

## جهانی شدن با تاکید بر نقش مجازی نمودن سازمانها

بهروز صبوحی لکی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

*Sabuhilaki\_behrooz@yahoo.com*

### 1. چکیده

امروزه اینترنت به راحتی در خدمت جهانی شدن قرار گرفته است و از هیچ گونه کمکی در راه پیشرفت این پدیده دریغ نمی کند. به طور کلی در بررسی رابطه اینترنت و جهانی شدن متوجه می شویم که این دو پدیده رابطه دوگانه ای با یکدیگر دارند. سازمانها نیز بدنبال گسترش و پیشرفت در زمینه ارتباطات و اطلاعات هستند. یکی از راه حل های جهانی شدن کسب و کار، مجازی شدن سازمانها است. در این راستا این مقاله به توصیف سازمانهای مجازی می پردازد.

**کلید واژه:** جهانی شدن، سازمانهای مجازی، کیفیت، منابع انسانی، ساختار

## **Globalization with emphasis on the role of virtual organizations**

**Behrooz Sabuhilaki**

*Islamic Azad University BONAB*

### **Abstract**

The Internet has easily been in the service of globalization and of no help in the development of this phenomenon does not hesitate. Generally in the relationship of the Internet and globalization, we realize that these two phenomena dual relationship with each other. Organizations also seek to broaden and progress in the area of communication and information. The globalization of business solutions, the virtual organizations. The aim of this paper deals with the description of virtual organizations.

**Key words:** globalization, virtual organizations, quality, human resources, structure

## 2. مقدمه

در تحقیقات مختلفی که توسط دانشمندان در گذشته و حال در مورد سازمانهای مجازی ارائه شده است، همگی معتقدند که سازمانهای جدید قابل رؤیت نیستند. از این پس لازم نیست که همه افراد موردنیاز در یک زمان و یک مکان جمع شوند تا کار معینی انجام شود. این سازمانها برای اجرای یک پروژه در ظرف زمانی معین از گروههای مختلف در اقصی نقاط جهان استفاده می کنند.

مفهوم «جهانی شدن» در فرهنگ علوم اجتماعی «نلسون» چنین تعریف شده است: روند جهانی شدن عبارت از روند گسترده بین المللی شدن ارتباطات و سازمان های اقتصادی و تجاری است و در حوزه اقتصاد آنرا می توان در موافقت نامه های تجاری بین المللی و افزایش گسترده میزان تجارت بین المللی و رشد وابستگی متقابل بررسی کرد. (تدبیر 134)

در عصر جهانی شدن دیگر هیچگونه فعالیت اقتصادی نیست که صرفاً محلی باشد. سرمایه گذاری تولید، مصرف و توزیع در قلمروهای جهانی شکل می گیرند و تحقق می یابند. انقلاب در ارتباطات جهانی و تکنولوژی اطلاع رسانی، درک انسان را از فضای جغرافیایی و فیزیکی در ابعاد زمانی و مکانی دگرگون ساخته است. از تمامی جهات دنیا کوچک تر و کوچک تر شده است و انسان ها بهم نزدیکتر از گذشته گردیده اند و در این موقعیت ارتباطی و اطلاعاتی مرزبندی های سیاسی کم اهمیت شده اند. فاصله مؤثر جایگزین فاصله جغرافیایی شده و شبکه های متراکم و پیچیده ارتباطی و سازمانی، دولت ها را بهم نزدیک ساخته و پیوندهای فراملی قوت یافته اند. سهولت دسترسی به اطلاعات، انحصار دولت ها را از نظر در اختیار داشتن اطلاعات شکسته و از این جهت نیز آنها را تضعیف نموده است. به همراه این دگرگونی ها روابط اجتماعی انسان ها نیز دستخوش تغییر شده و برای بسیاری از مردمان علائق و منافع شان از حیطه های درون مرزی به حیطه های برون مرزی کشانیده شده است. در جهانی شدن دولت ها و به تبع آن مدیریت دولتی در میان دو جریان متضاد قرار گرفته اند از یکسو فشار محلی شدن و واگذاری قدرت به جوامع محلی و نهادهای غیردولتی مطرح شده که پاسخی است به انتظارات شهروندان و رفع نارضایی آنان که اسونسن آنرا محلی شدن جهانی نامیده است.

سازمان مجازی یک نوع خاصی از سازمان شبکه ای است که با استفاده از آخرین فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی مانند اینترنت و اینترانت مرادوت و همکاری با اشخاص و سازمانهای دیگر را خارج از فضا، زمان و مرزهای سازمانی امکان پذیر می سازد (استیفن رابینز-1380)

## 3. سه سطح عملیاتی درون یک شبکه سازمان مجازی

جوکیک و همکارانش (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که سه سطح عملیاتی درون یک شبکه سازمان های مجازی به صورت زیر است:

سطح کسب و کار: فرایندهای کسب و کار درون مرزهای سازمانی و نیز جریان های کاری پویا باید فهرست شوند .  
سطح کاربردی: مبادلات و سایر موارد تسهیم اطلاعات و سیستم های اطلاعات که مورد نیاز فرایندهای کسب و کار است ، باید طراحی شوند .

سطح تکنولوژی: سیستمهای ذخیره و پردازش اطلاعات و سیستم های ارسال پیام نیز باید طراحی شوند.

## 4. خصوصیات سازمانهای مجازی

سازمانهای مجازی دارای پنج ویژگی اصلی اند.

- 1) ساختارهای افقی: افقی شدن سازمانها سطوح مدیریت در سازمان را کاهش می دهد و منابع انسانی را پراکنده می کند.
- 2) 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.

- 3) 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. 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.
- 4) 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.
- 5) درگیری پویا: درگیری پویا نگرشی است که زمان و روابط انسانی و مدیریت را وادار به بازنگری در مورد نگرشهای قبلی در روبرویی 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).

### 5. چرخه عمر سازمانهای مجازی

آنالیز بازار و تسخیر فرصتهای کاری: اگر یک شرکت بخواهد که فرصتهای جدید را تسخیر کند باید قادر به آنالیز پیوسته تغییرات بازار و نیازمندیهای مشتریان باشد. وقتی که یک فرصت جدید پیدا شد و شرکت به تنهایی از عهده آن نمی تواند برآید، اینجا سازمان مجازی نیاز می باشد. شرکتی که فرصت را پیدا می کند معمولاً بعنوان رهبر شرکتهای همکار عمل می نماید.

طرح تجاری و آنالیز بازگشت سرمایه: قبل از شکل گیری سازمان مجازی، شرکت رهبر باید طرح تجاری و آنالیز بازگشت سرمایه را در سطح پیشرفته انجام دهد، پتانسیل بازار، توانمندی سرمایه ای، قابلیت تکنیکی، قابلیت منابع، قابلیت نیروی انسانی و سود ممکن قابل وصول و غیره باید آنالیز و محاسبات بصورت جزئی نیز انجام شود. و گزارش آن برای طراحی کار و آنالیز بازگشت سرمایه و شکل گیری شریک و تصمیم گیری نهایی ارائه شود.

آنالیز تقاضا و شایستگی: ابتدا باید قابلیتهای مورد نیاز برای این فرصت آنالیز شده و سپس قابلیتهای مورد نیاز برای فرصت را بطور کامل به منظور انتخاب شریک مناسب تجزیه (دمونتاژ) نماید.

انتخاب شریک کاری: در قدم سوم قابلیتهای مورد نیاز برای شرکتهای شریک مجزا شد بنابراین شرکتهایی می توانند به عنوان شریک انتخاب شوند که توانایی پاسخگویی به نیازها را داشته باشند.

ایجاد مکانیزم همکاری: قبل از عملیات واقعی سازمان مجازی، مسئولیت هر یک از شرکت ها باید تعریف و مکانیزم توزیع ریسک و سود باید تعیین شود. این مکانیزم می تواند بعنوان وظایف عملیات هماهنگی و مدیریت عمل شود و فعالیتهای کیفیت در میان این شرکت ها نیز باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد.

ایجاد سازمان وتیمهای مجازی: در شرکتهای شریک تیم پروژه بوجود آید. این نوع از تیم های پروژه ای، تیم های چند وظیفه ای هستند که از چندین قسمت مختلف شرکت تشکیل شده اند. سازمان مجازی می تواند براساس این شرکتهای و یا تیم های پروژه پایه ریزی شود.

ایجاد بستر فناوری ارتباطات و اطلاعات: در آغاز ایجاد سازمان مجازی هر یک از شرکاء باید سیستم ICT مناسب با وظایف خواسته شده و مسئولیت شان در سازمان مطرح شده را پایه ریزی و یا اصلاح نمایند.

عملیات مجازی: فعالیت های عملیاتی سازمان مجازی که براساس بستر ICT انجام می شود عملیات مجازی نامیده می شود. بازنگری پویا و تنظیم سازمان مجازی: در فرآیند عملیات مجازی تنظیم پایدار به دلیل تغییرات بازار، محیط، تکنولوژی، سازمان و غیره نیاز می باشد. بنابراین، بازنگری پویا و تنظیم سازمان مجازی و عملیات قدم خیلی مهم در فراهم آوردن اهداف کسب و کار می باشد. به منظور هدایت مؤثر بازنگری و تنظیم باید یک نظام نامه اصلاح و بازنگری طراحی شود و بطور جدی اجرا گردد.

پایان سازمان مجازی: وقتی دلایل ایجاد سازمان مجازی ضرورت خود را از دست داد عمر سازمان مجازی تمام می شود (مکارمی - 1378).

#### 6. اهداف عمده سازمانهای مجازی

- 1) بهره برداری به موقع از انواع منابع موجود در بازار به منظور ارتقاء کیفیت و افزایش ارزش محصول
- 2) به کارگماردن نیروی کار متخصص از هر قشر، طبقه، تخصص و ملیت
- 3) ایجاد نظارت درونی که تنها از محیطی بدون ابهام، قدرتمند و دارای اصول اجرایی مشترک برمی آید (سایت تخصصی MBA ایران)

#### 7. انواع سازمانهای مجازی

سازمان پارتندی: با واحدهای مستقل فعالیتهای استراتژیک خود را معین و آن را به واحدهای خارجی محول می کنند. بدین ترتیب هزینه سازمان کاهش می یابد و برای مدیریت این امکان فراهم می شود که منابع خود را صرف فعالیتهای اصلی کند و امور جزئی و کم اهمیت خود را به واحدهای خارجی واگذار کند.

سازمان شبکه ای: شبکه ای از سازمانها که دارای مرزهای منعطف، استقلال کاری بالا و برنامه ریزی استراتژیک بوده و در آنها، چندین هدف مورد توجه است.

سازمان بدون مرز: در این نوع از سازمانها، هیچ یک از مرزهای افقی، عمودی، خارجی و جغرافیایی، محدود و محصور نمی شود. این شیوه برای اولین بار توسط جک ولش (John Francis Welch Jr.) رئیس هیئت مدیره جنرال الکتریک، مطرح شد. کسی که قصد حذف کردن مرزهای عمودی و افقی و همچنین سدهای بیرونی بین شرکت، مشتریها و عرضه کنندگان را با GE داشت. (سید رضا جوادین، 1382)

#### 8. مزایای سازمانهای مجازی

- 1) سرعت بالا در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و انطباق با تغییرات محیطی
- 2) انعطاف پذیری فوق العاده
- 3) کاهش هزینه ها از طریق کاهش کاغذ بازی، دوباره کاریها، تردد کارکنان و هزینه های پرسنلی
- 4) کیفیت و تسهیلات بیشتر برای مشتریان و امکان دریافت خدمات در هر زمان
- 5) بهبود شاخص بهره وری در مقیاس فردی، سازمانی و اجتماعی
- 6) استقلال بیشتر کارکنان در انجام امور
- 7) با تشکیل سازمان مجازی، دیگر فاصله، مانع انجام کار موسسات، همکاریها و کنفرانس ها نمی شود
- 8) افزایش سودی با توجه به کاهش هزینه ها و از سوی دیگر افزایش کارایی در سازمان
- 9) امکان انجام کارهای بزرگ برای شرکتهای کوچک فراهم می آید
- 10) می توان بهترین شرکا را برای ارتقای کیفی محصول و اقتصادی بودن آن برگزید. (میرابی، مدیریت مبانی و استراتژی، ص 142)

#### 9. معایب سازمانهای مجازی

- کمبود تعامل رودر رو، اعتماد و صداقت در شرکتهای ارتباطی بین آنها و همچنین مسئولیت پذیری آنها را کاهش دهد. (کرینتر، 2001)
- کاهش میزان کنترل کنندگی مدیر بر عناصر کلیدی در تجارت. (استفن رابینز، 2003)

- اگر تیم های تشکیل دهنده سازمان مجازی از کشورهای مختلف با فرهنگهای متفاوت باشند، ممکن است، تعارضات فرهنگی واجتماعی بدلیل تفاوت در زبان، فرهنگ، نژاد دین و ... بوجود آید.
- کاهش تحرک، بویژه فعالیتهای فیزیکی کار.
- افزایش ساعات کار کارکنان که ممکن است موجب خستگی مفرط در آنان شود.
- کاهش میزان وفاداری کارکنان.
- کارکنان از نظر اجتماعی منزوی می شوند و محرک تماس شخصی و رو در رو را از دست می دهند.
- افزایش برخوردها در بین کارمندان اداره مرکزی با کارمندان مجازی دور از سازمان. (جابر قدرتیان، تدبیر شماره 131، ص 98)

### 10. محیط کار مجازی

در ادبیات سازمانهای مجازی دسته های مختلفی از کارکنان مجازی و نیز سطوح مختلفی از محیط کار مجازی دیده می شود. ساختار برقراری ارتباط از راه دور: کارکنانی که محل کار ثابت دارند. گاهی در منزل کار می کنند. ساختار اقامت در هتل: کارکنان معمولا در منزل کار می کنند و هنگامی که بخواهند در محیط کار باشند یک اتاق در هتل رزرو می کنند (یک اتاق که بتواند ارتباط تلفنی برقرار کنند و رایانه خود را به شبکه متصل نمایند) ساختار گسترده: ساختاری که کارکنان در حالی که کلا متحرکند موظفند که در فواصل زمانی منظم به محل کار خود گزارش بدهند.

کار در منزل: برای کارکنان محل کاری در نظر گرفته نشده است و باید در منزل کار کنند. محل کار کاملا متحرک: کارکنان حتی محل کار مادر ندارند و در محل کار مشتریان خود یا در راه کار می کنند. (مدیریت فردا- 1383)

### 11. روابط استخدامی و امنیت شغلی

سازمانهای مجازی اغلب تخصصهای موردنیاز خود را بصورت قراردادی تامین می کنند. که این تخصصها توسط افرادی که از طریق اتصال رایانه خود به شبکه سازمان با شرکت همکاری می کنند و یا از طریق استخدام موقتی افراد براساس قراردادهای کوتاه مدت تامین می شوند. (کوپر و جکسون 1997) متخصصین با استفاده از مهارتهای موردنیاز نیروی انسانی و به روز کردن تواناییها و تخصص خود و جلب نظر سازمانهای مختلف جهت تخصص وی می تواند تا حدی امنیت شغلی خود را حفظ کند. (توسعه مدیریت- شماره 44)

کوپر (1999): تفاهم روانی بین کارمند و کارفرما مبنی بر استخدام دائم بعنوان عامل انگیزشی برای انجام بهتر کار، در حال تحلیل رفتن می باشد. طوریکه تعداد بیشتری از کارکنان سازمانها با این نحوه استخدام، امنیتی برای شغل خود احساس نمی کنند. از عواقب این تغییرات ساختاری حتی در بین مدیران میانی می توان کاهش امنیت، کاهش روحیه، تحلیل رفتن انگیزش و وفاداری را نام برد.

گلدمن (1998): در سازمانهای مجازی افراد بنا به شایستگی هایی که دارند با هم همکاری می کنند اما هر لحظه کارایی و اثربخشی اقتضا کند بلافاصله از هم جدا می شوند.

### 12. عوامل انگیزشی در سازمانهای مجازی

عوامل انگیزشی لازم برای ارضای نیازهای انسان در شکل جدید سازمانها عبارتند از: یک زندگی با معنا، تامین قدرت شناخت و ایجاد شگفتی در زندگی کاری با همکاری طرفین قراردادهای کاری و با شرایطی که خود فرد بتواند الگوی کاری خود را اداره کند و امنیت شغلی خود را تامین کند. (توسعه مدیریت- شماره 44)

### 13. مدیریت سازمان مجازی

مدیریت سازمان مجازی فرامدیریت نام دارد که یک روند سیستماتیک در بهره برداری کردن از مزایای رقابتی اقتصادی برای یک سازمان مجازی فراهم میکند. وظیفه اصلی در فرامدیریت حفظ همکاری موقت در سازمان مجازی است. حفظ همکاری و مسئولیت پذیری در افرادی مجازی که در یک سازمان متغیر با همکاران متفاوت کار می کنند فرایندی بسیار پیچیده تر از مدیریت یک سازمان سنتی است. (مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران)

#### 14. رهبری سازمانهای مجازی

برای موفقیت سازمانهای مجازی رهبران سازمان و نه مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که به ارتباطات، یادگیری و سرمایه گذاری متنوع ارزش بدهد. در اینجا عمده ترین موارد کاری رهبری در سازمانهای مجازی را بررسی می کنیم: هدایت و مدیریت عملکرد: این هدایت عملکرد در دو سطح جمعی و انفرادی قابل بررسی است: هدایت جمعی: فعالیت رهبران در این سطح به شرح زیر است.

- 1) 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.
- 2) مذاکره با افراد سازمان در مورد مسئولیتهای آنان در رابطه با یکدیگر: چون در این 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.
- 3) ارائه دهنده باز خورد: برخلاف سازمانهای سنتی در سازمانهای مجازی امکان رد و بدل بازخورد در مورد پیشرفت کارها بصورت روزانه وجود ندارد. با ایجاد کنفرانسهای هفتگی از طریق اینترنت و ویدیو کنفرانس رهبران این وظیفه را انجام می دهند.

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. به کارگیری فناوری متناسب: رهبر سازمان مجازی باید قادر به انتخاب فناوری متناسب با وظیفه سازمان و اعضای سازمان باشد.

مدیریت در خلال فرهنگها: رهبران سازمان مجازی باید دیدگاههای چند فرهنگی را بین اعضا گسترش دهند؛ برای این کار باید مبانی فرهنگی خود و مبانی فرهنگی کارکنان را کاملا بشناسند.

کمک به توسعه آینده شغلی: رهبران این سازمانها باید برای آینده شغلی کارکنان راهبردهای لازم را تدوین کنند. ایجاد شبکه: رهبر باید جهت به دست آوردن و جذب منابع مورد نیاز از مناطق مختلف به ایجاد شبکه بپردازد. ایجاد اعتماد و حفظ آن: در یک سازمان مجازی ایجاد اعتماد بین اعضا، نیازمند آگاهی و تلاشهای برنامه ریزی شده بیشتر رهبران است.

مدیریت گروه افزارها: گروه افزارها (سیستم های الکترونیک) سیستم های سخت افزاری و نرم افزاری را با هم ترکیب و یکپارچه می کنند. (افجه، ۱۳۸۰)

#### 15. راهبردهای نظارت و کنترل

- 1) کنترل ستاده ها: پروژه هایی به کارکنان داده می شود که نتایج آنها به سادگی قابل اندازه گیری باشد. تاکید اصلی بر تفویض اختیار و خودکنترلی کارکنان است. این سازمان مبتنی بر اعتماد به کارکنان بوده و در عوض از آنان انتظار دارد که مسئولانه رفتار کنند.

2) رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد: 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.

3) رسمی کردن ارتباطات: این راهبرد و راهبرد قبلی ماهیتاً رفتارمدار هستند، در حالی که راهبرد نخست نتیجه مدار بود. مانند 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, D. AND R.L.KAHN, ) (1978)

### 16. الگوهای ساختاری سازمانهای مجازی

درجات مختلفی از مجازی بودن یک سازمان را با توجه به سه ویژگی اساسی زیر می توان شناسایی کرد:

1) فرهنگ سازمان مجازی: فرهنگ یعنی میزان موافقتی که اعضای یک جامعه به لحاظ ارزشها و عقاید مشترک با هم دارند. فرهنگهای سازمانی متمایل به تحول، می توانند مجازی شوند و توانایی بالایی به لحاظ استفاده فعالانه از فرصتهای درون و برون سازمانی دارند.

2) شبکه مجازی: یعنی گروهی از سازمان ها یا گروه های درون سازمانها که توسعه و حفظ روابط الکترونیک برای پیشرفت موفقیت آمیز وضعیت مجازی آنها نقش حیاتی دارد. روابط درون شبکه غالباً تحت عنوان مشارکتهای ارزش افزوده نامیده می شود که بر پایه روابط طولی، عرضی یا هم زیستانه بنا شده است. این امور مرتبط است با رقبا، همکاری که در زنجیره ارزش قرار دارند و نیز فراهم آورندگان خدمات و کالاها که همگی تحت یک چتر پوشش داده شده اند تا در مقابل سازمانهای خارج از شبکه، به مزیت رقابتی بالاتری، به صورت جمعی دست یابند

### 3) بازار مجازی

شش الگوی سازمانی که برای ساختار سازمانهای مجازی مناسب تشخیص داده شده به قرار زیر است:

صورتیهای مجازی: همان سازمانهای سنتی که اکنون بر روی فضای مجازی "اینترنت" حضور دارند؛ الگوی هم پیمانی: در این سازمانها همکاری تسهیم شده میان چند شرکت وجود دارد به گونه ای که هر شریک تقریباً سهم مساوی از منابع، قابلیت ها، مهارتها و دانش را به اشتراک می گذارد. این الگو برای اجرای پروژهها مناسب است و برحسب توافق شرکا می تواند موقت یا دائم باشد.

الگوی پیمان - ستاره ای: در این الگو، شبکه هماهنگی متشکل از اعضای به هم پیوسته وجود دارد که هسته یا محور را تشکیل می دهد و در اطراف آن سازمانهای دیگری به عنوان اقمار قرار می گیرند.

الگوی پیمان - ارزشی: طیفی از تولیدات، خدمات و امکانات وابسته به یکدیگر را بر مبنای ارزش قابل دستیابی در یک صنعت یا زنجیره ارزش مشخص گرد هم می آورد. شرکتهای عضو این سازمان مجازی، همگی در کار خود متخصص بوده و در بازار یا قابلیت محوری خود کاملاً متمرکز هستند.

الگوی پیمان - بازار: سازمانهایی که بر پایه الگوی پیمان بازار ایجاد شده اند، به منظور هماهنگی ساخت و تولید، بازاریابی، فروش و ترویج مجموعه ای از تولیدات و خدمات متنوع اما سازگار گرد هم می آیند.

الگوی کارگزاران مجازی: این کارگزاران فرصتهای استراتژیک نوینی را به عنوان عرضه کنندگان شخص ثالث ارزش افزوده مانند موارد معمولی بازاریابی اینترنتی و یا کارگزاران اطلاعات ارائه می کنند که حول خدمات ویژه اطلاعات تجاری به ایجاد یک ساختار مجازی اقدام می کنند. (تدبیر 172)

### 17. عوامل تثبیت کننده سازمانهای مجازی



- در پایداری و تثبیت سازمان مجازی دو عامل نقش اساسی را بازی می کنند که به قرار زیر است :
- ✓ امنیت در کسب و کار و تبادل اطلاعات: امنیت در تبادل اطلاعات دارای سه جنبه اصلی است که عبارتند از :
- 1) شناسایی : توسط شخص ثالث مورد اعتماد دوطرف، درباه آنها تاییدیه صادر و یا از طریق تبادل رمز مشترک مورد شناسایی طرفین، مبادله اطلاعات انجام شود .
  - 2) دسترسی : فضای لازم کاربران اطلاعات باید کاملا شناسایی شده و به هر عضو در سازمان مجازی دسترسی مناسب برای استفاده از اطلاعات ارائه شود.
  - 3) انتقال : انتقال اطلاعات بر روی بسترهای امن از قبیل شبکه‌های خصوصی مجازی<sup>1</sup> و یا درون شبکه‌های حلقه‌ای بسته<sup>2</sup> صورت می‌گیرد.
- ✓ ایجاد جو اعتماد در سازمانها یا شرکتهای عضو سازمان مجازی: برخی از عواملی که اعتماد طبق آنها تعریف می شود و آن را قابل اندازه گیری می کند :
- 1) پاسخگو بودن به دیگران: ارائه پاسخ در زمان مورد انتظار و تعیین شده (تعداد دفعات، موقعیتها) کیفیت پاسخهای ارائه شده (عالی، خوب، متوسط، بد، خیلی بد)
  - 2) مشارکت اطلاعاتی: میزان راه‌دادن دیگران به حریم اطلاعاتی خود.
  - 3) تمایل به اعتماد: سوال درباره آمادگی و علاقه به وابستگی به دیگران یا میزان آمادگی به واگذاری امور خود به دیگران. (تدبیر 172)

#### 18. اصول ایجاد اعتماد در سازمانهای مجازی

- اعتماد در یک اتحادیه کسب و کار یعنی: هر شرکت برای دستیابی به نتایجی در ورای آنچه از طریق داد و ستد معمول قابل دستیابی است، بتواند به دیگری تکیه کند. این مفهوم به مجموعه ای از شرایط و الزامات هشتمانه زیر می انجامد :
- 1) نیاز متقابل باعث ایجاد فرصت و همکاری می شود؛
  - 2) روابط متقابل فردی میان انسانها اساس ایجاد ارتباط میان شرکتهاست؛
  - 3) همکاری نزدیک و مشترک میان مدیران ارشد شرکتهای باعث ارتباطات میان کارکنان آنها و گذر از مرزها می شود؛
  - 4) اهداف مشترک، عملکرد شرکتهای همکار را هدایت کرده و بهبود می بخشد؛
  - 5) شناخت و حفظ حریمهای امنیتی باعث ترویج مشارکت در اطلاعات و دانش می شود؛
  - 6) عزم و اراده همکاری باعث ایجاد شوق به کار بیشتر و عمیق تر خواهد شد؛
  - 7) سازمانهایی می توانند با یکدیگر همکاری کرده و جفت و جور شوند که انعطاف پذیر باشند؛
  - 8) تداوم همکاری باعث ادامه و رشد شناخت سازمانها و شرکتهای از یکدیگر می شود ( تدبیر 172)

#### 19. اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای مجازی

سازمان مجازی به جای اینکه خود، دانش مورد نیاز را خلق کند، از دانش دیگر شرکا استفاده می کند و به این ترتیب هزینه ها را کاهش می دهد. اعتماد متقابل در فرهنگ این سازمان ، نکته کلیدی در پخش دانش و انتقال آن بین سازمانهای مستقل تشکیل دهنده آن است. برای مجازی شدن سازمان باید فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در حد مطلوبی باشند و فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان برای ایجاد اتحاد استراتژیک اجرا شود. ( Burn J, Ash C, 2000 )

#### 20. تأثیر فرهنگ بر استراتژی سازمانهای مجازی

<sup>1</sup> VIRTUAL PRIVATE NETWORK  
<sup>2</sup> EXTRANET

ادگار شین: فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک اصلی که یک گروه هنگام حل کردن مسائل مربوط به سازشکاری با عوامل خارجی و یکپارچگی داخلی می آموزد و این مفروضات توانسته اند کارساز واقع شود و از اعتبار لازم برخوردار گردد. از این رو شایسته است به اعضای جدید آموزش داد یا به آنها تلقین کرد که پنداشتها و اندیشه های خود را براساس چنین مطلوبی بگذارند. (استونر-1935) مراحل تأثیر فرهنگ بر استراتژی سازمان های مجازی عبارتند از:

1) تشخیص فرهنگ موجود سازمان های مجازی: تعدادی از افراد کلیدی در سازمان که درباره فرهنگ سازمان در تمامی آن دارای دیدگاه هستند، انتخاب می شوند.

2) تشخیص و توافق برای آینده: در این مرحله تمام افراد نظرات خود را بیان می کنند تا در یک فرهنگ مطلوب توافق یابند.

3) مشخص کردن اقدامات راهبردی: پس از تعیین ارزشهایی که برای تغییر فرهنگ باید آنها را تقویت کرد، اقدامات خاص ضرور برای ترویج تغییر مطلوب باید معین شوند. اینکه چه اقدامات کلیدی باید شروع یا متوقف شده و یا ادامه یابند تا فرایند تغییر آغاز شود باید مورد توافق تیم قرار گیرد.

4) تهیه طرح اجرایی: باید اقداماتی برای شروع فرایند تغییر فرهنگ تعیین شوند. (لاله درویشی - سعید رزاقی - سمانه مرادی - رزا اردای - 1387)

## 21. مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت، مساله ای اساسی است که نیاز به بررسی دارد تا اولاً اطمینان حاصل شود رضایت مشتری محقق شده و ثانیاً به هدف بنیادی از تشکیل یک شبکه سازمان مجازی دست پیدا کنیم. کیفیت معیار برتری است که ابلز 9 و همکارانش (1997) نیز 15 بعد را برای ارزیابی کیفیت در شبکه سازمانهای مجازی به صورت زیر معرفی کردند: عملکرد - اعتماد - ویژگیها - پاسخگویی - ساختار - تفکیک محصولات/خدمات بر اساس خواسته های مشتری - زیبایی گرایی - فروشگاههای شبکه ای - قابلیت اعتماد - شهرت - قابلیت ذخیره - تضمین - قابلیت خدمت دهی - همدلی - امنیت و انسجام سیستم. باید توجه داشت که عملیات مجازی اغلب جنبه محصولات محسوس و جنبه خدمات غیر محسوس را همراه جنبه مجازی منحصر بفردشان در بر می گیرد (دیوانی، آقایی، 1383).

## 22. سازمان مجازی و منابع انسانی

برای درک بهتر رابطه سازمان مجازی با منابع انسانی باید مواردی در نظر گرفته شوند:

1) شیوه استخدام پرسنل: کارکنان با مهارت بالا در این سازمانها مستقل می شوند و مهارتهای خود را همزمان در اختیار چند سازمان قرار می دهند. در این سازمانها نهادهای استخدامی تا حد ممکن حذف می شوند.

2) الگوی تعاملات: باری و ایلمز (1997) از دیدگاه منابع انسانی سازمان مجازی را الگویی برای ایجاد تعاملات جمعی میان گروههای کاری و کارکنانی دانسته اند که در محیطی دور از هم پراکنده اند و به واسطه ساز و کارهای ارتباطی، کارکنان، گروهها و واحدها را به هم پیوند می دهند و امکان اثر بخشی تلاشهای جمعی گروههای متفرق را فراهم می آورند.

3) مدت زمان استخدام: سازمان مجازی نیازی به کارکنان تمام وقت ندارد، بلکه افراد می توانند کارشان را در خانه هایشان انجام دهند و حتی برای ایجاد هماهنگی نیز به سازمان مرکزی مراجعه نکنند.

4) میزان توجه به انسان: سازمانها در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری می کنند و وظایف کارکنان دفتری و کارکنان فنی توسط رایانه انجام می شود به این دلیل بسیاری از کارکنان اعتماد خود را از دست می دهند و تصور می کنند دیگر سازمان برای آنها ارزش قائل نیست.

5) سنجش عملکرد: در این سازمانها معیار سنجش عملکرد کارکنان میزان کار انجام شده است.

6) طراحی شغل در سازمان های مجازی: سازمان های مجازی، پویا و متحول هستند به نحوی که در آنها فناوری های نوین انسان به مبارزه طلبیده شده است. همین امر موجب شده تا رقابت شدیدی بین افراد به وجود آید. هوشمندی، تجربه و

آموزش ابزار هایی هستند که افراد را در سازمان های مجازی از همدیگر متمایز می کنند که چنین تحولاتی سازمان ها را وادار به طراحی مجدد مشاغل نیروی انسانی می کنند .

7) میزان تعهد کاری : افراد با یکدیگر ارتباطات مستقیمی برقرار می کنند و اعتماد شکل می گیرد. چون پرسنل این سازمان ها ، گاهی در سازمان حضور فیزیکی ندارند و با یکدیگر تماس مستقیم ندارند، ایجاد وفاداری و تعهد کاری و نیز اعتماد متقابل در بین کارکنان بسیار مهم است و از وظایف اصلی مدیریت است.

8) ارتباطات نیروی انسانی در سازمان مجازی: ارتباطات اعضای سازمان با هم از طریق ارتباط از راه دور صورت می گیرد. این موضوع در فرایند اجتماعی شدن افراد تأثیر منفی می گذارد. خط مشی های اساسی و کلی ارتباطات باید مشخص باشد. برنامه ریزی و زمانبندی کردن ملاقات های مجازی نیز در این سازمان ها ضروری است و حضور افراد باید به شدت مورد تأکید قرار گیرد و ملاقات های چهره به چهره نیز ترتیب داده شوند. (زاهدی، 1381)

### 23. مشخصات سازمان مجازی در محیط های صنعتی

1) نداشتن مرز مشخص: تغییراتی که در تجارت و صنعت و ... دنیا بوجود آمده، نیاز سازمانها را به داشتن قابلیت انعطاف بیشتر کرده است، در حال حاضر بسیاری از سازمان ها قابلیت ارایه یک سرویس و یا تولید را به تنهایی ندارند و این نیاز به انعطاف، صرفاً توسط سازمان های کوچک قابل دستیابی می باشد.

2) استفاده از منابع مشترک: شرکت های گوناگون با توانایی مختلف مالی و نیروی انسانی تشکیل سازمانی را می دهند که قادر به انجام کارهای بزرگ تر هستند.

3) غیر متمرکز بودن از نظر مکانی: چون ارتباطات بین شرکت ها با استفاده از فناوری مخابرات صورت می گیرد، دیگر نیازی به ساکن بودن افراد در یک مکان و یا داشتن یک مکان مشخص برای انجام تمامی کارها نمی باشد، به همین دلیل شکل سنتی سازمان ها از بین می رود و یا حداقل نیازی به آن نیست.

4) متغیر بودن شرکاء: سازمان مجازی می تواند هر روز یک شکل بگیرد، در اصل یک سازمان هرگاه که لازم باشد برای انجام یک کار جدید می تواند به وجود آید.

5) همسانی و برابری شرکاء: نیاز شرکاء به یکدیگر باعث ایجاد برابری بیشتر بین شرکاء در این سازمان ها می شود، هر شریکی نقش خود را ایفا کرده و سعی خود را برای بهتر شدن تولید انجام می دهد .

6) ارتباط الکترونیکی: با پیشرفت روز افزون فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان ایجاد هر چه بیشتر سازمان های مجازی بوجود آمده است . فناوریهای ارتباطاتی موقعیت هایی را برای ملاقات های رو در رو ایجاد کرده: پست الکترونیکی ؛ پست صوتی ویدئو کنفرانس ( زینب جاسم نژاد، 1388)

### 24. MIS در سازمانهای مجازی

سیستم اطلاعات مدیریت<sup>3</sup> داده های محیطی را جمع آوری و داده های تبادلات و عملیات سازمانی را ثبت می کند و سپس آنها را فیلتر و سازماندهی و انتخاب کرده و به مدیران ارائه می نماید و ابزاری برای مدیران فراهم می آورد که اطلاعات مورد نیاز خود را تولید نمایند(موردیک و مانسون 1986).

سازمان های مجازی ممکن است اصلاً با مشتری خود روبرو نشوند و این امر وظیفه سیستم های اطلاعاتی مدیریت را سخت تر و مهم تر جلوه می دهد. سیستم های اطلاعات مدیریت در سازمان های مجازی به چیز های غیر از آن اطلاعاتی که در سازمان های حقیقی به کار می رود نیاز دارد. سازمان های مجازی با استفاده از سیستم های اطلاعات مدیریت از طرق

<sup>3</sup> Management Information Systems(MIS)

مختلفی حمایت می شوند که شامل: آگاهی یافتن با استفاده از خدمات اطلاعات، شبکه منابع برای پیشرفت دانش و مهندسی ، کشف اشکالات، آنالیز و پایگاه داده به روز ، شبکه آزمایشگاهی اطلاعات مجازی و یک مرکز فعالیت دیگر ( زینب جاسم نژاد، 1388)

### **25. بقای سازمان های مجازی در تجارت الکترونیک با تکیه بر MIS**

عوامل زیر می توانند موجب موفقیت تجاری شرکت ها در تجارت الکترونیک گردند:

- 1) تحلیل و مطالعه کافی بازار
- 2) یک تیم مدیریت خوب و مسلح به راهبرد فناوری اطلاعات
- 3) ایجاد روشی ایمن و ساده برای انجام تراکنش توسط مشتریان
- 4) فراهم آوردن قابلیت اطمینان و امنیت
- 5) ساخت یک مدل کاری مناسب از لحاظ تجاری
- 6) مهندسی یک زنجیره ارزش الکترونیک متمرکز بر تعداد محدودی از صلاحیت های مرکزی
- 7) استفاده از جدیدترین فناوری های و همگامی با تغییرات فناوری.
- 8) گوش به زنگ و آماده بودن برای پاسخ هر چه سریعتر به تغییراتی که در محیط های فیزیکی اجتماعی و اقتصادی رخ می دهد.
- 9) تهیه یک وب سایت جذاب. ( زینب جاسم نژاد، 1388)

## 26. نتیجه گیری

بدون شک همگان این باور را پذیرفته‌اند که شرایط کسب و کار در سازمانهای سده بیست و یکمی دچار تغییرات شگرف و دگرگونیهای اساسی شده است. امروزه سازمانها جهت موفقیت در عرصه پر رقابت جهانی می بایست، رویکردی متفاوت با گذشته داشته باشند و مبادرت به طراحی و پیاده سازی ساختارهای نوین متناسب با شرایط حاکم کنند. چرا که تغییرات مداوم و با سرعت متغیرهای محیطی موجب شده است تا ساختارهای سنتی انعطاف و سرعت لازم جهت پاسخگویی به این تغییرات را نداشته باشند. از سوی دیگر گسترش روز افزون تکنولوژیهای اطلاعاتی و ارتباطی موجب شده است، شرایط لازم جهت کار در فضای مجازی برآحتی فراهم شود. پس یکی از جایگزینیهایی که سازمانها، جهت بهینه ساختن ساختارهای خود پیش روی دارند، استفاده از ساختار مجازی است. بدین ترتیب سازمانهای کوچک با اتحاد و ائتلاف با شرکای تجاری خود، می توانند با کاهش هزینه های خود، بهره وری را به مقدار قابل توجهی افزایش دهند. اما آنچه که نباید در این میان نادیده گرفته شود آن است که، پرداختن به مقوله مجازی کردن سازمانها بدون در نظر گرفتن زیر ساختهای لازم (نرم افزاری و سخت افزاری) و اشاعه فرهنگ کار در فضای مجازی در میان کارکنان و همچنین مد نظر قرار ندادن تبعات بعضا منفی که ممکن است در اثر ایجاد سازمانهای مجازی بر سازمانها تحمیل شود، امری عبث و بی حاصل است.

## 27. منابع و ماخذ

- 1) زاهدی ، شمس السادات، 1381، "سازمانهای مجازی" ، مجله مدیریت و توسعه، شماره 15
- 2) قریشی، سید سهیل؛ 1380، "تئوری شناخت اجتماعی و سازمان"
- 3) قاسمی، محمد رضا ، "سازمانهای مجازی، چابکی و شبدری"، پاییز 1390، وب سایت مدیریتی ایران
- 4) رجب بیگی، مجتبی، سازمانهای مجازی از تئوری تا عمل، ماهنامه تدبیر، شماره 151
- 5) درویشی ، لاله ، رزاقی ، سعید ، مرادی ، سمانه ، اردای ، رزا ، صلواتی ، شهرام ، تأثیر فرهنگ سازمانی در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمانهای مجازی-1387
- 6) زاهدی، سید محمد، (1380)، فرهنگ سازمانی در سازمانهای مجازی
- 7) بلاچارد و کن راندلف، (1379)، سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل الله امینی، چاپ اول، تهران: نشر فرا
- 8) الوانی، سید مهدی (1382) ، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ 19.
- 9) الوانی، سید مهدی، (پاییز و زمستان 1377)، «سازمان مجازی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 41 و 42
- 10) مکارمی، محمدرضا، جعفری، مصطفی، "مهندسی سازمانهای مجازی: رویکردی جدید به مدل چرخه عمر سازمان مجازی"، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، 1378
- 11) مبلغ، سید مهدی، حایران اردکانی، لاله، "آشنایی با سازمانهای مجازی و پارادایم مجازی گری در مدیریت" ، فصلنامه مدیریت، 1383
- 12) تابنده، احمد. کاربرد سازمان مجازی در کسب و کار. ماهنامه تدبیر، شماره 172
- 13) جوادین، سید رضا ، مبانی سازمان و مدیریت، نشر نگاه دانش، 1382
- 14) علی احمدی، علیرضا و دیگران، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک ، انتشارات تولید دانش، 1382
- 15) فتحی، سعید، پاره ای از مسائل مبتلا به نیروی انسانی در سازمانهای مجازی، توسعه مدیریت، شماره 44، آذر 1381
- 16) جاسم نژاد، زینب ، جلالی فراهانی ، حسین ، پایان نامه: تحلیل سازمان مجازی و ویژگی های آن ، تابستان 1388
- 17) عباسی ، فرامرز ، صنعتی ، غلام محمد ، سیستم مدیریت کیفیت برای سازمانهای مجازی ، مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران
- 18) مبلغ ، سید مهدی ، شکل گیری استراتژی در سازمانهای مجازی ، 1383
- 19) نورتن، باب، اسمیت، کتی ، مترجم: مجدم، منصور ، آشنایی با سازمانهای مجازی، تدبیر 1378
- 20) افجه، سید علی اکبر (1380): مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و سازمانی، انتشارات سمت، تهران.
- 21) رابینز، استیفن ، رفتار سازمانی، مترجمان : دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1380
- 22) دیوانی، امین، آقایی، عبدالله، مدیریت کیفیت در سازمانهای مجازی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، 1383
- 23) چاروسه، امین، سازمانهای مجازی، Charoosheh@ce.aut.ac.ir
- 24) ناطق، محمد، ماهنامه تدبیر 155
- 25) مجله علمی ویستا: <http://vista.ir/article/306376>
- 26) سایت تخصصی MBA ایران

27) K R Hales, J R Barker , "Searching for the virtual enterprise" ,1997

28) Burn J, Ash C, 2000, Knowledge Management Strategies for Virtual Organisations

29) KATZ, D. AND R.L.KAHN, (1978), "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS", NEW YORK: JOHN WILEY.