

مقدمه

«سازمان مجازی» از جمله مفاهیم جدید در مطبوعات مدیریت است که تعریف یگانه ای که مورد قبول همه صاحب نظران باشد، تا به حال از آن حاصل نشده است. این مفهوم باتوجه به نیاز سازمانهای امروزی به پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی و روبرویی موثر با پدیده جهانی شدن پایه عرصه وجود گذاشته است. برخی مؤلفان سازمان مجازی را سازمانی می دانند که فعالیتهای خود را به دیگر سازمانها واگذار کرده و در نتیجه وجود آن قائم به وجود متعلقات دیگر سازمانهاست و خود وجود خارجی ندارد (DAVENPORT & PEARLSON, 1998). سازمان مجازی بر توانمندیهای محوری خود متمرکز شده و اغلب فعالیتهایی را که غیر محوری یا غیر استراتژیک تلقی می کند به سازمانهای بیرونی وامی گذارد. این امر موجب می شود که سازمان توش و توان خود را مصروف فعالیتهایی کند که در آن زمینه ها دارای مزیت رقابتی است و از درگیر شدن در امور جزئی خلاص شود. بنابراین، عامل تعیین کننده مجازی بودن یک سازمان از این دیدگاه، میزان بیرون سپاری فعالیتها (OUT SOURCING) است.

برخی دیگر سازمان مجازی را الگوی اجتماعی تلقی می کنند که افراد و گروههای کاری را در اماکن جغرافیایی مختلف به هم پیوند می زند و امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان آنها را فراهم می سازد (BARRY & ELMES, 1997). این نویسندگان دو ویژگی دسترسی جهانی و استقلال مکانی را به طور صریح و ضمنی معرف سازمان مجازی قلمداد می کنند. از این روست که برخی سازمان مجازی را صورتی از ارتباطات راه دور شناخته و پیدایش آن را در نتیجه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات دانسته اند.

توسعه این فناوری به پیدایش پدیده دیگری تحت عنوان «اداره مجازی» نیز انجامیده که رابطه نزدیکی با مفهوم سازمان مجازی دارد. بدین مفهوم که با ایجاد و توسعه وسایل و ابزارهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی، این امکان فراهم شده که فناوری جای فضاهای فیزیکی واحدهای اداری را گرفته و کارکنان متحرک جایگزین کارکنانی شوند که به محل کار ثابت نیاز دارند. انعطاف پذیری و توانایی پاسخگویی

نظارت در سازمانهای مجازی

غلامرضا کریمی

سریع به نیازها و تغییرات، استقلال بیشتر کارکنان در کار که به افزایش انگیزه شغلی آنان منجر می شود، و نیز کاهش هزینه ها از جمله مزایای اداره مجازی است. هدف کلیدی یک سازمان مجازی نیز دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به نیازها و تطابق با تغییرات محیطی است. از طرفی ایجاد ارتباط و هماهنگی بین گروههای کاری که در نقاط مختلف پراکنده اند، و یا واحدهای مختلف از سازمانهای متفاوت که متصدی اجرای بخشی از فعالیتهای یک سازمان مجازی شده اند، به گونه ای که به تحقق هدف فوق بینجامد، بدون بهره گیری از فناوریهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی مستقل از مکان مقدور نمی نماید. بنابراین، منطقی است که یک «سازمان مجازی» جهت نیل به اهداف کلیدی خود، از «اداره مجازی» استفاده کند.

ریموند مایلز و چارلز اسنو (R.MILES & C.SNOW) معتقدند که سازمانها برای اینکه بتوانند در ایجاد هماهنگی میان خود و محیط توفیق یابند، باید سه مسئله مرتبط به هم را حل کنند: مسئله خلاقیت و کارآفرینی، مسئله فنی و مهندسی و مسئله اداری (MILES & SNOW, 1978). مسئله کارآفرینی به انتخاب قلمرو فعالیت سازمان مربوط می شود؛ مسئله

مهندسی مشخصاً متوجه فناوری و سازوکاری است که ورودیهای سازمان را به خروجیهای مطلوب تبدیل می کند و مسئله اداری بر سازماندهی، شیوه های کنترل و الگوی ارتباطات تمرکز می یابد. از این رو می توان گفت که «سازمانهای مجازی» دست کم بخشی از مسائل اداری و مهندسی خود را از طریق «اداره مجازی» حل می کنند.

از جمله پدیدارهای دیگری که در ارتباط با مفاهیم سازمان مجازی و اداره مجازی پابسه عرصه وجود گذاشته، تله کامیونینگ (TELE COMMUNING) است که با نیروی محرکه فناوری، امکان ایجاد و توسعه این اشکال جدید سازمانی را فراهم آورده است. تله کامیونینگ به معنی کارکردن در خارج از محل کار متعارف، مثلاً در خانه، و برقراری ارتباط با محل کار متعارف از طریق فناوری مبتنی بر رایانه است (NILLES, 1994). تله کامیونینگ ارتباطات مبتنی بر رایانه را جایگزین سفرهای فیزیکی به سازمان کرده است. برآوردها حاکی از آن است که در سال ۲۰۰۰ میلادی، ۴۴ میلیون نفر (بالغ بر ۴۰ درصد نیروی کار) در ایالات متحده از این فناوری استفاده می کرده اند (KURLAND & EGAN, 1999).

در این مقاله منظور ما از سازمان مجازی، نوعی ساختار اجتماعی است که از طریق اداره مجازی و تله کامیونینگ امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان افراد و گروههای کاری را در نقاط جغرافیایی مختلف فراهم می آورد؛ از این رو اداره مجازی و تله کامیونینگ جزء لاینفک سازمان مجازی به حساب آمده است. سوال اساسی این است که در چنین سازمانی نظارت بر عملکرد کارکنان و کنترل آن با چه سازوکارهایی قابل اعمال است؛ و آیا این شکل سازمانی، با سازوکارهای کنترلی خاص خود، عادلانه است یا خیر؟ سوالی که وبر (WEBER) حدود یک قرن پیش در مورد شکل دیوانسالارانه سازمان طرح کرد (WEBER, 1978). در ادامه سعی خواهیم داشت تا پاسخی برای این پرسش بیابیم.

سازمان مجازی: مزایا و معایب

علاوه بر دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی که هدف کلیدی سازمان

ارتباط می یابد که از طریق فرهنگ و ارزشهای مشترک، در میان کارکنان گسترش یافته و انتقال می یابد.

ب) رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد: از آنجایی که توانایی مدیر برای سرپرستی فیزیکی کارکنان کاهش می یابد، بر مبنای این راهبرد سعی می شود که از طریق نهادینه کردن قوانین و مقررات، شرح شغلها و استانداردهای عملکرد دقیق، نسبت به توانایی کارکنان در انجام دادن صحیح کارها اطمینان حاصل کرد.

پ) رسمی کردن ارتباطات: این راهبرد و راهبرد قبلی ماهیتاً رفتارمدار هستند، در حالی که راهبرد نخست نتیجه مدار به حساب می آید. به طور مشابه با راهبرد قبلی، هر قدر که مسافت فیزیکی میان سرپرست و مرئوس بیشتر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که سرپرست به الگوهای ارتباطی غیررسمی و طبیعی برای تبادل اطلاعات اتکا کند (KATZ & KAHN, 1978).

نکته حائز اهمیت آنکه، هر چند سازمانهای مجازی می توانند از فناوری جهت نظارت بر کارکنان خود استفاده کنند، «نظارت» سنتی از طریق «مشاهده» حرکات کارکنان موجبات نارضایتی و تنش روانی را در آنها فراهم می آورد و لزوماً به توانایی سازمان در پاسخگویی سریع که هدف کلیدی یک شرکت مجازی است منجر نخواهد شد. این موضوع را می توان با چگونگی نظارت والدین بر فرزندان نوجوان خود مقایسه کرد. می توان با استفاده از فناوری هر حرکت فرزند نوجوان را به طور مداوم تحت نظر گرفت یا اینکه در عوض بیشتر بر ارزشهای مشترک خانوادگی تاکید و اعتماد کرد. به علاوه سرمایه گذاری در فناوریهای پیشرفته لزوماً به بهبود ارتباطات سازمان منجر نخواهد شد. مطالعات موردی در این خصوص حاکی از آن است که موضوع مهمتر، ایجاد یک فرهنگ و ارزشهای مشترکی است که بتواند تطبیق چنین فناوریهایی را با ارتباطات سازمانی آسان کند (MALHOTRA, 1997). در مجموع، سازمان مجازی هم به یک «زیرساختار تکنولوژیکی» که امکان دسترسی و ارتباطات مداوم را فراهم سازد - این هدف در حال حاضر به دلیل پهنای باند محدود، خصوصاً در مورد داده های بصری و گرافیکی با محدودیتهایی

درصد هستند که از بابت دریافت نتایجی که تصور می کنند استحقاق آن را دارند (عدالت توزیعی)، داشتن نقش در فرایندی که از طریق آن، نتایج مذکور معین می شوند (عدالت رویه ای) و رفتار عادلانه و توأم با احترام از طرف سرپرستان خود (عدالت تعاملی) اطمینان حاصل کنند (KURLAND & EGAN, 1999).

ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از راهبردهای اعمال نظارت و کنترل در سازمان متأثر می شود و خود تله کامیونینگ نیز در این زمینه نقش دارد. به این ترتیب، راهبردهای نظارت و کنترل از یک طرف و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از طرف دیگر، به طور مستقیم در ارتباط با سوالی قرار می گیرند که در انتهای مقدمه این مقاله طرح شده است.

راهبردهای نظارت و کنترل

چگونه می توان عملکرد کسانی را اندازه گرفت و به کسانی اعتماد کرد و به مدیریت کسانی پرداخت که از لحاظ فیزیکی غایب هستند؟ به طور کلی سه نوع راهبرد برای پاسخ به این سوال پیشنهاد می شود (KURLAND & EGAN, 1999) که عبارتند از:

الف) کنترل ستاده ها (OUTPUT CONTROLS): بر مبنای این راهبرد پروژه هایی به کارکنان تخصیص داده می شود که نتایج آنها به سادگی قابل اندازه گیری باشد. مدافعان این راهبرد معتقدند که موضوع حائز اهمیت نفس نظارت و کنترل نیست. باتوجه به اینکه هدف کلیدی یک سازمان مجازی تحصیل حداکثر تطبیق و انعطاف پذیری است، تاکید اصلی بر تقویض اختیار و خودکنترلی کارکنان معطوف است. سازمان مجازی همچون یک جامعه آزاد است؛ یعنی اینکه این سازمان مبتنی بر اعتماد به کارکنان بوده و در عوض از آنان انتظار دارد که مسئولانه رفتار کنند. توسعه و تکامل یک سازمان مجازی مشابه توسعه یک دموکراسی نوپا است که ممکن است در اوایل کار دشواریهای جدی به وجود آورد به گونه ای که بازگشت به دیکتاتوری، مدیران سازمان را وسوسه کند (W.C.TAYLOR, 1995). این قبیل شرکتیهای مجازی بر سهم بودن کارکنان خود در فلسفه شرکت تاکید زیادی دارند. این مقوله به قصد و منظور و اهداف استراتژیک شرکت

مجازی است، این نوع از سازمان مزایای دیگری نیز، برای کارکنان، مدیران و جامعه دارد. برخی از محققان معتقدند که سازمان مجازی بهره وری کارکنان را افزایش می دهد؛ چرا که کارکنان از انعطاف بیشتر زمانبندی و استقلال در کار برخوردار بوده و می توانند در مدت زمانی که بیشترین کارایی را دارند، به کار بپردازند (ALVI & MCINTYRE, 1993). به علاوه، تله کامیونینگ فشارهای روانی مربوط به سفرهای کاری و تعارضات در سازمان را کاهش می دهد (MOKHTARIAN & SALOMON, 1997).

از جمله دیگر مزایای سازمان مجازی این است که هزینه های مربوط به فضای اداری و محدودیتهای مربوط به آن را کاهش می دهد. آی بی ام (IBM) اخیراً مدعی شده است که در نتیجه تله کامیونینگ به میزان ۷۵ میلیون دلار در سال در هزینه های خود صرفه جویی کرده است (EGAN, 1997). همچنین شرکتها به گستره وسیعتری از استعدادهای دسترسی می یابند؛ شرکتیهای مجازی می توانند که معلولان حرکتی را نیز بکار گیرند؛ و نیز تله کامیونینگ سازمانهای مجازی را قادر می سازد که از تبعیض میان کارکنان بر مبنای سر و وضع ظاهری آنها اجتناب کنند چرا که دیگر کارکنان به طور فیزیکی دیده نخواهند شد (OLSON, 1982) و سرانجام تله کامیونینگ جامعه را نیز منتفع خواهد ساخت چرا که به کاهش آلودگی هوا و معضلات ترافیکی منجر خواهد شد (ALVI & MCINTYRE, 1993).

دو عیب عمده ای که برای سازمان مجازی بر شمرده اند عبارتند از: ۱ - چالشهای مربوط به نظارت و کنترل که سرپرستان و مدیران با آن مواجهند و ۲ - انزوای کارکنانی که به طور فیزیکی در سازمان حضور ندارند.

انزوای کارکنان بر دو نوع است: حرفه ای و اجتماعی. به لحاظ حرفه ای، کارکنان نگران این هستند که از دل بروند، چرا که از دیده رفته اند و در نتیجه از پادشاهی سازمانی محروم بمانند. از نظر اجتماعی، دغدغه کارکنان از این باب است که تعامل غیررسمی با همکاران و دوستان خود در سازمان را از دست خواهند داد. دیدگاهی که می تواند خصوصاً در درک ملاحظات مربوط به انزوای حرفه ای کمک کند، عدالت سازمانی است. همه کارکنان

مواجهه است - وابسته است و هم به «زیرساختار فرهنگی» که استفاده از فناوریهای جدید را تسهیل می کند.

اغلب مطبوعات مربوط به سازمان مجازی روی شکل و فرم - پست الکترونیکی، سامانه های اطلاعاتی و... - یا زیرساختار تکنولوژیکی متمرکز شده و کمتر به جوهره اصلی سازمان مجازی و موضوعهای انسانی مربوط با آن یا زیرساختار فرهنگی پرداخته اند. اغلب بسیار ساده است که مسائل و مشکلاتی را که ماهیتاً به دلیل موضوعهای انسانی پیش آمده، ناشی از فناوری ناکارآمد بدانیم. این ساده اندیشی به منزله نادیده گرفتن عامل انسانی در سازمان مجازی و بی توجهی به نقش رهبری در هدایت این نوع سازمان است.

تحقیقات میدانی بسیار محدودی تا به حال درباره رابطه بین سه راهبرد کنترل مذکور با دیگر متغیرهای سازمانی، از جمله ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، صورت گرفته است. نتایج حاصل از یک تحقیق میدانی اخیر (KURLAND & EGAN, 1999) که به منظور مطالعه رابطه بین تله کامیوتینگ و عدالت سازمانی انجام شده و سه راهبرد کنترل پیش گفته به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در آن به حساب آمده اند، حاکی از آن است که تله کامیوتینگ با ادراکات مربوط به عدالت رویه ای و عدالت تعاملی، رابطه مثبت داشته لیکن هیچ نوع رابطه ای بین آن و عدالت توزیعی مشاهده نشده است. برای توضیح رابطه مثبت بین تله کامیوتینگ و عدالت رویه ای می توان گفت که با استفاده از تعامل چهره به چهره یا پست الکترونیکی، سرپرستان می توانند کارکنان را مطمئن سازند که به اطلاعات دسترسی داشته و در فرایندهایی نقش دارند که نتایج مورد انتظار آنها را تحت تأثیر قرار می دهد.

رابطه مثبت بین عدالت تعاملی و تله کامیوتینگ را نیز می توان این گونه تعبیر کرد که از آنجایی که مدیران نگران این هستند که آیا کارکنان زمانی که از نظر فیزیکی غایبند، وظایف خود را به درستی انجام می دهند یا خیر، تنها به آن دسته از کارکنان اجازه استفاده از تله کامیوتینگ را می دهند که اعتماد کافی به ایشان داشته باشند که این خود به منزله پاداشی برای این دسته از کارکنان است

(NILLES, 1994).

هیچ یک از سه راهبرد کنترل رفتار کارکنان در تحقیق پیش گفته، به شکل معنی داری رابطه بین تله کامیوتینگ و ادراکات مربوط به عدالت سازمانی را تعدیل نکرده است. با این حال، به جز راهبرد ارزیابی مبتنی بر نتایج، دو راهبرد دیگر به طور مستقیم با ادراکات مربوط به عدالت سازمانی رابطه دارند. جدول شماره ۱ به طور خلاصه نتایج حاصل از این تحقیق را نشان می دهد.

شرکت وریفون و قضیه سگ ایرلندی

امروزه در آمریکای شمالی مجازاً غیرممکن است که کسی بخواهد در یک رستوران غذا بخورد، یک ماشین کرایه کند و یا در هتل بماند بدون اینکه جهت استفاده از کارت اعتباری خود، سروکارش با تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری یکی از پایانه های وریفون بیفتد. این امر به طور فزاینده در مورد سایر نقاط جهان نیز صادق است؛ فروش این شرکت در خارج از ایالات متحده سالانه به میزان ۵۰ درصد افزایش می یابد. از ۱۹۹۰ درآمد کل شرکت تا دو برابر، به بیش از ۳۰۰ میلیون دلار رسیده است.

حاتم تیابجی (HATIM TYABJI)، مدیر عامل همیشه سیار وریفون، بالغ بر ۴۰۰ هزار مایل هوایی در هر سال جهت ملاقات با مشتریان، تشویق کارکنان و... سفر می کند. زمانی که او

در آسمان نیست مشغول کار با رایانه کیفی خود است؛ این بدین خاطر است که تقریباً همه کارهای اداری در این شرکت بدون کاغذ انجام می شود. «تیابجی» بیش از ۱۰۰ نامه الکترونیکی در روز دریافت و تمام امور را از طریق زیرساختار الکترونیکی شرکت هدایت می کند. مدل کسب و کار در شرکت وریفون انعکاسی از شرح حال خود «تیابجی» است. او در بمبئی به دنیا آمده، در بیست و دو سالگی به ایالات متحده نقل مکان کرده و در این کشور تحصیلات عالی خود را به پایان رسانده است. وی از جمله مدیرانی است که به شدت به ایده های خود متعهد بوده و از رنجش مرئوسانش، در صورتی که به نظر او مستحق آن باشند، پروایی ندارد.

چهار خصیصه معرف شرکت وریفون عبارتند از:

دسترسی جهانی: وریفون هیچ اداره مرکزی ندارد و فاقد ملیت مشخصی است. این شرکت یک سوم درآمد خود را، بیرون از ایالات متحده تحصیل می کند و بیش از نیمی از کارکنان آن در خارج از این کشور مشغول به کار هستند.

استقلال مکانی: کارکنان وریفون، همانند مدیر عامل، مقدار زیادی از وقت خود را صرف مسافرت و کار با رایانه می کنند. یک سوم از ۲۵۰۰ کارمند وریفون دست کم نیمی از اوقات را به دور از دفتر خود به سر می برند. مدیران

جدول ۱ - رابطه بین تله کامیوتینگ و راهبردهای کنترل با ادراکات کارکنان از عدالت سازمانی

عدالت تعاملی	عدالت رویه ای	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
رابطه مثبت	رابطه مثبت	فاقد رابطه	راهبردهای کنترل و تله کامیوتینگ
فاقد رابطه	فاقد رابطه	فاقد رابطه	تله کامیوتینگ
رابطه مثبت	رابطه مثبت	فاقد رابطه	ارزیابی مبتنی بر نتایج
رابطه مثبت	رابطه مثبت	رابطه مثبت	رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد
رابطه مثبت	رابطه مثبت	رابطه مثبت	رسمیت ارتباطات

که به خوبی در زندگی سازمانی درک نشده است و مردم غالباً در پی اقتدار و اختیار سنتی هستند.

هر چند که زیرساختار الکترونیکی در وریفون به قدری مهم است که شرکت بدون آن نمی تواند وجود داشته باشد لیکن «تیابجی» معتقد است که قدرت جلو برنده واقعی شرکت، پنج درصد ناشی از فناوری و ۹۵ درصد ناشی از روانشناسی و مسائل انسانی است. فرهنگ استفاده از فناوری حداقل به اندازه خود فناوری حائز اهمیت است. هر کسی در وریفون این اختیار را دارد که صرف نظر از مقام سازمانی به هر کس دیگری در سازمان نامه الکترونیکی بفرستد اطلاعات در این شرکت در دسترس همگان قرار دارد و این موضوعی است که اغلب سازمانها از آن هراس دارند. سعی می شود که حتی الامکان از پست الکترونیکی به عنوان وسیله ای برای انتقال عواطف و احساسات نیز استفاده شود. به این ترتیب، پست الکترونیکی در این شرکت تنها یک سیستم اطلاعاتی نیست بلکه سیستمی اجتماعی است که ارزشهای سازمانی به وسیله آن انتقال می یابد.

از کارکنان وریفون انتظار می رود که حتی بیشتر از آنچه وظیفه اقتضاء می کند تلاش کنند لیکن ارزیابی سفت و سختی برای تشخیص اینکه چه کسی آمادگی ابراز چنین تعهدی را دارد، انجام نمی گیرد. در عوض، این باور ساده رواج دارد که اگر مجموعه ای از ارزشهای پایه ای وجود داشته باشد و رفتار با کارکنان بر مبنای ارزش واقعی آنها و عزت و احترام صورت پذیرد، شرکت قادر به جذب و نگهداری اشخاص مناسب خواهد بود. در کارمندیابی و گزینش داوطلبان شرکت دقت زیادی می کند. در مصاحبه های استخدامی شرکت سعی می کند که تشخیص دهد آیا داوطلب شغل با ارزشهای سازمانی رایج در وریفون سازگاری دارد یا خیر. به عنوان مثال، شاید پیشتر مردم ترجیح می دهند که در چارچوبهای مشخص و تعریف شده کار کنند و مثلاً هر روز ساعت ۸ صبح در محل کار حاضر شوند و ساعت پنج بعد از ظهر آن را ترک گویند. لیکن چنین روحیه ای با فلسفه وریفون سازگار نیست. این شرکت احتیاج به کارکنانی دارد که علاقه مند باشند ساعات کاری را، خود تنظیم

وریفون نیز هر کجا که مایل باشند زندگی می کنند.

شبکه دانش الکترونیکی: تمامی اطلاعات مورد نیاز شرکت، به طور جاری (ONLINE) و در همه جای دنیا و در هر لحظه در دسترس است.

فشرده سازی زمانی: شرکت وریفون این ویژگی را «فرهنگ فوریت» می نامد و آن را به مثابه شعار خود در جنگ می پندارد. این ویژگی امکان داشتن روزهای کاری ۲۴ ساعته را برای این شرکت فراهم آورده است، بدون اینکه کارکنان مجبور به شب زنده داری و زحمتهایی از این قبیل شوند. «تیابجی» اظهار می دارد: «پروژه های نرم افزاری ما دنباله رو خورشید هستند». به این مفهوم که تجهیزات شرکت در بنگلور هند که یکی از بهترین مراکز شبکه بندی و ارتباطات است، رمزهای ارتباطی لازم برای محصولات جدید را به وجود می آورند. البته این رمز باید آزمون شود و این کار در دالاس انجام می گیرد. این رمز باید با رمز نظام کلی یکپارچه شود و این کار غالباً در هاوایی صورت می پذیرد که تعداد زیادی از مهندسان سیستم در آنجا حضور دارند. در یک شرکت سنتی که تمام مهندسان در یک مکان خاص مجتمع هستند، غالب کارها باید به صورت متوالی و سری انجام گیرد. اما در صورت پراکندگی کارکنان در نقاط مختلف جهان امکان انجام کارها به صورت موازی فراهم می شود. بدین صورت که کارکنان در بنگلور پیش از خواب، رمز نوشته شده را روی شبکه بار می کنند و در همان هنگام کارکنان در دالاس یا هاوایی مشغول کار بر روی آن می شوند و مجدداً این کار صبح روز بعد در بنگلور پی گرفته می شود. به این ترتیب روز کاری ۲۴ ساعته تحقق می یابد.

روی دیوار دفتر کار «تیابجی» ردوودسیتی (REDWOOD CITY) کالیفرنیا پوستری نصب شده که از ۱۲ خانه تشکیل شده و هر خانه تصویری از یک سگ شکاری ایرلندی (IRISH SETTER) را نشان می دهد. ۱۱ خانه اول این سگ ایرلندی را به گونه ای نشان می دهد که بی اعتنا نسبت به دستور «نشین» اربابش، هنوز ایستاده است. سرانجام در خانه دوازدهم این سگ ایرلندی نشسته است و عبارت «سگ خوب» از روی پوستر قبلی خواندن است.

چالشهای مربوط به نظارت و کنترل و انزوای کارکنان دو عیب عمده ای است که برای سازمان مجازی بر شمرده اند .

«تیابجی» می گوید که این پوستر را در ملاقاتهای خود با کارکنانش یا در ملاقاتهایی که ناچار است برای چندمین بار روی نقطه نظر خود پافشاری کند، به همراه می برد و می گوید: «در حال حاضر ما در خانه دوم قرار داریم. ممکن است لطفاً خود را از مزاحمت من مصون نگه دارید و ما را به خانه چهارم برسانید؟»

از نظر «تیابجی» رهبری یعنی همین؛ فرایندی مداوم و بدون توقف. او از رنجش کارکنان خود پروایی ندارد؛ چرا که معتقد است آنچه کسه وریفون را از دیگر شرکتها متمایز می کند، آن است که در این شرکت به آنچه گفته می شود حتماً عمل هم می شود. او در نامه الکترونیکی خود در مورد رهبری به صراحت اظهار می دارد که اگر کسی احساس می کند که او از قواعد و قوانین خود پیروی نمی کند، بهتر است که روی سر او بنشینند! این یکی از قوانین شرکت است که: «آن گونه عمل کن که من عمل می کنم، نه آن گونه که حرف می زنم». و به این ترتیب، فرهنگ و فلسفه وریفون تقویت می شود و اعضا خود را ملزم می کنند که زندگی حرفه ای خود را مطابق با فلسفه وریفون به پیش ببرند. «تیابجی» معتقد است که آنچه وریفون در تلاش برای توسعه و پرورش آن است، اقتدار و اختیار اخلاقی است؛ مفهومی

کنند. همچنین شرکت در ازای آزادی که به داوطلب شغل می دهد، انتظاراتی دارد. پاسخگویی چیزی است که در عوض این آزادی از کارکنان انتظار می رود. از آنها خواسته می شود که وظیفه محوله را انجام دهند؛ حضور یا عدم حضور آنها در یک دفتر کار مشخص یا وقت زیادی که صرف ناهار می کنند به خودی خود فاقد اهمیت است. در صورتی که این وظیفه انجام شود، کارمند آزاد است هر آنچه که می خواهد بکند. تعداد زیادی از مردم نسبت به خودشان از اعتماد و اطمینان کافی برخوردار نیستند و بنابراین، نمی توانند به این صورت کار کنند.

وضعیت سازمانهای مجازی در ایران

کشور ما نیز از تأثیر و نفوذ سازمان مجازی بر کنار نبوده است. مصادقی از سازمانهای مجازی در ایران نیز قابل مشاهده است؛ هر چند که گسترش زیادی ندارد. اگر بخشی از فعالیتهای سازمان به بیرون سپرده می شود، باید ناشی از آن باشد که سازمان این قبیل فعالیتها را فرعی شناخته و جهت تمرکز بر توانمندیهای محوری خود، آنها را به بیرون از سازمان سپرده است. اگر اداره مجازی و تله کامیونیتی انتخاب می شود باید ثمره خود را در انعطاف پذیری بیشتر سازمان، بهره وری بیشتر کارکنان، کاهش هزینه ها و نظایر آن نشان دهد، لیکن به نظر می رسد که دست کم در مورد بعضی از این موارد چنین ملاحظاتی صورت نگرفته است. در حرکت به سوی مجازی شدن باید توجه داشت که سازمان مجازی گل بی خاری نیست که برای هر شرایطی مناسب باشد. در این خصوص مزایا و معایب باید در کنار هم مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه یکی از علل وجودی سازمان مجازی، ضرورت خلاقیت و نوآوری است، به نظر یکی از محققان این مقوله، تنها در صورتی که نوآوریهای مستقل و منفرد مطلوب سازمان بوده و نیرو و توانمندی لازم برای این امر در درون سازمان موجود نباشد، استفاده از سازمان مجازی توصیه می شود (الوانی، ۱۳۷۷). باید توجه داشت که سازمانهای مجازی موفق سازمانهایی بوده اند که از ارزشهای مشترک قوی بین اعضای خود برخوردار بوده و از این فرهنگ به عنوان سازوکاری برای کنترل سود جسته اند.

کارکنان یک سازمان مجازی علاوه بر اشتراک در ارزشهای سازمان، باید ویژگیهای دیگری نیز داشته باشند. آنها باید اشخاصی مسئولیت پذیر، طالب استقلال در کار، خلاق، نوآور و آشنا به فناوری اطلاعات بوده و به طور خلاصه از بلوغ کافی برخوردار باشند. در حرکت به سوی مجازی شدن همچنین باید توجه داشت که اتکای صرف به فناوری - حتی اگر بسیار پیشرفته باشد - به هیچ وجه کارساز نخواهد بود مگر - اینکه این زیرساختار تکنولوژیکی درون یک ساختار فرهنگی مناسب مستقر شده و به کار گرفته شود.

موضوع دانشگاه مجازی نیز مدتی است که مورد توجه واقع شده و مقامات مسئول اظهار داشته اند که از سال ۱۳۸۱ دست کم بعضی از دروس دانشگاهی از طریق سرویس های الکترونیکی ارائه خواهد شد. ایده اولیه این نوع دانشگاه تحت عنوان دانشگاه باز به وسیله انگلیسی ها مطرح شد و آمریکا اولین کشوری بود که این نوع دانشگاه را تاسیس کرد. بسیاری از مزایای عام سازمانهای مجازی برای دانشگاههای مجازی نیز پیش بینی می شود؛ نظیر رهایی از قید زمان و مکان، کاهش هزینه های مربوط به ایجاد مجتمع های دانشگاهی، کمتر شدن ترافیک شهری و غیره. این مزایا در عمل نیز ممکن است حاصل شوند. لیکن نکته حائز اهمیت این است که هزینه های تاسیس این نوع دانشگاه را نیز به حساب آوریم. دانشجوی چنین دانشگاهی باید فردی مطلع از فناوری رایانه، بالغ، خودانگیز و پذیرای تفکر انتقادی باشد. به علاوه نباید فراموش کرد که دانشگاه مجازی قسمت زیادی از روابط اجتماعی دانشجو را به منزل محدود می کند و عدم مشاهده چهره به چهره اشخاص به انزوای اجتماعی دانشجو خواهد انجامید.

در مورد تحقیقات مربوط به سازمانهای مجازی و بررسی روابط متغیرهای مربوط به آن نیز متأسفانه باید گفت که تحقیق قابل توجهی صورت نگرفته است و حتی معدود مقالاتی هم که به زبان فارسی در این مورد به چاپ رسیده غالباً به طرح موضوع و تعریف مفاهیم اکتفا کرده اند.

نتیجه گیری

هر چند سه راهبرد عمده برای کنترل و

نظارت در سازمانهای مجازی ارائه گردیده، این سوال همچنان بی پاسخ مانده است که کدام یک از این راهبردها برای کدام موقعیت خاص مناسبتر است. با توجه به اینکه این راهبردها را می توان در دو طبقه کلی نتیجه مدار و رفتارمدار طبقه بندی کرد، تئوری عاملیت می تواند ابزار مناسبی برای پاسخ به این سوال باشد. به این معنی که اگر نتایج قابل سنجش باشد (EISENHARDT, 1985) می توان به کنترل مبتنی بر ارزیابی نتایج (کنترل ستاده ها) اتکا نمود. در این وضعیت از کارکنان انتظار می رود که با توجه به اقتضای نیاز در شرایط متفاوت، خود به اخذ تصمیم و قضاوت بپردازند. با افزایش مسئولیت کارکنان، چنین سازمانهایی متوجه توسعه توانایی قضاوت این کارکنان می شوند. به عنوان مثال، برخی شرکتها همچون نورداستروم (NORDSTROM) از این سیاست پیروی می کنند: «بهترین قضاوت خود را تحت هر شرایطی به کار گیرید». به این ترتیب مسئولیت مدیریت منابع انسانی و سرپرستان عبارت از این خواهد بود که «قضاوت خوب» را تعریف و معنا کنند. تفویض اختیار به کارکنان در سازمانهای مجازی تا حدی امری ناگزیر است؛ با توجه به نیازهای محیط متغیر کنونی، امکان دارد که مدیران در بهترین وضعیت جهت مواجهه با تغییرات سریع قرار نداشته باشند و به این ترتیب اگر سازمان مجازی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را به عنوان هدف کلیدی و جهت همت قرار داده است، ناچار است تصمیم گیری در این موارد را به کارکنان خود واگذار نماید. لیکن تفویض اختیار و تصمیم گیری به کارکنان مشکلاتی را به همراه می آورد که از جمله سلسله تزیک (SELZNICK, 1949) تحت عنوان تجربیات تحلیل ناشده» و «سلیقه و صلاحدید مدیریتی یا اداری» از آن نام می برد. به این معنا که عدم وجود تعاریف مشخص و قطعی در مورد عباراتی چون «قضاوت خوب» ضمن اعطای اختیار به کارکنان، مجال اعمال سلیقه برای کارکنان را در خصوص تعبیر و تفسیر این عبارات بر مبنای دیدگاههای شخصی خود و تصمیم هایی که بر اساس این تعبیر و تفسیرها اخذ می کنند، فراهم می آورد. این موضوع، پیچیدگی و دشواری مسئولیت مدیریت سازمان مجازی را در تعریف عملیاتی «قضاوت

- STRATEGY", HUMAN RESOURCE PLANNING, VOL. 22(1).
- 9 - CHATMAN, J. (1991). "MATCHING PEOPLE AND ORGANIZATIONS: SELECTION AND SOCIALIZATION IN PUBLIC ACCOUNTING FIRMS", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL. 36.
- 10 - DAVENPORT, T.H. AND K. PEARLSON, (1998). "TWO CHEERS FOR THE VIRTUAL OFFICE", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, (SUMMER).
- 11 - EGAN, B. (NATIONAL MOBILITY PROJECT EXECUTIVE FOR IBM), (1997). "FEASIBILITY AND COST BENEFIT ANALYSIS", PRESENTATION AT THE INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE. CRYSTAL CITY, VA.
- 12 - EISENHARDT, K. (1985). "CONTROL: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES", MANAGEMENT SCIENCE, VOL. 31.
- 13 - KATZ, D. AND R.L. KAHN, (1978). "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS", NEW YORK: JOHN WILEY.
- 14 - KRISTOF, A. (1996). "PERSON - ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL. 49.
- 15 - KURLAND, N.B. AND T.D. EGAN, (1999). "TELECOMMUTING: JUSTICE AND CONTROL IN THE VIRTUAL ORGANIZATION", ORGANIZATION SCIENCE, VOL. 10(4).
- 16 - MALHOTRA, Y. (1997). "VIRTUAL CORPORATIONS, HUMAN ISSUES AND INFORMATION TECHNOLOGY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL. 51.
- 17 - MILES, R. AND C. SNOW, (1978). "ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS", NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- 18 - MOKHTARIAN, P.L. AND I. SALOMON, (1997). "MODELING THE DESIRE TO TELECOMMUTING: THE IMPORTANCE OF ATTITUDINAL FACTORS IN BEHAVIORAL MODELS" TRANSPORTATION RES. VOL. 31 (1).
- 19 - NILLES, J.M. (1994). "MAKING TELECOMMUTING HAPPEN", NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD.
- 20 - OLSON, M.H., (1982). "NEW INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE", MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS QUARTERLY (DECEMBER).
- 21 - OUCHI, W. (1981). "THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE". READING, MA: ADDISON - WESLEY.
- 22 - SELZNICK, P. (1949). "TV. A. AND THE GRASS - ROOTS", BERKELEY, CA. UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.
- 23 - TAYLOR, W.C. (1995). "AT VERIFONE IT'S A DOG'S LIFE (AND THEY LOVE IT!)" FAST COMPANY, (NOVEMBER).
- 24 - WEBER, M. (1978). "ECONOMY AND SOCIETY", UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS, BERKELEY, CA.

● غلامرضا کریمی: دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی در دانشگاه علامه طباطبائی

خوب» نشان می دهد.

اما اگر ابهام در نتیجه وجود داشته باشد و وظایف قابل برنامه ریزی باشند می توان به راهبردهای رفتارمدار کنترل متکی شد؛ خصوصاً اینکه نتیجه تحقیق پیشگفته مؤید آن است که راهبردهای رفتارمدار کنترل در سازمانهای مجازی، رابطه ای مثبت با ادراکات کارکنان از عدالت سازمانی دارند.

ویلیام جی. اوچی (OUCHI, 1981) سازمانها را در سه طبقه بوروکراسی ها، بازارها و قبیله ها تقسیم بندی کرده است. بر مبنای طبقه بندی او، قبیله ها سازمانهایی هستند که تمامی اعضای آن در ارزشهای مشترکی سهیمند و این ارزشها فرهنگ این نوع از سازمانها را شکل می دهد. بنابراین، تاکید سازمانهای مجازی همچون وریفون، بر سهیم بودن اعضا در فلسفه سازمان از طریق فرهنگ و ارزشهای مشترک، به منظور کنترل سازمان را، می توان به تعبیر «اوچی» «کنترل قبیله ای» خواند. به این صورت که مدیریت کانال های ارتباطی را باز می گذارد تا امکان تبادل موضوعهای مربوط به ارزشها را در میان اعضای سازمان فراهم آورده و امیدوار باشد که این ارزشها به حد کافی قوی باشد که نیاز سازمان به نظارت مداوم در معنی سنتی آن را ارضاء کند. موضوع کلیدی در سازمانهای مجازی مربوط به آخرین فناوریهای اطلاعاتی نیست، مگر اینکه چنین فناوریهایی درون یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت در اطلاعات، ارتباطات و اعتماد مورد استفاده قرار گیرند.

باتوجه به اینکه ارزشها، اعتقادات نسبتاً پایا و ماندگاری هستند، بنابراین، نامحتمل است که سازمانی بتواند ارزشهای اعضایش را تغییر دهد. در این صورت، بهترین راه برای اینکه فرهنگ سازمانی ارزشهایی را دربرگیرد که از راهبرد آن سازمان پشتیبانی می کنند، استخدام افرادی است که از پیش دارای آن ارزشها باشند. این کار می تواند از طریق یک رویه گزینش که مفهوم تطبیق فرد - سازمان (PERSON - ORGANIZATION (P-O) FIT) را لحاظ می کند، بدست آید (CABRERA & BONACHE, 1999).

تطبیق فرد - سازمان به سازگاری بین مستخدمان و سازمانی اشاره دارد که آنها در آن کار می کنند (KRISTOF, 1996). این سازگاری اغلب در قالب تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی اندازه گیری می شود (CHATMAN,

توسعه و تکامل یک سازمان مجازی مشابه توسعه یک دموکراسی نوپاست که ممکن است در اوایل کار دشواریهای جدی به وجود آورد .

(1991). بنابراین، یک سازمان مجازی در گزینش خود باید بسیار دقیق عمل کند و علاوه بر لحاظ کردن تطبیق فرد با شغل خصوصاً تطبیق فرد با سازمان را مورد توجه قرار دهد. □

منابع و ماخذ

- ۱ - الوانی، سیدمهدی، (پاییز و زمستان ۱۳۷۷)، «سازمان مجازی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲.
- ۲ - رحمان سرشت، حسین، (تابستان ۱۳۷۷)، «مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمانی «سلزنیک»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۰.
- ۳ - (۱۳۷۷)، «تئوریهای سازمان و مدیریت، از نوین گرایی تا پسانوین گرایی»، تهران: موسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
- ۴ - صفایی، حمید، (بهمن ۱۳۷۸)، «سازمان مجازی با تاکید بر وضعیت روابط عمومی»، تدبیر، شماره ۱۰۰.
- ۵ - مجدم، منصور، (آذر ۱۳۷۸)، «سازمان مجازی چیست؟»، تدبیر، شماره ۹۸.

- 6 - ALVI, S. AND D. MCINTYRE, (1993). "THE OPEN - COLLAR WORKER", CANADIAN BUSINESS REVIEW, (SPRING).
- 7 - BARRY, D. AND M. ELMES, (1997). "STRATEGY RETOLD", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 22.
- 8 - CABRERA, E.F. AND J. BONACHE, (1999). "AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND