

رسالة محمد



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزشهای مجازی

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی

تدوین چارچوبی برای پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری

سازمانهای خدماتی با مطالعه موردی در شرکت مهندسی مشاور SCO

استاد راهنما:

آقای دکتر محمد تقی عیسایی

استاد مشاور:

آقای دکتر آرش شاهین

پژوهشگر:

علی ترکی

تیر ماه ۱۳۹۱

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات  
و نوآوریهای ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزشهای مجازی

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

آقای علی ترکی تحت عنوان

تدوین چارچوبی برای پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دور کاری

سازمانهای خدماتی با مطالعه موردی در شرکت مهندسی مشاور SCO

در تاریخ ۹۱/۵/۳ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

امضا

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر محمد تقی عیسایی با مرتبه علمی دانشیار

امضا

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر آرش شاهین با مرتبه علمی دانشیار

امضا

۳- استاد/ استادان داور داخل گروه دکتر علی شائمی برزکی با مرتبه علمی استادیار

امضا

۴- استاد/ استادان داور خارج از گروه دکتر احمد گوگردچیان با مرتبه علمی استادیار

امضای مدیر گروه

## سپاسگزاری

سپاس از تمامی دوستان و عزیزانی که مراد انجام این پژوهش یاری رسانده اند:  
استاد کراتقدر، جناب آقای دکتر عیانی، که تنظیم و تکمیل این پژوهش  
مقدور نبود مگر بارها همایه های دلسوزانه، نکته اندیشی، دقت و صحت نظر ایشان،  
استاد بزرگوار، جناب آقای دکتر شاپین، که با نگاه دقیق و ارزشمند و البته  
توصیه های راهگشای خود، مشاوره این پژوهش را به بهترین نحو به انجام رسانیدند،  
تمامی اساتید کراتقدری که این پژوهش، حاصل آنچه بود که طی دوران تحصیل و در  
زیباترین سحطات زندگی در محضر ایشان آموختم.

# تقدیم اثر

این اثر را تقدیم می‌کنم به:

خدای بزرگ و مهربان که به مصداق "ذلک فضل من الله و کفی بالله علما"، ذره ذره وجود و حیاتم را مرمون هدایتهای اوست.

پدر و مادر که تقدیرم، که بودم، حرکت و تلاشم مرمون آنچه است که از کودکی تا به امروز از محضر این هدایای الهی آموختم و به لطف خدا خواهم آموخت.

همسر مهربان و بزرگوارم، که تکیه‌گاه من در این راه بوده و بی‌شک این پرورش، مدیون تشویق، حمایت و صبر و حوصله ایشان است.

و

دختر نامم سارا، که شیرینی نگاه و کوشش کودکی اش، آرامش بخش وجودم طی مراحل انجام این پرورش بوده است.

## چکیده

تحول الکترونیکی به شیوه‌های مختلف کسب و کارها را دستخوش تغییر نموده است، لذا در مواجهه با این روند، مدل‌های قدیمی و کلاسیک کسب و کار پاسخگوی نیازهای سازمانها نبوده و شیوه نوینی از سازماندهی کار، تحت عنوان " دورکاری " نمود یافته است. سازمانهای امروزی برای استفاده مناسب و موثر از این شیوه، خصوصا برای هدایت تیمهای دورکار غیر متمرکز، نیازمند آگاهی از چارچوبی جامع و همه جانبه نگر می‌باشند. اما علیرغم انجام پژوهشهای مختلف، با توجه به جوان بودن موضوع، هنوز چارچوب عملیاتی مدون و جامعی در دسترس نمی باشد. لذا هدف از پژوهش حاضر، درک مناسبتر ابعاد و زوایای مختلف دورکاری، شناسایی و تدوین چارچوب عمومی برای استفاده از تیمهای دورکار و مشخصا تدوین چارچوب پیاده سازی این تیمها در شرکت مهندسی مشاور SCO (مطالعه موردی) تعیین گردیده است.

در این پژوهش، ابتدا کلیات پژوهش تبیین و در ادامه ضمن مروری کلی بر ادبیات موضوع دورکاری، کار تیمی، کار تیمی در نظام دورکاری، تیمهای مجازی و عوامل موثر بر موفقیت و یا شکست آنها، نظر پژوهشگران مختلف در خصوص موضوع پژوهش بررسی شده و ضمن جمع بندی و گروه بندی نظرات، معیارها و زیر معیارهای اولیه برای پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی مبتنی بر نظام دورکاری ارائه گردیده است. در ادامه بمنظور اعتبار سنجی و روایی معیارهای مشخص شده، بر پایه روش دلفی، نظر خبرگان اخذ شده و در گام بعد بمنظور تدوین چارچوب مناسب برای شرکت مورد مطالعه، از میان کارشناسان و مدیران شرکت مورد مطالعه بعنوان جامعه آماری (۲۰۰ نفر)، بر اساس جدول مورگان، می بایست نمونه آماری با تعداد ۱۲۷ نفر انتخاب می گردید، که محقق با توزیع ۱۵۰ پرسشنامه، موفق به جمع آوری ۱۳۲ پرسشنامه تکمیل شده گردید. برای تحلیل آماری داده ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده و در ادامه ضمن تفسیر داده‌ها و نتیجه گیری منتج از آنالیز و تحلیل داده ها، چارچوب پیاده سازی کار تیمی در نظام دورکاری در شرکت مورد مطالعه استخراج گردید. یافته عمده پژوهش در نتیجه روند ذکر شده، دستیابی به چارچوب پیاده سازی کار تیمی در نظام دورکاری در قالب معیار رهبری، معیار استراتژی، معیار ساختار، معیار فرآیند، معیار فناوری، معیار منابع انسانی، معیار فرهنگ، معیار محیط، معیار مدیریت دانش و معیار توازن کار و زندگی می باشد.

**واژه‌های کلیدی:** دورکاری، دورکاری تیمی، تیم مجازی، خودمدیریتی، سازمانهای خدماتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات پژوهش
۱-۱-۱-۱	مقدمه
۲-۱-۲-۱	بیان مساله
۳-۱-۳-۱	اهمیت و ضرورت پژوهش
۴-۱-۴-۱	کاربرد نتایج پژوهش
۵-۱-۵-۱	اهداف پژوهش
۶-۱-۶-۱	سوالات پژوهش
۷-۱-۷-۱	روش پژوهش
۸-۱-۸-۱	قلمرو پژوهش
۹-۱-۹-۱	کلید واژه ها
۱۰-۱-۱۰-۱	خلاصه
	فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش
۱-۲-۱-۲	مقدمه
۲-۲-۲-۲	مبانی نظری
۱-۲-۲-۲	مفهوم دور کاری
۲-۲-۲-۲	فرصتها و تهدیدهای ناشی از دور کاری
۳-۲-۲-۲	الزامات و زیر ساختهای لازم برای بهره گیری از نظام دور کاری
۴-۲-۲-۲	کار تیمی موثر و الزامات آن
۱-۴-۲-۲	تعریف تیم
۲-۴-۲-۲	مدل بومی شناختی کار تیمی
۳-۴-۲-۲	شکست تیمهای کاری
۵-۲-۲-۲	دور کاری و کار تیمی
۶-۲-۲-۲	دور کاری تیمی (تیم مجازی)
۱-۶-۲-۲	عوامل کلیدی موفقیت تیم های مجازی
۷-۲-۲-۲	مشخصات شرکتهای خدماتی
۱-۷-۲-۲	شرکتهای مهندس مشاور



عنوان	صفحه
۸-۲-۲- معیارهای کلی برای کار تیمی موثر در نظام دور کاری سازمانهای خدماتی.....	۳۱
۹-۲-۲- تبیین معیارها.....	۳۴
۱-۹-۲-۲- معیار رهبری.....	۳۴
۲-۹-۲-۲- معیار استراتژی.....	۳۵
۳-۹-۲-۲- معیار ساختار.....	۳۶
۴-۹-۲-۲- فرآیندها.....	۳۸
۵-۹-۲-۲- معیار فناوری.....	۳۹
۶-۹-۲-۲- معیار منابع انسانی.....	۴۲
۷-۹-۲-۲- معیار فرهنگ.....	۴۳
۸-۹-۲-۲- معیار مدیریت دانش.....	۴۷
۹-۹-۲-۲- معیار محیط.....	۴۹
۱۰-۹-۲-۲- معیار توازن کار و زندگی.....	۵۲
۳-۲- جمع بندی معیارها.....	۵۳
۴-۲- پیشینه پژوهش.....	۵۶
۵-۲- خلاصه.....	۶۰

### فصل سوم: روش پژوهش

۱-۳- مقدمه.....	۶۱
۲-۳- متغیرها و الگوی نظری پژوهش.....	۶۱
۳-۳- روش پژوهش.....	۶۳
۴-۳- رویکرد پژوهش.....	۶۳
۵-۳- استراتژی پژوهش.....	۶۴
۶-۳- مکان پژوهش (شرکت SCO).....	۶۴
۷-۳- جامعه آماری.....	۶۶
۸-۳- نمونه آماری و روش نمونه گیری.....	۶۶
۹-۳- روش جمع آوری داده ها.....	۶۷
۱۰-۳- چارچوب موضوعی داده ها.....	۶۸
۱۱-۳- روایی و پایایی.....	۷۰
۱-۱۱-۳- روایی.....	۷۰

عنوان	صفحه
۲-۱۱-۳ پایایی.....	۷۴
۱۲-۳ روشهای تحلیل.....	۷۵
۱-۱۲-۳ آزمون t تک نمونه‌ای.....	۷۶
۱۳-۳ الگوی اجرایی پژوهش.....	۷۷
۱۴-۳ خلاصه.....	۷۹

#### فصل چهارم: تحلیل یافته ها

۱-۴ مقدمه.....	۸۰
۲-۴ تحلیل های توصیفی.....	۸۱
۱-۲-۴ سطح تحصيلات پرسش شونندگان.....	۸۱
۲-۲-۴ موقعیت سازمانی پرسش شونندگان.....	۸۲
۳-۲-۴ وضعیت قرار داد پرسش شونندگان.....	۸۳
۴-۲-۴ وضعیت سن پرسش شونندگان.....	۸۴
۳-۴ تحلیل های استنباطی و بررسی فرضیه ها(سوالهای پژوهش).....	۸۴
۴-۴ خلاصه.....	۱۱۶

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۱-۵ مقدمه.....	۱۱۸
۲-۵ خلاصه پژوهش.....	۱۱۸
۳-۵ نتایج.....	۱۱۹
۴-۵ محدودیتهای پژوهش.....	۱۲۴
۵-۵ پیشنهادهای کاربری.....	۱۲۴
۶-۵ پیشنهادهای آینده پژوهش.....	۱۲۵
<b>پیوست ها</b> .....	<b>۱۲۶</b>
<b>منابع و مآخذ</b> .....	<b>۱۳۰</b>

## فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
۱-۲- الگوی مطالعه و ارائه ادبیات پژوهش.....	۱۱
۲-۲- مدل بومی اثربخشی کار تیمی.....	۲۲
۳-۲- عناصر موثر بر بهره‌وری کار دانشی در تیمهای پراکنده.....	۲۸
۴-۲- مطالب بررسی شده در قالب الگوی مطالعه و ارائه ادبیات پژوهش.....	۳۳
۵-۲- معیارهای موثر بر پیاده‌سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری.....	۳۴
۱-۳- الگوی نظری پژوهش.....	۶۲
۲-۳- متوسط امتیازات هر یک از معیارهای دهگانه از دید خبرگان.....	۷۲
۳-۳- میزان اهمیت معیارها از دید خبرگان.....	۷۲
۴-۳- وضعیت پراکندگی داده‌ها بر اساس متوسط انحراف معیار.....	۷۳
۵-۳- وضعیت پراکندگی داده‌ها بر اساس ضریب تغییرات.....	۷۳
۶-۳- الگوی اجرایی پژوهش.....	۷۸

## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۹	۱-۲- چالشهای اساسی پیش روی تیمهای مجازی.....
۳۷	۲-۲- مقایسه مشخصات انواع تیمهای مجازی.....
۵۹	۳-۲- سوابق پژوهشی متناظر با معیارهای پیاده سازی کار تیمی در نظام دورکاری.....
۶۴	۱-۳- انواع استراتژی پژوهش.....
۶۸	۲-۳- گروه بندی سوالات پرسشنامه.....
۷۱	۳-۳- مشخصات عمومی جمع خبرگان پژوهش.....
۷۱	۴-۳- نتایج کلی نظرسنجی از خبرگان.....
۷۲	۵-۳- دسته بندی اهمیت معیارها بر اساس امتیاز آنها.....
۷۴	۶-۳- ضریب آلفای کرونباخ برای هر گروه از زیر معیارها.....
۷۵	۷-۳- روشهای تجزیه تحلیل مورد استفاده در این پژوهش.....

## فصل اول:

### کلیات پژوهش

#### ۱-۱- مقدمه

این پژوهش در حوزه دورکاری و کار تیمی مبتنی بر نظام دورکاری در شرکتهای خدماتی طرح ریزی گردیده تا نهایتاً به ارائه چارچوبی برای پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری منتج گردد. این فصل از پژوهش با هدف شناخت مناسب مساله به ذکر مفاهیم پایه مرتبط با موضوع، ساختار کلی و رویه پژوهش پرداخته و شامل چهار محور عمده می باشد که عبارت است از:

- بیان مسئله: در این قسمت با تشریح موضوع مورد بررسی، به تدریج به فرموله کردن مسئله پژوهش پرداخته می شود؛ تا جنبه مسئله زای<sup>۱</sup> موضوع به صورت پرسشهای پژوهش بیان شود.
- اهمیت و ضرورت پژوهش: ضرورت انجام پژوهش به لحاظ نظری، اجرایی، علمی و ... تشریح می گردد.
- اهداف پژوهش: اهداف کلی و جزئی پژوهش در قالب چند محور کلی و اساسی و بر پایه سؤال اساسی پژوهش طرح می گردد.
- رویه پژوهش: برای انجام پژوهش موثر لازم است تا قلمرو پژوهش، رویه پیشبرد پژوهش و ابزارهای مورد استفاده تبیین گردند که در این فصل به آنها پرداخته شده است.

---

<sup>1</sup>Problematic

## ۱-۲- بیان مساله

تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات، کسب و کارهای امروزی را دستخوش تغییر نموده است (خنجری، فتحیان، ۱۳۸۵، ۱). امروزه پاسخگویی مناسب به تحولات بازار، افزایش انعطاف پذیری سازمانی، استفاده از منابع و ظرفیتهای پراکنده و دور از دسترس سازمانها در سایه نگاه جدی به قابلیتها و فرصتهای نهفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، بعنوان دغدغه های جوامع و به تبع آن کسب و کارها می باشد که البته زمینه ساز ورود شکلی نوین از انجام کار در قالب دورکاری<sup>۱</sup> و کار مجازی به ادبیات مدیریت نیز بوده است (استنورث<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). از سوی دیگر، امروزه مفهوم تیم و کار تیمی موثر نیز از جمله ابزارهای حیاتی در ارتقای کارایی و بهره‌وری عمومی سازمانها بشمار می رود. به گونه‌ایکه ساختارهای تیمی که دارای مهارتهای مکمل بوده و نسبت به یک هدف مشترک متعهد شده اند، به سبب برخورداری از ظرفیت بالای خلاقیت و نوآوری، توانایی سازمانها برای دستیابی به اهدافشان را بهبود می دهند (کازنباخ و اشمیت، ۱۹۹۳، ۴۵).

لذا با توجه به رویش شیوه جدید کار تحت عنوان دورکاری و نیز نقش حیاتی کار تیمی در سازمانهای امروزی، چالش جدیدی تحت عنوان "کار تیمی بر بستر دورکاری" نمود یافته است. اگرچه پژوهشهای زیادی در این خصوص انجام شده، اما هنوز چارچوب عملیاتی مدون، جامع و همه‌جانبه‌نگری برای پیاده‌سازی و ارزیابی نظام دورکاری و مشخصا پیاده سازی و اجرای موفق فعالیتهای تیمی بر بستر دورکاری در دسترس نمی‌باشد که البته موفقیت سازمان در این ارتباط نیز در گرو مرتفع نمودن این مشکل می‌باشد (سهرابی، ۱۳۸۲، ۲۰). لذا با توجه به این موارد، چنانچه سازمانها بدون برخورداری از آگاهی لازم در جنبه‌های مختلف از جمله آگاهی نسبت به انتخاب مشاغل مناسب برای کار تیمی بر بستر دورکاری، زیرساختهای فناوری، سازمانی و فرهنگی مورد نیاز و ... پای به این عرصه گذارند، چه بسا موفقیت لازم در پیاده سازی این نظام را کسب نکرده و این موضوع به سرخوردگی سازمانی و منتفی شدن اساس آن بیانجامد (استنورث، ۱۹۹۱، ۲۳-۲۷).

در این میان یکی از شرکتهای خدمات مهندس مشاور ایران که بنا به محدودیتهای سازمانی برای نشر اطلاعات، منبعا در پژوهش از آن تحت عنوان شرکت "SCO" یاد می شود، ضمن آگاهی از ظرفیتهای و فرصتهای نهفته در نظام دورکاری از یکسو و مشخصه غالب آن در استفاده از فعالیتهای تیمی، درصدد اتخاذ رویکرد منطقی و علمی برای توسعه نظام دورکاری در سازمان خود، بگونه‌ایکه پاسخگوی نیازهای کار تیمی باشد بوده است. در نتیجه این پژوهش نیز ضمن بررسی ابعاد مختلف و عوامل اثر گذار بر کار تیمی مبتنی بر نظام دورکاری، به

<sup>1</sup> Teleworking

پردازش و دسته‌بندی آنها پرداخته و در قالب معیارها و زیر معیارهایی که به تایید خبرگان موضوع می‌رسد، عملاً چارچوبی جامع و همه جانبه نگر برای پیاده‌سازی و ارزیابی کار تیمی بر بستر دورکاری در شرکت SCO، در اختیار مدیران این شرکت و شرکتهای مشابه قرار خواهد داد.

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

دورکاری یکی از شیوه‌های انجام کار است که ما حاصل روند سریع گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات است. هم اکنون بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ دنیا از این رویکرد بهره می‌گیرند و یافته‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر و برای آینده، بصورت جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته و خواهد گرفت (خنجری، فتحیان، ۱۳۸۵، ۴). در یک نظام موفق دورکاری، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا در خانه یا هر جای دیگر به کارکنان خود دسترسی داشته و کارکنان نیز قادرند با سازمان خود ارتباط برقرار کنند. آنان می‌توانند از هر محلی، وظایف و ماموریت‌های سازمانی خود را انجام دهند. در دورکاری، کارکنان با استفاده از داده‌ها و فناوری‌های از راه دور، خدمات مورد انتظار را به سازمان خود ارائه می‌کنند (کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۲۸).

توسعه فناوری اطلاعات و ضرورت امکان‌همکاری کارکنانی که به جهت محدودیت منابع انسانی متخصص و افزایش بهره‌وری سازمانها و بر اساس نظام دورکاری، از نظر جغرافیایی در یک محل حضور ندارند، فضا را برای ایجاد تیمهای دورکار یا تحت عنوان تیمهای مجازی در فعالیتهای مختلف از جمله فعالیتهای خدماتی به صورت روزافزونی گسترش داده است. البته تیمهای مجازی علیرغم برخورداری از مزایای قابل توجه، دربردارنده معایب و نقاط مبهمی نیز می‌باشند که از آن جمله پراکندگی حوزه‌های دانش خیز و نیز حساسیت پیاده‌سازی یک جریان منسجم و شفاف انجام کار در سازمان می‌باشد (هورنت، ۲۰۰۴). لذا برای بهره‌گیری موثر از مفاهیم تیمهای مجازی، کسب آگاهی لازم از جوانب موضوع، شناسایی فاکتورهای کلیدی موفقیت و چالشهای پیش روی آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

اگرچه شیوه دورکاری عمرچندانی نداشته و بعنوان یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت همچنان مطرح است، اما نظر به اقبال فزاینده به استفاده از این شیوه در انجام فعالیتهای سازمانها، توجه پژوهشگران به این موضوع جذب شده و طی مدت کمی، پژوهشهای بسیاری به انجام رسیده است. اما نکته آن است که این پژوهشها عمدتاً هریک به منظری از مقوله دورکاری و مشخصاً دورکاری تیم پرداخته‌اند و با توجه به نیاز و تشنگی سازمانها برای دریافت

<sup>1</sup> Clark

نسخه کاربردی در جهت حفظ چابکی، چارچوب جامع و همه‌جانبه‌نگری برای پیاده‌سازی دورکاری و خصوصاً فعالیتهای تیمی بر بستر نظام دورکاری ارائه نگردیده است. لذا در این شرایط سازمانها در سردرگمی نسبی، هر یک بنا به تشخیص خود، از منظری آغاز نموده و پیش رفته‌اند که البته نتایج آنها لزوماً موفقیت آمیز نبوده است. این پژوهش سعی دارد تا پس از بررسی ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع ذکر شده، معیارها و زیر معیارهایی کاربردی را در قالب چارچوبی مدون برای پیاده‌سازی کار تیمی بر بستر دورکاری (که پیش از این در اختیار نبوده) در اختیار سازمانها قرار دهد. این چارچوب که با توجه ویژه به مشخصه‌های سازمانهای خدماتی تدوین می‌گردد، بعنوان الگویی در اختیار مدیریت سازمان قرار گرفته تا بر اساس معیارها به ارزیابی وضعیت فعلی و آمادگی سازمان خود برای پیاده‌سازی این نظام کاری پرداخته و در مواردی که فرصتهای بهبود نسبت به چارچوب ذکر شده وجود دارد، با ایده‌گیری از آن در جهت توسعه متوازن ظرفیتهای سازمان برای کار تیمی موثر در نظام دورکاری اقدام نماید. نتایج این پژوهش همچنین می‌تواند خود بعنوان یک چارچوب اولیه در اختیار سایر محققین علاقمند قرار گرفته و در جهت سازماندهی معیارهای موثر بر موفقیت دورکاری و مقوله‌های مرتبط با آن، باز ارزیابی مداوم شده و توسعه و ارتقا یابد.

#### ۴-۱- کاربرد نتایج پژوهش

این پژوهش با تدوین و ارائه مفاهیم دورکاری و چارچوبی برای پیاده‌سازی و ارزیابی تیمهای کاری دورکار، عملاً الگویی در سنجش توان عملکرد سازمان برای استفاده موثر از نظام دورکاری در سازمانهای خدماتی بصورت عام و مشخصاً برای مطالعه موردی مشخص شده ارائه خواهد نمود. با طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد تیمهای کاری مبتنی بر نظام دورکاری، می‌توان هوشمندی سازمان در تعیین اهداف مربوطه، طراحی مطلوب مسیر حرکت، اجرای بهینه برنامه‌ها، نتایج عملکرد و اثر بخشی اقدامات انجام شده را تحلیل و سطح کامیابی سازمان را مشخص نمود (دوآرته، اشنایدر، ۲۰۰۱، ۷۵-۷۶). نتایج این پژوهش همچنین برای ارزیابی سیستماتیک و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانهای خدماتی در بهره‌گیری موثر از مزایای دورکاری و نیز تقویت نقاط قوت و مرتفع نمودن نقایص و کاستیها در پیاده‌سازی نظام دورکاری بطور عام و تیمهای کاری دورکار بطور خاص، می‌تواند مفید واقع گردد. این پژوهش زمینه لازم برای بازنگری در ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری سازمانهای خدماتی (از جمله سازمان مورد مطالعه که علاقمند به پیاده‌سازی این نظام می‌باشد) و نیز بازنگری در زیر ساختهای فرهنگی و تکنولوژیکی لازم برای نظام کاری جدید و مکانیزم مدیریت آن را فراهم



ساخته و با تعیین مصادیق لازم برای عملیاتی کردن کار تیمی بر بستر دورکاری، چارچوبی قابل الگوبرداری برای سایر سازمانها در پیاده سازی و ارزیابی تیمهای کاری دورکار ارائه خواهد نمود. لذا این پژوهش بطور مشخص برای حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت SCO در راستای پیاده سازی کار تیمی مجازی کاربرد خواهد داشت.

## ۱-۵- اهداف پژوهش

هدف کلی این پژوهش یافتن درکی بهتر از این است که چگونه سازمانهای خدماتی می توانند از مزایای نظام دورکاری برای انجام فعالیتهایی که نیاز به کار تیمی دارد استفاده کنند. این موضوع زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می شود که سازمان برای تکمیل تیم کاری موثر خود به افراد کلیدی نیاز دارد که لزوماً بصورت تمام وقت در اختیار سازمان نبوده و اساساً دسترسی به آنها کار ساده‌ای نیست. لذا بطور خلاصه، هدف اصلی این پژوهش را می توان " توسعه چارچوبی برای پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری سازمانهای خدماتی " دانست که برای دستیابی به آن، اهداف فرعی زیر نیز مورد توجه قرار می گیرند:

- شناسایی و تبیین فرصتها و تهدیدهای استفاده از نظام دورکاری در سازمانها
- شناسایی و تبیین زیرساختهای لازم برای بهره گیری موثر از نظام دورکاری
- شناسایی و تبیین الزامات کلی برای کار تیمی موثر در نظام دورکاری
- ارائه چارچوب پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری سازمانهای خدماتی
- ارائه چارچوب پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری شرکت SCO

## ۱-۶- سوالات پژوهش

با توجه به اهداف متصور برای این پژوهش، سوال اصلی پژوهش این است که " چارچوب پیاده سازی و ارزیابی کار تیمی در نظام دورکاری سازمانهای خدماتی چیست؟ ". لذا برای پاسخ به سوال اصلی، عملاً لازم است سوالات زیر پاسخ داده شود.

- سؤال اول: مهم ترین فرصتها و تهدیدهای استفاده از نظام دورکاری در سازمانها چیست؟
- سؤال دوم: زیر ساختهای لازم برای بهره گیری موثر از نظام دورکاری چیست؟
- سؤال سوم: الزامات کلی برای کار تیمی موثر در نظام دورکاری چیست؟

- سؤال چهارم: چارچوب جامع نگر برای پیاده سازی و ارزیابی تیمهای کاری در نظام دورکاری سازمانهای خدماتی چیست؟
- سؤال پنجم: چارچوبی مناسب برای پیاده سازی و ارزیابی تیمهای کاری در نظام دورکاری شرکت خدمات مهندس مشاور SCO چیست؟

### ۱-۷- روش پژوهش

نظر به اینکه در مطالعات کتابخانه ای انجام شده، چارچوب مدونی برای پیاده سازی و ارزیابی تیمهای کاری در نظام دورکاری یافت نگردید، این پژوهش از نوع توسعه ای بوده و از آنجائیکه نتیجه پژوهش چارچوبی کاربردی و قابل بهره برداری برای سازمانهای خدماتی در اجرای موفق نظام دورکاری و تیمهای دورکار می باشد، جنبه کاربردی خواهد داشت.

از نظر ماهیت و روش، این پژوهش توصیفی پیمایشی است، که شامل جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه و پاسخ به سئوالات پژوهش بوده و با استفاده از بررسیهای پرسشنامه ای و ابزارهای آماری انجام می گیرد.

### ۱-۸- قلمرو پژوهش

- قلمرو موضوعی: قلمرو پژوهش به لحاظ موضوعی، محدود به دورکاری و کار تیمی در نظام دورکاری می شود که در بخش ادبیات، گستره جهانی و تجربیات بین المللی در استفاده از دورکاری و کار تیمی مجازی می باشد.
- قلمرو مکانی: محدود به شرکتهای خدماتی داخلی و مشخصا شرکت خدمات مهندس مشاور SCO و کسب و کار آن می باشد.
- قلمرو زمانی: با توجه به جوان بودن موضوع و سرعت فزاینده تحولات اثرگذار بر کسب و کارها، قلمرو زمانی پژوهش بر اساس مشخصه های سازمانهای امروزی و بدون پیش بینی خاصی در خصوص مشخصه های سازمانها در آینده دور، تعیین گردیده است.

## ۹-۱- کلید واژه ها

- دورکاری (Teleworking)

دورکاری جایی است که فناوری به کارکنان این امکان را می‌دهد تا خارج از محل کار وظایف کاری خود را به انجام رسانند (کونر، ۲۰۰۳، ۱۳۳).

- کار تیمی (Team Work)

تیم به تعداد کمی از افراد دارای مهارت‌های معین گفته می‌شود که مقصد واحدی داشته و به اهداف عملکردی مشترک متعهدند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به رهیافت خود همگی پاسخگو هستند (کازنباخ، جان، داگلاس، ۱۹۹۹، ۴۵).

- تیم مجازی (Virtual Team)

تیم مجازی گروه کاری پراکنده از نظر فیزیکی که از طریق فناوریهای جدید اطلاعات، کار خود را انجام می‌دهند (کاسیو، ۲۰۰۰، ۱۴).

- فناوری اطلاعات و ارتباطات (Information and Communication Technology)

به مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزار رایانه می‌پردازد (انجمن فناوری اطلاعات آمریکا-ITTA)

- خودمدیریتی

خودمدیریتی کاربرد چهار وظیفه کلیدی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت یک شخص بر خودش می‌باشد (لاکی، مینای، ۲۰۱۱، ۲)

- سازمان خدماتی

سازمانی که محصول آن خدمت می‌باشد به گونه‌ایکه نا ملموس و نا همگون بوده، تولید و مصرف آن همزمان است و کیفیت محصول تنها تابع خروجی فرآیند نمی‌باشد (زیتامیل و همکاران، ۱۹۹۰).

## ۱۰-۱- خلاصه

در این فصل با توجه به تحولات پرشتاب اخیر در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تحولات سریع کسب و کارها، به دورکاری بعنوان یکی از فرصت‌های نهفته در این تحولات و شیوه نوین سازماندهی کار اشاره شد. از سوی دیگر ذکر شد که استفاده مناسب و موثر از این شیوه سازماندهی کار، خصوصاً در زمانی که سازمانها

قصد انجام فعالیتهایی را بصورت تیمهای دورکار غیر متمرکز دارند، در گرو آگاهی از چارچوبی جامع و همه جانبه نگر برای پیاده سازی موفق و موثر نظام جدید کاری می‌باشند. اما با توجه به محدودیت اطلاعاتی ناشی از جوان بودن موضوع، علیرغم انجام پژوهشهای مختلف، هنوز چارچوب عملیاتی در خصوص پیاده سازی نظام دورکاری و مشخصا کار تیمی بر بستر دورکاری ارائه نگردیده است. لذا در این فصل ذکر شد که این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد مختلف کار تیمی موثر بر بستر نظام دورکاری، سعی دارد تا در قالب پرسشهای پژوهش، به تبیین زیرساختهای دورکاری تیمی موثر و در نهایت چارچوبی راهنما برای استفاده کاربردی سازمانها (به ویژه سازمانهای خدماتی) دست یابد.

همچنین مشخص گردید که این پژوهش از نوع توسعه ای و البته کاربردی بوده و به لحاظ روش پژوهش، از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد که پس از مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه و پژوهشهای مرتبط و شناخت معیارهای کلیدی، بصورت نمونه‌گیری قضاوتی و استفاده از ابزار پرسشنامه، نظر خبرگان در خصوص معیارها اخذ شده و بعنوان چارچوب عمومی ارائه می‌گردد. در ادامه معیارهای عمومی استخراج شده بر روی شرکت مورد مطالعه آزمایش و عملا چارچوب مناسب برای پیاده سازی دورکاری تیمی در آن سازمان ارائه می‌گردد.