

ساختار و ابعاد ساختاری در سازمانهای دانش محور

مترجم:

مهشید فروهي

کارشناس ارشد مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران

چکیده

طرحهای سازمانی درگذر زمان تکامل یافته اند. طرح سازمانی، تجلی دیدگاه سیستمی است که ساختار را مرکب از هم عناصر سخت و هم عناصر نرم می‌داند و ترکیبی از رابطه بین عناصر سازمانی است. ابعاد ساختاری به طور سنتی بر اساس سه بعد رابطه رسمی: سلسله مراتبی، کارکردی (وظیفه ای) و بعد پراکندگی و تمرکز بر مبنای انواع اصلی ساختار یعنی سازمانهای مکانیکی (ماشینی) و ارگانیکی بررسی شده اند. در عین حال، اقتصاد دانش محور خواسته های جدیدی بر ساختار دهی سازمانی مبتنی بر فرایندها تحمیل می‌کند. ساختار غیر رسمی فعالیتهای واقعی سازمانی را بهتر ترسیم می‌کند و انعکاس دهنده تعاملی پویاست که برای خلق دانش بسیار اساسی‌اند. این مقاله مفهومی، ساختار غیر رسمی را به عنوان بعدی مهم وارد مجموعه ابعاد ساختاری کرده و ساختاردهی سازمانی را در سطحی بالاتر یعنی رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون سازمانی و رابطه عاطفی فراگیر و اهمیت آنها در نیل به موفقیت سازمانی در اقتصاد دانشی را مدنظر قرار می‌دهد.

واژه های کلیدی

ساختار، سازمانهای دانش محور، سازمان مجازی، شبکه، اقتصاد دانش محور

مقدمه

که سازمانها را نوعی ماشین، ارگانیزم و یا فرآیند تصور می‌کند، مطرح می‌نمایند. [Scott, ۱۹۸۱, Tsoukas, ۱۹۹۴].

مطالعات گذشته در مورد ساختار سازمانی منجر به شکل‌گیری نوعی چارچوب سه بعدی شده است که انواع مختلف ساختار را توصیف می‌کنند. برای مثال، شاین [۱۹۸۸] ساختار را در قالب بعد سلسله مراتبی^۵، بعد کارکردی (وظیفه ای)^۶، بعد شمولیت^۷ (دربرداری) و مرکزیت^۸ تعریف می‌کند. در عین حال، چارچوب شاین عمدتاً ساختار رسمی در سازمان را تبیین می‌کند و نیروی ظریفی که در عقبه نمودار سازمانی جریان دارد را آشکار نمی‌سازد. "این نیروی پنهان"^۹ عموماً اشاره به "ساختار غیر رسمی"^{۱۰} یا "رابطه غیررسمی"^{۱۱} دارد؛ و چنین نیرویی، نقش

پارادایم مدیریت^۱ با طی کردن چندین مرحله‌ی مشخص تکامل یافته است. محور اصلی در این تکامل، تغییر در ساختار سازمانی بوده است. ساختار سازمانی یکی از عوامل اصلی پیش برنده تغییر است زیرا ساختار، کالبد همهی فرآیندها و تصمیم‌های سازمانی را شکل می‌دهد. صاحب‌نظران، تغییر و تحول در ساختار سازمانی را به طرق مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند. برای مثال، برنز و استاکر (۱۹۶۱) دو نوع سازمان را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کنند: ساختار مکانیکی^۲ و ساختار ارگانیکی^۳. در سطحی وسیعتر، تعدادی از صاحب‌نظران تغییر در انواع ساختار را در کنار دیدگاهی^۴

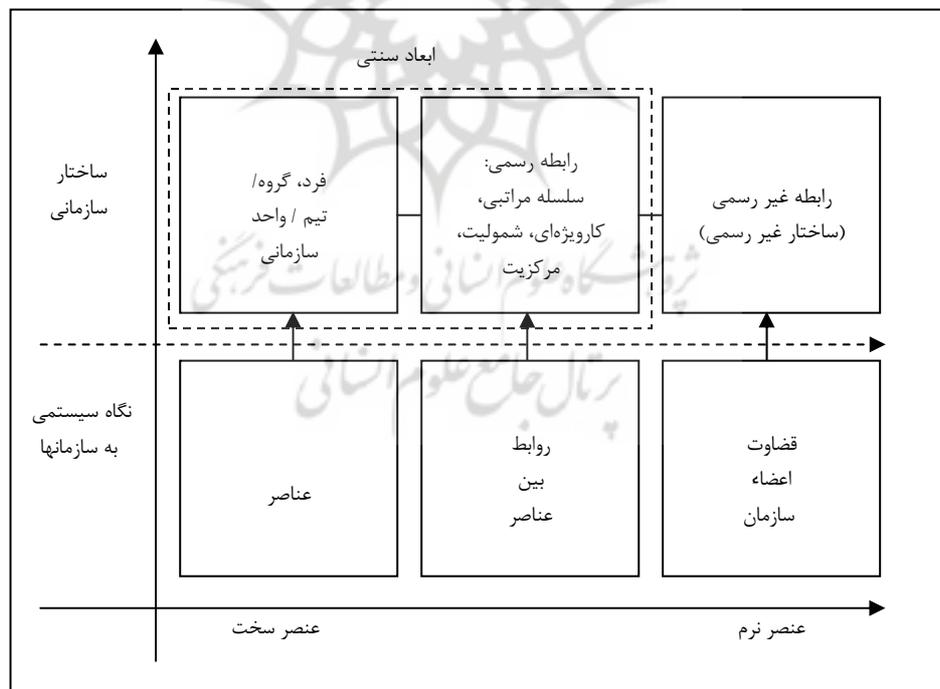
ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت که یک واحد را تشکیل می‌دهد، است.

[Check land, ۱۹۹۹]. ساختار سازمانی نه تنها مرکب از عناصر سخت نظیر افراد، گروهها، تیمها و واحدهای سازمانی است، بلکه عناصر نرمی نظیر روابط بین عناصر سازمانی را نیز در بر دارد [Bunge, ۱۹۹۵ a , b]. به گفته بانگ^{۱۴} [۱۹۷۹] ساختار، ترکیب اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می‌دهد.

نگاه سیستمی^{۱۵} به ساختار سازمان نشان می‌دهد که ساختار مرکب از عناصر سخت از یک طرف و عناصر نرم از طرف دیگر است. در انتهای بعد سخت، عناصر ملموسی نظیر گروهها و واحدهای سازمانی سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروهها تجلی عنصر نرم در ساختار سازمان است. در انتهای بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمانی نسبت به ساختار قرار دارد [شکل ۱ را ببینید].

برجسته‌ای در بسیاری از شکل‌های جدید سازمانهای مبتنی بر فرآیند^{۱۲} نظیر سازمانهای شبکه‌ای یا دانش‌محور^{۱۳} ایفا می‌کند. این مقاله، نخست ساختار غیررسمی را به عنوان بعد چهارم وارد عناصر ساختار سازمان می‌کند تا تکامل ساختاری را ترسیم کرده و توسعه ساختاری را در سطحی بالاتر مورد تأمل قرار دهد. رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه‌ی تعاملی برون محور و رابطه جامع عاطفی سه بعد جدید ساختار سازمانی هستند که در این مقاله مد نظر قرار می‌گیرند. این سطوح بالاتر روابط ساختاری قادرند چالشهای ساختاری در عصر اقتصاد دانش محور را به صورت روشن ترسیم کنند.

۱. مفهوم‌سازی ساختار سازمانی



شکل ۱: دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی

مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی است [Vickers, ۱۹۹۰]. برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می‌کند [Harrington, ۱۹۹۱]. ساختار غیر رسمی اشاره به تعامل میان فردی، میان وظیفه‌ای و بین سازمانی دارد که به نحوی مشخص در نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شود. بنابراین، میزان توسعه ساختار غیر رسمی نشان دهنده میزان غنی بودن عنصر نرم ساختار سازمانی است (شکل ۱ را ببینید). مطالعات نشان می‌دهد که روابط غیر رسمی نمی‌تواند نادیده گرفته شود و بازتابی بهتر و غنی‌تر از ساختاردهی سازمان را نشان می‌دهد. روابط غیر رسمی تجلی میزان جابجایی و آزادی نیروهای کار فراتر از ساختار سازمانی است. بنابراین، میزان بالایی از فعالیت‌های سازمانی را دربر می‌گیرند. بر خلاف ساختار رسمی، ساختار غیر رسمی درون نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شوند. بدین ترتیب ساختار غیر رسمی مفهومی بسیار تجربیدی^{۱۸} است. از طرف دیگر، ساختار سازمانی رسمی می‌تواند فریبنده باشد چون بسیاری از فعالیتهای سازمانی که تجسم توان واقعی سازمانند در چارچوب ساختار سازمانی رسمی نمی‌گنجند. افراد توانمند کلیدی که آینده واقعی سازمان را رقم می‌زنند، ممکن است درون نمودار سازمانی به خوبی نشان داده نشوند. روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختاردهی واقعی سازمانند و درک عناصر ساختاری را غنا می‌بخشند.

مضافاً این نکته پذیرفته شده است که روابط غیر رسمی ضرورتاً آن روی سکه روابط سازمانی رسمی نیست [Lincoln, ۱۹۸۲; ticky et al., ۱۹۷۹]. نفوذی^{۱۹} که از طریق روابط غیر رسمی یا شخصی اعمال می‌شود همیشه معادل نفوذ مبتنی بر روابط رسمی نیست [Stevenson and Bartunek, ۱۹۹۶]. شناخت واضح‌تر این جنبه تکامل ساختاری یعنی حرکت از حالت مکانیکی به ارگانیکی، افزودن "روابط غیر رسمی" به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه‌گانه ساختاری شاین را میسر می‌سازد. این نکته به شرح زیر تشریح خواهد شد.

ادبیات موجود از زوایای مختلف به روابط ساختاری نگاه می‌کند. برای مثال، مینتزربرگ^{۱۶} [۱۹۸۳] ساختار سازمانی را مجموعه شیوه‌هایی می‌داند که از آن طریق، سازمان نیروهای کاری خود را به درون وظایفی مشخص تقسیم کرده و میان این وظایف نوعی هماهنگی ایجاد می‌کند. این امر تحلیلی ساده از تقسیم کار و کنترل مدیریت است، اما فقط رابطه کارکردی درون سازمان را آشکار می‌سازد. اگرچه تعدادی از پیکره‌بندیهای ساختاری جدید مورد تأیید قرار گرفته‌اند، متأسفانه مجموعه مطالعات ارزشمند معدودی وجود دارد که ماهیت بنیادی ابعاد زیربنایی ساختار و مسیر تکامل ساختار سازمانی را مشخص و پیش‌بینی کند. مطالعه‌ی شاین [۱۹۷۱, ۱۹۸۸] در زمینه شناسایی ابعاد سه‌گانه‌ی: بعد سلسله مراتبی، بعد کارکردی و بعد فراگیری و مرکزیت نوعی مطالعه استثنایی منحصر بفردی محسوب می‌شود. سه بعد مطالعه وی به شرح زیر است:

- بعد سلسله مراتبی: رتبه‌های نسبی واحدهای سازمانی را به طریقی مشابه نمودار سازمانی نشان می‌دهد.
- بعد کارکردی: انواع مختلف کارهایی که در سازمان باید انجام شود را نشان می‌دهد.
- بعد پراکندگی و تمرکز: میزان دوری یا نزدیکی هر فردی در سازمان به هسته مرکزی سازمان را نشان می‌دهد.

ترکیب صحیح ابعاد فوق، صرفاً ساختار رسمی را نشان می‌دهد که عمدتاً در نمودار سازمانی متجلی می‌شود. در عین حال، واقعیت آن است که تعداد متعددی از شکل‌های سازمانی وجود دارند که نمی‌توان آنها را به سادگی از طریق نمودار سازمانی تشریح کرد. شاهد این ادعا ظهور شبکه‌ها [Jarillo, ۱۹۸۸; Dowell, ۱۹۹۰]. سازمان مبتنی بر دانش [Perez-Bustamante, ۱۹۹۹]. سازمان مجازی^{۱۷} [Davidow and Malone ۱۹۹۲] و غیره است. محور اصلی همه این شکل‌های جدید سازمانها و فعالیت‌های سازمانی ظهور "ساختار غیر رسمی" است که اشاره به رابطه غیر رسمی دارد که

۲. تکامل ساختاری

تصميم‌گيري نوعی زنجیره‌ی بلند و فرآیندی طولانی را طی می‌کند و به کارکنان ابلاغ می‌شود [Ahmed, ۱۹۹۸].

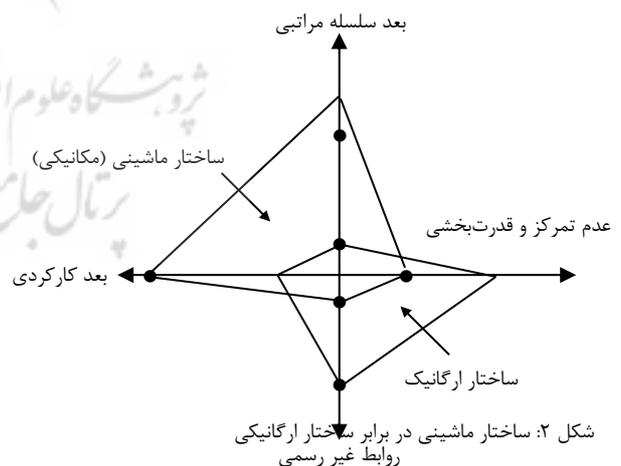
- کارکردگرایی (وظیفه بندی)^{۲۲}: واحدهای سازمانی به نحوی دقیق مشخص و تخصصی‌گرایی کار رعایت می‌شود [Ahmed, ۱۹۹۸].

- کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت: حلقه‌های ارتباط عمودی برای هماهنگ کردن فعالیت‌های سازمان بین رأس و قاعده هرم سازمانی استفاده می‌شود. مدیریت عالی طرح‌ریزی، حل مسأله، تصمیم‌گیری و جهت‌دهی را کنترل می‌کند [Hyden, ۱۹۹۴; Hankinson, ۱۹۹۹].

- سطح بالای رسمیت: قواعد بوروکراتیک و خشک متعددی وجود دارد و رویه‌ها حاکمند و آزادی فردی اندکی در عمل وجود دارد [Ahmed, ۱۹۹۸]: ارتباطات به صورت رسمی برقرار می‌شود؛ جریان و انتشار اطلاعات محدود است؛ فرآیند مدیریت دانش عمدتاً بر استنتاج از اعمال و مهارت‌های شخصی استوار است که به صورت دانش تئوریزه شده و رسمی شده^{۲۳} در می‌آید.

در عین حال، ساختار کارکردی سلسله مراتبی، اثرات جانبی ناخواسته‌ای را در پی دارد؛ بوروکراسی خشک، جریان اطلاعات بین وظایف و سلسله مراتب را کند می‌سازد، در حالی که تخصصی کردن افراطی فرآیندهای کاری، یکپارچگی دانش تخصصی و سرعت واکنش نسبت به محیط رقابتی را مخدوش می‌سازد [Cross, ۲۰۰۰]. به موازات افزایش اندازه سازمان، اثرات جانبی این ساختار افزایش می‌یابد و اعمال کنترل و نفوذ بر کارکردهای اثربخش سازمانی دشوار می‌سازد. این امر به نوبه خود به شکل‌گیری و توسعه عدم تمرکز به عنوان راه‌حلی برای کنترل اثربخش منجر می‌شود. سیر تکاملی ساختار سازمان نشان می‌دهد، ساختار سلسله مراتبی به نفع ساختارهای مسطح‌تر و منعطف‌تر در جهان پسا مدرن^{۲۴} کسب و کار کنار رفته و نوعی ساختار ارگانیک جایگزین آن می‌شود [Piercy and Cravens, ۱۹۹۴].

موضوع محوری مطالعات ساختاری آن است که آیا تبعیت ساختار، از استراتژی منجر به عملکرد بهتر سازمانی می‌شود یا خیر؟ رابطه اقتضایی بین محیطها، وظایف و شکل سازمان، محور توجه مطالعات کلاسیک ساختار - عملکرد بوده است [Chandler, ۱۹۶۲]. این مطالعات بر شرایط متغیر خارجی و ضرورت شکل‌دهی شکلهای ساختاری مناسب به جای ساختار وظیفه‌ای سلسله مراتبی که بازنمای تفکر ساختاری مکانیکی است، متمرکز بود. ساختارهای ماشینی برای دستیابی به بالاترین سطح کارایی در محیط‌های ثابت طراحی شدند و بر این باور استوار بودند که سازمانها پدیده‌هایی عقلایی‌اند و طراحی سازمانها^{۲۵} نوعی علم بوده و افراد درون سازمان موجوداتی اقتصادی تصور می‌شوند [Burnes, ۲۰۰۰]. سازمانهای ماشینی دارای مشخصه‌های زیر هستند (شکل ۲).



- لایه‌های مشخص سلسله مراتب^{۲۱}: چشم‌انداز سازمانی، توسط عالی‌ترین مقام سازمان ابلاغ می‌شود [Wright and Mc Mahan, ۱۹۹۲].

۳. تکامل ساختاری

نوعی زنجیره دوگانه فرماندهی^{۲۹} وجود دارد که هدفش ایجاد توازن قدرت بین روابط عمودی (نظیر وظایف یا بخشها) و روابط افقی نظیر تیمهای پروژههای سازمان است. مدیران پروژه و مدیران وظیفه‌ای از اختیاری برابر برخوردارند. ساختار ماتریسی، در تحقق نیازهای سازمانی از انعطاف و تعدیل پذیری برخوردارند [Martinsons and Martinsons, ۱۹۹۴]. ساختار ماتریسی به طور خاص ممکن است برای آن دسته از شرکتهای جهانی که در پی تحقق مسئولیت جمعی بین‌المللی هستند، مناسب باشد [Hankinson and Hankinson, ۱۹۹۸]. در عین حال، ساختار ماتریسی محدودیتهایی نیز دارد. ابهام ماهوی در ساختار ماتریسی، موجب مشکلاتی نظیر تنازع قدرت و کم رنگ شدن پاسخگویی شده که کاهش روحیه و رضایتمندی شغلی را در پی دارد [Peters, ۱۹۷۹]. شرکتهای فائق آمدن بر ناکارآمدیهای ساختار ماتریسی تلاش می‌کنند. جهانی‌سازی موجب رقابت و تغییرپذیری شدید محیطی شده است. این تغییرات ناکارآمدیهای ساختارهای سازمانی سنتی را برملا می‌سازند. بر این اساس، دامنه‌ای از شکل‌های جدید^{۳۰} سازمانها نظیر سازمانهای شبکه‌ای [Powell, ۱۹۹۰; Jarillo, ۱۹۸۸; Miles and Snow ۱۹۹۲]، سازمانهای مبتنی بر دانش [Perez-Bustamante, ۱۹۹۹]، سازمانهای مجازی [Davidow and Malone, ۱۹۹۲]، سازمانهای مدولار^{۳۱} [Sanchez and Mahoney, ۱۹۹۶] شکل گرفتند. در حقیقت هر کدام از این سازمانها، تجلی چارچوبی از ساختارهای فرایند محور هستند. ساختاردهی فرآیندی گامی بنیادی در تمرکززدایی است که در ابتدا از طریق توانمندسازی آغاز شد. سازمانهای مبتنی بر فرآیند با انتقال مسئولیتها به سطوح پایین سازمان، سطح بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می‌کنند. در نتیجه ساختار سازمانی از سلسله مراتبی به شکل سازمان مبتنی بر فرآیند / فعالیت تبدیل می‌شود.

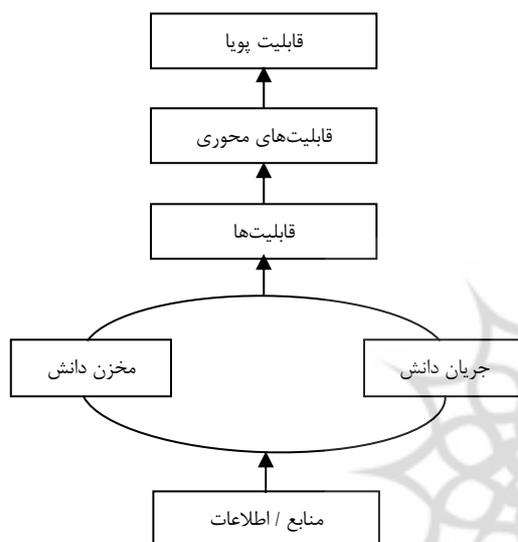
بحث فوق نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، با افزایش خواسته‌های درون و برون سازمانی تکامل یافته است. به موازاتی که به اقتصاد دانش محور گام می‌نهییم، خواسته‌های جدیدی بر ساختارهای سازمانی تحمیل می‌شود. این چالش‌های جدید، مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت^{۳۲} را برجسته می‌سازد که در بخش بعد مورد بحث قرار داده خواهد شد.

ساختار ارگانیک، استعاره‌ای را ایجاد می‌کند که در آن سازمانها پدیده‌های پیچیده و اجتماعی تصور می‌شوند که مجموعه‌ای از نیروهای رقیب و متعامل بین افراد و نیروهای اجتماعی آن را شکل می‌دهند. ساختار ارگانیک از ویژگی‌های مندرج در شکل ۲ برخوردارند:

- مسطح و تیم‌محور^{۲۵}: تغییر از تصمیم‌گیری عمودی به همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل^{۲۶} وجود دارد [Mccalman, ۱۹۹۶]. ترکیب سازمان نوعاً مرکب از مدیریت عالی، گروههای استراتژیک و تیمهای پروژه است.
- بخشی شده^{۲۷}: برای تسهیل شکل‌گیری تیمهای میان واحدی و یکپارچگی منابع تخصصی دانش، موانع بین واحدی برداشته می‌شود. [Cross, ۲۰۰۰]
- عدم تمرکز قدرت و کنترل: مدیران برای مشارکت اثرگذار کارکنان در مدیریت سازمان و ارتقاء فرهنگ گشادرویی و اعتماد، کارکنان را قدرتمند می‌سازند [Hankinson, ۱۹۹۹].
- سطح بالای عدم رسمیت: مقررات اندکی وجود دارد؛ ارتباطات رو در رو و غیررسمی و رفت و برگشتی از بالا به پایین و از پایین به بالا وجود دارد [Ahmed, ۱۹۹۸]؛ مدیریت فراتر از مدیریت افراد، رفته و مدیریت فناوری، دانش و فرآیندها را نیز در بر می‌گیرد؛ نوعی تشویق همگانی به برقراری تعامل وجود دارد که به عنوان سازوکار اصلی خلق دانش جدید تصور می‌شود.

به موازات رشد اندازه شرکتهای به خصوص بین‌المللی شدن آنها خواسته‌های متفاوتی بر ساختار سازمان تحمیل می‌شود که کنترل سازمانهای پراکنده از لحاظ جغرافیایی از آن جمله است. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک^{۲۸} منجر به شکل‌گیری گونه‌هایی از ساختارهای پیشرفته‌تر، نامتمرکزتر و بخشی‌تر نظیر ساختار ماتریسی می‌شود که در دهه ۱۹۷۰ به عنوان پیوندی از ساختارهای سلسله مراتبی و مسطح ظهور کرد [Miller, ۱۹۸۶]. در ساختارهای ماتریسی [Martinsons and Martinson, ۱۹۹۴].

رقابتي در اقتصاد مدرن در قابليت‌هاي خلق دانش، يادگيري چگونگي آموختن و مديريت تغيير استراتژيک نهفته است. اين امر مستلزم سطح بالاتري از قابليت سازمانی يعني قابليت پويا است. قابليت پويا تجلی توانايی سازمان برای ايجاد شکلهای جديد و نوآورانه مزيت رقابتي است [Leonard- Barton, ۱۹۹۲] و توانايی يکپارچه‌سازي، ساخت و پيکره‌بندي قابليت‌هاي داخلي و خارجي متناسب با محيط‌هاي به شدت در حال تغيير است [شکل ۳ را ببينيد].



شکل شماره ۴: ايجاد مزيت رقابتي در اقتصاد دانش محور

ايجاد مزيت رقابتي از طريق قابليت پويا مستلزم جريان مستمر دانش درون و برون سازمان و نوعی مخزن دانش به روز (آنتور که در شکل ۳ می‌بينيد) است. اين خواسته‌ی جديد به طور اجتناب‌ناپذير، چالش جديدي فراروی ساختار سازمانی قرار می‌دهد و شکل‌گيري انواع جديد شکلهای سازمانی برای تسهيل مديريت دانش به خصوص جريان دانش را موجب می‌شود. مديريت اثريخس دانش مستلزم موارد زیر است:

۴. مزيت رقابتي در اقتصاد دانش محور

به موازات ورود شرکتهای دهه ۱۹۹۰، دانش به یکی از مهمترين منابع استراتژيک تبديل گرديد. توليد دانش برای پایداری مزيت رقابتي و موفقیت سازمانی محوری بسیار اساسی است [Kogut and Zander, ۱۹۹۲; Nonaka and takeuchi ۱۹۹۵]. انواع سنتی استراتژيهای رقابتي مبتنی بر موضع‌یابی صنعت^{۳۳} نظير رهبری هزینه، متمایزسازی و تمرکز بر کالاها و خدمات ویژه در بخش خاصی از بازار [Porter, ۱۹۸۳] برای اداره محیط‌های پويا کافی نبود. رقابت بر سر قابليت‌ها نظير کسب و پایداری مزيت رقابتي از طريق شکل‌دهی مجموعه‌ای بارز از قابليت‌های سازمانی، به کانون تمرکزی^{۳۴} در حوزه استراتژيک تبديل شده است. فلسفه وجودی استراتژی درون محصولات و بازارهای خاص نهفته نیست، بلکه در پويایی‌های رفتار [Stalk et al. ۱۹۹۲] و فرآيندهایش [Day, ۱۹۹۴] نهفته است. مضافاً توانايی سازمان برای نوآفرینی شکلهای نوآورانه و جديد مزيت رقابتي حائز اهمیت فراوان گرديده است. اين توانايی اشاره به قابليت پويایی یک شرکت^{۳۵} دارد.

قابليت پويا بر قابليت‌های سازمان^{۳۶} و قابليت‌های محوری سازمان^{۳۷} استوار است. قابليت‌ها به يکپارچگی پیوند انجام کارها و فعاليتها در سازمان اشاره دارد [Metcalf and James, ۲۰۰۰]^{۳۸}. قابليت‌های محوری، به آن دسته از قابليت‌های ارزشمند، کمیاب، ویژه و به سختی قابل تقلید اشاره دارد که کسب و کار اساسی سازمان را تعريف می‌کند [teece et al, ۱۹۹۶]. قابليت‌های محوری در نگاه عمومی پورتر [۱۹۸۲] به طور اثريخس منجر به ره‌آوردهای سازمانی^{۳۹} در قالب کارایی، کیفیت و پایایی می‌شوند و در پیامدهای استراتژی عملیاتی مؤثرند. قابليت‌های محوری، موهبت‌های منحصر به فرد شرکت هستند که به شرکت در بازار نوعی مزيت رقابتي اعطا می‌کند.

در یک جهان پويا سازمانها به ناچار باید به طور مستمر لایه‌های جديدي از اين قابليت‌ها را نوآفرینی و خلق کنند. مزيت

دانش و مهارت خود را در آن حوزه عمق می‌بخشند [Lare and Wenger, ۱۹۹۸; Wenger, ۱۹۹۱]. این مجموعه به شکل ساختار رسمی نیستند، بلکه نوعی فرآیند در سطح سیستم‌ها هستند. به عبارت دیگر این روابط غیررسمی در اذهان اعضای آن مجموعه وجود دارد که با هم در تعاملند. و جنبه‌ای ساختاری است که نه فقط منابع دانش را مدیریت می‌کند بلکه به شرکتها کمک می‌کند تا خود را با تهدیدها و فرصت‌های ناشی از اقتصاد جدید انطباق دهند.

ونگر [۱۹۹۸] مزایای این "مجموعه‌ی روابط غیر رسمی" را به شرح زیر مطرح می‌کند:

- بازسازی مجدد تخصص‌هایی که نمی‌تواند به سادگی درون واحدهای نامتمرکز و میان وظیفه‌ای تجمیع شود و همچنین دسترسی وسیع سازمانی به منابع دانش ضمن حفظ پاسخگویی بالا و حضور قوی در بازار.
- تقویت حس قوی هویت و تعلق و تعهد و مالکیت نسبت به تضمین بستر و فضای ثابت بالنده کردن مهارتها و شهرت و قادر کردن شرکتها به رقابت بر سر دانش و برای دانش.
- ایجاد شبکه‌ها برای تسهیل گفتمان، اهرم کردن مشارکت و تشویق مبادله‌های منابع دانش درون و فرای مرزهای سازمانی.

این مباحث نشان می‌دهد که تعهد خالصانه به سازمانها به عنوان اجتماعات تا بازار ممکن است موجب خلق قابلیت‌ها و شکل‌گیری قابلیت پویا شود که منجر به مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور می‌گردد [Liedtka, ۱۹۹۹]. این امر به نوبه خود مستلزم ایجاد ساختارهایی با مشخصه‌های بی‌مرزی، سیال و روان بودن، تعامل‌گری و انعطاف‌پذیری است که در بعد ساختاری روابط غیر رسمی متجلی می‌شود.

۵. ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش

روابط غیر رسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می‌کند. روابط غیر رسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار

بی‌مرزی^{۴۰}: سازمانهای مبتنی بر دانش باید از محدودیت مرزهای فیزیکی رهایی یابند و نوعی چارچوب مفهومی بر اساس هویت و اعتماد سازمانی ایجاد کنند. در این راه، مجموعه دانش سازمانی می‌تواند فراتر از محدوده‌ی یک مرز فیزیکی گسترش یابد. انجام چنین کاری، کارکنان را به دسترسی به اطلاعات بدون وجود نوعی ساختار کنترل رسمی قادر می‌سازد. روابط غیر رسمی نقش مهمی در کم‌رنگ کردن این مرز دارد.

• سیالی و روانی^{۴۱}: مدیریت دانش اثربخش مستلزم نوعی جریان دانش به جای مخزن دانش است [Perez-Bustamante ۱۹۹۹]. طرح سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و به دانش اجازه دهد تأثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد داشته باشد. روابط غیر رسمی تکثر شبکه‌های داخلی و خارجی را برای تسهیل جریان دانش میسر می‌سازد.

• تعامل‌گری^{۴۲}: مدیریت دانش اثربخش تا حد زیادی بر مدیریت دانش ضمنی^{۴۳} استوار است. روابط غیر رسمی، تعامل میان وظیفه‌ای و بین سازمانی را ارتقاء داده و شیوه اصلی تسهیم دانش ضمنی و همینطور قالب‌ریزی و تولید دانش ضمنی است.

• انعطاف‌پذیری: برای تولید اثربخش ره‌آوردهای مبتنی بر دانش، ساختار باید انعطاف‌پذیر باشد نه معین و قطعی تا بازسازی مناسب و بهنگام افراد و واحدها برای تحقق نیازهای سازمانی میسر شود. بدین ترتیب سازمانها نباید به عنوان چارچوب‌های مستحکم تصور شوند بلکه باید موجودیت‌هایی ناپایدار قلمداد شوند که از طریق فرآیندهای متفاوت ایجاد و شکلی نو به خود می‌گیرند.

تشبیهی سودمند برای توصیف این نوع سازمانهای دانش‌محور تصور سازمان در غالب "مجموعه روابط غیررسمی"^{۴۴} است. "مجموعه‌ی روابط غیررسمی" خود تجلی نوعی سیستم فعالیت است که در آن گروه‌هایی از افراد دغدغه‌ها^{۴۵}، مسائل یا شور و هیجان خود را در مورد یک موضوع بین همدیگر تقسیم کرده و از طریق تعامل بر سر مبنایی منظم برای دستیابی به ره‌آوردها هم برای ذینفعان و هم بالندگی و یادگیری شخصی،

از روابط غير رسمي براي منفع ساختن سازمان منجر شده و همينطور درك روشني از چشم‌انداز و استراتژي سازمانی، در همه سطوح تضمين می‌کند

۷. رابطه تعاملی برون سازمانی

ساختار بنيادی سازمانهای مبتنی بر دانش، چارچوب برجسته تعامل برون سازمانی است که بر توافق‌های ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه‌ها، روالها و برنامه‌های زمانبندی داخلی متکی نیست [Miles and Snow, ۱۹۹۲]. میزان تعامل برون سازمانی، تجلی باز بودن ساختار سازمانی و کم رنگ بودن مرز سازمانی و همينطور رقابت‌گری محیطی است. نگرشها و نگاههای جزيره‌ای منجر به نگه داشتن دانش و محدود کردن تسهيم آن می‌شود. از طرف ديگر محیطهای مبتنی بر همکاری متقابل، مرزهای خود را به سمت برون سازمان گسترش داده، تسهيم دانش را تسهیل و جریان دانش را روان می‌کنند و بدان وسیله تولید کلی دانش را ارتقا می‌دهند. در بستر مدیریت دانش، روابط خارجی ضرورتاً داوطلبانه، صریح و شفاف به بهره‌برداری عمیق‌تر از حلقه‌های ارتباطی غير رسمي، شخصی و رفتاری منجر می‌شود.

۸. رابطه فراگیر عاطفی

روابط فراگیر عاطفی، ساختاردهی را قادر می‌سازد به اعضا سازمانی اجازه دهد ارزشها و قابلیت‌های سازمانی را به طریقی مشخص شده نشان دهند. این امر فرصت خلاقیت و نوآوری را درون نوعی بستر فرهنگی ایجاد می‌کند که منجر به انسجام می‌شود [Hatch]. هم‌افزایی عواطف سازمانی مثبت و استقلال حداکثر کارکنان، کلیت فعالیتهای خلاقانه و تولید حکمت سازمانی^{۴۷} را و در نهایت توسعه قابلیت خود مدیریتی افراد و گروههای پروژه را تشویق می‌کند [Perez-Bustamante, ۱۹۹۹; Bierly, et al. ۲۰۰۰]. حساسیت عاطفی مستلزم کاهش استراتژیک عقلانیت‌گرایی و

ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین‌کننده ساختار در سازمانهای مبتنی بر دانش هستند. برای مثال، سازمانهای شبکه‌ای اساساً بر روابط غير رسمي مستقل از ساختارهای رسمي استوارند [Mayere and Vinot, ۱۹۹۳]. ساختارهای غير رسمي مبنای مستحکمی برای ساختاردهی سازمانی در کنار و افزون بر سه بعد ساختاری سنتی فراهم می‌کنند.

خواسته‌های تحمیلی بر سازمانها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می‌سازد که ابعاد سه گانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس‌العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی‌تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمانهای مبتنی بر دانش در شکل "مجموعه‌ای از روابط غير رسمي"، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را در بر گیرد. ویژگی این ابعاد عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی.

۹. رابطه مبتنی بر اعتماد

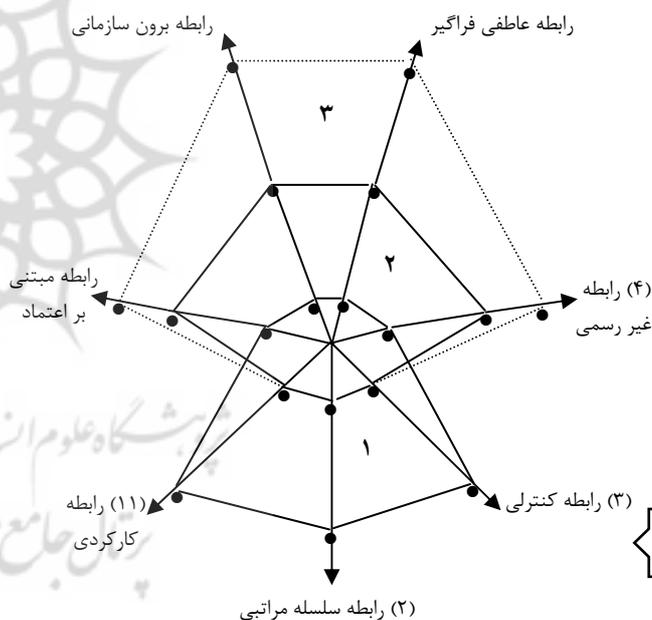
اعتمادسازی^{۴۸} به ارتباطات اثربخش و روان منجر می‌شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل از روابط غير رسمي برای منفع ساختن سازمان منجر شده و همينطور درك روشني از چشم‌انداز و استراتژي سازمانی، در همه سطوح تضمين می‌کند. به علت ضرورت و الزام بالای تسهيم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتماد محور باشند تا کنترل محور. برای تسهيم دانش، اعضا سازمانی باید از سطح بالایی از اعتماد و خوشبینی نسبت به رابطه خود با یکدیگر برخوردار باشند [Ackoff, ۱۹۹۴; Van de ven, ۱۹۸۰]. خوشبینی روابط مبتنی بر اعتماد، شفافیت در خط‌مشی‌ها، ارتباطات اثربخش و مهارتهای همکاری گونه مبتنی بر اعتماد متعامل را تشویق می‌کند [Miles and Snow, ۱۹۹۴]

اعتمادسازی به ارتباطات اثربخش و روان منجر

می‌شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل

تشویق مزاح و آزادی عاطفی به منظور دستیابی به تنوع است [March, ۱۹۷۶]. ساختارهای مبتنی بر دانش مستلزم تعادل متکثر (نقشهای چندگانه) و وحدت (تفسیر نقشهای چندگانه به عنوان نوعی عملکرد واحد) [Eisenberg, ۱۹۸۴] هستند.

این ابعاد سه گانه در کنار ساختارهای رسمی و غیر رسمی قرار می گیرند. ابعاد بنیادی، ابعاد جدیدی هستند که به مدیریت چالش های تحمیلی به وسیله اقتصاد دانش محور کمک می کند. با در نظر گرفتن ابعاد هفت گانه، نقطه قوت ساختار ماشینی در روابط کارکردی، روابط سلسله مراتبی و کنترل و تمرکز متجلی می شود. ساختار ارگانیک نوعی تغییر به سمت و سوی شکل دهی روابط غیر رسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی را نشان می دهد. سازمانهای دانش محور در شکل مجموعه ای روابط غیررسمی به پیش می روند و مستلزم چهار بعد هستند (شکل ۴ را ببینید).



با ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصت ها را در محیط پویا شکار کنند

نتیجه گیری

با ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصت ها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعه سازمانی در مواجهه با چالش ها و تقاضاهای جدید شکست می خورد. ابعاد ساختاری اقتباسی از مدل شاین یعنی ابعاد سلسله مراتبی، کارکردی و پراکندگی و تمرکز در ترسیم ساختارهای متعارف مکفی هستند. در عین حال برای شکل دهی و ترسیم شکلهای جدید ساختار که باید به خواسته های محیط های دانش محور پاسخ دهند، مستلزم ابعاد دیگری است. این ابعاد کلیدی تر عبارتند از: روابط غیر رسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط فراگیر برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. در این سطوح، روابط غیر رسمی نقش مهمی در تعریف و درک ماهیت ماهوی فعالیت های ساختاری درون سازمان ایفا می کنند. این ابعاد چهارگانه زیربنای انرژی واقعی سازمانها در رقابت بر سر قابلیت پویایی در اقتصاد دانش محور است. سیر تکامل ساختاری نشان می دهد که در محیط پویا، ساختار سازمانی باید باز نه خشک، عاطفه محور نه عقلانیت محور، تعامل محور نه انسجام محور، خیلی منعطف، موقتی و اعتماد محور و نه رسمیت محور باشد.

منابع

1. Catherine L. Wang, Perviz K. Ahmed, "Structure and Structural dimensions for Knowledgebase organization", Measuring Business excellence, Vol 7, Issue 1, 2005.

اصل مقاله به همراه فهرست منابع و مآخذ آدرس دهی شده در متن دفتر مجله قابل دسترسی می باشد.

- ۱: ساختار ماشینی
۲: ساختار ارگانیک
۳: ساختار مبتنی بر دانش
شکل ۴: ابعاد ساختار سازمانهای دانش محور

۱. Paradigm of management
۲. Mechanistic structure
۳. Organic Structure
۴. Perspective
۵. Hierarchy
۶. Functional
۷. Inclusion
۸. Centrality
۹. Hidden Energy
۱۰. Informal Structure
۱۱. Informal relationship
۱۲. Process-based organizations
۱۳. Network or Knowledge-based organizations
۱۴. Bunge
۱۵. Systems Perspective
۱۶. Mintzberg
۱۷. Virtual organization
۱۸. Abstract concept
۱۹. Influence
۲۰. Design of organizations
۲۱. Clear tiers of hierarchy
۲۲. Functionalism
۲۳. Theorized Versus. Formalized Knowledge
۲۴. Post-modern and world
۲۵. Flat and team-based
۲۶. Collaboration
۲۷. Divisional zed
۲۸. Organic Metaphor
۲۹. Dual chain of command
۳۰. New forms
۳۱. Modular
۳۲. Capability-based Competitive Advantage
۳۳. Industry Positioning
۳۴. Focus
۳۵. Firms Dynamic Capability
۳۶. Organization's Capabilities
۳۷. Core Capabilities
۳۸. Hard-to-imitate
۳۹. Organizational outcomes
۴۰. Boundary-Less ness
۴۱. Fluidity
۴۲. Interactive ness
۴۳. Tacit Knowledge
۴۴. Communities of practices
۴۵. Concern
۴۶. Building trust
۴۷. Organizational Wisdom