

ضمیمه ۱۷:

سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم

D L M

در زمانه ما، که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست نوعی جدید از سازمان در حال ظهور است که آن را **سازمان مجازی** (Virtual organization) نام نهاده‌اند. سازمان مجازی از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی و تکنولوژی اطلاعات با هم پیوند خورده‌اند.

البته مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است و شماری از نویسندگان که در این باره مطلب نوشته‌اند به گونه‌های متفاوت با مسئله برخورد کرده‌اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته‌اند و توسعه IT و ظرفیت‌های ارتباطی هم چون شبکه‌های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی‌مدخل قلمداد کرده‌اند. سازمان مجازی بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تأمین می‌کند و ساختاری به وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف می‌شوند.

به زعم گروهی دیگر از نویسندگان، سازمان مجازی، شبکه‌ای از سازمان‌هاست که اگر چه خود موجودیتی مستقل ندارند اما کارایی و اثربخشی‌شان از سازمان‌های بزرگ و مستقل بیشتر است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی است که خود وجود ندارد بلکه دیگر سازمان‌ها بدان موجودیت می‌بخشند.

دسته سوم نویسندگان کسانی هستند که از دیدگاه منابع انسانی به سازمان مجازی نگریسته‌اند و آن را الگویی برای ایجاد تعامل و مراودات جمعی میان گروه‌های کاری و کارکنانی دانسته‌اند که در محیط‌های دور از هم پراکنده‌اند. ساز و کارهای ارتباطی، کارکنان، گروه‌ها و واحدها را به هم پیوند می‌دهد. در همین دیدگاه از سازمان مجازی، کارکنان به علت آن که تعلق به جایگاهی همیشگی ندارند و به دلیل آن که ارتباط ارگانیک میان آن‌ها وجود ندارد احساس دغدغه و فشار می‌کنند و خود را منزوی و تنها می‌بینند.

در تعریف چهارم سازمان مجازی را شبکه‌ای موقت از واحدها و سازمان‌های مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان و حتی رقباست. این واحدها به کمک فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند می‌خورند و قدرت می‌یابند تا از فرصت‌های بکر استفاده نمایند. خصوصیات اصلی سازمان‌های مجازی گردآوردن بهترین تخصص‌ها و تجربه‌ها و ایجاد توان بالا و نبود مرز بندی سنتی و محدودیت‌های ناشی از آن می‌باشد.

از جهت لغوی، واژه (مجازی) از مباحث علوم کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت واقعی است، حافظه مجازی گفته می‌شود.

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آن‌هاست. سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده، سازمان مجازی محدود و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، سازمان مجازی کامل می‌باشد.

سازمان‌های **پارندی**، سازمان‌های **شبکه‌ای** و سازمان‌های **بدون مرز** همه روایت‌هایی متفاوت از سازمان مجازی هستند.

### پیوستار سازمان مجازی

سازمان پارندی ← سازمان شبکه‌ای ← سازمان بدون مرز

– نمایش پیوستاری سازمان مجازی –

در اینجا بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیره ارزشی (Value Chain) اشاره کنیم.

بدیهی است همه فعالیت‌های سازمان دارای ارزش مشترک و یکسانی در تحقق اهداف سازمانی نمی‌باشند. برخی فعالیت‌ها استراتژیک هستند و برخی دیگر کم اهمیت‌ترند. زنجیره ارزشی ابزاری مناسب برای تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری است.

**سازمان پارتندی:**

سازمان پارتندی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحدهای خارجی محول می‌کند.

**سازمان شبکه‌ای:**

سازمان شبکه‌ای به بیانی ساده شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی با یکدیگر همکاری و فعالیت می‌کنند. سازمان‌های شبکه‌ای به دلیل محور قرار دادن مشتریان و انعطاف پذیری بالا شکلی مناسب برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است. در این نوع ساختار دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هر یک از شرکا بهترین صلاحیت‌ها و تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای وارد می‌کند مجموعه‌ای از بهترین‌ها ایجاد می‌گردد.

**سازمان بدون مرز:**

در ساختار بدون مرز جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها باعث می‌شود میان فرهنگ‌ها، وظایف و هدف‌های مختلف پلی زده شود و زمینه‌ای مشترک برای همکاری به وجود آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف مشترک با اثربخشی و کارایی تحقق می‌یابد.

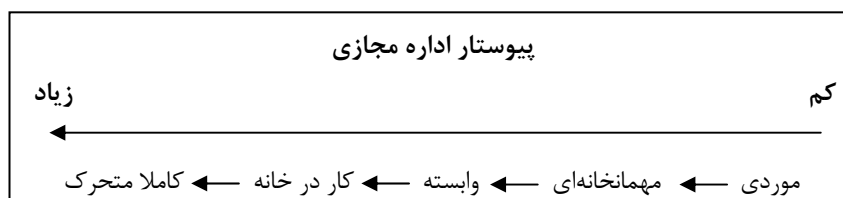
سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان سازمان بدون ساختار نامیده است.

نویسنده‌ای دیگر از سازمان‌های پراکنده نام می‌برد و نویسنده‌ای دیگر سازمان‌های موقتی را عنوان می‌کند.

به زعم همه این‌ها بی‌ساختاری نیاز محیط‌های امروز است. انعطاف متناسب با شرایط متحول ایجاد می‌کند که مدیران مشترک با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که در سازمان‌ها و واحدهای دیگر حضور دارند گرد هم آورده و برای تحقق اهداف سازمانی هماهنگ سازند.

**اداره مجازی:**

سازمان‌های چندی در دهه اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته‌اند. به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود، آنان با موفقیت فناوری را جایگزین ادارات کرده‌اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می‌کنند دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند به این ترتیب انعطاف پذیری، استقلال بیشتر و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی می‌باشد. در واقع اداره مجازی معرف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی است که می‌توانیم آن را در یک پیوستار نشان دهیم:



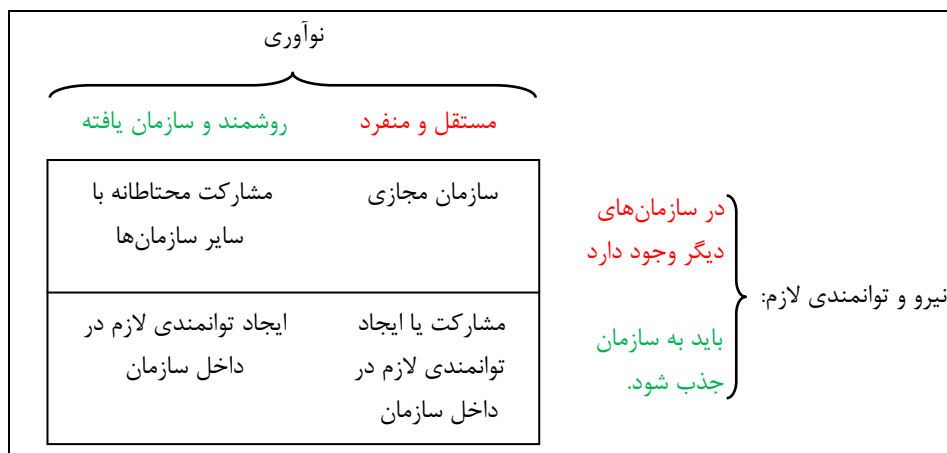
– نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی –

- در نوع اول اداره مجازی (اداره مجازی موردی - Occasional) کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کارها را در خانه انجام می‌دهند.
  - در نوع دوم اداره مجازی (شیوه مهمان‌خانه‌ای - Hoteling) کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز داشته باشند آن را از اداره مرکزی درخواست می‌کنند.
- برخی از سازمان‌های خدماتی که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می‌دهند برای انجام پاره‌ای امور مانند مذاکره و حق قرارداد از شیوه مهمان‌خانه‌ای استفاده می‌کنند. به این خاطر به این شیوه، مهمان‌خانه‌ای اطلاق می‌شود که این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل است. کارکنان برای مدتی معین و انجام کاری مشخص دفتری را از طریق اداره مرکزی در اختیار می‌گیرند و پس از پایان آن دفتر را ترک کرده و به اداره مرکزی تحویل می‌دهند.
- در نوع سوم اداره مجازی (وابسته - Tethered) کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکت‌اند اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند، مانند کارکنان یک شرکت بزرگ تبلیغاتی که هر روز صبح به واحدهایی معین در شهر مراجعه و با دریافت دستور کار و کامپیوتر کیفی مشغول به کار می‌شوند و در منطقه مربوط به خود برای هر گونه نوآوری اختیار عمل دارند و پس از خاتمه گزارش خود را به واحد مربوطه ارائه می‌کنند.
  - نوع چهارم اداره مجازی کار در خانه است (home- Based) در این حالت کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول هستند. کارکنان بخش خدمات به مشتریان می‌توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند و از طریق کامپیوتر به اداره مرکزی اطلاع دهند.
  - در نوع پنجم اداره مرکزی کارکنان کاملاً متحرک (Fully Mobile) هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند. در طول روز در محل مربوط به مشتری از طریق تلفن همراه و کامپیوتر کیفی مشغول به کارند.

### محدودیت‌های اداره مجازی:

از آنجا که در ادارات مجازی کارکنان روابط چهره به چهره ندارند خود را کمتر متعلق به سازمان احساس می‌کنند و مدیران نیز احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند.

به وجود آمدن برخی ناهماهنگی‌ها خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی نیز محتمل است.



- ماتریس انتخاب سازمان مجازی -