

ضمیمه ۱۷:

سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم

DLM

در زمانه ما، که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست نوعی جدید از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکیلی جدید به وجود آورده‌اند. سازمان‌های مجازی نمونه‌ای از سازمان‌های آینده هستند که در آن‌ها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توانیم آن‌ها را به صورت سازمان متمرکز و واحد اداره کنیم، بلکه برای ادامه کار آن‌ها نیاز به سازمان‌های دیگر است. در مجموعه سازمان‌هایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می‌آورد و آنچه به آن‌ها معنی می‌بخشد نوعی اتفاق و اتحاد موقت است.

البته مفهوم سازمان مجازی دائما در حال تغییر و تحول است و شماری از نویسندگان که در این باره مطلب نوشته‌اند به گونه‌هایی متفاوت با مسئله برخورد کرده‌اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته‌اند (S.Cohen,1997) و توسعه فناوری اطلاعات و افزایش ظرفیت‌های ارتباطی همچون شبکه‌های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی‌مدخل قلمداد کرده‌اند (Oleary, Kuokks, Plant,1997) 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 (T.H.Davenport, 1998).

سازمان مجازی، به زعم گروهی دیگر از نویسندگان، شبکه‌ای از سازمان‌هاست که اگرچه خود موجودیتی مستقل ندارد، کارایی و اثربخشی آن افزون‌تر از سازمان‌های بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی است که خود وجود ندارد بلکه دیگر سازمان‌ها بدان موجودیت می‌بخشند (E. Gummesson,1996).

نویسندگانی دیگر 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 امکان ثمربخشی تلاش‌های جمعی گروه‌های متفرق را فراهم می‌آورد (D. Barry & Elmes,1997). 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 می‌یابند (S. Cohen,1997). سازمان‌های مجازی الگویی از روابط جمعی میان سازمان‌ها، واحدها، و انسان‌ها ارائه می‌دهند و از این نظر در مدل‌سازی سیستم‌های اجتماعی بسیار مفید و کارسازند.

در تعریف دیگر، 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 جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمان‌های مجازی گردآوردن بهترین تخصص‌ها و تجربه‌ها، اتکای سازمان‌ها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندی سنتی و محدودیت‌های ناشی از آن، و در نهایت برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی است.

به هر حال تعریف‌های مختلفی که از سازمان مجازی شده‌اند، نشان‌دهنده تازگی موضوع نبود توافق جمعی علمی رشته مدیریت در زمینه این گونه سازمان‌هاست. در این مقاله تلاش می‌شود تا با توصیف جنبه‌های مجازی و مسیر پیدایش آن‌ها تا حدودی مشکل تعریف و تبیین مفهوم آن برطرف شود. البته باید به خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی متفاوت با اداره مجازی است. در اداره مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاها فیزیکی واحد می‌شود، در حالی که در سازمان مجازی با تأمین و تدارک فعالیت‌ها از خارج سازمان، هدف‌های سازمان تحقق پیدا می‌کنند. به علت نزدیک بودن این دو مفهوم، ابتدا اداره مجازی و پس از آن سازمان مجازی بررسی خواهد شد.

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. کامپیوترهای کوچک و کیفی، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های نامبر، همگی شرایط محل کار را دگرگون کرده‌اند و ضرورت آن را زیر سؤال برده‌اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می‌کنند

دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل انعطاف پذیری، استقلال بیشتر در کار و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی است.

واژه اداره مجازی، معرف نوعی کار به صورت متحرک و به دور از دفاتر کار سنتی است که می‌توانیم آن را در یک پیوستار نشان دهیم. سازمان‌ها با توجه به امکانات، نیازها و شرایط کاری خود می‌توانند در این پیوستار نوع مناسب اداره مجازی را برای خود انتخاب کنند. در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند، اما در مواردی کارها را در خانه انجام می‌دهند. این نوع اداره مجازی را اداره مجازی موردی می‌نامیم.

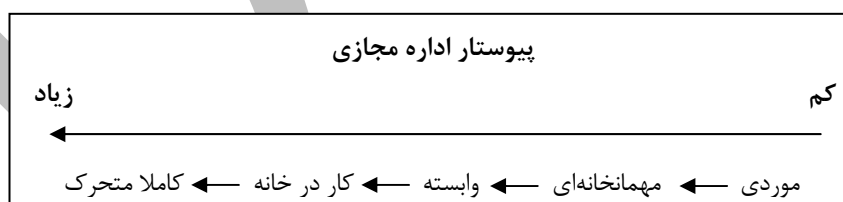
در نوع دوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از اداره مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می‌کنند. برخی از سازمان‌های خدماتی، که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می‌دهند، برای انجام پاره‌ای امور مانند مذاکره یا عقد قرارداد، از این نوع اداره مجازی استفاده و سپس آن را ترک می‌کنند. عملکرد در این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل است، از این رو اصطلاحاً شیوه مهمان‌خانه‌ای نامیده شده است.

در نوع سوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکت‌اند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند. کارکنان یکی از شرکت‌های بزرگ تبلیغاتی، هر صبح به واحدهایی معین در شهر مراجعه و با دریافت تلفن همراه و کامپیوتر کیفی مشغول به کار می‌شوند. این افراد تا آن حد آزادی عمل دارند تا در منطقه مربوط به خود از هر گونه نوآوری برای بهبود کار استفاده کنند؛ پس از خاتمه کار، گزارش خود را به واحد مربوطه می‌دهند. این نوع اداره مجازی، وابسته نامیده شده است.

نوع بعدی اداره مجازی، کار در خانه است. در این حالت، کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می‌دهند که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می‌گیرند. کارکنان بخش خدمات به مشتریان، می‌توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند، از طریق کامپیوتر به اداره مرکزی اطلاع دهند و به محل مشتری مراجعه کنند.

در نوع آخر اداره مجازی، کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند؛ در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول کارند و تلفن و کامپیوتر کیفی به همراه دارند (T. H. Davenport, K. Pearlson, 1998).

شکل ۱، انواع ادارات مجازی را در یک پیوستار نشان می‌دهد. نوع اول خصلت‌هایی کمتر از اداره مجازی دارد و بیشتر شبیه ادارات سنتی است و نوع آخر کاملاً نمونه اداره مجازی است.



– شکل ۱: نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی –

ادارات مجازی مزیت‌های قابل توجه دارند، اما در این نوع سازماندهی کار محدودیت‌هایی نیز به وجود می‌آیند. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره با یکدیگر ندارند، خود را کمتر متعلق به سازمان احساس می‌کنند، و مدیران نیز به علت آن که کارکنان در کارشان نیستند، احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود آمدن برخی ناهماهنگی‌ها، خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی، محتمل است.

سازمان مجازی:

از جهت لغوی، واژه (مجازی) از مباحث علوم کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی گفته می‌شود و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به این که از منابع بیرونی واقعا متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام گرفته است؛ سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمان‌های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

بدین ترتیب، 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. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. فرضا سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، سازمان مجازی کامل است. سازمان‌های پارتندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز همه روایت‌های متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

برای شناخت سازمان مجازی، همچون اداره مجازی می‌توانیم یک مسیر تحول و تکامل قائل شویم و در این مسیر به توصیف سازمان مجازی بپردازیم. اما قبل از آن که به توصیف صورت‌های گوناگون سازمان مجازی بپردازیم، بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیره ارزشی اشاره کنیم. اصولا دامنه تأثیر واحدهای مختلف سازمان در ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف سازمان، متفاوت است و از جهت استراتژیک نیز اهمیت آن‌ها در بقا و اعتلای سازمان یکسان نیست. ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تأثیر آن‌ها در ارزش افزوده، در زنجیره ارزشی مشخص می‌شود (Dess, et. al., 1996). با کمک این الگو می‌توانیم واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی بودن آن‌ها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کنیم. در سازمان مجازی، که به واگذاری و احاطه فعالیت‌ها به خارج سازمان نظر دارد، زنجیره ارزشی ابزاری مناسب برای تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری در طول زمان است. الگوی مذکور به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بتوانند در مورد واگذاری یا حذف فعالیت‌ها و یا انجام آن‌ها با مشارکت سازمان‌های دیگر قطعا تعیین تکلیف کنند.

سازمان پارتندی:

سازمان پارتندی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارتندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم‌اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان، خواهد توانست با کمیت‌های اندک به کیفیت‌های بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارتندی خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیرویی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می‌شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیت‌هایی کند که در شکل‌گیری خدمت یا کالای نهایی نقشی کوچک داشته باشد.

در سازمان پارتندی با این که مزیت‌هایی وجود دارد، محدودیت‌هایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار، کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شوند که در مواردی ممکن است ضایعه ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریبا مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیت‌ها به سازمان غیر ممکن یا غیر اقتصادی خواهد شد؛ و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه‌ای در واحدهای مورد نظر موجب می‌شود فرصت‌های کلی برای سازمان نادیده گرفته شوند و نهایتا کاهش واحدها سازمان را تهی و قدرت رقابتی را از آن سلب کنند.

سازمان شبکه‌ای:

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. سازمان شبکه‌ای به بیانی ساده شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کار شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است (Calbraith & Lawler, 1993).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان‌اند (Mukherji, 1998). سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند بر اساس نیازهای احصا شده شکل‌های مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان پارندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می‌کند، اما در سازمان شبکه‌ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر دیگر سازمان‌ها مسلط نیست.

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود در مجموعه سازمان‌ها نسبت به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آن جایی که هر یک از شرکا بهترین صلاحیت‌ها و تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از «بهترین‌ها» ایجاد می‌شود. از جهت محدودیت‌ها، مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آن‌ها انجام نمی‌گیرد.

از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آن که برخی از شرکا در مدتی کوتاه مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی‌تری باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

سازمان بدون مرز:

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان، منجر به ساختارهای بروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می‌شود. این نوع ساختار، پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از این رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد.

در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف، و هدف‌های مختلف پلی زده شده است و زمینه مشترک برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف و رشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می‌یابد. سازمان بدون مرز فلسفه سنتی سازمان را بر هم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. در سازمان بدون مرز، محدودیت‌های سازمانی از میان برداشته می‌شود و ارتباطی مؤثر میان تولیدکنندگان، مشتریان، و اجزای درونی و بیرونی سازمان به وجود می‌آید. وحدت، یکپارچگی، و تلفیق، از ویژگی ساختاری سازمان بدون مرزند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، توانایی‌ها، و تخصص افرادی بی‌شمار در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

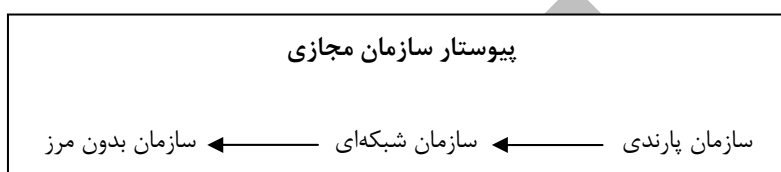
در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندی‌های اعضای درونی و بیرونی برای نیل در هدف‌های از پیش تعیین‌شده پرورش می‌یابند، روحیه همکاری و همراهی تقویت، و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهد، کار رهبری را مشکل می‌سازد و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کند.

سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان، سازمان بدون ساختار نامیده است (T. Peters, 1982). به زعم او بی‌ساختاری نیاز محیط‌های امروز است؛ در این شیوه برخورد، سازمان با انعطاف کامل شکلی پیدا می‌کند که متناسب با شرایط متحول است و امکان عمل در دوره‌های کوتاه مدت را نیز دارد. سازمان‌های مؤثر فردا هر روز را باید به شکلی تازه درآیند و در این فرایند، ساختاری سازمانی مهم نیست

بلکه مدیران باید بتوانند مشترکا با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمان‌ها و واحدهای مختلف آمده‌اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی به وجود آورند.

نویسنده‌ای دیگر از سازمان‌های پراکنده نام می‌برد و آن‌ها را مجموعه‌ای می‌داند که هر یک بخشی از کار را انجام می‌دهند و تعلق به یکدیگر ندارند. از نظر این نویسنده تنها راه اداره سازمان‌های هوشمند و دانش‌آفرین در دوران حاضر، سازمان‌های پراکنده است (J. B. Quinn, 1992).

در شکل ۲، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می‌شود. هر چه از سوی سازمان پارتندی به سوی سازمان بدون مرز حرکت می‌کنیم، از مفهوم سازمان سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیک‌تر می‌شویم.



– شکل ۲: نمایش پیوستاری سازمان مجازی –

نقدی بر سازمان مجازی:

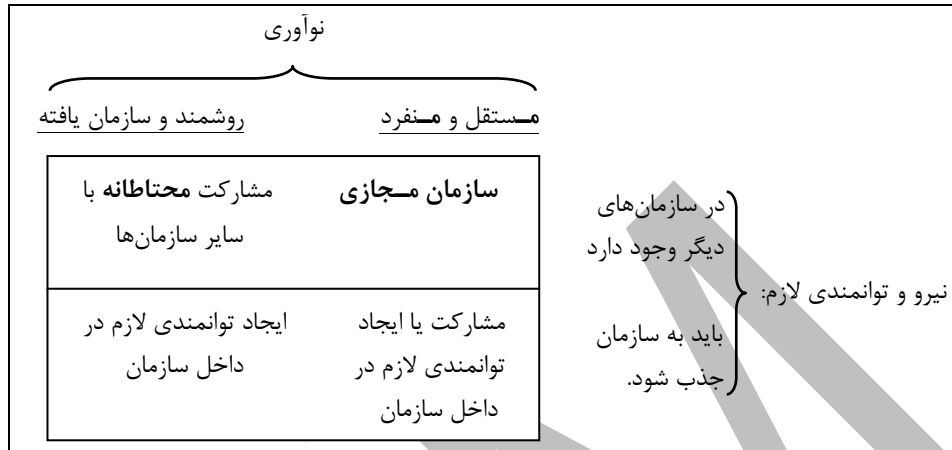
سازمان‌های مجازی، نویدبخش موفقیت‌های گسترده به نظر می‌رسند، اما نباید از محدودیت‌های آن‌ها غافل بود. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، این دسته از سازمان‌ها ضمن داشتن بعضی مزایا، دارای معایب و نارسایی‌هایی هستند. امروزه موج جدید سازمان‌های مجازی همه سازمان‌ها را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده است. به مدیران توصیه می‌شود برای بقا در عرصه رقابت، سازمان خود را کوچک کنند، خدمات و عملیات را حتی‌الامکان به واحدهای خارج از سازمان محول کنند، فعالیت‌ها را از طریق پیمان به انجام رسانند، و گروه‌های سازمانی متفقی را به نام سازمان شبکه‌ای شکل دهند. در این هیاهو، آنقدر بر مزایا تأکید می‌شود که محدودیت‌ها از یاد می‌روند و مصادیق ناموفق و شکست‌خورده در حاشیه بحث‌ها گم می‌شوند و این خاصیت هر فکر تازه‌ای است. هجمه شتاب آلود برای مجازی شدن، سازمان‌ها را از تقویت واحدهای درونی و ساختار اصلی خود باز می‌دارد و مخاطرات زیادی برای بقای سازمان در درازمدت ایجاد می‌کند.

بسیاری از مزیت‌های سازمان‌های مجازی ممکن است به صورت محدودیت و تهدید نیز عمل کنند. محرک‌هایی که سازمان مجازی را قدرتمند می‌سازند، به همان اندازه آن را آسیب‌پذیر نیز می‌کنند (H. W. Chesbrough, 1996). واحدهای مستقل و خودکفا و کوچک بسیار راحت‌تر و سریع‌تر عمل می‌کنند، اما ایجاد هماهنگی بین آن‌ها بسیار دشوارتر از ساختارهای سنتی است. هر واحد و سازمان به دنبال منافع خاص خود حرکت می‌کند و تلفیق و یکپارچه شدن هدف‌های سازمان‌های مختلف و پراکنده در عمل کار ساده‌ای نیست. شریک سازمانی، در سازمان مجازی ممکن است در دراز مدت و در هدف‌های استراتژیک نتواند، یا نخواهد همراه ما حرکت کند و این مسئله، تهدیدی برای آینده سازمان خواهد شد. هر قدر از سوی سازمان‌های سنتی و متمرکز به سوی سازمان‌های مجازی و غیرمتمرکز حرکت کنیم، از میزان قدرت کنترل و هماهنگی مدیریت کاسته خواهد شد و در فعالیت‌هایی که کنترل و هماهنگی نقش حیاتی دارند مجازی شدن کاری عقلایی به نظر نمی‌رسد.

در مورد علت وجودی سازمان‌های مجازی، اغلب نویسندگان به ضرورت خلاقیت و نوآوری در دوران حاضر اشاره کرده و سازمان مجازی را ابزاری مناسب و مؤثر تحقق هدف‌های خلاقیت و نوآوری دانسته‌اند. در حالی که در تمامی موارد به طور مطلق نمی‌توانیم سازمان مجازی را راه حل نوآوری بدانیم. اگر نوآوری‌های سازمانی را به دو گروه نوآوری روشمند و سازمان‌یافته و نوآوری‌های مستقل و منفرد تقسیم کنیم و اگر در دیگر سازمان‌ها نیرو و توانمندی‌های لازم برای تحقق این دو دسته نوآوری وجود داشته باشد و یا آن که باید آن‌ها را به صورت عضو در سازمان داشته باشیم، چهار نوع استراتژی ساختار به وجود می‌آید که در ماتریسی قابل توصیف است. در این ماتریس (شکل ۳) تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می‌شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه‌های ساختاری

دیگری بهره جوید؛ و شاید یکی از عمده‌ترین مشکلاتی که سازمان‌های مجازی با آن روبه‌رو شده‌اند و نمونه‌های ناموفق را به وجود آوردند، استفاده نابجا از این نوع ساختار بوده است.

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



– شکل ۳: ماتریس انتخاب سازمان مجازی –

خلاصه آن که همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف به پایان ساختار مناسب برای تحقق هدف‌های سازمانی بوده که در دوره‌های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخ‌های متفاوت با آن داده شده است. در دوران حاضر، معماران نواندیش ساختار سازمانی از انواع جدید ساختار چون سازمان پارتی، سازمان شبکه‌ای و سازمان بدون مرز، اداره مجازی و سازمان مجازی سخن به میان آورده‌اند که به علت تازگی موضوع به روشنی و با قطعیت نمی‌توانیم درباره آن‌ها اظهار نظر کنیم. مفاهیم پیش گفته هنوز تعریفی واحد به دست نداده‌اند که مورد قبول همه اهل حرفه باشد و به همین جهت اظهار نظر درباره آن‌ها با ابهامات بسیاری توأم است.

اما از آن جایی که سازمان‌های بسیاری در دنیا به سوی مجازی شدن حرکت کرده‌اند، در این مبحث تلاش شد تا با طرح مقدماتی موضوع و توصیف اجمالی آن، امکان بحث‌های عمیق‌تر از سوی صاحب‌نظران فراهم آید.