

## Public Services Management and Virtual Organizations

Shamsalsadat Zahedi \* 

Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

Public services from a new perspective emphasize the participation of citizens in the governance process. The government's duty in this regard is to create a safe and suitable environment that enables citizens to participate effectively with efficient infrastructure. The progress made in the field of science and technology has provided favorable conditions for cooperation between governments and societies, and it has facilitated the automatic exchange of information between organizations and social systems. The emergence and expansion of virtual organizations is one of the realities of today's world. These organizations can communicate with each other across spatial, temporal, and cultural boundaries through information and communication networks. They have flexibility and exchange their knowledge and skills to achieve common goals. Many countries have realized the capacity and significance of virtual organizations and their social impacts and have realized the necessity of creating and supporting them. The effective and efficient management of these organizations requires special management skills. The method of systematic review of available sources was used in this article. At the end of the article, practical solutions and recommendations were presented.


**Keywords:** Public services, Governance, Information technology, Virtual organization, Heterarchy, Global sourcing, Hyperconnectivity.

---

\* Corresponding Author: [szahedi44@hotmail.com](mailto:szahedi44@hotmail.com)

**How to Cite:** Zahedi, S. (2023). Public Services Management and Virtual Organizations. *Studies in Public Service Administration*, 1(1), 33-52. doi: [10.22054/spsa.2022.70418.1005](https://doi.org/10.22054/spsa.2022.70418.1005)

## مدیریت خدمات عمومی و سازمان‌های مجازی

شمس‌السادات زاهدی  \* | استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

خدمات عمومی از منظر جدید بر مشارکت شهروندان در فرایند حکمرانی تأکید دارد و وظیفه دولت در این مورد ایجاد فضای امن و مناسبی است که با زیرساخت‌های کارآمد، امکان مشارکت شهروندان را به‌طور مؤثر فراهم آورد. پیشرفت‌های حاصله در زمینه علم و تکنولوژی بستر مساعدی را برای همکاری متقابل بین دولت‌ها و جوامع ایجاد کرده است و از این طریق امکان تبادل خودکار اطلاعات بین سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی تسهیل شده است. یکی از واقعیت‌های جهان امروز، ظهور و گسترش سازمان‌های مجازی است. این سازمان‌ها توانسته‌اند از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی، فراسوی مرزهای مکانی، زمانی و فرهنگی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، از ویژگی انعطاف‌پذیری برخوردار باشند و برای تحقق هدف‌های مشترک، به تبادل دانایی‌ها و مهارت‌های خود بپردازند. در حال حاضر کشورهای زیادی به ظرفیت و اهمیت سازمان‌های مجازی و همچنین به اثرات اجتماعی آن‌ها پی برده و ضرورت ایجاد و حمایت از آن‌ها را درک کرده‌اند. اداره مؤثر و کارآمد این سازمان‌ها مهارت‌های مدیریتی خاص و ویژه‌ای را می‌طلبد. در این مقاله از روش مرور سیستماتیک منابع موجود استفاده شده است. در پایان مقاله نیز راهکارهای عملی و پیشنهادهایی درباره موضوع ارائه شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** خدمات عمومی، حکمرانی، فناوری اطلاعاتی، سازمان مجازی، سازمان

غیر سلسله‌مراتبی، منبع‌گیری جهانی، فرا اتصال.

## مقدمه

تأمین خدمات عمومی در زمره عباراتی است که در دهه‌های اخیر به دفعات مورد تأکید قرار گرفته است و هدف از آن نیز برقراری رابطه کارآمد و همکاری متقابل بین آحاد مردم و دولت به گونه‌ای است که بر کیفیت خدمات عمومی افزوده شود و میزان رضایت جامعه ارتقا یابد.

برای بررسی بیشتر موضوع، در این مقاله، از روش مرور سیستماتیک منابع موجود و مرتبط با مطلب مورد بحث (روش SRL)<sup>۱</sup> استفاده شده و از مطالب مندرج در کتب و مقالات و بررسی‌های پیشین بهره‌گیری شده است؛ به عبارت دیگر ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این نوشتار، روش کتابخانه‌ای است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خدمات عمومی از منظر نوین، بر مشارکت شهروندان و اداره امور عمومی با محوریت مردم متمرکز است. خدمات عمومی در این دیدگاه، مستلزم مشارکت عامه مردم در فرایند حکمرانی است و وظیفه اصلی دولت، ایجاد محیط و فضایی قابل اطمینان برای مشارکت مردم در اداره امور عمومی از طریق حکمرانی شبکه ایست (دانگ، ۱۳۹۷).

خدمات عمومی دارای هفت اصل بنیادین است (Denhardt &

Denhardt, 2000):

- ۱) خدمت‌رسانی به جای راهبری و کمک به شهروندان برای تحقق منافع مشترک
- ۲) خلق منافع جمعی و مسئولیت‌های عمومی
- ۳) تفکر راهبردی و دموکراتیک از طریق همکاری و تلاش‌های جمعی
- ۴) خدمت به شهروندان و پاسخگویی به آنان
- ۵) پیروی از قانون اساسی و ارزش‌های اجتماعی
- ۶) احترام به مردم و تأکید بر همکاری و رهبری دوسویه
- ۷) گرامیداشت حقوق شهروندی و خدمات عمومی، پذیرش نقش بیشتر در جامعه و کمک به ارتقای منافع عمومی

---

1 Systematic Literature Review (SLR)

در خدمات عمومی نوین بر شهروندمداری و ارزش‌های مردم‌سالارانه، افزایش پاسخگویی دولت به شهروندان، شفافیت و حاکمیت قانون و ارتقای کیفیت خدمات و کارآمدی افزون‌تر تأکید می‌شود. به این ترتیب، می‌توان گفت که خدمات عمومی فلسفه وجودی و سنگ بنای اصلی دولت‌ها به شمار می‌رود.

با توجه به آنچه گذشت، از نگاه نظریه پردازان جدید، مردم در زمره بازیگران اصلی مدیریت امور عمومی هستند. در چنین عرصه‌ای نقش مهم دولت، ایجاد زیرساخت‌های مناسبی است که امکان مشارکت هرچه بیشتر مردم را فراهم نماید. دولت باید کاربران و کارآفرینان متعدد را بپذیرد، از دخالت‌های افراطی در هر امری بپرهیزد و به نگرهبانی بصیر و آگاه برای استفاده بهینه از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی تبدیل شود. در این مورد پیشرفت‌های حاصله در زمینه علم و فناوری، بستر مساعدی را برای برقراری همکاری متقابل بین دولت‌ها و جوامع فراهم کرده است. با ظرفیت‌هایی که گسترش فناوری‌ها و ارتباطات ایجاد کرده‌اند، امکان تبادل خودکار اطلاعات بین سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی تسهیل شده است. فناوری اطلاعات چنان ابزاری نیرومند در دست کارگزاران و متخصصان قرار گرفته و هر مقدار از دانایی را که بطلبند در اختیارشان قرار می‌دهد. در چنین فضایی آگاهی از ماهیت و سازوکار فناوری‌های اطلاعاتی و استفاده از قابلیت‌های آن‌ها بسیار ضروری است.

یکی از صاحب‌نظران، به نام برونو سالگوئز، سیر تکاملی جامعه را در پنج مرحله (جدول ۱)، خلاصه کرده و در این فرایند به نقش مهم فناوری اطلاعات تأکید نموده است. (سالگوئز، ۱۳۹۸)

جدول ۱. انواع مختلف انسان و جامعه

نوع انسان	نوع جامعه
انسان مصنوعی	جامعه صفر، یک
انسان متمدن	جامعه صفر، دو
انسان متفکر	جامعه صفر، سه
انسان جامعه اطلاعاتی	جامعه صفر، چهار
انسان افزوده و ارتقاءیافته	جامعه صفر، پنج

جامعه صنعتی به انسان کمک کرد تا کارآمدی خود را توسعه دهد (مانند تولید خودرو و برای گسترش توانایی‌های بدن انسان). انسان متمدن با سایر انسان‌ها روابط اجتماعی برقرار کرده و در جهانی که ارزش‌های اجتماعی بر آن حاکم است مشارکت می‌کند. انسان متفکر با الهام از رویکرد اقتصادی، سعی می‌کند منطقی را در پیش بگیرد که به تحقق منافع شخصی وی کمک کند. انسان جامعه اطلاعاتی از ربات‌های ویژه، کامپیوترها و هوش مصنوعی برای انتخاب از محصولات و خدمات موجود بهره می‌گیرد؛ و در نهایت، انسان افزوده یا ارتقا یافته در پی افزایش توانایی‌های خود، می‌خواهد فراتر از روند تکاملی زیست‌شناختی طبیعی انسانی پیش برود.

در حال حاضر ما در عصر اطلاعات به سر می‌بریم. از ویژگی‌های مهم عصر اطلاعات، استفاده از داده‌ها در زمان واقعی است، بدین معنی که داده‌ها بلافاصله پس از گردآوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. از این رو سازمان‌ها نیازمند کارگزارانی هستند که به سرعت داده‌ها را کسب نموده و اطلاعات صحیح و واقعی را منتشر کنند. وجود پیوند قوی و کارآمد میان این کارگزاران امری حیاتی است (ماچادو و دیویم، ۱۳۹۷).

یکی از واقعیت‌های جهان امروز، ظهور و گسترش فعالیت سازمان‌های مجازی است. سازمان مجازی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی این امکان را یافته است که با مرزهای سازمانی منعطف در تمام ساعات شبانه‌روز از تخصص‌ها و مهارت‌های کارکنان دانشی بهره گرفته و خدمات مورد نیاز را به جامعه ارائه نماید. این سازمان‌ها با تکیه بر زیرساخت‌های الکترونیک می‌توانند از طریق پاسخگویی به نیازهای جامعه از هدرروی وقت و سرمایه و نیروی انسانی و منابع مفهومی بکاهند و به نیازهای مخاطبان پاسخ دهند. بر تعداد افرادی که در سازمان‌ها و تیم‌های مجازی به کار اشتغال دارند روزبه‌روز افزوده می‌شود و کارکرد این قبیل سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در کلیه کشورها بسط می‌یابد. سازمان مجازی شکل جدیدی از سازمان است که در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع به کار کرد و فعالیت خود را به‌صورت شبکه‌ای و دیجیتالی ادامه داد. از این نوع سازمان، به‌عنوان سازمان بدون مرز یاد می‌شود (Soni, 2015). این سازمان‌ها توانسته‌اند برای انجام فعالیت‌های عمومی و مشارکت‌های مردمی نقش تسهیل‌کننده‌ای را ایفا نمایند. برای مثال در زمان همه‌گیری کرونا سازمان‌های زیادی با بحران مواجه شدند، البته تعدادی هم

توانستند ثبات خود را حفظ کنند و از طریق مجازی به فعالیت‌های خود ادامه دهند. در این مورد سازمان‌های مجازی با استفاده از پلتفرم‌های مجازی و رویه‌های کامپیوتری، توانستند وضعیت خود را تعدیل کرده و با شرایط روز تطبیق دهند و کار خود را تداوم بخشند. کسب‌وکارها در آینده به سازمان‌هایی اختصاص خواهند داشت که ظرفیت عملیات مجازی را در خود به وجود آورده و یا در حال ایجاد هستند (Ekezie et al., 2020). پیشرفت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های جهانی ایجاد کرد تا از تیم‌ها و سازمان‌های مجازی بهره‌گیرند. این تیم‌ها از افراد متخصص و ماهری تشکیل شده‌اند که از فواصل دور باهم کار می‌کنند تا برای انجام وظایف سازمان و تحقق هدف‌های تعیین شده فعالیت نمایند. اگرچه ممکن است اعضای تیم‌ها و سازمان‌های مجازی به ندرت ارتباط چهره به چهره و رودررو برقرار کنند اما از طریق شبکه‌های دیجیتالی باهم مرتبط‌اند و همگی برای نیل به هدفی مشترک تلاش می‌نمایند.

### تعریف سازمان مجازی

برای سازمان مجازی تعاریف متنوعی مطرح شده است که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- سازمان مجازی یک شبکه انعطاف‌پذیر از هویت‌های مستقل است که از طریق فناوری‌های ارتباطی با یکدیگر مرتبط شده‌اند تا در مهارت‌ها، دانائی‌ها و تجارب دیگران از طرق غیر سنتی سهیم شوند (Pang, 2001).
- سازمان مجازی سازمانی است که کارکنان آن فرای مرزها و محدودیت‌ها با یکدیگر کار می‌کنند و محصولات خود را در مکان‌های مختلف، در سیکل‌های کاری متفاوت و در فرهنگ‌های گوناگون تولید و توزیع می‌نمایند (کریمی، ۱۳۹۱).
- سازمان مجازی یک شیفت اساسی از سازمان سنتی به شکل جدیدی از سازمان‌دهی از طریق فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است (Walker, 2006).
- سازمان مجازی نوعی از سازمان است که به جای تأکید بر فردی که کار را انجام می‌دهد، بر ماهیت کاری که انجام می‌شود توجه دارد (Culo, 2016).
- سازمان‌ها و تیم‌های مجازی از افرادی با جنسیت، تجارب، فرهنگ و مکان‌های جغرافیایی متفاوت تشکیل شده‌اند (Batirik, et al., 2022).

با توجه به تعاریف فوق تعریف زیر برای سازمان مجازی پیشنهاد می‌شود:  
"سازمان مجازی مجموعه‌ای از افراد است که از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی، فراسوی مرزهای مکانی، زمانی و فرهنگی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و برای تحقق هدف‌های مشترک به تبادل دانائی‌ها و مهارت‌های خود می‌پردازند."

### ویژگی‌های سازمان مجازی

ویژگی‌های عمده سازمان‌های مجازی از این قرارند:

#### ۱- منبع‌گیری جهانی

یکی از مباحث عمده در سازمان‌های فرامرزی استفاده از منابع متخصص و توانمند در سطح جهانی است.<sup>۱</sup> این شیوه به‌ویژه در بهره‌مندی از نیروی انسانی در سازمان‌های مجازی بسیار متداول است. در این قبیل سازمان‌ها کارکنان در یک محیط مجازی با یکدیگر همکاری می‌کنند یعنی درجایی که افراد، منابع فیزیکی و فنی در محیطی استقرار یافته‌اند که اثربخش‌ترین مکان برای تحقق هدف‌های سازمانی است. کارکنان این سازمان‌ها اگرچه ماهیتی متفرق و پراکنده دارند اما از یک وجه مشترک نیز برخوردارند که عبارت از پاسخگویی به نیازهای بنیان‌گذاران و مشتریان سازمان است.

#### ۲- انعطاف‌پذیری

اگرچه در سازمان مجازی به کمک فناوری می‌توان افراد مختلف را در هر زمان و در هر مکان<sup>۲</sup> به کار گرفت و از ویژگی انعطاف‌پذیری برخوردار شد اما هم‌زمان پیامد دیگری نیز وجود دارد. مقرراتی که اعضای یک سازمان را به یکدیگر و به سازمان متبوعشان پیوند می‌دهد در سازمان مجازی سست می‌شود. برای مثال لباس یونیفرم در محل کار، زبان مشترک، رویه‌ها و مقررات جاری مشترک سازمانی، چارت سازمانی، ساختمان اداری و همکاران مستقر در محیط کار در سازمان مجازی وجود ندارند. ارتباطات بین کارکنان در سازمان مجازی ممکن است خیلی محسوس نباشد. در اینجا عامل پیونددهنده بین کارکنان،

1 Global sourcing

2 Anytime and anywhere

انگیزه‌های مؤسسان است که باید بکوشند با تأثیرگذاری بر انگیزه‌های کارکنان فعالیت‌های آنان را به سمت تحقق هدف اصلی جهت‌دهی نمایند.

### ۳- نقش پررنگ منابع مفهومی

مهم‌ترین منابع مورد استفاده در سازمان‌ها عبارت‌اند از: منابع انسانی، منابع مالی و اعتباری، منابع فیزیکی و منابع مفهومی. اساسی‌ترین نقش را در هر سازمان، منابع مفهومی ایفا می‌کنند. مدیران موظف‌اند منابع موجود یعنی نیروی انسانی، مواد اولیه، سرمایه و تجهیزات را به گونه‌ای باهم ترکیب کنند که بهترین استفاده ممکن از آن‌ها به عمل آید. اگر نیروی انسانی، منابع مالی و سرمایه‌ای، وسایل و تجهیزات را منابع فیزیکی و مشهود بدانیم، اطلاعات و دانائی‌ها در زمره منابع مفهومی یک نظام به شمار می‌آیند. منابع فیزیکی به وسیله منابع مفهومی اداره می‌شوند و از طریق سیستم مفهومی، اطلاعات مربوط به منابع فیزیکی تجلی می‌یابند. برای تلفیق منابع فیزیکی و منابع مفهومی می‌توان از فناوری‌های اطلاعاتی بهره گرفت.

نموده‌هایی از فناوری‌های اطلاعاتی که بر فرایند کارها در دوران جدید اثر می‌گذارند در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

اینترنت پدیده شگفت قرن، انقلاب مهمی در ارتباطات پدید آورده است. ویژگی عمده‌ای که در اینترنت وجود دارد و در سایر رسانه‌ها دیده نمی‌شود بازخورد و تعامل است. اینترنت مانند صنعت چاپ امکان ایجاد اطلاعات را برای عموم فراهم می‌کند، مانند تلفن تبادل اطلاعات را ممکن می‌سازد، مانند کتاب‌ها و نشریات، امکان یادگیری و خودآموزی را به وجود می‌آورد، مانند سینما و تلویزیون امکان سرگرمی را فراهم می‌آورد و کلیه این کارها را به طور هم‌زمان نیز انجام می‌دهد؛ اما ویژگی عمده آن در داشتن بازخورد و قابلیت تعامل است که سبب شخصی کردن ارتباطات می‌شود (سلنو، ۲۰۰۰).

برخلاف سایر رسانه‌های سنتی که جریان اطلاعات را یک‌سویه برقرار کرده و به کمک آن‌ها شنوندگان و بینندگان، فقط اطلاعات را دریافت می‌کردند، اینترنت به کاربران اجازه می‌دهد که نقش فعالی را بر عهده گیرند و از این طریق برای نیازهای شخصی خود پاسخ بیابند. همین ویژگی مهم است که امکان تشکیل سازمان‌های مجازی و بهره‌گیری از مزایای آن را فراهم می‌آورد.



جدول ۲. برخی از فناوری‌های اثرگذار بر فرآیند کارها در دوران جدید

Internet, Intranet, Extranet, Private networks	اینترنت، اینترانت، اکس‌ترانت، شبکه‌های خصوصی
Electronic commerce	تجارت الکترونیکی
Communication technologies	فناوری‌های ارتباطی
Telecommunicating	مبادله از راه دور، مخابره از راه دور
Remote connectivity	ارتباط از راه دور، کنترل از راه دور
Teleworking	دورکاری
Electronic mail	فناوری پستی، پست الکترونیکی
Virtual organizations	سازمان‌های مجازی
Artificial Intelligence	هوش مصنوعی
Internet of things	اینترنت اشیا <sup>۱</sup>
Internet of behaviors	اینترنت رفتارها <sup>۲</sup>
...	...

نمودهای پیشرفت فناوری از یک سو در ظواهر زندگی پدیدار شده‌اند و از سوی دیگر در نظام‌های کاری و تولیدی رخ نموده‌اند. زمان مفهوم دیگری یافته است، لحظه‌ها ارزشمند شده‌اند و کارها در محدوده‌های زمانی فشرده‌تری انجام می‌شوند. برای ادامه حیات در دنیای پیچیده امروز نیاز به تغییرات اساسی در سازمان‌هاست. فناوری‌های جدید اطلاعاتی می‌توانند از طریق ایجاد ساختارهای نوین و وظایف سازمانی جدید به تحقق این هدف کمک کنند.

#### ۴. مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش

در دنیای شبکه‌ای سازمان‌ها، اطلاعات و فناوری کامپیوتری کمک شایانی برای افراد هستند تا از طریق آن‌ها به صورت مجازی با یکدیگر همکاری کنند؛ اما بهره‌گیری از امکانات بسیاری که سازمان‌های مجازی دارند منوط به آگاهی از سلسله‌مراتب دانش و

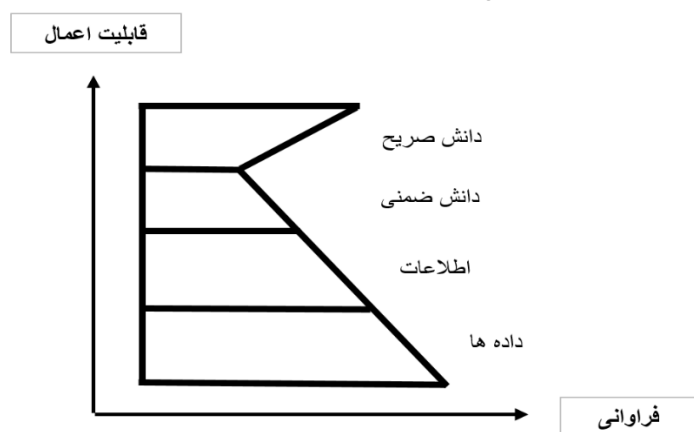
۱ شبکه‌ای از دستگاه‌های فیزیکی متصل به اینترنت که هر یک می‌تواند با دستگاه‌های دیگر ارتباط برقرار کند (همشهری، ۱۴۰۱).

۲ ردیابی و تحلیل رفتارهای افراد مورد نظر آگاهی از میزان علاقه‌مندی آنها به الگوهای رفتاری خاص به منظور حفظ نظم و قانون (Thomas, 2022).

ساز و کارهای مدیریت دانش است. بسیاری از افراد و سازمان‌ها آگاهی کافی از شبکه‌های دانشی ندارند و از آن مهم‌ترین است که از نادانی خود نیز بی‌خبرند.<sup>۱</sup> در سلسله‌مراتب دانش، داده‌ها به پرسش‌های مربوط به موضوع خاص پاسخ می‌دهند. برای مثال، تعداد حوادث ناشی از کار در طی سال جاری، اطلاعات، مفهوم و زمینه لازم را برای عمل فراهم می‌کند مانند تعیین معیارهایی برای تصمیم‌گیری، دانش نیز به عمل منجر می‌شود، مانند تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود یا رفتار مشخصی که صورت می‌گیرد (Camison et al., 2009).

در سازمان‌ها و تیم‌های مجازی آگاهی از شبکه‌های دانشی و چگونگی بهره‌گیری از آن‌ها بسیار اهمیت دارد. مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانائی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به‌نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت (Shultze, 2000). در مدیریت دانش تلاش می‌شود تا دانائی‌های ضمنی و پنهانی که در ذهن افراد وجود دارد به دارایی آشکار و صریح تبدیل شود و با دیگران به اشتراک گذاشته شود تا با ایجاد ارزش در سازمان، بهره‌وری ارتقا یابد. پیش شرط استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات تیم‌ها و سازمان‌های مجازی آشنایی با شبکه‌ها و سازوکارهای مدیریت دانش است.

شکل ۱. نمودار سلسله‌مراتب دانش



منبع: Nissen, 2006

1 They are not aware that they are not aware.

## ۵. بینش مشترک

یکی دیگر از مباحث مهم در سازمان‌های مجازی موضوع رهبری اثربخش در این گونه از سازمان‌هاست. رهبری نقش بسیار مهمی در موفقیت تیم‌ها و سازمان‌های مجازی دارد. چسبی که کارکنان در سازمان‌های مجازی را به هم پیوند می‌دهد بینش مشترک است. نقش رهبری تقویت این بینش در بین اعضا و کارکنانی است که ممکن است هرگز یکدیگر را ملاقات نکنند. پیتر سنگه بینش مشترک را نیرویی می‌داند که در قلب افراد وجود دارد، نیرویی که سبب ایجاد انگیزه برای تلاش و فعالیت می‌شود (Culo, 2016). در ساده‌ترین بیان، منظور از بینش مشترک پاسخ به این پرسش است که "چه چیزی را می‌خواهیم به وجود بیاوریم". در رهبری تیم‌ها و سازمان‌های مجازی موضوع مهم این است که چگونه منابع انسانی و گروه‌های کاری را از جای‌جای سیاره باهم مرتبط سازیم تا بتوانند در یک "سازمان بدون دیوار" بر روی پروژه‌ها و محصولات مشترک باهم فعالیت نمایند. نیروی کار نامتجانس و متنوع می‌تواند آراء و نظرات خود را برای حل مشکلات سازمان مطرح کند و نتایج مثبت به بار آورد. البته این دستاورد مهم و ارزشمند زمانی حاصل می‌شود که رهبران سازمان بتوانند بینش و راهبردهای سازمانی را با آن‌ها شریک شوند و این امر مهم فقط از طریق رهبری استراتژیک و راهبردی میسر می‌شود (Sharma et al., 2018). رهبری راهبردی نیز توانایی نفوذ در دیگران به گونه‌ای است که آن‌ها داوطلبانه به انجام وظایف روزمره اقدام کنند (Finklestein & Hambrick, 1996).

## مزایا و محدودیت‌های تیم‌ها و سازمان‌های مجازی

برخی از مزایا و محدودیت‌های تیم‌ها و سازمان‌های مجازی از این قرارند:

### الف- مزایا

- ۱- ایجاد امکان کار در پروژه‌های مختلف برای افراد متخصص
- ۲- امکان پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای بازار جهانی
- ۳- صرفه‌جویی در هزینه‌های مرتبط با استقرار در مکان معین
- ۴- افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان
- ۵- امکان ایجاد تعادل در کار و زندگی برای کارکنان

- ۶- کاهش تبعات منفی بوروکراسی از قبیل کاغذبازی و گسترش بی‌رویه ساختار سازمانی
- ۷- کاهش هزینه‌های مربوط به حمل‌ونقل، آلاینده‌گی و هزینه‌های محیط زیستی
- ۸- کاهش فشار روانی بر کارکنان

#### ب- محدودیت‌ها

- ۱- نبود تعاملات فیزیکی و ارتباطات کلامی بین کارکنان
- ۲- محدودیت در بررسی زبان و بدن و تعاملات چهره به چهره برای برقراری ارتباط مؤثرتر (مانند تن صدا، حرکت چشم‌ها، حالات صورت)
- ۳- دشواری احتمالی در ایجاد هماهنگی و نظارت بر کار کارکنان
- ۴- افزایش امکان فرار مغزها
- ۵- پائین بودن تعهد کارکنان دانش‌محور و افزایش احتمال شکار نیروهای ماهر
- ۶- آسیب‌پذیری روند کار در اثر ناکارآمدی‌های احتمالی در شبکه‌های مجازی
- ۷- وابستگی بیش‌ازحد به تکنولوژی
- ۸- امکان درز کردن داده‌ها و عدم امنیت نظام اطلاعاتی
- ۹- احتمال افزایش انزوای اجتماعی

#### مدیریت تیم‌ها و سازمان‌های مجازی

مدیریت در تیم‌ها و سازمان‌های مجازی اقتضائات خاص خود را دارد. ماهیت این سازمان‌ها به گونه‌ای است که همه افراد نمی‌توانند در آن‌ها به‌طور مؤثری فعالیت کنند. افرادی در این قبیل از سازمان‌ها موفق خواهند بود که با حداقل نظارت بتوانند به کار خود ادامه دهند، از وجدان کار، خودکنترلی و صداقت بالایی برخوردار باشند و در موعد مقرر، وظایف تعیین شده را انجام دهند. کسانی که دائماً نیازمندند که انگیزه کار در آن‌ها تقویت شود بهتر است که در سازمان‌های متداول به کار پردازند.

رهبران جدید الکترونیکی<sup>۱</sup> با چالش‌های زیاد و متنوعی مواجه‌اند و از شیوه‌هایی که با حضور فیزیکی و به‌طور سنتی کار می‌کرده‌اند، باید عبور کرده و بتوانند با تیم‌ها و سازمان‌های مجازی به‌طور مؤثری همکاری نمایند (Chamakiotis, et al., 2021). شاید

بتوان این نوع سازمان‌ها را نوعی سازمان "هترآرکی" نامید که با ساختارهای سنتی سلسله مراتبی و بوروکراتیک متفاوت‌اند.<sup>۱</sup> در این قبیل سازمان‌ها که ممکن است واحدهای اصلی در دفتر مرکزی نباشند، امتیازات و تصمیم‌گیری بین شرکت‌کنندگان توزیع می‌شود. در یک "هترآرکی" یا سازمان غیرسلسله‌مراتبی، توزیع قدرت در بین واحدهای مستقل مانع از ایجاد تمرکز قدرت در رأس سازمان می‌شود و بیشتر به سمت دموکراسی گرایش دارد (Bruszt, 2021).

در پژوهش‌های آکادمیک درباره سبک‌های رهبری رودرو و چهره به چهره تحقیقات زیادی انجام شده است. در مورد سازمان‌های مجازی نیز ضرورت دارد که بررسی‌های بیشتری انجام شود (Batirik, et al., 2020).

البته به موازات پیشرفت تکنولوژی، کار از راه دور امکانات بیشتری پیدا می‌کند و سازمان‌ها نیز می‌آموزند که چگونه خود را با وضعیت جدید وفق دهند، بر تلاش خود برای دیجیتالیزه شدن بیفزایند تا روزه‌روز بیشتر بتوانند به سازمان‌های آینده تبدیل شوند (Choudhury, 2020).

مدیریت بر تیم‌ها و سازمان‌های مجازی مهارت‌های ویژه‌ای را می‌طلبد. چالش‌های عمده‌ای که این مدیران با آن‌ها مواجه‌اند عبارت‌اند از:

- ۱- اعتمادسازی بین اعضا و پاسخگویی سریع در ارتباطات الکترونیکی و پیگیری مستمر
- ۲- تیم‌سازی، تعیین مأموریت‌ها، مشخص کردن هدف‌ها و الزامات عملیاتی
- ۳- توانمندسازی به منظور ایجاد مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌ها باهدف ایجاد هم‌افزایی
- ۴- غلبه کردن بر احساس منزوی بودن در اعضا به‌ویژه در مورد افرادی که نیاز بیشتری به برقراری ارتباطات میان فردی و روابط قوی اجتماعی دارند.
- ۵- ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه به منظور این که عملکرد اعضا دقیقاً شناخته شود و پاداش‌دهی به ازای عملکرد افراد صورت گیرد. (Kirkman et al., 2002)

---

1 Heterarchy vs. hierarchy

## گام‌های مدیریتی

برای مدیریت مؤثر تیم‌ها و سازمان‌های مجازی گام‌های زیر به مدیران پیشنهاد می‌شوند (Reiche, 2013):

۱. همواره در دسترس باشید.
  - کار در تیم‌ها و سازمان‌های مجازی ممکن است باعث شود که افراد حضور مدیر را احساس نکنند و چنین تصور نمایند که به آن‌ها توجه نمی‌شود. به مدیران توصیه می‌شود که به‌طور مرتب با کارکنان خود تماس بگیرند و علاوه بر وظایف روزمره درباره مسائل عمومی زندگی اجتماعی نیز با آنان سخن بگویند.
  ۲. جلسه تشکیل دهید.
  - جلسات را از طریق ویدئو کنفرانس، اسکایپ و سایر شیوه‌های الکترونیکی به‌طور مرتب برگزار کنید (شاید لازم باشد یکی دو بار در سال هزینه شرکت در جلسات حضوری را هم تأمین نمایید).
  ۳. مراودات غیررسمی را تشویق کنید.
  - انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند و اگر از دیگران بی‌خبر بمانند ممکن است تصورات منفی به ذهنشان راه یابد. سعی کنید روابط مبتنی بر اعتماد را بین اعضا افزایش دهید. آن‌ها را تشویق کنید که احساسات خود را باهم در میان گذارند و هر زمان که فرصت دارند به‌طور غیررسمی باهم گفت‌وگو کنند.
  ۴. چرخشی عمل کنید.
  - برای کاهش موانع ارتباطی بین اعضای تیم، ترتیبی اتخاذ کنید تا حداقل یکی از اعضای تیم و سازمان مدت کوتاهی را در محل اعضای دیگر سپری کند.
  ۵. خلاق باشید
- پس از این که تیم کاری شما در تحقق یکی از هدف‌های سازمان موفقیت به دست آورد یک مراسم خاص مجازی برگزار کنید<sup>۱</sup> و هدیه‌ای کوچک برای تمام اعضای تیم ارسال نمایید.

---

1 A virtual reward ceremony

۶. به تفاوت‌های زمانی و مکانی توجه داشته باشید  
با توجه به این که اعضای تیم و سازمان مجازی در نقاط مختلفی از جهان پراکنده‌اند، زمان برگزاری جلسات را چرخشی تغییر دهید تا یک عضو همواره مجبور نباشد صبح زود و یا عضو دیگر تا ساعات دیر شب در جلسه شرکت نماید.

۷. حساسیت‌های فرهنگی را در نظر داشته باشید  
در یک محیط کار مجازی آگاهی از حساسیت‌های فرهنگی حتی از تماس‌های چهره به چهره و رودررو هم مهم‌تر است. تفاوت‌های فرهنگی را به اعضای تیم آموزش دهید. برای مثال چنانچه یکی از اعضای تیم برای سایر اعضا یک پیام کامپیوتری کوتاه و مختصر ارسال کند در صورتی که دیگران ندانند که این شیوه خلاصه‌نویسی و رفتن بر سر اصل مطلب بخشی از فرهنگ اوست ممکن است مکدر شوند و چنین احساس کنند که مورد بی‌احترامی قرار گرفته‌اند.

۸. پذیرش عضو جدید را تسهیل کنید  
اعضای تیم‌ها گاهی در مقابل ورود اعضای جدید و ناآشنا موضع‌گیری می‌کنند و از این که اطلاعات خود را با اعضای تازه‌وارد در میان بگذارند اکراه دارند. در چنین مواردی مدیر باید با برقراری ارتباط بین اعضای تیم پیشین و تیم جدید، فرایند اجتماعی شدن افراد را تسهیل کند.

۹. برای وجوه مشترک و تفاهم متقابل بین اعضا اولویت قائل شوید  
در زمان استخدام و به کارگیری افراد در تیم‌ها و سازمان‌های مجازی در جستجوی اعضای باشید که تجربه کار فراملی و بین‌المللی را داشته باشند. فرهنگ مشترک، ویژگی‌های مشترک، وجوه مشترک شخصیتی، آموزش‌ها و تجارب مشترک موجب اعتمادسازی بیشتر بین اعضا می‌شود.

۱۰. انتظارات و توقعات اعضا را مدیریت کنید  
اعضای تیم ممکن است در پی ارتقای وضعیت کاری خود باشند (برای مثال بخواهند به دفتر مرکزی موسسه انتقال پیدا کنند). توقعات تیم را چگونه پاسخ می‌دهید؟ اگر تیم شما خوب عمل کند چه دستاوردی خواهد داشت؟ در این گونه موارد باید از ابتدا با واحد

مدیریت منابع انسانی مشورت کنید. از امکانات واقعی سازمان خود مطلع شوید و اطمینان حاصل کنید که تا چه حد می‌توانید این امکانات را به کارکنانتان عرضه نمایید.

#### ۱۱. موضوع امنیت اطلاعات را جدی بگیرید

منظور از ایجاد امنیت اطلاعات، پیشگیری از دسترسی غیرمجاز به دارایی‌های اطلاعاتی مرتبط با سازمان مجازی است. امنیت اطلاعات به معنای حفظ جامعیت، محرمانگی و در دسترس بودن اطلاعات در مقابل مخاطرات، تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها تعریف شده است (کتابی و جعفریه، ۱۳۹۷). لازم است که سازمان‌های مجازی درباره امنیت اطلاعات در سراسر قلمرو تحت شمول خود تأکید جدی داشته باشند و دستورالعمل‌های موردنیاز در این زمینه را تدوین نمایند.

#### ۱۲. الزامات مدیریت سبز و توسعه پایدار را رعایت کنید

با توجه به اهمیت زیربنایی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان‌های مجازی و با در نظر گرفتن نقش مهمی که در تداوم فعالیت این سازمان‌ها دارند، ضروری است که در بهره‌گیری از ظرفیت‌های این شیوه ساماندهی، از آموزه‌های مدیریت سبز و توسعه پایدار تبعیت شود. فرایندهایی مانند دیجیتالی‌سازی<sup>۱</sup> (تغییر فرایندهای دستی به فرایندهای دیجیتال)، غیرمادی یا ذهنی سازی<sup>۲</sup> (جایگزینی فعالیت‌های انسانی یا حتی کالاها و خدمات با معادل‌های الکتریکی آن‌ها)، کوچک‌سازی<sup>۳</sup> (استفاده از دستگاه‌های رایانه‌ای کوچک‌تر و هوشمند) و بازیافت زباله‌های الکترونیکی در این سازمان‌ها، سازوکارهای مفیدی برای ارتقای کارآمدی سازمان‌های مجازی هستند. عملیات بازیافت کارآمد به منظور بازیابی فلزهای موجود در رایانه‌های قدیمی می‌تواند به کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از استخراج معدن، تغلیظ، ذوب و پالایش فلزات گران‌بها و صرف انرژی کمتر منجر شود (لابل، ۱۳۹۴). رعایت هنجارهای سبز علاوه بر تأمین منافع سازمان مجازی، درنهایت به نفع کل سیاره خواهد بود

---

1 Digitalization

2 Dematerialization

3 Miniaturization, Downscaling



## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه به علت پیشرفت‌های روزافزون در عرصه‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تغییرات عظیمی در ساختار جوامع ایجاد شده و تقریباً تمامی بخش‌ها به نوعی تحت تأثیر فرهنگ ارتباط و اتصال قرار گرفته‌اند. یکی از صاحب‌نظران در چنین وضعیتی برای مدیریت، اجرا، عملیات، ارائه خدمات و پاسخگویی سریع به نیازهای افراد، از واژه "فرا اتصال" کمک می‌گیرد و در توصیف آن چنین می‌گوید:

فرا اتصال کمک می‌کند تا دولت‌ها هوشمند شوند و از این طریق، خدمات دولتی را به صورتی متنوع و آسان در دسترس شهروندان قرار دهند (Targowski, 2009). در منبع دیگری چنین آمده است "فرا اتصال عبارت است از به کارگیری سیستم‌ها و ابزارهای فراوان، برای این که دسترسی به شبکه‌های اجتماعی و سایر منابع اطلاعاتی همواره میسر باشد (Collins COBUILD Dictionary, 2016).

در زمان حاضر، خدمات عمومی بر مشارکت هرچه بیشتر شهروندان در اداره امور جامعه تأکید دارد. پیشرفت‌های حاصله در زمینه علم و تکنولوژی نیز بستر مناسبی را برای مشارکت و همکاری‌های متقابل مردم و دولت‌ها به وجود آورده است. مردم به‌عنوان بازیگران اصلی مدیریت امور عمومی انتظار دارند که دولت زیرساخت‌های مناسب و کارآمد را ایجاد کند و از طریق ظرفیت‌های موجود در فرا اتصال، زمینه مشارکت واقعی آنان را فراهم آورد. اگر نتوانیم از امکاناتی که در دسترس است به‌درستی استفاده کنیم، مشکل از خود ما ناشی می‌شود و ایراد بر ما وارد است. چنانچه بتوان با هزینه کمتر و با کارآمدی بالاتر خدمتی را انجام داد، غفلت از این سرمایه مجازی و پتانسیل‌های آن امری نابخشودنی است.

البته لازم به تأکید است که کار در سازمان‌های مجازی برای ارائه خدمات و پاسخگویی به مردم، مهارت‌های ویژه‌ای را می‌طلبد. عملکرد صحیح سازمان‌های مجازی می‌تواند در اعتمادسازی بین کارگزاران دولتی و شهروندان مؤثر واقع شود و بر میزان اعتماد جامعه به دولت بیفزاید، اعتمادی که به شدت کاسته شده و متأسفانه روند کاهشی

آن بر روند افزایشی، پیشی گرفته است. باید هرچه سریع تر زنجیره رو به گسست اعتماد را تقویت کرد و به آن قوام بخشید.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Shamsalsadat Zahedi



<https://orcid.org/0000-0002-7969-9082>

## منابع

۱. دانگ، لیشنگ (۱۳۹۷). *نظریه های اداره امور عمومی: عقلانیت ابزاری و ارزشی*، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: مهربان نشر.
۲. سالگویز، پرونو (۱۳۹۸). *جامعه ۵.۰؛ صنعت آینده، فناوری ها، روش ها و ابزارها*، ترجمه محمدرضا عارف، ابوالفضل کیانی بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳. کتابی، ساناز، جعفریه، حسن (۱۳۹۷). *کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات*، تهران: ادیبان روز.
۴. کریمی، منصوره (۱۳۹۱). *سازمان های مجازی، از مبانی تا اجرا*، تهران: فرم نش.
۵. قاسمی پناه، عمادالدین، خلجی، زهرا (۱۴۰۱). *برترین های علم و فناوری در ۲۰۲۲*، برگرفته از روزنامه همشهری، شماره ۸۶۷۶، ص ۲۴، ۱۴۰۱/۱۰/۸، <https://b2n.ir/y049091401108>.
۶. لابل، ریچارد (۱۳۹۴). *فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات اقلیمی و رشد سبز*، تهران: گروه ترجمه انتشارات آتی نگر.
۷. ماچادو، کارولینا و پائولو دیویم (۱۳۹۷). *مدیریت منابع انسانی و چالش های فناوری*، مترجمان: غلامرضا توکلی، سید مجید ابن الرضا، یونس نظری، حمید علی نیا، تهران: نشر مهربان.
8. Batirlik, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies. *Sustainability*, 14(2), 1038.
9. Bruszt, L. (2021). Heterarchies and developmental traps. *Brazilian Journal of Political Economy*, 21, 3-21.
10. Camison, C., Palacios, D., Garrigos, F., & Devece, C. (2009). Connectivity and knowledge management in virtual organisations. *Hershey, New York: Information Science Reference*.

11. Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.
12. Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future: Best practices for all-remote organizations (pp. 58–67). *Harvard Business Review*.
13. Collins COBUILD Advanced American English Dictionary (2016). *Harper Collins Publishers Limited*, hyperconnectivity: P.820.
14. Culo, K. (2016). Virtual organization—the future has already begun. *Media, culture and public relations*, 7(1), 35-42.
15. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559.
16. Ekezie, C.M.D., Gabriel, J.M.O. and Ekweozor, U. (2020), Covid-19 Workplace Adjustments through Virtual Organization Designs, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 4(6) 1495-1500.
17. Finklestein, S. and Hambrick, D.C. (1996), *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, West Publishing Company.
18. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67-79.
19. Nissen, M. E. (Ed.). (2006). *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning: Principled Organizational Knowing & Learning*. IGI Global.
20. Pang, L. (2001), Understanding virtual organizations, *Information Systems Control Journal (ISACA)*, Vol. 6.
21. Reiche, S. (2013), *Managing virtual teams ten tips*, Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/iese/2013/06/20/managing-virtual-teams-ten-tips>.
22. Selnow, G. (2000). The Internet: The soul of democracy. *Vital Speeches of the Day*, 67(2), 58.
23. Sharma, N., Singh, V. K., & Pathak, S. (Eds.). (2018). *Management Techniques for a Diverse and Cross-Cultural Workforce*. IGI Global.
24. Schultze, U. (2000). A confessional account of an ethnography about knowledge work. *MIS quarterly*, 3-41.
25. Soni, L. N. (2015), Advantages of virtual organizations, disadvantages of virtual organizations, *Human Resource Issues in Virtual Organization*,

“TALENT Management, Work-life Balance”, Six Sigma, HR Six Sigma Process.

26. Targowski, A. (2009), *Information technology for societal development*, New York: Hershey.
27. Thomas, L. (2022), *The Internet of Behaviors-A Paradigm Shift*, Retrieved from: <https://tcglobal.com/what-is-internet-of-behaviours/>.
28. Walker, H. (2006). The virtual organization: a new organizational form?. *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, 3(1), 25-41.

### References [In Persian]

1. Dong, L. (2015). *Public Administration Theories Instrumental and Value Rationalities*, Translated by: Hassan Danaei Fard, Tehran: Mehraban Pub.
2. Salgues, B.(2019). *Society 5.0: Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools (Technological Prospects and Social Applications)*, Translated by: Mohammadreza Aref, Abolfazl Kiani Bakhtiari, Tehran: Industrial Management Institute.
3. Ketabi, S., Jaffarieh, H.(2018). *Application of information and communication technology*, Tehran: Adibane Rouz.
4. Karimi, M. (2012). *Virtual organizations, from basics to implementation*, Tehran: Farmanesh Pub.
5. Ghasemipناه, E., Khalaji, Z.(2022). *The best of science and technology in 2022*, Retrieved from: <https://b2n.ir/y04909>.
6. Label, R., (2015). *Information and communication technology, climate change and green growth*, Tehran: Atinagar Publications Translation Group.
7. Machado, C., Davim, P.(2018). *Human Resource Management and Technological Challenges*, Translated by: Gholamreza Tavakoli, Seyyed Majid Ebne Reza, Yunes Nazari, Hamid Alinya, Tehran: Mehraban Pub.

استناد به این مقاله: زاهدی، شمس السادات. (۱۴۰۲). مدیریت خدمات عمومی و سازمان های مجازی، مطالعات

مدیریت خدمات عمومی، ۱(۱)، ۳۳-۵۲. Doi: 10.22054/spsa.2022.70418.1005



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.