

آشنایی با سازمان‌های مجازی و پارادایم

مجازی‌گری در مدیریت

نویسندگان:

سید مهدی مبلغ

دانشجوی دکتری مدیریت سیستم و بهره‌وری

لاله حایریان اردکانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

چکیده

برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری، باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند. سازمان‌های مجازی که امروزه با سرعت بالایی در حال شکل‌گیری هستند می‌توانند پاسخی به این نیاز باشند. سازمان مجازی یک گروه از نگاه‌های مستقل است که به یکدیگر ارتباط دارند و یک سازمان موقت واحد را تشکیل می‌دهند. یک سازمان مجازی به شرکا و همکاران خود امتیازات استراتژیک مشخصی چون دستیابی به منابع متنوع و گسترده را می‌دهد. در چنین سازمانی تغییر شکل و سازماندهی مجدد متناسب با فرصت‌های جدید آسان است. تغییر از یک سازمان مجازی به یک سازمان مجازی دیگر یک ابزار استاندارد در مدیریت سازمان‌های مجازی است و به همین دلیل حفظ همکاری و مسوولیت‌پذیری در افرادی "مجازی" که در یک سازمان متغیر با همکاران متفاوت کار می‌کنند، فرایندی بسیار پیچیده‌تر از مدیریت یک سازمان سنتی است. یک سازمان مجازی باید بر اعتماد و نظارت حداقل پایه‌گذاری شود. به این دلیل که نظارت و کنترل اجزای آن بسیار دشوار می‌باشد. چالش چگونه مدیریت کردن و چگونه اداره کردن کار در سازمان مجازی دشوار است. کارکنانی که "دیده نمی‌شوند" باید در مورد آن چه از آن‌ها انتظار می‌رود به طور واضح توجیه شوند و بر مبنای خروجی‌ها ارزیابی گردند. مدیران نیز باید بدانند که چگونه اعتماد و اثربخشی گروهی را تقویت کنند.

واژه‌های کلیدی

سازمان مجازی، محیط مجازی، فناوری اطلاعات، پارادایم مجازی‌گری، فرامدریت

مقدمه

نخواهند داشت یا از اساس دگرگون خواهند شد. یکی از شهود این ادعا رشد افزایشی سازمان‌های مجازی است که اصلی‌ترین فناوری به کار رفته در آن فناوری اطلاعات می‌باشد. [۲] امروزه سازمان‌ها در فضایی به سر می‌برند که برای حفظ بقایشان در محیط نیاز به شناخت و برآورد تغییرات محیط دارند. سازمان‌ها نیاز به پیش‌بینی صحیح آینده و آینده نگری دارند. اما در حال حاضر تنها چیزی که به طور قطع می‌توان پیش‌بینی نمود این است که آینده قابل پیش‌بینی نیست!

گرچه بازم بدهی است که درک این که "فردا آینده‌ای مملو از تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و عدم قطعیت خواهد بود"، کافی نیست. سازمان‌ها باید خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌های

هنگامی که الوین تافلر در کتاب موج سوم خود در مورد کلبه‌ی الکترونیکی نوشت، افراد کمی انتظار داشتند که پیش‌بینی کارکنانی که از دورن خانه‌های خود به محیط کار متصل هستند، واقعیت پیدا کند. [۱] اما واقعیت این است که بعیدترین پیش‌بینی‌های دنیای هزاره‌ی سوم و عصر ارتباطات کمابیش به واقعیت پیوسته‌اند.

فناوری‌های جدید بر سازمان‌ها و دنیای کسب و کار اثرات قابل ملاحظه‌ای گذارده‌اند. به گونه‌ای که تقریباً تمامی سازمان‌هایی که ما امروز می‌شناسیم در بیست سال آینده وجود

سازمان‌های مجازی اخیراً به عنوان یک پارادایم جدید از ساختار سازمان برای رسیدن به مزایای رقابتی و در پاسخ به نیازهای تجارت الکترونیکی به وجود آمده‌اند. [۶]

این که چرا جهان به سمت مجازی‌ها پیش می‌رود موضوعی خارج از بحث است ولی یکی از جاذبه‌های اصلی دنیای مجازی سرعت و انعطاف فوق‌العاده آن می‌باشد.

۱. یک تغییر پارادایم برای سازمان‌ها در عصر تجارت الکترونیکی

چالش مدیریتی اصلی در این عصر این است که ساختار سازمانی‌ای طراحی شود که بتواند موثر و پاسخ‌دهنده باشد و بتواند انتقال دانش بین مکان‌های مختلف را میسر سازد. برای بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل به کارگیری ساختار سازمانی مجازی است. مجازی بودن، پیدا کردن شرکایی در دنیای مجازی، ابزاری است که بتوان با آن نقاط ضعف سازمان را از بین برد. [۶]

برای پاسخ‌گویی به این تغییر پارادایم، استفاده از ابزاری‌های تجارت الکترونیکی بهترین راه حل است. فرصت‌های استراتژیکی برای به‌کارگیری تجارت الکترونیکی در سازمان‌های مجازی از دو دیدگاه می‌تواند بررسی شود:

فرایند مهندسی مجدد از طریق به‌کارگیری سیستم‌های نقطه‌ی فروش^۵، مبادله‌ی الکترونیکی داده‌ها^۶، انتقال سرمایه‌های الکترونیکی^۷، سیستم‌های اطلاعاتی تحت شبکه، بازارهای الکترونیکی، در زمینه‌ی هدایت بازار از طریق تمرکز بر خدمات برتر مشتری، تمایزگذاری، نوآوری و بازاربایی مستقیم. [۶]

۱.۱. تغییر شکل سازمانها

مجازی بودن، به عنوان یک فرایندکاری، نیاز به راه‌های نوین اندیشیدن در مورد مدیریت، ارتباطات، کار گروهی و مجموعه‌ی مهارت‌های سازگار شده برای پاسخ به نیاز اعضایی که با فاصله‌ی فیزیکی از یکدیگر کار می‌کنند، دارد. [۱]

در این محیط جدید، متغیر و متفاوت، سازمان‌هایی می‌توانند بقا پیدا کنند که ساختار خود را در مقابل این محیط

نهفته در این شرایط بازسازی کنند. ارتباط هرچه بیشتر با مشتری، درک و باور کلیه کارکنان شرکت نسبت به دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی، تعمیم ویژگی نرم و قابل تغییر بودن به کلیه ابعاد سازمان و رسوخ آمادگی برای تغییر در فرهنگ سازمان، برخی از ابعاد قابل ذکر هستند. ایجاد این شرایط، نگرش نوینی را در ساختار و سیستم مدیریت سازمان می‌طلبد. [۳]

یک تغییر ظریف اما مهم که توسط رقابت جهانی بازارهای آزاد اعمال شده‌است، انتقال از بازار فروشنده به بازار خریدار بوده‌است. بازار فروشنده بر مبنای عرضه است. به این معنی که هرچه که تولید شود فروخته خواهد شد در حالی که بازار خریدار بر مبنای تقاضاست. در این شرایط جدید، تطابق^۱ یک امر مهم تلقی می‌شود. تطابق، به عنوان بعدی از خدمات مشتری، فراتر از خود محصول می‌باشد و تعیین می‌کند که محصول مورد نظر چه وقت و چگونه (اندازه، مقدار و مکان تحویل) خواسته شده است. عرصه‌ی استراتژیکی هزاره‌ی جدید خدمات مشتری / تطابق / خشنودی مشتری است. [۴]

چنین بازار جدیدی نیازمند سازگاری مداوم و واکنش‌های فوری است. سرعت هم اکنون یک شاخص رقابتی است و در نتیجه، مدل قدیمی و کلاسیک تجارت رنگ خواهد باخت. [۵] با توجه به تاکید جهانی بر بازارهای آزاد، یک دوران جدید از رقابت جهانی سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. زمان، فاصله و محدودیت‌های سیاسی به مدد فناوری، کم اثرتر می‌شوند. سرمایه‌گذاری مشترک^۲، توافقات اخذ مجوز^۳ و سازمان‌های مجازی شکل گرفته‌اند و تغییر کرده‌اند تا بتوان با استفاده از آن‌ها در فرصت‌های منحصر به فرد سرمایه‌گذاری کرد. انحصارهای قانونی^۴، بنگاه‌های محافظت شده و موجودیت‌های ملی تحت تاثیر یک موج جدید رقابت از طرف بسیاری از منابع غیر سنتی هستند. چشم‌انداز اقتصادی جهان و سازمان‌ها به وضوح دچار تغییر ساختار است. [۴] در این فضای جدید و سرشار از فرصت‌های تازه و نیز مجهز بودن به ابزارهای کارایی چون فناوری اطلاعات و فناوری شبکه، باید ساختار تازه‌ای برای سازمان‌ها طراحی نمود که بتواند پاسخگوی این محیط پرتلاطم باشد.

مسلح نمایند. برای حفظ انعطاف و پاسخگویی سریع به تغییرات هرروزه‌ی محیط، سازمان‌ها باید کوچک‌تر و تخصصی‌تر شوند تا بتوانند چابک باقی بمانند.

امروزه این واقعیت را میتوان به وضوح مشاهده کرد که سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در یک سازمان، حجم وسیعی از فعالیت‌ها را انجام می‌دادند، جای خود را به شرکت‌های کوچکی داده‌اند که برای جلب رضایت مشتریان روی فعالیت خاصی متمرکز شده‌اند. [۵]

این شرکت‌های کوچک می‌توانند به محض پیدا شدن یک پروژه آرایشی جدید پیدا کنند و برای انجام پروژه شریک شوند. این آرایش و ساختار را می‌توان ساختار شبکه‌ای نامید.

ساختار شبکه‌ای مجموعه‌ای از شرکت‌های مکمل است که توسط یک رژیم حقوقی اثربخش و یک سیستم ارتباطی کامپیوتری به هم پیوند خورده‌اند. این ارتباط با ارتباطاتی مانند تولید ناب یا تولید به‌هنگام متفاوت است و برخلاف آن‌ها از ماهیت ناپایدار و قابل تغییر برخوردار است. شرکت‌های شبکه‌ای قادر به اجرای پروژه‌هایی هستند که هیچ یک از اعضا به تنهایی توانمندی انجام آن را ندارند. [۳]

عضویت شرکت‌ها در این شبکه بیش از آن که پایبند قوانین و تعهدات حقوقی باشد، به سودمندی حضور آنان در تحقق فلسفه کار وابسته است. هر عضوی از شبکه به عنوان یک مشتری و همچنین تامین کننده برای سایر اعضای شبکه عمل می‌کند. مادامی که این نقش به خوبی ایفا شود ساختار شبکه پایدار می‌ماند و در غیر این صورت در جهت ترمیم و بهبود قابلیت‌های شبکه با خروج برخی از اعضا و ورود اعضای جدید، ساختار مناسب‌تری شکل می‌پذیرد. [۳]

۲.۱. تعریف سازمانهای مجازی

سازمان مجازی یک گروه از بنگاه‌های مستقل است که به یکدیگر ارتباط دارند و یک سازمان موقت واحد را تشکیل می‌دهند. [۶] در حقیقت یک سازمان مجازی یک سازمان مبتنی بر شبکه است. برای این که سازمان خود را از ساختار موجود خارج ساخته و به حالت مجازی در بیاید، نیازمند تغییرات

سازمانی و تجدید ساختار در فرایندها و عملکردهای سازمانی است که این امر با توجه به مقاومت طبیعی افراد در مقابل تغییر بسیار مشکل خواهد بود. [۵]

یا به عبارت دقیق‌تر سازمان مجازی یک شبکه از سازمان‌های مستقل و پراکنده (از لحاظ جغرافیایی) با هم‌پوشانی‌های ماموریت جزئی است. در درون شبکه، همه‌ی شرکا شایستگی کلیدی خود را به عرضه می‌گذارند و همکاری برپایه‌ی روابط نیمه پایدار قرار دارد. محصولات و خدماتی که توسط سازمان مجازی ارائه می‌شود بر نوآوری استوارند و به شدت مشتری محور می‌باشند. [۱]

نحوه‌ی تشکیل سازمان مجازی به این ترتیب خواهد بود که در سازمان مجازی شرکتی که فرصتی در محیط را پیدا می‌کند و شروع به سازمان‌دهی مجازی می‌نماید معمولاً به عنوان رهبر شرکت‌های همکار عمل می‌نماید. [۷] به این ترتیب یک سازمان مجازی حول یک سازمان رهبر و بر مبنای فرصتی در محیط شکل می‌گیرد.

چرخه‌ی عمر یک چنین سازمان مجازی‌ای را می‌توان به این ترتیب در این ده گام خلاصه نمود:

۱. آنالیز بازار و تسخیر فرصت‌های کاری. ۲. طرح تجاری و آنالیز بازگشت سرمایه. ۳. آنالیز تقاضا و شایستگی. ۴. انتخاب شریک کاری. ۵. ایجاد مکانیزم همکاری. ۶. ایجاد سازمان و تیم‌های مجازی. ۷. ایجاد بستر فناوری ارتباطات و اطلاعات. ۸. عملیات مجازی. ۹. بازنگری پویا و تنظیم (تطبیق) سازمان مجازی. ۱۰. پایان سازمان مجازی. [۷]

۲. انواع سازمانهای مجازی [۸]

از لحاظ ساختار شکل‌گیری و نحوه‌ی کار می‌توان سازمان‌های مجازی را به دو دسته تقسیم کرد:

۱.۲. سازمان‌های مجازی ایستا

در واقع در این نوع سازمان مشتری تصور می‌کند که فقط با یک سازمان تعامل دارد در حالی که یک سازمان به صورت هسته‌ی مرکزی، قوانین لازم برای همکاری را میان بخش‌های

- به کار گماردن نیروی کار متخصص از هر قشر، طبقه، متخصص و ملیت.

مختلف تنظیم و مشخص می‌کند. برای مثال شرکت Amazon یک نمونه از سازمان مجازی ایستا یا دائمی است.

۴. مزایا و معایب مجازی شدن

مهمترین مزایا و معایب مجازی شدن بدین شرح است.

مزایای مجازی شدن	معایب مجازی شدن
به حداقل رسیدن آسیب دیدن از بلایای طبیعی، آتش‌سوزی‌ها و حوادث مخرب دیگر.	امکان افزایش استرس و فشار کاری به دلیل مشخص نبودن مرزهای کار و زندگی
فاصله مانع انجام هماهنگی‌ها، کنفرانس‌ها و غیره نمی‌شود.	منزوی شدن کارکنان از لحاظ اجتماعی و از دست دادن تماس‌های شخصی و رودررو.
تاکید بر جنبه‌ی انسانی کار به دلیل به حداقل رسیدن کارهای فیزیکی و خدماتی.	
بهبود شاخص بهره‌وری در مقیاس فردی، سازمانی و اجتماعی	
کاهش هزینه‌های فضای اداری	
کیفیت و تسهیلات بیشتر برای مشتری.	

۲.۲. سازمان‌های مجازی پویا

در این حالت شبکه‌ای وجود دارد که اجزای آن بر اساس کار و هدف مشتری کنار هم قرار می‌گیرند و در هر لحظه مشتری می‌تواند به منظور سفارش به آن‌ها دسترسی بیابد. در این حالت یک رابطه‌ی موقتی بین سازمان‌ها با یک رهبری گسترده وجود دارد.

مشخصات	سازمان‌های مجازی ایستا	سازمان‌های مجازی پویا
استمرار همکاری	دائمی و با ثبات	موقتی
مرزهای سازمانی	واضح	نامعلوم و مبهم / سیال و متغیر
فناوری اطلاعات و ارتباطات	استفاده می‌شود	استفاده می‌شود
همکاران اصلی	مشخص	نامشخص

سازمان‌های مجازی پویا بیشتر خصیصه‌ی "مجازی" بودن دارند. چرا که روابط کاری بین اجزای سازمان کوتاه مدت است و ساختار سازمان نیز پس از اتمام پروژه‌ی مشترک برهم می‌ریزد. [۸]

۵. محیط کار مجازی

آن چه که اغلب افرادی که خود را در یک محیط مجازی غوطه‌ور می‌بینند، انجام می‌دهند "بازی کردن" است. بازی کردن به افراد این امکان را می‌دهد که از دنیای واقعی دور شوند تا "رها گردند"، از زمین فاصله بگیرند، "از فانی بودن فرار کنند" و به رویا وارد شوند. این پتانسیل‌ها برای رهایی و انعطاف، یک جریان داد و ستد اندیشه و اطلاعات را فعال می‌کند که فرصت‌های یادگیری و خلاقیت را بیشتر می‌نماید. [۹]

در ادبیات سازمان‌های مجازی دسته‌های مختلفی از کارکنان مجازی و همچنین سطوح مختلفی از محیط کار مجازی دیده می‌شود. یک نمونه از این دسته‌بندی عبارت است از: [۹]

- **ساختار برقراری ارتباط از راه دور:** کارکنانی که محل کار ثابت دارند، گاهی در منزل هم کار می‌کنند.
- **ساختار اقامت در هتل:** ساختاری که در آن کارکنان معمولاً در منزل کار می‌کنند و هنگامی که بخواهند در محیط کار

۳. ویژگی‌های سازمان‌های مجازی

اهم ویژگی‌های این سازمانها عبارتند از:

- مبتنی بر اطلاعات است.
- غیر متمرکز است ولی از نظر فناوری به شدت متمرکز عمل می‌کند.
- تمرکز فعالیت‌های سازمانی حول شایستگی‌های منحصر به فرد آن است.
- انعطاف پذیر، چابک و سریعاً قابل انطباق است.
- سرمایه‌گذاری آن بهینه بوده و هزینه‌های سربار در آن حذف می‌شود.
- خلاق، پویا، سازگار و همراه با ساختاری مجازی مبتنی بر کار گروهی است.

اگر ما بخواهیم از بهره‌وری و سایر مزایای سازمان مجازی بهره‌جوییم، باید بدانیم که چگونه سازمان‌ها را بیشتر بر پایه‌ی اعتماد پیش ببریم تا نظارت. داشتن شخصیت اخلاقی برای کار کردن در سازمان مجازی می‌تواند راه‌حلی برای پارادوکس شرکت‌های مجازی باشد. [۱]

۷. مدیریت سازمان مجازی

حال پس از شناخت سازمان مجازی، نحوه تشکیل آن، و مزایا و معایب آن به طور کلی به بررسی مدیریت سازمان مجازی و سپس به چالش‌ها و پارادایم‌های موجود در مدیریت سازمان مجازی می‌پردازیم.

مدیریت سازمان مجازی فرامدیریت^{۱۴} نام دارد. فرامدیریت یک روند سیستماتیک در بهره‌برداری کردن از مزایای رقابتی اقتصادی برای یک سازمان مجازی فراهم می‌کند. در مقایسه با مدیریت سنتی، مدیریت سازمان مجازی دو ویژگی عمده دارد. نخست این‌که یک سازمان مجازی باید اهداف واضح و شفاف داشته باشد. برای مثال وظیفه‌شناسی و سایر اهداف غیر قابل لمس و مبهم قابل قبول نمی‌باشند. سودآوری و هزینه‌ی پایین از جمله اهداف مشترکی هستند که در همه‌ی سازمان‌های مجازی یافت می‌شوند. دوم این‌که وظیفه اصلی در فرامدیریت حفظ همکاری موقت در سازمان مجازی است. [۶] تغییر از یک سازمان مجازی به یک سازمان مجازی دیگر یک ابزار استاندارد در مدیریت سازمان‌های مجازی است. و به همین دلیل به نظر می‌رسد که حفظ همکاری و مسوولیت‌پذیری در افرادی "مجازی" که در یک سازمان متغیر با همکاران متفاوت کار می‌کنند، فرایندی بسیار پیچیده‌تر از مدیریت یک سازمان سنتی است. برای رسیدن به این قابلیت فرامدیریت به ابزارهای مدیریتی بسیاری مجهز است.

فناوری اطلاعات پیشرفته، مدیریت بهینه و موثر پیچیدگی‌های سازمان مجازی را ممکن ساخته است. فرایند تولید یا ارائه خدمات می‌تواند تقسیم شود، در مکان‌های مختلف پخش شود و در زمان‌های مختلف با اطمینان از این‌که همه‌ی

باشند، یک اتاق در هتل رزرو می‌کنند. (یک اتاق که بتوانند ارتباط تلفنی برقرار کنند و رایانه‌ی همراه خود را به شبکه متصل نمایند)

- **ساختار گسترده^{۱۱}**: ساختاری که کارکنان در حالی که کلاً متحرکند، موظفند که در فواصل زمانی منظم، به محل کار خود گزارش بدهند.
- **کار در منزل^{۱۲}**: یک ساختار از سازمان‌های مجازی معمول که در آن برای کارکنان محل کاری در نظر گرفته نشده است و باید در منزل کار کنند.
- **محل کار کاملاً متحرک^{۱۳}**: در این ساختار کارکنان حتی محل کار مادر هم ندارند. اغلب اوقات این کارکنان در محل کار مشتریان خود یا در راه کار می‌کنند.

۶. کارکنان سازمان مجازی

برای کار کردن در سازمان مجازی قابلیت کارکردن در گروه و کار گروهی بسیار مهم است. یک باور که یکی از اختلافات اساسی بین شراکت استراتژیکی سنتی و شراکت مجازی وجود دارد، این است که در مورد حالت دوم کار کردن گذرا و موقتی است. همان‌گونه که اجزای هر شرکت مجازی به تدریج و به طور پیوسته وارد شرکت‌های جدید و متغیر می‌شوند، ممکن است در طول زمان پایداری کسب کنند اما شراکت مجازی به خودی خود هنگامی که یک پروژه به پایان می‌رسد از بین می‌رود. [۱]

مساله‌ای که تحت عنوان پارادوکس سازمان‌های مجازی از آن یاد می‌شود این است که گروه‌ها باید به سرعت و منعطف کار کنند تا نوآور باشند بتوانند نیازهای مشتری را به خوبی پاسخ دهند. این امر نیازمند یک محیط با اعتماد سطح بالا و همکاری است. با وجودی که اعتماد کردن و شراکت همکارانه معمولاً در روابط طولانی مدت شکل می‌گیرد. اعتماد ممکن است یک عامل گذرا باشد اما برای کارکردن در یک سازمان مجازی حیاتی است. [۱] به همین دلیل است که سازمان رهبری کننده باید تلاش نماید که از طریق ایجاد اعتماد متقابل میان همکاران، همکاری و همسویی به وجود بیاورد.

است. علاوه بر آن، به دلیل این که نیروی کار در سازمان مجازی به شدت متحرک است، دانش سازمانی در آن ممکن است گم شود. هماهنگی: یک وظیفه عمده‌ی دیگر در فرامدیریت، مدیریت کردن زیربخش‌های سازمان مجازی و انسان‌های "مجازی" در سازمان است. یک سازمان مجازی باید بر اعتماد و نظارت حداقل پایه‌گذاری شود. به این دلیل که نظارت و کنترل اجزای آن بسیار دشوار می‌باشد.

طراحی مجدد سازمانی: اگر یک سازمان مجازی نوپا باشد، طراحی آن ساده است. کارکنانی که در محیط‌های سنتی کار می‌کنند ممکن است در ابتدا درک کار کردن در این محیط برایشان دشوار باشد. برای سازمان‌هایی که می‌خواهند زیربخش‌های خود را تبدیل به مجازی نمایند و یا سازمان‌های سنتی‌ای که تلاش می‌کنند بعضی از بخش‌های خود را طراحی مجدد نمایند، به کارگیری فناوری اطلاعات بسیار دشوارتر خواهد بود. [۶]

نظارت بر پایه‌ی تعاملات انسانی حساس استوار است. چالش چگونه مدیریت کردن و چگونه اداره کردن کار در سازمان مجازی دشوار است. کارکنانی که "دیده نمی‌شوند" باید در مورد آن‌چه از آن‌ها انتظار می‌رود به طور واضح توجیه شوند و بر مبنای خروجی‌ها ارزیابی گردند. مدیران نیز باید بدانند که چگونه اعتماد و اثربخشی گروهی را تقویت کنند. [۱]

برای شکل‌گیری استراتژی در این پارادایم، خلاقیت،

نوآوری، و استفاده از قابلیت‌های راست مغزی و

چاره‌جویی اقتضایی، بیشتر از قابلیت‌های چپ مغزی و

تحلیل‌گری کاربرد دارد. و همچنین تجزیه و تحلیل‌های

کیفی، نسبت به تحلیل‌های کمی مجال بیشتری دارد. در

این مکتب، تجویز و تحلیل درون سازمان مطرح نیست

تا موضوع امکان‌پذیری یا عدم امکان‌پذیری شناخت و

تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی ضرورت

داشته باشد.

فرایند می‌تواند یکپارچه شود و به طرز موثری کنترل گردد، انجام گیرد. [۶]

یک ویژگی فرامدیریت تاثیر ندادن تمایلات فردی در تصمیم‌گیری‌هاست. این ویژگی نتیجه‌ی ساختار منطقی فعالیت‌های مجازی است که در محیط‌های جهانی با ابزار تغییر سازمان فرامدیریت همراه شده‌اند.

۸. مسایل و چالش‌های مدیریتی در یک سازمان مجازی

یک سازمان مجازی به نیازهای مشتریان سریع‌تر عکس‌العمل نشان می‌دهد، محصولات جدید را سریع‌تر به بازار می‌آورد و طراحی آن‌ها را نیز با سرعت بیشتری عوض می‌کند. با این حال یک سازمان مجازی برای رسیدن به این پتانسیل، سازمان مجازی باید به چالش جدی‌تر پاسخ دهد: هماهنگی. سازمان مجازی به دلیل این که باید روابط درونی و بیرونی بسیار زیادی را در زمان و مکان اداره کند، متحمل مخارج هماهنگی بالاتری می‌شود. با وجود پیچیدگی این روابط، راه‌کارهای سنتی کنترل و هماهنگی موثر نیستند. سازمان مجازی بدون فناوری اطلاعات پیشرفته و ارتباط بین اجزایش نمی‌تواند وجود پیدا کند. نوآوری، رقابت و شراکت برای بقای سازمان‌ها در اقتصاد متغیر جهانی حیاتی است. توانایی یادگیری، شرکت و نوآوری سریع‌تر از رقبا تنها منبع قابل نگهداری مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌محور است. فرامدیریت در سازمان مجازی غیرقابل اجتناب است. فرامدیریت در سازمان‌های مجازی دارای وظایف ضروری‌ای است که در مقایسه با مدیریت سنتی منحصر به فرد می‌باشند. این وظایف عبارتند از:

به‌کار گرفتن فناوری اطلاعات جدید: مشتمل بر غربال کردن اطلاعات^{۱۵}، فراگیری دانش^{۱۶} و مورد کاوی و بومی سازی، مثال‌هایی از نیازهای مدیریتی برای اداره کردن اطلاعات سازمانی هستند که در محیط بازرگانی الکترونیکی^{۱۷} کار می‌کند. یادگیری سازمانی: سازمان‌ها باید پیرامون اطلاعات شکل بگیرند. پیدا کردن و به کار بردن متدلوژی‌ها برای این که دانش سریع‌تر و موثرتر تولید و به‌کار گرفته شود یک ضرورت مدیریتی

۹. شکل گیری استراتژی در پارادایم مجازیگری

دیگر به پیش بینی انتظارات آتی و نیز تکنولوژی های نوظهور باز می گردد. [۱۱]

فناوری اطلاعات می تواند هماهنگی میان اجزایی که به سستی با هم هم پیمان هستند را تسهیل کند و بر موانع فاصله ای و موقتی که معمولا در ساختارهای سازمانی وجود دارد غلبه نماید و انعطاف را افزایش دهد. ارتباطات هم تراز ی بین کارکردهای فرامدی ریت سازمان مجازی و فناوری اطلاعات در دسترس، در شکل ۱ نشان داده شده اند. [۶]



برای شکل گیری استراتژی در این پارادایم، خلاقیت، نوآوری، و استفاده از قابلیت های راست مغزی و چاره جویی اقتضایی، بیشتر از قابلیت های چپ مغزی و تحلیل گری کاربرد دارد. و همچنین تجزیه و تحلیل های کیفی، نسبت به تحلیل های کمی مجال بیشتری دارد. در این مکتب، تجویز و تحلیل درون سازمان مطرح نیست تا موضوع امکان پذیری یا عدم امکان پذیری شناخت و تحلیل قوتها و ضعف های درون سازمانی ضرورت داشته باشد.

در این مکتب نیازی به آینده شناسی بلند مدت و همه جانبه، آنچنان احساس نمی شود چرا که چالاک ی و انعطاف پذیری این شبکه ها امکان انطباق با شرایط را هر لحظه برای ایشان فراهم می سازد. لذا کافی است یک فرصت بالقوه با دید جامع شناسایی شود و چاره اندیشی استراتژیک برای بهره گیری از این فرصت طلایی با استفاده از رویکرد استفاده از منابع دیگران تعقیب شود.

این پارادایم مستلزم اقدام مشارکتی به موقع و منطقی در انطباق با شرایط جاری و تقریبا اعمال تدابیر غیررسمی و خلق الساعه است. [۸] و [۱۰]

۱۰. مدیریت سازمان های مجازی به کمک فناوری

اطلاعات

شکل ۱: فرامدی ریت سازمان های مجازی به کمک فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات پایه ای اساسی برای ایجاد و مدیریت سازمان مجازی است. فناوری اطلاعات ارتباطاتی را میسر می سازد که می تواند فاصله، زمان و فرهنگ را ببیماید و در نتیجه ساختارهای لازم و گزینه های مختلف ساختارهای سازمانی را ایجاد نماید.

اتخاذ استراتژی به کارگیری فناوری اطلاعات برای سازمان ها، به دلیل افزایش تعاملات و اهمیت تعامل پذیری^{۱۸} و افزایش اهمیت مقیاس پذیری^{۱۹}، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. منظور از مقیاس پذیری قابلیت تطابق با تغییرات می باشد که از یک سو با مطالعه جهت گیری های راهبردی سازمان و از سوی

فرایند مدیریت کردن سازمان مجازی بسیار

پیچیدتر و دشوارتر از سازمان های سنتی است. برای

مدیریت سازمان مجازی باید از شیوه های متفاوتی

برای مدیریت استفاده شود. اتخاذ استراتژی

به کارگیری فناوری اطلاعات برای سازمان ها، به دلیل

افزایش تعاملات و اهمیت تعامل پذیری و افزایش

اهمیت مقیاس پذیری، ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

نتیجه‌گیری

فرایند مدیریت کردن سازمان مجازی بسیار پیچیده‌تر و دشوارتر از سازمان‌های سنتی است. برای مدیریت سازمان مجازی باید از شیوه‌های متفاوتی برای مدیریت استفاده شود. اتخاذ استراتژی به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها، به دلیل افزایش تعاملات و اهمیت تعامل پذیری و افزایش اهمیت مقیاس‌پذیری، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. منظور از مقیاس‌پذیری قابلیت تطابق با تغییرات می‌باشد که از یک سو با مطالعه جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان و از سوی دیگر به پیش‌بینی انتظارات آتی و نیز تکنولوژی‌های نوظهور باز می‌گردد. فناوری اطلاعات می‌تواند هماهنگی میان اجزایی که به سستی با هم هم‌پیمان هستند را تسهیل کند و بر موانع فاصله‌ای و موقتی که معمولاً در ساختارهای سازمانی وجود دارد غلبه نماید و انعطاف را افزایش دهد.

منابع

۱. علی احمدی، علیرضا و دیگران، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۲، صص ۱۴۸ و ۱۴۹
۲. Richard Tersine, Michael Harvery, Michael Buckley, Shifting Organizational Paradigms: **Transitional Management**, European Journal Vol. ۱۵ No. ۱, pp ۴۵-۵۷, ۱۹۹۷
۳. نیک فورستر، تاثیر بالقوه‌ی تکنولوژی‌های موج سوم بر سازمان‌ها، ترجمه، دردانه داوری، تهران.
۴. غفاریان، وفا، سازمان‌های مجازی رویکردی برای قرن آینده، تدبیر، شماره ۹۷، آبان ۱۳۷۸
۵. سایت رسمی کمیته فناوری اطلاعات وزارت راه و ترابری
<http://www.ittransport.ir/mafahim.htm>
۶. فرامرز، عباسی، صنعتی، غلام محمد، سیستم مدیریت کیفیت برای سازمان‌های مجازی، مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران، <http://www.mim.gov.ir/article/۹-۱۹-۴.asp>.
۷. مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، دردانه داوری، محمد حسن شانه‌ساز زاده، نشر آتنا، ۱۳۸۰

۸. مبلغ، سید مهدی، شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مجازی، پایان‌نامه دکترای، به راهنمایی دکتر علی احمدی، دانشکده مهندسی صنایع علم و صنعت، ۱۳۸۳.

۹. Omar Khalil, Shouhong Wang, **Information technology enabled meta-management for virtual organizations**, International Journal of Production Economics, No. ۷۵, pp ۱۲۷-۱۳۴, ۲۰۰۲
۱۰. R. T. Larsen, Claire R. McInerney, **Preparing to work in the virtual organization**, Kai Information & Management, No. ۳۹, pp ۴۴۵-۴۵۶, ۲۰۰۲
۱۱. Niki Panteli & Mark R. Dibben, **Revising the nature of virtual organizations: reflections on mobile communication systems**, Futures, Vol. No. ۳۳, pp ۳۷۹-۳۹۱, ۲۰۰۱

پی‌نوشت

۱. Responsiveness
۲. Joint Venture
۳. Licensing agreement
۴. Legislated monopolies
۵. Point-of-sale system
۶. Electronic data interchange
۷. Electronic funds transfer
۸. Information & communication technology
۹. Occasional telecommuting arrangement
۱۰. Hoteling arrangement
۱۱. Tethered
۱۲. Home-working
۱۳. Fully mobile
۱۴. Meta-management
۱۵. Information filtering
۱۶. Knowledge acquisition
۱۷. Electronic commerce
۱۸. Interoperability
۱۹. Scalability
۲۰. Data Mining
۲۱. Mass Customization