde. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. In WHO Director General's speeches (Issue March, p. 4). <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Payal, R., Ahmed, S., & Debnath, R. M. (2019). Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 510–530. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-07-2018-0063>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 25(12), 1476–1483. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.002>
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2004). A technology acceptance model of innovation adoption: The case of teleworking. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 280–291. <https://doi.org/10.1108/14601060410565038>
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Pilar de Luis Carnicer, ma, & José Vela Jiménez, ma. (2002). Knowledge tasks and teleworking: A taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272–284. <https://doi.org/10.1108/13673270210434377>
- Persson, P., & Pauget, B. (2020). Knowledge sharing while teleworking. 1–42.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2001). Factors in Employees ' Telecommuting Opportunities , Preferences and Practices. 008(008).

- Popa, I., Ștefan, S. C., Morărescu, C., & Cicea, C. (2018). Research regarding the influence of knowledge management practices on employee satisfaction in the Romanian Healthcare System. *Amfiteatru Economic*, 20(49), 567–582. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/553>
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–405. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6)
- Rhoads, M. (2010). Face-to-face and computer-mediated communication: What does theory tell us and what have we learned so far? *Journal of Planning Literature*, 25(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/0885412210382984>
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., De Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research (Issue September)*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Scott, D. M., Dam, I., Páez, A., & Wilton, R. D. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A*, 44(5), 1016–1031. <https://doi.org/10.1068/a43223>
- Shah, J. A., & Manna, I. (2020). AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF TELEWORK READINESS ON INDIAN. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 9, 50–60. <https://ssrn.com/abstract=3710185>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Sharma, P. N., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2018). Prediction-Oriented Model Selection in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*, 00(0), 1–41. <https://doi.org/10.1111/deci.12329>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(November 2017), 442–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>

- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i1.6895>
- Topi, H. (2004). Supporting telework: Obstacles and solutions. *Information Systems Management*, 21(3), 79–85. <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12>
- Tseng, S. M. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*, 35(1–2), 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.06.011>
- Tubigi, M., & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 267–285. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003>
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ojelanki, N. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. 54(1), 56–67. <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2041387>
- Van Der Merwe, F. I., & Smith, D. C. (2014). Telework: Enablers and moderators when assessing organisational fit. *ACM International Conference Proceeding Series*, 28-Septemb, 323–333. <https://doi.org/10.1145/2664591.2664599>
- Yang, L. R., Chen, J. H., & Wang, H. W. (2012). Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice. *Automation in Construction*, 22, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.06.016>
- Ye, L. R. (2012). Telecommuting : Implementation for Success. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 20–30. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2012/4.pdf
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>