

ویژگیهای سازمانهای مجازی

سیدحیدر میرفخرالدینی
shmirfakhr@yahoo.com

مقدمه

مدیران سازمانها برای ادامه حیات خود در قرن حاضر، باید مجموعه‌ای از قواعد و دستورالعملهایی را در ذهن سپروارند. در گذشته‌های نه‌چندان دور این مدیران بر این اعتقاد بودند که داراییهای مادی تضمین‌کننده قدرت رقابتی آنان است. در قرن جدید، موفقیت با شرکتی است که راه خود را به‌آینده از هم‌اکنون شناخته‌اند، نه‌آنهایی که دارای اموال بسیاری در ترازنامه‌های خود هستند. با ظهور فناوریهای جدید به‌ویژه اینترنت، شرکتها دچار تغییرات و تحولات اساسی شده‌اند که خود کمتر از یک انقلاب نیست. که این بار این انقلاب به هرگونه از جهان تسری یافته است.

ممکن است در قرن ۲۱ شرکتی ظهور کنند که به‌طور کامل با شرکتی که به شکل‌گیری آنها کمک کرده متفاوت باشند. در واقع بسیاری از مدیران گذشته، باید آنچه را در گذشته فرا گرفته‌اند فراموش کنند. رهبران گذشته بر این اعتقاد بودند که ایجاد روح رقابت در میان کارکنان موجب بالا رفتن انگیزه در میان کارکنان و تضمین‌کننده موفقیت آنان می‌شود.

با رونق گرفتن فعالیتهای تجاری، رهبر هر سازمانی می‌خواست یک شرکت پایدار و جاودانه را بنا نهد اما در قرن جدید بسیاری از شرکتها موقتی خواهند بود. زیرا شرکتی حامی این نوع شرکتها، آنها را فقط برای آفرینش فناوریها و محصولات جدید ایجاد می‌کنند و حیات آنها نیز تا زمانی است که این وظیفه را به‌پایان برسانند که در نهایت همه عوامل فوق سازمانها را به سمت مجازی شدن سوق می‌دهد.

یک سازمان مجازی، سازمانی است که همه

کارمندان، فرای مرزها و محدودیتها با یکدیگر کار می‌کنند و این مرزها می‌تواند جغرافیایی یا سازمانی باشد. و معمولاً وسیله ارتباطی آنان به‌وسیله تکنولوژی اطلاعات تسهیل می‌شود.

سازمانهای مجازی

تا به حال یک تعریف پذیرفته‌شده‌ای از سازمانهای مجازی ارائه نشده است.

یکی از تعاریف جامع عبارتست از:

سازمانهای مجازی، به‌صورت موقت، برای ترکیب و به‌کارگیری تواناییهای خاص اعضای آن سازمانها به‌وجود آمده و باعث افزایش بهره‌وری و استفاده سریع از فرصتهای خاص برای ارائه محصولات یا خدمات خاص می‌شود و معمولاً بعد مسافت به‌وسیله تکنولوژی اطلاعات جبران می‌شود.

و اما نکات برجسته تعاریفی که دیگران ارائه داده‌اند:

- انعطاف‌پذیری مهمترین ویژگی سازمانهای مجازی است. (انسجن حسابداران مدیریت کانادا)

- اطلاعات محور اصلی شرکتی مجازی خواهد بود (دیوید و مالونه)

- ویژگی اصلی سازمان مجازی آنست که لازم نیست برای ارائه خدمات همه افراد سازمان همیشه یا برخی اوقات کنار هم باشند، به‌عبارتی سازمان وجود دارد ولی قابل رؤیت نیست. آن یک شبکه است نه یک دفتر. (چارلز هندی)

از همه تعاریف ارائه شده می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که نویسندگان حداقل در مورد سه ویژگی زیر توافق دارند:

● تکنولوژی‌های ارتباطی باعث تسهیل روابط

در این‌گونه سازمانها می‌گردند.

از قبیل: پست الکترونیک - فاکس - تلفن و...;

● سازمانهای مجازی دربرگیرنده شکلهای متنوع سازمانی هستند. در اینگونه سازمانها، زمان و مکان محدودیت به‌شمار نمی‌آید و می‌توان از روشهایی مانند تیمهای چندمنظوره، سفارش از بیرون سازمان، ارتباطات درون سازمانی و سایر موارد استفاده کرد؛

● افراد داخل سازمان باید از سطح بالاتری از اعتماد نسبت به یکدیگر برخوردار باشند. بدین علت که افراد کارشان را اغلب دور از دید سایر همکاران و مدیرانشان انجام می‌دهند، باید درجه اعتماد بالا باشد.

البته ذکر این نکته ضروری است که سازمانهای مجازی فارغ از جنبه تکنولوژیکی آن همواره وجود داشته‌اند. مثال واضح آن، شرکتی کوچک هستند که دارای هویت منحصر به فرد و روشی هستند ولی تشکیلاتی برای مقایسه ندارند. مثلاً مالک شرکت با تبدیل یک اتاق خواب به دفتر در منزل یا با کارکردن در خودرو یا در حال مسافرت به درجه‌ای از سازمانهای مجازی برسد.

تکنه قابل توجه در مورد سازمانهای مجازی امروزه اینست که تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید اجازه می‌دهد چنین فعالیتهایی آسانتر شوند و گسترش یابند.

پس می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که: نمی‌توان یک مدل (پرسپکتیو) سازمان ارائه داد بلکه مجازی‌شدن سازمانها درجات مختلفی دارد.

سازمانهای مجازی از سه بعد

همانگونه که قبلاً گفته شد تعاریف زیادی برای سازمانهای مجازی ارائه شده است ولی به‌طور کلی از سه زاویه می‌توان به سازمانهای مجازی نگاه کرد:

بعد اول

از این بعد سازمان مجازی، سازمان شامل یک گروه از افراد است که هرکدام در رشته خود متخصص هستند و شاخه کاری هر گروه افراد از یکدیگر متفاوت است و نتیجه فعالیتهایشان منجر به ارائه خدمات به مشتریان می‌شود. به‌عبارتی هر فرد یا هر همکار وظیفه خاص خود را دارد. آنها همه دارای مهارتهای ارتباطی قوی هستند. و سطح بالایی از اعتماد بین آنها برقرار است. اعضا معمولاً از طریق پست الکترونیک،

به‌طور کلی سه مانع را می‌توان سدی برای توسعه سازمانهای مجازی یافت:

۱ - عدم وجود زیرساختهای مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری

از قبیل عدم توانایی به‌کارگیری دانش رایانه‌ای نسل جدید توسط عموم، احتمال عدم سرمایه‌گذاری دولت به‌اندازه کافی در به‌کارگیری تکنولوژی ارتباطی مدرن مانند: استفاده از فیبر

نوری، ماهواره، مسائل مربوط به اینترنت و غیره.

۲ - نحوه نگرش مدیران نسبت به کارکنان و تکنولوژی. امروزه بسیاری از سازمانها هنوز ساختار کنترل و فرمان را حفظ کرده‌اند، مدیران می‌ترسند که روشهای کاری منقطع منجر به آشفتگی کارکنان شود و اینکه آنها به‌موقع نیاز، در دسترس نباشند. علی‌رغم توانمندسازی روزافزون، هنوز عدم اعتماد به هرکس با هرچیزی که دیده نشود، وجود دارد. هنوز بسیاری از مدیران برای سنجش عملکرد به زمان حضور فیزیکی متکی هستند.

از طرفی ممکن است مدیران درک کاملی از تکنولوژی و توان بالقوه آن نداشته باشند.

۳ - عدم تمایل افراد به انعطاف‌پذیری در شغل. امروزه اکثر افراد عادت به استخدام مادام‌العمر دارند که بتوانند درآمد حاصل از آن شغل پشتیبان زندگی خانوادگی‌شان باشد. پس باوجود این برای اینگونه افراد مشکل است که انقلابی در طرز زندگی‌شان به‌وجود آورند و قطعاً به‌مفهوم کار پیمانی، روی خوش نشان نمی‌دهند. این در حالی است که سازمانها باید به کارکنان خود کمک کنند که خود را برای دنیایی آماده سازند که در آن برای کسی شغل تضمین‌شده مادام‌العمر وجود ندارد.

پس لازم است سازمانها به کارکنان کمک کنند تا مجموعه‌ای از مهارتهای قابل انتقال را کسب کنند، مانند سواد رایانه‌ای، زبانهای خارجی، کار تیمی و مسائل مربوط به ارتباطات.

مزایای سازمانهای مجازی

- در سازمانهای مجازی بُعد مسافت و فاصله جغرافیایی مانع از انجام کارها - برگزاری جلسات - کنفرانسها و غیره نخواهد شد؛

- آثار و بلاای فیزیکی از قبیل آتش‌سوزی - انفجار - زلزله و سایر حوادث بر روی روند کاری به حداقل خواهد رسید؛

- باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری می‌شود؛

- توجه بیشتر بر جنبه انسانی کارها و تاکید کمتر بر اجزاء مکانیکی، تکراری و روتین کارها؛

در قرن جدید موفقیت با شرکتی است که راه خود را به آینده از میان کنون شناخته‌اند.

شرکتها در عصر جدید دچار تغییراتی شده‌اند که خود کمتر از انقلاب نیست.

مدیران در عصر کنونی آنچه را که در گذشته فراموش کرده‌اند باید فراموش کنند.

سازمان مجازی سازمانی است که همه کارکنان بدون محدودیت مرزی با یکدیگر کار می‌کنند.

مجازی، ارتباطات و میزان اثربخشی تکنولوژی اطلاعات است.

از دید جسیکا (JESSICA) نویسنده کتاب تیم‌های سازمانی.

برای هر ارتباطی یک زمینه روانی وجود دارد و با توجه به اینکه سازمانهای مجازی توسط تکنولوژی هم حمایت می‌شوند، می‌توان گفت: چالشهای روانی ۹۰٪ و تکنولوژی ۱۰٪ مشکلات سازمانهای مجازی را تشکیل می‌دهند.

عوامل موثر بر تسریع روند مجازی شدن

● افزایش تحرک و انعطاف‌پذیری زیاد در مشاغل؛

● روند نزولی در ایجاد مشاغل مادام‌العمر و ترقی شغلی پلکانی؛

● مورد توجه قرار گرفته‌شدن افرادی که به وفاداری حرفه‌ای بیش از وفاداری سازمانی ارزش می‌گذارند و به زندگی خصوصی و زندگی کاری ارزش مساوی می‌دهند؛

● بالارفتن پیچیدگی مصرف‌کنندگان و همچنین افزایش مصرف‌کنندگانی که طالب کیفیت، انتخاب و ارزش برای پول هستند؛

● نیاز به سرعت بیشتر در پاسخ به تغییرات و افزایش سرعت در ارائه محصولات جدید به بازار؛

● هزینه و مسائل روزافزون مسافرت از نقطه A به B؛

● جایجایی از اقتصاد تولید محور به اقتصاد اطلاعات محور، جایی که ارزش محتوی فکری یک محصول بیشتر از محتوی فیزیکی آن است.

و اما:

موانع

تلفن، فاکس یا ویدئو کنفرانس با یکدیگر ارتباط دارند.

بُعد دوم

در اینگونه سازمانهای مجازی، گروهی از افراد از شرکتهای شریک یا همکار که همه اکثراً در یک شاخه خاص و یا وظیفه خاص مهارت دارند، کنار یکدیگر جمع می‌شوند تا بتوانند یک سازمان موقت یا یک سازمان دائمی را که بتواند خدمات خاص ارائه دهد را به‌وجود بیاورند.

وظایف خاص آنها عبارتند از: عرضه، تولید،

سیستم‌های اطلاعاتی، توزیع و غیره. معمولاً ارتباطات نیز مانند بُعد اول از طریق پست الکترونیک، تلفن، فاکس و با حضوری خواهد بود و همچنین به سطح بالایی از اعتماد نیاز دارد.

بُعد سوم

سازمان مجازی می‌تواند یک سازمان بزرگی باشد که برون داده‌های سازمان خود را از میان تعداد زیادی از عملیات مهم سازمانهای دیگر انتخاب می‌کند مانند تولید یا توزیع.

اینگونه شرکتها فعالیتهای خود را با ریسک بالا، از طریق عرضه کنندگان یا به‌وسیله مشارکت‌کردن با دیگر شرکتهای متخصص در یک زمینه خاص انجام می‌دهند. مزیت اینگونه سازمانها اینست که می‌توانند روی بهترین فعالیتهای تمرکز کنند.

برای مثال: یک شرکت کامپیوتری ممکن

است کامپیوترهایی با نام خود عرضه کند اما ممکن است این شرکت حتی انبار یا کارخانه واقعی نداشته باشد.

ابزار کلیدی در سازمانهای مجازی

به‌طور خلاصه ابزار کلیدی در سازمانهای

- برآورده کردن نیازهای بیشتری از مشتریان؛
- کاهش هزینه‌های مربوط به فضاهای اداری به علت افزایش انعطاف‌پذیری در کار؛
- افزایش وابستگی به سرمایه فکر و اندیشه افراد سازمان؛
- کاهش مسائل زیست‌محیطی به علت تردد کمتر افراد.

معایب

- از آنجایی که مرز بین زندگی کاری و زندگی در منزل کم‌رنگ خواهد شد امکان افزایش سطح استرس در بین پرسنل سازمان وجود خواهد داشت؛
- امکان انزوای کارکنان از نظر اجتماعی به علت کاهش محرک تماس شغلی و بازخورد؛
- اگر رابطه اجتماعی طراحی مجدد نشود و همچنین قوانین مربوط به استخدام تغییر نکنند، کارکنان دانش محور بالارزش، تمهد خود را نسبت به سازمان از دست می‌دهند و مهارت خود را به بالاترین پیشنهاد خواهند فروخت؛
- ریزش بالای کارکنان؛
- کارکنانی که دانش محور نباشند کم‌کم به حاشیه سازمان رانده می‌شوند. مگر اینکه برنامه‌ای ارائه شود که کارکنان سازمان که هنوز کار فیزیکی دارند، آموزش ببینند و از آنها حمایت شود.

مدیر الکترونیکی

امروزه مطالب زیادی را در کتابهای موجود و مقالات در مورد تجارت الکترونیکی - مدیر الکترونیکی - شهرالکترونیکی - دولت الکترونیکی و غیره می‌توان دید که همه این مباحث حاکی از تغییر مهارت‌های مدیریتی است. البته این درست است که اینترنت و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، مهارت‌های مدیریتی را تغییر داده است، ولی با همه این موارد می‌توان گفت که یک مدیر خوب می‌تواند یک مدیر الکترونیکی خوب نیز باشد.

به‌طور خلاصه می‌توان ۱۰ خصوصیت را برای مدیریت اثربخش در سازمانهای مجازی ارائه داد:

۱ - سرعت:

در سازمانهای مجازی در حقیقت سرعت عمل مهمتر از توسعه سازمان و یا بزرگ بودن سازمان است. شرکت‌های بزرگ به‌دستی مفهوم سرعت عمل را درک می‌کنند.
در سازمانهای مجازی چرخه‌های تولید

کوتاهتر می‌شود و مصرف‌کنندگان، توقع خدمات در محدوده زمانی ساعت را دارند.

یکی از راه‌های بالابردن سرعت، اجتناب از تصمیمات بیش از حد بلندمدت است و یکی دیگر از راه‌ها، کاهش بوروکراسی در سازمانهاست.

برای نمونه در یک بانک در آمریکا تاکید این بانک بر ارائه خدمات کاملاً فراگیر و همه‌جانبه است - افرادی که متقاضی دریافت وام هستند طی مدت ۶۰ ثانیه پاسخ خود را دریافت می‌کنند. هریک از کارمندان موظف است حداقل ۱/۵ ساعت در ماه، به تلفن مشتریان گوش دهد و هریک از مدیران ارشد باید در روز حداقل ۲۰ پست الکترونیکی واصله از مشتریان را بخواند. همه موارد فوق منجر به تهیه نرم‌افزاری شده که به میزان قابل توجهی سرعت عمل در بانک را افزایش داده است.

۲ - نیروی انسانی ماهر

پرسنل مهمترین ورودی (INPUT) هر شرکتی است، امروزه شرکتها نیاز به پرسنل کم ولی با کیفیت کار بالا نیاز دارند - امروزه نیاز به پرسنل با استعداد - نگرشها و مهارت‌های جدید است. به‌طور کلی شغل‌های جدید نیاز به راه‌های جدیدی برای استخدام و بکارگیری و نگهداشتن پرسنل متصدی اینگونه شغلها دارند. و همچنین نیاز به راه‌های جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد اینگونه افراد دارند.

۳ - آزادی عمل

ویژگی عمده‌ای که باعث موفقیت اینترنت شده است ماهیت بازبودن آن است. مزایای اقتصادی که از طریق آزادی در اینترنت به دست می‌آید ناپدیدکننده این بیان است. این خصیصه این امکان را برای شرکاء - همکاران - عرضه‌کنندگان - مصرف‌کنندگان و کلیه افراد مرتبط با سازمان به وجود می‌آورد که دسترسی زیادی به پایگاه اطلاعاتی داشته باشند و نظرات خود را اعمال کنند.

۴ - مهارت‌های همکاری

اینترنت فرصتهای جدیدی را برای تیمها و شرکتها به وجود می‌آورد که با یکدیگر همکاری داشته باشند و با هم مرتبط باشند. در سازمانهای الکترونیکی باید به دنبال راه‌های جدید برای ایجاد هماهنگی و همکاری بین افراد بود. چرا که تیمها ممکن است از لحاظ مسافت و فاصله جغرافیایی و تمرکز زمانی از همدیگر دور باشند و یا اینکه برای تیم‌های مختلفی کار کنند که همه

این موارد نیاز به هماهنگی خاص دارد.

۵ - نظم

این سوال پیش می‌آید که آیا می‌توان نظم را همراه با آزادی و خلاقیت در سازمانهای الکترونیکی با هم حفظ کرد؟ جواب مثبت است. شالوده اصلی اینترنت نظم است، هنگامی که یک نرم‌افزار جایگزین یک عمل انسانی می‌شود. شالوده نرم‌افزار اصول به کارگرفته شده در آن است. پس شرکتها باید دقت خاصی روی پارامترهای دستورالعمل و بکارگیری آن داشته باشند.

به عبارتی شرکتها باید به گونه‌ای عمل کنند که از گیج شدن مشتریانشان جلوگیری کنند.

۶ - ارتباطات خوب

استراتژی ارتباطات بین کارکنان موضوع مهمی است.

ارتباطات نباید حتماً محدود به داخل سازمان باشد یا حتی محدود به داخل کشور مربوطه بلکه ارتباطات باید به گونه‌ای باشد که هرگاه شرکت نیاز به اطلاعات بیرونی دارد بتواند این اطلاعات به داخل سازمان منتقل شود و بالعکس هرگاه سازمانی نیاز به اطلاعات سازمان داشت این اطلاعات به راحتی به سازمان مربوطه منتقل شود.

۷ - مدیریت رضایتمندی

در این رابطه شرکت باید برنامه‌ای را برای رضایت مشتریان، همکاران و کلیه افرادی که مرتبط با سازمان هستند داشته باشد و در این خصوص سرمایه‌گذاری کند.

۸ - تمرکز بر نیاز مشتری

امروزه فرصتهای جدیدی به وجود آمده تا شرکتها بیشتر به روابط خود با خریداران و مشتریان وابسته باشند. به عنوان مثال، امروزه نسبت به گذشته تغییرات زیر صورت گرفته است. (جدول شماره ۱)

امروزه معمولاً شرکتها سعی می‌کنند تولیدات خود را بر مبنای نیاز مشتریان توسعه دهند که این تغییرات حتماً شمای کلی شرکتها را نیز تغییر خواهد داد.

۹ - مدیریت دانش

تعریف: مجموعه روشها و فنونی که طی آن تعدادی از افراد متخصص دورهم جمع می‌شوند. و دانش خود را به اشتراک گذاشته و دانش جدیدی را به وجود می‌آورند.

البته پیداکردن افراد متخصص بدین منظور

جدول شماره (۱)

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

منابع

- 1) JOYCE CHUTEHIAN - FERRANTI, "VIRTUAL COORPORATION", COMPUTER WORLD, FRAMING HOM. SEP 1999.
- 2) MARTIGN R. HOOGE WEEGEN, WIM JM TEUISSSEN, "MODULAR NETWORK DESIGN: USING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY TO ALLOCATE PRODUCTION TASK IN A VIRTUAL ORGANIZATION", DECISION SCIENCES, ATLANTA, FALL 2000.
- ۳) باب نورتن و کتی اسمیت، مترجم منصور مجدم «آشنایی با سازمانهای مجازی» تدبیر، ۱۳۷۸.
- 4) NANCY B. KURLAND, TERRI D EGAN, "TELECOMMUTING: JUSTICE AND CONTROL IN THE VIRTUAL ORGANIZATION", ORGANIZATION SCIENCE VOL 10 NO 4, JULY AUGUST 1999.
- 5) PAUL BLAKE, "THE FUTURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT", INFORMATION TODAY, MC DIFORD, MARCH 2000.
- 6) JUDY B SCOTT, FACILITATING INTER ORGANIZATION LEARNING WITH INFORMATION TECHNOLOGY", JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, FALL 2000.
- 7) FRACES CAIRNCROSS, "SURVEY: E-MANAGEMENT - HOW TO BE AN E-MANAGER", THE ECONOMIST, LONDON, NOV 2000.
- 8) AIMIE PARDAS, "COMPUTTIMES: BMMB ALLOCATES RM 17M FOR IT SYSTEMS", COMPUTDITES, NEW YORK, SEP 2000.
- 9) RICHARD MC DERMOTT, "WHY INFORMATION TECHNOLOGY INSPIRED BUT CANNOT DELIVER KNOWLEDGE MANAGEMENT" CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL41. NO 4, SUMMER 1999.
- 10) CARLETON CARLY, "VIRTAAUL ORGANIZATION". BUSINESS WEEK, AUG 2000.
- 11) JEFF P PAPOWS, "THE PAY OF FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT", US BANKER, NEW YORK, SEP 1999.

گذشته	-	حال
تاکید بر جذب و به دست آوردن مشتری	تبدیل به	تاکید بر نگهداری و محافظت مشتری
تاکید بر کالا و جنس	تبدیل به	تاکید بر خدمات
از بازار انبوه	تبدیل به	به بازار خصوصی
از تمرکز روی تولید و فرایند	تبدیل به	تمرکز بر مشتری

ساعات کاری مشخص در یک محل خاص نخواهند بود، دیگر افراد در کنار کسانی که آنها را اداره می کنند یا همکار هستند نخواهند نشست. دیگر افراد یک شغل عادی نخواهند داشت، بلکه همزمان در چند پروژه با اعضای تیم های مختلف از حرفه های مختلف کار خواهند کرد و این روشها و ترتیبات به تناسب نیاز سازمان ایجاد و منحل خواهد شد - امنیت شغلی کمتر خواهد شد، به افراد اعتماد می شود که به ابتکار و مسئولیت خود و براساس دستورالعملها و نه مقررات خشک عمل کنند - افراد در سازمانها لازم است که خود انگیزش باشند و مستمر مهارتها و دانش خود را به روز کنند.

پس می توان اینگونه نتیجه گرفت که برای ما فقط کافی نیست که توانمندیهای تکنولوژی جدید را بدانیم بلکه لازم است، ارزیابی مجدد روشهای کاری، ساختارها و فرایندهای مدیریتی را به کار گیریم.

کار آسانی نیست، چراکه اینگونه افراد نیاز به یک حس جدید و مهارتهای جدیدی دارند. به عبارتی انجام این کار و اینگونه مدیریت مهمتر از پول و نرم افزارهای هوشمند است.

۱۰ - رهبری از طریق نظارت معمولاً مدیران ارشد سازمان هیچ موقع خود مستقیماً نیاز به داشتن اطلاعات و تخصص در مورد جزئیات تکنولوژی اطلاعات و اینترنت و غیره ندارند؛ بلکه برای آنها اطلاعات کلی کافی است. معمولاً مدیران ارشد، بیشتر نقش هماهنگ کننده را دارند و تعیین کننده خط مشها و میزان و نحوه سرمایه گذاری هستند.

پس اگر سیستم مدیریتی سازمان به ۱۰ مورد فوق مسلح شود. کمک شایانی به اثربخشی مدیریت در اینگونه سازمانها خواهد شد:

و در انتها به بعضی از خصوصیات سازمانهای مجازی در مقایسه با سازمانهای گذشته اشاره می شود.

ویژگیها	سازمانهای کنونی	سازمانهای مجازی
توقعات شغلی	امنیت	رشد فردی
موجودی انبار	ماهانه	ساعتی
منابع	دارائیهای فیزیکی	اطلاعات و متفکران
سبک مدیریت	ثابت	انعطاف پذیر
انگیزه	رقابت کردن	سازندگی و بالندگی
استراتژی	بالا به پایین	پایین به بالا
امور مالی	فصلی	در زمان حقیقی

جدول شماره ۲

و در نهایت می توان کلیه عوامل موثر بر روند مجازی شدن سازمانها را اینگونه بیان کرد:

- ۱- مدیریت ۲- نیروی انسانی ۳- حمایت دولت ۴- مسیاحت مالی ۵- تکنولوژی و فناوری. □

● سیدحیدر میرفخرالدینی: دانشجوی

نتیجه گیری
می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که امروزه سازمانها به سرعت به سمت مجازی شدن پیش می روند که این، خود بسیاری از روشهای مدیریتی را تغییر خواهد داد.

در سازمانهای مجازی، دیگر افراد محدود به