

بازنگری در مباحث رفتار سازمانی در عصر الکترونیک

اثر: استیفن رایبزنز

تلخیص و برگردان: دکتر اصغر صرافی زاده*

مقدمه

بررسی اجمالی کتابهای رفتار سازمانی نشان می‌دهد که موضوع اینترنت و تجارت الکترونیک در آنها کمتر یا به هیچ وجه اشاره نشده است. چرا؟ شاید پدیده‌های جدیدی هستند. در واقع، این مورد مثال بسیار مناسبی است برای تفهیم آنچه این روزها در کتابها و کلاس‌ها به دانشجویان آموزش می‌دهیم؛ یعنی اینکه تغییر با سرعت شتابنده‌ای در جریان است. دو سال قبل چنانچه در یک دوره‌ی رفتار سازمانی از اینترنت بحث می‌شد، هدف ارائه‌ی نمونه‌ای از تغییرات تکنولوژیک در محل کار بود. اینترنت را بیشتر متناسب طرح در دوره‌های نظام اطلاعات مدیریت (MIS) می‌دانستیم. حتی برخی از دانشجویان، گرایش تحصیلی خود را با این عنوان می‌گذرانند. تجارت الکترونیک دنیای تجارت و بازاریابی را دگرگون کرده است. در این بحث نویسنده تأثیر جهان الکترونیک را بر رفتار سازمانی نشان می‌دهد. آنچه وی انجام داده مروری پژوهشی بر زمینه‌های کاربرد تجارت الکترونیک، اینترنت و تأثیرات آن بر سازمان و کارکنان است. نویسنده امیدوار است زمانی که کار بر روی

*. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

نسخه‌ی جدیدی از کتاب رفتار سازمانی را آغاز می‌نماید، پژوهش‌های کافی وجود داشته باشد تا بتواند از آنها بهره‌گیرد. نکته دیگر، پیام وی به دانشجویان دکتری و همکاران دانشگاهی است که به دنبال موضوعات پژوهشی هستند. وی به آنها توصیه می‌کند تا اثرات رایانه و اینترنت را بر موضوعات سازمان از رهبری گرفته تا طراحی کارهای گروهی مورد بررسی قرار دهند.

سازمان الکترونیکی چیست؟

ابتدا اجازه دهید دو عبارت تجارت الکترونیک^۱ و کسب و کار الکترونیک^۲ را که به نظر می‌رسد ابهامات بسیاری را به وجود آورده‌اند تعریف کنیم (Hawkins, 1999: 60).
تجارت الکترونیکی واژه‌ای است که به تشریح جنبه‌های فروش کسب و کار الکترونیکی می‌پردازد. تجارت الکترونیک به نمایش کالا و محصولات بر روی شبکه و نیز تکمیل فرم‌های تقاضا برای دریافت آنها می‌پردازد. مقالات بسیاری به تشریح استفاده از اینترنت در کسب و کار و خرید همزمان و بهنگام، بازاریابی و فروش محصولات و خدمات پرداخته‌اند. زمانی که می‌شنوید افراد زیادی از طریق اینترنت اقدام به خرید می‌کنند و یا شرکتهای بسیاری به طراحی شبکه می‌پردازند تا از آن طریق به فروش محصولات، انجام معاملات تجاری، تبادل پول و تکمیل تقاضای خرید بپردازند، برکاربردهای تجارت الکترونیک پی می‌برید. تغییرات قابل ملاحظه‌ای در معاملات مؤسسات و مشتریان صورت پذیرفته است و تجارت الکترونیک همچنان رو به رشد و توسعه است. در سال ۱۹۹۹ تجارت الکترونیک در سطح جهان بالغ بر ۱۱۱ میلیارد دلار بوده است. پیش بینی می‌شود تا سال ۲۰۰۳ این رقم به ۱/۳ تریلیون دلار برسد. لازم به یادآوری است که ۹۰٪ از معاملات و فروشهای تجارت الکترونیک شامل اقلامی مانند فروش شرکت HP به شرکت کامپک و یا فروش لاستیک گودیر به شرکتهای خودرو سازی بوده است تا مواردی مانند خرید کامپیوتر و یا لباس از سوی من و شما جهت استفاده شخصی.

درکنار مفهوم بالا، تجارت الکترونیک شامل کلیه‌ی فعالیت‌هایی است که در یک مؤسسه

1. e-commerce

2. e-business

اینترنت محور^۱ صورت می‌پذیرد. در چنین شرایطی تجارت الکترونیک یکی از اجزاء کسب و کار الکترونیک است. کسب و کار الکترونیک مشتمل بر تدوین استراتژی‌هایی است به منظور استقرار مؤسسه‌ای اینترنت محور که در آن زنجیره‌ی فعالیتها یا گروههای مختلف به صورت الکترونیک در هماهنگی تولید و طراحی، تشخیص رهبران مختلف به منظور راه اندازی کسب و کار مجازی، چالش یافتن افراد ماهر جهت طراحی و اجرای اینترنت و پایگاه وب و یا به منظور حمایت از عملیات اداری سازمان انجام می‌گیرد. کسب و کار الکترونیک شامل ایجاد بازارها و مشتریان جدید است و موضوع اصلی آن بهینه کردن بهره‌برداری از رایانه‌ها، شبکه و نرم افزارهای کاربردی است.

تجارت الکترونیک از اینترنت و اینترانت^۲ برای برقراری مجاری ارتباطی مؤسسه، امکان یکپارچگی و اشتراک اطلاعات و نیز امکان برقراری ارتباط و تعامل مشتریان، تدارک کنندگان کالا، کارکنان و دیگر گروههای مرتبط در سطح مؤسسه به صورت بهنگام استفاده می‌کند.

شاید بتوان میزان انجام کسب و کار الکترونیک را در مؤسسات با درجات مختلف مطرح کرد. شرکتهایی مانند Amazon.com، e-Trade، e-Toys، Varsitybooks، و PetsMart در ده سال گذشته وجود نداشتند به طور کلی محصول انقلاب اینترنتی هستند. مشتریان آنها هیچگاه به صورت فیزیکی در مغازه‌های آنها قدم نزنده‌اند و کارکنان آنها را هرگز ملاقات نکرده‌اند. این شرکتها نمونه‌های بارزی از مؤسسات اینترنتی هستند و تنها منبع درآمد آنها بر اساس تعاملات اینترنتی است.

شرکتهای US "R" Toys، Tupperware، Merrilllynch، و office Depot نیز دارای وب سایت هستند و کالا خدمات خود را از طریق اینترنت بفروش می‌رسانند. ولی عملیات اینترنتی این شرکتها حداقل در حال حاضر بخش کوچکی از عملیات تجاری آنها را تشکیل می‌دهد. در این حالت، عملیات تجارت الکترونیک این شرکتها به شکل متفاوتی از کسب و کار سنتی آنها است. اینها را می‌توانیم شرکتهای توسعه یافته اینترنتی بنامیم^۳

1. Internet-based

2. Interanet

3. Internet Enriched

کاربرد رو به رشد و مورد توجه کسب و کار الکترونیک که هنوز توجه رسانه‌ها را کاملاً به خود جلب ننموده است، استفاده از اینترنت در اداره و مدیریت عملیات جاری مؤسسات است. از این نوع، میلیون‌ها مؤسسه وجود دارند که هیچ کالایی را از طریق اینترنت به فروش نمی‌رسانند، ولی از اینترنت در بهبود ارتباطات با عناصر درون و برون سازمان و بهبود عملیات کاری سنتی خود بهره می‌برند. برای مثال، جنرال موتور از طریق ایجاد نوعی شبکه یکپارچه توانسته است بهره‌وری عملیاتی را از طریق پشتیبانی از شبکه واسطه‌های خود و فروش بهنگام مانند CarPoint, AutoByTell ارتقاء دهد (Teresko, 1999, 41-44). این شرکت می‌خواهد کار مقایسه در انتخاب کالا را برای مشتریان خود آسانتر کند. بنابراین به طراحی نوعی پایگاه داده مرکزی مشتری اقدام کرده که فرآیند طراحی محصول را با خواسته‌های مشتری ارتباط داده و در نهایت اقدام به طراحی شبکه‌ای یکپارچه نموده است که هم مدیریت ساخت اتومبیل را هدایت می‌کند و هم جنرال موتورز (GM) را ملزم به تماس مداوم و مستمر با خریداران اتومبیل قرار می‌دهد.

من ترجیح می‌دهم از اصطلاح سازمان الکترونیک^۱ استفاده کنیم. این اصطلاح نشان‌دهنده‌ی این است که دنیای الکترونیک تنها به مؤسسات تجاری محدود نمی‌شود و مؤسسات غیر انتفاعی و دولت نیز به سوی الکترونیکی شدن پیش می‌روند. موسسه‌ی IRS از طریق اینترنت با مالیات دهندگان ارتباط برقرار می‌کند. موزه‌ها از طریق Web site خود کالا و اقلام را به فروش می‌رسانند. دولت توسط اینترنت امور مختلفی مانند خرید نیازمندی‌های سازمانی تا تجدید گواهینامه رانندگی را انجام می‌دهد. دولت‌های محلی تجهیزات رایانه‌ای خود را شبکه‌ای کرده‌اند تا بتوانند زنجیره‌ی ارائه‌ی خدمات خود را کوتاه‌تر کنند. همانگونه که مفاهیم رفتار سازمانی را به کلیه‌ی سازمانها و نه تنها مؤسسات تجاری مرتبط می‌دانیم. ویژگی‌های سازمان الکترونیکی را نیز می‌توانیم به همه گونه سازمان ارتباط دهیم.

ویژگی منحصر بفرد سازمان الکترونیک چیست ؟

قبل از پرداختن به سازمان الکترونیک و نحوه تأثیر آن بر موضوعات قابل بحث

رفتار سازمانی، باید ویژگیهای منحصر بفرد سازمانهای الکترونیک را مطرح کنیم. اگر این سازمانها با سازمانهای سنتی تفاوت ندارد، پس ویژگی منحصر بفرد آنها چیست؟ اما شخصاً عقیده دارم که این سازمانها از ویژگیهای منحصر بفردی برخوردارند. ذیلاً به طور مختصر نقش قاعده نوین کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک را ذکر می‌کنیم.

۱. نوعاً قواعد پذیرفته شده‌ای وجود ندارد

تا کنون هیچ طرح استراتژیک و یا مدل کسب و کار الکترونیک تأیید نگردیده است. طرحی که در یک ماه موفق عمل می‌نماید الزاماً برای ماه‌های دیگر مناسب نیست و بایستی مورد تجدید نظر قرار گیرد. کسب و کار الکترونیک تمایل به تجربه‌گرایی دارد.

۲. امتیازات این سازمانها به پیشگامان تعلق دارد.

در تجارت الکترونیک ضرب‌المثل "سحر خیز باش تا کامروا باشی" مصداق دارد. اقتصاد تجارت الکترونیک آنچنان کوچک است که کوچکترین سهم از بازار می‌تواند مزیت‌های بلند مدت را به همراه داشته باشد. اینترنت مزایای قابل توجهی را برای پیشگامان در بازار به همراه دارد.

۳. موفقیت چندان بادوام نیست

آنچه در یک زمان موفقیت نامیده می‌شود در گذشت زمان ارزش خود را از دست می‌دهد. در دنیای الکترونیک اعداد و ارقام کوچک با ارزش هستند: "قطره قطره جمع گردد وانگهی دریا شود." رقابت سازمانها را به سوی اتخاذ تصمیمات سریع، ارائه محصول و خدمات جدید در کوتاه‌ترین زمان سوق می‌دهد، راهیابی و نفوذ سریع به بازار و پاسخگویی سریع و به موقع به اقدامات رقابتی یک اصل است. در دنیای الکترونیک اصطلاح "آماده، هدف و شلیک آتش" را بایستی به "شلیک آتش، آماده، هدف" نشانه تغییر داد.

۴. قیمت‌ها همواره تحت چالش هستند

هزینه اندک شرکتهای اینترنت- محور به آنها اجازه می‌دهد کالا و خدمات خود را

بسیار ارزاتر از شرکتهای سنتی ارائه دهند. همچنین اینترنت مقایسه بین کالا و خدمات را میسر می‌کند. امکان مقایسه کالا برای خریدار در شبکه، سود سرشاری که فروشنده در نظام سنتی بازار می‌توانست بدست آورد را تقریباً متفی می‌کند، زیرا مشتری زمان لازم برای جمع آوری اطلاعات قیمتها و دستیابی به کمترین قیمت را در نظام گذشته نداشت. این امر در مورد خرده فروشان نیز که مجبورند قیمتهای خود را رقابتی ارائه دهند تا بتوانند در بازار بمانند، صادق است.

۵. محل استقرار اهمیتی ندارد

در گذشته کارکنانی که به استخدام شرکتهای در می‌آمدند، تدارک کنندگان کالایی که انتخاب می‌شدند و یا مشتریانی که به آنها خدمات ارائه می‌گردید، همگی تحت تاثیر مکان جغرافیایی مؤسسه قرار داشتند. برای مثال در مورد کارکنان سعی می‌شد تا از کارکنان محلی استفاده شود و یا کارکنان از سایر مناطق به محل مؤسسه نقل مکان کنند. امروزه مؤسسات می‌توانند به تواناترین کارکنان از طریق کار از راه دور دسترسی داشته باشند و افراد مجبور به ترک زادگاه خود جهت استخدام شغلی نیستند.

۶. یکپارچگی اطلاعات همه چیز است

اینترنت و اینترنت روشهای سنتی گردش اطلاعات را درون سازمانها دگرگون کرده است. سیستمهای اطلاعاتی یکپارچه و باز، رفتار سلسله مراتب سازمانی سنتی را تحت الشعاع قرار داده و امکان پی گیری امور و طرحها را از طریق کارکنان و مدیران فراهم آورده است. همچنین تصمیم گیری مشارکتی (دموکراتیک نمودن تصمیم گیری و ارتباط سازمان با عناصر محیطی تدارک کنندگان، گروههای همتا و مشتریان) را فراهم کرده است.

علاوه بر تفاوتهاى بالا مایلم تا به نوعی دوگانگی در سازمان الکترونیک اشاره کنم. سازمان الکترونیک از این نظر که دو فرآیند متضاد را به طور همزمان ارتقا می‌دهد، منحصر بفرد است. سازمان الکترونیک در حالی که موجب جدا شدن کارکنان می‌شود منجر به ایجاد گروههای اجتماعی می‌گردد. همان گونه که در ادامه توضیح خواهم داد، اینترنت موجب انزوای اجتماعی می‌شود و این امر اثرات بسیار جدی بر رفتارکاری خواهد داشت. ولی همچنان که تعدادی از متخصصان اطلاعات و طراحی شغل بیان

می‌کنند، اینترنت با ارتباط دادن افراد همفکر به ایجاد گروه‌های اجتماعی کمک می‌نماید (Grantham, 2000). اینترنت از طریق شکستن حصار سازمانها و از بین بردن مرزها، شبکه‌های اجتماعی را شکل می‌دهد. همچنین اینترنت براحتی امکان برقراری ارتباط کارکنان را در داخل سازمان و خارج از آن میسر می‌کند. برای نمونه اقدام اخیر شرکت فورد موتورز و هواپیمایی دلتا در تجهیز کارکنان خود به رایانه‌هایی که با اندک هزینه بتوانند به اینترنت دسترسی داشته باشند، منجر به افزایش توان ارتباطی کارکنان با یکدیگر گردیده و از این طریق آنها احساس می‌کنند که عضو یک گروه اجتماعی هستند. همچنین به طبع آن ارتباط مدیران با کارکنان نیز تسریع گردیده است. البته این امکان نیز بوجود آمده که کارکنان در ابراز اعتراضات خود با یکدیگر همصدا شده و گروهی را در برابر مدیریت شکل دهند.

اثرات بر کارکنان

اثرات سازمانهای الکترونیک بر کارکنان چیست؟

اجازه دهید تا به برخی از عناوین مطرح در رفتار سازمانی پرداخته و ایده‌هایی را بیان کنیم. اما دو الگوی کلی در حال شکل‌گیری است. عدم اطمینانی که سازمان را احاطه کرده و فشارهای که در پاسخ سریع به آن وجود دارد، منجر به استرس و اضطراب بالایی در کارکنان شده است. این فضا موجب شده است که سازمانها به دنبال نوعی انعطاف باشند. سازمانها به منظور کاهش تعداد کارکنان خود، از کارکنان دائمی خود می‌خواهند تا ساعت بیشتری را به کار اختصاص دهند. همچنین بیشتر متکی به کارکنان قراردادی هستند تا ایجاد تعهد در برابر کارکنان دائمی.

اگر تصویری از سازمانهای الکترونیک را از نقطه نظر کارکنان بخواهید، می‌توانید نسخه‌ای از کتاب بردگان شبکه^۱ را مطالعه کنید (Lesard, Baldwin, 2000) نویسنده این افسانه که هر کسی را که در شرکت‌های اینترنت - محور ثروتمند می‌شود را مورد چالش قرار می‌دهد. در این شرکتها تنها تعداد اندکی به ثروت دست می‌یابند. این شرکتها محدود به تعدادی نوآور می‌شوند که کارکنان آنها در شرکت‌هایی مانند Yahoo و یا e Bay استخدام شده‌اند. نویسنده کتاب خاطرنشان می‌سازد اکثر کارکنانی که در

سازمانهای الکترونیک فعالیت می‌کنند بردگانی هستند که ساعت‌های متمادی با فشار بسیار بالا کار می‌کنند و از امنیت شغلی اندکی برخوردارند.

سازمانهای الکترونیک و مسائل رفتار سازمانی

سازمانهای الکترونیک چگونه بر مسائل رفتار سازمانی مانند رهبری، انگیزش و ارتباطات تأثیر می‌گذارند؟

رهبری الکترونیک

آیا رهبری در سازمانهای الکترونیک با سازمانهای سنتی متفاوت است؟ از نظر مدیرانی که هم در مؤسسات الکترونیک و هم در سازمانهای سنتی فعالیت دارند چنین به نظر می‌رسد. آنها بر چهار تفاوت تأکید دارند: سرعت در تصمیم‌گیری، چشم‌انداز آینده، اهمیت بر انعطاف‌پذیری و توانایی کسب انتظارات بالا

سرعت در تصمیم‌گیری

مدیران سازمانها هرگز به کلیه اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری نیازمندند، دسترسی ندارند. ولی مشکل در سازمانهای الکترونیک حادتر است. در این سازمانها محیط در حال تغییر و رقابت شدید است. مگ ویت من (Meg-Whitman) مدیر اجرایی eBay چنین اظهار می‌نماید؛ ما در هر فصل ۴۰ تا ۵۰ درصد رشد داشته ایم این چنین رشدی چالشهای رهبری را کاملاً تغییر می‌دهد. ما در هر سه ماه شرکت متفاوتی هستیم. در طی یکسال تعداد کارکنان ما از ۳۰ به ۱۴۰ نفر و تعداد کاربران ما از ۱۰۰۰/۱۰۰ به ۱۰۰ میلیون افزایش یافته‌اند. در هاس برو (Hasbro) که قبلاً مدیریت آنرا بعهده داشتم استراتژی سالیانه خود را تدوین می‌کردیم و کارها را بر آن اساس هدایت می‌نمودیم. در ebay ما دائماً در حال بررسی استراتژی و بازنگری تاکتیک‌های خود هستیم (Labarre, 1999, 96).

رهبران در سازمانهای الکترونیک خود را قهرمان سرعت می‌دانند آنها غالباً به عصر اینترنتی اشاره می‌کنند که منظورشان سرعت بخشیدن به محیط کاری خود است. رهبران کسب و کار الکترونیک بایستی درسی را که قبلاً فرا گرفته‌اند، فراموش کنند. یعنی اطلاعات را جمع‌آوری می‌نمایند که بتوانند بر اساس آن تصمیم‌گیری نمایند.

این امر در عصر اینترنت امکان پذیر نیست. (مأخذ پیشین، ۱۰۴)

تأکید بر بینش (چشم انداز آینده)

بنیان گذار Prince Line.Com چنین اظهار می‌دارد: مشکلات امروزه را فراموش کنید. باید همواره به نسل بعدی مشکل فکر کنید. (مأخذ پیشین، ۱۰۰) این امر مستلزم رهبری آینده‌نگر و درک عمیق از نحوه اثرات تکنولوژی در تغییر مؤسسات پیشرو است. رهبران موفق تصویری از صنعتی که در آن قرار دارند و فرصتها و محدودیتهای را که با آن مواجه‌اند را در ذهن خود دارند و دائماً در حال کنترل آن هستند. (مأخذ پیشین، ۱۰۴) رهبری آینده‌نگر بی‌شک در هر کسب و کاری اهمیت دارد ولی در محیط hyperKinetic، افراد از رهبران خود انتظار بیشتری دارند. قوانین، سیاستها و مقررات که از ویژگیهای سازمانی سنتی است بیشتر به منظور تبیین مسیر و کاهش عدم قطعیت‌ها در کارکنان هستند. چنین روشهای رسمی ضرورتاً درسازمانهای الکترونیک وجود ندارد و این وظیفه رهبران الکترونیک است که مسیر را بر اساس چشم‌انداز آتی خود مشخص کنند.

استمرار انعطاف‌پذیری

رهبران الکترونیکی به انعطاف‌پذیری بالایی نیاز دارند. رهبران باید بتوانند با فراز و نشیب‌ها کنار آیند. آنها باید این توانایی را داشته باشند که در برخورد با ناسازگارهای سازمانی، اهداف یا مسیر را جابجا کنند. رهبران باید تجربه‌گرایی را تشویق کنند. مارک کوپان مؤسس Broadcast.Com بر این نکته تأکید می‌نماید: زمانی که کار را شروع کردیم فکر کردیم تبلیغات محور اصلی کار و تجارت ما است. ولی اشتباه می‌کردیم. در مورد شبکه فکرمان این بود که شبکه مان را از طریق پخش سرودها در تمامی کشور گسترش دهیم. در عمل فهمیدیم که اشتباه می‌کردیم. ما دریافتیم که بایستی به دفعات مسیر حرکتمان را اصلاح کنیم و این عمل را بایستی به طور مستمر در آینده نیز انجام دهیم. (مأخذ پیشین، ۱۰۰)

غلبه بر انتظارات بالا

نهایتاً رهبران الکترونیکی در دنیایی از انتظارات بالا زندگی می‌نمایند. سرمایه‌گذاران

مخصوصاً در موسسات دات کام (.com). رشد سریعی را انتظار دارند. و زمانیکه کسب و کار الکترونیکی عمومی گردید ارزشهای بازار فشارهای زیادی را بر رهبران در تأمین انتظارات قرار می‌دهد. کلیه مدیران مسئول (مدیران ارشد) بایستی انتظارات را در نظر داشته باشند و مدیران ارشد الکترونیکی انتظارات جاری شان اندک ولی انتظارات بسیاری را در راه دارند (Colvin, 1999, 106).

ساختار الکترونیکی^۱

ساختار سلسله مراتبی سنتی در سازمانهای الکترونیکی جایگاه اندکی دارند. ساختار مسلط بر اساس سیستمهای اطلاعات سراسری سازمان شکل می‌گیرد. نظریه اقتضایی را فراموش کنید. سازمانهای الکترونیکی بطور کلی بر ساختارهای ارگانیکی استوار هستند. این سازمانها مستلزم ارتباطات عمودی، افقی و پله‌ای و تیم‌های عملکردی سلسله مراتبی متقاطع هستند و جهت دستیابی به انعطاف پذیری و شفافیت به رسمیت پائینی نیاز دارند. سازمانهای الکترونیکی بر اساس ساختار تیم - محور و پروژه‌ها طراحی می‌شوند.

این شرایط از نظر کارکنان چه معنی دارد؟ افرادی که قابلیت پیش بینی و ساخت مندی را از طریق شرح شغل، قوانین، دستور العملها و سرپرستان ناظر جستجو می‌نمایند، قادر نخواهند بود در سازمانهای الکترونیکی دوام یابند. این سازمانها کارکنانی را می‌طلبند که دارای قابلیت و توانایی بالا، توانایی فعالیت در شرایط متلاطم (هرج و مرج) و مهارتهای تیمی قوی باشند.

تصمیم‌گیری

روشهای سنتی تصمیم‌گیری باید در سازمانهای الکترونیکی مورد تجدید نظر قرار گیرند. اینکه دقیقاً موارد تجدید نظر چیست، مطمئن نیستیم ولی اجازه دهید دو پیش بینی را ارائه نمایم. ابتدا اینکه، مدل‌های تصمیم‌گیری فردی به احتمال زیاد کمتر دچار دگرگونی می‌شوند. سازمانهای الکترونیکی جوامع تیم - محور هستند. مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی در آنها بیشتر تجلی خواهند یافت.

¹ E-Structure

دوم اینکه مدل‌های تصمیم‌گیری تحلیلی و عقلایی که در نظریات مدیریت استراتژیک حاکم هستند، با مدل‌های عملیات جایگزین می‌شوند. هیچ مدل تایید شده کسب و کار برای سازمان‌های الکترونیکی وجود ندارد. موفقیت با مؤسساتی است که برای انتظارات افراد ارزش قائل شوند و از مدل‌های سعی و خطا بهره بگیرند و بتوانند داده‌های بیشتری را سریعاً جمع‌آوری و بکار گیرند. در نهایت اینکه انتظار شکست را داشته باشند و از آن درس بگیرند.

سازمان‌های الکترونیکی سعی در تصمیم‌گیری دقیق و کاملی ندارند.

سازمان‌های الکترونیکی اغلب با اطلاعات ناکافی تصمیم‌گیری می‌نمایند و در نتیجه از خطا نیز ترسی ندارند. تصمیمات در سازمان‌های الکترونیکی با بازنگری و یا حتی تغییر جهت تصمیمات قبلی مستمراً در حال تغییرند و تصمیمات برنامه‌ای جاری نیز تا حدودی بی‌فایده هستند، زیرا تصمیماتی که باید اتخاذ شوند کمتر در گذشته نمونه مشابه داشته‌اند. بنابراین نه تنها در سازمان‌های الکترونیکی تصمیم‌گیری بایستی به سرعت انجام شود بلکه این تصمیمات کمتر بر تجارب قبلی استوار هستند. البته این شرایط احتمال خطا را افزایش داده و لزوم بازنگری در تصمیمات و ادامه راه را بیشتر می‌نماید.

انتخاب کارکنان

آلن نومان (Alan Naumann) مدیر شرکت کالیکو تکنولوژی^۱ نظری را ارائه می‌دهد که از سوی بسیاری از مدیران مؤسسات الکترونیکی پذیرفته شده است. علیرغم تأکیدمان بر سرعت، ما آگاهانه سرعت خود را به یک دلیل کاهش می‌دهیم. آن‌هم استخدام افراد است. این جنبه از کسب و کار امروز است که در آن هزینه اشتباه بیشتر از مزایای حاصل از پاسخگویی و عمل به موقع است (Labarre, 1999: 102). بکارگیری کارکنان مناسب در سازمان‌های الکترونیکی با چالش خاصی همراه است. این سازمان‌ها خواهان افرادی خاص هستند. کارکنان باید از هوش بالایی برخوردار باشند و بتوانند با فرهنگ‌های خاص مؤسسات الکترونیکی کنار آیند. بعلاوه افرادی که

^۱ Calico Technologies

کسب و کار الکترونیکی را درک می‌نمایند بسیار اندک هستند و قادرند در هر محیطی فعالیت نمایند و به هر جایی که مایلند بروند. نهایتاً، رشد سریع مستلزم استخدام افراد بیشتر است. بنابراین میزان عرضه کارکنان با کیفیت محدود است.

همینکه افراد مشخص شوند. سازمانهای الکترونیکی بایستی بدقت افراد نهایی را بگونه‌ای برگزینند که با فرهنگ سازمان بیشتر تناسب و سازگاری داشته باشند. سازمانهای الکترونیکی ویژگیهای فرهنگی مشترک دارند مانند محیط کار غیررسمی، فضای کار تیمی، فشار روانی انجام پروژه‌ها با سرعت و بموقع، و کار فکری (۲۴ ساعت در روز و ۷ روز در هفته). ابزارهای گزینش مانند سئوالات، مصاحبه‌ها و منابع آزمون‌ها باید بتواند افرادی را که روحیه کار تیمی نداشته و دارای استرس و پیچیدگی هستند، کنار گذراند.

جامعه پذیری

کارکنان جدیدی که در شرکتهای الکترونیکی استخدام می‌شوند باید اجتماعی شوند. ورود کارکنان جدید همواره با چالش همراه است زیرا کارکنان اغلب جوان، با تجربیات اندک و درک ناکافی از نحوه عمل سازمان هستند. همین مشکل نیز در زمان استخدام مدیران سطوح میانی و بالای سازمان وجود دارد. اگر چه این افراد از تجارب کاری متنوعی برخوردارند ولی از آنجائیکه عمدتاً از سازمانهای سنتی می‌آیند نیاز به زمانی جهت سازگاری با محیط کسب و کار الکترونیکی دارند. به منظور کمک به سازگاری کارکنان جدید، شرکت سیستمهای تصمیم‌گیری پینا^۱ کل بشدت به پایگاه وب کارکنان وابسته است. کارمندان جدید قبل از اعزام به محل کار، آدرس وب سایت شرکت را دریافت می‌نمایند. این افراد در محیط آرام خود می‌توانند اصول و خط مشی‌ها، ساختار سازمان و الزامات مربوط را مطالعه و مرور نمایند و حتی درخواست کارت ویزیت و تابلوی مشخصات برای خود نمایند. آنها حتی می‌توانند محیط مجازی سازمان را مشاهده و با تعدادی از همکاران محیط کار خود آشنا شوند. از نظر مدیران، این سایت توانسته است به سازگاری بهتر کارکنان با مؤسسه کمک نماید و ارتباطات درون سازمانی را در مؤسسه‌ای که کارکنان جدید با نرخ ۴۰ درصد در سال رشد می‌یابند بهبود بخشد.

انگیزش و بقاء^۱ (Retention And Motivation)

مؤسسات الکترونیکی پس از استخدام با موضوع نگهداری کارکنان متخصص مواجه هستند. همانگونه که قبلاً گفته شد. این چالش بدلیل تقاضای زیاد برای اینگونه متخصصان است. این افراد غالباً با پیشنهادات جذاب مواجه می‌شوند و دیگر مؤسسات نیز بشدت بدنبال جذب این آنها هستند. مضافاً اینکه جابجایی در مؤسسات الکترونیکی بشدت مخرب است زیرا این مؤسسات بشدت متکی بر تیم هستند. تیمها زمانی مؤثرند که دارای افرادی با سابقه کار مشترک با یکدیگر باشند. در سازمانهای اینترنتی توانایی دریافت خواسته‌ها در میان کارکنان بسیار بالا است. در جذب کارکنان با مهارتهای کمیاب، مخصوصاً در زمینه طراحی و مهندسی نرم افزار، مؤسسات بایستی پاداشهای قابل توجهی مانند سهام و یا حقوق و مزایای بالا را ارائه نمایند. در مقایسه با این کارکنان، سایر کارکنان مؤسسه کمتر از این چنین مزایایی برخوردار می‌شوند. این امر زمینه را برای کاهش انگیزه کارکنانی که به آنها توجه کافی نمی‌شود، فراهم می‌آورد. چه احساسی خواهید داشت، زمانیکه مشاهده نمائید فردی با تجارب و مهارتهای مشابه در یک مؤسسه ۳۰ میلیون دلار درآمد دارد در حالیکه شما تنها ۵۰/۰۰۰ دلار دریافت می‌نمائید؟ این امر موجب ایجاد ذهنیتی ناآرام در میان کارکنان می‌شود که همواره بدنبال فرصتهای ثروت آور هستند. همچنین موجب خلق کارکنان خشمگینی می‌شود که احساس مغبون شدن و عدم دریافت کافی دارند. و بخاطر داشته باشید که نه تنها به پاداشهای عینی بلکه پاداشهای جانبی نیز توجه بنمائید. برای بسیاری از کارکنان اینترنتی امروزه دیگر برخورداری از مزایای مادی سفر با هواپیمای درجه یک مطرح نمی‌باشد بلکه آنها بدنبال مالکیت یک جت خصوصی هستند.

بنابراین سازمانهای الکترونیکی چگونه می‌توانند کارکنان را برانگیزانند و جابجایی را به حداقل رسانند؟ این امر از طریق امکان کار کارکنان بر روی پروژه‌های چالش آور، واگذاری اختیار تصمیم گیری به آنها، پشتیبانی از تیم‌ها درکسب موفقیت، ارائه طرحهای جبران خدمات که بتواند وفاداری کارکنان را افزایش دهد، و ارائه امکانات شغلی مانند ساعات کارشناور، کار از راه دور مراکز تفریحی و مراقب‌های روزانه میسر می‌شود.

ارتباطات

سازمانهای الکترونیکی قوانین ارتباطات را متحول می‌نمایند. بدلیل اینکه سازمانهای الکترونیکی درحول تیمهای اطلاعات گسترده سراسری سازمان طراحی می‌شوند، سطوح سلسله مراتب سنتی دیگر نمی‌توانند محدودیتی برای ارتباطات محسوب شوند. سازمانهای الکترونیکی به کارکنان این امکان را می‌دهند که بدون طی کانالهای ارتباطی رسمی بتوانند با دیگران مستقیماً ارتباط برقرارکنند. کارکنان قادرند سریعاً و در هر زمان با هرفردی در هر محل تماس برقرار نمایند. این سیستم باز ارتباطی شرایط سلسله مراتبی سنتی را نقض می‌نماید. دراین سازمانها ارتباطات بین فردی مانند شبکه‌های رسمی و غیر رسمی، ارتباطات غیر کلامی تغییر و یا دچار تحول می‌شوند. همچنین فعالیت‌هایی مانند برقراری جلسات، مذاکرات، نظارت و مباحث جنبی محل کار تغییر شکل می‌یابند. مثلاً کنفرانس مجازی به افراد با فواصل جغرافیایی گسترده امکان می‌دهد تا با یکدیگر مستمراً تماس برقرار نمایند و برای کارکنان در سان فرانسیسکو و سنگاپور امکان ارتباط غیر رسمی بسیار آسانتر از کارکنانی است که در یک اطاق قرار گرفته‌اند.

بخش محدود این شبکه ارتباطات باز اشباع شدن ارتباطات است. دریک بررسی مشخص گردید که در آمریکا کارکنان بطور متوسط روزانه ۵ مکالمه تلفنی، ۳۶ پست الکترونیکی، ۱۸ نامه و ۱۸ یادداشت مستقیم در منزل دریافت می‌نمایند. همچنین آنها ۱۳ پیام، ۱۴ فاکس را مطالعه و به ۲۳ پست صوتی و یا پیام تلفنی گوش می‌دهد. این میزان ارتباطات ورودی، زمان زیادی از وقت کارکنان را به خود اختصاص داده و موجب عدم تمرکز و بروز خطاهای انسانی می‌گردد.

ایجاد اعتماد

افراد در سازمانها باید بپذیرند که دیگران بهیچ وجه در تلاش نیستند که از آنها سوء استفاده و یا فرصت طلبی نمایند. یعنی باید بتوانند به دیگران اعتماد نمایند. ولی اگر اعتماد در سازمانهای سنتی اهمیت دارد، این امر در سازمانهای الکترونیکی از اهمیت بیشتری برخوردار است. چرا؟ مطالعات نشان داده که اهمیت اعتماد در شرایط تغییر و بی ثباتی بیشتر است (Krackhardt, stern, 1988: 123-40). و این شرایطی است که سازمانهای الکترونیکی در آن قرار دارند. زمانیکه قوانین، سیاستها و خط مشی ها،

هنجارها و کارهای سنتی کم‌رنگ و یا وجود ندارد، افراد در انجام کارها به روابط شخصی روی می‌آوردند و کیفیت روابط شخصی کاملاً به میزان اعتماد طرفین بستگی دارد. موضوع اعتماد اخیراً در مباحث رفتار سازمانی بعنوان مبحثی نو مطرح شده است. اهمیت این موضوع با طرح سئوالات زیر بیشتر خواهد شد. اینکه افراد چگونه به دیگران که تا کنون آنها را ملاقات نموده‌اند اعتماد می‌نمایند؟ اعتماد در تیم‌های موقت چگونه ایجاد می‌شود؟ آیا فرآیند اعتمادسازی در میان کارکنان موقت یا دائمی و یا تیم‌های مختلف در سازمان متفاوت است؟ و اینکه چه شیوه‌های از رفتار می‌تواند موجب افزایش اعتماد مشتریان در سازمان شود؟

مشروعیت بخشیدن به احساسات^۱

احساسات تقریباً عنوان جدیدی است که در مباحث اساسی رفتار سازمانی ارائه شده است. همانگونه که در کتاب رفتار سازمانی چاب نهم سال ۲۰۰۱ اشاره نموده ام، احساسات در حیطه رفتار سازمانی نادیده گرفته شده است. زیرا بر اساس منطق عقلایی، احساسات از هر نوع، در کار مخرب است. سازمان بعنوان بستری عقلایی در نظر گرفته می‌شود که احساسات در دنیای ایده آل و منطقی آن جایگاهی ندارد. البته این امر طبیعی است. احساسات بخشی از زندگی سازمانی است. افراد احساسات خود را در زمان ورود به سازمان از خود جدا نمی‌نمایند.

آیا درک احساسات در سازمانهای الکترونیکی به افراد امکان می‌دهد که با یکدیگر در محل‌های جداگانه و زمانهای متفاوت کار نمایند. این امر جداسازی اجتماعی ایجاد می‌نماید. مضافاً سازمانهای الکترونیکی با ویژگیهای تغییرات سریع و عدم ثبات شناخته می‌شوند. این شرایط زمینه را برای ارتباطات اجتماعی کارکنان و درک احساسات یکدیگر رشد می‌دهد. افراد نیازمند انتقال احساسات خود بصورت باز با دیگران هستند. بنابراین در حالیکه سازمانهای سنتی شاید از طریق نادیده گرفتن احساسات کارکنان کارا تر هستند در سازمانهای الکترونیکی زمانیکه کارکنان احساس نمایند براحتی می‌توانند احساسات خود را به دیگران منتقل نمایند، می‌توان بهره وری بیشتری را انتظار داشت.

¹ emotions

سازمانهای اینترنتی بایستی موضوعاتی مانند آزار و اذیت، تعصب، تبعیض و رفتارهای جنسی تهاجمی را از طریق اینترنت و پست الکترونیکی در نظر داشته باشند (Verespej, 2000, 59-64). شواهد بسیاری وجود دارد که بسیاری از کارکنان نمی‌توانند از محدودیتهای که در محیط کار سنتی وجود داشته است در ارتباطات الکترونیکی سازمانهای الکترونیکی استفاده نمایند. مثلاً تمام مدیران و کارکنان می‌دانند که از تقویمهای دارای عکسهای غیر اخلاقی در محیط کار نمی‌توانند استفاده نمایند. همگی می‌دانند که بیان جوکهای غیر اخلاقی در محیط کار صحیح نیست. (همان منبع، ۵۹) ولی همان افراد ارسال جوکها را از طریق پست الکترونیک مجاز می‌دانند و دخالت در محتوای پست الکترونیک را نیز غیر اخلاقی می‌دانند.

طراحی کار

اینترنت به عنوان بخشی از دورنمای گسترده شبکه‌های ارتباطی در تغییر شکل محل کار و طراحی مجدد مشاغل سهم است. اینترنت ارتباطات دور را تسهیل می‌بخشد. اینترنت به افراد اجازه می‌دهد که بعنوان مشاوران آزاد بر روی پروژه‌های مجازی فعالیت نمایند، بدون اینکه حتی در مکانهای فیزیکی شرکت‌ها تردد نمایند. حتی کارکنانی که بصورت تیمی فعالیت می‌نمایند قادرند بدون قرار گرفتن در یک محل فیزیکی مشترک با یکدیگر تبادل اطلاعات نمایند. اما این موارد جنبه‌های مثبت موضوع است که طی چند سال گذشته آنرا شنیده اید. اجازه دهید اشاره‌ای نیز به موارد یا جنبه‌های منفی و یا نقاط کور اثرات سازمانهای الکترونیکی بر طراحی کار داشته باشیم. مخصوصاً ساعت طولانی و خسته‌کننده کار، تاثیر دسترسی به اینترنت بعنوان هدردهنده زمان کارکنان، تاثیرات واقعی فیزیکی مرتبط با کار طولانی با کامپیوتر. قبلاً در مورد ساعات کار طولانی که سازمانهای الکترونیکی از کارکنان خود انتظار دارند صحبت شد. در حالیکه برخی از کارکنان روزانه ۱۲ ساعت و یا ۶ تا ۷ روز هفته را تلاش می‌نمایند تعدادی نیز چنین ساعات کار را نمی‌پذیرند. برای این افراد چنین برنامه‌هایی زمان ببری کارکنان خسته شده، علاقه خود را از دست می‌دهند و دچار استرس می‌شوند. این مسائل می‌تواند بر سلامت و کارایی کارکنان اثر گذاشته و به تدریج آنها را دچار مشکل نمایند.

مضافاً کارکنان از طریق کامپیوتر خود به اینترنت دسترسی دارند و می‌توانند در طی

ساعات کاری از آن استفاده نمایند. آنها از این فرصت می‌توانند برای گپ دوستانه Schmoozing در اطاق گپ، بررسی و اداره سهام خود و دیگر رفتارهایی استفاده نمایند که برکارایی آنها تاثیر می‌گذارند. مثلا مطالعات نشان داده که کارکنانی که به اینترنت دسترسی دارند بطور متوسط ۹۰ دقیقه از ساعت کاری خود را با اینترنت سپری می‌نمایند.

کارکنانی که تمام روز را در مقابل کامپیوتر سپری می‌نمایند در معرض نتایج منفی مختلفی قرار دارند. مثلا کارکنانی که در فاصله زیادی از مانیتور قرار می‌گیرند در معرض خستگی و مشکلات چشمی هستند و بیماری Carpal Tunnel Syndrome که عارضه آن در دستها میچ و ساعد می‌باشد علت اصلی کار با صفحه کلید است. یک گزارش حاکیست که ۴۲ درصد از عارضه‌های بیماریهای CTS مستلزم بیش از ۳۰ روز استراحت در خارج از محیط کار است (Witchel, 2000, 47).

تعالی میان کار و خانواده

داستان زیر را در مورد مایکروسافت بیان می‌نمایند. ساعت ۸ بعدازظهر زمانی که برنامه نویس جوان از پله‌های شرکت پائین می‌آمد با بیل کیتس مواجه می‌شود. بیل او را می‌سئوال می‌نماید که کجا می‌روی؟ مرد جوان در پاسخ می‌گوید: من ۱۲ ساعت در اینجا کار نموده‌ام و زمان رفتن به خانه است. بیل در جواب می‌گوید: البته ولی تو فقط نصف روز کار می‌کنی؟

بسیاری از کارکنان روزانه ۱۲ ساعت و در طی هفته ۶ تا ۷ روز کار می‌نمایند. شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا مخصوصا مؤسسات اینترنتی فرهنگ اعتیاد به کار را رشد می‌دهند (Workaholic). برخی از کارکنان بدلیل اینکه کارشان را چالش آور می‌دانند و آنرا دوست دارند، داوطلب کار طولانی هستند. ولی مؤسسات از تمامی کارکنان خود انتظار دارند ساعات بیشتری را کار نمایند. قدرت تکنولوژی امروزه، مرز میان اداره و خانه را بسیار شکننده می‌نماید. همچنین رشد فعالیت زن و شوهر در خارج از خانه، بروز بحران را در محیط خانواده مستعدتر می‌نماید.

افراد در می‌یابند که کار، زندگی شخصی آنها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و بسیاری بر این شیوه زندگی معترض هستند. تعادل بین زندگی کاری و زندگی شخصی احتمالا یکی از موضوعات مهم در دهه آینده است. مقالات اخیر با عناوینی مانند چه میزان

کافی است؟ ۹ الی ۵ دیگر کارساز نیست. زندگی کردن: و متقاضیان شغل واقعا می‌خواهند بدانند آیا زندگی خواهند نمود؟ به این بحران اشاره دارند. همچنین پژوهش اخیر در مورد ۲۰۰۰ دانشجوی و فارغ‌التحصیل وجود موضوع را تأیید می‌نماید (HR Magazine, 2000, 30). زمانیکه از آنها خواسته شده تا مهم ترین ارزش را در تصمیم‌گیری شغلی شان بیان نمایند: ۴۲ درصد تعادل بین کار و زندگی خصوصی را اظهار داشتند در حالیکه تنها ۲۳ و ۲۶ درصد به امکان رشد شغلی و جبران خدمات مناسب اشاره داشتند. کارفرمایان از این مشکل کاملاً آگاهی دارند. مزایایی مانند ساعات کار شناور و تأمین امکانات مورد نیاز کارکنان در محیط کار همگی اقداماتی است که سازمانها در جهت سازگاری بیشتر کارکنان و پاسخگویی به نیازهای زندگی شخصی آنها انجام می‌دهند. ولی اقدامات بیشتری باید انجام گیرد. من معتقدم که کارفرمایان بایستی نقش بیشتری در کمک به کارکنان در درک تعادل بین کار و محیط خانواده ایفا نمایند. این به نفع کارفرمایان است که به کارکنان در این سازگاری کمک نمایند. زیرا در غیر اینصورت افراد یا محیط کار را ترک می‌نمایند و یا توان کاری خود را بتدریج از دست می‌دهند.

اخلاقیات و خلوت شخصی (فردی)

نظارت الکترونیک بر کارمندان از جانب کارفرمایان موضوعی است که کنترل سازمانها را در مقابل حق خلوت خصوصی افراد قرار می‌دهد. نرم‌افزار پیشرفته نظارتی تنها به مشکل اخلاقیات دامن زده‌اند. یک مؤسسه تا چه میزان مجاز است رفتارهای کارکنانی را که با کامپیوتر کار می‌نمایند مورد نظارت و کنترل قرار دهد؟ مثلاً فعالیتهای شبکه‌ای ۹۲۰/۱۰۰۰ کارمند زیرا کس در سراسر جهان بطور منظم از طریق شرکت مورد نظارت و کنترل قرار می‌گیرد. در اکتبر ۱۹۹۹ زیرا کس ۴۰ کارمند خود را بدلیل ورود به سایت‌های غیر مجاز اخراج نمود. نرم افزار نظارتی شرکت قادر است تا ورود به سایت‌های خرید و عکسهای غیرمجاز و نیز زمان سپری شده را ضبط نماید (Guernsey, 1999, Dit). آیا این امر تنها به زیراکس اختصاص دارد؟ پاسخ منفی است. انجمن مدیریت امریکا گزارش داده که در سال ۱۹۹۹ حداقل ۴۵ درصد کارفرمایان تلفن‌ها، فایل‌های کامپیوتری و پیامهای پست الکترونیک کارکنان را کنترل نموده‌اند. کارفرمایان ادعا می‌نمایند که به این کنترل و بازرسی‌ها نیاز دارند این کنترلها به آنها

اجازه می‌دهد که از کار کارکنان و عدم دخالت مسائل جانبی در کار و ایمنی سازمان اطمینان حاصل نمایند و سازمان را در مقابل کارکنانی که می‌خواهند محیط خودمانی را برای خانمها و گروههای اقلیت سازمانی ایجاد نمایند، حفظ نمایند. این معضل از طریق شکننده نمودن پارامترهای محیط کار نمایان می‌شود. بنظر می‌رسد که در مورد حق کارفرمایان در نظارت بر کارکنان در محیط کار و زمانی که آنها از تجهیزات و وسایل سازمان استفاده می‌نمایند و مواردیکه آگاهانه در حال کنترل و نظارت هستند، مجادله‌ای وجود داشته باشد. ولی زندگی کاری و زندگی شخصی بطور فرایندهای در هم تنیده‌اند. اخلاقیات و حق قانونی نظارت کمتر شفاف است. آیا سازمان می‌تواند محیطی مورد اعتماد را برای کارکنان ایجاد نماید در حالیکه از طریق نرم افزارهای نظارتی هر گونه اقدام آنها را کاملاً زیر نظر دارد؟

سیاست و شبکه‌بندی

رفتار سازمانی ماهیت سیاسی سازمانها و نیز نقش سیاست در تصمیم‌گیری‌ها و اهمیت شبکه در ایجاد روابط درون سازمانی و سازمانی دارد، تأیید می‌کند. شواهد اولیه چنین می‌نماید که سیاسی‌کاری و شبکه‌بندی مؤثر در سازمانهای الکترونیکی با دیگر مؤسسات سنتی online متفاوت است. در سازمانهای سنتی سیاستمداران کار خود را در معرض دید قرار می‌دهند. از فنون مدیریتی اثرگذاری استفاده می‌کنند و در فعالیتهایی مشارکت می‌نمایند که آنها را در تماس نزدیک با افراد با نفوذ قرار می‌دهد و این امور بیشتر فعالیتهای رو در رو است که احتمالاً در سازمانهای الکترونیکی کمتر کارایی دارد. سیاستمداران الکترونیکی احتمالاً بیشتر بر Cyber-Schmoozing تأکید دارند (Chat-O-Matic, 2000, 84-5).

اطاقهای گپ اینترنتی و تابلو اعلانات فرصتی را بدست می‌دهند تا با افرادی که می‌توانند کارکنان را در شغل و مسیر شغلی شان یاری نمایند بحث و تماس بر قرار کرد. C.S. بطور قطع نمی‌تواند جایگزین صحبت‌های در گوشی در راهروها، میهمانیها و گروههای دوستی و یا نمایشگاهها بعنوان محلی برای عقد قراردادها و مشارکت‌های سیاسی شود. ولی شبکه‌های بهنگام بعنوان مکملی بر کانالهای سیاسی سنتی به تدریج مورد توجه قرار می‌گیرند.

آینده: کم‌رنگ شدن قلمرو مهارت‌های میان فردی

در بخشی از مباحث فوق به وجود پارادوکس در سازمان‌های الکترونیک اشاره کردم. این سازمانها نیاز به جو اجتماع دارند ولی در عمل انزوا می‌آفرینند: من بارها در مورد ابعاد اجتماع صحبت نموده‌ام. ولی کمتر در مورد اینکه چگونه سازمان‌های الکترونیکی افراد را منزوی می‌نمایند اشاره داشته‌ام. در نتیجه گیری از این مقاله سعی خواهم کرد تا به نحوه جدا شدن افراد از قراردادهای اجتماع توسط اینترنت بپردازم. حتی این پدیده در کودکان و نوجوان نیز در حال شکل گیری است و اینکه این امر نشان‌های از تعارض بالقوه در سازمانها است. مخصوصاً اینکه ما بستر یا زمینه را برای نسل‌های آتی کارکنان فراهم می‌آوریم که بطور جدی از مهارت‌های میان فردی لازم برای کار مؤثر با دیگران بی بهره خواهند بود. من نگران این هستم که افراد جوانی که به محیط کار وارد می‌شوند با چالش ارتباطات میان فردی مواجه شوند. اجازه دهید به برخی از شواهدی که موجب نگرانی من شده است اشاره نمایم. می‌دانیم که استفاده از اینترنت در حال رشد و گسترش است. در سال ۱۹۹۹ افراد آمریکایی که به اینترنت دسترسی داشتند بالغ بر ۱۱۱ میلیون و یا ۴۰/۶ درصد بود. (همان منبع، ۵-۸۴) تنها سوئد و کانادا دارای نرخ بالاتری در استفاده از اینترنت بوده‌اند. جوانان بطور فعال از شبکه استفاده می‌نمایند. در سال ۱۹۹۶، ۲/۸ میلیون از جوانان ۱۳-۱۹ ساله آمریکایی از کاربران اینترنت بودند. در سال ۱۹۹۹ این تعداد برابر با ۱۱ میلیون بود. پیش بینی سال ۲۰۰۳ بالغ بر ۱۷/۸ میلیون است. در عین حال زمان استفاده افراد از اینترنت در حال رشد است. در ۱۹۹۷ متوسط زمان استفاده افراد بصورت بهنگام ۴/۴ بوده است. در ۱۹۹۹ این زمان به ۷/۶ ساعت رسیده است. در سال جاری (۲۰۰۰) این رقم ۸/۲ ساعت پیش بینی می‌شود. (Wright, 2000, 56). در بین جوانان نیز ارقام مشابهی مشاهده می‌شود. متوسط زمان استفاده از شبکه در بین سنین ۵ تا ۱۷ سال در طول هفته ۵ تا ۷ ساعت است (Red Herring, 1999: 37). نگرانی من با نتایج تحقیقی که از سوی دانشگاه استانفورد انجام گرفت مورد تأیید قرار گرفت (Markoff, 2000, A1). نتایج تحقیق نشان داده که هر چه افراد بیشتر به تماس بهنگام با شبکه می‌پردازند، زمان کمتری را به روابط جهان حقیقی با دوستان و خانواده اختصاص می‌دهند. در یکی از پروژها این نگرانی ابراز گردید که اینترنت می‌تواند تکنولوژی منزوی کننده شود و رفتارهای فردی را بر فعالیت‌های اجتماعی غالب نماید آیا می‌توان روابط میان فردی را از

طریق اینترنت ایجاد نمود؟ بله. ولی چنین روابطی بوضوح در عمق و محتوی محدود خواهد بود. یکی دیگر از همکاران گروه تحقیق استانفورد اظهار نمود که تا امروز شواهدی در دست نیست که نشان دهد اجتماعات مجازی جایگزینی برای روابط انسانی سنتی هستند. (همان منبع، AIS) اگر امروز جوانان زمان زیادی را به ارتباطات بهنگام اختصاص می‌دهند، آیا این زمان مانع از یادگیری مهارتهای میان فردی آنها می‌شود؟ من فکر می‌کنم چنین باشد. اینکه این مهارتها می‌توانند سریعاً یاد گرفته شوند می‌تواند خوب باشد. و یا جوانان سریعاً به نقطه‌ای برسند که در آن تجربیات جدید کمتر بتواند مهارتهای ارتباطی آنان را افزایش دهد. ولی چنانچه این مهارتها زمان قابل توجهی را جهت رشد و توسعه بخود اختصاص دهند، که منمهم با آن موافق هستم، پس از دست دادن این تجربیات در کودکان و نوجوانان به این مفهوم است که زمانیکه به دانشگاه وارد می‌شوند از کمبود مهارتهای ارتباطات میان فردی رنج می‌برند. (بدترین سناریو را به شکل زیر بیان می‌نمایم: طفلی در یک منطقه روستایی زندگی می‌کند و در زمان پیش دبستانی نیز توسط خانواده از وی مواظبت می‌شود. وی در طی روز هیچ تجربه گروهی ندارد و پس از آن نیز در خانه دوران مدرسه را می‌گذراند و در نهایت مدرک دانشگاهی خود را از یکی از دانشگاههای مجازی که از طریق آموزش از راه دور فعالیت می‌نماید، دریافت می‌کند). من فکر می‌کنم در جایگاهی قرار گرفته ایم که فقدان جدی مهارتهای میان فردی در کارکنان نسل آینده بسیار محتمل است.

من چالش بارزی را در مورد دانشگاههای بازرگانی احساس می‌نمایم. آیا این دانشگاهها می‌توانند افرادی را جهت مدیریت و اداره سازمان تربیت نمایند، بدون اینکه مهارتهای میان فردی پایه‌ای مانند آگاهی از افکار غیر کلامی، حساسیت نسبت به رفتار دیگران، تحمل و بردباری، قدرت گوش دادن، مشارکت و تعاون، کار تیمی، اعتماد، رهبری و سازگاری اجتماعی را به آنها یاد داده باشند؟ نتایج گزارش مطالعاتی Porter Mc Kibbin در بیست سال قبل نشان داد که فارغ التحصیلان مدارس بازرگانی در ارتباط با مهارتهای میان فردی بسیار ضعیف هستند (Porter & McKibbin, 1988). دانشجویان امروز بیشتر به کامپیوتر روی آورده اند. آنها برای سالهای متمادی به بازیهای کامپیوتر پرداخته‌اند و سالها در اینترنت جستجو نموده اند. چنانچه کار فرمایان در طی سالهای گذشته نگران مهارتهای میان فردی کارکنان خود بوده اند، امروزه به مسیری هدایت می‌شوند که عقیده دارند رابط میان فردی در اطافهای گپ و دوستان مورد علاقه را می‌توان از طریق برنامه‌های کاربردی کامپیوتری

در [match maker.com](http://matchmaker.com) جستجو نمود. در نتیجه گیری پیشنهاد می‌نمایم که یک بحران ذاتی و بالقوه در حال شکل‌گیری است. اگر ما بعنوان دانش جویان مدیریت سریعاً به رشد مهارت‌های میان فردی در برنامه‌های آموزشی اقدام نمائیم، به زودی با میلیون‌ها فارغ‌التحصیل مواجه می‌شویم که از فقدان مهارت‌های میان فردی رنج می‌برند و قادر نخواهند بود در محیط‌های کاری آینده مخصوصاً سازمان‌های الکترونیکی که مستلزم تشکیل تیمی با توانایی بالا و بر محور مشارکت جمعی استوار است، فعالیت نمائیم.

منابع و مأخذ

1. J.L. Hawkins, "What's E-Business?" *e-Business Advisor*. January 1999, p.60; and "From e-Commerce to e-Business," *Fortune*, August 16, 1999, pp. 137-139.
2. *The Industry Standard*, September 20, 1999, p.208
3. J. Teresko, "Remarking the Auto -Makers," *Industry Week*, October 4, 1999, pp. 41-44
4. C. Grantham, *The Future of Work* (New York: McGraw Hill, 2000)
5. B. Lessard and S. Baldwin, *NetSlaves: True Tales of Working the Web* (New York: McGraw Hill, 2000)
6. P. Labarre, "Leaders.com," *Fast Company*, June 1999, p.96.
7. *Ibid.*, p.104
8. *Ibid.*, p.100
9. *Ibid.*, p.104
10. *Ibid.*, p.100
11. G. Colvin, "How to be a Great e-Ceo," *Fortune*, May 24, 1999, p.106.
12. Cited in P. Labarre, "Leaders.com", p.102.
13. A. Tjan, "This month's Challenge: Recruiting Talent," *Red Herring*, February 1, 2000, p.64.
14. G. Colvin, "How to be a Great e-Ceo," p.109.
15. E. Iwata, "Staff-Hungry Tech Firms Cast Exotic Lures," *USA Today*, February 1, 2000, p.1B.
16. P. Labarre, "Leaders.com," p.102.
17. "Personal Best," *INC. Technology*, No. 4 1999, pp.94-96.
18. "Communication 'Inflation' Affecting Worker Performance," *Manpower Argus*, March 2000, p.7.
19. D. Krackhardt and R. Stern, "Informal Networks and Organizational Crisis: An Experimental Stimulation," *Social Psychology Quarterly*, June 1988, pp.123-40.

20. S. P. Robbins, *Organizational Behavior*. 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p.103.
21. C. Grantham, *The Future of Work*, pp. 82-84.
22. M. A. Verespej, "Inappropriate Internet Surfing," *Industry Week*, February 7, 2000, pp.59-64.
23. Ibid., p.59.
24. See, for instance, E. Witchel, "A Painful Debate for the Year 2000, "*The Industry Standard*," February 14, 2000, p.47
25. Ibid.,
26. "Students Place High Values on Work/Life Issues," *HRMagazine*, March, 2000, p. 30.
27. M. J. McCarthy, "You Assumed 'Erase' Woped Out That Rant Against the Boss? Nope," *Wall Street Journal*, March 7, 2000, p.A1.
28. L. Guernsey, "The Web: New Ticket to Pink Slip," *New York Times*, December 16, 1999, p. D1+
29. Ibid.
30. "Chat-O-Matic," *Working Women*, March 2000, pp. 84-85.
31. Computer Industry Almanac, Central Intelligence Agency.
32. Cited in *The Industry Standard*, January 24, 2000, p.252; and R. Wright, "Will We Ever Log off?" *Time*, February 21, 2000, p.56.
33. Cited in *Red Herring*, December 1999, p.37.
34. Reported in J. Markoff, "A Newer, Lonelier Crowd Emerges in Internet Study," *New York Times*, February 16, 2000, p.A1.
35. Ibid., p. A15.
36. L.W Porter and L.E McKibbon, *Future of Management Education and Development: Drift or thrust into the 21st Century?* (New York: McGraw Hill, 1988).