



## طراحی مدل دورکاری نسل جدید نیروی کار در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

یاسره رونوفی سنگاچین <sup>۱</sup> مهرداد گودرزوند چگینی <sup>۲</sup> حسین گنجی نیا	تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۶ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۵ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲۶ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۳ بهمن ۱۴۰۴	<b>شیوه استناددهی:</b> رونوفی سنگاچین، یاسره، گودرزوند چگینی، مهرداد، و گنجی نیا، حسین. (۱۴۰۶). طراحی مدل دورکاری نسل جدید نیروی کار در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱(۱)، ۵-۱۸.
--	---	--

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل دورکاری متناسب با ویژگی‌های نسل جدید نیروی کار در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته و طرح اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مرور ادبیات و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان (مدیران، معاونان، سرپرستان و اساتید) به روش نمونه‌گیری همگون گردآوری و با روش گراندد تئوری و کدگذاری تحلیل شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر مؤلفه‌های استخراج شده طراحی و با استفاده از فرمول کوکران در میان ۳۸۴ نفر توزیع شد. تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS<sup>۳</sup> انجام گرفت. نتایج نشان داد مدل دورکاری شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است که همگی دارای روابط معنادار بودند. شاخص‌های پایایی و روایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا) در سطح مطلوب تأیید شدند و مقادیر R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل بودند. همچنین برازش کلی مدل با شاخص GOF در سطح مطلوب ارزیابی شد و تمامی مسیرهای فرضیه‌ای تأیید گردیدند. دورکاری به‌عنوان یک تحول چندبعدی، نیازمند توجه همزمان به ابعاد فناورانه، روان‌شناختی و حقوقی است و موفقیت آن در گرو ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، توسعه رهبری نوین و طراحی راهبردهای یکپارچه برای حفظ بهره‌وری و سلامت کارکنان می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** دورکاری، نسل جدید نیروی کار، دانشگاه‌های علوم پزشکی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحول دیجیتال

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
۲. استاد مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: m.gouzarzvand@ihcs.ac.ir



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Designing a Next-Generation Teleworking Model for the Workforce in Universities of Medical Sciences

Yasereh Raofi Sangachin <sup>1</sup> Mehrdad Goudarzvand <sup>2*</sup> Hossein Ganjinia <sup>1</sup>	Submit Date: 02 February 2026 Revise Date: 15 April 2026 Accept Date: 25 April 2026 Initial Publish: 26 April 2026 Final Publish: 21 April 2027	<b>How to cite:</b> Raofi Sangachin, Y., Goudarzvand, M., & Ganjinia, H. (2027). Designing a Next-Generation Teleworking Model for the Workforce in Universities of Medical Sciences. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(1), 1-18.
--	---	---

### Abstract

This study aimed to design and validate a teleworking model tailored to the characteristics of the new generation workforce in universities of medical sciences. This research employed a mixed-methods exploratory design. In the qualitative phase, data were collected through literature review and semi-structured interviews with 12 experts (managers, deputies, supervisors, and faculty members) using homogeneous sampling, and analyzed via grounded theory and coding procedures. In the quantitative phase, a questionnaire was developed based on extracted components and distributed among 384 participants using Cochran's formula. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with PLS3 software. The results indicated that the teleworking model consists of causal, contextual, intervening, strategic, and outcome factors, all exhibiting significant relationships. Reliability and validity indices (Cronbach's alpha, composite reliability, and convergent validity) were confirmed at acceptable levels.  $R^2$  and  $Q^2$  values demonstrated strong predictive power, while the overall model fit assessed by GOF indicated a satisfactory fit, and all hypothesized paths were supported. Teleworking represents a multidimensional transformation requiring simultaneous attention to technological, psychological, and legal dimensions, and its success depends on fostering a trust-based organizational culture, developing modern leadership competencies, and implementing integrated strategies to enhance productivity and employee well-being.

**Keywords:** Teleworking, New Generation Workforce, Medical Universities, Structural Equation Modeling, Digital Transformation

### Authors' Information:

[m.goudarzvand@ihcs.ac.ir](mailto:m.goudarzvand@ihcs.ac.ir)

1. Department of Management, Ra. C., Islamic Azad University, Rasht, Iran
2. Professor of Public Administration, Research Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان فناوری اطلاعات و ارتباطات، همراه با گسترش اقتصاد دیجیتال و تغییرات بنیادین در ساختارهای سازمانی، موجب ظهور و توسعه الگوهای نوین کاری از جمله دور کاری شده است. دور کاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جلوه‌های تحول در محیط‌های کاری، امکان انجام فعالیت‌های شغلی بدون حضور فیزیکی در محل کار را فراهم می‌آورد و از طریق بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، ارتباطات سازمانی را بازتعریف می‌کند. این الگوی کاری نه تنها موجب افزایش انعطاف‌پذیری در زمان و مکان انجام کار می‌شود، بلکه به‌عنوان راهکاری برای کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان نیز مطرح است (Andalib Ardakani & Rostami, 2016; Ramin Mehr et al., 2013). با این حال، توسعه این الگو همواره با چالش‌ها و پیچیدگی‌هایی همراه بوده که نیازمند بررسی‌های چندبعدی و نظام‌مند است.

تحول در الگوهای کاری به‌ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹ شتاب بیشتری یافته و دور کاری به‌عنوان یک ضرورت سازمانی در بسیاری از کشورها و سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. این تغییر نه تنها ساختارهای فنی و عملیاتی سازمان‌ها را دگرگون کرده، بلکه پیامدهای عمیقی در حوزه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و مدیریتی به‌همراه داشته است. مطالعات نشان می‌دهد که انتقال به دور کاری می‌تواند تأثیرات متضادی بر شاخص‌هایی همچون بهره‌وری، غیبت از کار، حضور مؤثر و رفاه کارکنان داشته باشد، به‌گونه‌ای که این پیامدها به شدت تحت تأثیر نحوه مدیریت و پیاده‌سازی این الگو قرار دارند (Nowrouzi-Kia et al., 2024). از این‌رو، دور کاری را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان یک ابزار فناورانه در نظر گرفت، بلکه باید آن را به‌مثابه یک پدیده سازمانی پیچیده و چندلایه تحلیل نمود.

در این میان، نقش نسل‌های جدید نیروی کار، به‌ویژه نسل Z، در شکل‌دهی به آینده دور کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نسل که با فناوری‌های دیجیتال رشد یافته و به استفاده از ابزارهای ارتباطی نوین عادت دارد، انتظارات متفاوتی از محیط کار دارد و به دنبال انعطاف‌پذیری، استقلال و تعادل میان کار و زندگی است (Septyani et al., 2025). با این حال، همین ویژگی‌ها می‌تواند چالش‌هایی را نیز به‌همراه داشته باشد، از جمله ضعف در انتقال دانش ضمنی، کاهش تعاملات چهره‌به‌چهره و شکل‌گیری روابط سازمانی سطحی‌تر. در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتارهای اشتراک دانش در محیط‌های دور کاری تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می‌تواند عملکرد و یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Albrychiewicz-Słocińska, 2025).

از سوی دیگر، تفاوت‌های نسلی نیز نقش مهمی در درک و پذیرش دور کاری ایفا می‌کند. مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که نسل Z در مقایسه با نسل‌های پیشین، در مواجهه با چالش‌های فناورانه و ساختاری دور کاری انعطاف‌پذیرتر بوده و نگرش مثبت‌تری نسبت به این الگو دارد، در حالی

که ممکن است در حوزه‌هایی مانند تعاملات اجتماعی و توسعه حرفه‌ای با محدودیت‌هایی مواجه شود (Çera et al., 2024). این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که طراحی مدل‌های دور کاری باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های نسلی و نیازهای خاص نیروی کار جدید صورت گیرد.

با وجود مزایای متعدد دور کاری، چالش‌های قابل توجهی نیز در مسیر پیاده‌سازی آن وجود دارد. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، مسائل مدیریتی و نگرش مدیران نسبت به دور کاری است. بسیاری از مدیران همچنان به الگوهای سنتی نظارت و کنترل پایبند هستند و در برابر تغییرات مقاومت نشان می‌دهند، که این امر می‌تواند مانعی جدی در مسیر توسعه دور کاری باشد (Ghasemi & Kamalifar, 2020). علاوه بر این، نبود چارچوب‌های قانونی و حقوقی مناسب نیز از دیگر موانع مهم در این زمینه محسوب می‌شود، به طوری که عدم شفافیت در قوانین مرتبط با کار از راه دور می‌تواند منجر به بروز تعارضات و کاهش امنیت شغلی کارکنان گردد (Shakeri & Haji Hosseini, 2020).

از منظر سازمانی، عوامل متعددی بر موفقیت دور کاری تأثیرگذار هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و زیرساخت‌های فناورانه اشاره کرد. ارتباطات سازمانی در محیط‌های دور کاری نقش حیاتی در حفظ انسجام تیمی و انتقال مؤثر اطلاعات ایفا می‌کند، و ضعف در این حوزه می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش تعارضات منجر شود (Zito et al., 2021). همچنین، نحوه مدیریت کارکنان و طراحی سازوکارهای حمایتی، تأثیر مستقیمی بر تداوم استفاده از دور کاری و رضایت شغلی کارکنان دارد (González et al., 2022).

در کنار این عوامل، پیامدهای روان‌شناختی دور کاری نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. اگرچه این الگو می‌تواند به بهبود تعادل کار و زندگی کمک کند، اما در صورت عدم مدیریت مناسب، ممکن است منجر به احساس انزوا، فرسودگی شغلی و کاهش تعهد سازمانی شود (Heydari & Heratmeh, 2021). همچنین، چالش‌هایی نظیر مرزهای مبهم بین کار و زندگی شخصی، فشارهای ناشی از دسترسی دائمی به کار و کاهش تعاملات اجتماعی، می‌تواند سلامت روان کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Ahmad, 2025).

با توجه به مجموعه این عوامل، می‌توان دریافت که دور کاری یک پدیده چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای از عوامل فناورانه، انسانی، سازمانی و محیطی قرار دارد. بنابراین، طراحی یک مدل جامع و بومی برای دور کاری، مستلزم در نظر گرفتن تمامی این ابعاد و شناسایی روابط میان آن‌هاست. در این راستا، پژوهش‌های پیشین نیز بر اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد دور کاری و ارائه چارچوب‌های نظری و عملی برای بهبود آن تأکید کرده‌اند (Sheidaei & Mehrabi, 2018).

در نهایت، با توجه به اهمیت روزافزون دور کاری در سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی که نقش حیاتی در ارائه خدمات بهداشتی و آموزشی دارند، ضرورت طراحی مدل‌های کارآمد و متناسب با شرایط این سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. این سازمان‌ها به

دلیل ماهیت خاص فعالیت‌های خود، نیازمند رویکردهایی هستند که ضمن حفظ کیفیت خدمات، بتوانند از مزایای دورکاری نیز بهره‌مند شوند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل دورکاری نسل جدید نیروی کار در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شده است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل استراتژیک دورکاری نسل جدید نیروی کار در سطوح مختلف با توجه به مدیریت دانشگاه علوم پزشکی کشور بوده و در راستای دستیابی به اهداف خود از روش‌شناسی گراندد تئوری استفاده کرده است. نظریه داده بنیاد یا گراندد تئوری از جمله روش‌ها و رویکردهای روش‌شناختی کیفی است که به منظور توسعه زمینه‌های نظریه‌پردازی حول پدیده تحت مطالعه مورد توجه است. این روش هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در ادبیات پژوهش محدودیت دانش نظری در زمینه یک موضوع یا موضوعاتی خاص موجود بوده و یا ضعف نظری به منظور گسترش مطالعات آتی مشاهده شود. بدین ترتیب مبتنی بر این روش‌شناسی، زمینه‌های نظریه‌پردازی جدید در کنار شناسایی ابعاد گوناگون یک پدیده فراهم می‌آید. روش گراندد تئوری در تجربه محققین اجتماعی بوده که یک یا چند گروه با آن مواجه هستند که لزوماً توسط افراد دیده یا بیان نشده است. در این شرایط، تنها «مطالعه میدانی» فشرده و جمع‌آوری و تحلیل سیستماتیک بسیاری از داده‌های مختلف می‌تواند به تبیین‌های کم‌ویش قابل‌قبولی در قالب نظریه‌های ساده منجر گردد. این عوامل برای کاوش در زمینه‌هایی که دانش کمی در مورد آنها وجود دارد یا با تغییرات عمده مشخص می‌شوند (تغییر، عوامل جدید، ناشناخته‌ها) مناسب است. حتی با حجم کمی از داده‌ها، واقعیت حداقل بخش‌های محدودی قابل‌بررسی است که این عامل نشان از هدف استروس کوربین است.

جامعه پژوهش مطالعه حاضر متشکل از مرحله کیفی ابتدایی از بررسی گسترده ادبیات و مصاحبه نیمه‌عمیق برای استخراج اولیه مدل، شامل دوازده نفر از خبرگان مدیران، معاونین و سرپرستان واحدها، دانشگاه علوم پزشکی کشور، اساتید از روش نمونه‌گیری همگون انجام شده می‌گردد و از روش کدگذاری، مؤلفه‌های مدنظر برای اضافه‌شدن به مدل اولیه تحقیق استخراج شده و با بررسی مجدد، مدل مفهومی نهایی ترسیم شد. کمی‌سازی مدل با تدوین پرسش‌نامه بر اساس مؤلفه‌های مدل و عملیاتی‌سازی آن‌ها شکل گرفت. در قسمت کمی پرسش‌نامه تهیه شده، از شاخص‌های کیفی آماده و از طریق فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری، از ۳۸۴ پرسش‌نامه مناسب برگشت داده‌شده، برای تحلیل کمی استفاده گردید.

## یافته‌ها

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان اقدام شد. در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. انواع دسته‌هایی که

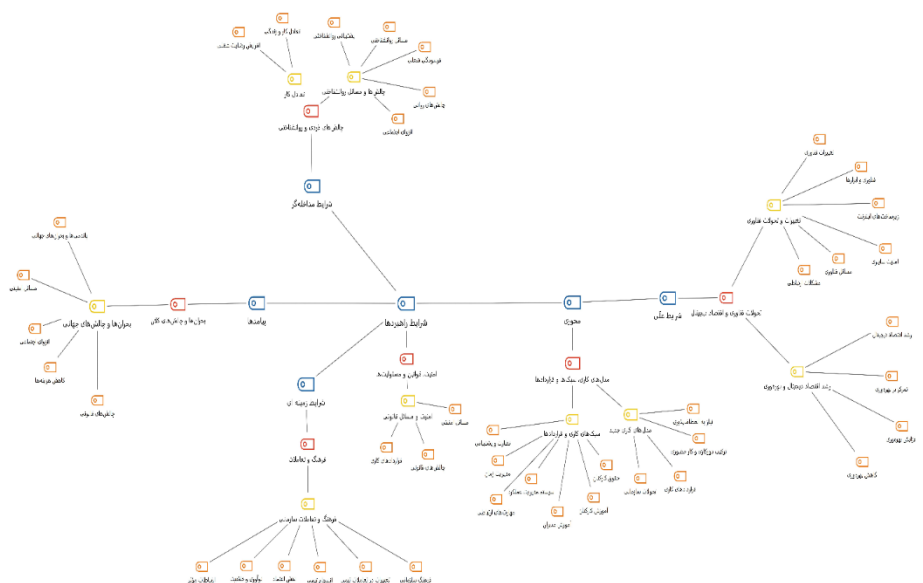
پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدار شدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و درنهایت پیامدها (نتایج به کارگیری راهبردها) برشمردند. به منظور تحلیل داده‌ها و بر ساخت مدل استراتژیک دور کاری نسل جدید نیروی کار دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

جدول ۱. فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان یافته ارائه دور کاری نسل جدید نیروی کار دانشگاه‌های علوم

### پزشکی کشور

مفاهیم	مقوله‌ها	بُعد
تغییرات و تحولات فناوری	تحولات فناوری و اقتصاد دیجیتال	شرایط علی
رشد اقتصاد دیجیتال و بهره‌وری		
فرهنگ و تعاملات سازمانی	فرهنگ و تعاملات	شرایط زمینه‌ای
چالش‌ها و مسائل روانشناختی	چالش‌های فردی و روانشناختی	شرایط مداخله‌گر
تعادل کار		
امنیت و مسائل قانونی	امنیت، قوانین و مسئولیت‌ها	شرایط راهبردها
بحران‌ها و چالش‌های جهانی	بحران‌ها و چالش‌های کلان	پیامدها
مدل‌های کاری جدید	مدل‌های کاری، سبک‌ها و قراردادها	محوری
سبک‌های کاری و قراردادها		

شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه مدلی استراتژیک دور کاری نسل جدید نیروی کار در سطوح مختلف با توجه به مدیریت دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین، در چارچوب این پژوهش، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای هر یک از ابعاد مدل رابطه گویه‌ها متغیرهای پنهان با استفاده از تحلیل عاملی تأیید در قالب مدل اندازه‌گیری بررسی می‌گردد، سپس روابط بین ابعاد مدل در قالب مدل ساختاری بررسی می‌شود، در این فرایند ابتدا به ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۲ پرداخته و سپس زمانیکه شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری باید بررسی برازش مدل کلی (مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری در کنار هم) و با تأیید برازش این بخش بررسی برازش در مدل کامل می‌شود.

## جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا، منبع (یافته‌های تحقیق)

مقوله‌ها	آلفای کرونباخ $\alpha > 0.7$	پایایی ترکیبی $CR > 0.7$	پایایی اشتراکی $COMMUNALITY > 0.5$
امنیت و مسائل قانونی	۰/۹۱۳	۰/۹۳۰	۰/۶۵۸
بحران‌ها و چالش‌های جهانی	۰/۹۱۱	۰/۹۲۵	۰/۵۵۴
تعادل کار	۰/۹۰۵	۰/۹۳۴	۰/۷۷۹
تغییرات و تحولات فناوری	۰/۹۱۲	۰/۹۳۱	۰/۶۹۲
راهبردها	۰/۸۳۷	۰/۹۰۲	۰/۷۵۴
رشد اقتصاد دیجیتال و بهره‌وری	۰/۸۶۹	۰/۹۱۰	۰/۷۱۶
سبک‌های کاری و قراردادهای	۰/۸۶۲	۰/۸۹۳	۰/۵۴۴
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۲۳	۰/۸۸۳	۰/۶۵۵
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۱۰	۰/۸۸۸	۰/۷۲۵
عوامل علی	۰/۸۴۳	۰/۹۰۵	۰/۷۶۱
عوامل محوری	۰/۸۱۸	۰/۸۸۰	۰/۶۴۸
فرهنگ و تعاملات سازمانی	۰/۹۱۱	۰/۹۲۴	۰/۵۰۵
مدل‌های کاری جدید	۰/۸۱۳	۰/۸۷۵	۰/۶۳۷
پیامد	۰/۷۹۷	۰/۸۸۱	۰/۷۱۱
چالش‌ها و مسائل روانشناختی	۰/۸۳۸	۰/۸۷۹	۰/۵۵۴

با توجه به نتایج به دست آمده میزان پایایی شاخص یا همان پایایی مدل اندازه‌گیری پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ و بارهای استفاده شده در حد مناسب است، همگی بالا ۰/۷ و لذا میزان همبستگی لازم بین سازه‌های مدل و شاخص‌های مربوط به آن بالا است، لذا پایایی درونی مدل مناسب است. معیار دیگر برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری بارهای عاملی می‌باشد، بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک مولفه با آن مولفه محاسبه می‌شوند که باید این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ تمامی ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مربوط از میزان لازم و مناسبی برخوردار می‌باشند، لذا شاخص‌های مربوط به ۶ سازه مدل مناسب می‌باشند و پایایی هر ۶ مدل اندازه‌گیری شده قابل قبول است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی و مقادیر t شاخص‌ها، منبع (یافته‌های تحقیق)

سؤالات	ضرایب بارهای عاملی	ضرایب بارهای معناداری
Q1	۰/۸۴۹	۳۳/۸۲۱
Q2	۰/۸۵۳	۳۰/۸۱۶
Q3	۰/۸۶۵	۳۶/۶۳۹
Q4	۰/۷۷۸	۱۵/۹۶۴
Q5	۰/۸۵۱	۴۴/۹۷۱
Q6	۰/۷۹۱	۳۵/۴۴۱
Q7	۰/۸۶۹	۴۷/۱۵۳
Q8	۰/۸۵۱	۳۳/۱۱۰
Q9	۰/۸۷۱	۳۷/۶۰۰
Q10	۰/۷۹۱	۲۰/۰۰۲
Q11	۰/۶۰۰	۸/۲۷۹
Q12	۰/۵۷۵	۸/۷۲۰
Q13	۰/۶۶۰	۱۱/۸۵۲
Q14	۰/۷۱۳	۱۶/۶۵۸
Q15	۰/۶۷۹	۱۶/۸۲۷
Q16	۰/۷۳۷	۲۳/۷۵۱
Q17	۰/۷۶۵	۲۱/۶۸۵
Q18	۰/۷۴۹	۱۸/۵۸۱
Q19	۰/۷۵۱	۱۸/۱۳۸
Q20	۰/۷۴۸	۱۹/۳۶۲
Q21	۰/۷۳۰	۱۹/۵۱۶
Q22	۰/۷۸۳	۲۶/۰۵۲
Q23	۰/۹۰۸	۵۳/۴۸۸
Q24	۰/۸۹۶	۳۸/۷۶۳
Q25	۰/۸۹۷	۵۶/۴۶۴
Q26	۰/۸۲۸	۲۵/۵۶۶
Q27	۰/۸۳۵	۳۴/۴۳۶
Q28	۰/۸۴۶	۴۳/۳۸۲
Q29	۰/۸۳۷	۲۴/۲۴۲
Q30	۰/۷۴۹	۱۴/۵۵۲
Q31	۰/۵۳۱	۵/۸۲۱
Q32	۰/۶۰۵	۹/۸۹۸
Q33	۰/۸۵۲	۳۶/۹۷۴
Q34	۰/۸۵۳	۳۱/۷۱۲
Q35	۰/۸۷۲	۴۵/۶۳۴
Q36	۰/۷۹۰	۱۹/۱۳۶
Q37	۰/۸۳۸	۳۵/۹۹۵

۲۳/۷۷۷	۰/۷۶۷	Q۳۸
۱۴/۰۱۴	۰/۶۹۰	Q۳۹
۸/۹۶۹	۰/۵۹۷	Q۴۰
۱۵/۶۷۹	۰/۷۴۷	Q۴۱
۲۱/۴۱۲	۰/۷۹۷	Q۴۲
۲۰/۶۴۵	۰/۷۷۳	Q۴۳
۲۴/۰۰۳	۰/۷۳۶	Q۴۴
۲۱/۴۴۴	۰/۷۵۴	Q۴۵
۱۵/۰۷۷	۰/۷۱۲	Q۴۶
۲۳/۷۷۴	۰/۸۰۵	Q۴۷
۲۴/۰۷۳	۰/۷۵۹	Q۴۸
۱۶/۸۴۸	۰/۷۴۱	Q۴۹
۱۶/۸۶۸	۰/۷۵۸	Q۵۰
۱۹/۱۲۹	۰/۷۸۰	Q۵۱
۲۹/۱۹۸	۰/۸۴۶	Q۵۲
۲۹/۰۹۵	۰/۸۰۵	Q۵۳
۲۸/۱۶۰	۰/۷۵۴	Q۵۴
۳۲/۰۹۷	۰/۷۸۳	Q۵۵
۲۲/۴۴۶	۰/۷۸۹	Q۵۶
۱۳/۳۷۵	۰/۷۴۰	Q۵۷
۱۵/۱۰۳	۰/۷۲۶	Q۵۸
۱۱/۸۹۷	۰/۶۸۰	Q۵۹
۱۴/۸۶۹	۰/۶۸۱	Q۶۰

برازش مدل ساختاری: برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش **PLS** در این مطالعه از ضرایب **R<sup>2</sup>** و معیار **Q<sup>2</sup>** استفاده شده است، **R<sup>2</sup>** معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می گذارد، **Q<sup>2</sup>** معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد مقادیر **R<sup>2</sup>** و **Q<sup>2</sup>** در جدول ۱۴ ارائه شده است.

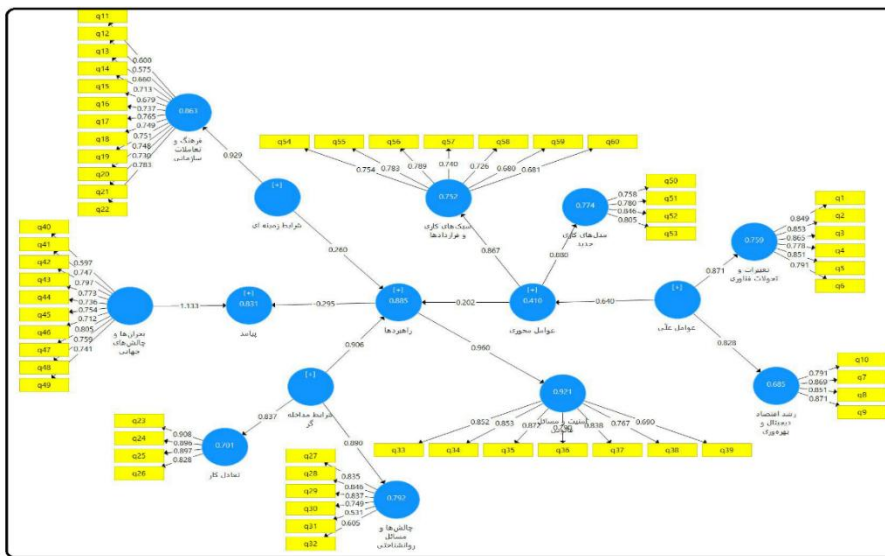
جدول ۴. مقادیر **R<sup>2</sup>** و **Q<sup>2</sup>**، منبع (یافته های تحقیق)

متغیرها	ضریب تعیین	Q <sup>2</sup> استون - گاسیر
امنیت و مسائل قانونی	۰/۹۲۱	۰/۵۵۷
تعادل کار	۰/۷۰۱	۰/۵۰۵
تغییرات و تحولات فناوری	۰/۷۵۹	۰/۴۶۴
راهبردها	۰/۸۸۵	۰/۶۲۵
رشد اقتصاد دیجیتال و بهره وری	۰/۶۸۵	۰/۴۴۷

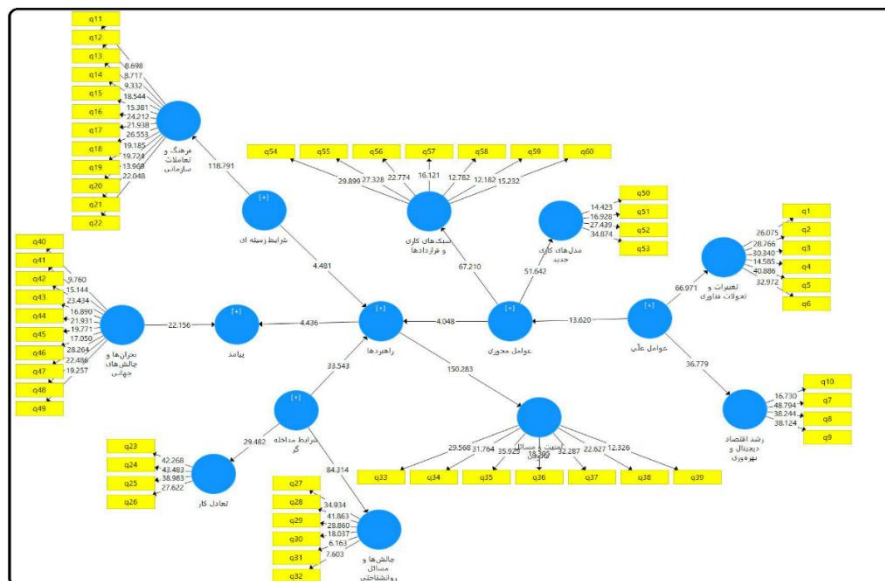
سبک‌های کاری و قراردادهای	۰/۷۵۲	۰/۳۵۵
عوامل محوری	۰/۴۱۰	۰/۲۴۷
فرهنگ و تعاملات سازمانی	۰/۸۶۳	۰/۳۸۴
مدل‌های کاری جدید	۰/۷۷۴	۰/۴۴۴
پیامد	۰/۸۳۱	۰/۵۵۱
چالش‌ها و مسائل روانشناختی	۰/۷۹۲	۰/۳۸۸

باتوجه به مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  مشخص شد که مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است، همچنین مدل پژوهش و آزمون

فرضیات با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح زیر است



شکل ۲. ضرایب مسیر منبع (یافته‌های تحقیق)



شکل ۳ ضرایب معناداری منبع (یافته‌های تحقیق)

برازش کلی مدل: شاخص **GOF** در مدل **PLS** راه‌حلی برای بررسی کلی مدل بوده بین صفر تا یک قرار دارد، و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند، این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای پنهان درون‌زا موفق بوده است یا خیر، برای بررسی برازش مدل کلی از معیار **GOF** استفاده می‌شود  $GOF=0.1$  میزان کم،  $GOF=0.25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF=0.36$  برای سنجش اعتبار مدل‌های **PLS** به کار می‌رود.

$$GOF = \sqrt{\text{Avg (Communality)} \times \text{Avg (R}^2\text{)}}$$

باتوجه به مقدار به دست آمده برای **GOF** به میزان  $0.7095$  با برازش مناسبی مدل کلی تایید می‌شود. با توجه به تحلیل اطلاعات نتایج فرضیات به صورت جدول زیر است.

### جدول ۵. فرضیه‌های اصلی

مسیر	ضریب مسیر	سطح معناداری	نتیجه آزمون
عوامل علی به عوامل محوری	۰/۶۴۰	۱۳/۶۲۰	عدم رد فرضیه
عوامل محوری به راهبردها	۰/۲۰۲	۴/۰۴۸	عدم رد فرضیه
عوامل مداخله‌گر به راهبردها	۰/۹۰۶	۳۳/۵۴۳	عدم رد فرضیه
عوامل زمینه‌ای به راهبردها	۰/۲۰۶	۴/۴۸۱	عدم رد فرضیه
راهبردها به پیامد	۰/۲۹۵	۴/۴۳۶	عدم رد فرضیه

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل دورکاری نسل جدید نیروی کار در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، یک ساختار چندبعدی و نظام‌مند متشکل از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است که در قالب روابط معنادار میان متغیرهای پنهان تبیین شده‌اند. نتایج تحلیل معادلات ساختاری بیانگر آن بود که عوامل علی نظیر تحولات فناوری و رشد اقتصاد دیجیتال، تأثیر معناداری بر شکل‌گیری عوامل محوری دارند و این عوامل به نوبه خود بر راهبردهای سازمانی اثرگذار هستند. همچنین، نقش بسیار قوی عوامل مداخله‌گر در تبیین راهبردها، بیانگر اهمیت متغیرهای روان‌شناختی و فردی در موفقیت دورکاری است. از سوی دیگر، مسیر راهبردها به پیامدها نیز معنادار ارزیابی شد که نشان می‌دهد اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای مناسب می‌تواند به پیامدهای مطلوبی نظیر افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و بهبود کیفیت زندگی کاری منجر شود.

این نتایج با ادبیات نظری موجود همسو است و تأیید می‌کند که دورکاری به‌عنوان یک پدیده چندبعدی، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مختلف قرار دارد. به‌ویژه، نقش تحولات فناوری و اقتصاد دیجیتال به‌عنوان محرک‌های اصلی دورکاری، با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد که بر اهمیت زیرساخت‌های فناورانه و توسعه دیجیتال در گسترش این الگو تأکید کرده‌اند (Ahmad, 2025). در واقع، پیشرفت فناوری‌های ارتباطی، امکان انجام کار از راه دور را فراهم ساخته و زمینه را برای تحول در ساختارهای سازمانی مهیا کرده است.

در تبیین نقش عوامل زمینه‌ای، نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و کیفیت تعاملات، بستر اصلی اجرای موفق دور کاری را فراهم می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعاتی که بر اهمیت ارتباطات سازمانی در حفظ انسجام تیمی و عملکرد کارکنان در شرایط دور کاری تأکید دارند، همسو است (Zito et al., 2021). در محیط‌های دور کاری، نبود تعاملات حضوری می‌تواند به کاهش همبستگی سازمانی منجر شود، از این رو، سازمان‌ها باید با تقویت کانال‌های ارتباطی و ایجاد فرهنگ مبتنی بر اعتماد، این چالش را مدیریت کنند.

از منظر عوامل مداخله‌گر، نتایج نشان داد که متغیرهای روان‌شناختی مانند تعادل کار و زندگی و چالش‌های فردی، نقش بسیار مهمی در تعیین اثربخشی راهبردهای دور کاری دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند دور کاری می‌تواند همزمان پیامدهای مثبت و منفی بر رفاه کارکنان داشته باشد، همخوانی دارد (Nowrouzi-Kia et al., 2024). به عبارت دیگر، اگرچه دور کاری می‌تواند به بهبود تعادل کار و زندگی کمک کند، اما در صورت نبود مدیریت مناسب، ممکن است به افزایش فشار روانی و کاهش رضایت شغلی منجر شود.

در ادامه، نقش راهبردها به عنوان عامل کلیدی در تبدیل شرایط به پیامدهای مطلوب مورد تأکید قرار گرفت. نتایج نشان داد که راهبردهای مرتبط با امنیت اطلاعات، قوانین و مسئولیت‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دور کاری دارند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت چارچوب‌های حقوقی و امنیتی در پذیرش و اجرای دور کاری تأکید دارند، همسو است (Shakeri & Haji Hosseini, 2020). نبود قوانین شفاف و زیرساخت‌های امنیتی مناسب می‌تواند اعتماد کارکنان و سازمان‌ها را تضعیف کرده و مانع از توسعه این الگو شود.

علاوه بر این، نتایج پژوهش نشان داد که عوامل محوری، از جمله تغییر در مدل‌های کاری و سبک‌های مدیریت، نقش واسطه‌ای مهمی در ارتباط میان عوامل علی و راهبردها ایفا می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعاتی که بر ضرورت تحول در شیوه‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد در شرایط دور کاری تأکید دارند، همخوانی دارد (González González et al., 2022). در واقع، مدیریت سنتی مبتنی بر حضور فیزیکی، در محیط‌های دور کاری کارایی لازم را ندارد و نیازمند بازطراحی بر اساس شاخص‌های عملکردی جدید است.

از منظر نسلی، یافته‌های پژوهش نشان داد که ویژگی‌های نسل جدید نیروی کار، به ویژه نسل Z، در شکل‌گیری الگوی دور کاری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این نسل به دلیل آشنایی با فناوری‌های دیجیتال و تمایل به انعطاف‌پذیری، پذیرش بیشتری نسبت به دور کاری دارد، اما در عین حال با چالش‌هایی در حوزه تعاملات اجتماعی و یادگیری سازمانی مواجه است. این یافته با نتایج مطالعاتی که تفاوت‌های نسلی در ادراک و تجربه دور کاری را مورد بررسی قرار داده‌اند، همسو است (Çera et al., 2024). همچنین، اهمیت انعطاف‌پذیری در کار و تأثیر آن بر تعادل کار و زندگی نسل Z نیز در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Septyani et al., 2025).

در تبیین پیامدهای دور کاری، نتایج نشان داد که این الگو می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت شغلی شود، اما در عین حال چالش‌هایی نظیر کاهش تعاملات اجتماعی و افزایش فشارهای روانی را نیز به همراه دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی که بر اثرات

دوگانه دورکاری تأکید دارند، همخوانی دارد (Heydari Heratmeh, 2021). به عبارت دیگر، دورکاری یک شمشیر دو لبه است که در صورت مدیریت صحیح می‌تواند مزایای قابل توجهی به همراه داشته باشد، اما در غیر این صورت، ممکن است پیامدهای منفی قابل توجهی ایجاد کند.

همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که اشتراک دانش و یادگیری سازمانی در محیط‌های دورکاری با چالش‌هایی مواجه است که می‌تواند بر عملکرد بلندمدت سازمان تأثیرگذار باشد. این یافته با نتایج مطالعاتی که به بررسی رفتارهای اشتراک دانش در شرایط دورکاری پرداخته‌اند، همسو است (Albrychiewicz-Słocińska, 2025). در محیط‌های مجازی، انتقال دانش ضمنی دشوارتر بوده و نیازمند طراحی سازوکارهای جدید برای تسهیل یادگیری سازمانی است.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات داخلی نیز همخوانی دارد که بر اهمیت عوامل مدیریتی، فرهنگی و زیرساختی در موفقیت دورکاری تأکید دارند. به ویژه، نقش نگرش مدیران و آمادگی سازمانی به عنوان عوامل کلیدی در پذیرش این الگو مورد تأکید قرار گرفته است (Ghasemi & Kamalifar, 2020). همچنین، پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که بهبود عملکرد دورکاری نیازمند توجه همزمان به ابعاد

مختلف سازمانی و فردی است (Andalib Ardakani & Rostami, 2016; Ramin Mehr et al., 2013; Sheidaei & Mehrabi, 2018).

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت دورکاری در دانشگاه‌های علوم پزشکی، مستلزم اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه است که تمامی ابعاد فنی، انسانی، سازمانی و محیطی را در بر گیرد. این رویکرد باید بر پایه درک عمیق از ویژگی‌های نسل جدید نیروی کار و طراحی راهبردهای متناسب با آن‌ها شکل گیرد تا بتواند ضمن بهره‌گیری از مزایای دورکاری، چالش‌های آن را نیز به طور مؤثر مدیریت نماید.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها را محدود سازد. همچنین، استفاده از ابزار پرسش‌نامه در بخش کمی، احتمال بروز سوگیری‌های پاسخ‌دهی را به همراه دارد. محدودیت در دسترسی به برخی خبرگان و نیز تأثیر شرایط محیطی و زمانی بر پاسخ‌ها، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در سایر بخش‌های آموزشی و سازمان‌های غیرآموزشی مورد آزمون قرار گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری آن بررسی شود. همچنین، استفاده از روش‌های طولی می‌تواند به درک بهتر تغییرات در طول زمان کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در بهبود دورکاری و نیز مطالعه عمیق‌تر تفاوت‌های نسلی در این زمینه، از دیگر پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی است.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی با طراحی سیاست‌های حمایتی، تقویت زیرساخت‌های فناوری و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، زمینه اجرای موفق دورکاری را فراهم سازند. همچنین، توجه به آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی برای کارکنان و مدیران، می‌تواند به بهبود عملکرد در محیط‌های دورکاری کمک کند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

In recent decades, rapid advancements in information and communication technologies, alongside the expansion of the digital economy, have fundamentally transformed traditional work structures and facilitated the emergence of teleworking as a dominant organizational paradigm. Teleworking, defined as the execution of job tasks outside the conventional physical workplace through digital communication tools, has gained increasing attention due to its potential to enhance flexibility, reduce operational costs, and improve employee productivity (Andalib Ardakani & Rostami, 2016; Ramin Mehr et al., 2013). The global COVID-19 pandemic further accelerated the adoption of teleworking, compelling organizations to transition from traditional face-to-face work arrangements to remote and hybrid models. This transition has not only reshaped organizational processes but has also introduced complex challenges related to employee well-being, organizational communication, and performance management (Nowrouzi-Kia et al., 2024).

Teleworking is not merely a technological shift but a multidimensional phenomenon influenced by organizational, psychological, and socio-cultural factors. Research indicates that while teleworking can improve work-life balance and job satisfaction, it may also lead to increased feelings of isolation, blurred boundaries between work and personal life, and reduced interpersonal interactions (Ahmad, 2025).

Organizational communication plays a crucial role in mitigating these challenges, as effective communication systems are essential for maintaining team cohesion and ensuring the continuity of work processes in remote environments (Zito et al., 2021). Furthermore, managerial approaches significantly influence the sustainability of teleworking practices, as traditional supervision models are often incompatible with remote work settings (González González et al., 2022).

The role of generational differences is particularly significant in shaping teleworking dynamics. The new generation workforce, especially Generation Z, demonstrates a strong preference for flexible work arrangements, digital communication, and autonomy in task execution (Septyani et al., 2025). However, this generation also faces challenges in areas such as knowledge sharing, professional development, and building meaningful organizational relationships in virtual environments (Albrychiewicz-Słocińska, 2025). Comparative studies suggest that younger generations perceive fewer technological barriers but may encounter greater difficulties in social integration and organizational learning processes (Çera et al., 2024).

In addition to individual and organizational factors, legal and structural frameworks play a critical role in shaping teleworking practices. The absence of clear regulations and policies regarding remote work can create uncertainty and hinder its effective implementation (Shakeri & Haji Hosseini, 2020). Moreover, managerial attitudes toward teleworking significantly impact its adoption, as resistance to change and reliance on traditional work models can limit organizational readiness for remote work (Ghasemi & Kamalifar, 2020). Prior research has also emphasized that improving teleworking performance requires a comprehensive approach that integrates technological infrastructure, organizational culture, and human resource strategies (Sheidaei & Mehrabi, 2018).

Despite the growing body of literature on teleworking, there remains a gap in developing comprehensive models tailored to specific organizational contexts, particularly in educational and healthcare institutions. Universities of medical sciences represent complex organizational systems that require high levels of coordination, knowledge sharing, and service quality. Therefore, designing a teleworking model that aligns with the characteristics of the new generation workforce and the unique demands of these institutions is of critical importance. This study addresses this gap by proposing and validating a multidimensional teleworking model for the new generation workforce in universities of medical sciences.

### Methods and Materials

This study employed a mixed-methods approach using an exploratory design to develop and validate a teleworking model. The research was conducted in two sequential phases: qualitative and quantitative. In the qualitative phase, data were collected through an extensive review of the literature and semi-structured interviews with 12 experts, including managers, deputies, department heads, and academic staff from universities of medical sciences. A homogeneous sampling strategy was used to select participants with relevant expertise and experience in teleworking and organizational management. The qualitative data were

analyzed using grounded theory methodology, involving open, axial, and selective coding to identify key categories and relationships. This process resulted in the development of an initial conceptual model.

In the quantitative phase, a structured questionnaire was developed based on the components identified in the qualitative phase. The questionnaire items were operationalized to measure the dimensions of the proposed model. The sample size was determined using Cochran's formula, resulting in 384 valid responses. Data were collected through a survey and analyzed using structural equation modeling (SEM) with PLS3 software. The measurement model was evaluated in terms of reliability and validity, while the structural model was assessed to examine the relationships among latent variables. Model fit was evaluated using relevant indices, including  $R^2$ ,  $Q^2$ , and GOF.

### Findings

The findings revealed that the proposed teleworking model consists of multiple interrelated dimensions, including causal factors, contextual factors, intervening factors, central phenomena, strategies, and outcomes. The measurement model demonstrated strong reliability, with Cronbach's alpha and composite reliability values exceeding acceptable thresholds. Convergent validity was confirmed through adequate communalities, indicating that the constructs were well represented by their indicators.

The structural model analysis showed that causal factors, such as technological advancements and digital economic growth, had a significant positive effect on the central phenomenon. The central phenomenon, in turn, significantly influenced organizational strategies. Intervening factors, particularly psychological and individual challenges, exhibited a strong effect on strategic responses, highlighting their critical role in shaping teleworking outcomes. Contextual factors, including organizational culture and communication patterns, also significantly influenced the development of strategies.

Furthermore, the relationship between strategies and outcomes was found to be statistically significant, indicating that effective strategic planning leads to improved outcomes such as increased productivity, enhanced flexibility, and better work-life balance. The  $R^2$  values indicated substantial explanatory power for the endogenous variables, while  $Q^2$  values confirmed the predictive relevance of the model. The overall model fit, as measured by the GOF index, was found to be satisfactory, suggesting that the proposed model provides a comprehensive representation of teleworking dynamics.

### Discussion and Conclusion

The results of this study highlight that teleworking in universities of medical sciences is a complex and multidimensional phenomenon that cannot be reduced to a single factor or perspective. Instead, it emerges from the dynamic interaction of technological, organizational, and human elements within a structured system. The strong influence of causal factors underscores the pivotal role of digital transformation in enabling teleworking practices. However, the findings also reveal that technology alone is insufficient to ensure success, as human and organizational factors play equally critical roles.

The significant impact of intervening factors, particularly psychological challenges, emphasizes the importance of addressing employee well-being in teleworking environments. While remote work offers flexibility and autonomy, it also introduces risks related to social isolation, work-life imbalance, and reduced engagement. Therefore, organizations must adopt a holistic approach that integrates psychological support mechanisms, effective communication strategies, and adaptive management practices.

The role of organizational culture and communication as contextual factors further reinforces the need for a supportive and trust-based work environment. In the absence of face-to-face interactions, maintaining strong communication channels and fostering a sense of belonging becomes essential for sustaining performance and collaboration. Additionally, the findings suggest that traditional management approaches must evolve to accommodate the unique demands of teleworking, shifting from control-oriented practices to outcome-based and trust-driven models.

The study also highlights the importance of strategic alignment in achieving successful teleworking outcomes. Organizations must develop comprehensive strategies that address legal, technological, and managerial aspects of remote work. Clear policies, robust digital infrastructures, and well-defined roles and responsibilities are essential for minimizing uncertainties and enhancing organizational efficiency.

In conclusion, teleworking represents a paradigm shift in the way work is organized and performed, particularly in knowledge-intensive institutions such as universities of medical sciences. The proposed model provides a comprehensive framework for understanding and managing this transformation. By considering the interplay of multiple factors and adopting an integrated approach, organizations can leverage the benefits of teleworking while mitigating its challenges. Ultimately, the success of teleworking depends on the ability of organizations to balance technological capabilities with human-centered practices, ensuring both organizational effectiveness and employee well-being.

## References

- Ahmad, F. (2025). Challenges and opportunities in remote work: Adapting to the new normal. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(3), 7350-7435. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0325.12137>
- Albrychiewicz-Słocińska, A. (2025). *Factors shaping knowledge sharing behaviour in remote work*
- Andalib Ardakani, D., & Rostami, K. (2016). Telework and the enhancement of organizational performance. *Business Management Explorations*, 8(16), 141-159.
- Çera, E., Ndreca, P., Çera, G., Asamoah, C. A., & Matošková, J. (2024). Does generation cohort matter for teleworking? Diving into challenges and advantages of teleworking concerning Gen Y and Gen Z. *Journal of East-West Business*, 30(2), 219-247. <https://doi.org/10.1080/10669868.2023.2299489>
- Ghasemi, M., & Kamalifar, E. (2020). Analysis of executive managers' mental perceptions toward employee telework in organizations using the Q methodology. *Human Resources Excellence*, 1(1), 65-87.
- González González, I., Martínez Ruiz, M. P., & Clemente Almendros, J. A. (2022). Does employee management influence the continued use of telework after the COVID-19 pandemic? , 6(2), 1-12.
- Heydari Heratmeh, M. (2021). The effect of remote work on commitment and turnover intention with the mediating role of job burnout. *Human Resources Excellence*, 4(2), 98-113.
- Nowrouzi-Kia, B., Haritos, A. M., Long, B. Z. S., Atikian, C., Fiorini, L. A., Gohar, B., & Bani-Fatemi, A. (2024). Remote work transition amidst COVID-19: Impacts on presenteeism, absenteeism, and worker well-being—A scoping review. *PLoS One*, 19(7), e0307087. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307087>

- Ramin Mehr, H., Edraki, M., Tavakoli, S. S., & Amjadi Kivi, M. (2013). Strategic evaluation of the employee telework model. *Strategic Management Studies*, 4(14), 53-73.
- Septyani, F. K., Izzati, A. Q., & Darmastuti, I. (2025). *Implementation of flexible work arrangement antecedent to Generation Z work-life balance*
- Shakeri, Z., & Haji Hosseini, A. (2020). Legal framework for the protection of business methods: Lessons for startups. *Business Research Journal*, 24(94), 75-105.
- Sheidaci, S., & Mehrabi, J. (2018). Investigating factors affecting the improvement of telework performance in governmental executive agencies with the approach of Chapter One of the Government Administrative Transformation Law. *Development and Transformation Management Quarterly*, 10(34), 73-80.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(8), 1-20.