

# رهبری در سازمانهای مجازی

علیرضا مقدسی

a\_r\_moghaddas@yahoo.com

محمد سلطانی

## چکیده

عصر جدید با سازمانهای پیچیده، پویا و متحول همراه خواهد بود. در این سازمانها، مرزهای سنتی موجود از بین خواهد رفت، فرهنگ های مختلف در هم خواهند آمیخت و در زیر پای فرهنگهای غنی تر ناپدید خواهند شد. بسیاری از مشاغل دوباره طراحی خواهند شد و ورود فناوری اطلاعات تغییراتی در ساختار سازمانها به وجود خواهد آورد. در این مقاله همانطور که در عنوان آن نیز مشخص است، سعی خواهد شد تا نقش مدیریت در سازمانهای مجازی مشخص شود. همچنین این مقاله به مواردی همچون تعاریف و ویژگیهای مهم سازمانهای مجازی، اداره مجازی و انواع آن، همکاری مجازی، رهبری و نقشهای آن در سازمانهای مجازی اشاره شده است.



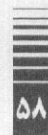
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

تدبیر

شماره ۱۷۸ - دی ۸۶

مقاله



## مقدمه

همچنانکه آلوین تافلر (۱۹۹۰) در دوره چهارم از موج سوم تمدن بشری اشاره کرده، در دهه گذشته تغییرات بسیار شگرفی در ساختار سازمانها پدیدار شده است. در این میان ساختارهایی در حال تشکیل است که پیش از این وجود نداشت. بسیاری از این تحولات و در حقیقت زیربنای اصلی تمامی این تغییرات، گرایش به ایجاد سیستم های یکپارچه رایانه ای است که با معرفی سخت

افزارها و نرم افزارها و وسایل ارتباطی پیچیده در سطح دنیا توأم است.

## مفهوم سازمانهای مجازی

یکی از ساختارهای جدید سازمانی همان سازمانهای مجازی است. تعریف استاندارد از این نوع سازمانها در دسترس نیست، اما برای نشان دادن طیف وسیع تعریفهای ارائه شده از این نوع سازمانها به طور خلاصه تعاریف زیر را می آوریم:

● سازمانهای مجازی در واقع نوعی از سازمانهای شبکه ای هستند که فاقد هسته مرکزی دائمی اند. (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۳۲۶)

● سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند. یک سازمان مجازی از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه ای است. (Robbins, 2007)

● سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف شوند. (Handy, 2004)

● سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته اند که شامل تولید کنندگان، مشتریان و رقباست. این واحدها به وسیله فناوری اطلاعات به هم پیوند می خورند و قدرت می یابند تا از فرصتهای جدید نهایت استفاده را ببرند. (Goldman et al., 2006)

### ویژگیهای سازمانهای مجازی

ویژگی این سازمانها اصولاً با عناوینی مانند غیر سلسله مراتبی، افقی و جهانی مطرح می شود. اما به طور خلاصه می توان این ویژگیها را در پنج ویژگی اصلی زیر خلاصه کرد.

**الف- ساختارهای افقی:** ظهور سازمانهای افقی به عنوان پاسخی به تشدید رقابت در محیطهای عملیاتی است که توسط افزایش رقابت جهانی و پیشرفتهای اخیر در فناوری اطلاعات و حمل و نقل ایجاد شده است. افقی شدن سازمانها سطوح مدیریت در سازمان را کاهش می دهد و منابع انسانی را پراکنده می کند.

**ب- جهانی شدن:** با توجه به گسترش تجارت جهانی و شبکه ارتباط فرا مرزی، دیگر شرکتها و سازمانها جنبه محلی بودن خود را از دست می دهند و در چرخه فرایند بین المللی قرار می گیرند.

**ج- ارتباط ماشینی:** عصر آینده عصر ارتباطات است؛ اما نه ارتباطی از جنس گذشته بلکه ارتباطاتی که به وسیله ابزار آلات ماشینی مانند کامپیوتر انجام خواهد شد. در این سازمانها دیگر از تعاملهای گرم گذشته خبری نیست، بلکه کارفرمایان و نه رهبران سازمان با استفاده از کامپیوترهای شخصی با هر فرد دلخواه ارتباط برقرار می کنند. فروشندگان می توانند به وسیله یک شبکه محلی با هم ارتباط داشته باشند. براساس این خاصیت ارتباطات کامپیوتری به عنوان وسیله ای برای هدایت فعالیتهای اساسی سازمان و همزمان افزایش نقش ارتباطات رو در روی غیر رسمی با

هدف حفظ یکپارچگی سازمان، جایگزین ارتباطات رو در رو افراد در سازمانهای سنتی خواهد شد.

**د- همکاری و رقابت بین سازمانی:** شرکتهای مجازی به وسیله همکاری بین گروهی هم افزا نه تنها با هم همزیستی خواهند داشت، بلکه باعث رشد و پرورش یکدیگر می شوند.

**ه- درگیری پویا:** درگیری پویا نگرشی است که "زمان" و "روابط انسانی" و مدیریت را وادار به بازنگری در مورد نگرشهای قبلی در رویارویی با تغییر سریع و مداوم می کند. پویایی در مقابل ایستایی، حاکی از رشد و فعالیت مداوم و درگیری در مقابل کناره گیری، معرف ارتباط زیاد با دیگران است. (Cohen & Mankin, 2005)

### اداره مجازی

در اداره مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاها و فیزیکی می شود. در فلسفه اداره مجازی، کار را عملی می دانند که باید انجام گیرد نه جایی که فرد باید به آنجا برود. در مطالعه ای که انجام گرفته است، انواع ادارات مجازی را بر روی یک پیوستار طبقه بندی شده اند که هر چه از یک طرف پیوستار به طرف دیگر حرکت کنیم، میزان زمانی که فرد خارج از سازمان است، بیشتر می شود. به این ترتیب انواع ادارات مجازی عبارتند از:

**الف- موردی:** در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند، اما در مواردی کارها را در خانه انجام می دهند.

**ب- مهمانخانه ای:** کارکنان دفاتر ثابت ندارند، اما وقتی به دفتر نیاز دارند، آن را از اداره مرکزی درخواست می کنند و از دفتری برای مدتی معین استفاده می کنند.

**ج- وابسته:** کارکنان دفاتر ثابت ندارند و در حرکت اند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش بدهند.

**د- کار در خانه:** کارکنان سازمان هیچ نوع دفترکاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن و یا یک کامپیوتر شخصی وسایل آنان را تشکیل می دهد که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می گیرد.

**ه- کاملاً متحرک:** کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند. در طول روز به محلهای کار مربوط به مشتری می روند و تلفن و کامپیوتر کیفی را به همراه دارند. (الوانی، ۱۳۷۷، صص ۲-۳)

### رهبری

امروزه مفاهیم "رهبری" و "ابداع" جایگزین مفاهیمی چون "مدیریت" و "پیروی از رسوم و عقاید" شده است و سازمانهای هوشیار و آگاه رهبران را جایگزین مدیران کرده اند. جایگزینی رهبری و رهبر به جای مدیریت و مدیر فقط بازی با کلمات نیست؛ رهبران عناصر محوری سازمانهای فعال در بازارهای جهانی امروزی هستند.

رهبران باید توانایی و قدرت مدیریت داشته باشند. اما برای موفقیت سازمانهای مجازی رهبران سازمان و نه مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که به ارتباطات، یادگیری و سرمایه گذاری متنوع ارزش بدهد. رهبری از طریق ارتباطات، تخصیص منابع و الگوسازی رفتارهای مطلوب در موفقیت این گونه سازمانها تاثیر می گذارد. (افجه، ۱۳۸۰)

### شایستگیهای رهبران سازمانهای مجازی

در اینجا عمده ترین موارد کاری رهبری در سازمانهای مجازی را بررسی می کنیم:

**الف- هدایت و مدیریت عملکرد**  
اگر چه استقلال و ساختارهای افقی و مشارکت در سازمانهای مجازی از مفاهیم اصلی موفقیت است، ولی نباید فراموش کرد که رهبر سازمان مجازی است که تشخیص می دهد، خود مختاری برای اعضای داخل یک ساختار مشخص لازم است. این هدایت عملکرد در دو سطح جمعی و انفرادی قابل بررسی است:

**۱- هدایت عملکرد جمعی:** فعالیت رهبران در این سطح به شرح زیر است.

**- ایجاد بینش و فلسفه وجودی سازمان در اعضا:** در یک سازمان مجازی درک واضح و مشترک بینش، فلسفه وجودی و راهبرد موجب هدایت فعالیتهای اعضای سازمان در موقعیتهای با ابهام زیاد می شود.

**- مذاکره با افراد سازمان در مورد مسئولیتهای آنان در رابطه با یکدیگر:**

چون در این گونه سازمانها افراد نمی توانند همدیگر را ببینند، وجود یک درک مشترک از نقشها و مسئولیتهای خود و دیگر اعضا بسیار مهم است که این کار وظیفه رهبران است.

**۱- ارائه دهنده باز خورد:** برخلاف سازمانهای سنتی در سازمانهای مجازی امکان رد و بدل بازخورد در مورد پیشرفت کارها به صورت روزانه وجود ندارد. بنابراین با ایجاد کنفرانسهای هفتگی از طریق اینترنت و ویدیوکنفرانس رهبران این وظیفه را انجام می دهند.

**۲- هدایت فردی:** رهبران سازمانهای مجازی باید بازخورد بموقع در مورد عملکرد اعضا را به آنها بدهند و آنها این کار را به وسیله گزارش گیری از مشتریان و دیگر همکاران آنها که با او در ارتباط و تعامل ماشینی هستند، انجام می دهند.

**ب- به کارگیری فناوری متناسب**  
رهبر سازمان مجازی باید قادر به انتخاب فناوری متناسب با وظیفه سازمان و اعضای سازمان باشد. رهبر سازمان مجازی از روشهای همزمان برخط برای موضوعات مهم و پیچیده مثل جلسات طوفان مغزی، دستیابی به همراهی و توافق گروهی و یا روشهای غیرهمزمان که در آن لازم نیست افراد هم زمان برخط باشند، برای تبادل اطلاعات و به روز کردن آنها استفاده می کند.

**پ- مدیریت در خلال فرهنگها**  
چالشی که در این زمینه رهبر سازمان با آن مواجه می شود، درک تفاوتهای فرهنگی بین اعضای تیم و استفاده از آن به عنوان مزیت است. رهبران سازمان مجازی باید دیدگاههای چند فرهنگی را بین اعضا گسترش دهند؛ برای این کار باید مبانی فرهنگی خود و مبانی فرهنگی کارکنان را کاملاً بشناسند.

**ت- کمک به توسعه آینده شغلی**  
یکی از دغدغه های کارکنان سازمانهای مجازی نگرانی از آینده شغلی است رهبران این سازمانها باید نگرانیهای افراد را پیش بینی و راهبردهای لازم را برای آن تدوین کنند.

**ث- ایجاد شبکه**  
رهبران سازمانهای مجازی در ابتدای تشکیل سازمان بیشتر وقت خود را صرف

ایجاد ارتباطات و شبکه های بین مرزها می کنند. مانند ارتباط با مدیران حوزه های مختلف، مشتریان، دیگر افراد خارج سازمان، عرضه کنندگان و سرمایه گذاران. بیشتر وقت رهبر صرف پیدا کردن راههایی برای ایجاد ادراک مشترک بین شرکای خارج سازمان نسبت به پروژه ها و اهداف آنها می شود. رهبر باید جهت به دست آوردن و جذب منابع مورد نیاز از مناطق مختلف به ایجاد شبکه بپردازد.

### ج- ایجاد اعتماد و حفظ آن

از دیگر وظایف رهبران سازمانهای مجازی ایجاد اعتماد بین اعضاست. ما در محیط واقعی با چندبار ارتباط با افراد می توانیم تشخیص دهیم آیا قابل اعتمادند یا نه، ولی وجود ارتباطات غیر رو در رو و ماشینی در سازمانهای مجازی فرصت این کار را از ما می گیرد. بنابراین در یک سازمان مجازی ایجاد اعتماد، نیازمند آگاهی و تلاشهای برنامه ریزی شده بیشتری توسط رهبران است.

### چ- مدیریت گروه افزارها

گروه افزارها یا همان سیستم های الکترونیک که سیستم های سخت افزاری و نرم افزاری را با هم ترکیب و یکپارچه می کنند، در یک نوع طبقه بندی به دو دسته تقسیم می شوند:

**- سیستم کنفرانس های ویدئویی رومیزی:**  
این سیستم ها امکان تعاملات رو در رو کارکنان را فراهم می کنند. به این صورت که یک دوربین دیجیتال کوچک بر روی نمایشگر قرار می گیرد و امکان مشاهده تصویر اعضا را برای یکدیگر فراهم می کند. با استفاده از این سیستم ها علاوه بر انتقال صدا و تصویر، کاربران می توانند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و فایل های اطلاعاتی را رد و بدل کنند.

**- سیستم نرم افزارهای همکاری:**  
نرم افزارهای همکاری برای افزایش فعالیتهای گروهی و توانمندسازی فرایندهای تیم های کاری طراحی شده اند. شکل دیگر این سیستم ها، سیستم پشتیبان گروهی است که برای تصمیم گیری گروهی طراحی شده است. به کمک سیستم های پشتیبان گروهی، جلسات طوفان مغزی و تصمیم گیری و دیگر فعالیتهای خلاق به منظور ایجاد ایده ها و پیشنهادها برآحتی

انجام می شود.

### نتیجه گیری

تقریباً می توان گفت مقوله ساختارهای جدید سازمانی بعد از سخنرانی پیتراکرا (۱۹۶۸) در مورد جهان فرا- مدرن و کارمندان دانش مدار مورد توجه قرار گرفت که البته بعد از آن کسانی مثل جک ولش و آلون تافلر به تحقیقاتی در این باره پرداختند.

درواقع سرشت فرایندی که منجر به ایجاد شبکه اینترنت گردیده است، این امکان را فراهم می سازد که هر کس و در هر سطحی از سازمان بتواند با آن ارتباط برقرار و اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت کند و برای این کار هیچ متولی و مسئول واسطه ای نیز نیاز نیست.

با وجود مطالب گفته شده در بالا رهبری در سازمانهای مجازی عصر نوین چگونه خواهد بود؟ آیا برای رهبری در سازمانهای مجازی می توان یک رویه غالب و استاندارد تعیین کرد؟ اما آنچه که مشخص است، رهبری در سازمانهای مجازی امروز جای مدیریت را خواهد گرفت و این رهبری نیازمند مهارتهای جدیدی است که آن را مقتضیات زمان مشخص خواهد کرد. □

### منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷): سازمان های مجازی، مدیریت دولتی، شماره ۴۲.
- ۲- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰): مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و سازمانی، انتشارات سمت، تهران.
- ۳- رضاییان، علی (۱۳۸۰): مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران.
- 4-Goldman, S., et al (2006). "Competitors and Virtual Organizations". New York: Van Nostrand Reinhold.
- 5-Handy, C. (2004). "Trust and Virtual Organization". Harvard Business Review: May-June.
- 6-Robbins, S. (2007). "Managing Today". Macmillan Press Ltd Publication, Ch 8.

- بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.
- علیرضا مقدسی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت علمی دانشگاه امام رضا (ع)
- محمد سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور - واحد مشهد

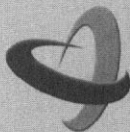
# CD مدیر یار، برای هر مدیر چیزی برای گفتن دارد.

پس از عرضه CD مدیر یار (۱) و استقبال بی نظیر مدیران کشور از آن، شرکت پردازش افتخار دارد CD مدیر یار (۲) را در اختیار مدیران کشور قرار دهد.

## برخی از مطالب CD مدیر یار (۲):

- اصول و فرایندهای مدیریت
- الگو سازی ( Bench Marking )
- مدیریت زمان
- مدیریت بهره وری
- روشهای برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت پروژه بر اساس PMBOK
- مهندسی ارزش
- تولید ناب
- روشهای ارزیابی عملکرد
- مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن
- آشنایی با جایزه ملی کیفیت ایران
- ضرورتهای تعالی خواهی
- آشنایی با TQM
- آشنایی با EFQM
- دانش مالی مورد نیاز مدیر
- آشنایی با حسابرسی مدیریت و حسابرسی داخلی
- مدیریت روابط عمومی
- آشنایی با سیستم های اتوماسیون اداری
- استانداردهای مهندسی نرم افزار
- فنون برنامه ریزی استراتژیک فن آوری اطلاعات
- آشنایی با کاربرد روش RAD در توسعه سیستم ها
- آشنایی با کاربرد RUP/UML در ساخت سیستمها
- تجارت الکترونیک (E-B)
- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)
- مهندسی مجدد فرایندها (BPR)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- و دهها مطلب دیگر

شرکت مهندسی پردازش: میدان دکتر فاطمی، خیابان جهلستون، کوچه بوعلی سینا شرقی (یکم)، شماره ۳۷، بلوک A، واحد ۲۲ کدپستی: ۱۴۳۱۶۴۳۱۶ تلفن فروش: ۸۸۹۷۵۲۳۳ تلفن پشتیبانی: ۰۹۳۵۶۰۵۲۶۰۶ www.Pardazeshir.com



**افق**  
طراحان جامع انفورماتیک  
(مهندسی نرم افزار)

تخصص ما یارده سازی و عملیاتی کردن  
سیستم PM در مجموعه شماست



اطلاعات مناسب  
در زمان مناسب  
برای افراد مناسب

• تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server

و قابلیت دریافت:

- محاسبه اثر بخشی تجهیزات و تحلیل EM
- مونیتورینگ خط تولید بصورت کاملاً گرافیکی
- گزارشات تحلیلی جهت مدیران ارشد و عامل
- برنامه ریزی تعمیرات دوره ای، بازرسی، روانکاری، کالیبراسیون و مقایسه با عملیات اجرا شده و بررسی علل انحرافات و مغایرات و دریافت پیشنهادات اصلاحی
- آموزش و نصب رایگان و گارانتی مادام العمر

اعطای گواهینامه استاندارد عملیات سازی PM از طرف مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

آدرس: تهران - خ شهید بهشتی - مقابل پمپ بنزین - خ نیریزی - بلاک ۹ - طبقه اول - تلفن: ۸۸۵۳۶۴۳۷ - ۰۹۳۵۶۰۵۲۶۰۵۲۶ فکس: ۸۸۷۴۴۵۹۳  
web: www.taoitco.com Email: info@taoitco.com