

## فن آوری اطلاعات و ارتباطات سازمانی

Information Technology and Organizational Communications

### سیروس تدبیری

دکتری تخصصی مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ایران

ST2115@yahoo.com

### مرتضی شاه آبادی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

M.shah2020@yahoo.com

### چکیده

در عصر حاضر با انقلاب فن آوری و اینترنت و انفجار اطلاعات و تحول در ارتباطات و فراهم شدن زمینه گذار از موج سوم (عصر اطلاعات) و حرکت به سمت موج چهارم، سازمان ها برای رشد پایدار و بقا ناگزیر از انطباق خود با تغییرات پرشتاب بوده و فعالیت سازمان ها به شکل کلاسیک و سنتی خطر اضمحلال آن ها را به همراه خواهد داشت، حرکت سازمان ها به سوی استفاده از بستر شبکه و فن آوری اطلاعات و ارتباطات و سیستم های اطلاعاتی باعث تغییر و تحول در نگرش رفتار سازمانی و سایر ابعاد سازمانی از جمله ساختار، فرایندها و عملیات، سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات انسانی اعم از فردی، گروهی و سازمانی شده است و بر سطح انتظارات، توقع و خواسته های ذینفعان و مشتریان به طور فزاینده ای مؤثر بوده است که شناخت این دگرگونی ها از اهمیت حیاتی برخوردار است.

هدف مقاله حاضر ارتقای درک و دانش خوانندگان محترم از تاثیر فن آوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی بر ارتباطات سازمانی و کمک به ارتقای ارتباطات مؤثر و کامل و کاربست این دانش در انتخاب تدابیر در بهبود روابط فردی، گروهی و سازمانی در اینگونه سازمان ها می باشد.

در این راستا تعدادی از منابع علمی مرتبط مورد مطالعه قرار گرفته و محتوای این نوشتار با بهره برداری از آنها تدوین گردیده که به تعریف سازمان های الکترونیکی، سازمان های مجازی و ویژگی های آنها، مزایا و محدودیت ها، ارتباطات و روابط فردی، گروهی و سیستم سازمانی پرداخته شده است.

«سازمان مجازی» یعنی جمع شدن گروهی از افراد، دانش، توان مالی و... بدون حضور فیزیکی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند و با امکانات فن آوری اطلاعات و ارتباطات با هم در ارتباط و تماسند، امروز دیگر اثری از آن مرزهای سنتی که زمانی متصور بود

## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

نیست و مرزها درهم شکسته شده است و ما با سازمانهای پیچیده مواجه هستیم و سازمانها غالباً از حالت فیزیکی و با آن ساختمانهای عریض و طویل فیزیکی متعدد خارج شده و یا کاملاً مجازی شدهاند یا حداقل مجبورند قسمت‌هایی از سازمان به صورت مجازی فعالیت نمایند تا بتوانند در دنیای امروزی و پر رقابت و پویا بقا داشته باشند. مجازی شدن و الکترونیکی شدن سازمانها بر ارتباطات سازمانی تاثیر شگرفی گذاشته و حتی کارکنان از حالت بومی خارجی شده و از نظر فیزیکی در ابعاد جغرافیایی و به صورت پراکنده و بعضاً بطور غیر همزمان مشغول همکاری هستند و با فرهنگها و ملیتهای مختلف، سالها در کشورهای متفاوت با هم کار می‌کنند ولی ممکن است حتی یکبار هم، به صورت رو در رو<sup>۱</sup> یکدیگر را ملاقات نکنند که این خود باعث تغییر در نحوه تعامل و ارتباط کارکنان و نوع مدیریت سازمانها شده است که به تفصیل به شرح آنها خواهیم پرداخت.

شناخت این عوامل و تغییرات، ما را در درک بهتر موضوع و اجتناب از ارتباطات غیرموثر و مواجه شدن با مشکلاتی در زمینه مدیریت نیروی انسانی خصوصاً هدایت و کنترل آنها یاری نموده و در نتیجه باعث افزایش کارایی فردی و سازمانی شده و اثربخشی آن را به همراه خواهد داشت و هرگونه مقاومت در مقابل تغییر و عدم انعطاف مساوی است با انزوا و نابودی شخص و سازمان.

۲

**واژگان کلیدی:** سازمانهای مجازی<sup>۲</sup>، سازمانهای الکترونیکی<sup>۳</sup>، ارتباطات سازمانی<sup>۴</sup>، سیستمهای اطلاعاتی<sup>۵</sup>

Face To Face  
Virtual Organizations  
E - Organizations  
Organizational Communications  
Information Systems

## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### مقدمه

امروزه با پیشرفت بسیار سریع و پرشتاب فن‌آوری و تولید علم مواجه هستیم و اطراف ما دائماً همه چیز در حال تغییر و حرکت رو به جلو می‌باشد و تغییرات شتابان دهه‌های اخیر، طول دوره‌های زندگی [چرخه عمر] را کوتاه‌تر و عصر اطلاعات را به سرعت وارد عصر ارتباطات کرد (رودی و دیگران، ۱۳۹۳). بر این اساس پژوهشگران و صاحب‌نظران مختلف اسامی متفاوتی را برای عصر حاضر نام نهاده‌اند که از آن جمله می‌توان به عصر سرعت تغییرات و تحولات، عصر اینترنت، عصر فن‌آوری اطلاعات و... اشاره نمود، ولی به طور اعم آن را «عصر اطلاعات» نام نهاده‌اند که معتقدند موج سوم مربوط به عصر اطلاعات است که با حضور رایانه معرفی شده و بارزترین مشخصه آن اینترنت می‌باشد که به سرعت در حال گسترش و توسعه بوده و حوزه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات را تحت تأثیر قرار داده و هدف آن رفع نیاز اطلاعاتی است که بوسیله رایانه و اینترنت همراه با بانک‌های اطلاعاتی و در بستر شبکه‌های تار عنکبوتی<sup>۶</sup> WWW جهانی این نیاز تا حدودی رفع گردیده است و ادامه روند آن حرکت از فضای یک بعدی (متن، پست الکترونیکی و...) به فضای دو بعدی (فیلم، تصویر و آدمک‌های شبیه‌سازی شده) می‌باشد و «عصر مجازی» در حقیقت، شکل توسعه و تکامل یافته عصر اطلاعات و دانش است که در آینده‌ای نزدیک ظهور خواهد کرد و فضای سه بعدی را در اختیار بشر قرار خواهد داد. در عصر حاضر، عمر محصولات کوتاه شده و حتی تئوری‌ها تغییر می‌کنند و تعاریف کامل‌تر می‌شوند. دنیا سالهاست که از مرز سنتی عبور کرده و مرزها را در هم شکسته و امروز صحبت از دهکده‌ی جهانی و جهانی شدن است. امروز مرزها درهم شکسته شده است و ما با سازمانهای پیچیده مواجه هستیم و سازمان‌ها غالباً از حالت فیزیکی و با آن ساختمان‌های عریض و طویل فیزیکی و محدودیت‌های مکانی خارج شده‌اند. مجازی شدن و الکترونیکی شدن سازمان‌ها بر ارتباطات سازمانی تأثیر گذاشته، جلسات از طریق شبکه‌های مجازی برگزار شده و بدون نیاز به سفرهای طولانی و با صرفه‌جویی در وقت و هزینه، امروز با چالش‌های جدید مواجه هستیم و همه این‌ها مستلزم تغییر هستند و نحوه‌گزینه‌ش، استخدام و حفظ کارکنان، بازطراحی افزایش مهارت‌ها و مهندسی مجدد فرایندها تغییر نموده است به طوری که هرگونه مقاومت در مقابل تغییر و عدم انعطاف مساوی است با انزوا و نابودی شخص و سازمان.

امروز حتی مشتریان متفاوت شده‌اند و منابع اطلاعاتی به روز و در دسترس نظیر شبکه اینترنت و بعضاً اینترنت (شبکه داخلی سازمان) و اکسترانت (اینترنت‌های توسعه‌یافته، جهت استفاده کارکنان منتخب و افرادی خاص در خارج سازمان) و سایر شبکه‌های اجتماعی باعث شده تا حق انتخاب‌شان توسعه یابد. با تغییرات فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نوع و حجم اطلاعات در اختیار و شیوه ارتباطات تسهیل و به کلی دگرگون شده بطور مثال تسهیلات و خدمات متنوعی که کتاب‌فروشی‌های مجازی نظیر آمازون به مشتریان خود می‌دهند و سهولت در چگونگی خرید و نحوه پرداخت آن باعث شده که مشتریان، دیگر از کتاب‌فروشی‌های سنتی که مستلزم سفر داخلی، صرف وقت زیاد، ترافیک و مشکل جای پارک و ریسک حمل پول نقد و لزوم جستجوی پلاک به پلاک کتاب‌فروشی‌ها جهت اطمینان از وجود کتاب مورد نظر می‌باشد، بی نیاز شوند و حتی گرایش برخی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی نیز به سمت آموزش مجازی متمایل گردیده است مثلاً دانشگاه آزاد اسلامی که واحد الکترونیکی

۶ - در این نوع ساختار، رهبر وظیفه ایجاد سازمان مجازی را به عهده می‌گیرد. اساس این سازمان به مرکزیت آن وابسته است و خواسته‌های مشتری در محوریت آن قرار دارد.



## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

راه اندازی نموده است و دانشجویان از پشت میز رایانه خود در منزل یا لپ تاپ خود از هر مکانی، در ساعات مشخص وارد سایت دانشگاه شده و در کلاس های مجازی از رهنمودهای اساتید خود بهره مند می گردند و با سایر دانشجویان در کلاس از طریق شبکه، در مباحث درسی مشارکت می نمایند که در آینده نه چندان دور با توجه به عدم نیاز به احداث ساختمان های فیزیکی و نگهداری آن و غیره، خود باعث کاهش هزینه های شهریه و کاهش رفت و آمد و صرفه جویی در وقت و زمان و مزایای متعدد دیگر شده و امکان ارتباط با کلاس از هر نقطه ای میسر خواهد بود. امروز مجازی شدن در کلیه حوزه ها مشهود است و پروژه ها به صورت مجازی طراحی و اجرا می شوند.

امروز صحبت از جرائم سایبری<sup>۷</sup> و سرقت ها و کلاه برداری و تروریست سایبری است و جنگ های آینده، جنگ های اطلاعاتی و حمله به پایگاه های اطلاعاتی کشورها خواهد بود. ادامه این روند و تغییرات جهانی، در آینده نه چندان دور همه چیز را دگرگون خواهد کرد.

### تعاریف

۴ ارتباطات: ارتباطات در معنای عام آن عبارت است از کلیه فعالیت های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می رود. (فرهنگی، ۱۳۸۲: ۱۷)

به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی از فرستنده به گیرنده به گونه ای که گیرنده عیناً نظر فرستنده را درک و بازخور دهد ارتباطات گفته می شود... پس موفقیت مدیر و سازمان در تحقق اهداف مورد نظر منوط به طراحی و استقرار سیستم ارتباطی اثربخش خواهد بود. (طبرسا، ۱۳۹۳) که البته در توضیح این تعریف می توان گفت چنانچه بازخور دریافت شود ارتباطات دوجانبه (دو طرفه) است و در صورت عدم دریافت ارتباطات یک جانبه (یک طرفه) خواهد بود و اگر گیرنده مقصود فرستنده را به طور کامل درک نماید ارتباطات کامل و در صورت عدم درک کامل پیام، ارتباطات ناقص خواهد بود.

ارتباطات سازمانی: به طور وسیع به عنوان پردازش، تعبیر و تفسیر پیام ها، اطلاعات، معانی و فعالیت های نمادین در درون و در بین سازمان ها تعریف می شود. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی، ۱۳۹۳: ۳۲)

ارتباطات در سیستم های اطلاعاتی: افراد مناسب و واجد صلاحیت اطلاعات درست را در زمان مناسب و با وسیله ارتباطی مناسب، ارسال یا دریافت کنند. (همان منبع، ۲۷۱)

سازمان الکترونیکی: "سازمان انتفاعی یا غیر انتفاعی می باشد که از اینترنت و ارتباطات شبکه خصوصی ( نظیر اینترنت و اکسترانت) جهت تسهیل فعالیت ها و ارتباطات سازمانی خود استفاده می کند" (همان منبع، ۲۶۲).

Cyber<sup>v</sup>

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

در خصوص تعریف سازمان مجازی<sup>۸</sup> به هر حال تعریف های مختلفی از سازمان های مجازی شده اند، نشان دهنده ی تازگی موضوع، نبود توافق جمعی علمی رشته ی مدیریت در زمینه این گونه سازمان هاست<sup>۹</sup> (الوانی، ۱۳۸۷ : ۳۸۴).

سازمان مجازی: "سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمان ها تامین می کند. یک سازمان مجازی از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه ای است"<sup>۱۰</sup> (رابینز، ۲۰۰۷).

"سازمان مجازی بسیاری از فعالیت های خود را از منابع خارجی تأمین می کند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف شوند"<sup>۱۱</sup> (هندی، ۲۰۰۴).

"سازمان مجازی را شبکه ی موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان و رقباست که بوسیله ی فن آوری اطلاعات به هم پیوند می خورند و قدرت می یابند تا از فرصت های جدید نهایت استفاده را ببرند. ( Goldman et al, ۲۰۰۶).

ایده خلق سازمان های مجازی در نیمه دوم قرن بیستم توسط افرادی همچون پیتر دراگر و الوین تافلر ارائه گردید، لیکن برای نخستین بار در سال ۱۹۸۶ موشووتیز اصطلاح سازمان های مجازی را مطرح نمود که در پی آن اصطلاحات دیگری نظیر شرکت مجازی، بنگاه مجازی، کارخانجات مجازی و کار و عملکرد مجازی، اداره مجازی، آموزش مجازی مطرح شد. سازمان های مجازی می توانند شامل کسب و کار مبتنی بر اینترنت<sup>۸</sup> و سازمان های غیر دولتی و غیر انتفاعی<sup>۹</sup> باشند که می توان در مجموع آن ها را سازمان های الکترونیکی<sup>۱۰</sup> نیز نامید. در تعریف دیگری، سازمان های مجازی به مجموعه ای از سازمان های مستقل اطلاق می شود که به طور موقت با هم همکاری می کنند، دوایر مستقل و یا افرادی هستند که به طور مرتب ولی از طریق فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)<sup>۱۱</sup> با هم کار می کنند که بتوانند در دنیای فعلی بر دیگر سازمان ها برتری داشته باشند، آن ها توانایی خود را با هم جمع کرده و به صورت یک سازمان کار می کنند. یا اینکه هر گاه دو شرکت برای استفاده از قابلیت ها و توانمندی های مختلف یکدیگر یا انجام پروژه مشترک و سرمایه گذاری در پروژه ای که نیاز به منابع مالی، فراتر از توان مالی یا بیشتر از بودجه تخصصی شرکت واحد دارد، نسبت به ایجاد شرکت مشترک اقدام نمایند، آن شرکت مشترک را که به طور موقت ایجاد شده است شرکت مجازی می نامند که با اتمام پروژه، شرکت مزبور از بین می رود. (ما در این مقاله این تعریف را تعریف خاص، می نامیم که تمامی سازمان های مجازی را پوشش نمی دهد و از جامعیت لازم برخوردار نیست). و در نهایت، «سازمان مجازی» یعنی جمع شدن گروهی از افراد، دانش، توان مالی و... بدون حضور فیزیکی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند و با امکانات فن آوری اطلاعات و ارتباطات با هم در ارتباط و تماسند.

<sup>۸</sup>E-Business

<sup>۹</sup>NGO

<sup>۱۰</sup>E - Organizations

<sup>۱۱</sup>Information and Communications Technology

## تفاوت سازمان مجازی با اداره مجازی<sup>۱۲</sup>:

در سازمان مجازی با تدارک فعالیتها از خارج سازمان هدفهای سازمانی تحقق پیدا می کنند به عبارتی واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست که سازمانهای پارندی<sup>۱۳</sup>، شبکه ای<sup>۱۴</sup> و بدون مرز<sup>۱۵</sup> از جمله سازمانهای مجازی محسوب می شوند، در حالی که در اداره مجازی، فن آوری جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی می شود و کار را عملی می دانند که باید انجام گیرد نه جایی که فرد باید به آنجا برود. (الوانی، ۱۳۸۷: ۳۸۴ - ۳۸۹)

## ویژگی های سازمان های مجازی

منابع مختلف ویژگی های متفاوتی را برای اینگونه سازمانها قائل شده اند که به برخی از آنها اشاره می گردد:

۱) ساختارهای افقی، تیمهای مجازی و تغییر نقش مدیر به رهبر: با توجه به تخصصی شدن امور و متخصص شدن غالب کارکنان در حوزه فعالیت خود و شبکه شدن ارتباطات، دیگر مانند سازمانهای سنتی از سلسله مراتب، تمرکز و ارتباطات عمودی صرف، خبری نیست یا در حداقل می باشد و جریان ارتباطات به طور همزمان و در سراسر سازمان به صورت عمودی، افقی و مورب با سلسله مراتب متقاطع، در ابتدا منجر به کاهش سطوح مدیریت میانی در سازمان و پهن تر شدن ساختار سازمانی شده و منابع انسانی را پراکنده نموده است و ساختار آنها شبیه تی (T) برعکس شده است (⊥) و به مرور با نهادینه شدن فن آوری اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی شکلی شبیه لوزی پیدا کرده، به نحوی که امکان ارتباط بدون واسطه مدیریت با کارکنان و بالعکس، تسهیل شده است. فردگرایی و دیکتاتوری (به علت دو سویه بودن رسانهها) از جوامع حذف و کار گروهی، تفکر جمعی، مشارکت و تیمهای مجازی از طریق رسانه ای بر

### Virtual Office<sup>۱۲</sup>

۱۳ - سازمان پارندی یا مدولار: فعالیتهای غیر راهبردی در زنجیره ارزش به واحدهای خارجی محول می شود.

۱۴ - سازمان شبکه ای: شبکه ای از سازمانهاست یا مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که با یکدیگر پیوند خورده اند. با ارتباطات درونی و بیرونی، گروههای کاری شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا، محور قراردادن مشتریان و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، امکان دعوت از شرکای بیرونی در صورت لزوم؛ قدرت رقابتی افزایش یافته، خاصیت هم افزایی و امکان بهره برداری بیشتر از فرصت های موجود و تسهیل در دسترسی به بازارهای بین المللی فراهم می گردد.

۱۵ - سازمان بدون مرز یا سازمان بدون ساختار یا سازمان پراکنده: جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان و تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی شناسد.



## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

روی شبکه تار عنکبوتی شکل گرفته است. افراد در قالب تیم‌هایی با سرعت عمل بالا برای تحقق اهداف سازمانی گرد هم می‌آیند ارتباطات کاملاً باز و آزاد در تیم جاری است و اعضاء با احساس همانندی، با احترام زیاد با یکدیگر رفتار می‌کنند. اعتماد بین آنان اساساً مبتنی بر تعهد به هدف‌ها و باور به مهارت‌های فکری استوار است. زمان حیات تیم‌ها بر حسب مورد منعطف است و مدیران در نقش رهبر ظاهر می‌شوند.

(۲) جهانی شدن و تولید در کلاس جهانی (WCM)<sup>۱۶</sup>: با توجه به گسترش تجارت جهانی و شبکه‌های ارتباطی فرا مرزی از جمله اینترنت، رقبا و همکاران ما در سراسر جهان پراکنده شده‌اند.

(۳) ارتباطات با ابزارآلات ماشینی و با استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات: روش هدایت فعالیت‌ها و تعامل و برقراری ارتباط الزاماً چهره به چهره نیست و با گذشته تغییر نموده و ارتباطات از طریق شبکه‌ها و با استفاده از رایانه شخصی، لپ‌تاپ، تبلت، نوت بوک، تلفن همراه و... با پست الکترونیکی؛ پست صوتی، ویدئو کنفرانس و... انجام می‌گیرد. بعضاً فروشندگان می‌توانند به وسیله یک شبکه محلی با هم ارتباط داشته باشند.

(۴) نداشتن مرز مشخص و غیر متمرکز بودن از نظر مکانی: عدم وجود فضاهای فیزیکی و ساختمان‌های عریض و طویل و عدم نیاز استقرار کارکنان در ساختمانی خاص، بدلیل امکان انجام وظایف از طریق دورکاری.

(۵) درگیری پویا: درگیری پویا نگرشی است که "زمان" و "روابط انسانی" و مدیریت را وادار به بازنگری در مورد نگرش‌های قبلی در رویارویی با تغییر سریع و مداوم می‌کند. 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)

(۶) عدم وجود قواعد فراگیر و جهان‌شمول: بدلیل نوپا بودن این سازمان‌ها، در حال حاضر فاقد برنامه‌های راهبردی هستند لذا در حال آزمایش و بازی (سعی و خطا) هستند.

(۷) شتاب و سرعت زیاد: به منظور لزوم بروز واکنش سریع در مقابل تغییرات و رقبای جهانی.

(۸) انسجام اطلاعات و تغییر حجم و نوع داده‌ها و نحوه انتقال و نگهداری آنها.

(۹) در نوردیدن زمان: استفاده از اطلاعات و امکانات و برخی از خدمات آنها در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و در اغلب موارد عدم نیاز به ارتباطات هم‌زمان، همچنین با توجه به پراکندگی جغرافیایی در سطح جهان و پراکندگی شعب/ نمایندگی در کشورهای مختلف، امکان کار ۲۴/۷ (یعنی بیست و چهار ساعت در روز و هفت روز در هفته) میسر است.

(۱۰) «دانش محوری» اساس اداره جوامع مجازی خواهد شد و کارکنان ناگزیر از به روز کردن اطلاعات، مهارت، دانش و تخصص خود هستند. اقتصاد تولید محور به اقتصاد اطلاعات محور تبدیل شده، به نحوی که ارزش محتوی فکری یک محصول، بیشتر از ارزش محتوی فیزیکی می‌باشد.

(۱۱) انعطاف‌پذیری: انجمن حسابداران مدیریت کانادا معتقد است شرکت مجازی هر چه می‌خواهد باشد اما انعطاف تنها ویژگی قابل تعریف آن خواهد بود. (میرزایی اهرنجانی و دیگران، ۱۳۸۵)

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

۱۲) نیاز به اعتماد و اطمینان بیشتر : با توجه به شرایط ناپایدار و عدم وجود قوانین ثابت، همانند مقررات و سیاست های سازمان های سنتی و شکل ارتباطات بصورت بین شخصی و بدلیل انجام مبادلات و تعاملات از طریق سیستم های شبکه رایانه ای و ایجاد فضای امن، اطمینان و اعتماد از اهمیت بیشتری در مقایسه با سازمان های سنتی برخوردار است.

۱۳) همکاری و رقابت بین سازمانی: شرکت های مجازی به وسیله همکاری بین گروهی هم افزا نه تنها با هم همزیستی خواهند داشت، بلکه باعث رشد و پرورش یکدیگر می شوند. (این ویژگی در تعریف خاص از شرکت های مجازی صادق است.)

۱۴) خدمات قراردادی (جعبه قرارداد): تبادل اطلاعات یا تامین مواد و لوازم مورد نیاز از طریق مشارکت کردن با شرکت های تامین کننده یا کارگزاران صورت می گیرد. (این ویژگی در تعریف خاص از سازمان های مجازی صادق است.)

### عوامل گرایش سازمان ها به سمت مجازی شدن:

- ۱) لزوم پویایی و همراهی با تغییرات سریع و مداوم و جریانی که ما نیز در آن قرار داریم.
- ۲) استفاده از فن آوری های نوین اطلاعاتی در کسب و کار الکترونیکی.
- ۳) دسترسی به مشتریان جدید و بعضاً غیر بومی.
- ۴) امکان حضور در بازارها و توان رقابت حتی در عرصه بین المللی، همچون شرکت های چند ملیتی علی رغم محدودیت های منابع مالی و منابع انسانی در قالب یک شرکت کوچک یا متوسط (SME)
- ۵) حذف محدودیت های زمانی و مکانی. [ انعطاف و صرفه جویی در هزینه و زمان ]
- ۶) تغییر رویکرد مشتریان از روشهای خرید سنتی به روش های نوین خرید و گرایش مشتریان به سهولت در خریدها و تغییر شیوهی خرید ایشان، خریدهای راحت تر با اطلاعات بیشتر و حق انتخاب گسترده تر.
- ۷) سهولت در شیوه های پرداخت از طریق اتصال به مجاری و شبکه های مجازی بانکی.
- ۸) نیاز به اطلاع رسانی به روز و مداوم و حفظ ارتباط با مشتریان و معرفی کالاهای جدید، قابلیت ها، مشخصات فنی، قیمت و موجود بودن کالا در انبار یا اتمام آن.
- ۹) افزایش تولیدات، محصولات و خدمات تخصصی.
- ۱۰) ایجاد اشتغال و بهره وری.
- ۱۱) تغییر مشاغل از دائمی و مادام العمر به موقتی.
- ۱۲) عامل سرعت، به منظور تسریع در اجابت خواسته های مشتریان و ذینفعان.
- ۱۳) تاکید بر سرمایه فکری به جای سرمایه فیزیکی.

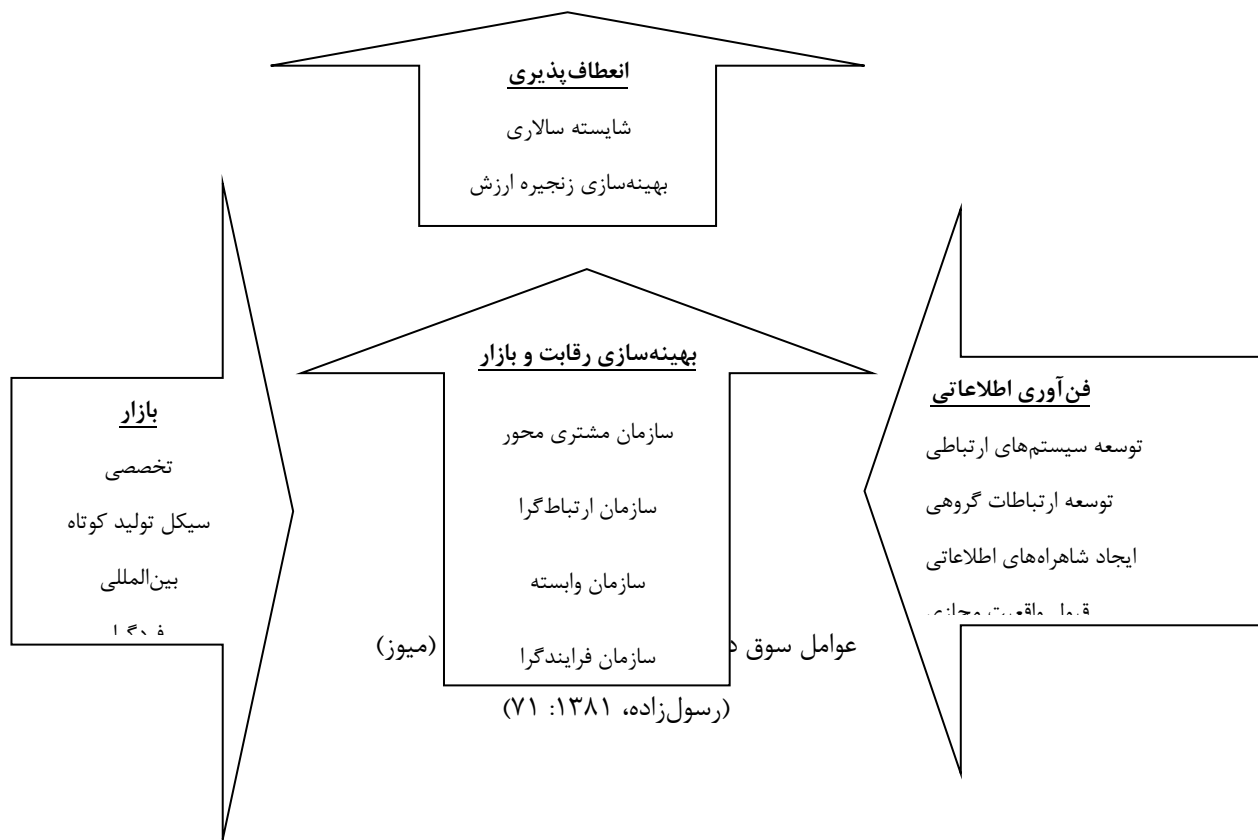


# اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- (۱۴) ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی، وفاداری حرفه‌ای (اخلاق حرفه‌ای) مهم‌تر از وفاداری سازمانی (اخلاق سازمانی) می‌باشد. (میرزایی اهرنجانی و دیگران، ۱۳۸۵) [مثلاً از طریق دورکاری]
- (۱۵) خلاقیت و نوآوری: 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 (الوانی، ۱۳۷۸: ۳۹۲)
- (۱۶) به منظور شبیه‌سازی: "سازمان‌های مجازی، ایده‌آل برای شبیه‌سازی رفتار یک نهاد کسب و کار است که در آن برنامه‌ریزی و هماهنگی کلیده‌های موفقیت هستند" (Zato et al, 2012).

۹



## مزایای مجازی شدن سازمان‌ها

مجازی شدن سازمان‌ها دارای مزایای متعددی مانند: کاهش هزینه‌های مربوط به مکان فیزیکی و محدودیت‌های ناشی از آن، امکان فعالیت بدون تعطیلی در تمام ساعت شبانه‌روز، افزایش سوددهی، افزایش خدمات رسانی به مشتریان، افزایش سرعت با استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات به‌روز و آگاهی از آخرین وضعیت فن‌آوری، محصولات و رقبا؛

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

جهانی شدن، استقلال عمل، آزادی و انعطاف پذیری بیشتر کارکنان، امکان کنترل بر زندگی سازمانی و کاهش تعارض بین کار و زندگی (ناشی از کار در مکان سنتی)، کاهش مشکلات مربوط به تردد و رفت و آمد و ترافیک و آلودگی، قدرت پاسخگویی سریع به تغییرات بازار، امنیت و ... می باشد. همچنین مجازی شدن سازمان، باعث چابکی سازمانی می گردد، "میسون - جونز (۲۰۰۰) در مقاله خود، استفاده از دانش کسب و کار و فرصت های ایجاد شده به واسطه سازمان های مجازی را با عنوان چابکی سازمانی نام برده است." (ابراهیمیان جلودار و دیگران، ۱۳۹۰)

"سازمان مجازی بهترین مثال برای سازمان چابک است. به کارگیری فن آوری های اطلاعاتی، همچون اینترنت، پست الکترونیکی و رشد فزاینده استفاده از کامپیوتر، باعث شده است که ساختارهای سازمانی جدیدی وارد عرصه شوند؛ سازمان هایی که کاملاً با سازمان های سنتی که بزرگ، انعطاف ناپذیر و به صورت دیوان سالارانه اداره می شدند، تفاوت دارند. در واقع، سازمان های مجازی به سبب ویژگی های منحصر به فرد، از جمله ساختار سازمانی منعطف و مسطح و سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته، می توانند با سرعت و اثربخشی بیشتری به سازمان چابک تبدیل شوند" (Yaghoubi et al, 2011).

### معایب مجازی شدن سازمان ها و تاثیرات منفی آن بر ارتباطات سازمانی

حرکت به سمت مجازی شدن سازمان علاوه بر نیاز به سرمایه گذاری جهت استقرار فن آوری روز و مدرن و استخدام و تامین کارکنان متخصص در زمینه فن آوری اطلاعات، در خصوص موضوع روابط و تعامل کارکنان موجب بروز چالش های جدیدی در برابر مدیران و کارکنان می گردد از جمله هنگامی که اعضای سازمان مجازی به هم وابسته هستند و در ضمن کنترلی روی هم نداشته باشند، ایجاد هماهنگی بین آنها دشوار است و ویژگی های تعاملی و اداره منابع انسانی در چنین سازمان هایی حائز اهمیت بیشتر بوده، دستیابی به الگوهایی برای ایجاد تعامل و مراودات جمعی میان گروه های کاری و کارکنانی که در محیط های دور از هم پراکنده اند از جمله چالش های این سازمان ها است.

با توجه به بعد فاصله فی مابین رئیس و مرئوس، مدیران، چنین می پندارند که نمی توانند نظارت و کنترل کاملی بر آنها داشته و کمتر می توانند بر الگوهای ارتباطی غیر رسمی برای تبادل اطلاعات تکیه کنند. لیکن سه راهبرد را می توان در این خصوص پیشنهاد نمود (KURLAND EGAN, 1999) که عبارتند از:

(۱) کنترل ستاده ها<sup>۱۷</sup>: تاکید اصلی بر تفویض اختیار و خودکنترلی کارکنان معطوف است و مبتنی بر اعتماد به کارکنان می باشد.

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

۲) رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد: با توجه به کاهش سرپرستی فیزیکی سرپرست، از طریق وضع قوانین و مقررات و شرح شغل و استانداردهای عملکردی و... از توانایی کارکنان جهت انجام صحیح وظایف و کارها اطمینان حاصل می شود.

۳) رسمی کردن ارتباطات: هر قدر که فاصله فیزیکی بین سرپرست و کارکنان بیشتر باشد، احتمال اینکه از ارتباطات غیر رسمی استفاده شود کمتر می گردد.

شایان ذکر است که الگوی یک، نتیجه مدار است و الگوی دو و سه ماهیتاً رفتار مدار می باشند. (KATZ & KAHN, 1978).

بنابراین به نظر می رسد هنگامی که بازده کار قابل اندازه گیری باشد، به جای کنترل فرایند کار، تکیه بر بازده مناسب تر باشد. همچنین ارائه شرح وظایف شغلی مدون و وضع استانداردهای کاری و سیاست های مشخص و ارتباطات رسمی بین کارکنان و سرپرستان لازم است.

نکته حائز اهمیت اینکه، هر چند می توان با استفاده از فن آوری و نرم افزارهایی خاص، عملکرد کارکنان را نظارت نمود، لیکن اینکار منجر به ادراک عدم رعایت حریم شخصی کارکنان شده و باعث نارضایتی، تنش روانی، ایجاد استرس و کاهش تعهد سازمانی در ایشان می گردد، لذا روش جایگزین، ایجاد یک فرهنگ و ارزش های مشترک و خودکنترلی است که بتواند تطبیق چنین فن آوری هایی را با ارتباطات سازمانی آسان کند.

کارکنان روابط چهره به چهره با هم نداشته و از سوی دیگر توزیع اطلاعات و دسترسی به منابع معتبر اطلاعاتی سریع و آسان شده، بنابراین باعث کاهش ارتباطات غیر رسمی شده و از سویی باعث اثر مخرب شایعات و از سوی دیگر امکان کاهش همکاری ها و هم پاری ها بین کارکنان را فراهم نموده است. همچنین کارکنان از نظر اجتماعی منزوی می شوند و ممکن است انزوای اجتماعی و حرفه ای برای آنان ایجاد مشکل کند. از نظر اجتماعی، تعامل غیر رسمی کمتری با کارکنان دیگر و دوستان ایجاد می شود. همچنین اگر کار در منزل انجام شود ممکن است با هدف ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی باشد، لیکن عدم مدیریت صحیح آن منجر به نامشخص شدن مرزبندی بین کار و زندگی در منزل شود که امکان افزایش استرس دور از انتظار نیست.

از نظر حرفه ای کارکنان می ترسند همانگونه که از دیده ها بیرون می روند از یادها هم برونند و از نظر دریافت پاداش های سازمانی و ترفیع ها با آنها به درستی رفتار نشود. در چنین موقعیتی، ادراک آنها از برابری و عدالت سازمانی موضوعی خواهد بود که سازمان باید به آن حساسیت داشته و تدابیر لازم را پیش بینی نماید. از دیگر مشکلات، افزایش برخوردها بین کارکنان مرکزی و کارکنان مجازی و دور از سازمان مرکزی می باشد. همچنین اگر کارکنان دانش محور نباشند، کم کم به حاشیه سازمان رانده می شوند.

موضوع آموزش کارکنان در برخورداری از دانش رایانه ای و اینترنت نیز حائز اهمیت است و با توجه به تغییرات سریع علمی و فن آوری، تمرکز بر تقویت مهارت های مورد نیاز برای مشارکت در سازمان های مجازی است که این مهارت ها عبارتند از:



۱) مهارت‌های فنی: منظور توانایی حل مشکلات مربوط به ارتباطات الکترونیکی می‌باشد.

۲) مهارت‌های مربوط به فرایند کار: منظور استانداردهای کاری در سازمان می‌باشد که باید به صورت مکتوب و یا از طریق الکترونیک در اختیار کارکنان قرار گیرد، نظیر نحوه پاسخگویی به مشتریان و زمانبندی و اولویت‌بندی آن، نحوه تهیه گزارش‌ها و....

۳) مهارت‌های ارتباطی و کار جمعی: این مهارت‌ها در جهت آمادگی کارکنان برای کارهای گروهی و تیمی، تعاملات متقابل، مشارکت و تشریک‌مساعی با یکدیگر می‌باشد که می‌توان از طریق آموزش یا ترتیب دادن ملاقات‌های رو در رو در فواصل معین به ارتقای این مهارت همت گماشت.

همچنین ممکن است مشکلات دیگری مانند تاثیر منفی بر عملکرد کارکنان بخاطر فضای کاری فیزیکی نامناسب، عدم هماهنگی سلسله مراتب سازمانی با روابط از بالا به پایین با آنچه که لازمه سازمان‌های مجازی است ( ساختار افقی و منعطف) نیز بروز یابد و در نهایت اگر رابطه استخدامی، طراحی مجدد نشود و انگیزه کافی برایشان مهیا نگردد، تعهد کارکنان مجرب و با ارزش نسبت به سازمان کم خواهد شد و آنها سازمان را ترک خواهند کرد و به سازمان‌هایی خواهند رفت که منافع بیشتری برایشان فراهم گردد.

۱۲

## فن‌آوری اطلاعات و رفتار سازمانی<sup>۱۸</sup>

فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی بر رفتار سازمانی و ارتباطات سازمانی تاثیر گذاشته که در سه حوزه به شرح ذیل بررسی می‌گردد: (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۳)

## الف) سازمان‌های مجازی و رفتار فردی

۱) عواطف<sup>۱۹</sup>: در سازمان‌های سنتی، احساسات و عواطف جایگاهی نداشت و آن را مخرب می‌دانستند و عقلانیت حاکم بود، لیکن در سازمان‌های الکترونیکی، با توجه به شبکه‌ای شدن ارتباطات از طریق فن‌آوری و همکاری در زمان‌ها و مکان‌های جداگانه و انزوای اجتماعی و تغییرات سریع و ناپایدار، کارکنان احساس می‌کنند آزادانه‌تر می‌توانند عواطف خود را بروز دهند.

۲) اخلاقیات و امور شخصی<sup>۲۰</sup>: [رعایت حریم شخصی]

۳) انگیزش<sup>۲۱</sup>

۴) جبران خدمات<sup>۲۲</sup>

Organizational Behavior<sup>۱۸</sup>  
Emotions<sup>۱۹</sup>  
Ethics & Privacy<sup>۲۰</sup>  
Motivation<sup>۲۱</sup>  
Compensation Issues<sup>۲۲</sup>

در یک سازمان مجازی، استخدام، انتصاب و حفظ کارکنان چالش جدیدی است که مدیران با آن مواجه هستند، با توجه به متخصص بودن کارکنان در زمینه فن آوری اطلاعات، انتظار آنها برای جبران خدمات افزایش یافته و در صورت عدم جبران خدمات ممکن است سازمان را ترک نمایند، از سوی دیگر کنترل های شدید مانند نظارت الکترونیکی، سایت های غیر مرتبطی که آنان بازدید می کنند یا کنترل پست های الکترونیکی آنها با توجه حصول اطمینان از در حال کار بودن آنها، باعث از بین رفتن فضای اعتماد متقابل و ادراک تجاوز به حریم شخصی شده، اثرات ناخوشایندی بر روحیه و انگیزه کارکنان خواهد گذاشت.

### ب) سازمان های مجازی و رفتار گروهی

(۱) تصمیم گیری<sup>۲۳</sup>: از یک سو مدل های تصمیم گیری ها در اینگونه سازمان ها از مدل تصمیم گیری فردی به مدل های تصمیم گیری گروهی، تغییر نموده و با توجه به پراکندگی جغرافیایی، سرعت تصمیم گیری توسط افراد گروه افزایش یافته و نیازی به تایید تمامی تصمیمات توسط مدیر ارشد نمی باشد چرا که فرصتی برای این کار نیست و از سوی دیگر مدل های عملی و کاربردی جایگزین مدل های عقلایی شده است.

(۲) ارتباطات سازمانی<sup>۲۴</sup>: سیستم اطلاعات باز و ارتباطات بیشتر، از یک سو باعث تجزیه حالت سلسله مراتبی سازمان ها و سهولت در ارائه و ابلاغ تصمیمات از بالا به پایین و جریان اطلاعات از پایین به بالا شده و موجب تجمیع و فزونی اطلاعات بیش از اندازه گردیده، از سوی دیگر احساس همانندی و گروهی را ایجاد نموده است. همچنین پراکندگی جغرافیایی و تسریع در انتقال اطلاعات از مسیرهای رسمی باعث کاهش ارتباطات غیر رسمی شده است.

(۳) رهبری<sup>۲۵</sup>: نقش مدیر در اینگونه سازمان ها بیشتر نقش رهبری است که باید از سرعت در تصمیم گیری، انعطاف پذیری و بینشی که بتواند چشم انداز سازمان را برای کارکنان تبیین و آنان را هدایت نماید، برخوردار بوده و خلاء مقررات، قوانین و سیاست های سازمان های سنتی را جبران و روحیه حمایتی داشته باشد.

(۴) اعتماد سازی<sup>۲۶</sup>: شرایط ناپایدار و تغییرات سریع و مداوم و همچنین نبود قوانین و مقررات و سیاست های ثابت موضوع روابط بین شخصی و اعتماد و اطمینان به افراد گروه از جمله رهبر و عدم وجود هرگونه رفتار فرصت طلبانه، از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

(۵) سیاست های سازمان ها و شبکه ای شدن<sup>۲۷</sup>: سیاست ها و تاثیر بر افراد اثر گذار در سازمان های مجازی با توجه به عدم وجود فعالیت های چهره به چهره نسبت به سازمان های سنتی متفاوت می باشد.

Decision making<sup>۲۳</sup>  
Organizational Communication<sup>۲۴</sup>  
Leadership<sup>۲۵</sup>  
Building Trust<sup>۲۶</sup>  
Politics and Networking<sup>۲۷</sup>

۶) آزار جنسی و بد رفتاری های کلامی<sup>۲۸</sup>: شواهد نشان داده است که با توجه به عدم فرهنگ سازی، افراد معمولاً در فضاهای مجازی از بد رفتاری های کلامی استفاده می نمایند که نیاز به فرهنگ سازی جهت رعایت ملاحظات اخلاقی دارد.

با توجه به اهمیت موضوع رهبری و حمایت سازمانی (سبک رهبری حمایتی) در سازمان های مجازی به تفصیل به شرح آن می پردازیم:

به زعم یانگ<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۰) "سه دیدگاه درباره پیامدها و عوامل مربوط به رضایت شغلی در سازمان ها وجود دارد: در اولین دیدگاه رضایت شغلی عامل مؤثر بر پیامدهای سازمانی نظیر عملکرد سازمانی و حمایت سازمانی محسوب می شود. در دیدگاه دوم، این سازه به عنوان پیامدهای سازمانی در نظر گرفته می شود که تابع رهبری و حمایت سازمانی و ویژگی های شغل است و در دیدگاه سوم رضایت شغلی، تحت تأثیر ویژگی ها و صفات فردی قرار می گیرد."

#### تفاوت در نقش و جایگاه رهبری در سازمانهای سنتی و مجازی

رهبری در سازمان های سنتی عمدتاً در سطوح بالا و به صورت رسمی است، لیکن در سازمان های مجازی کارکنان در رهبری و مسؤولیت و تصمیم گیری ها سهیم هستند و نقشی است که رهبران به صورت رسمی و غیر رسمی در تمام سطوح و بخش های سازمان ایفا می کنند. برای کارکنانی که دور از دفتر مرکزی هستند و با مشتری در ارتباط هستند، سرعت بسیار مهم است و فرصتی برای تایید تصمیمات توسط سطوح بالاتر نیست. بنابراین در سازمان های نوین، رهبری به مفهوم نفوذ در افراد در جهت تحقق اهداف سازمان، مسؤولیتی فراگیر و همگانی است. در واقع همه اعضا در ایفای نقش رهبری سهیم هستند.

اموری که رهبر در سازمان مجازی انجام می دهد شامل موارد ذیل می باشد:

۱) هدایت و مدیریت عملکرد فردی و جمعی:

الف) هدایت عملکرد فردی: بازخورد به موقع از عملکرد اعضا از طریق گزارش گیری از مشتریان و دیگر همکاران آنها که با او در ارتباط و تعامل ماشینی هستند.

ب) هدایت عملکرد جمعی شامل:

❖ تبیین ماموریت (فلسفه وجودی) و ترسیم چشم انداز سازمان برای اعضا جهت هدایت فعالیت های آنها در موقعیت های مبهم.



❖ مذاکره با افراد سازمان در مورد مسؤولیت های آنان در رابطه با یکدیگر به منظور ایجاد یک درک مشترک از نقش ها

و مسؤولیت های خود و دیگر اعضا.

❖ بازخورد به کارکنان: به دلیل اینکه مانند سازمان های سنتی امکان ارائه بازخورد عملکرد به صورت روزانه به کارکنان وجود ندارد، لذا می بایست با روش هایی نظیر کنفرانس های هفتگی از طریق اینترنت و ویدیو کنفرانس به ایشان بازخورد داد.

(۲) به کارگیری فن آوری متناسب با وظیفه سازمان و اعضای سازمان و استفاده از روش های همزمان برخط مانند طوفان مغزی یا روش های غیر همزمان .

(۳) مدیریت فرهنگ ها و خرده فرهنگ ها: درک تفاوت های فرهنگی بین اعضا و استفاده از آن به عنوان مزیت و شکل دهی و حفظ فرهنگ سازمانی که حامی راهبردها باشد. به زعم شاین، در خصوص فرهنگ سازمانی دو نقش عمده برای رهبران عبارتند از: الف) شکل گیری فرهنگ سازمانی (ساز و کارهای اولیه). ب) تداوم و استحکام آن (ساز و کارهای ثانویه).

(۴) کمک به توسعه آینده شغلی کارکنان.

(۵) ایجاد شبکه و ارتباطات : جهت جذب منابع مورد نیاز از مناطق مختلف و ایجاد ادراک مشترک، از طریق ارتباط با مدیران حوزه های مختلف، مشتریان، افراد خارج از سازمان، عرضه کنندگان، سرمایه گذاران و...

(۶) ایجاد اعتماد و جو اطمینان بین اعضا.

(۷) مدیریت گروه افزارها یا سیستم های الکترونیک که سیستم های سخت افزاری و نرم افزاری را با هم ترکیب و یکپارچه می کنند. مانند سیستم کنفرانس های ویدئویی رومیزی و سیستم نرم افزارهای همکاری<sup>۳۰</sup>.

#### چالش های فراروی رهبران مجازی: (Levin, 2000)

(۱) زنده نگه داشتن، مدیریت اجرایی متعهد.

(۲) ایجاد موارد تجاری مؤثر.

(۳) حفظ تمرکز و توجه بر شهروندان.

(۴) حفاظت از حریم خصوصی افراد.

۳۰- نرم افزارهای همکاری برای افزایش فعالیت های گروهی و توانمندسازی فرایندهای تیم های کاری طراحی شده اند. شکل دیگر این سیستم ها، سیستم پشتیبان گروهی است که برای تصمیم گیری گروهی طراحی شده است. به کمک سیستم های پشتیبان گروهی، جلسات طوفان مغزی و تصمیم گیری و دیگر فعالیت های خلاق به منظور ایجاد ایده ها و پیشنهادها به سهولت انجام می شود.

- ۵) اجرای مراقبت های امنیتی مناسب.
- ۶) ثبت و نگهداری سوابق الکترونیکی.
- ۷) برقراری زیربنای تکنیکی قوی.
- ۸) برطرف کردن دغدغه های منابع انسانی.
- ۹) اطمینان از ارائه خدمات یکپارچه به عموم.

البته چالش هایی دیگری نیز وجود دارد، از جمله اینکه پارامترها و طراحی عملیات رهبر با سایر قوانین در تعارض نباشد.  
(طبری و دیگران، ۱۳۹۰)

### تیم های مجازی

کار تیمی به صورت مجازی، چالش های خاص خود را دارا می باشد و با توجه به وابستگی کاری، هماهنگی آنها از طریق مجازی دشواری های خاص خود را دارد. لذا رهبر تیم و سایر اعضا می بایست آموزش های لازم در خصوص ارتقای مهارت های ارتباطی - تعاملاتی تیمی و کار گروهی، برگزاری جلسات و مبادله نظرات و مشارکت در تصمیم گیری ها، به صورت مجازی را ببینند. از خصوصیات تیم های مجازی این است که غالباً به دلیل موقت بودن، تحمل بیشتری برای تنوع اعضا دارند و توجه عمده آنها معطوف به تحقق اهداف است. دیدگاه امروز بیان می دارد که حتی برای انتخاب اعضای جدید تیم، اعضای قدیمی هم باید در مصاحبه و گزینش آنان دخیل بوده و نظر بدهند و انتخاب اعضای جدید صرفاً محدود به نظر مدیر ارشد سازمان یا ریاست دایره کارگزینی یا سرپرست نباشد.

سه نیاز مهم در راستای کار تیمی، پرورش و پیشرفت آن وجود دارد که عبارتند از:

- ۱) نیاز به تبادل نظر جهت توافق در اولویت های تیم و تعهدات.
- ۲) نیاز به ارتقای ارتباطات متقابل و حاکم شدن جو اطمینان و اعتماد در میان اعضا.
- ۳) نیاز به تبیین و روشن بودن نقش ها و مقبولیت و مورد احترام واقع شدن آنها توسط اعضا.

### ج) سازمان های مجازی و سیستم های سازمانی

- ۱) ساختارهای سازمانی<sup>۳۱</sup>: از خصوصیات ساختار سازمان های مجازی، ساختاری ارگانیک، انعطاف پذیر، تیم های وظیفه ای در محیطی پویا و متلاطم می باشد.

Organizational structures<sup>۳۱</sup>

- (۲) طرح کار ۳۲: عدم حضور فیزیکی کارکنان نیاز به باز طراحی مشاغل و شکل‌دهی محل کار می‌باشد.
- (۳) انتخاب کارکنان ۳۳: کارکنان باید دارای صلاحیت‌های لازم باشند و متناسب با فرهنگ سازمان‌های مجازی از جمله روحیه کار تیمی، محل کار غیر رسمی مثلاً کار در منزل، پی‌گیری سریع و به موقع پروژه‌های مجازی و ذهنیت کار ۲۴/۷ (یعنی ۲۴ ساعت در شبانه‌روز و هفت روز در هفته) برخوردار باشند، چرا که سازمان‌های مجازی انتظار دارند کارکنان به طور متوسط ۶۰ تا ۷۰ ساعت در هفته کار کنند. همچنین باید دارای مهارت‌های کافی برای کار در محیطی دور از همکاران و آمادگی کار در انزوا و نیز مهارت‌های مربوط به فن‌آوری مورد نیاز در زمینه رایانه، ارتباط از راه دور، مدیریت پروژه و ... را داشته باشند. باید سعی شود کسانی انتخاب شوند که شخصیت و ارزشها و عاداتشان با انتظارات سازمان منطبق باشد.
- (۴) تعادل میان کار و زندگی ۳۴: عدم توازن بین کار و زندگی شخصی، مستعد بروز بحران می‌باشد.

#### اندازه‌گیری عملکرد و سیستم پاداش‌دهی در سازمان‌های مجازی

۱۷ می‌بایست مواردی از قبیل: یادگیری مستمر، توانایی حل مشکل، برقراری ارتباطات مؤثر و تعاملات متقابل درخور تحسین، مدیریت تعارض، سرعت در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و ... همراه با سطح عملکرد کارکنان بر مبنای بازده آنها با استفاده از پاداش‌های مادی و معنوی مانند قدردانی در روزنامه یا درگاه سازمان یا پایگاه اطلاعاتی، ارسال نامه الکترونیک یا صوتی و ... جبران گردد و تبعیضی بین کارکنان دفتر مرکزی و کارکنان مجازی قائل نشد و مجازی بودن، موجب فراموش شدن در تقسیم پاداش‌ها یا ارتقا و پیشرفت شغلی آنها نشود و عدالت سازمانی رعایت گردد.

#### نتیجه‌گیری

سازمان‌های مجازی، که از تغییر شکل سازمان‌های سنتی به الکترونیک و در بستر استفاده از امکانات فن‌آوری اطلاعات بوجود آمده‌اند، نوید بخش موفقیت‌های گسترده‌ای به نظر می‌رسند، لیکن این سازمان‌ها هدف غایی نبوده و گل بی‌خار هم نیستند و دارای نقطه ضعف‌ها و محدودیت‌هایی هستند و محرک‌هایی که سازمان مجازی را قدرتمند می‌سازد، به همان اندازه آن را آسیب پذیر می‌کنند، با ذکر این مهم که همچنان حرکت رو به جلو با سرعت ادامه دارد و آنچه که ثابت است خود تغییر است.

آموزش و توسعه فرهنگ استفاده از فن‌آوری‌های جدید یکی از چالش‌های مهم در توسعه فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی است. مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران و کارکنان سنتی ادامه داشته و تسلیم فن‌آوری‌های نوین نمی‌شوند و مراحل توسعه را با تأخیر مواجه می‌سازند. میزان استفاده و آشنایی با فن‌آوری‌های نوین و اینترنت در افراد یک جامعه، یکسان

Design Work  
Employee choosing  
Work-Life Balance



## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

نبوده و این فاصله در میان کشورها نیز وجود دارد و در سطح جهانی، شکاف و فاصله دیجیتالی که بعضاً ملاک فقیر بودن یا ثروتمند بودن کشورها شده، یکی دیگر از مشکلات سرعت بخشیدن به توسعه در این حوزه می‌باشد.

شکل‌گیری و انسجام فرهنگ سازمانی، به عنوان نظام ارزش‌های غالب و مشترک، موضوع مهمی است که برای تحقق آن، در سازمان‌های مجازی، انجام دادن فعالیت‌های هماهنگی در عرصه‌های اجتماعی کردن (تحت عنوان سیستم‌های اجتماعی-فنی که به تعامل ارزش‌های اجتماعی وقع نهاده)، تیم‌سازی و کارهای تیمی و رهبری لازم هستند. برای فراهم آوردن شرایط مناسب از نظر فرهنگ، می‌بایست متقاضیان کاری را استخدام کرد که با فرهنگ سازمان‌های مجازی از جمله تناسب با شرایط کار از راه دور مطابقت داشته باشند و خود کنترل و مسؤولیت‌پذیر باشند، ضمن اینکه خود مدیران نیز می‌بایست دارای فرهنگ مجازی باشند و به منظور توسعه ارتباطات با کارکنان و مشتریان به طور مکرر و متناوب از بخشهای مجازی بازدید نمایند و به تنظیم راهبردها و حل مشکلات بپردازند و در توازن کار و امور شخصی کارکنان به ایشان کمک نموده و از نقش استراحت و تفریح در ارتقای بهره‌وری ایشان غافل نباشد و در کاهش اصطکاک بین کارکنان مجازی با کارکنان مرکزی همت گمارند و در توزیع پاداش‌ها عدالت را رعایت نمایند، به تامین رفاه کارکنان و درآمد متناسب با تخصص‌شان توجه نموده و از طرق مختلف در ایشان ایجاد انگیزه نمایند و با در اختیار گذاشتن اطلاعات متناسب با نیاز کارکنان، مشارکت بیشتر آنها در تصمیم‌گیری‌ها و تفویض و دادن مسؤولیت و اختیار و خودنظارتی و کاهش کنترل‌های مستقیم مخصوصاً از طریق نرم‌افزارهای رایانه‌ای یا دوربین‌ها از تنش و استرس ایشان کاسته و به ایجاد تعهد و افزایش انگیزه در آنان اهتمام ورزند.

۱۸

کسب مهارت‌های جدید برای مدیران و کارکنان از جمله توسعه مهارت‌های رهبری و تبیین راهبرد و هدف سازمان به طور مشخص برای تمامی افراد و به نظم درآوردن رفتارهای کارکنان و برانگیختن ایشان از طریق پایبندی به ارزشهای فرهنگی و انتقال ارزشهای مشترک، از جمله مهم‌ترین مراحل است. این ارزشها نحوه عمل سازمان را در شرایط مختلف تبیین می‌کنند، لذا لازم است توسط اعضای سازمان درک شوند و به آنها پایبند باشند. انتقال و پایبندی به ارزشها در سازمان‌های مجازی از دشواری و اهمیت بیشتری نسبت به سازمان‌های سنتی برخوردار است. بنابراین باید ارتباطات تقویت شود و از شیوه‌های متفاوت مانند ویدئو، روزنامه، نامه‌های شخصی یا الکترونیکی، سخنرانی، گردهمایی‌های عمومی، ارسال بروشورها و هدایایی که ارزشهای سازمان در آنها نشان داده شود، استفاده کرد. مدیران باید در رفتارهای خود پایبندی به ارزشها را جلوه‌گر ساخته و در نهایت تعهد عاطفی نشات گرفته از باور به ارزشها و اهداف سازمان توسط کارکنان منجر به عملکرد مطلوب در شرایط مختلف گردد که الگوسازی نیز موثر خواهد بود. مدیران امکان مشارکت همگانی در اطلاعات را فراهم نموده و آگاهی کارکنان را افزایش داده، آموزش‌های لازم را برایشان تدارک دیده با تدابیری مانند چرخش شغلی در اجرای پروژه‌های مجازی بر مهارت آنها افزوده و از آنها حمایت کرده و اعتماد آنها را جلب نموده تا رفتار آنها مسؤولانه تر و عمکردشان بهبود یابد.

تیم‌ها ابزارهای اساسی برای نوآوری و سرعت عمل هستند، کار تیمی از دیگر ویژگی‌های سازمان‌های مجازی است که باید تیم‌سازی تقویت شود و از عملکرد موفق تیم‌ها به صورت مادی و معنوی قدردانی نمود. در سازمان‌های مجازی، کار در انزوا و ارتباطات کم با همکاران و دوستان، سطوح بالایی از فشار روانی و انزوای اجتماعی را در پی دارد و بعضاً کارکنان ممکن است مستعد افسردگی شوند و بهداشت روانی آنها آسیب ببیند. برای رفع این مشکل می‌توان تکالیف تیمی را طوری طراحی کرد که اعضا مجاز باشند با همکاران مورد علاقه خود همکاری کنند و سابقه کار با یکدیگر را داشته باشند و در نتیجه بهتر یکدیگر را شناسایی کنند و با هم مانوس باشند و به شیوه‌های مختلف مانند ویدئو کنفرانس بین آنها ارتباط برقرار کرد و مجاز باشند در

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

فواصل معینی گرد هم آیند و تماس رو در رو داشته باشند، همچنین از طراحی مجدد شغل استفاده کرد و مفهوم و محتوای کارها را غنی ساخت.

در انتها پیشنهاد می گردد پژوهشگران و آینده پژوهان<sup>۳۵</sup> مطالعات گسترده تری در خصوص چشم انداز آینده سازمان ها در سطح جهانی و پیش بینی تغییرات شگرف آینده را به عمل آورده و زمینه های لازم جهت هم سو شدن با تحولات گسترده و حرکت به سوی موج چهارم را فراهم نموده تا کشورمان دوباره بتواند همچون گذشته با دانشمندان بزرگ، خلاق و پایه گذار علوم مختلف مانند محمد بن موسی خوارزمی، ابوریحان بیرونی، خواجه نصیرالدین طوسی، عمر خیام نیشابوری و ... در توسعه ی علوم و نوآوری پیشرو باشد که کلید موفقیت در تمامی ابعاد است همانگونه که دراکر (۲۰۰۱) نیز می گوید "نوآوری، موفقیت در بازار است" (Gebhardt and Pohlmann, 2013).

### منابع فارسی

۱. اسگندری، غلامرضا؛ شیخ یوسفی، رویا و آتش پیکر، حسین، فنون و روش های ارتباطات مؤثر، انتشارات اعظم، چاپ اول، تبریز ۱۳۹۴.
۲. فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین خادمی، مهدی؛ نظریه های ارتباطات سازمانی، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ پنجم، تهران ۱۳۹۳.
۳. رودی، کمیل و محمدی حسینی نژاد، ملیحه؛ مقاله ی ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب، ماهنامه مدیریت ارتباطات، شماره ۴۸، اردیبهشت ۱۳۹۳: ۱۱.
۴. طبرسا، غلامعلی، مقاله ی روابط عمومی و ارتباطات سازمانی، دهمین سمپوزیوم بین المللی روابط عمومی، تحقیقات روابط عمومی شماره ۸۱، ۱۳۹۳: ۷۵.
۵. ابراهیمیان جلودار، سید یاسر؛ ابراهیمین جلودار، سید محمود؛ چابکی سازمانی، سرعت پاسخگویی و انعطاف پذیری سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هشتم، شماره ۳۹، بهمن و اسفند ۱۳۹۰.
۶. طبری، مجتبی، سیفی دیوکلایی، معصومه و آهنگر ولوکلایی، سمانه؛ مقاله ی رهبری مجازی، رهبری در سازمان های نوین، عصر فناوری اطلاعات، شماره ۶۷، مرداد ۱۳۹۰: ۶۳.
۷. رفیع زاده کاسانی، رامین، مقاله ی "سازمانهای مجازی"، توسعه و بهبود مدیریت، شماره پنجم، بهار ۱۳۸۹.
۸. الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی و دوم، تهران ۱۳۸۷.
۹. میرزایی اهرنجانی و بزرگی، مقاله ی مروری بر سیر تحول مجازی شدن سازمان ها، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۷۰، ۱۳۸۵.
۱۰. فرهنگی، علی اکبر و دیگران، نظریه های ارتباطات سازمانی، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران ۱۳۸۲.
۱۱. هندی، چارلز، آینده غیر از گذشته است، سازمان فردا، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۷۰.

