

چکیده

محیط پویا و متحول امروزین، تشنه تغییر و تحول است و در این عصر، تغییر تنها قانون ثابت دنیاست. در دهه گذشته، تغییرات بسیار شگرفی در ساختار سازمان‌ها پدیدار شد و ساختارهایی به وجود آمدند که پیش از آن وجود نداشتند، ساختارها و سازمان‌هایی که برایشان زمان و مکان معنی ندارد و کارکنان این سازمان‌ها به فعالیت توجه می‌کنند نه به مکانی که در آنجا فعالیت می‌کنند. ما دیگر نمی‌توانیم جمله "در کجا کار می‌کنی؟" را به کار ببریم، بلکه باید جمله دیگری را به کار ببریم، یعنی "چه کار می‌کنی؟" در قرن جدید، موفقیت با شرکت‌هایی است که راه خود را به آینده از هم‌اکنون شناخته‌اند و با انقلاب فناوری اطلاعات انس گرفته‌اند، چون عامل تغییر و تحول در هر گوشه جهان کوچک، فناوری اطلاعات است و یکی از اثرات پیشرفت فناوری اطلاعات هم در شکل‌گیری سازمان‌های نوظهوری است که به نام Virtual Organization (سازمان مجازی) شناخته شده‌اند.

لغات کلیدی

سازمان مجازی - سازمان مرکزی - واگذاری فعالیت‌ها به خارج (منبع‌یابی از خارج) - اداره مجازی - ارتباطات از راه دور - اعتماد

مقدمه

دنیای روبه‌رشد امروز، پذیرای شکل سازمانی

گذشته نیست. به بیانی دیگر، نباید دیگر از سازمان به معنای فیزیکی نام ببریم. مفهوم سازمان مجازی را اولین بار موشوویتس (Moshowitz) در سال ۱۹۸۶ به کار برد. سازمان مجازی از تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای به وجود می‌آید که به کمک شبکه‌های ارتباطی به هم پیوند خورده‌اند و شکل جدیدی را به وجود می‌آورند. این سازمان‌ها در مکان مشخص و توسط کارکنان رسمی اداره نمی‌شوند و فعالیت‌هایشان در جای خاصی صورت نمی‌گیرد و گاهی به سازمان‌های دیگر هم نیاز است که باید همکاری و اتحاد موقت داشته باشند. سازمان مجازی تلاش می‌کند تا یک شبکه یا اتلافی از عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان و خدمات اداری را برای رسیدن به اهداف خاص ایجاد کند و زمانی که اهداف تحقق یافت، این سازمان موقتی و روابط نیمه‌پایدار حذف می‌شود. سازمان مجازی یک نظام مدیریتی و طراح و ایده‌پرداز مرکزی است که عملیات موردنظر را توسط سازمان‌ها و اشخاص ثالث طراحی و هدایت می‌کند. این مقاله مروری بر وضعیت سازمان‌های مجازی خواهد داشت.

سازمان‌های مجازی

(Virtual Organizations)

روح‌الله حجابی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه مازندران

سازمان مجازی، سازمانی است که همه کارکنانش در ورای مرزها و محدودیت‌های مکانی با هم کار می‌کنند و معمولاً ارتباطات آنان نیز به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود.

© سازمان مجازی از تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای به وجود می‌آید که به کمک شبکه‌های ارتباطی به هم پیوند خورده‌اند و شکل جدیدی را به وجود می‌آورند.

تعاریف

یکی از ساختارهای جدید سازمانی برای عصر اطلاعات و ارتباطات، سازمان‌های مجازی است. باید گفت که تعریف استاندارد از این نوع سازمان‌ها در دسترس نیست، اما برای نشان دادن طیف وسیع تعاریف ارائه شده نمونه‌هایی را می‌آوریم:

- سازمان‌های مجازی به صورت موقت برای ترکیب و به کارگیری توانایی‌های خاص اعضای آن به وجود آمده‌اند و باعث افزایش بهره‌وری و استفاده سریع از فرصت‌های خاص برای ارائه محصولات یا خدمات خاص می‌شوند و معمولاً بعد مسافت هم به وسیله فناوری اطلاعات جبران می‌شود.

سازمان‌های مجازی، طرح سازمانی جدیدی برای رقابت بیشتر در بازارهای جهانی بشمار می‌روند.

- سازمان مجازی سازمانی است که همه کارکنانش در ورای مرزها و محدودیت‌های مکانی با هم کار می‌کنند و این مرزها می‌تواند جغرافیایی یا سازمانی باشد و معمولاً ارتباطات آنان نیز به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود.

- از دید منابع انسانی، سازمان مجازی الگویی است برای ایجاد تعامل و مراودت‌های جمعی میان گروه‌های کاری و کارکنانی که در محیط‌های دور از هم پراکنده‌اند.

- سازمان مجازی، سازمانی است که بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تامین می‌کند (Outsourcing) و ساختاری را به وجود می‌آورد که در آن، به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف هستند.

- ونکترام و هندرسون، سازمان‌های مجازی را یک ساختار مجز از هم نمی‌دانند، بلکه می‌گویند سازمان مجازی، یک استراتژی برای تحول بنیادین در تعامل با مشتری، ترکیب دارایی‌ها و گسترش دانش است.

- سازمان مجازی، شبکه‌ای از انواع ساختارهای سازمانی است. بنابراین، ترسیم یک نمودار سازمانی برای آن مشکل است. موشوویتس می‌گوید: سازمان مجازی هیچ شکل سازمانی از قبل تعیین شده‌ای ندارد. وی سازمان مجازی را با نوعی از سازمان چترگونه، فراسازمان یا پوسته سازمانی توصیف می‌کند.

ما می‌توانیم سازمان‌های مجازی را از سه زاویه بنگریم:

۱- از یک جهت، سازمان شامل یک گروه از افراد است که هرکدام در رشته خود متخصص هستند و شاخه کاری هر نفر با دیگران متفاوت است و نتیجه فعالیت‌هایش هم منجر به ارائه خدمات به مشتریان می‌شود. به عبارتی، هر فرد یا هر همکار، وظیفه خاص خود را دارد. آنان دارای مهارت‌های ارتباطی قوی هستند و سطح بالایی از اعتماد بین آنها برقرار است و از طریق پست الکترونیک، تلفن، فاکس یا ویدئوکنفرانس با یکدیگر ارتباط دارند.

۲- در این نگرش، سازمان‌های مجازی، گروهی از افراد و شرکت‌های شریک یا همکار در کنار یکدیگر جمع می‌کنند، به نحوی که اکثراً در یک شاخه خاص و یا وظیفه خاص مهارت دارند تا بتوانند یک سازمان موقت یا یک سازمان دائمی را برای ارائه خدمت خاص به وجود آورند. وظایف خاص آنها هم عبارتند از عرضه، تولید سیستم‌های اطلاعاتی، توزیع و غیره... معمولاً ارتباطات نیز مانند نگرش اول، از طریق پست الکترونیک، تلفن، فاکس و یا حضوری خواهد بود و همچنین به سطح بالایی از اعتماد نیاز دارد.

در گذشته، دارایی‌های فیزیکی، به عنوان منابع اصلی سازمان‌ها شناخته می‌شدند، ولی در سازمان‌های امروزی، اطلاعات و نخبگان منابع بلامنابع تلقی می‌شوند.

۳- در نگرش سوم، سازمان مجازی می‌تواند سازمان بزرگی باشد که داده‌های سازمان خود را از میان تعداد زیادی از عملیات مهم سازمان‌های دیگر انتخاب می‌کند، اعم از تولید یا توزیع. اینگونه شرکت‌ها فعالیت‌های خود را با ریسک بالا، از طریق عرضه‌کنندگان یا به وسیله مشارکت با دیگر شرکت‌های متخصص در یک زمینه خاص انجام می‌دهند. مزیت اینگونه سازمان‌ها این است که می‌توانند روی بهترین فعالیت‌ها تمرکز کنند.

واقعیت‌های سازمان‌های مجازی

بسیاری از افراد در سال‌های گذشته که به نوعی با سازمان‌ها و مباحث آنها ارتباط داشتند، وقتی که به واژه سازمان مجازی برخورد می‌کردند، در این اندیشه فرو می‌رفتند که بعضی موارد در آینده نه‌چندان دور

می‌خواهد اتفاق بیفتد و به همین علت، نمی‌خواستند با آنها روبرو شوند، زیرا از آنها واهمه داشتند و خود را در مقابل آنها عاجز می‌دیدند و توانایی روبروشدن را نداشتند. ولی غافل از این که این نوع سازمان‌ها در آینده نه‌چندان دور تحقق پیدا خواهند کرد و هم‌اکنون نیز ایجاد شده‌اند.

در مورد سازمان‌های مجازی این امر مسلم شده است که مجبور نیستیم که چند میلیون شرکت باشیم تا مجازی شویم. هر شرکت یا موسسه کارآفرین تا زمانی که امکان Outsourcing (برون‌سپاری یا واگذارکردن فعالیت‌های غیراستراتژیک به دیگران) دارد، می‌تواند کسب و کارش را شروع کند، بدون این که موانع پولی بالایی برایش وجود داشته باشد. از آن گذشته، سازمان مجازی منعطف است و خودش را با تغییرات محیط هم‌هنگ می‌کند، مثلاً اگر قیمت مواد خام زیاد شود، شرکت می‌تواند به راحتی آن مواد را عوض کند، ولی یک سازمان سنتی چون موادش را خودش تهیه می‌کند، لذا در این موقعیت با مشکل زیادی مواجه می‌شود. همچنین چون سازمان مجازی پول زیادی برای ساختار خودش پرداخت نمی‌کند، لذا پول و نقدینگی زیادی در اختیار دارد. به علاوه، خلاقیت لازمه ایجاد سازمان مجازی است و شرکت‌های باهوش در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند و از چرخه زندگی محصول خود آگاهند.

همچنین سازمان‌های مجازی، طرح سازمانی جدیدی برای رقابت بیشتر در بازارهای جهانی هستند و این طرح‌های جدید تنوع مباحث و الزامات کنترلی را برای انعطاف‌پذیری استراتژیک در بازارهای جهانی متعادل خواهند کرد. از این طرح‌ها به عنوان یک عنصر توانمند در شرایط رقابتی نام برده می‌شود.

سازمان‌های مجازی، به عنوان یک شبکه مستقل از شرکت‌ها، مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا بشمار می‌روند که توسط فناوری اطلاعات به یکدیگر ارتباط دارند و برای مشارکت در مهارت‌ها و هزینه‌ها و ورود به بازارهای یکدیگر تلاش می‌کنند. بدیهی است که این اعضا در ائتلاف روابط پیمانی با هم دارند و وقتی که به اهدافشان رسیدند، این روابط

شرکت Nike همه فعالیت‌هایش را - به غیر از دو فعالیت بازاریابی و طراحی - به سازمان‌های دیگر واگذار کرده است.

است که بهبود شکل‌های سازمانی جدید را توانمند می‌کند. ارتباطات از راه دور، ارتباطات مبتنی بر رایانه را جایگزین سفرهای فیزیکی کرده است و یک طرح کاری است که از قید زمان و مکان آزاد است و بر ادراکات کارکنان در مورد عدالت سازمانی اثر می‌گذارد. مزایای این رویکرد برای کارکنان عبارتست از: استرس کمتر، توانایی همزمان شدن کار با تحصیل، بهبود زندگی خانوادگی یا تعارض خانوادگی کمتر، فرصت فراهم آوردن پول بیشتر چون فرصت آزاد بیشتری

IBM و هیولت پاکارد به‌طور ویژه اداره سنتی برای فعالیت‌هایی مانند فروش و ارائه خدمات به مشتریان را حذف کرده‌اند. از نظر این شرکت‌ها، کار فعالیت‌هایی است که باید انجام شود، نه جایی که افراد باید به آنجا بروند. مدیران، به‌ویژه مدیران میانی، از اداره مجازی وحشت دارند و احساس می‌کنند که ممکن است مشکلاتی را در شغلشان ایجاد کند، زیرا در این صورت، کارکنانی که بر آنها نظارت خواهند داشت، از مقابل چشمانشان دور می‌شوند!

پیمانی حذف می‌شود. این طرح‌های جدید همگی مبتنی بر مشتری‌گرایی، استفاده از اطلاعات و فناوری، استفاده از ICT (فناوری اطلاعات برای همه)، رقابت مبتنی بر زمان و عدم تمرکز هستند. در واقع، محور اصلی و پایه ساختاری سازمان مجازی که به بلوک‌های ساختمانی تشبیه شده است، اطلاعات است و بدون یک فناوری اطلاعات مناسب، وجود سازمان مجازی ممکن نیست. بنابراین، سازمان مجازی برای موثر و کارآبودن، باید از بسیاری از ابزارهای فنی و تکنولوژیک گسترده مانند پست الکترونیکی، کنفرانس‌های راه دور، اینترنت، اینترنت، گروه‌افزار، پایگاه داده‌های قوی و... استفاده کند. این فناوری‌ها به سازمان مجازی کمک می‌کنند تا ناجی سازمان‌ها در چالش‌های رقابتی و پیچیدگی‌های قرن ۲۱ باشد.

مفاهیم کاربردی در سازمان مجازی

از جمله مفاهیمی که در راستای سازمان مجازی در اذهان پرورش یافته، واژه‌های Outsourcing، Virtual Office، Telecommuting می‌باشند:

Outsourcing: این واژه در متون امروزی به صورت پیمان‌سپاری یا برون‌سپاری به کار رفته و مقصود از آن، واگذاری فعالیت‌های غیر استراتژیک به دیگران است. به عبارت دیگر، سازمان‌ها فعالیت‌های اصلی خودشان را که موجب مزیت رقابتی می‌شود، خودشان انجام می‌دهند و مدیریت می‌کنند، ولی فعالیت‌های فرعی را به دیگر شرکت‌ها می‌دهند و در واقع، از بیرون منبع‌یابی می‌کنند و روی فعالیت‌های محوری خود متمرکز می‌شوند، مثلاً شرکت Nike همه فعالیت‌هایش را - به غیر از دو فعالیت بازاریابی و طراحی - به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده است.

Virtual Office: اداره مجازی، رویکردی است که به کارگیری تکنولوژی‌هایی مانند کامپیوترهای کوچک و کیفی، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های نامبر را ممکن ساخته است. یعنی تکنولوژی‌هایی که کارها را به شیوه تازه‌ای انجام می‌دهند. در گذشته، مفهوم سنتی اداره، جایی بود که افراد باید بدانجا می‌رفتند و کار می‌کردند، اما شرکت‌هایی مانند پراکتر و گمبل،

② در قرن جدید، موفقیت با شرکت‌هایی است که راه خود را به سوی آینده از هم‌اکنون شناخته‌اند و با انقلاب فناوری اطلاعات انس گرفته‌اند.

وجود دارد، ایجاد فرصت‌های استخدام برای افراد محدود در خانه مانند افرادی که نقص جسمانی دارند. و مزایای آن برای سازمان: افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، امکان استفاده از کارگران خارجی، کاغذبازی کمتر، غیبت کمتر، هزینه‌های پرسنلی کمتر، تعامل بهتر کارمند با تامین‌کنندگان.

مزایای اجتماعی: آلودگی کمتر هوا، استفاده کمتر از سوخت‌های فسیلی، مشکلات ترافیکی کمتر و تصادفات کمتر، موقعیت کاری بیشتر برای

اداره مجازی، یک طیف پنج‌گانه دارد که در شکل شماره یک نشان داده شده است. در این شکل، هرچه به سمت تحرک بیشتر برویم، ویژگی‌های اداره مجازی بیشتر محقق می‌شود.

Telecommuting: ارتباطات از راه دور، از جمله پدیدارهای دیگری است که در ارتباط با مفاهیم سازمان مجازی پا به عرصه وجود گذاشته و امکان ایجاد و توسعه طرح‌های جدید سازمانی را فراهم آورده است. ارتباطات از راه دور، یک پدیده برگرفته از تکنولوژی

از نظر شرکت‌هایی همچون پراکتر و گمبل، IBM و هیولت پاکارد، کار فعالیت‌هایی است که باید انجام شود، نه جایی که افراد باید به آنجا بروند.

- نحوه نگرش مدیران نسبت به کارکنان و تکنولوژی.
- عدم تمایل به انعطاف‌پذیری در شغل.

ویژگی‌های سازمان‌های مجازی

از جمله ویژگی‌های سازمان‌های مجازی، وجود تیم فناوری اطلاعات و مدیریت کوچک، شبکه‌های نرم‌افزاری وسیع، انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان مجازی و فقدان محدودیت زمانی و مکانی در انجام فعالیت‌هاست. این سازمان‌ها همانند شبکه هستند و لازم نیست که افراد همدیگر را ببینند. همچنین اطلاعات، محور اصلی سازمان‌های مجازی است. سازمان مجازی فاقد هسته مرکزی دائمی است و سازمانی مستقل با روابط نیمه‌پایدار است. به علاوه، سلسله مراتب در این سازمان‌ها مطرح نیست، اعتماد بین کارکنان سازمان جریان دارد، کارکنان موقتی هستند، هزینه‌های رفاهی آنها پایین است و ساعات کارشان طولانی است. سازمان مجازی ویژگی‌هایی مانند داشتن کارخانه و ساختمان دفتر مرکزی، سیستم توزیع، ذخیره خرده‌فروشی و حقوق کلان و زیاد را ندارد.

در مورد مزایای سازمان‌های مجازی می‌توان به موارد زیر هم اشاره کرد: رهایی از مشکلات ناشی از بعد مسافت و فاصله جغرافیایی، کاهش آثار منفی بلایای فیزیکی و طبیعی، افزایش بهره‌وری و سود، توجه بیشتر بر جنبه انسانی کارها و تاکید کمتر بر اجزای مکانیکی و تکراری کارها، 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 مسایل زیست‌محیطی به علت تردد کمتر افراد.

درباره معایب سازمان‌های مجازی نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: امکان افزایش سطح استرس بین کارکنان به علت آمیخته شدن فضای کار و زندگی، نقصان فعالیت‌های اجتماعی به علت کاهش تماس شغلی و بازخورد افراد و امکان انزوای افراد از نظر اجتماعی و حرفه‌ای. عیب عمده دیگری که سازمان مجازی دارد و بعداً بررسی خواهیم کرد، عبارتست از چالش‌های مربوط به نظارت و کنترل که سرپرستان و مدیران با آن مواجه هستند.

ادامه دارد

شکل شماره یک
نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی

کم ویژگی اداره مجازی زیاد	
موردی (Occasional)	مهمانخانه‌ای (Hoteling)
وابسته (Tethered)	کار در خانه (Home-based)
کاملاً متحرک (Fully Mobile)	

شاید دیرتر بررسی، تخلیه و پر می‌شد، ولی در سازمان‌های مجازی اصلاً تفکر این که کالا در انبار بماند، وجود ندارد و اگر بماند، فقط چند ساعت مطرح است. در سازمان‌های مجازی، سبک مدیریت بسیار منعطف است و باید سریعاً با نیازهای محیط و مشتریان هماهنگ شود، ولی در سازمان‌های سنتی یک سبک غالب برای بیشتر موقعیت‌ها انتخاب می‌شد.

عوامل شتاب‌دهنده و بازدارنده

عوامل زیر تسریع‌کننده روند مجازی شدن سازمان‌ها هستند:

- افزایش تحرک و انعطاف‌پذیری زیاد در مشاغل.
- روند نزولی در ایجاد مشاغل مادام‌العمر و ترقی شغلی پلکانی.

- توجه بیشتر به افرادی که زندگی خصوصی و کاری رامساوی تلقی می‌کنند و برای وفاداری حرفه‌ای، بیش از وفاداری سازمانی ارزش می‌گذارند.
- بالارفتن پیچیدگی مصرف‌کنندگان و همچنین افزایش مصرف‌کنندگانی که طالب کیفیت و انتخاب و ارزش برای پول هستند.

- نیاز به سرعت بیشتر در پاسخ به تغییرات و افزایش سرعت در ارایه محصولات جدید به بازار.

- حرکت از اقتصاد تولیدمحور به اقتصاد اطلاعات‌محور.

عوامل زیر را نیز می‌توان به عنوان عوامل بازدارنده یا موانع توسعه سازمان‌های مجازی دانست:
- نبود زیرساخت‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری.

حومه‌نشینان و مناطق روستایی.
با توجه به این مفاهیم می‌توان گفت که سازمان مجازی، نوعی ساختار اجتماعی است که از طریق اداره مجازی و ارتباطات از راه دور امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان افراد و گروه‌های مجازی را در نقاط جغرافیایی مختلف فراهم می‌آورد، از این جهت، اداره مجازی و ارتباطات از راه دور، جزء جدانشدنی سازمان مجازی بشمار می‌رود.

تمییز سازمان‌های مجازی از سنتی

ویژگی‌هایی که سازمان‌های مجازی را از سنتی متمایز می‌کند، در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره یک

ویژگی‌های متمایزکننده سازمان‌های مجازی از سازمان‌های سنتی

ویژگی‌ها	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های مجازی
توقعات شغلی	امنیت	رشد فردی
موجودی انبار	ماهانه	ساعتی
منابع	دارایی‌های فیزیکی	اطلاعات و متفکران
سبک مدیریت	ثابت	انعطاف‌پذیر
انگیزه	رقابت‌کردن	سازندگی و بالندگی
استراتژی	بالا به پایین	پایین به بالا
امور مالی	فصلی	در زمان حقیقی

به‌طور مثال، در گذشته، کارکنان در مشاغل بیشتر به دنبال امنیت شغلی بودند تا نیازهای سطح بالا، ولی الان رشد فردی و تعالی روح مطرح است. همچنین در گذشته، دارایی‌های فیزیکی، منابع اصلی سازمان‌ها شناخته می‌شدند، ولی در سازمان‌های امروزی اطلاعات و نخبگان منابع بلامنابع تلقی می‌شوند. در سازمان‌های سنتی، موجودی انبار به صورت ماهانه و