

سازمان مجازی

نوشته دکتر سید مهدی الوانی

چکیده

«سازمان مجازی» در فرهنگ مدیریت واژه‌ای نوست که گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. در ساختار جدید مجازی تلاش می‌شود تا ضمن کوچک نگه داشتن واحدهای سازمانی، که متضمن مزایای بسیاری است، از گستردگی سازمانهای بزرگ که لازمه تحقق هدفهای کلان و فراگیر است بهره برده شود. در سازمان مجازی واحدهای کوچک و خودکفا به یاری سیستمهای ارتباطی و اطلاعاتی به هم پیوند می‌خورند و از اتحاد سازمانهای کوچک شبکه‌ای عظیم از سازمانها به وجود می‌آید که قادر به انجام مأموریتهای بزرگی است. در مقاله حاضر ابتدا مفهوم اداره مجازی و تفاوت آن با سازمان مجازی مطرح و سپس سیر تحول سازمان مجازی بیان شده است. مقاله با نقدی بر سازمان مجازی خاتمه می‌یابد.

اتحاد موقت است.

مقدمه

در زمانه ما که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوریهاست نوع جدیدی از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی^(۱) نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروهها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی باهم پیوند خورده‌اند و شکل جدیدی را به وجود آورده‌اند. سازمانهای مجازی نمونه‌ای از سازمانهای آینده‌ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. در مجموعه سازمانهایی که باهم 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

البته مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است و نویسندگان معدودی که در این باره مطلب نوشته‌اند به گونه‌های متفاوتی با مسئله برخورد کرده‌اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته‌اند (S.Cohen, 1997) و توسعه تکنولوژی اطلاعات و افزایش ظرفیتهای ارتباطی همچون شبکه‌های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی‌مدخل قلمداد کرده‌اند (Oleary; Kuokka; 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 گروه دیگری از نویسندگان، شبکه‌ای از سازمانهاست اگرچه خود

این مقاله تلاش می‌شود تا با توصیف جنبه‌های مختلف سازمان مجازی و مسیر پیدایش آن تا حدودی مشکل تعریف و تبیین مفهوم آن برطرف شود. البته باید به خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی متفاوت با اداره مجازی^(۳) است. در اداره مجازی تکنولوژی جایگزین بسیاری از فضاها و 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 تکنولوژی 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 تکنولوژی استفاده می‌کنند، دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل، انعطاف‌پذیری، استقلال بیشتر در کار، و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی است.

واژه اداره مجازی معرف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفتر کار سنتی است که می‌توان آن را در یک پیوستار نشان داد. 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 مورد^(۴) می‌نامیم. در نوع دوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند

موجودیت مستقلی ندارد کارایی و اثربخشی آن افزونتر از سازمانهای بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی^(۲) است، خود وجود ندارد بلکه دیگر سازمانها بدان موجودیت می‌دهند (E.Gummesson, 1996). نویسندگان دیگری از دیدگاه منابع انسانی به سازمان مجازی نگریسته‌اند و آن را الگویی برای ایجاد تعامل و مراودتهای جمعی میان گروههای کاری و کارکنانی دانسته‌اند که در محیطهای دور از هم پراکنده‌اند. سازوکارهای ارتباطی کارکنان، گروهها، واحدها را به هم پیوند می‌دهد و امکان ثمربخشی تلاشهای جمعی گروههای متفرق را فراهم می‌آورد (D.Barry & M.Elmes, 1997). در همین دیدگاه از سازمان مجازی، کارکنان به علت آنکه تعلق به جایگاهی همیشگی ندارند و به دلیل آنکه ارتباط ارگانیک میان آنان 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 را ارائه می‌دهند و از این نظر در مدلسازی سیستمهای اجتماعی بسیار مفید و کارسازند.

در تعریف دیگر، سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان، و حتی رقباست. این واحدها به کمک تکنولوژی اطلاعات بایکدیگر 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 مرزبندیهای سنتی و محدودیتهای ناشی از آن، و بالاخره برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصتهای محیطی است.

به‌هرحال تعریفهای مختلفی که از سازمان مجازی شده است نشان‌دهنده تازگی موضوع نبود توافق جمعی علمای رشته مدیریت در زمینه این‌گونه سازمانهاست. در

محل مشتری مراجعه کنند.

در نوع آخر اداره مجازی، کارکنان کاملاً "متحرک" (۸) هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند؛ در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و کامپیوتر کیفیت را به همراه دارند (T.H.Davenport, K.Pearlson 1998).

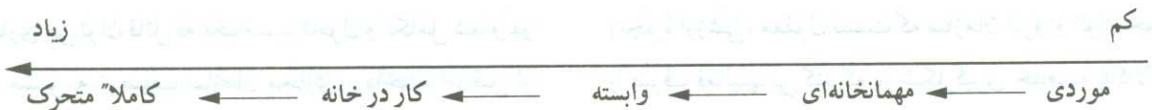
شکل شماره ۱ انواع ادارات مجازی را در یک پیوستار نشان می‌دهد. نوع اول خصلتهای کمتری از اداره مجازی را دارد و بیشتر شبیه ادارات سنتی است و نوع آخر کاملاً "نمونه اداره مجازی" است.

ادارات مجازی مزایای قابل توجهی دارند اما در این نوع سازماندهی کار محدودیتهایی نیز به وجود می‌آید. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره بایکدیگر ندارند، خود را کمتر متعلق به سازمان احساس می‌کنند، و مدیران نیز به علت آنکه کارکنان در کنارشان نیستند، احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود

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. نحوه عمل در این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل است، از این رو آن را اصطلاحاً "شیوه مهمانخانه‌ای" (۵) نامیده‌اند.

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 واحدهای معینی 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 هرگونه نوآوری برای بهبود کار استفاده کنند؛ پس از خاتمه کار گزارش خود را به

پیوستار اداره مجازی



شکل شماره ۱. نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی

آمدن برخی ناهماهنگیها، خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی، محتمل است.

سازمان مجازی

از جهت لغوی، واژه «مجازی» (۹) از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی (۱۰) نام نهاده‌اند و در سازمان نیز به همین سیاق و

واحد مربوطه می‌دهند. این نوع اداره مجازی را وابسته (۶) نام نهاده‌اند.

نوع بعدی اداره مجازی، کار در خانه (۷) است. در این حالت، کارکنان سازمان هیچ نوع دفتری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می‌دهد که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می‌گیرد. کارکنان بخش خدمات به مشتریان، می‌توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند، از طریق کامپیوتر به اداره مرکزی اطلاع دهند و به

زنجیره ارزشی ابزار مناسبی 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 قطعاً تعیین تکلیف کنند.

سازمان پابندی - سازمان پابندی 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 پابندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به‌علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیتهای اندک به کیفیتهای بالا، دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهداف بزرگی را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پابندی، خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیروی کمی توسعه و گسترش فراوانی 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 نقش کوچکی داشته باشد.

در سازمان پابندی با اینکه مزیت‌هایی وجود دارد، محدودیتهایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شود که در مواردی ممکن است ضایعه‌ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریباً "مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیتها به سازمان غیرممکن یا غیراقتصادی خواهد شد؛ و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه‌ای در واحدهای مورد نظر موجب می‌شود فرصتهای کلی برای سازمان نادیده گرفته شود و نهایتاً کاهش واحدها سازمان را تهی و قدرت رقابتی را از آن سلب کند.

سازمان شبکه‌ای - سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از

باتوجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است آن را سازمان مجازی نامیده‌اند؛ 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 به سوی مجازی شدن بیشتری حرکت کرده است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیتهای خود را واگذار به سازمانهای بیرونی کرده است سازمان مجازی کامل است. سازمانهای پابندی^(۱۱)، سازمانهای شبکه‌ای^(۱۲)، و سازمانهای بدون مرز^(۱۳)، همه روایتهای متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

برای شناخت سازمان مجازی، همچون اداره مجازی می‌توان قائل به یک مسیر تحول و تکامل شد و در این مسیر به توصیف سازمان مجازی پرداخت. اما قبل از آنکه به توصیف صورتهای گوناگون سازمان مجازی بپردازیم، بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیره ارزشی^(۱۴) سازمان اشاره کنیم. اصولاً 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 می‌توان واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی بودن آنها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کرد. در سازمان مجازی که به واگذاری و حاله فعالیتها به خارج سازمان نظر دارد،

واحدهای سازمان مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدفهای استراتژیک مشترکی باهم فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای، به منحنی ساده، شبکه‌ای از سازمانهاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروههای کاری شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکل مناسبی برای انجام کار در محیطهای متغیر و متحول امروز است (Galbraith & Lawler, 1993).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدفهای چندگانه مورد توجه سازمان است (Mukherji, 1998). سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند براساس نیازهای احصا شده شکلهای مختلفی به خود بگیرد و شرکای جدیدی را به کار دعوت کند. در سازمان پارندگی، 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 مسلط بر دیگر سازمانها نیست.

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی^(۱۵) سبب می‌شود در مجموعه سازمانها نسبت به بهره‌برداری از فرصتهای موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هر یک از شرکا بهترین صلاحیتهای و تخصصها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از «بهترینها» ایجاد می‌شود. از جهت محدودیتهای مدیریت سازمانهای شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام نمی‌گیرد.

از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکا در مدت کوتاهی مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت

طولانی‌تر 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 بوروکراتیک 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 این‌رو 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 مشترکی 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 برهم 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 ویژگیهای ساختاری سازمان بدون مرز هستند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، تواناییها و تخصص افراد بشمار می‌آید در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندیهای اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده پرورش می‌یابد، روحیه همکاری و همراهی تقویت

دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیکتر می‌شویم.

نقدی بر سازمان مجازی

سازمانهای مجازی، نویدبخش موفقیت‌های گسترده‌ای به نظر می‌رسند، اما نباید از محدودیت‌های آن غافل بود. همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، این دسته از سازمانها ضمن داشتن بعضی مزایا، دارای معایب و نارساییهایی نیز 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 نمایند، فعالیتها را از طریق پیمان به انجام رسانند، و گروههای

می‌گردد، و پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز امکان 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 (۱۶) 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 باید به شکل تازه‌ای درآیند و در این فرایند، ساختار سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکا با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمانها و

پیوستار سازمان مجازی

سازمان بدون مرز

سازمان شبکه‌ای

سازمان پارندی

شکل شماره ۲. نمایش پیوستاری سازمان مجازی

سازمانی متفقی را به نام سازمان شبکه‌ای شکل دهند. در این هیاهو، آن قدر بر مزایا تأکید می‌شود که محدودیتها از یاد می‌روند و مصادیق ناموفق و شکست خورده در حاشیه بحثها گم می‌شود 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 مختلف آمده‌اند بایکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی (۱۷) به وجود آورند. نویسنده دیگری از سازمانهای پراکنده (۱۸) نام می‌برد و آنها را مجموعه‌ای می‌داند که هر یک بخشی از کار را انجام می‌دهد و تعلقی به یکدیگر ندارند. به نظر این نویسنده تنها راه اداره سازمانهای هوشمند (۱۹) و دانش آفرین در دوران حاضر سازمانهای پراکنده است (J.B.Quinn, 1992).

در شکل شماره ۲، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می‌شود. هرچه از سوی سازمان پارندی به سوی سازمان بدون مرز حرکت می‌کنیم از مفهوم سازمان سنتی

واحدهای مستقل و خودکفا و کوچک بسیار راحت تر و سریعتر عمل می کنند، اما ایجاد هماهنگی بین آنها بسیار دشوارتر از ساختارهای سنتی است. هر واحد و سازمان به دنبال منافع خاص خود حرکت می کند و تلفیق و یکپارچه شدن هدفهای سازمانهای مختلف و پراکنده در عمل کار ساده ای نیست. شریک سازمانی، در سازمان مجازی ممکن است در درازمدت 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 نمی رسد. در مورد علت وجودی سازمانهای مجازی اغلب نویسندگان به ضرورت خلاقیت و نوآوری در دوران حاضر اشاره کرده و سازمان مجازی را ابزار مناسب و مؤثر تحقق

هدفهای خلاقیت و نوآوری دانسته اند. در حالی که در تمامی موارد به طور مطلق نمی توان سازمان مجازی را راه حل نوآوری دانست. اگر نوآوریهای سازمانی را به دو گروه نوآوریهای سیستماتیک و سازمان یافته و نوآوریهای مستقل و منفرد تقسیم کنیم و اگر در دیگر سازمانها نیرو توانمندیهای لازم برای تحقق این دو دسته نوآوری وجود داشته باشد و یا آنکه باید آنها را به صورت عضو در سازمان داشته باشیم، چهار نوع استراتژی ساختاری به وجود می آید که در ماتریسی قابل توصیف است. در این ماتریس (شکل شماره ۳) تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه های ساختاری دیگری بهره جوید؛ و شاید یکی از عمده ترین مشکلاتی که سازمانهای مجازی با آن روبه رو شده اند و نمونه های ناموفقی را به وجود آورده اند استفاده نابجا از این نوع ساختار بوده است.

نوآوری:

سیستماتیک و سازمان یافته

مستقل و منفرد

مشارکت محتاطانه با سایر سازمانها	سازمان مجازی
ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان	مشارکت یا ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان

در سازمانهای
دیگر
وجود دارد

باید به
سازمان جذب
گردد

نیرو توانمندی
لازم:

سخن آخر

همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف به یافتن ساختار مناسب برای تحقق هدفهای سازمانی بوده است که در دوره‌های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخهای متفاوتی به آن داده شده است. در دوران حاضر، معماران نواندیش ساختار سازمانی از انواع جدید ساختار چون سازمان پارندی، 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 نمی‌توان درباره آنها اظهار نظر کرد. مفاهیم فوق‌الذکر هنوز تعریف واحدی را

پی‌نوشتها

- (1). Virtual Organization
- (2). Imagined
- (3). Virtual office
- (4). Occasional
- (5). Hoteling
- (6). Tethered
- (7). Home-based
- (8). Fully Mobile
- (9). Virtual
- (10). Virtual memory

(۱۱). پار به معنای تکه و پارند (Modular) بمعنای سازمان گرفته شده که دارای واحدی خودکفا و مستقل است.

- (12). Network
- (13). Barrier-free
- (14). Value chain
- (15). Synergism
- (16). Disorganization
- (17). Ad hoc
- (18). Disaggregated
- (19). Intelligent Enterprise

منابع

1. Barry, D. & Elmes, M., "Strategy Retold", *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997.
2. "The Virtual Corporation", *Business week*, Feb. 1993.
3. Chesbrough, H.W. & Teece, D. J. "When is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review*, Jan. Feb., 1996.
4. Cohen, S. "On Becoming Virtual", *Training & Development*, Vol. 51, 1997.
5. Davenport, T.H. & Pearlson, K. "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review*, Summer 1998.
6. Dess, G.G. et al., "The New Corporate Architecture" *Engineering Management Review*, Summer 1996.
7. Galbraith, J.R. et al., (Eds.), *Organizing for the Future*, CA. : Jossey-Bass, 1993.
8. Gummesson, E. "Mega and Nano Relationship in Relationship Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 9, 1996.
9. Mukherji, M. M. "Structuring Organizations for the Future", *Management Decision*, 36/4, 1998.
10. O'leary, D., et al. "Artificial Intelligence and Virtual Organization", *Communication of ACM*, Vol. 40, 1997.
11. Peters, T., *Liberation Management*, N.Y. : Alfred A. Knopf, 1982.
12. Quinn, J.B., *Intelligent Enterprise*, N.Y. : Free Press, 1992.