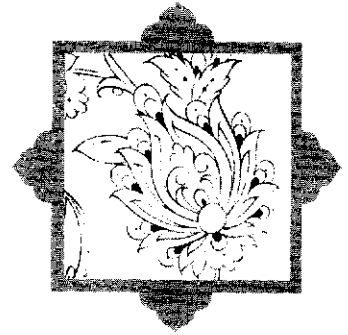


گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

# نحوه غلبه بر مشکلات مدیریتی یک سازمان مجازے

جیم آندروود  
Jim Underwood



طریق رایانه ها و سیستم های مخابراتی به راحتی می تواند با دیگران ارتباط برقرار کند.

خطوط تلفنی امکان برقراری ارتباطات ساده میان مشاوران و مشتریانشان را فراهم کرده اند، حتی اگر آنها در دوردست ها باشند. تلفن های همراه و کامپیوترهای لپ تاپ به آنها اجازه می دهند چه در خانه و چه در خیابان و جاده کارشان را انجام دهند یعنی هر جایی می تواند دفتر کار آنها باشد.

### رقابت جهانی در گروه لاک<sup>۲</sup>

در سال ۱۹۹۷، گروه لاک که یک شرکت معماری داخلی است، با چالشی بزرگ مواجه شد: طراحی سریع ۱۰ دفتر در ایالات متحده و اروپا برای یک مشتری بزرگ. تیم طراحی باید مشکل از متخصصانی با ملیت های مختلف می بود که از استانداردها و ضوابط فعالیت های طراحی کشورهایشان آگاه بودند.

تیم لاک، متخصصان برجسته در هر کشور را یافت و سپس کاری جالب انجام داد. آنها برای تمامی عناصر کارشان، یک محیط کار مجازی فراهم کردند. در زمان غروب و شب در ایالات متحده، تیم های اروپایی کارشان را انجام می دادند و آن را از طریق امکانات الکترونیکی برای همتایان آمریکایی خود ارسال

برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، کنترل در مدیریت، تغییر کرده است. رهبران باید قادر باشند تا یادگیری سازمانی را تسهیل کنند، بر چالش های رقابتی، سازماندهی و تکنولوژیکی آینده تمرکز کنند. وقتی سازمانی چنین امری را آموخت، باید دست به تحول بزند تا عملکردش را به حداکثر برساند.

می کردند. وقتی صبح روز بعد، تیم های آمریکایی سر کار می آمدند، به راحتی می توانستند این اطلاعات را مشاهده کنند. این پروژه تنها در ۱۶ روز کاری انجام و ضمن رعایت تمامی استانداردها، به موقع تحویل گردید.

### چالش سازمانی مجازی

علیرغم مزایای حاصل از فعالیت سازمان های مجازی، آنها دارای مشکلاتی نیز هستند. مثلاً، مدیران در شرکت شبکه های نورتل<sup>۳</sup> و اسپرینت پی سی اس<sup>۴</sup>، درباره مشکلات پاسخ دادن به روزانه ۱۰۰ تا ۲۰۰ ایمیل دریافتی سخن می گویند. افراد آنها واقعاً خسته شده اند و حتی فکر می کنند که مدیرانشان کار آنها را نادیده می گیرند.

2.Lauck Group

3.Nortel

4.Sprint PCS

در دهه های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰، جهان شاهد زنجیره ای از چالش های جدی بوده است. در اوایل دهه ۱۹۸۰، موضوع کیفیت جامع مطرح شد. تا سال ۲۰۰۰، اغتشاشات زیادی به وجود آمد: واقعیت آن بود که مدیران سازمان ها باید می آموختند تا همراه با محیطی فن آورمدار، تغییر کنند یا در آن ذوب شوند. در واکنش به هر چرخه از چنین تغییراتی، تعداد معدودی از نظریه پردازان مدیریت یک سیستم جامع را برای نیل به موفقیت خلق می کردند.

واقعیت دیگر، پراکندگی نیروی کار بود. برای نیل به موفقیت، الزامی بود که یا کارمندان سازمان ها به مشتریان نزدیک تر شوند یا مشتریان از طریق استفاده از فن آوری های رایج به کارکنان سازمان ها نزدیک گردند. در هر دو حالت، بسیاری از شرکت ها به این نتیجه رسیدند که عملاً برای به حداکثر رساندن عملکردشان هیچ ایده ای ندارند. این امر مشکلاتی جدی را باعث شد. مشتریان ترجیح می دادند، با یک انسان وارد معامله شوند نه با یک آیکن در شبکه. از سوی دیگر، کارکنان نیز امکان تعامل با کارفرمایانشان را از دست می دادند. بسیاری احساس می کردند که از دست دادن تعامل با کارفرمایان، به نفع دوران شغلی آنان نیست.

تغییرات حاصل از نوآوری های تکنولوژیکی در دهه های ۱۹۹۰ اوایل ۲۰۰۰، بر تمامی ابعاد کسب و کار تأثیر گذاردند. زمانی بود که مردم می توانستند یک ارتباط الکترونیکی را انتخاب کنند. امروزه آنها انتظار چنین ارتباطاتی را از جانب سازمان ها دارند.

در دنیای نوین الکترونیکی، فن آوری ها به مردم اجازه می دهند تا به جای اختصاص زمان و برگزاری جلسات گروهی، به راحتی و به صورت الکترونیکی با دیگران ارتباط برقرار نمایند. در حقیقت، بدون توجه به مکان و بدون در نظر گرفتن بعد مسافت، افراد می توانند حتی اگر خیلی دور هم باشند، به راحتی کسب و کارشان را انجام دهند. این بخش به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه سازمان ها می توانند از مزایای این تغییرات استفاده کنند و بر مشکلات ناشی از تغییر محیط کسب و کار چیره شوند.

### برخی نمونه ها

کسب و کار مجازی در شرکت آرتور اندرسون<sup>۱</sup> یک سفر کوتاه به دفتر آرتور اندرسون<sup>۱</sup> در دالاس واقع در تگزاس، نشان می دهد که فن آوری ها چقدر بر کسب و کار شرکت ها تأثیرگذار بوده اند. به محض اینکه وارد چنین محیط هایی می شوید، درمی یابید که مشاوران هیچ دفتر خاصی ندارند. یک مشاور فضایی را برای کارش انتخاب می کند که از

1.Arthur Andersen

اگر بگویم که ارتباطات در چهار سطح وجود دارد یعنی لغات گفتاری یا نوشتاری، حالات هیجانی، غیر کلامی و نگرشی، آنگاه می توان پی به مشکلات ارتباطات الکترونیکی با افراد و مشتریان برد. در پیام های الکترونیکی سه سطح از این چهار سطح وجود ندارند مگر اینکه فرستنده پیام توجه زیادی به گنجاندن آنها نماید.

من و لس کارتر<sup>۵</sup>، مفهومی را توسعه داده ایم که آن را "اصل اهمیت دادن" می نامیم. هر فردی نیاز دارد، کارش مورد تایید قرار گرفته و به آن ارج نهاده شود. رابطه ای مهم میان عملکرد سازمانی و روش انجام این اصل مهم وجود دارد. تصادفی نیست که شرکت هایی همچون شرکت هواپیمایی جنوب غرب، به عملکرد خوب خود ادامه می دهند. کارکنان آنها، خود را متعهد به موفقیت سازمانشان می دانند زیرا شرکت نیز خود را متعهد به موفقیت کارکنانش می داند. مدیرانی که اهمیت کار کارمندانشان را درک نمی کنند، جایگاهی در این شرکت هواپیمایی ندارند. این در بین تمامی ۱۰۰ شرکت برتر جهان صادق است.

دنای مجازی نیز از این واقعیت مستثنی نیست. مدیران و کارکنان باید نیازهای یکدیگر را بشناسند، این امر از طرق زیر قابل حصول است:

**تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات محیطی را تسریع می نماید. تغییرات سریع تکنولوژیکی همراه با تغییرات گسترده در عوامل و نیروهای بازار، باعث تغییرات فراوانی در محیط رقابتی امروز شده اند. هر تغییری قواعد بازی را عوض می کند. برای مدیریت تغییر، باید قواعد بازی را دانست.**

مدیران

■ ارسال پیامی مبنی بر قدردانی از دستاوردها و پیشرفت های کارکنان (و ارسال نسخه ای از آن برای اعضای تیم یا افراد مافوق).

■ تعیین تشویق های ویژه و قدردانی از آن دسته از اعضای تیم که در نیل به موفقیت ها تلاش کرده اند

همکاران

■ ارسال گاه به گاه نامه ای جهت قدردانی از همکاران  
■ ارزش گذاردن بر تلاش های همکاران  
■ اجتناب از ارسال پیام هایی که باعث سوء تفاهم می شوند.

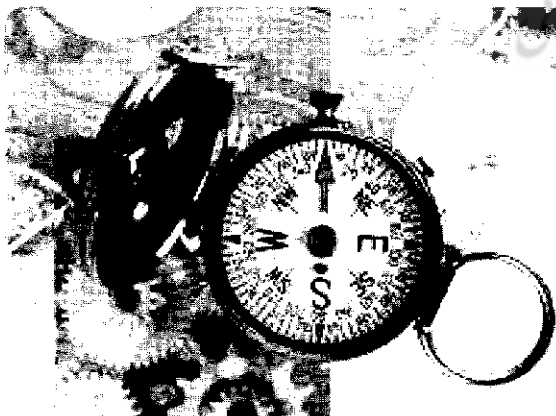
انتظار می رود این اعجاز طی سه تا پنج سال آینده شگفت انگیزتر باشد. مطمئناً تغییرات زیادی در عرصه فن آوری در راه هستند. بسیاری از شما نام ارتباطات DSL یا ADSL را شنیده اید که سرعتی ده برابر ارتباطات معمولی دارند اما شاید نام MMDS, DSVD, HDSL, VDSL, LMDS, و بسیاری از پیشرفت های تکنولوژیکی دیگر را هنوز نشنیده باشید. امروزه استفاده از فن آوری هایی همچون فیبرهای نوری را نیز اضافه کنید تا ببینید ارتباطات چه سرعتی گرفته است. این فن آوری ها می توانند توانایی های مجازی سازمان های یا قدرت SOHO (دفاتر کوچک، دفاتر خانگی)<sup>۶</sup> را افزایش دهند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، تیم ارشد اجرایی شرکت ابزارآلات تگزاس<sup>۷</sup> بر تحولات گسترده تکنولوژیکی در جهان صحه گذاشت. یکی از عوامل کلیدی، فن آوری های DSP (پردازشگر سیگنال های دیجیتال) بود. اساساً، این پردازشگرها می توانند سیگنال های آنالوگ همچون صدای ارسالی از طریق تلفن را به سیگنالی دیجیتالی تبدیل کنند که می توان آن را از طریق هر دستگاهی ارسال یا دریافت کرد.

این فن آوری می تواند یک پیام صوتی را به دورنگار تبدیل کرده و آن را ارسال نماید. همچنین می تواند آن را به قالبی دیجیتال تبدیل کرده و از طریق پست الکترونیک ارسال نماید. این فن آوری نشان می دهد که دیگر مرزهای جغرافیایی هیچ اهمیتی ندارند.

### عملی ساختن آن

برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، کنترل در مدیریت، تغییر کرده است. رهبران باید قادر باشند تا یادگیری سازمانی را تسهیل کنند، بر چالش های رقابتی، سازماندهی و تکنولوژیکی آینده تمرکز کنند. وقتی سازمانی چنین امری را آموخت، باید دست به تحول بزند تا عملکردش را به حداکثر برساند. برخی از شرکت های برتر، رهبرانی دارند که این فرآیند را درک می کنند: جنرال الکتریک<sup>۸</sup>، هاولت پاکارد<sup>۹</sup> و شرکت سیستم های



6.SOHO: small office, home office

7.Texas Instruments

8.General Electric

9.Packard-Hewlett

ظهور فن آوری  
اعجاز فراوانی در اقتصاد نوین مجازی امروز نهفته است.

5.Les Carter

شده اند. هر تغییری قواعد بازی را عوض می کند. برای مدیریت تغییر، باید قواعد بازی را دانست.

از سال ۱۹۸۰، دنیای کسب و کار چالش های فراوانی را تجربه کرده است. یکی از مهم ترین آنها، مدیریت کارکنان در سازمان های مجازی بوده است. یک سازمان مجازی می تواند با استفاده از فن آوری های جدید و شیوه های نوین مدیریت، نه تنها به موفقیت برسد بلکه به سطحی عالی از عملکرد دست یابد.



سیسکو ۱۰ از این جمله اند. گام های کلیدی که به سازمان ها و رهبران اجازه می دهند تا رقابتی اثربخش در دنیای نوین مجازی داشته باشند، عبارتند از:

■ بر مبانی، یادگیری، تحول و عملکرد تمرکز کنید.  
■ بر رهبری تاکید کنید نه مدیریت. از رویکردهای کنترل کننده برای اداره یک سازمان و افزایش عملکرد استفاده کنید.  
■ سازمان هایی که بر تلاش های کارکنانشان ارجح می نهند، عملکردی بهتر از دیگران خواهند داشت.  
■ فن آوری ها را شفاف سازید. هرگز یک فن آوری را فقط برای اینکه وجود دارد، به کار نگیرید.

■ یک محیط کاری را در دنیای مجازی ایجاد کنید. به منظور تسهیل در یادگیری سازمانی، هر شرکتی باید یک محیط مجازی را برای هم اندیشی ایجاد کند.

از سال ۱۹۸۰، دنیای کسب و کار چالش های فراوانی را تجربه کرده است. یکی از مهم ترین آنها، مدیریت کارکنان در سازمان های مجازی بوده است. یک سازمان مجازی می تواند با استفاده از فن آوری های جدید و شیوه های نوین مدیریت، نه تنها به موفقیت برسد بلکه به سطحی عالی از عملکرد دست یابد.

■ هرگز افراد عالی را فراموش نکنید! سازمان های بزرگ بدان دلیل بزرگ هستند که رهبرانشان معیارهایی روشن را برای عالی بودن تدوین کرده و از تیم هایشان انتظار دارند تا با تبعیت از این معیارها به موفقیت برسند.

نتیجه

تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات محیطی را تسریع می نماید. تغییرات سریع تکنولوژیکی همراه با تغییرات گسترده در عوامل و نیروهای بازار، باعث تغییرات فراوانی در محیط رقابتی امروز

10. Cisco Systems
11. Beverly Goldberg
12. Thomas Petzinger
13. Thomas Stewart
14. Alexis Herman

برای اطلاعات بیشتر  
کتب:

"غلبه بر اضطراب دستیابی به فن آوری های برتر: تلاش در جهانی الکترونیکی"، بوری گولدربرگ، ۱۱، ۱۹۹۹.  
"پیشگامان نوین: مردان و زنانی که محیط کار و محیط بازار را متحول می سازند"، توماس پترینگر، ۱۲، ۱۹۹۹.

وب سایت ها:

www.soho.org: این سایت انبوهی از اطلاعات مربوط به فن آوری هایی مورد استفاده سازمان های مجازی را ارائه می نماید.

"مدیریت دارایی های فکری، به مهم ترین عرصه کسب و کار تبدیل شده است." توماس استیوارت<sup>۱۳</sup>  
"محیط کار شاهد تغییراتی سریع است. کارکنان آمریکایی نیز چنین هستند. فن آوری، جهانی شدن و خصوصیات نوین اجتماعی، مرتباً اصول کاری ما را تغییر می دهند." الکسیس هرمان<sup>۱۴</sup>