

پیشگامان ۲۱

فصل نامه اقتصادی و سیاسی اسال دوم | شماره ۱۲ | تابستان ۱۹۹ | قیمت: ۵۵۰۰۰ تومان

شبکه‌های اجتماعی

مروزی بر طبقه‌بندی انواع شبکه‌های اجتماعی و نظریه‌های پیرامون آن

ماتریس‌ها، ساختار اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های آینده (بخش اول)

بازاریابی در شرایط رکود و بحران اقتصادی

اثر بخشی گروه‌های مجازی (بخش اول)



ماتینا

اکسیر یک حال خوش



انواع نوشیدنی های میوه ای ماتینا حاوی دانه ریحان

پیشگامان ۲۱

فصل نامه اقتصادی و سیاسی | سال دوم | شماره ۲ | تابستان ۹۹

فهرست مطالب

- شبکه‌های اجتماعی
مروری بر طبقه‌بندی انواع شبکه‌های اجتماعی و نظریه‌های پیرامون آن ۳
- ماتریس‌ها، ساختار اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های آینده (بخش اول) ۱۳
- بازاریابی در شرایط رکود و بحران اقتصادی ۲۷
- اثربخشی گروه‌های مجازی (بخش اول) ۳۷

صاحب امتیاز و مدیر مسئول: مجید آخوندزاده یزدی

شورای سیاست‌گذاری: سیدرضا خلیلی، نوید شکوریان، محمود خانزاده

سردبیر: مجید آخوندزاده یزدی

همکاران این شماره: سیدرضا خلیلی، حمید ناظمی، نوید شکوریان، محمود خانزاده، امیر کریمی، محمدرضا حجاب،

نغمه عبادی اردبیلی

طراحی و صفحه‌آرایی: شرکت نقطه‌ی طلایی

ویراستار: شعله موسی

حروف‌چینی: شعله موسی

چاپ: اوج نیلی

نقل مطالب با ذکر مأخذ آزاد است.

آدرس: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خردمند جنوبی، کوچه ملکیان، شماره ۲، طبقه اول و دوم

تلفن: ۸۸۳۲۵۵۳۲ فکس: ۸۸۳۲۵۵۳۱

پست الکترونیکی: info@modiran21.com

مروری بر طبقه‌بندی انواع شبکه‌های اجتماعی و نظریه‌های پیرامون آن

مقدمه

شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان یک حوزه بسیار مهم و جذاب هم برای پژوهشگران و هم برای مدیران بازاریابی به شمار می‌رود. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که ۸۸ درصد از بازاریابان از شبکه‌های اجتماعی در فعالیتهای بازاریابی خود استفاده می‌کنند. فضای مجازی، دنیای وسیع و پیچیده‌ای است که گروه‌ها و افراد مختلف با گرایش‌ها، باورها و اعتقادات گوناگون در آن زندگی می‌کنند. واژه زندگی در این فضا به اشتباه به کار نرفته است چرا که توأمان و همگام با دنیای واقعی و شاید بیشتر، بر وجود آدمی و باورهایش اثر می‌گذارد. فضای مجازی مکانی است که فرد می‌تواند فعالیت‌های دنیای واقعی خود را به آن وارد کند. از خصوصیات بارز این فضا، بی‌مکانی و بی‌زمانی است (منتظرانم، ۱۳۸۱)

این پیشرفت‌ها در شیوه‌ی ارتباط افراد با یکدیگر، فرصت‌ها و تهدیداتی را برای مدیران و صاحبان کسب و کارها ایجاد کرده است. مصرف‌کنندگان در فضاهایی مانند فیس‌بوک^۱، یوتیوب^۲ و یا توئیتر^۳ زمان زیادی را صرف به اشتراک گذاردن تجربیات یکدیگر پیرامون برند در این فضای ارتباطی جدید می‌کنند. از آنجا که در فضای این شبکه‌های اجتماعی، محتوا^۴ توسط کاربران و به‌صورت تعاملی ایجاد می‌شود قدرت افراد و اجتماعات برای اثرگذاری بر برندهای موجود و یا حتی جاودانه کردن برندهای قدیمی، در حال افزایش است.

در دهه‌های پایانی قرن بیستم، با وقوع انقلاب اطلاعات و گسترش روز افزون دسترسی جوامع مختلف به اینترنت و شبکه‌های رایانه‌ای، کوشش‌های نظری بسیاری صرف یافتن الگوی مناسب برای مطالعه اینترنت، ابعاد و تأثیرات سیاسی و اجتماعی آن شد. در این مقاله که در ادامه مقاله قبلی در رابطه با شبکه‌های اجتماعی تدوین شده است، سعی می‌گردد در ابتدا به ارائه طبقه‌بندی انواع شبکه‌های اجتماعی پرداخته می‌شود و در ادامه برخی از نظریات مطرح در زمینه شبکه‌های اجتماعی مجازی آورده می‌شود.

با توجه به کثرت واژه‌های استفاده شده برای توصیف شبکه‌های اجتماعی و همچنین تعاریف در دسترس برای این مفهوم، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که طبقه‌بندی‌های مختلفی از شبکه‌های اجتماعی وجود دارد.

از میان رویکردهای طبقه‌بندی شبکه‌های اجتماعی که در ادبیات بازاریابی مطرح شده است تنها رویکرد ارائه شده به وسیله کاپلان و هانلین (۲۰۱۰) به‌دنبال یک تلاش سیستماتیک برای توسعه طرح طبقه‌بندی است. رویکرد این دو محقق مبتنی بر یک چارچوب نظری است که از دو زمینه مرتبط با رسانه‌های اجتماعی نشأت می‌گیرد:





طبقه بندی شبکه های اجتماعی بر اساس طرح کاپلان و هانلین

حضور اجتماعی / غنای رسانه

بالا	متوسط	پایین		
دنای مجازی اجتماعی	سایت های شبکه اجتماعی	وبلاگ ها	بالا	خود اظهاری /
دنای بازی های مجازی	جوامع محتوا	پروژه های مشارکتی	پایین	خود افشایی

حضور اجتماعی / غنای رسانه

بالا	متوسط	پایین		
سکوند لایف ^۱	فیسبوک ^۲ مای اسپیس ^۳ لینکدین ^۴	وبلاگ ها ^۵	بالا	خود اظهاری /
دنای واکرافت ^۶	یوتیوب ^۷ فلیکر ^۸ ویمئو ^۹	ویکی پدیا ^{۱۰} ویکی تراول ^{۱۱}	پایین	خود افشایی

طبقه بندی شبکه های اجتماعی بر اساس طرح کاپلان و هانلین بر اساس نوع برنامه کاربردی
(2010, Kaplan and Haenlin)

انواع رسانه های اجتماعی

همان گونه که در مطالب قبلی بیان گردید و بر اساس مطالعات انجام شده، نوع شناسی قطعی از انواع متفاوت رسانه های اجتماعی وجود ندارد (Kaplan and Haenlein, 2010). ویژگی های مشترک این رسانه ها این است که به افراد و شرکت ها این اجازه را می دهد که در تعاملات اجتماعی درگیر باشند اما تفکیک میان برخی از شبکه های اجتماعی به شرح زیر وجود دارد:

- وبلاگ ها
- میکرو وبلاگ ها
- وب سایت های شبکه ی اجتماعی
- ویکی ها
- جوامع محتوا
- انجمن های اینترنتی

حضور اجتماعی / غنای رسانه ای^۱

ارائه ی خود / افشای خود^۲

حضور اجتماعی و غنای رسانه مرتبط با عنصر رسانه اجتماعی است. تئوری حضور اجتماعی بیان می کند که رسانه ها در میزان حضور اجتماعی متفاوت هستند که به صورت ارتباط صوتی، تصویری و فیزیکی تعریف می شود که می توان به آن دست یافت. در واقع این عناصر به طرفین اجازه می دهند که بین آنها ارتباط برقرار گردد. حضور اجتماعی تحت تأثیر دو عامل صمیمیت^۳ و فاصله زمانی^۴ (همزمان / غیرهمزمان) تحت تأثیر قرار می گیرد. بالا بودن میزان حضور اجتماعی باعث می شود که طرفین تأثیر بیشتری بر روی همدیگر بگذارند. نظریه غنای رسانه مبتنی بر این فرض است که هدف همه انواع رسانه ها حل و فصل ابهام و کاهش عدم اطمینان است. این نظریه بیان می کند که رسانه ها از نظر درجه غنایی که دارند با هم متفاوت هستند. در واقع این نظریه بیان می کند که مقدار اطلاعاتی که رسانه های مختلف در یک فاصله زمانی معین می توانند منتقل کنند با هم متفاوت است و برخی از رسانه ها در این باره اثربخش تر از بقیه رسانه ها بوده و می توانند ابهام و عدم اطمینان را از بین ببرند.

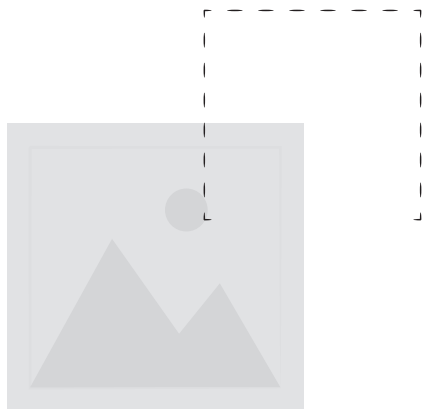
با توجه به ابعاد اجتماعی رسانه های اجتماعی، مفهوم ارائه خود بیان می کند که در همه ی تعاملات اجتماعی، افراد تمایل به کنترل تصورات افراد دیگر از آنها را دارند.

در واقع افراد دوست دارند تصورات افراد نسبت به آنها سازگار با هویت شخصی آنها باشد. ارائه خود به وسیله خود افشایی صورت می گیرد یعنی فرد در این حالت به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه به افشای اطلاعات خود می پردازد.

جدول ۲-۳ نشان دهنده طبقه بندی رسانه های اجتماعی بر اساس طرح کاپلان و هانلین است (Kaplan and Haenlin, 2010).

1. Social Presence / Media Richness
2. Self-presentation / Self-disclosure
3. Intimacy
4. Immediacy

1. Second Life
2. Facebook
3. MySpace
4. Linkdin
5. Blogs
6. World of Warcraft
7. YouTube
8. Flickr
9. Vimeo
10. Wikipedia
11. Wikitravel
12. Web
13. Log



"شبکه‌های اجتماعی برنامه‌های کاربردی هستند که از طریق آنها کاربران با ایجاد پروفایل‌های شخصی، دعوت دوستان و همکاران برای دسترسی به آن پروفایل و ارسال ایمیل و پیام‌های فوری با هم ارتباط برقرار می‌کنند" (Kaplan and Haenlin, 2010). در واقع شبکه‌های اجتماعی برنامه‌های کاربردی هستند که از طریق آن افراد به مدیریت هویت خود از طریق ارائه اطلاعات خود با ساخت پروفایل شخصی و حفظ ارتباط با دوستان و همکاران می‌پردازند (Richter and Koch, 2008).



1. WikiWiki
2. Ward Cunningham

در بخش زیر، هر کدام از این بخش‌بندی‌ها به اختصار شرح داده می‌شود:

وبلاگ‌ها

وبلاگ یا وب‌نوشت که به آن تارنوشت، تارنگار یا بلاگ هم می‌گویند، نوعی وب‌سایت است که حاوی اطلاعاتی مانند: گزارش روزانه، اخبار، یادداشت‌های شخصی یا مقالات علمی مورد نظر طراح آن است. وبلاگ ترکیبی از دو کلمه "وب" و "لاگ" به معنای ثبت وقایع روزانه است. مطالب وبلاگ بر مبنای زمانی که ثبت شده گروه‌بندی و به‌ترتیب از تازه‌ترین رخداد به قدیم ارائه می‌گردد. وبلاگ‌ها افراد را قادر می‌سازند که به بیان عقاید، احساسات و نگرش‌های خود بپردازند. وبلاگ‌ها ممکن است شخصی، شرکتی، مرتبط با صنعت خاص و یا تخصصی باشند مطالب نوشته شده در یک وب‌نوشت همانند محتویات یک وب‌گاه معمولی در دسترس کاربران قرار می‌گیرد. (Smudde, 2005)

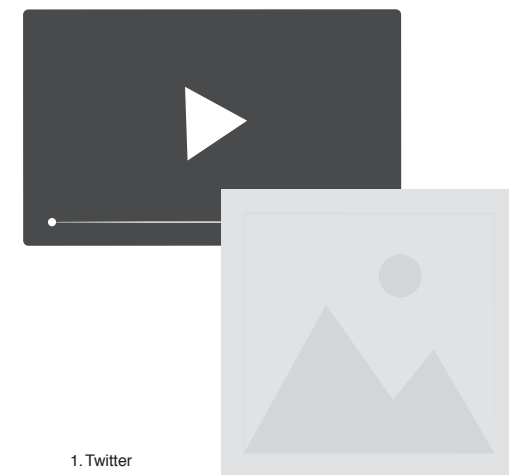
میکرو وبلاگ

میکرو وبلاگ‌ها به‌عنوان برنامه‌های کاربردی مبتنی بر اینترنت تعریف می‌شوند که امکان مبادله عناصر کوچکی از محتوا همچون جملات کوتاه، تصاویر فردی یا لینک‌های ویدئو را به کاربران می‌دهند (Kaplan and Haenlein, 2010). از میان برخی از انواع میکرو وبلاگ‌ها می‌توان به توییتر^۱، جیکو^۲، پلارک^۳ و ویبو^۴ اشاره کرد. در سال ۲۰۱۴ توییتر بیش از ۲۵۵ میلیون کاربر فعال داشت که روزانه بیش از ۵۰۰ میلیون تبادل پیام را انجام می‌دادند. مقایسه برخی از برنامه‌های کاربردی میکرووبلاگ‌ها (توییتر) نشان می‌دهد که این برنامه‌ها از برنامه‌های وب سایت‌های شبکه‌های اجتماعی (فیس بوک) متفاوت هستند این تفاوت‌ها شامل:

- ارتباط با دنبال‌کنندگان به‌صورت متقابل نیست. برای مثال وقتی که کاربر A کاربر B را فالوو می‌کند نیازی نیست که کاربر B به‌صورت متقابل کاربر A را فالوو کند.
- پست‌ها به‌صورت پیش‌فرض عمومی هستند و کاربران می‌توانند بدون اینکه تأییدکنند فالوو شوند.
- در مقایسه با سایر برنامه‌های کاربردی، میکرو وبلاگ‌ها در دوره‌های زمانی کمتری به‌روز می‌شوند و ارتباط از طریق این برنامه‌ها سریع‌تر است (Yardi and Boyd, 2010).

وب سایت‌های شبکه‌ی اجتماعی

"وب سایت‌های شبکه‌ی‌سازی اجتماعی" گسترده‌ترین نوع رسانه‌های اجتماعی هستند که محبوبیت آنها در سرتاسر جهان با سرعت بالایی در حال افزایش است (Belanche et al, 2010; Universal McCann, 2010). از مثال‌های رایج وب سایت‌های شبکه‌ی اجتماعی شامل فیس‌بوک، گوگل پلاس، واین، رن رن، لینکدین و ژینگ را می‌توان نام برد. شبکه‌های اجتماعی به‌صورت زیر تعریف می‌شوند:



1. Twitter
2. Jaiku
3. Plurk
4. Weibo



ویکی‌ها

ویکی معمولاً به انواعی از وب‌گاه‌ها گفته می‌شود که به تمام بازدیدکنندگان (حتی بعضی اوقات بدون نیاز به ثبت‌نام در وب‌گاه)، اجازه ویرایش، افزودن، یا حذف مطالب را می‌دهد. همچنین به برنامه‌های کامپیوتری که پایه چنین وب‌گاه‌هایی را ممکن می‌سازند، «ویکی» گفته می‌شود. اصطلاح‌های «ویکی» و «ویکی‌ویکی»^۱ برای شناسایی نوع ویژه‌ای از فرامتن‌ها یا نرم‌افزارهای مشارکت‌گرای تولیدکننده آن‌ها به کار برده می‌شود. اولین ویکی در اینترنت را وارد کانینگهام^۲ در سال ۱۹۹۵ و با نام ویکی‌ویکی‌وب ایجاد کرد. واژه «ویکی‌ویکی»، که در نام این وب‌گاه به کار رفته بود، این واژه ویکی‌الهام گرفته از نام یکی از خطوط اتوبوسرانی یکی از خیابان‌های جنوبی در هاوایی بود. عبارت ویکی‌ویکی در زبان مردم هاوایی به معنی «بدو بدو» است (2003 Mattison). ویکی‌ها به این صورت تعریف می‌شوند: مجموعه‌ای از صفحات وب مرتبط با یکدیگر که به‌صورت آزادانه‌ای قابل توسعه بوده و دارای یک سیستم ابرمتن برای ذخیره و اصلاح اطلاعات است و دارای یک پایگاه داده می‌باشند که هر صفحه به راحتی توسط هر کاربر قابل ویرایش است (2001 Leuf and Cunningham). استفاده از ویکی‌ها بسیار ساده و راحت است کاربران اجازه دارند به راحتی هر صفحه‌ای را ایجاد یا اصلاح نمایند. ویکی‌ها بسیار سریع هستند زیرا کاربران می‌توانند همزمان هر صفحه‌ای را خوانده و یا ویرایش نمایند (2004 Lamb). ویکی‌ها به کاربران این اجازه را می‌دهند که بدون دانش برنامه‌نویسی برای وب، اقدام به ایجاد صفحات اینترنتی درباره موضوعات مختلف بکنند. برای این منظور، ویکی‌ها از قراردادهای ساده‌تری برای اصلاح ظاهر متونی که در ویکی گذاشته می‌شوند استفاده می‌کنند، که این قواعد در هر ویکی متفاوت با دیگری است. یکی دیگر از مزایای ویکی‌ها آن است که هرگونه تغییر در صفحات ثبت می‌شود، و صفحات قابل بازگرداندن به وضعیت قبل از تغییر هستند. همچنین، بسیاری از ویکی‌ها نظیر ویکی‌پدیا این امکان را برای کاربران فراهم می‌کنند که محتوای یک صفحه را قبل و بعد از اِعمال چندین مرحله تغییر، مقایسه کنند. ویژگی‌ای که به صورت‌های مختلف در ویکی‌ها دیده می‌شود، قابلیت پیوند به صفحه‌ای دیگر است، چه آن صفحه موجود باشد چه نه. در ویکی‌پدیا، متن‌های به‌صورت ویکی‌پدیا به شکل پیوند در می‌آیند، و اگر صفحه مربوط به متن موجود نباشد، پیوند با رنگ قرمز نمایش داده می‌شود.



1. Turkel
2. Postmodern
3. Ston

جوامع محتوا

جوامع محتوا برنامه‌های کاربردی هستند که به کاربران امکان به اشتراک گذاری محتوایی همچون ویدئو، عکس، اسناد، موزیک و لینک‌ها را می‌دهند. مثال‌هایی از جوامع محتوا شامل یوتیوب، ویمنو، دیلی‌موشن برای به اشتراک‌گذاری ویدئو، فلیکر، پیکاسا، پانورامیو و فوتولوگ برای به اشتراک‌گذاری عکس و اسکریپ، اسلایدر و داک استاک برای به اشتراک‌گذاری اسناد و ارائه‌ها هستند.

انجمن‌های اینترنتی

انجمن‌های اینترنتی به‌عنوان فضاهای مجازی مبتنی بر وب هستند که در آن کاربران با منافع مشترک می‌توانند در بحث‌های مختلف شرکت نموده، پیام‌ها، سوالات یا پاسخ‌های خود را حول موضوعات ایجاد شده توسط کاربر ارائه نمایند (2009 Poel; 2011 Carbonaro).

فروم‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند که شامل فروم‌های عمومی و تخصصی هستند فروم‌های تخصصی شامل انجمن‌هایی در موارد خاص هستند. ولی فروم‌های عمومی شامل بحث‌هایی از سرتاسر کره زمین هستند مثل کامپیوتر، ماهی‌گیری، دوچرخه سواری، ورزش و... می‌شود گفت تالار گفتگو یا تالار گفتمان یکی از بهترین ابزار اینترنت برای یادگیری در هر زمینه‌ای است، چرا که از سرتاسر دنیا افرادی با اطلاعات زیاد و کم، یک‌جا جمع می‌شوند و اطلاعات خودشان را به اشتراک می‌گذارند.

نظریه‌های پیرامون رسانه و ارتباطات

در دهه‌های پایانی قرن بیستم، با وقوع انقلاب اطلاعات و گسترش روزافزون دسترسی جوامع مختلف به اینترنت و شبکه‌های رایانه‌ای، کوشش‌های نظری بسیاری صرف یافتن الگوی مناسب برای مطالعه اینترنت، ابعاد و تأثیرات سیاسی و اجتماعی آن شد. بنابراین، در ادامه، برخی از نظریات مطرح در زمینه شبکه‌های اجتماعی مجازی آورده می‌شود.

نظریه‌های اجتماعی با رویکرد مثبت نسبت به فضای مجازی

بر اساس نظریه تورکل^۱ در باب رابطه حضور در فضای مجازی و شکل‌گیری پست مدرن^۲ در بین کاربران فضای مجازی به ویژه شرکت‌کنندگان در میدان‌های چند کاربردی به‌مثابه فضایی مجازی برای گفتگو، بازی نقش و تعامل با سایرین باید به‌طور مداوم و منظم باشد. البته تورکل در ارائه این نظریه تنها نبوده و بسیاری دیگر از متفکران از جمله استون^۳، در شرح و بسط نظریه ظهور خودهای چندگانه در فضای مجازی او را همراهی کرده‌اند. وی معتقد است؛ فضای مجازی در حال سوق‌دادن ما به فرهنگی پست مدرن بر مبنای تمایز و پراکندگی است، چرا که حضور در فضای مجازی به دلیل ویژگی‌های خاص آن، از جمله امکان گمنامی و حذف نشانه‌های فیزیکی به خود کاربر اجازه می‌دهد که به آسانی

1. Katz
2. Dreyfus



نقش‌های متعدد و متفاوتی را در زمان‌های مختلف و با تنظیمات مختلف مورد دلخواه و پسند خود بازی کند. علاوه بر این، فضای مجازی از نظر وی تا حدودی فضایی رهایی بخش است چرا که به خود کاربر اجازه می‌دهد در آن واحد، خالق، بازیگر، کارگردان، تهیه‌کننده و در مجموع، همه کاره نمایش مطلوب خود باشد. همان‌طور که خود وی اظهار می‌دارد؛ از نظر وی، صفحه نمایش رایانه در حقیقت، موقعیتی جدید برای تحقق خیال‌ها و تمایلات عقلانی یا نیازهای غریزی کاربران است. استون نیز معتقد است فضای مجازی به‌عنوان رسانه‌ای با پهنای باند پایین در مقایسه با تعامل چهره به چهره فرصت بیشتری را برای دخیل کردن فرایندهای تفسیر، تخیل و آرزوهای طرفین تعامل در گفتگو، فراهم می‌آورد. در مجموع، درونمایه اصلی دیدگاه پسامدر نیست‌هایی چون تورکل و استون پیرامون تأثیرات هویتی حضور در فضای مجازی، حول این محور شکل گرفته که فضای مجازی، فضایی رهایی بخش است که به کاربر اجازه رهایی از بدن و بسیاری از محدودیت‌های دیگر و شکوفایی جنبه‌های مختلف خود را که پیش از این قادر به بیان و نمایاندن آنها نبود، می‌دهد (خدایاری و همکاران، ۱۳۹۳).

نظریه‌های اجتماعی با رویکرد منفی نسبت به فضای مجازی

این دسته از نظریات شامل ترکیبی از نظریات و رویکردهای به نسبت بدبینانه به تأثیرات حضور در فضای مجازی به ویژه در ابعاد هویتی است. این نظریات به‌طور پراکنده و در انتقاد از نظریات و رویکردهای به نسبت خوش بینانه پسا مدرنیست‌ها شکل گرفته‌اند. مسئله نخست اینکه، این دسته از نظریه‌پردازان به آن پرداخته و آن را به چالش کشیده‌اند، مسئله گمنامی به‌عنوان امکانی رهایی‌بخش است. کاتز^۱ (۱۹۹۸) گمنامی را سازه‌ای اجتماعی می‌داند که بر اساس توافق افراد شکل گرفته است. دنیای مجازی شاید محاسبه ناپذیرتر از دنیای روزمره باشد اما در مجموع، بر پایه همان قواعد و قراردادهای اجتماعی دنیای واقعی شکل گرفته است. در حقیقت، فضای مجازی نیز از طریق منابع قدرت اقتصادی و سیاسی واقعی کنترل و اداره می‌شود. مسئله دیگری که اکثر آسیب‌شناسان به آن پرداخته‌اند، مربوط به ویژگی‌های خاص تعاملات و ارتباطات در دنیای مجازی است. آنان معتقدند که تعاملات مجازی در نهایت، منجر به انزوای اجتماعی و کاهش تعاملات کاربر در دنیای واقعی وی بویژه از لحاظ عمق و کیفیت می‌شود و عموماً استفاده بیشتر از اینترنت، با کاهش ارتباطات اجتماعی به‌خصوص از نوع ارتباطات نزدیک و صمیمی با اعضای خانواده، دوستان نزدیک و غیره همراه است. از نظریه‌پردازان این رویکرد می‌توان دریفوس^۲، فیلسوف و نگارنده کتاب نگاه فلسفی به اینترنت و منتقد بزرگ فضای مجازی؛ به‌خصوص تعاملات مجازی در دنیای معاصر، باومن و تاملینسون نام برد (خدایاری و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Guffman
2. Miller
3. The presentation of Self in the Online World
4. Guffman on Internet

نظریه‌های اجتماعی با رویکرد میانه‌رو نسبت به فضای مجازی

در این قسمت در مجموع، از بین نظریات تلفیقی متعدد؛ برای نمونه دو رویکرد کاملاً متفاوت به هویت و فضای مجازی را شرح داده می‌شود. رویکرد نخست، رویکرد به نحوه‌ی شکل‌گیری و ارائه خود در فضای مجازی در چارچوب نظریه نمایشی گافمن^۱ و رویکرد دوم، رویکرد نوین به خود در دنیای مدرن کنونی و در پرتو ظهور و گسترش رسانه‌های جدید و افزایش تعاملات رسانه‌ای است. میلر^۲ در مقاله معروف خود با عنوان ارائه و نمایاندن خود در زندگی آنالین^۳ و با نام فرعی گافمن در اینترنت^۴ در پی توضیح نحوه ارائه خودهای مجازی در فضای مجازی با استفاده از چارچوب نظریه نمایش گافمن و نظریات وی در باب نحوه ارائه خود در زندگی روزمره است. میلر معتقد است؛ ارتباطات الکترونیکی دامنه جدیدی از چارچوب‌های تعامل را با آداب و رسومی مخصوص وضع می‌کند که اگر چه آشکارا از تعاملات دنیای واقعی؛ با حضور فیزیکی فقیرترند، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را در راه ارائه و نمایاندن خود در دنیای کنونی فراهم می‌کنند. از نظر وی در مجموع می‌توان گفت که افراد در فضای مجازی، فرصت ارائه خود مطلوب و ایده آل خویش را تا حدودی در اختیار

دارند، خودهایی که می‌توانند پشت صحنه فرد در دنیای واقعی یا ترکیبی از پشت صحنه و جلوی صحنه وی باشند. فضای مجازی در این معنا هم می‌تواند در حکم جلوی صحنه خود و دیگران و هم در حکم پشت صحنه آنان باشد (خدایاری و همکاران، ۱۳۹۳).



ماتریس‌ها، ساختار اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های آینده (بخش اول)

محمدرضا حجاب، مشاور مدیریت در حوزه منابع انسانی
نغمه عبادی اردبیلی، دکترای منابع انسانی

مقدمه

تحقیقات گالوپ بیان می‌دارد ۸۴٪ از کارمندان در کشور ایالات متحده در اشکالی از تیم‌های "ماتریسی" کار کرده و به مدیران متفاوت گزارش می‌دهند.

در ساختارهای چابک، "ساختار ماتریسی" می‌تواند به چابکی بیشتر سازمان کمک کند، زیرا این رویکرد بر عملکرد میان واحدی تأکید داشته و کارکنان را قادر می‌سازد تا حسب نیاز پروژه‌های کاری، از تیمی به تیم دیگر منتقل شده و نیازهای سازمان را مرتفع نمایند.

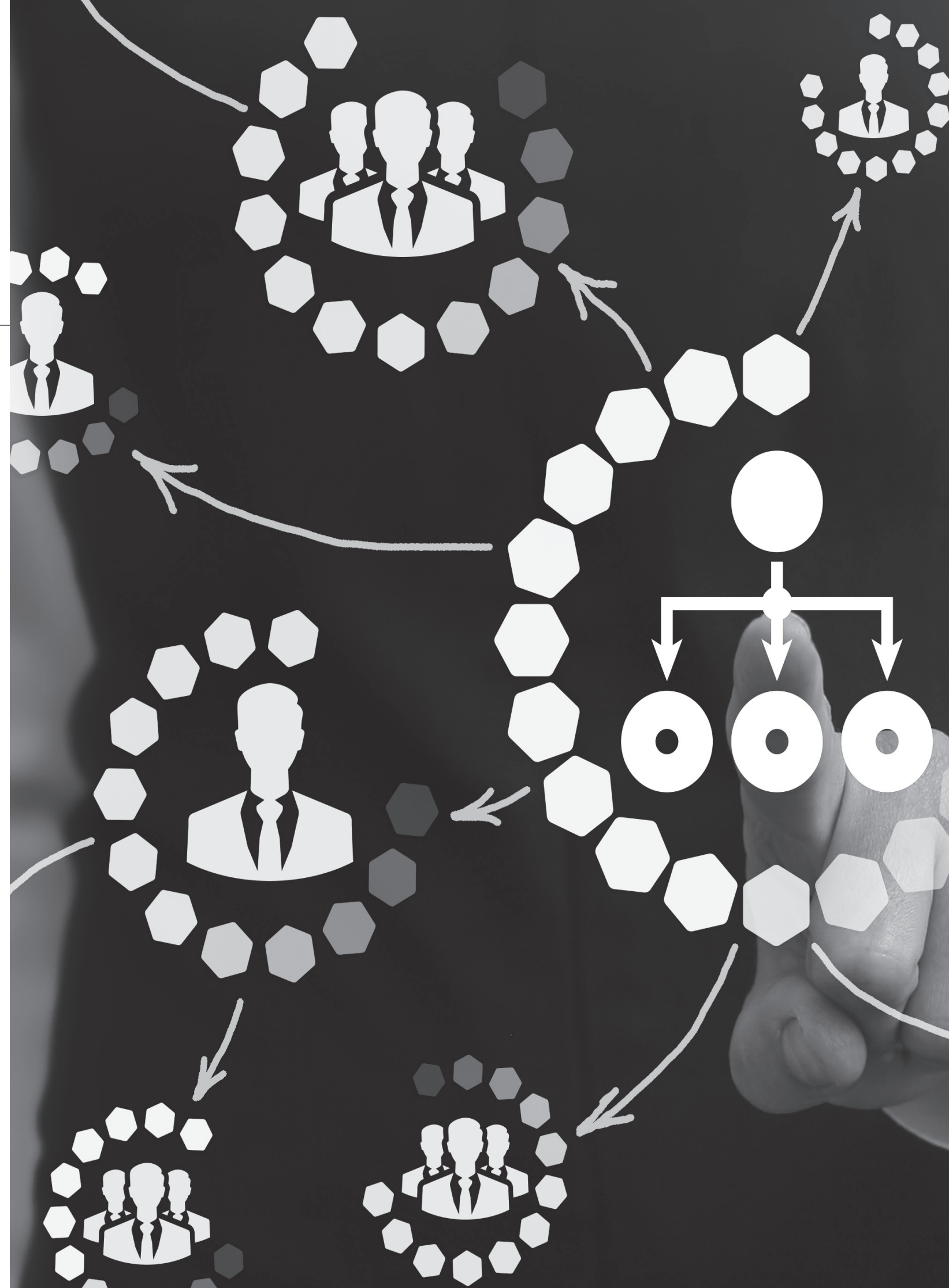
ساختار ماتریسی باعث ایجاد تمرکز فوق‌العاده در مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمانی در کارکنان می‌شود همچنین یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد میزان تعلق سازمانی در افرادی که در ساختارهای ماتریسی فعالیت می‌کنند به نسبت افرادی که در ساختارهای غیرماتریسی فعال می‌باشند، بسیار بالاتر است.

اما حقیقت این‌ست که پیاده‌سازی ضعیف یک ساختار ماتریسی یا مدیریت ضعیف این ساختار نه تنها برای سازمان مزایایی ایجاد نمی‌نماید بلکه چالش‌های جدیدی را به سازمان تحمیل خواهد کرد، اما باید تأکید کرد در عصر حاضر و با توجه به تغییرات ناشی از انفجار در فضای دیجیتال، تغییرات بنیادی در ساختارهای اقتصادی، فشارهای دائمی در بازار و لزوم چابکی در عملیات، ایجاد ساختارهای درست ماتریسی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد.

مشاهدات مؤسسه گالوپ نشان‌دهنده تجربیات متعدد شکست در تیم‌های کاری در اجرای پروژه‌ها و یا فناوری‌های جدید به دلیل به خدمت نگرفتن مؤثر ساختارهای چند وظیفه‌ای می‌باشد.

بدیهی‌است مطالب بالا به این مفهوم نیست که ساختار ماتریسی به‌خودی خود باعث تمرکز یا سازگاری در اجرای عملیات می‌گردد و یا لزوماً ترویج‌دهنده فرهنگ چابکی و یا موفقیت در سازمان است، بلکه تغییر ساختار با پیش‌فرض تغییر ذهنیت مدیران سازمان از ساختارهای سنتی به ساختارهای چند وظیفه‌ای، این توانمندی را در سازمان‌ها ایجاد خواهد نمود.

در این مقاله قصد داریم، بر سیر تحول ساختارهای ماتریس، کارکردهای آن و رویکردهای عملیاتی برای به کارگیری مؤثر از نسخه جدید ساختارهای ماتریسی به‌عنوان پرکاربردترین ساختار در سازمان‌های قرن بیست و یکم مروری داشته باشیم. در جهت تصویر بهتر و امکان مقایسه ساختار ماتریسی با سایر ساختارها ابتدا کلیه اشکال ساختار سازمانی را به شکلی مختصر شرح داده و در ادامه مفهوم ماتریس و ساختار ماتریسی را بیشتر تبیین خواهیم کرد.





ساختار سازمانی و انواع آن

با توجه به کثرت واژه‌های استفاده شده برای توصیف شبکه‌های اجتماعی و همچنین تعاریف در دسترس برای این مفهوم، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که طبقه‌بندی‌های مختلفی از شبکه‌های اجتماعی وجود دارد.

سازماندهی یکی از وظایف مدیریت بوده و به معنای خلق ساختار سازمانی است. وظایفی که باید انجام شود، افرادی که باید این وظایف را انجام دهند، شیوه گروه‌بندی وظایف، اینکه چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد و جایی که تصمیمات سازمان اتخاذ می‌شوند، در سازماندهی مشخص می‌گردد. سازماندهی اهدافی دارد که از مهمترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تقسیم کار بین واحدها و مشاغل
- تعیین وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با مشاغل
- هماهنگی وظایف سازمانی مختلف
- دسته‌بندی مشاغل در واحدها
- تعیین ارتباطات بین افراد، گروه‌ها و واحدها
- تعیین خطوط رسمی اختیار
- تخصیص و استقرار منابع سازمانی

اما ساختار سازمانی شیوه رسمی تقسیم وظایف شغلی و گروه‌بندی و هماهنگی درون سازمان است. زمانی که مدیران ساختار را توسعه یا تغییر می‌دهند، در حقیقت آنها در حال طراحی سازمان هستند. سازماندهی تصمیم‌گیری درباره شش مؤلفه کلیدی است: تفکیک کارها، ایجاد واحدها، زنجیره فرماندهی، حیطه کنترل، تمرکزگرایی و عدم‌تمرکزگرایی، و رسمی‌سازی.

جهت اجرای مؤثر و کارای اهداف سازمانی، مدیران می‌توانند طراحی‌های سازمانی سنتی‌تر یا طراحی‌های سازمانی معاصر را انتخاب کنند. طراحی‌های سنتی بیشتر مکانیکی بوده و شامل ساختار ساده، وظیفه‌ای و بخشی است در حالی که طراحی‌های معاصر ارگانیک بوده و شامل ساختار تیمی، بدون مرز، پروژه‌ای و ماتریسی است. در ادامه هر کدام از این ساختارها را به منظور به صورت و جهت امکان مختصر شرح داده خواهد شد.

طراحی‌های سازمانی سنتی

• ساختار ساده

اکثر سازمان‌ها به عنوان سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه با یک ساختار ساده آغاز به کار می‌کنند که شامل مالکان و کارکنان است. ساختار ساده، ساختار سازمانی با تعداد واحدهای کم، حیطه کنترل گسترده، اختیار متمرکز در یک شخص، و رسمی‌سازی اندک است. این ساختار اکثراً توسط شرکت‌های کوچک مورد استفاده قرار گرفته که در آن مالک و مدیر یک نفر است. اکثر سازمان‌ها با این ساختار ساده ادامه فعالیت نمی‌دهند، بلکه به موازات رشد، به مرحله‌ای می‌رسند که باید بر تعداد کارکنان خود بیفزایند. با افزایش تعداد کارکنان، ساختار تخصصی‌تر و رسمی‌تر می‌شود. قواعد و قوانین تدوین می‌شود، کارها تفکیک و تخصصی می‌شوند، واحدها ایجاد می‌شوند، بر تعداد سطوح مدیریت افزوده می‌شود، و سازمان به صورت فزاینده‌ای بوروکراتیک می‌شود. در این مرحله، مدیر انتخاب می‌کند تا ساختار وظیفه‌ای یا بخشی را انتخاب نماید.

• ساختار وظیفه‌ای

ساختار وظیفه‌ای، ساختاری است که در آن تخصص‌های حرفه‌ای مرتبط یا مشابه با یکدیگر گروه‌بندی می‌شوند. در این ساختار بر اساس رویکرد وظیفه‌ای کل واحدها در سازمان ایجاد می‌شود. برای مثال یک شرکت بر اساس کارکردهای عملیات، مالی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه محصول سازماندهی می‌شود.

• ساختار بخشی

ساختار بخشی، ساختار سازمانی است که شامل بخش‌ها یا واحدهای^۱ کسب‌وکار مجزا است. در این ساختار، هر واحد یا بخش، اختیار نسبتاً محدودی داشته و یک مدیر بخش دارد که نسبت به عملکرد مسئول بوده و اختیار عملیاتی و استراتژیک نسبت به بخش خود دارد. در ساختار بخشی، شرکت مادر به عنوان یک ناظر بیرونی عمل می‌کند که مسئولیت هماهنگی و کنترل بخش‌های مختلف را بر عهده داشته و اغلب خدمات پشتیبانی مانند مالی و حقوقی ارائه می‌کند.

طراحی‌های سازمانی معاصر

مدیران در سازمان‌های معاصر اغلب درمی‌یابند که طراحی‌های سلسله‌مراتبی سنتی برای محیط پیچیده و پویا کنونی مناسب نیست. مدیران در پاسخ به تقاضای بازار برای ناب بودن، انعطاف‌پذیری، و نوآوری، روش‌های خلاقانه‌ای برای ساختاردهی و سازماندهی کار را توسعه داده و از این طریق سازمان‌شان را نسبت به نیازهای مشتری، کارکنان، و سایرین پاسخگو می‌سازند.



منظور از بدون مرز چیست؟ یک سازمان معمولی مرزهای درونی دارد مرزهای افقی که با تفکیک وظایف و ایجاد واحدها به سازمان تحمیل می‌شود، و مرزهای عمودی که با جداسازی کارکنان در سلسله‌مراتب و سطوح سازمانی ایجاد می‌شود. سازمان همچنین مرزهای بیرونی دارد، که سازمان را از مشتریان، تامین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان تفکیک می‌نماید. برای به حداقل رساندن یا حذف این مرزها، مدیران می‌توانند از ساختارهای سازمانی شبکه‌ای یا مجازی استفاده کنند.

• سازمان مجازی

یک سازمان مجازی مؤلفه‌های سازمان سنتی را دارد اما بر توسعه فناوری اطلاعات برای انجام کارها مبتنی است. بنابراین سازمان می‌تواند شامل هسته‌های کوچکی از کارکنان تمام وقت به همراه متخصصان بیرونی باشد که به صورت موقت استخدام شده تا بر روی فرصت‌هایی که بروز پیدا می‌کند، کار کنند. سازمان مجازی، می‌تواند ترکیبی از کارکنانی باشد که از خانه کار می‌کنند (با استفاده از فناوری کار می‌کنند اما گاهی به صورت چهره به چهره کنار یکدیگر جمع می‌شوند). یک مثال شرکت مجازی، شرکت تبلیغاتی بین‌المللی در آمستردام است که کارکنان اداری آن به شبکه‌ای بیش از ۱۰۰ نفر از افراد در سراسر جهان دسترسی دارند تا پروژه‌های تبلیغاتی را تکمیل نمایند. با اتکال بر این وب جهانی از فریلسنرها، شرکت بدون پیچیدگی ساختاری سازمان‌های سنتی‌تر از شبکه‌ای از افراد با استعداد بهره‌مند می‌شود. گرایش به سازمان مجازی از صنعت فیلم نشأت می‌گیرد. اگر به این صنعت نگاه کنید، افراد پیمانکارانی هستند که با بکارگیری مهارت‌هایشان از یک پروژه به پروژه دیگر جابجا می‌شوند.

• سازمان شبکه‌ای

گزینه دیگر برای مدیرانی که تمایل به کاهش یا حذف مرزهای سازمانی دارند، سازمان شبکه‌ای است. سازمان شبکه‌ای یک سازمان مرکزی کوچک است که وظایف اساسی کسب‌وکار را برون‌سپاری می‌کند. این رویکرد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا بر آنچه به بهترین شیوه انجام می‌دهند تمرکز نموده و سایر فعالیت‌ها را به سازمان‌هایی برون‌سپاری کنند که در این حوزه تخصص دارند.

• ساختار تیمی

بنیانگذاران گوگل ساختار سازمانی را خلق کرده‌اند که شامل پروژه‌های بسیار بزرگ در تیم‌های کوچک و به شدت متمرکز است. در یک ساختار تیمی، کل سازمان از گروه‌های کاری یا تیم‌هایی تشکیل شده است که کار سازمان توسط آنها انجام می‌شود. در این ساختار توانمندسازی کارکنان بسیار حیاتی بوده چرا که هیچ خط اختیار مدیریتی از بالا به پایین وجود ندارد. در مقابل، تیم‌ها آزاد هستند تا کار را به شیوه‌ای که فکر می‌کنند بهترین است، طراحی نمایند. آنها نسبت به کل کار و نتایج عملکردی در حوزه‌های مرتبط‌شان مسئولیت دارند. برای مثال بزرگترین شرکت فروش مواد غذایی در آمریکا، ۹ فروشگاه دارد. هر فروشگاه یک مرکز سود مستقل بوده که به طور متوسط متشکل از ۱۰ تیم خودگردان است که هر کدام یک رهبر دارد. رهبران تیم در هر فروشگاه یک تیم هستند، رهبران فروشگاه در هر منطقه یک تیم هستند، و شش رئیس منطقه یک تیم هستند.

در سازمان‌های بزرگ ساختار تیمی با ساختار وظیفه‌ای یا بخشی تکمیل می‌شود. این ساختار اضافی، سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن حفظ انعطاف‌پذیری که از طریق تیم‌ها فراهم می‌شود، کارایی بوروکراتیک نیز داشته باشند. شرکت‌هایی مانند موتورولا و زیراکس برای بهبود بهره‌وری در سطح عملیاتی به صورت گسترده از تیم‌های خودگردان استفاده می‌کنند.

• ساختار پروژه‌ای

بسیاری از سازمان‌ها از ساختار پروژه‌ای استفاده می‌کنند که در آن کارکنان به صورت مستمر بر روی پروژه‌ها کار می‌کنند. برخلاف ساختار ماتریسی، در ساختار پروژه‌ای، واحدهای رسمی وجود ندارد که کارکنان بعد از تکمیل پروژه به آنها بازگردند. در عوض، کارکنان مهارت‌ها، توانایی و تجربیات خاص‌شان را به پروژه‌های دیگر می‌برند. تمامی کار در سازمان‌های با ساختار پروژه‌ای توسط تیم‌هایی از کارکنان انجام می‌شود که به دلیل اینکه توانایی‌ها و مهارت‌های کاری مناسب را دارند، بخشی از تیم پروژه می‌شوند. ساختارهای پروژه‌ای طراحی‌های سازمانی سیال و انعطاف‌پذیر هستند. این نوع از ساختار، واحد یا سلسله‌مراتب سازمانی خشک را نداشته تا تصمیم‌گیری یا انجام اقدام را کند سازد. مدیران نیز به عنوان تسهیلگر، منتور، یا مربی عمل می‌کنند.

• سازمان بدون مرز

رویکرد دیگر برای طراحی سازمان‌های معاصر، سازمان بدون مرز است، سازمانی که طراحی آن از طریق ساختارهای از پیش تعریف شده تعیین نمی‌شود. در این ساختار، سازمان تلاش دارد تا زنجیره فرماندهی را حذف نموده، هیچ محدودیتی در مورد حیطه کنترل نداشته باشد، و واحدها را با تیم‌های توانمندشده جایگزین سازد. واژه بدون مرز توسط جک ولش رئیس پیشین جنرال الکتریک مطرح شد، ایشان می‌خواست مرزهای افقی و عمودی را حذف نموده و مرزهای بیرونی بین مشتریان و تامین‌کنندگان را درهم شکند.





ساختارهای ماتریسی

ساختار ماتریسی نوعی از ساختار است که بر اساس دو یا تعداد بیشتری بعد مانند وظیفه، محصول، یا ناحیه شکل می‌گیرد که در آن افراد دو رئیس دارند. این گزارش‌دهی دوگانه یکی از ویژگی‌های سازمان ماتریسی است و دلالت بر توازن تقریباً یکسان قدرت بین دو طرف ماتریس دارد. این توازن قدرت ویژگی دیگری است که سازمان ماتریسی را معرفی می‌کند. معمولاً تلاش می‌شود تا حوزه‌های اختیارات دو رئیس به‌صورت مجزا مشخص شود. برای مثال مدیر پروژه معمولاً تعیین می‌کند که چه چیزی و در چه زمانی انجام شود و مدیر تخصصی این اختیار را دارد تا در مورد چگونگی انجام کار اظهار نظر نماید. معمولاً هر دو مدیر با هم مدیر پروژه فرعی را تعیین می‌کنند. همچنین در مورد مجموعه اهدافی که مدیر باید بر اساس آن ارزیابی شود با یکدیگر توافق می‌کنند. این توافق باعث به حداقل رسیدن ارائه اهداف متعارض به فردی که دو رئیس دارد می‌شود. مدیر پروژه فرعی سپس به‌صورت مشترک ارزیابی می‌شوند.

سازمان‌ها به دلایل گوناگونی ساختار ماتریسی را انتخاب می‌کنند. یکی از دلایل اصلی انتخاب این ساختار تحقق استراتژی‌هایی است که اولویت یکسانی دارند. به‌عنوان مثال یک سازمان چند ملیتی برای جهانی بودن و محلی بودن اولویت یکسانی قائل است یا یک سازمان با فناوری پیچیده مانند شرکت نوکیا، خواستار تعالی در تحقیق و توسعه و زنجیره ارزش به‌صورت همزمان است.

دلیل دیگر تمایل سازمان برای تسهیم منابع گران‌قیمت و متخصص است. به‌عنوان مثال اگر شرکت نوکیا همه متخصصان خود را در واحدهای مرتبط با محصول قرار دهد می‌تواند، سرعت ورود محصول به بازار را افزایش دهد. اما اصولاً افراد متخصص و حرفه‌ای دوست دارند تا در ساختارهای وظیفه‌ای کار کنند، همچنین تخصیص افراد حرفه‌ای برای طراحی و تولید یک محصول خاص نیز هزینه بسیاری دارد. در چنین شرایطی سازمان‌ها تمایل دارند از تکرار اجتناب کرده و افراد و ایده‌ها را در بین محصولات جابجا نمایند. بنابراین نیاز به داشتن واحدهای محصول قوی که تخصص وظیفه‌ای‌شان را تسهیم می‌کنند، انگیزه دیگر برای انتخاب ساختار ماتریسی است. به بیان دیگر ساختار محصول‌محور سبب می‌شود نتوان از تخصص افراد که هزینه بالایی دارد به‌صورت کامل استفاده نمود، اما با ساختار ماتریسی می‌توان افراد را بین محصولات جابجا و از ایده‌های آنها استفاده کرد.

تاریخچه و سیر تحولی ساختارهای ماتریسی

تاریخچه ساختار ماتریسی از صنعت هوا و فضا آغاز می‌شود. هر چند که ساختار ماتریسی در این صنعت و از دهه ۱۹۶۰ پدیدار شد اما ریشه‌های این ساختار به عصر مدیریت علمی در اوایل دهه ۱۹۰۰ باز می‌گردد. فردریک تیلور کسی بود که مزایای داشتن رؤسای چندگانه را مطرح کرد. ایده او سرکارگر وظیفه‌ای^۱ نامیده شد که در آن نیروی کار یک رئیس برنامه‌ریزی، یک رئیس کیفیت، یک رئیس ابزار و یک رئیس ادراى و غیره داشت. اما هیچ کس این ایده را به دلیل پیچیدگی رؤسای چندگانه قبول نداشت.

جایگاه قابل قبول برای ساختار سازمانی در سال ۱۹۱۷ توسط هنری فایول کسب شد. او مدل صف و ستاد را توصیف کرد و با استفاده از مفهوم وحدت فرماندهی تأکید کرد که هر یک از کارکنان باید یک و تنها یک رئیس داشته باشد. همچنین بیان نمود که قدرت باید در یک خط ناگسستگی از رهبر در سطح بالا تا کارکنان در سطح پایین اعمال شود. این ایده‌ها در کنار یکدیگر سلسله مراتب اختیار را به‌عنوان شکل سازمانی مورد پذیرش نشان می‌داد که بیانگر یک سازمان خطی بود. همچنین فایول این ایده را مطرح نمود که برای محقق شدن نقش‌های متخصص افراد باید تخصص کافی داشته باشند. اما نقش‌های متخصص که نقش‌های ستادی نامیده می‌شدند هیچ اختیاری نداشتند و تنها زمانی که مدیران صف درخواست داشتند، موظف به فراهم نمودن مشاوره و خدماتی بودند. زمانی که مدیران صف توسط کارکنان ستادی قانع می‌شدند، کارکنان صف و نه ستاد، مشاوره‌های خبرگی را به‌عنوان دستورات‌شان ابلاغ می‌کردند. این مدل این امکان را فراهم می‌کرد که ضمن حفظ اصل وحدت فرماندهی از توصیه‌های خبرگی کارکنان ستاد نیز استفاده شود. اما در عمل مدل صف و ستاد به میزانی که فایول آن را مطرح کرد شفاف نبود.

صنعت هوا و فضا بعد از راه‌اندازی ماهواره اسپاتنیک^۲ توسط روسیه در سال ۱۹۵۷ به سرعت رشد پیدا کرد و پس از آن پروژه‌های زیادی آغاز به فعالیت کردند. در اواخر دهه ۱۹۶۰، اولویت‌های ملی نیز تغییر کرد اما منابع کافی برای سرمایه‌گذاری بر روی سه برنامه بزرگ ملی وجود نداشت. اولین برنامه، برنامه فضایی بود که با این جمله‌کندی که "انسان بر روی ماه تا سال ۱۹۷۰" اولویت بالایی پیدا کرد. برنامه دوم، اقدامات دفاعی برای حمایت از جنگ ویتنام بود. در همان زمان، بوئینگ در حال رشد بود تا بتواند بر بازار جهانی هواپیماهای تجاری غالب شود. هنگامی که منابع کمیاب است، هزینه و بودجه اولویت پیدا می‌کند بنابراین شرکت‌های هوا و فضا مجبور بودند که پروژه‌های خود را مقرون به صرفه و طبق زمان‌بندی انجام دهند که اولویت‌های استراتژیک دوگانه‌ای بودند. این تغییر در اولویت‌های استراتژیک، منجر به تغییر سازماندهی شرکت‌های فضایی شد و همه آنها ساختار ماتریسی را انتخاب کردند. بر این اساس آنها واحدهای وظیفه‌ای قوی خود مانند مهندسی را حفظ کردند اما سازماندهی مدیریت پروژه‌ای جدید را نیز به آن افزودند. پیش از این، پروژه‌ها توسط هماهنگ‌کننده‌های پروژه هدایت می‌شد که



1. Functional foremanship
2. Sputnik



برای رئیس واحد مهندسی کار می‌کردند. اما اولویت‌های دوگانه جدید به این معنا بود که مدیران پروژه در کنار رئیس واحد مهندسی باید به مدیر عامل نیز گزارش می‌دادند. این ساختار سبب ایجاد توازن قدرت شد و مدیران پروژه مسئول هزینه، زمان‌بندی عملکرد، و عملکرد فنی پروژه‌هایشان بودند. اگر چه این تغییر سخت بود، اما این ساختار موفقیت‌آمیز بود و به موفقیت ناسا در پروژه فرود بر روی ماه کمک نمود، پیش از سال ۱۹۷۰ انسان بر روی کره ماه بود.

ساختار ماتریسی را تا اینجا در دولت بکار گرفته شده بود و جهان تجاری در ابتدا تمایلی به انتخاب ساختار ماتریسی نداشت چرا که این تصور وجود داشت که ساختار ماتریسی پرهزینه و گران بوده و تنها دولت می‌تواند این ساختار دوگانه را مدیریت کند. با این حال بوئینگ شروع به استفاده از ساختار ماتریسی برای برنامه هواپیماهای تجاری خود نمود. مجامع تحقیق و توسعه ساختار ماتریسی در آزمایشگاه‌هایشان مورد استفاده قرار دادند به گونه‌ای که امروزه ساختار ماتریسی به عنوان روش طبیعی راه‌اندازی عملیات تحقیق و توسعه شناخته می‌شود.

از تجربه واحد تحقیق و توسعه، ساختار ماتریسی به باقی سازمان گسترش پیدا کرد. به ویژه شرکت‌هایی که برای توسعه محصول جدید با یکدیگر رقابت داشتند، تمایل زیادی به استفاده از این ساختار پیدا کردند. مطبوعات نیز ساختار ماتریسی را به عنوان ایده داغ جدید انتخاب کردند و کتاب‌هایی در این حوزه منتشر شد. کتاب ماتریس (۱۹۷۷) پائول لارنس^۱ و استان دیویس^۲ به عنوان بهترین کتاب شناخته شد. تا اینکه اواخر دهه ۱۹۷۰، شرکت‌ها دشواری‌هایی را در ساختار ماتریسی تجربه کردند. این امر منجر به گسترش زمزمه این جمله شد که "ساختار ماتریسی کار نمی‌کند." آخرین میخ بر تابوت ساختار ماتریسی با کتاب در "جستجوی تعالی" پیترز و واترمن وارد شد. آنها در کتابشان ادعا کرده بودند که هیچ سازمان متعالی از ساختار ماتریسی استفاده نکرده است. اما این ادعا درست نبود. اینتل^۳، تگزاس اینسترومنت^۴، دیجیتال اکوئیپمنت^۵، بوئینگ^۶، فلور^۷، و بکتل^۸ همه به طور مناسبی از این ساختار در کسب و کارشان استفاده کرده بودند. اما دیگر این موضوع اهمیتی نداشت چرا که تابوت مهر و موم شده بود!

روند نارضایتی از ساختار ماتریسی ادامه داشت تا اینکه در دهه ۱۹۹۰ مدیران مجدد توانستند به صورت گسترده و عمومی درباره استفاده از سازمان ماتریسی صحبت کنند. اما چه اتفاقی افتاد؟

سازمان ماتریسی مانند مفاهیم مدیریتی دیگر از جمله مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد بسیار محبوب شد و سپس از مد افتاد! بعد از مطرح شدن ساختار ماتریسی در دهه ۱۹۶۰ در صنعت هوا و فضا، این ساختار در دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ محبوبیت یافت. اما ساختار ماتریسی در بسیاری از این سازمان‌ها به اشتباه انتخاب و به صورت نامناسب پیاده‌سازی شد. سپس زمانی که عملکرد حاصل انتظارات افراد را برآورده نکرد، ساختار

1. Paul Lawrence
2. Stan Davis
3. Intel
4. Texas Instruments
5. Digital Equipment
6. Boeing
7. Fluor
8. Bechtel

ماتریسی رها و به سرعت این جمله بیان شد که "ما ساختار ماتریسی را امتحان کردیم اما اثربخش نبود." از آن پس مدیران از انتخاب ساختار ماتریسی حتی در موقعیت‌هایی که این ساختار مناسب بود، اجتناب می‌کردند. سپس به دو نکته دست یافتند. اول اینکه به نظر می‌رسد ساختار ماتریسی در بعضی سازمان‌ها کاراست. دوم، آنها با موقعیت‌هایی مواجه شدند که به نظر می‌رسید در آن ساختار ماتریسی ارزشمند بود. به همین دلیل بود که از میانه دهه ۱۹۹۰ تا اواخر آن، مفهوم ساختار ماتریسی جایگاه نرمالی را در ابزارهای مدیریت پیدا کرد. اینجا، جایگاهی است که ساختار ماتریسی امروزه در آن قرار دارد.

دلایل رویکرد سازمان‌ها به ساختار ماتریسی

مدیران ارشد در بسیاری از شرکت‌های پیشرو در حال از دست دادن کنترل شرکت‌های خود می‌باشند. مشکل این نیست که آنها دچار قضاوت اشتباهی در خصوص ارزیابی تقاضای حاصل از پیچیدگی فزاینده و تغییرات شدید در محیط کسب و کار می‌باشند و یا حتی در توسعه استراتژی‌های کسب و کار در مصاف با چالش‌های جدید شکست خورده‌اند. مشکل از آنجا ناشی می‌شود که این سازمان‌ها در اجرایی کردن استراتژی‌های پیچیده‌ای که برای مقابله با این شرایط ویژه توسعه داده‌اند، ناتوان می‌باشند. در طول ۲۰ سال گذشته، تفکر استراتژیک و مفاهیم وابسته به آن به مراتب از قابلیت‌های اجرایی سازمان‌ها پیش افتاده است.

طی دهه ۱۹۸۰، با توجه به تحولات فزاینده در محیط کسب و کار از جمله، جهانی شدن بازارها، تشدید رقابت، شتاب چرخه عمر محصول، و پیچیدگی رو به رشد روابط با تأمین‌کنندگان، مشتریان، کارکنان، رقبا، حتی دولت‌ها، شرکت‌ها در کلیه نقاط نسبت به بررسی و بازتعریف استراتژی‌های کسب و کار خود اقدام نمودند. اما دست و پنجه نرم کردن با شرایط در حال تغییر و مقابله با آن سازمان‌ها را دچار غفلت در برخی موضوعات و سقوط در تله‌ای استراتژیک نمود. تله مذکور شعار، یک برنامه استراتژیک، یک ساختار سازمانی بود.

اما مفهوم این دام استراتژیک چه بود؟ اجرای راه حل‌های ساده و استاتیک برای مشکلات پیچیده و پویا. این تله غالباً از آنجایی آغاز می‌شد که مشاوران قول می‌دادند پیچیدگی و ناپیوستگی که سازمان‌ها با آن روبرو بودند را ساده یا حداقل به کمترین میزان تقلیل دهند. علیرغم تغییر مرزهای صنعت و نامشخص بودن مرزهای جدید و هشدارهای جدی در زنجیره ارزش سازمان، به مدیران نوید داده می‌شد اگر به این رویکرد پایبند بمانند موفقیت حتمی خواهد بود.

با این حال واقعیت استراتژیک برای اکثر شرکت‌ها این بود که، هم کسب و کار و هم فضای رقابتی بسیار پیچیده شده بود، در حالی که راه حل‌های پیشنهادی اغلب ابتدایی، حتی بعضاً ساده‌لوحانه بود.



خصوص ساختار مؤثر و کارآمد ماتریسی سوالات فراوانی مطرح بود که در ادامه ضمن بررسی سیر تحولی ساختارهای چند منظوره به آن می‌پردازیم.

ویژگی‌های متمایز در ساختارهای ماتریسی نسبت سایر ساختارها

۱. از منافع‌ی که مجموعه‌های ماتریسی برای سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند امکان استفاده کارآمد و مؤثر از منابع و سرمایه‌های شرکت بدلیل امکان به اشتراک‌گذاری آنها براساس اولویت‌های تعیین شده در دفتر مدیریت پروژه بین پروژه‌های شرکت می‌باشد: از این‌رو، سازمان از امکانات و سرمایه‌های مادی و معنوی خود با حداکثر ظرفیت ممکن می‌تواند بهره‌برداری نماید.

۲. ظرفیت‌های کارشناسی سازمان کاملاً در دسترس و قابل برنامه‌ریزی بوده و این امکان را فراهم می‌آورد تا این توانمندی سازمان به جای به کارگیری صرفاً در یک واحد مشخص، مانند آنچه در در ساختار وظیفه‌ای دیده می‌شود بتواند در چندین پروژه و به‌صورت همزمان مورد استفاده قرار گیرد.

۳. از مهمترین منافع حاصل از ساختار ماتریسی ایجاد جریان سریع و البته تحت کنترل اطلاعات می‌باشد که گردش افقی اطلاعات ماحصل جریان تعاملی در پروژه‌ها می‌تواند از طریق ورود به مسیر عمودی باعث گردش سریع اطلاعات در لایه‌های وظیفه‌ای سازمان گردد. اگر شما به هر شکل از اطلاعات نیاز داشته باشید، فارغ از اینکه در کدام بخش پروژه و یا واحد وظیفه‌ای سازمان فعالیت می‌کنید در صورت داشتن مجوز دستیابی به این اطلاعات به سرعت قابل انتقال و به اشتراک‌گذاری به شما می‌باشد زیرا شما در یک شبکه وسیع از اطلاعات ایجاد شده قرار دارید.

۴. در صورت تعریف صحیح نقش‌های اعضای پروژه و همچنین تشریح دقیق مسئولیت‌ها و اختیارات، فرآیند تصمیم‌گیری در این ساختار بسیار سریع می‌باشد.

۵. با توجه به رویکرد چند وظیفه‌ای و لزوم گزارش‌دهی به چندین نفر و یا نیاز به اتخاذ تصمیم توسط خود اعضای تیم، حسب شرایط و بر اساس نقش‌های تعیین شده، این فرآیند موجب توسعه مهارت‌های مدیریتی اعضای تیم می‌گردد.

۶. هماهنگی در میان خطوط وظیفه‌ای وجود دارد و این امر منجر به ادغام پروژه در سراسر سطوح وظیفه‌ای می‌شود.

۷. در ذات ساختار، یک سیاست نزدیک نگاه داشتن نیروی انسانی وجود دارد که باعث می‌شود متخصصان و کارشناسان وظیفه‌ای حتی در صورت به اتمام رسیدن پروژه باز در کنار هم بمانند.

۸. دانش و تکنولوژی در سطح و عمق سازمان نه تنها از بین نمی‌رود بلکه به دلیل تعامل

در سال‌های اخیر، هر چه بیشتر مدیران این رویکرد ساده‌لوحانه را به‌عنوان یک تله استراتژیک به رسمیت می‌شناختند، بیشتر می‌پذیرفتند که به جای راهی در جهت به حداقل رساندن پیچیدگی‌های کسب و کار، نیاز است این پیچیدگی را مدیریت کنند. البته این درک جدید، بسیاری را به دام بعدی و به‌همان میزان مخاطره‌آمیز سوق داد، زیرا که برخی مدیران راه حل را در این یافتند که بهترین پاسخ به نیازهای استراتژیک پیچیده، ساختارهای سازمانی پیچیده می‌باشد.

اما راه حل چاره‌ساز، به کارگیری مدل مدیریت همزمان و چندگانه توانمندی‌های سازمان در قالب ساختار ماتریسی جهت امکان اجرایی‌کردن استراتژی‌هایی با پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های جدید بود، که به‌شکل فزاینده اما غیرمؤثری در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ مورد استفاده قرار گرفته بود. در این مکانیزم گزارش‌دهی و ارتباط موازی، پیچیدگی و تعارض متاثر از درگیر شدن جبهه‌های مختلف کاری در ابعاد وظیفه‌ای، محصول، جغرافیایی و غیره قابلیت بررسی و حل و فصل داشت. کانال‌های ارتباطی و اطلاعات متعدد، شرایط دریافت و تجزیه و تحلیل اطلاعات پیچیده محیط خارجی را فراهم می‌آورد. و البته طراحی سازمانی که منجر به همپوشانی مسئولیت‌ها می‌گردید توانایی انعطاف برای پاسخ لازم به تغییرات را مهیا می‌نمود.

اما با پذیرش این واقعیت‌ها و اثبات تمام ابعاد مثبت ماتریس‌ها کماکان مدیریت ساختارهای ماتریسی با مشکل مواجه بود. به‌خصوص در عرصه بین‌المللی. گزارش‌های موازی (دوگانه) در سیستم ماتریس دوگانه منجر به درگیری و سردرگمی می‌گردید، گسترش کانال‌های اطلاعاتی ایجاد شده متأثر از گسترش کمیته‌های ایجاد شده، باعث ایجاد انباشتگی اطلاعاتی و در نتیجه منجر به ایجاد باتلاق اطلاعاتی می‌گردید، همپوشانی مسئولیت‌های مدیران و اعضاء تیم باعث ایجاد نزاع سازمانی و کمرنگ‌شدن پاسخگویی می‌گردید. علاوه‌بر این‌ها با اضافه‌شدن موانعی مانند تفاوت‌های جغرافیایی، زبانی، زمانی و فرهنگی، مدیران امکان رفع تعارضات و حل مساله را غیرممکن تلقی می‌نمودند.

به‌طور متناقض، هر چه استراتژی‌ها و ساختارهای سازمانی پیچیده‌تر و غامض تر می‌شد، مدیران ارشد سازمان بدلیل استیصال در حل موضوعات، به جای صرف تمرکز خود در مسائل بزرگ از جمله حل موضوعات استراتژیک و موانع ساختاری، تمرکز خود را بر مدیریت جزئیات رفتاری و کاری کارکنان و فرآیندهای آن‌ها قرار دادند. اما این موضوع فراموش شد، نیاز مهم استراتژیک، ابداع مبتکرانه‌ترین و هماهنگ ترین برنامه نیست بلکه ساختن عملی‌ترین و منعطف‌ترین روند استراتژیک است و وظیفه اصلی سازمانی طراحی زیباترین ساختار نیست بلکه جذب توانایی‌های فردی و ایجاد انگیزه در کل سازمان برای پاسخگویی مشترک به یک محیط پیچیده و پویا است.

در نتیجه علیرغم این درک یکسان در لزوم استقرار ساختارهای ماتریسی به‌عنوان راه‌حلی برای گذار از بازارهای متلاطم و متشنج و محیط کسب و کار بسیار پیچیده، کماکان در

و تبادل اطلاعات بین متخصصان و ادامه فعالیت آنها در قالب تیم‌ها و پروژه‌های دیگر این دانش باز نشر داده می‌شود.

۹. هنگامی که یک تیم شامل متخصصان وظیفه‌ای با هم کار می‌کنند، خروجی این فرآیند بدلیل سینرژی ایجاد شده، به لحاظ بهره‌وری و نوآوری در سطح بالاتری از کیفیت بروز می‌نماید.

۱۰. میزان نشاط کارکنان فعال در تیم‌های پروژه به شکل فزاینده‌ای بالاتر می‌باشد.

۱۱. اثبات شده که سازمان‌های ماتریسی بستری مناسب برای توسعه مدیران آینده سازمان می‌باشد، و قطعاً بدلیل نمود و شناخته شدن این افراد در سازمان شانس بالا رفتن آنها از نردبان ارتقاء سازمان بیشتر می‌باشد.

۱۲. هنگامی که یک پروژه در ساختار ماتریس به اتمام می‌رسد همانند مجموعه‌های پروژه محور نگرانی از دست‌دادن نیروی متخصص وجود نداشته و افراد در ادامه مسیر سازمانی در قالب واحدهای وظیفه‌ای خود به کار ادامه داده و هر دو سوی کارکنان و سازمان با دغدغه کمتری در چرخه عمر فعالیت، مواجه می‌باشند

مشکلات ناشی از ساختارهای ماتریسی

۱- کارکنان در یک زمان با دو یا چند رئیس کار می‌کنند و از آنها دستوراتی را دریافت می‌نمایند، لذا گاهی در تعارضات بین ایشان، اعضاء تیم به‌عنوان حربه درگیری آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۲- با توجه به اشتراک منابع سازمانی در تعدادی پروژه، تلاش برای جذب این منابع مشترک و تعارضات حاصل از این تکاپوی مدیران پروژه موجب ایجاد تعارض و درگیری در سازمان می‌گردد.

۳- تعدد و هم‌پوشانی مسئولیت‌های افراد تیم پروژه بعضاً موجب پیچیدگی در پاسخگویی می‌گردد.

۴- سردرگمی در مورد نقش اصلی و مسئولیت کارکنان وجود داشته و تعیین اولویت انجام کارهای در دست اقدام بسیار پیچیده می‌گردد.

۵- پروژه‌های مختلف منجر به ایجاد مشکلات فراوان در فرآیند تخصیص منابع و تعیین اولویت‌های سازمان می‌گردد.

۶- ارزیابی عملکرد کارکنان در هنگام کار بر روی پروژه‌های مختلف به‌طور همزمان آسان نیست.

۷- جذب مدیرانی با توانمندی و قابلیت مدیریت پروژه و مدیریت وظیفه‌ای به‌طور همزمان

نسبت به مدیرانی با توان مدیریت وظیفه‌ای گران‌تر می‌باشد.

۸- اصولاً امکان نظارت و کنترل مدیران و همچنین تیم پروژه به دلیل زیرساخت‌های پیچیده حاکم بر ساختار ماتریسی و پروژه بسیار دشوار است.

۹- واحدهایی که درگیری بیشتری در جریان ایجاد اطلاعات دارند تأثیر بیشتری بر این فرآیند دارند لذا نیاز است برای تعدیل و جلوگیری از مشکلات بعدی در فواصل منظم این فرآیند تحت نظارت و کنترل قرار گیرد.

۱۰- با افزایش تعداد افراد در فرآیند تصمیم‌گیری سرعت عمل و تحرک لازم از ساختار سلب می‌گردد.

۱۱- بین اهداف مدیریت وظیفه‌ای و مدیریت پروژه محور تضاد وجود دارد. مدیر وظیفه‌ای عمدتاً به برتری فنی اعتقاد دارد، حتی به قیمت بالا رفتن هزینه‌ها، حال آنکه، مدیر پروژه به محدودیت‌های برنامه‌ای، زمان و هزینه پایبندی دارد.

۱۲- گاهی اوقات درگیری در سازمان‌های ماتریسی می‌تواند تبدیل به تعارضات شخصی شده و منجر به تخریب پروژه گردد.

در بخش‌های بعدی مقاله نسبت به بررسی سایر ارکان ساختارهای ماتریسی و روش‌های موثر در به کارگیری کارآمدتر این گونه از ساختارها به منظور بهره‌برداری هر چه بیشتر از فواید ساختار ماتریسی خواهیم پرداخت.

بازاریابی در شرایط رکود و بحران اقتصادی

محمود خانزاده، دکتری بازاریابی

نوید شکوریان، مشاور مدیریت در حوزه فروش و خدمات پس از فروش

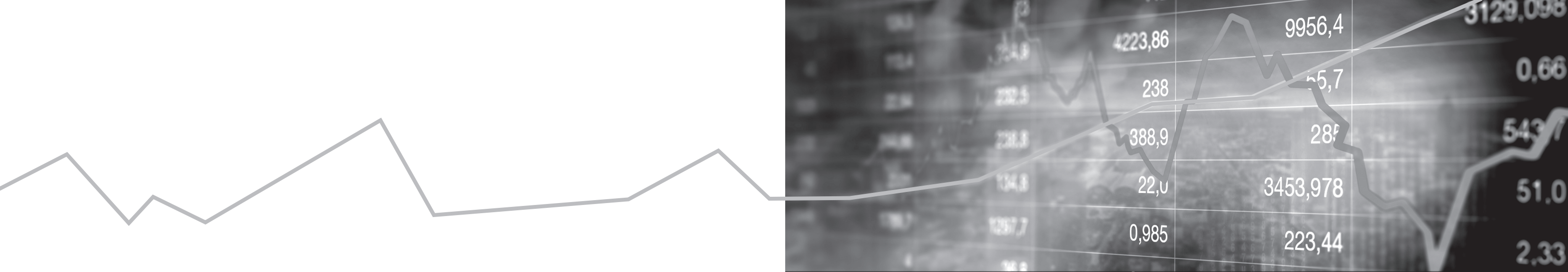
مقدمه

در هر اقتصادی شرکت‌ها به سه دسته خدماتی، تولیدی و بازرگانی تقسیم‌بندی می‌شوند که هر کدام به نوبه خود به چرخه‌های اقتصادی جوامع مختلف کمک‌های شایان توجهی می‌نمایند. هر شرکت در برهه‌های زمانی خاصی از استراتژی‌های متفاوتی استفاده می‌نماید تا چرخه‌های اقتصادی فعالیت خود را ادامه دهند، اما نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است، وضعیت اقتصادی بازارها و حوزه‌هایی که فعالیت‌های کسب و کارهای مختلف به آن محدود می‌شود که این وضعیت ممکن است در حالت‌های مختلف به‌صورت رکود، رونق و یا بحران ظاهر می‌شود که هر یک از آنها برنامه‌ریزی، تاکتیک و استراتژی خاصی را طلب می‌کند (خیاطی و بوداقی، ۱۳۹۵).

به عبارت دیگر می‌توان گفت که هر اقتصادی، مراحل گوناگونی را در چرخه حیات خود تجربه خواهد کرد که رکود، یکی از این مراحل است. رکود وضعیتی است که در آن تولید ناخالص داخلی و به تبع آن، میزان رشد اقتصادی کشور، طی دوره‌ای چندساله کاهش می‌یابد. رکود هم تأثیر کلانی بر اقتصاد کشورها دارد و هم تأثیر خردی بر بنگاه‌های اقتصادی و به تبع آن، بر مصرف‌کنندگان می‌گذارد. در دوران رکود، تقاضای کل جامعه برای خرید محصولات و خدمات کاهش یافته و رفتار مصرف‌کنندگان تغییر می‌کند (وارسته و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع می‌توان گفت که شرایط اقتصادی مانند یک سال دارای چهار فصل است. تابستان اقتصادی یا همان دوره رونق اقتصادی، پاییز اقتصادی یا همان دوره رکود اقتصادی، زمستان اقتصادی یا همان دوره بحران اقتصادی، بهار اقتصادی یا همان دوره بهبود اقتصادی. این چهار دوره اقتصادی مانند چهار فصل سال یکی پس از دیگری فرا می‌رسند و مدیران باید برای مواجهه با دوران‌های مختلف اقتصادی آماده بوده و استراتژی مناسب هر دوره را در زمان مواجهه بکار گیرند.

وقتی که یک رکود و به دنبال آن یک بحران در وضعیت اقتصادی بوجود می‌آید شرکت‌ها اقدام‌های متنوع و متعدد و گاه متضادی را برای مقابله با رکود و دستیابی به اهداف عملکردی خود به کار می‌گیرند. این اقدام‌ها، دامنه گسترده‌ای از مباحث بازاریابی را در بر می‌گیرد و هر اقدام به یکی از ابعاد طراحی یا پیاده‌سازی استراتژی مرتبط است. برای مثال، سرینواسان و لیلین (۲۰۰۹) افزایش بودجه تبلیغات را عاملی مؤثر بر عملکرد فروش شرکت می‌دانند، در حالی که نتایج پژوهش‌های نیکل و همکاران (۲۰۱۳) گواه آن است که دو اقدام بسیار مهم و اثربخش شرکت‌ها در دوران رکود، تقویت ارتباط با مشتریان فعلی از طریق مدیریت حساب‌های کلیدی و انعطاف‌پذیری مالی در برابر مشتریان است و ارتباطات بازاریابی بر اثربخشی فروش شرکت‌ها در این دوران نقش چندانی ندارد. رکود به دلیل از بین بردن پیش‌بینی‌ها و پیش‌فرض‌ها و برهم زدن هدف‌گذاری شرکت‌ها، میان مدیران استراتژیک بنگاه‌ها نوعی سردرگمی استراتژیک بوجود می‌آورد. با توجه به این موضوع که شرایط اقتصاد ایران با افت و خیزهای بسیار زیادی همراه هست هدف از طرح این موضوع در





این مقاله، بررسی فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌ها در دوران رکود و بحران و ارائه بینش‌هایی به مدیران سازمان‌ها و بازاریابی در جهت اتخاذ راه حلی مناسبی در این شرایط است.

دوران رکود، بحران، بهبود و رونق اقتصادی

اما قبل از بحث در مورد روش‌ها و استراتژی‌های مواجهه در دوران‌های اقتصادی رکود و بحران، لازم است در ابتدا شرایط و خصوصیات هر دوره به اختصار بررسی گردند

دوره رکود

در دوره رکود، بیکاری افزایش می‌یابد و توان خرید مردم نیز کاهش. هرچند در این دوره تقاضا برای کالاهای عادی هنوز بالاست اما تقاضا برای کالاهای لوکس کم می‌شود. در این دوره سرمایه‌گذاری شرکت‌ها برای توسعه واحدهای خود کاهش می‌یابد و کم‌کم پدیده مازاد کالا مشهود می‌شود. و این به این معناست که فروختن به آسانی قبل نیست و برخی شرکت‌ها در حوزه فروش با مشکلاتی مواجه می‌شوند، به عبارت دیگر می‌توان رکود را این‌گونه تعریف کرد: پدیده کاهش تقاضا برای مواد خام، کالاهای و خدمات (Shama, 1993)

دوره بحران

دوره بحران سخت‌ترین دوره اقتصادی است. در این دوره تقاضا برای کالاهای عادی و کالاهای لوکس به شدت کاهش می‌یابد. چرا که توان خرید مردم به شدت کاسته شده است و بیکاری به حداکثر خود رسیده است. فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت‌ها متوقف شده و تقاضا برای کالاهای زیرساختی نیز با کاهشی شدید همراه می‌شود. به دلیل عرضه بیش از تقاضای کالاها بسیاری از شرکت‌ها با مشکلات جدی مواجه می‌شوند و در این دوره است که برخی از شرکت‌ها محکوم به فنا هستند.

دوره بهبود

در دوره بهبود وضعیت اشتغال به تدریج بهتر شده و توان خرید نیز افزایش می‌یابد. لذا مجدداً تقاضا برای کالاهای عادی و بعد برای کالاهای لوکس افزایش می‌یابد و شرکت‌ها به فکر افزایش عرضه می‌افتند.

دوره رونق

جذاب‌ترین دوره اقتصادی برای کسب و کارهاست چرا که توان خرید مردم در این دوره در بالاترین حد است. لذا در این دوره تقاضا برای کالاهای عادی و کالاهای لوکس در حداکثر خود است. به تبع میزان عرضه این کالاها نیز در این دوره به بیشترین سطح خود می‌رسد. در دوره رونق اشتغال در بیشینه خود قرار دارد و ورود شرکت‌های جدید به بازار به‌وفور به چشم می‌خورد. در عین حال سرمایه‌گذاری شرکت‌ها برای توسعه واحدهای خود در این دوره بسیار

زیاد است و به دلیل تقاضای زیادی که برای کالاهای زیرساختی مانند آهن و سیمان و انرژی وجود دارد قیمت این کالاها هم با افزایش همراه است (ماهنامه تدبیر، ۲۵۲). از آنجا که چالش‌های اصلی کسب و کارها در دوران‌های رکود و بحران شکل می‌گیرد، روش‌ها و استراتژی‌های مواجهه با دوران‌های رکود و بحران اقتصادی همیشه مدنظر بوده است. بیشتر شرکت‌های موفق در دوران رکود شرکت‌هایی هستند که نه تنها از هزینه‌های بازاریابی خود نمی‌کاهند بلکه با به کار بردن شیوه‌هایی هوشمندانه در بازاریابی، خود را با رفتار جدید مصرف‌کنندگان وفق می‌دهند.

تأثیرات رکود و بحران بر رفتار مشتریان و مصرف‌کنندگان در جامعه

شرایط رکود و بحران اقتصادی به گونه‌ای است که پیرسی و همکاران، آن را به‌عنوان دوران صرفه‌جویی می‌نامند چرا که رفتار مصرف‌کنندگان در این دوران به شدت تغییر می‌کند (وارسته و همکاران، ۱۳۹۸). برای اینکه بدانیم رفتار مصرف‌کنندگان در این دوران چه تغییری می‌کند ابتدا باید به نوع‌شناسی مصرف‌کنندگان بپردازیم و تغییرات را در تیپ‌های مختلف مصرف‌کنندگان بررسی کنیم.

انواع تیپ مصرف‌کننده

قشر مرفه: همواره بهای کالاهایی را که می‌خرد، می‌پردازد. برای این قشر مهم نیست که بهای یک کالا چقدر گران شود یا چقدر ارزان. او به سبک زندگی و عکس‌العمل‌هایی که به این سبک زندگی وجود دارد عادت کرده که یا مجبور است و یا دوست دارد که این استایل را حفظ کند. پس در شرایط سخت اقتصادی، قشر مرفه همواره مصون می‌مانند و سبک زندگی خودشان را حفظ می‌کنند.

قشر متوسط: یا از طبقه پایین آمده و به این طبقه رسیده و یا از طبقه بالاتری به این طبقه افتاده و یا از ابتدا طبق درآمد و سبک زندگیش متعلق به این طبقه بوده است. این قشر رفتارهای عجیبی از خودشان نشان می‌دهند که باید مورد تحلیل قرار داد.

قشر کم درآمد: همواره به‌دنبال کالای اقتصادی است. و بسته به درآمزش سعی می‌کند کالاهایی را خریداری کند که نیازش را برطرف می‌کند و به‌دنبال کالاهای لوکس و گران قیمت نیست چون اصلاً از عهده تهیه‌اش برنمی‌آید.

بررسی تیپ‌های مختلف مصرف‌کنندگان نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید از این پارادایم ذهنی دوری کنند که وقتی شرایط اقتصادی بد می‌شود فقط باید کالای ارزان تولید کنند. و شرکت‌ها باید بر اساس نوع مخاطبان خود استراتژی‌های بازاریابی خود را شکل بدهند. در واقع در شرایط رکود و بحران، هیچ آسیبی به بخش مرفه وارد نمی‌شود و همیشه استایل خودش را حفظ می‌کند. بخش متوسط بسته به این دارد که آیا از بخش بالاتری به آنجا افتاده یا از بخش پایین‌تری پیشرفت کرده یا اساساً در همان بخش بوده. و قشر کم درآمد هم به‌مثابه بخش خودش رفتار می‌کند یعنی دنبال کالاهای اقتصادی می‌گردد.



بررسی‌ها نشان می‌دهد که در شرایط بحران و رکود اقتصادی، مشتریان هم از نظر اقتصادی و هم از نظر روانی تحت فشار قرار می‌گیرند. از دید کاتلر و کاسلیونه (۲۰۰۹)، مصرف‌کنندگان در دوران رکود و بحران، سه دسته رفتار از خود بروز می‌دهند که این رفتارها عبارت‌اند از:

- تمایل به سمت محصولات و برندهای ارزان قیمت‌تر
- کاهش و به تعویق انداختن کالاهای غیرضروری
- تمایل به کاهش هزینه‌های رفت و آمدها و خرید از عرضه‌کنندگان نزدیک‌تر

البته همان‌طور که گفته شد این رفتارها با توجه به نوع‌شناسی مصرف‌کنندگان و سطح رفاه آنها، متفاوت خواهد بود و مدیران بازاریابی باید با شناخت بیشتر مخاطبان خود، نسبت به فعالیت‌های بازاریابی، اقدامات مناسب را در محصولات، خدمات، پروموشن‌ها و کانال‌های فروش خود برنامه‌ریزی کنند.

واکنش‌های رایج شرکت‌ها در برابر رکود و بحران اقتصادی

بررسی بحران‌ها و رکودهای ایجاد شده در ۲۵ سال گذشته نشان می‌دهد همراه با ایجاد بحران و رکود در اقتصاد، هزینه‌های محصولات و خدمات شرکت‌ها بالا می‌رود و با بحران‌هایی مثل بالا رفتن قیمت محصولات، کاهش توان رقابت، بحران‌های مدیریتی و پرداخت حقوق و دستمزد و... روبرو می‌شوند که شرکت‌ها به طرق مختلف در مقابل رکود و بحران تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند. برخی از آنها فعالیت‌های خود را به حالت تعطیل در می‌آورند برخی دیگر به کاهش فعالیت‌ها و تولیدات خود به دلیل کاهش تقاضا در بازار روی می‌آورند. (Zahir and Savi, 2004)

به‌طور کلی می‌توان گفت که شرکت‌ها در برابر بحران اقتصادی حداقل به یکی از طرق زیر واکنش نشان می‌دهند:

- به‌طور طبیعی کار خود را ادامه می‌دهند.
- قیمت خود را کاهش می‌دهند.
- هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند.

ادامه فعالیت یا ایستایی / اینرسی

شرکت‌هایی که به روش انفعالی در مقابله با رکود رفتار می‌کنند، نمی‌خواهند جلوی چالش‌های بازار را بگیرند و کاری در برابر آن انجام دهند. چنین رویکرد انفعالی در برابر فشارهای بحران اقتصادی خطرناک است و نشان‌دهنده بی‌علاقه‌گی به بازارهای بی‌ثبات متشکل از مشتریانی است که به احتمال زیاد به سمت رقبای با پیشنهادهای جالب‌تر و جذاب‌تر گرایش پیدا می‌کنند.

کاهش قیمت‌ها

کاهش قیمت‌ها، راحت‌ترین روش در کوتاه مدت برای به‌دست آوردن بازاری برای فروش است. این امر برای هر جهش سریع در فروش ضروری است.

کاهش هزینه‌ها

فشار اقتصادی شرکت‌ها را مجبور می‌کند که هزینه‌های خود را در سطح وسیعی کاهش دهند که این کاهش هزینه نه تنها در موارد ملموس بلکه در موارد ناملموس مانند بازاریابی، آموزش و تحقیق و توسعه نیز وجود خواهد داشت. زمانی که اقتصاد در حالت رکود است خیلی از هزینه‌های کسب و کار مثل هزینه‌های ترفیع، فروش و تحقیقات بازار سریعاً کاهش می‌یابد، زیرا آنها منجر به نتایج فوری و ملموس نمی‌شوند. علاوه‌بر این، در بحران اقتصادی شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن شرایط آینده تمایل دارند قسمت‌هایی را که در کوتاه مدت به راحتی قابل حذف کردن هستند محدود کنند و با این کار بر نقدینگی خود بیفزایند (خیاطی و بوداقتی، ۱۳۹۵).





بازاریابی در دوران رکود و بحران اقتصادی

هنگامی که اقتصاد در یک جامعه در شرایط رکود و در نتیجه بحران قرار می‌گیرد شرکت‌ها اقدامات متفاوتی را برای خود تعریف می‌کنند. در این‌باره، از نظر علمی نیز نظریه‌های متفاوت و گاهی متناقض وجود دارد. برای مثال از نظر کولچ و جوکز، شرکت‌ها باید هزینه‌ها را در این دوران کاهش بدهند و برای سلامت برند از فروش کوتاه مدت در مقابل سرمایه‌گذاری بلندمدت چشم‌پوشی کنند.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در دوران رکود و بحران، هزینه‌های بازاریابی خود را کاهش نمی‌دهند نه تنها سودآوری کمتری نسبت به بقیه شرکت‌ها ندارند بلکه بعد از رکود نیز با سرعت بیشتری رشد می‌کنند (وارسته و همکاران، ۱۳۹۸).

از نظر برخی از محققان، موضوع دیگری که در دوران رکود و بحران می‌تواند به‌عنوان یک عامل مؤثر عمل نماید جایجایی هزینه‌ها و فعالیتهای بازاریابی از فعالیتهای سنتی به سمت فعالیتهای دیجیتالی و مجازی است.

در واقع می‌توان گفت که در دوران رکود و بحران، با توجه به تغییرات رفتاری، اجتماعی و ارتباطی مشتریان و مصرف‌کنندگان در سطح جامعه، یک افت محسوسی در تأثیرگذاری روش‌های تبلیغات سنتی قابل پیش‌بینی است. همچنین توجه بیشتر به نیازها و خواسته‌های مشتریان در این دوران از اولویت بیشتری برخوردار می‌گردد طبیعی است شرکت‌ها در این دوران باید حساسیت بیشتری نسبت به صدای مشتریان داشته باشند در واقع، شرکت باید استراتژی خود را به شنونده فعال بودن تغییر بدهد و با ابزارهای مختلف به خواسته‌های مشتریان توجه نماید تا بتواند خیلی سریع تغییرات لازم را داشته باشد.

همان‌طور که گفته شد برای اقدامات شرکت‌ها در دوران بحران نظریات متفاوت و متناقضی ارائه شده است و در کل نمی‌توان یک نسخه واحد و مشخصی برای فعالیتهای شرکت‌ها در این دوران ارائه داد. با بررسی ادبیات این موضوع، جمع‌بندی نظریات و همچنین تجارب مختلف در این زمینه می‌توان راه کارهای کلان زیر را در این حوزه ارائه داد:

- تمرکز بر روی استراتژی‌های شرکت
- تحلیل بهتر اطلاعات بازار
- انطباق با محیط متغیر اقتصادی
- تمرکز بر توسعه ارتباطات بازاریابی
- بهبود بازاریابی مبتنی بر ارزش

در این بخش هر کدام از موارد ارائه شده به‌صورت خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرند:

تمرکز بر روی استراتژی‌های شرکت

یکی از عوامل مهم در دوران بحران در جهت حفظ کسب و کارها و کارآمد بودن، داشتن تمرکز کامل در استراتژی‌های شرکت است. واقعیت این است که شرکت‌ها در زمان‌های عادی نمی‌توانند در استراتژی‌های تدوین شده تمرکز لازم را داشته باشند و به جهت مشاهده

مسیرهای مختلف جهت رشد و توسعه بخصوص در دوران رشد، این عدم تمرکز بیشتر می‌شود. دوران بحران، فرصتی را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها به دلیل محدود شدن مسیرهای توسعه، بر استراتژی‌های تدوین شده خود تمرکز داشته باشند. در واقع، شرکت باید در این دوران بر روی مسیرهای طی شده گذشته تمرکز داشته باشد و خیلی به سمت مسیرهای توسعه ای از نظر بازار و محصول تمایل نداشته باشد. در این دوران باید شرکت بر روی موضوعاتی که از قبل سرمایه‌گذاری کرده تمرکز داشته و موضوعات جدید را در دستور کار قرار ندهد.

وقتی شرکت در دوران بحران به سمت موضوعات جدید حرکت می‌کند در واقع با دو چالش روبرو می‌شود: موضوع اول اینکه شناختی نسبت به موضوع جدید ندارد دوم اینکه موضوع جدید را در شرایط بحران نمی‌شناسد. اگر شرکت تمایل به توسعه در دوران بحران را دارد بایستی بیشتر به سمت موضوعات مطالعاتی و تحقیقی برود تا بتواند با استفاده از این اطلاعات در دوران بعد از بحران، فعالیتهای توسعه‌ای خود را از سر بگیرد.

تحلیل بیشتر و مفصل تر از اطلاعات بازار

تحلیل بازار در واقع ارزیابی کمی و کیفی یک بازار به‌صورت کلان و یا خرد است. در دوران بحران و رکود، جمع‌آوری اطلاعات بازار، تحلیل کردن آنها، رصد کامل رقبای مشتریان و وضعیت کلان اقتصادی به‌دلیل تأثیر آنها بر روی تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌گردد در این دوران اطلاعات زیر بایستی به‌صورت مداوم جمع‌آوری و تحلیل گردد:

- بررسی فرصت‌ها و تهدیدات بوجود آمده
- شناسایی دیدگاه‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان در سازمان در رابطه با خرید محصولات و خدمات
- رصد کامل رقبای سایر سازمان‌ها

در شرایط بحران به دلیل وجود تغییرات سریع و کوتاه، همه چیز در حال تغییر است و بررسی‌های بازار بایستی در دوره‌های کوتاه مدت‌تر و با تعداد بالا صورت پذیرد و تحلیل نیز هماهنگ با اطلاعات جمع شده انجام بگیرد. در این دوران موضوعات تاکتیکی نسبت به موضوعات کلان، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند در این دوران سازمان باید با تشکیل تیم‌های بحران و تحلیل سریع اطلاعات جمع‌آوری شده تصمیمات بسیار سریعی بگیرد و این تصمیمات در کل سازمان جاری شود. در واقع در این دوران کل زنجیره‌ی تأمین باید درگیر موضوعات تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات بدست آمده و شرایط بوجود آمده بشوند.

انطباق با محیط متغیر اقتصادی

در دوران بحران موضوع انطباق‌پذیری سازمان با محیط بیرون و به‌خصوص با متغیرهای اقتصادی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌شوند. هیچ سازمان و بنگاه اقتصادی در خلأ فعالیت نمی‌کند، همه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزاء محیط در تعامل متقابل هستند بر همدیگر تأثیر گذاشته و از همدیگر تأثیر می‌پذیرند. محیط یک سازمان در برگیرنده‌ی مجموعه عواملی‌ست



که تغییر در ویژگی‌های آنها در سازمان اثر گذاشته و همچنین تمام عواملی که ویژگی‌هایشان بر اثر رفتار سازمان تغییر نمایند. محیط با این عوامل محدودیت‌هایی را برای سازمان اعمال کرده و وادار به تدوین استراتژی‌ها و رویه‌های نوینی می‌کند و متعاقباً مدیریت مجبور به اعمال استراتژی‌های خاصی در دوران‌های خاص مثل بحران‌های اقتصادی و رکودها می‌نماید. مدیران سازمان‌ها برای مواجهه با حالت عدم اطمینان محیطی می‌توانند دو استراتژی امنیتی در پیش بگیرند:

۱. ایمن‌سازی، مصون‌سازی یا واکسینه کردن سازمان و جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی جاری سازمان در اثر فشارهای محیطی نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار و... می‌باشد. مدیر با اتخاذ این استراتژی عملاً به تقویت و بهبود شیوه‌های داخل سازمانی برای مواجهه با ناملایمات محیطی می‌پردازد و سازمان را جهت انطباق خود با شرایط تحمیلی محیط آماده می‌کند.

۲. استراتژی دیگری که مدیر جهت مواجهه با شرایط عدم اطمینان محیطی می‌تواند اتخاذ کند، مرزبانی است. مرزبانی به معنی پایش مداوم محیط و انتقال اطلاعات درست و مورد نیاز مدیران جهت تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد.

برای مثال می‌توان گفت که با تغییر در محیط اقتصادی، محیط تولید نیز دچار تغییرات اساسی خواهد شد با بالا رفتن حقوق‌ها، هزینه مواد اولیه، و سایر هزینه‌ها، قیمت‌های تمام شده بالا می‌روند و در نتیجه به قیمت مصرفی محصولات نیز تأثیر خواهد گذاشت که در این حالت سازمان بایستی به سمت کاهش هزینه‌ها از طرق مختلف از جمله نگهداری نیروهای که هزینه کمتری برای سازمان دارد حرکت کند و توسعه نیروی انسانی نمی‌تواند در اولویت قرار بگیرد.

تمرکز بر توسعه ارتباطات بازاریابی

وقتی از ارتباطات بازاریابی صحبت می‌شود در واقع هدف هر نوع استفاده‌ی آگاهانه از ابزارهای بازاریابی به‌منظور ارسال بهتر و دقیق‌تر پیام‌های کسب و کار برای مشتریان و دریافت بهتر بازخوردهای آنان است این ارتباطات در دوران بحران و رکود از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌شود تا بر اساس این ارتباطات بهتر بتوان نیازها و دغدغه‌های مصرف‌کنندگان را درک کرد. در این دوران شرکت‌ها باید از تمامی ابزارهای ممکن و مناسب در جهت بهبود ارتباطات خود بر اساس سناریوهای تعیین شده استفاده نمایند تا بتوانند مشتریان را تحت تأثیر قرار بدهند. برخی از اقداماتی که برندها در این دوران می‌توانند انجام بدهند شامل موارد زیر است:

۱. بسته به این موضوع که شرکت در چه صنعتی فعالیت می‌کند مشتریان و مصرف‌کنندگان آن نگرانی‌های خاص خودشان را در رابطه با محصول و یا خدمت مدنظر در شرایط بحران دارند. یکی از مهمترین فعالیت‌هایی که در بخش بازاریابی و فروش و یا کمیته بحران سازمان بایستی صورت بگیرد این موضوع است که بفهمیم چه عواملی باعث شده است که مشتری نتواند

محصول شما را بخرد؟ چه نگرانی‌هایی دارد؟ آیا مشتری نگران نحوه پرداخت‌ها است؟ بعد از شناسایی این موضوعات حساسیت‌زا در مشتریان و یا مصرف‌کنندگان، بایستی راه حل مناسب برای رفع این نگرانی در قالب خدمات مختلف ارائه گردد.

۲. طبیعی است شرکت‌ها در این شرایط باید حساسیت بیشتری نسبت به صدای مشتریان داشته باشند در واقع، شرکت باید استراتژی خود را به‌شونده فعال بودن تغییر بدهد و با ابزارهای مختلف به خواسته‌های مشتریان توجه نماید تا بتواند خیلی سریع تغییرات لازم را داشته باشد. به نظر می‌رسد که در این برهه از زمان، شرکت‌ها برای دریافت اطلاعات منسجم، نیاز به این دارند که یک پروتکل یا پرسشنامه‌ای را تدوین کنند تا بر اساس آن اطلاعات لازم را از مشتریان و یا مصرف‌کنندگان دریافت نمایند.

بهبود بازاریابی مبتنی بر ارزش

شرکت‌های موفق، در دوران بحران و رکود، فعالیت مارکتینگ خود را رها نمی‌کنند، بلکه خود را با این شرایط وفق می‌دهند. در این دوران شرکت‌ها بایستی با فعالیت‌های خود، ارزش پیشنهادشان را افزایش دهند. هر چه قیمت محصول بیشتر باشد، اهمیت افزایش ارزش پیشنهاد بازاریابی هم بیشتر می‌شود. به‌عنوان مثال، جنرال الکتریک در بحران اقتصادی، شعار و برنامه تبلیغاتی ماشین‌های لباسشویی ۳۵۰۰ دلاری پروفایل خود را کاملاً تغییر داد و بر مزایای عملی این محصول تمرکز کرد: این ماشین لباسشویی، پودرشوینده، آب و برق بسیار کمتری مصرف می‌کند و مشتریان می‌توانند با کاهش هزینه‌های شست و شوی لباس‌هایشان، پول پس‌انداز شده را خرج فعالیت‌های دیگری کنند. علاوه‌بر این، شرکت‌ها باید سیستم قیمت‌گذاری خود را به‌طور مستمر بازبینی کنند تا از ناکارآمد شدن آن و عدم انعکاس ارزش واقعی محصولاتشان جلوگیری کنند.

در کنار این کارها، شرکت‌ها باید بتوانند با استفاده از ارتباطات بازاریابی، ارزش واقعی سایر محصولات و نام‌های تجاری خود را به مشتریان هدف گوشزد و آنها را قانع کند که خرید و مصرف این محصولات و نام‌های تجاری، همچنان به‌صرفه است.

اثر بخشی گروه‌های مجازی

(بخش اول)

امیر کریمی، مشاور مدیریت در حوزه منابع انسانی

مقدمه

این مقاله در نظر دارد، به شناخت کار تیمی در فضای مجازی پرداخته و ضرورت بهره‌مندی از آنها را در سازمان، با توجه به مزیت‌های فراوان آن تبیین نماید. آنچه که در این شرایط به‌عنوان محور اصلی همواره مطرح بوده نقش نیروی انسانی و مدیریت و رهبری تیم‌های مجازی است و عوامل اثر بخشی آنها در تقویت و توسعه تیم‌های مجازی که در این مقاله مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت. ترویج و توسعه تیم‌های مجازی می‌تواند نقش اساسی در انجام پروژه‌ها و فعالیت‌های پژوهشی، تحقیقی، ارائه خدمات به مشتریان و ارتباطات کیفی را در جامعه ایفا نماید.

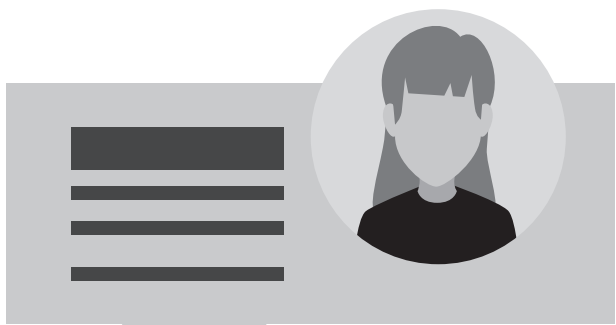
فناوری اطلاعات و ارتباطات امروزه چنان با زندگی بشر آمیختگی پیدا کرده است که ارتباطات مردم را در سراسر جهان به راحتی میسر ساخته و بهره‌گیری از دانش و تجربیات متخصصین مختلف را بسیار سهل نموده است. در این شرایط نگرش به انسان در جامعه در دوران رشد و توسعه می‌تواند دارای نقش اساسی باشد. در مدیریت علمی که توسط تیلور مطرح بود انسان به‌عنوان چیزی جزء ابزار کار مطرح نبود ولی در حال حاضر با تغییراتی که در نهضت روابط انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته، دیگر انسان در حد یک ابزار مطرح نیست و به دنیای فراتر از آن پا نهاده است که عمده‌ترین آن حضور بی‌وقفه در دنیای مجازی و سایبری است.

هنر بهره‌مندی مفید و مناسب از دنیای فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت توانمند کردن نیروی انسانی و استفاده از مزیت‌های آن برای سازمان‌هاست. این مزیت‌ها شامل: صرفه‌جویی در وقت، افزایش سرعت در زمان انجام کارها، دقت در روند انجام کار، بازگشت سرمایه‌های بزرگ، جلوگیری از اتلاف وقت نیروی انسانی در سازمان‌ها، کاهش هزینه‌های انجام کار، از بین رفتن قید مکان و زمان برای انجام کارها و آسان‌سازی برنامه‌مدیریتی و کنترل و ارزیابی تیم‌ها در محیط‌های مجازی و... است.

استفاده از تیم‌های مجازی در سازمان‌ها یک امر متداول است و می‌توان گفت که اکثر کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز در این تیم‌ها فعالیت داشته‌اند یا تمایل به کار کردن در آنها را دارند. تیم‌های مجازی تقریباً در زمینه‌های مختلف نظیر تحقیق و توسعه، خدمات مشتریان و... مورد استفاده قرار می‌گیرند. بسیاری از سازمان‌ها از تیم‌های مجازی در تحقیقات و توسعه (R&D) پشتیبانی مشتریان، توسعه نرم‌افزارها و طراحی محصولات و غیره استفاده می‌کنند. تیم‌های مجازی معمولاً دارای پراکندگی جغرافیایی و فرهنگی هستند. هرچه گستره‌ی این تقسیمات بیشتر می‌شود، تعارض‌های گوناگونی در تیم‌ها به وجود می‌آیند. به همین دلیل رهبری و مدیریت تیم‌های مجازی از اهمیت بالایی برخوردار است.

در دنیای ارتباطات علمی، شبکه‌های اجتماعی را می‌توان از بسترهای مؤثر در تولید علم، اشتراک عقاید و رشد فردی و اجتماعی دانست. هدف شبکه اجتماعی این است که با فراهم





هوشمند مشغول ارائه خدمت در زمینه‌های مختلفی چون: تیم‌های پژوهش، دانشگاهی و تحقیقات، تجارت الکترونیک، خرید و فروش و بازاریابی، برنامه‌های آموزشی، و کلیه موارد لازم در دنیای وب، انجمن‌های تخصصی مشاوره‌ای، عمومی و پرسش و پاسخ می‌باشند.

انواع گروه‌ها و تیم‌ها

دوریت و اشنايدر^۱ معتقدند که وظیفه تیم، نوع تیم، شیوه مدیریت و تعاملات اعضای آن را تعیین می‌کند.

بر این اساس ۷ نوع تیم مجازی وجود دارد که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

۱- تیم‌های شبکه‌ای: افراد با داشتن هدف مشترک با هم تعامل داشته ولی اعضاء به صورت برنامه‌های قابل تغییر، پراکنده و منعطف کنار یکدیگرند.

۲- تیم‌های فعال: تیم‌هایی که مسئول جوابگوئی به موقعیت‌های فوری و اضطراری هستند.

۳- تیم‌های مدیریتی: تیم‌هایی که با مشارکت یکدیگر در یک بخش اجرایی با یک برنامه خاص در یک سازمان وجود دارند .

۴- تیم‌های موازی: اینگونه تیم‌ها در فرایند معرفی و رشد و توسعه یک محصول یا یک سیستم بایکدیگر کار می‌کنند و عضویت‌شان نیز به شکل رسمی است .

۵- تیم‌های معرفی محصول: وظایف این تیم‌ها برای معرفی یک محصول مشخص با بازه زمانی معین است.

۶- تیم‌های توزیع کننده محصول: این تیم‌ها وظایف جاری و عمومی ارائه محصول به مشتری را به طرق ممکن به عهده دارند .

۷- تیم‌های سرویس‌های خدماتی: تیم‌هایی که مسئولیت نگهداری و سرویس‌دهی به مشتریان را بر اساس یک فرایند ثابت انجام می‌دهند .

علاوه بر دسته‌بندی که در بالا آمد، طبقه‌بندی دیگری بر اساس ابعاد تیم‌ها وجود دارد. اندازه و ترکیب تیم‌ها تابع مستقیمی از نوع و ابعاد فعالیت آن‌ها می‌باشد. با این همه برخی پژوهش‌های انجام شده نشان داده است که در زمینه حل مساله، اندازه‌ی مطلوب چهار نفر می‌باشد. همچنین پژوهش‌های بلبین^۲ نشان داده است که ابعاد تیم بین ۵ تا ۱۲ نفر است که در این میان تعداد ۸ نفر بهینه می‌باشد. دیوید کوپریدر^۳ ابعاد بزرگ را برای تیم‌ها پیشنهاد می‌دهد. وی معتقد است که تیم‌های بزرگتر قادر به پاسخ‌گویی به تعداد بیشتری از مشکلات می‌باشند. از نظر ترکیب، تیم‌ها به دو دسته همگن و ناهمگن تقسیم می‌شوند. در تیم‌های همگن مهارت‌های اعضاء شباهت‌های بیشتر و در بعضی موارد هم‌پوشانی دارد که ممکن است دامنه‌ی مسائل قابل حل توسط تیم را کاهش دهد، ولی رابطه‌ی اعضاء را بیشتر می‌کند. در تیم‌های ناهمگن مهارت‌های اعضاء تیم تفاوت‌های بیشتری دارد که سبب افزایش دامنه‌ی حل مساله تیم و افزایش میزان خلاقیت آن و نیز افزایش احتمال بروز اختلاف نظر در تیم می‌گردد.

۸- تیم‌های مستقل و وابسته: یکی از تقسیم بندی‌های رایج که تیم‌ها را به دو حالت کلی تقسیم می‌کند: دسته‌بندی تیم‌های مستقل و وابسته است.

آوردن امکان ارتباط بین سرمایه‌های فردی و تشکیل سرمایه اجتماعی، به رشد و ارتقای سطح علم کمک کند.

هدف کلی هر شبکه اجتماعی، ایجاد سرمایه اجتماعی و تسهیل ارتباط بین متخصصان، هنرمندان و صاحبان حرفه‌های متعدد است. تبدیل سرمایه فردی به سرمایه اجتماعی، از مسائل مهم و مورد توجه تمامی حوزه‌های علمی است. از این طریق، دانش فردی به دانش جمعی تبدیل و در واقع از دانایی جمعی برای حل مسائل و مشکلات دنیای علم بهره‌برداری می‌شود.

گروه مجازی چیست؟

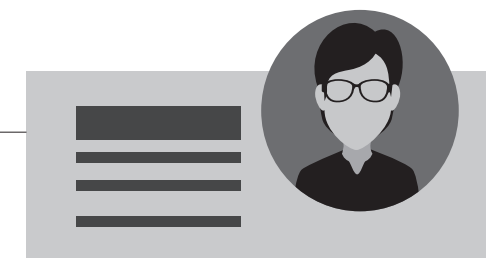
قبل از اینکه به تعریف مفهوم گروه مجازی بپردازیم، بهتر است تعریفی از تیم یا گروه داشته باشیم:

ادگار شاین^۱ ویژگی‌های تیم را به این صورت بیان می‌کند: عده‌ای برای تحقق اهداف مشترک با پذیرش مسئولیت دوجانبه و تشریک مساعی در ابراز نظرات، احساسات و تصمیم‌گیری‌ها کنار یکدیگر جمع شده‌اند، تا در صورت بروز مشکل همه اعضاء تمرکز بر حل آن نمایند و یکدیگر را حمایت نموده تا بتوانند اهداف عالیه خود را تحقق بخشند.

در تعریف دیگری از فرایند تحقق یک تیم، توسط توکمن^۲ تیم‌ها چندین مرحله را برای شکل‌گیری طی می‌کنند، که شامل موارد زیر است:

- Forming: مرحله اولیه شکل‌گیری تیم
- Storming: مرحله هیجان و تلاطم‌های تیم
- Naming: مرحله ایجاد فضای تعامل و سامان‌دهی تیم
- Performing: مرحله هماهنگی و کنترل و نظارت بر کارهای تیم
- Testing: مرحله چک کردن درست کارهای تیم
- Adjourning: مرحله نهایی و تکمیل شدن نهایی تیم

تیم مجازی شامل افرادی است که با داشتن توانمندی‌های تکنولوژی، فناوری اطلاعات، ارتباطات و اینترنت دور هم جمع شده‌اند، تا در حداقل زمان ممکن و با کارایی بالا خارج از قید زمان و مکان بتوانند پروژه‌ی مشترکی در دنیای مجازی انجام بدهند. تعیین رهبری قوی و کاردان در زمینه‌ی مدیریتی و آشنایی کامل به موضوع خود پروژه، از جمله عوامل اساسی در عملکرد مفید تیم‌های مجازی است و همچنین از موارد مهم دیگر می‌توان به تعیین دقیق اهداف، دستورات و قوانین شفاف و همکاری و مشارکت در کنار یکدیگر، اشاره نمود تا برنامه‌ی کاری تیم مجازی را به منصه ظهور برساند. اعضای این تیم‌ها افرادی هستند که در نقاط مختلف و دور از هم، از طریق کامپیوتر یا گوشی‌های موبایل



1. Edgar Shine
2. Tuchman's, 1965- page 6- Life Cycle of a Team

1. Durate & Snyder
2. Belbin
3. David Coprider



به‌عنوان مثال تیم فوتبال که به وضوح یک تیم وابسته است، دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- هیچ کاری بدون همکاری همه‌ی اعضای تیم قابل انجام نیست.
- در این گونه تیم، اعضا دارای مهارت‌های منحصر‌به‌فردی هستند.
- موفقیت هر فرد کاملاً به موفقیت تیم وابسته است.

از سوی دیگر یک تیم شطرنج نمونه‌ای از یک تیم مستقل است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- نتیجه‌ی کار هر فرد بر روی کار افراد دیگر تیم بدون تأثیر یا با کمترین تأثیر است.
- افراد در این تیم کارهای مشابهی را به‌صورت انفرادی انجام می‌دهند.

- تیم‌های خودگردان: به‌طور معمول و در ساختار سنتی، یک مدیر به‌عنوان رهبر تیم عمل می‌کند و مسئول تعریف اهداف، روش‌ها، و عملکرد تیم است. با این همه مدل سلسله مراتبی همیشه راه حل مناسبی جهت رفع مشکلات و تداخل‌های به وجود آمده در سازمان نمی‌باشد. تیم‌های خودگردان با استفاده از مشخص کردن محدوده‌ای واضح برای آزادی و مسئولیت‌پذیری، سعی در انجام وظایف به مؤثرترین روش ممکن را دارند. ایده‌ی اصلی تیم‌های خودگردان این است که رهبر تیم، با استفاده از اقتدار موقعیتی خود، به عنوان رهبر تیم عمل نمی‌کند. تیم‌های خودگردان در بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت پروژه‌های پیچیده که شامل تحقیقات، طراحی، بهبود فرایند هستند، عمل می‌کنند. تیم‌های خودگردان ممکن است از نوع مستقل و یا وابسته باشند. برای پیاده‌سازی موفق یک تیم خودگردان، باید محدوده‌ی بیشتری از مسئولیت به اعضای تیم واگذار گردد و اعضای تیم قابلیت اعتماد بیشتری نسبت به هم پیدا نمایند. در تیم‌های خودگردان بسیار حیاتی است که مدیر، انتظارات خود را از اعضای تیم روشن و مشخص نماید. مشخص بودن انتظارات اجازه می‌دهد تا افراد، فرایند ارزشیابی تیم را درک کرده و اعضای پاسخ‌گو به وظایف محوله در ساختار تیم باقی بمانند.

۹- تیم پروژه: این نوع از تیم‌ها، تنها برای استفاده در یک بازه‌ی مشخص زمانی و جهت اجرای هدف مشخص تشکیل می‌شوند. مدیران، گروهی از افراد را بر اساس داشتن توانایی‌های مورد نیاز پروژه و تحت عنوان یک تیم گردهم می‌آورند. اعضای این گونه تیم‌ها ممکن است به گروه‌های کاری متفاوتی وابسته باشند اما وظایف مربوط به یک تیم را جهت اجرا دریافت نمایند. بنابراین به کار بردن عنوان تیم در این موارد الزاماً به معنی وجود کار تیمی در بین افراد نمی‌باشد.

۱۰- تیم ورزشی: یک تیم ورزشی گروهی از ورزشکاران هستند که جهت اجرای فعالیت‌های مربوط به یک رشته ورزشی گرد هم آمده‌اند. اعضای تیم ورزشی تحت رهبری مدیر تیم با عنوان سرمربی قرار دارند.

در عصر انفجار ارتباطات و اطلاعات که هر روز تکنولوژی‌های نوینی در حوزه‌های گوناگون عرضه می‌شوند و ارتباطات را آسان‌تر از قبل می‌کنند، پرداختن به چند و چون ساخت یک تیم مجازی که از طریق کانال‌های ارتباطی تکنولوژیک، کارها را پیش می‌برند و به سرانجام می‌رسانند، شاید از نان شب برای کسب و کارها واجب‌تر باشد. در واقع، مدیریت تیم‌های مجازی، موضوعی مختص تیم‌های نرم‌افزاری نیست. این موضوع با توجه به گسترش

تکنولوژی‌های ارتباطی، نیاز هر کسب و کاری می‌تواند باشد که حتی فاصله‌ی خود را با کسب و کارهای دیجیتال بسیار دور می‌بیند. از جهاتی می‌توان ادعا کرد که ساخت تیم مجازی برای بسیاری از کسب و کارها سرنوشتی محتوم محسوب می‌شود و اگر از آفت‌های پنهان ساخت تیم مجازی غفلت شود، این سرنوشت محتوم شاید چندان خوشایند و تحول‌آمیز نباشد.

ویژگی‌های اعضای گروه‌های مجازی

هر گروهی اعم از حقیقی و مجازی، اعضایی دارد که این اعضا باید ویژگی‌هایی داشته باشند تا روند کاری گروه به درستی و بر اساس اهدافی که تعیین شده است پیش برود. در زیر به برخی از این ویژگی‌ها اشاره می‌شود:

- **تعهد داشتن و مسئولیت‌پذیری:** این سخن از بزرگان، حائز اهمیت است: کسی که خود را متعهد کاری یا چیزی می‌کند، نیمی از مسیر موفقیت را پیموده است. تعهد داشتن اعضای یک تیم نسبت به کاری که انجام می‌دهند، برنده یا بازنده بودن تیم را تعیین می‌کند. اگر چه اعضا تیم مجازی از هم دور هستند اما برای به موفقیت رسیدن، باید منافع تیمی را به منافع شخصی خود ترجیح دهند. تعهد داشتن، به معنی همگام و هم فکر بودن با سایر اعضای تیم است و فعالیت اعضای یک تیم متعهد و موفق، باید در راستای رشد و هدف مشترک تیم باشد.

- **جلوگیری از سوء تفاهات:** یکی از ویژگی‌های کار تیمی مجازی، سوء تفاهاتی‌ست که معمولاً در فضاهای مجازی ممکن است بین اعضا به وقوع بپیوندد. بنابراین اعضا با دانستن این ویژگی فضای مجازی، باید بتوانند از صحبت‌های چند پهلو که ممکن است از آن، سوءبرداشت شود اجتناب کنند و در صورت بروز اختلاف نظر، بتوانند مشکلات خود را کنترل و مدیریت کنند.

- **همکاری بین اعضا:** وجود همکاری، یعنی برقراری ارتباط، با افرادی که با آنها در تیم مجازی سر و کار داریم. اگر در بین اعضای تیم همکاری وجود داشته باشد، تیم می‌تواند آن را به یک مهارت تبدیل کند و از آن برای توسعه و پیشبرد اهداف خود استفاده کند. همکاری، اعضای تیم را گرد هم جمع می‌کند و افراد می‌توانند به‌طور منظم با یکدیگر تعامل برقرار کنند تا فعالیت‌های خود را به‌صورت تیمی و هماهنگ انجام دهند.

- **تعیین نقش در گروه و پذیرش آن توسط اعضا:** هیچ یک از ما، کارمند یا رئیس به دنیا نیامده ایم، بلکه هر کدام از ما، به موازات تلاشی که انجام می‌دهیم نقش یا سمت می‌گیریم. پذیرش نقش هر یک از ما در یک کار تیمی، به معنی احترام به خود ماست. بدون تعیین نقش و سپردن کار به کاردان، وقوع هرج و مرج در گروه حتمی‌ست و این مساله به نفع هیچکدام از اعضای گروه نخواهد بود. این نکته را در نظر داشته باشید، در تعیین نقش افراد در تیم، همه اعضا باید حضور و توافق داشته باشند.

- **برقراری ارتباط:** ارتباط داشتن با اطرافیان، فعالیتی است که از بدو تولد شروع می‌شود و تا انتهای زندگی نیز ادامه خواهد داشت. شنیدن و پاسخ دادن، جزئی از سرشت ما انسان‌هاست



و نوعی هنر محسوب می‌شود. مهارت ارتباطی خوب، حتی در تیم‌های کاری مجازی، می‌تواند انگیزه‌ی لازم برای پیشرفت کار در افراد را به وجود آورد. داشتن ارتباط مناسب در فضای مجازی، از جمله مهارت‌هایی است که اعضای تیم باید فرا بگیرند و از آن در مسیر رشد کسب و کارشان بهره بگیرند.

● **وجود هدف مشترک:** هدف در واقع، دورنمایی از موفقیت است که اعضای تیم برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند. در یک تیم کارآمد، اعضای تیم باید هدف مشترکی داشته باشند و برای رسیدن به آن، عملکرد مشخصی داشته باشند. تعامل بین اعضای تیم، برای دستیابی به اهداف مورد نظر، از کارهای ضروری است که بدون آن، کار تیمی به نتیجه نخواهد رسید.

● **توافق داشتن با تیم:** توافق با سایر اعضا، به معنی هم‌فکر و همراه شدن با تیم است. تیمی که به صورت سنتی در محیط کار فعالیت می‌کند با تیمی که در فضای مجازی به فعالیتش ادامه می‌دهد، از نظر توافق و سازش با یکدیگر فرقی ندارد. شما باید زمانی را برای رسیدن به توافق و سازش با اعضای تیم، در نظر بگیرید و برای رسیدن به تفاهم تلاش کنید. شخصی که مدیریت تیم را به عهده دارد، باید نظر همه اعضا را بشنود و در تصمیم‌گیری‌ها، همه‌ی نظرات را مد نظر قرار دهد. تنها در چنین فضایی که به همه افراد به صورت یکسان اهمیت داده شود، تعهد تیمی وجود خواهد داشت و می‌توان به دستیابی هدف امیدوار بود.

● **از بین بردن مشکلات:** مشکلات در هر برنامه یا کار تیمی وجود دارد و وقوع آن در کار تیمی مجازی نیز، اجتناب‌ناپذیر است. بر خلاف تصور رایج، مشکلات می‌توانند ایجاد انگیزه کنند، اما گاهی نیز برای بقاء تیم یا کسب و کار، تهدید برانگیزند. مشکلات کسب و کار، معمولاً در یک کار تیمی، زودتر و آسان‌تر حل می‌شود. زمانی که در یک کار تیمی مشارکت داریم، این فرصت را در اختیار خواهیم داشت تا با نقاط ضعف و قوت همکاران آشنا شویم و در زمانی که تیم به مشکل برمی‌خورد، بتوانیم از سایر اعضای تیم کمک بگیریم و برای رفع مشکلات اقدام نماییم.

● **مشارکت در تیم:** نقش اعضای تیم، در کنار یکدیگر تکمیل می‌شود. بسیار واضح است که در یک تیم، اعضا باید به یکدیگر یاری رسانده و سعی کنند از زمان و منابعی که در اختیار دارند، برای رسیدن به اهداف استفاده نمایند. اعضا باید به درستی، دانش و اطلاعات‌شان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و تنها در این صورت است که کار تیمی مجازی یا حقیقی، می‌تواند به بالاترین درجه از موفقیت برسد.

آداب حضور در گروه‌های مجازی

همه‌ی ما در شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای ارتباطی عضو هستیم و از آن‌ها استفاده می‌کنیم، اما متأسفانه برخی از ما قواعد حضور در این ابزارهای نوین را رعایت نمی‌کنیم. واقعیت این است که ورود و حضور در هر فضایی آداب خاص خود را دارد و این آداب نه فقط با توجه به

شرایط آن فضا بلکه برای افراد مختلف و با توجه به جایگاه اجتماعی آن‌ها نیز متفاوت است، به عنوان مثال خانم یا آقای را در نظر بگیرید که قصد رفتن به یک مکان مذهبی را دارد، مطمئناً این شخص در چنین شرایطی پوششی متناسب با آن محل خواهد داشت، اما همین فرد با ظاهری کاملاً متفاوت در یک جشن یا مراسم عروسی حضور پیدا می‌کند که به تناسب فضایی است که در آن قرار دارد. اگر در جایی شاغل هستیم شرایط محیط کار را رعایت می‌کنیم، اگر جلسه‌ی مهمی در پیش داریم علاوه بر لباس و ظاهر، لحن و کلمات متفاوتی را نیز به کار خواهیم برد که متناسب با شرایط آن جلسه باشد. حضور در شبکه‌های اجتماعی نیز می‌تواند از این منظر مورد توجه قرار بگیرد، شاید یک نوجوان بتواند مطابق میل خود در این شبکه‌ها حاضر شود اما رعایت آداب حضور در شبکه‌های اجتماعی برای یک فرد شاغل، کارمند، مدیر و یا یک مسئول الزامی است، چرا که این‌گونه افراد جدای از هویت شخصی خودشان دارای یک هویت کاری، اداری و اجتماعی نیز هستند که به موقعیت شغلی آن‌ها متصل است، شاید یک خانم خانه‌دار بتواند به میل خود عکس طبیعت، عکسی از خانواده، یک عکس مذهبی، سیاسی و یا حتی احساسی را به عنوان تصویر پروفایل خود انتخاب کند، اما یک فرد فعال در جامعه بهتر است قواعد حضور در ابزارهای ارتباط جمعی را دانسته و آن‌ها را رعایت کند، حال بیا بید چند مورد از این نکات را به طور خلاصه با هم مرور کنیم.





نام و نام خانوادگی واضح

رعایت این مورد بسیار مهم است که در یک اکانت اجتماعی باید نام و نام خانوادگی خود را به‌طور دقیق و کاملاً واضح قید کنیم، از به‌کار بردن حروف اختصاری، مثلاً M، F یا سایر نام‌های مورد علاقه‌مان (Nick Name) خودداری کنیم، به یاد داشته باشید که ما در گروه‌ها و فضای عمومی قرار داریم و بسیاری از افراد ما را نمی‌شناسند، بنابراین باید با نام و هویت اصلی خود در این‌گونه فضاهای عمومی حضور داشته باشیم.

انتخاب عکس پروفایل مناسب

عکس پروفایل ما قرار نیست پیامی برای دیگران ارسال کند، پیام‌ها را می‌توان به‌صورت متن، صوت، ویدئو یا تصویر در گروه‌ها و کانال‌ها یا چت‌های شخصی ارسال کرد، عکس پروفایل باید نشان دهنده‌ی هویت شخصی و فردی ما باشد، استفاده از تصاویر طبیعت، تصاویر مذهبی، سیاسی و یا احساسی شایسته‌ی حضور یک فرد فعال در اجتماع در شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی نیست.

تفکیک کردن اکانت شخصی و کاری

اگر به هر دلیلی دو یا چند اکانت مختلف در ابزارهای ارتباطی دارید ترجیحاً با اکانت شخصی‌تان در گروه‌های عمومی و پیام‌های اداری حاضر نشوید، چراکه خواه ناخواه بسیاری از ما از روی نام و عکس پروفایلمان مورد قضاوت و پیش‌داوری قرار خواهیم گرفت.

فلسفه‌ی حضور در شبکه‌های ارتباطی

حضور در ابزارهای ارتباطی مثل تلگرام و واتس‌آپ و یا شبکه‌های اجتماعی مثل اینستاگرام، فیس‌بوک، توییتر و... برای تبادل اطلاعات، آراء، نظرات و همچنین برقراری ارتباطات است، بنابراین اگر فردی پیغامی را برای شما ارسال کرد، حتی اگر او را نمی‌شناختید و مایل نبودید پیام دیگری از جانب وی دریافت کنید بد نیست پاسخ او را بدهید، به‌عنوان مثال بگویید: پیام شما را دریافت کردم، مایل به دریافت پیام دیگری از طرف شما نیستم.

از اسپم کردن افراد به شدت پرهیز کنید، مگر در مواقعی که پیام آن‌ها حاوی توهین‌های نژادی، اعتقادی، جنسیتی، الفاظ رکیک و... باشد، به یاد داشته باشید ابزارهای گزارش اسپم موجود در شبکه‌های ارتباطی معمولاً توسط ماشین‌ها پردازش می‌شوند و محتوای پیام را متوجه نمی‌شوند، بلکه تنها از روی تعداد گزارشات اسپم اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند، بنابراین با اسپم کردن نابجای افراد باعث از کار افتادن ابزارهای ارتباطی آن‌ها می‌شویم و شاید ناخواسته امکان برقراری پیام با دیگران را از آن‌ها سلب کنیم. در حقیقت با حضور در شبکه‌های ارتباطی باید آمادگی دریافت پیام‌های ناخواسته از سایر افراد را نیز داشته باشیم، اگر واقعاً تمایلی به دریافت پیام از سمت دیگران ندارید از ارسال متن، پیام، تصویر و... در گروه‌های عمومی و شبکه‌های اجتماعی خودداری کنید.

مجموعه‌ی قبلی عکس‌های پروفایل

برخی از ابزارهای ارتباطی مانند تلگرام، امکان بارگذاری چندین عکس پروفایل را به شما می‌دهند و با هر بار ارسال عکس جدید، مجموعه تصاویر قبلی شما نیز همچنان در حساب کاربریتان باقی خواهد ماند، بسیاری از افراد طبق عادت نه فقط عکس فعلی شما، بلکه عکس‌های قبلی‌تان را نیز تماشا خواهند کرد، بنابراین فقط به عکس پروفایل فعلی خود توجه نکنید و اگر عکس‌های قدیمی که در پروفایلتان وجود دارد نیز نامناسب و نامتعارف است بهتر است اقدام به حذف آن‌ها کنید.

زمان و شرایط عکس پروفایل

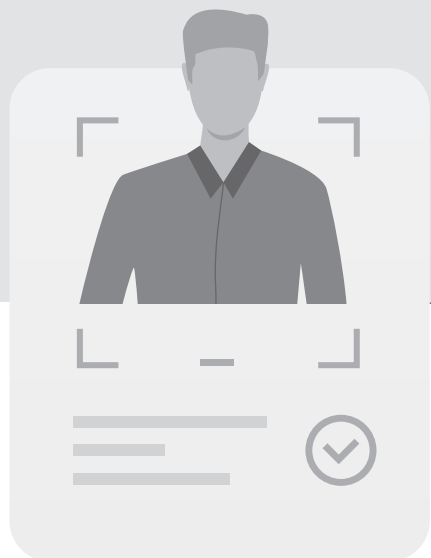
عکس پروفایل شما باید مربوط به زمان نزدیک باشد، بهتر است از قرار دادن عکس‌های دوران کودکی خود به‌عنوان تصویر پروفایل خودداری کنید، همچنین تصاویر نامتعارف و غیرمرسوم، عکس‌های دسته‌جمعی و خانوادگی، عکس‌های دوستانه و یا تصاویر دوران دانشجویی گزینه‌های مناسبی برای قرار گرفتن در محل عکس پروفایل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی نیستند.

رعایت قوانین و عرف جامعه

مهم نیست قوانین جامعه را می‌پسندیم یا نه، بهتر است عکس و پروفایل خود را مطابق با عرف و قوانین حاکم بر کشور ایجاد کنیم، شما در حوزه‌ی خصوصی تماماً اختیار تصاویر ارسالی خود را دارید، اما بهتر است در یک شبکه‌ی اجتماعی یا گروه عمومی، پوشش و ظاهر خود را متناسب با عرف جامعه انتخاب کرده و تا حدودی حد و مرزها را رعایت کنیم، در بسیاری از مواقع هویت ما به هویت کاری و اجتماعی‌مان گره خورده است، شاید لازم باشد پیامی را برای مخاطب کاری یا اداری خود ارسال کنیم، در چنین شرایطی ما نماینده‌ی محل کار خود هستیم و باید در نظر داشته باشیم شاید مخاطب ما شرایط ذهنی و اعتقادی متفاوت از ما داشته باشد. پس بهتر است برای کارمان هم که شده به عقاید مشتریان و طرف‌های تجاری و کاری خود احترام گذاشته و یک تصویر پروفایل معقول و متعارف برای خود انتخاب کنیم.

ارسال پیام در گروه‌ها

احتمال دارد در گروه‌های متفاوتی عضو باشیم، گروه‌های دوستانه و خانوادگی، گروه‌های اداری یا شرکتی و... توجه داشته باشید هر نوع پستی را نباید در گروه‌هایتان ارسال کنید، برخی از افراد عادت دارند در تمامی گروه‌های خود پیام‌های مناسبی مختلفی را ارسال می‌کنند، به‌عنوان مثال متناسب با اعیاد و مراسمات مذهبی و اما باید بدانیم اینکار به هیچ‌وجه صحیح نیست، چرا که این احتمال وجود دارد افراد حاضر در گروه عقاید و باورهای متفاوتی با ما داشته باشند. اگر موضوعی واقعاً برایتان مهم است و قصد دارید آن را به مخاطبین خود اطلاع‌رسانی کنید، تنها پیامتان را برای افرادی که می‌دانید این موضوع برای آن‌ها اهمیت دارد به‌صورت خصوصی ارسال کنید و البته آمادگی واکنش متقابل یا اسپم شدن را نیز داشته





باشید، برای اینکه نتایج منفی از اینکار نگیرید طرف مقابلتان را درست و با دقت انتخاب کنید!

از ارسال پیام‌های تکه تکه بپرهیزید

لطفاً چه در گروه‌های عمومی و چه در چت‌های خصوصی از ارسال تکه‌تکه‌ی حرف‌هایتان جدا خودداری کنید، اگر می‌خواهید پیامی را ارسال کنید به جای اینکه صحبت‌هایتان را تکه‌تکه، کلمه به کلمه و جمله به جمله ارسال کنید، تمام آن را به شکل یک متن کامل تایپ کرده و یک‌باره آن را ارسال کنید، با اینکار از ارسال انبوه پیام‌های به نظر اسپم و غیرمفید خودداری کرده‌اید، رعایت این مورد به خصوص در گروه‌های پر جمعیت بسیار حائز اهمیت است.

تا حد ممکن متن ارسال کنید نه فایل صوتی

در کل خواندن پیام‌های متنی نسبت به گوش دادن و یا دیدن پیام‌های صوتی یا ویدئویی کاری ساده‌تر است، گوش دادن به یک پیام صوتی (Voice) توسط مخاطب‌تان کاری به نسبت وقت‌گیرتر و دشوارتر خواهد بود، اگر متن شما طولانی و یا حاوی یک مطلب کاربردی و آموزشی نیست تا حد امکان از ارسال پیام صوتی یا ویدئویی خودداری کرده و آن را به‌صورت یک متن معمولی ارسال کنید، هر چند در برخی شرایط خاص (مثلاً در یک مکان شلوغ یا در حین رانندگی) ارسال پیام صوتی لازم به نظر می‌رسد، بهتر است در چنین شرایطی در ابتدای پیامتان بابت ارسال پیام صوتی عذرخواهی کرده و پاسخ یا پیام خود را در کوتاه‌ترین شکل و جملات ممکن ارسال کنید.

بدون دلیل به چت خصوصی افراد وارد نشوید

سعی کنید هیچگاه بی دلیل وارد چت خصوصی (PV) افراد نشوید، به‌خصوص اگر فردی را نمی‌شناسید و در لیست اعضای گروه او را پیدا کرده‌اید بدون اینکه پیامی در گروه ارسال کرده باشد به هیچ‌وجه وارد چت خصوصی او نشوید، اگر به هر دلیلی مجبور شدید در حوزه‌ی کاری پیام خصوصی را برای کسی ارسال کنید بد نیست در ابتدای پیام به صورت مختصر با ذکر نام و نام‌خانوادگی، شغل یا محل کارتان خود را برای وی معرفی کرده و سپس برای وی توضیح دهید که از کجا و کدام گروه او را پیدا کرده‌اید تا بدین ترتیب شخص بدانند او را از کجا می‌شناسید، سپس موضوع مورد نظر، سوال و یا درخواستتان را بنویسید و ترجیحاً در انتهای پیامتان نیز یک عذرخواهی بابت ارسال پیام خصوصی به این شخص اضافه کنید، به یاد داشته باشید باید کل این موارد را در یک پیام ارسال کنید، نه چند پیام تکه‌تکه.

حقیقت این‌است که اگر بخواهیم در خصوص آداب حضور در گروه‌های مجازی صحبت کنیم موارد بسیار زیادی در این‌باره قابل بیان است، مواردی که تمامی آن‌ها جزو بدیهیات بوده و با کمی تأمل می‌توان آن‌ها را متوجه شد، مثلاً موضع‌گیری در برابر حرف‌های دیگران، نحوه‌ی

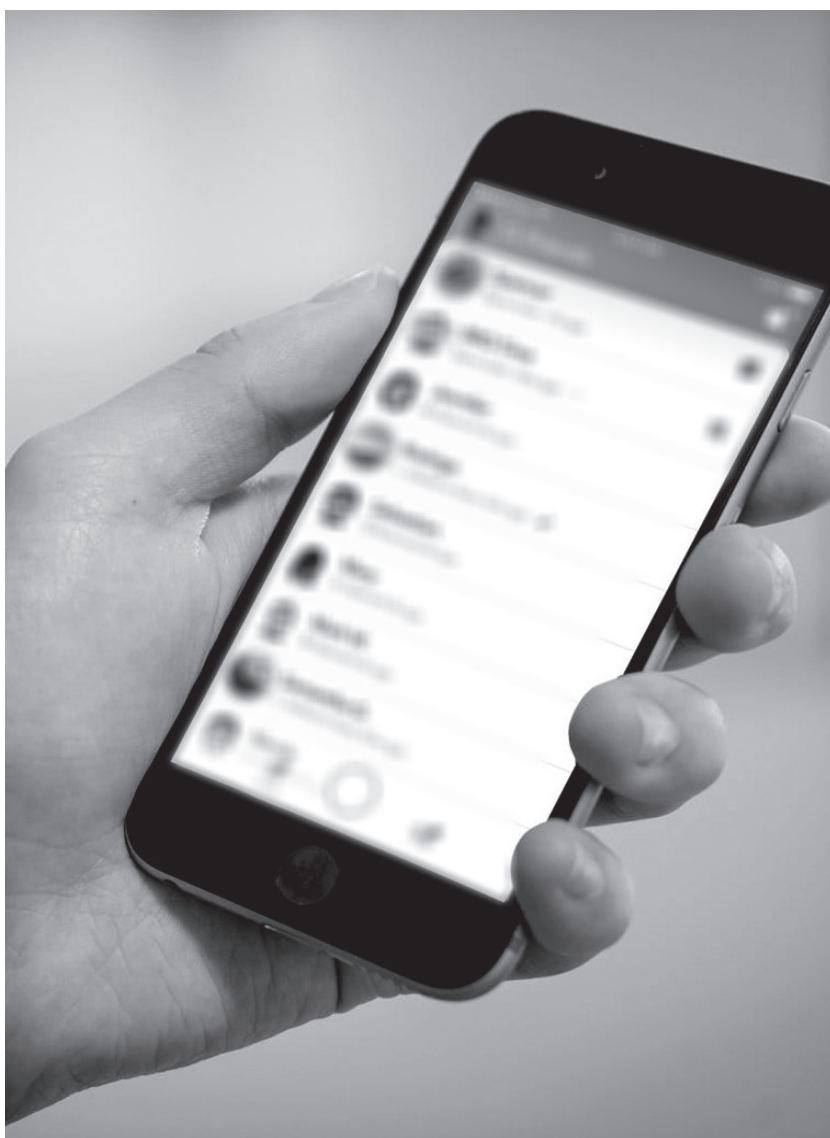
پاسخ دادن به افراد در گروه‌ها که باعث رنجش آن‌ها نشود، چه زمان‌هایی پیام ارسال کنیم یا اصلاً پیامی ارسال نکنیم، پیاممان را با حروف انگلیسی (فینگلیش) تایپ کنیم یا فارسی، به‌عنوان مدیر گروه چه وظایفی داریم و چگونه با سایر اعضای گروه برخورد کنیم و... همان‌طور که گفتیم بسیاری از این موارد کاملاً بدیهی به‌نظر می‌رسند اما متأسفانه توسط بسیاری از افراد مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند، رعایت این نکات به ظاهر ساده کمک می‌کنند تا از ابزارهای ارتباطی به‌عنوان یک وسیله‌ی مفید و کاربردی برای رشد و ارتقای ارتباطات فردی، کاری و گروهی خود استفاده کنیم، خواهشمندیم با رعایت فرهنگ استفاده از این شبکه‌ها شما نیز به ارتقای این موارد کمک کنید.

منابع

- کتاب کار از راه دور، نشر مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، نویسنده: ویتوریودی مارتینو، مترجم: مژگان مصطفی لو
- کتاب تیم‌های موفق، تألیف: دانشکده بازرگانی هاروارد، ترجمه عباس نوری‌زاده، سازمان مدیریت صنعتی
- مطالعات ”بررسی ساختار و ویژگی‌های سازمان‌های مجازی جهت توسعه آنها“ وزارت صنایع و معادن، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه فناوری، طرح تاوا
- کتاب مدیریت عمومی، مهدی الوانی، نشر نی ۱۳۸۰
- مقاله سازمان‌های مجازی، توسعه و مدیریت، شمس السادات‌زاده، شماره ۱۵
- مقاله سازمان‌های مجازی، منصور مجدم، تدبیر شماره ۹۹
- مقاله مدیریت تیم‌های مجازی، مجتبی طبری دکترای مدیریت منابع انسانی، امین کابلی دانشجوی کارشناسی مهندسی صنایع
- کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری، نوشته ادگار شاین در سال ۸۵، مترجم بوزنجانی، انتشارات جوان
- کتاب مدیریت منابع انسانی، دکتر اسفندیار سعادت، سال ۸۶، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- مقاله اثرات تیم‌های مجازی در رشد و رهبری سرمایه انسانی، فاطمه رستم‌خانی (کارشناس ارشد کسب و کار الکترونیک)، بهمن ۹۳
- فایل صوتی منتشر شده در کانال تلگرام عادل طالبی تحت عنوان ”آداب حضور در شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای ارتباطی“

- Book of Managing Virtual Teams (M .Katherine Brown. Brenda Hurter . Char James)
- Lesson of Online Communication. Teacher Reza Teynia. Rayaneh Payvand Institute.
- Lesson of setting up Virtual Workplace. Teacher Reza Teynia. Rayaneh
- Www.payvand.net
- Www.e people.com /Teamwork
- Http://en.wikipedia.org/wiki/Distributed_development

- [www.blogfa.com /meba6/](http://www.blogfa.com/meba6/) Online Communication
- [www.blogfa.com/ meba86/](http://www.blogfa.com/meba86/) Online Communication
- [www.Book of web starter - Manual -foundation](#)
- [www.IEEE.org./](http://www.IEEE.org/) computer society
- [www.GITEX .com](http://www.GITEX.com)
- Velda Stohr .sterie Peterson. Virtual Team. Online
- Martin.Ray .1997. "Internet Rate of Return Revisited Accessed online in June 2003-
- www.communicaid.com





مدیران ۲۱

مهندسی سیستم‌ها + خدمات مدیریت

تهران، خیابان کریم‌خان زند، خردمند جنوبی،

کوچه ملکیان، شماره ۲، طبقه اول

تلفن: ۸۸۳۲۵۵۳۲

فکس: ۸۸۳۲۵۵۳۱

e-mail: info@modiran21.com



نیلپر



آسوده خاطر ایده پردازی کنید

صندلی مدیریتی SM 939



تلفن دفتر مرکزی: ۸۲۷۵۰

www.nilper.ir