

آشکار نمی سازد. «این نیروی پنهان» عموماً اشاره به «ساختار غیررسمی» یا «رابطه غیررسمی» دارد؛ و چنین نیرویی، نقش برجسته ای در بسیاری از شکلهای جدید سازمانهای مبتنی بر فرایند نظیر سازمانهای شبکه ای یا دانش محور ایفا می کند. این مقاله، نخست ساختار غیررسمی را به عنوان بعد چهارم وارد عناصر ساختار سازمان می کند تا تکامل ساختاری را ترسیم کرده و توسعه ساختاری را در سطحی بالاتر مورد تأمل قرار دهد. رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون محور و رابطه جامع عاطفی سه بعد جدید ساختار سازمانی هستند که در این مقاله مدنظر قرار می گیرند. این سطوح بالاتر روابط ساختاری قادرند چالشهای ساختاری در عصر اقتصاد دانش محور را به صورت روشن ترسیم کنند.

مفهوم سازی ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت است که یک واحد را تشکیل می دهد (CHECK LAND, 1999). به گفته بانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می دهد.

نگاه سیستمی سازمان به ساختار نشان می دهد 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)

ادبیات موجود از زوایای مختلف به روابط ساختاری نگاه می کند. مطالعه شاین (۱۹۸۸، ۱۹۷۱) در زمینه شناسایی ابعاد سه گانه بعد سلسله مراتبی، بعد کارویژه ای و بعد فراگیری و مرکزیت نوعی مطالعه استثنایی منحصر به فردی محسوب می شود.

موفقیت سازمانی در اقتصاد دانشی را مدنظر قرار می دهد.

مقدمه

پارادایم مدیریت باطنی کردن چندین مرحله 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 همه فرایندها و تصمیم های سازمانی را شکل می دهد. مطالعات گذشته در مورد ساختار سازمانی به شکل گیری نوعی چارچوب سه بعدی منجر شده است که انواع مختلف ساختار را توصیف می کنند. برای مثال، شاین (۱۹۸۸) ساختار را در قالب بعد سلسله مراتبی (HIERARCHY)، بعد کارویژه ای (FUNCTIONAL)، بعد شمولیت (INCLUSION) (دربرداری) و مرکزیت (CENTRALITY) تعریف می کند. در عین حال، چارچوب «شاین» عمدتاً ساختار رسمی در سازمان را تبیین می کند و نیروی ظرفیتی که در عقبه نمودار سازمانی جریان دارد را

ابعاد ساختاری

در

سازمانهای دانش محور

ترجمه و تلخیص: مهشید فروهی

MEASURING BUSINESS EXCELLENCE: منبع
JAN 2003

چکیده

طرحهای سازمانی در گذر زمان تکامل یافته اند. طرح سازمانی، تجلی دیدگاه سیستمی است که ساختار را مرکب از هم عناصر سخت و هم عناصر نرم می داند و ترکیبی از رابطه بین عناصر سازمانی است. ابعاد ساختاری به طور سنتی بر اساس سه بعد رابطه رسمی: سلسله مراتبی، کارویژه ای و بعد جامعیت و مرکزیت بر مبنای انواع اصلی ساختار یعنی سازمانهای ماشینی و ارگانیکی بررسی شده اند. در عین حال، اقتصاد دانش محور خواسته های جدیدی بر ساختاردهی سازمانی مبتنی بر فرایندها تحمیل می کند. ساختار غیررسمی فعالیتهای واقعی سازمانی را بهتر ترسیم می کند و انعکاس دهنده تعاملی پویاست که برای خلق دانش بسیار اساسی اند. این مقاله مفهومی، ساختار غیررسمی 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

(BURNES, 2000) سازمانهای ماشینی دارای مشخصه های زیر هستند:

● **لایه های مشخص سلسله مراتب:** چشم انداز سازمانی، توسط عالی ترین مقام سازمان ابلاغ می شود (WRIGHT AND MCMAHAN, 1992).
● **کارویژه گرای:** واحدهای سازمانی به نحوی دقیق مشخص و تخصصی گرای کار رعایت می شود (AHMED, 1998).

● **کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت:** حلقه های ارتباط عمودی برای هماهنگ کردن فعالیتهای سازمان بین رأس و قاعده هرم سازمانی استفاده می شود؛
● **سطح بالایی رسمیت:** قواعد بوروکراتیک و خشک متعددی وجود دارد و رویه ها حاکمند و آزادی فردی اندکی در عمل وجود دارد (AHMED, 1998).

در عین حال، ساختار کارویژه ای سلسله مراتبی، اثرات جانبی ناخواسته ای را در پی دارد؛ بوروکراسی خشک، جریان اطلاعات بین کارویژه ها و سلسله مراتب را کند می سازد، در حالی که تخصصی کردن افراطی فرایندهای کاری، یکپارچگی دانش تخصصی و سرعت واکنش نسبت به محیط رقابتی را مخدوش می سازد (CROSS, 2000).

سیر تکاملی ساختار سازمان نشان

نیست (STEVENSON AND BARTUNEK, 1996). شناخت واضح تر این جنبه تکامل ساختاری یعنی حرکت از حالت ماشینی به ارگانیک، افزودن «روابط غیررسمی» به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه گانه ساختاری «شاین» را میسر می سازد. این نکته به شرح زیر تشریح خواهد شد.

تکامل ساختاری

موضوع محوری مطالعات ساختاری آن است که آیا تبعیت ساختار، از استراتژی به عملکرد بهتر سازمانی منجر می شود یا خیر؟ رابطه اقتصادی بین محیطها، کارویژه ها و شکل سازمان، محور توجه مطالعات کلاسیک ساختار - عملکرد بوده است (CHANDLER, 1962). این مطالعات بر شرایط متغیر خارجی و ضرورت شکل دهی شکلهای ساختاری مناسب به جای ساختار وظیفه ای سلسله مراتبی که باز نمای تفکر ساختاری ماشینی است، متمرکز بود.

ساختارهای ماشینی برای دستیابی به بالاترین سطح کارایی در محیطهای ثابت طراحی شدند و بر این باور استوار بودند که سازمانها پدیده هایی عقلایی اند و طراحی سازمانها نوعی علم بوده و افراد درون سازمان موجوداتی اقتصادی تصور می شسوند

سه بعد مطالعه وی به شرح زیر است:

● **بعد سلسله مراتبی:** رتبه های نسبی واحدهای سازمانی را به طریقی مشابه نمودار سازمانی نشان می دهد.

● **بعد کارویژه ای:** انواع مختلف کارهایی را نشان می دهد که در سازمان باید انجام شود.

● **بعد شمولیت و مرکزیت:** میزان دوری یا نزدیکی هر فردی در سازمان به هسته مرکزی سازمان را نشان می دهد.

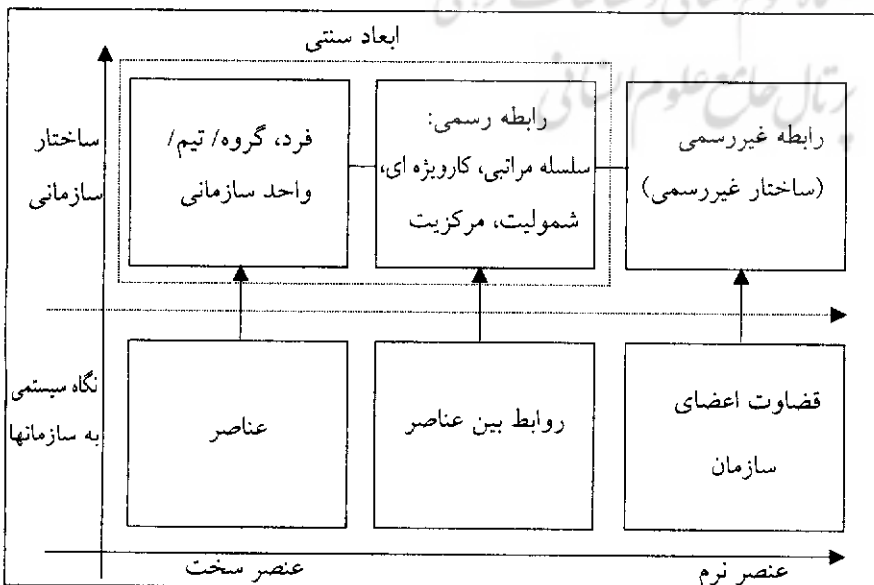
ترکیب صحیح ابعاد پیش گفته، صرفاً ساختار رسمی را نشان می دهد که عمدتاً در نمودار سازمانی متجلی می شود. در عین حال، واقعیت آن است که تعداد متعددی از شکلهای سازمانی وجود دارند که نمی توان آنها را به سادگی از طریق نمودار سازمانی تشریح کرد. شاهد این ادعا ظهور شبکه ها (DOWELL, 1990, JARILLO, 1988) سازمان

مبتنی بر دانش (P E R E Z - BUSTAMANTE, 1999) سازمان مجازی

(DAVIDOW AND MALONE 1992) و غیره است. محور اصلی همه این شکلهای جدید سازمانها و فعالیتهای سازمانی ظهور «ساختار غیررسمی» است که اشاره به رابطه غیررسمی دارد که مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی است (VICKERS, 1990). برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می کند (HARRINGTON, 1991).

ساختار غیررسمی اشاره به تعامل میان فردی، میان وظیفه ای و بین سازمانی دارد که به نحوی مشخص در نمودار سازمانی نشان داده نمی شود. بنابراین، میزان توسعه ساختار غیررسمی نشان دهنده میزان غنی بودن عنصر نرم ساختار سازمان است (شکل ۱). روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختاردهی واقعی سازمانند و درک عناصر ساختاری را غنا می بخشند.

این نکته نیز پذیرفته شده است که روابط غیررسمی ضرورتاً آن روی سکه روابط سازمانی رسمی نیست (LINCOLN, 1982, TICKY ET AL. 1979). نفوذی که از طریق روابط غیررسمی یا شخصی اعمال می شود همیشه معادل نفوذ مبتنی بر روابط رسمی



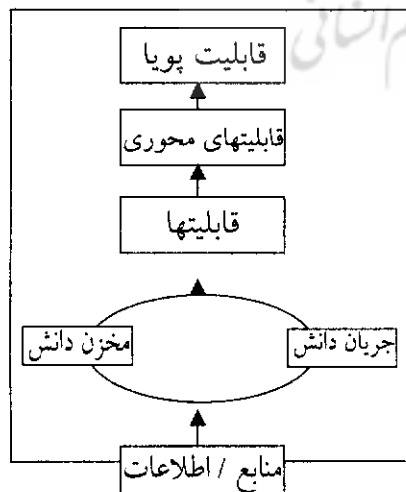
شکل ۱ - دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی

انواع سنتی استراتژی های رقابتی مبتنی بر موضع یابی صنعت نظیر رهبری هزینه، متمایزسازی و تمرکز بر کالاها و خدمات ویژه در بخش خاصی از بازار (PORTER, 1983) برای اداره محیطهای پویا کافی نبود. رقابت بر سر قابلیتها نظیر کسب و پایداری مزیت رقابتی از طریق شکل دهی مجموعه ای بارز از قابلیتهای سازمانی، به کانون تمرکز در حوزه استراتژیک تبدیل شده است. مضافاً توانایی سازمان برای نوآفرینی شکلهای نوآورانه و جدید مزیت رقابتی حائز اهمیت فراوان گردیده است. این توانایی اشاره به قابلیت پویایی یک شرکت دارد. قابلیت پویا بر قابلیتهای سازمان و قابلیتهای محوری سازمان استوار است. قابلیتها به یکپارچگی پیوند انجام کارها و فعالیتها در سازمان اشاره دارد (METCALFE AND JAMES, 2000). قابلیتهای محوری، به آن دسته از قابلیتهای ارزشمند، کمیاب، ویژه و به سختی قابل تقلید اشاره دارد که کسب و کار اساسی سازمان را تعریف می کند (TBECE ET AL, 1996). قابلیتهای محوری در نگاه عمومی پورتر (1982) به طور اثربخش به رهاوردهای سازمانی در قالب کارایی، کیفیت و پایایی منجر می شسوند و در پیامدهای استراتژی عملیاتی موثرند. مزیت رقابتی در اقتصاد مدرن در قابلیتهای خلق دانش،

سازمانهای مازولی (SANCHEZ AND MAHONEY, 1996) شکل گرفتند. در حقیقت هر کدام از این سازمانها، تجلی چارچوبی از ساختارهای فرایند محور هستند. ساختاردهی فرایندی گامی بنیادی در تمرکززدایی است که در ابتدا از طریق توانمندسازی آغاز شد. سازمانهای مبتنی بر فرایند با انتقال مسئولیتها به سطوح پایین سازمان، سطح بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می کنند. در نتیجه ساختار سازمانی از سلسله مراتبی به شکل سازمان مبتنی بر فرایند / فعالیت تبدیل می شود. ساختار سازمانی، با افزایش خواسته های درون و برون سازمانی تکامل یافته است. به موازاتی که به اقتصاد دانش محور گام می نهم، خواسته های جدیدی بر ساختارهای سازمانی تحمیل می شود. این چالشهای جدید، مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت را برجسته می سازد که در بخش بعد مورد بحث قرار داده خواهد شد.

مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور

به موازات ورود شرکتها به دهه ۱۹۹۰، دانش به یکی از مهمترین منابع استراتژیک تبدیل گردید. تولید دانش برای پایداری مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی محوری بسیار اساسی است (KOGUT AND ZANDER, 1995; NONAKA AND TAKEUCHI, 1992).



شکل ۲ - ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور

می دهد، ساختار سلسله مراتبی به نفع ساختارهای مسطح تر و منعطف تر در جهان پست مدرن کسب و کار کنار رفته و نوعی ساختار ارگانیک جایگزین آن می شود (PIERCY AND CRAVENS, 1994)

تکامل ارگانیک

ساختار ارگانیک، استعاره ای را ایجاد می کند که در آن سازمانها پدیده های پیچیده و اجتماعی تصور می شوند که مجموعه ای از نیروهای رقیب و متعامل بین افراد و نیروهای اجتماعی آن را شکل می دهند. ویژگیهای ساختار ارگانیک عبارتند از:

- سطح و تیم محور؛
- بخشی؛
- عدم تمرکز قدرت و کنترل؛
- سطح بالای عدم رسمیت.

به موازات رشد اندازه شرکتهای خصوص بین المللی شدن آنها خواسته های متفاوتی بر ساختار سازمان تحمیل می شود که کنترل سازمانهای پراکنده از لحاظ جغرافیایی از آن جمله است. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک به شکل گیری گونه هایی از ساختارهای پیشرفته تر، نامتمرکزتر و بخشی تر نظیر ساختار ماتریسی منجر می شد (MILLER, 1986, MARTINSONS AND MARTINSON, 1994). در ساختارهای ماتریسی نوعی زنجیره دوگانه فرماندهی وجود دارد که هدفش ایجاد توازن قدرت بین روابط عمودی (نظیر کارویژه ها یا بخشها) و روابط افقی نظیر تیم های پروژه ای سازمان است. در عین حال، ساختار ماتریسی محدودیتهایی نیز دارد. ابهام ماهوی در ساختار ماتریسی، موجب مشکلاتی نظیر تنازع قدرت می شود که کاهش روحیه و رضایتمندی شغلی را در پی دارد (PETERS, 1979). این تغییرات ناکارآمدیهای ساختارهای سازمانی سنتی را برملا می سازند. براین اساس، دامنه ای از شکلهای جدید سازمانها نظیر سازمانهای شبکه ای (POWELL, 1990, JARILLO, 1988, MILES AND SNOW 1992) سازمانهای مبتنی بر دانش (PEREZ - BUSTAMANTE, 1999) مجازی (DAVIDOW AND MALONE, 1992)

آموختن چگونه آموختن و مدیریت تغییر استراتژیک نهفته است.

این امر مستلزم سطح بالاتری از قابلیت سازمانی یعنی قابلیت پویا است. قابلیت پویا تجلی توانایی سازمان برای ایجاد شکلهای جدید و نوآورانه مزیت رقابتی است (LEONARD-BARTON, 1992) و توانایی یکپارچه سازی، ساخت و پیکره بندی قابلیت‌های داخلی و خارجی متناسب با محیط‌های بسسه شدت در حال تغییر است. (شکل ۲)

ایجاد مزیت رقابتی از طریق قابلیت پویا مستلزم جریان مستمر دانش درون و برون سازمان و نوعی مخزن دانش به روز است. این خواسته جدید به طور اجتناب ناپذیر، چالش جدیدی فرازوی ساختار سازمانی قرار می دهد و شکل گیری انواع جدید شکلهای سازمانی برای تسهیل مدیریت دانش به خصوص جریان دانش را موجب می شود. مدیریت اثربخش دانش مستلزم موارد زیر است:

• **بی مرزی:** سازمانهای مبتنی بر دانش باید از محدودیت مرزهای فیزیکی رهایی یابند و نوعی چارچوب مفهومی براساس هویت و اعتماد سازمانی ایجاد کنند. روابط غیررسمی نقش مهمی در کم رنگ کردن این مرز دارد.

• **سیالی و روانی:** مدیریت دانش اثربخش مستلزم نوعی جریان دانش به جای مخزن دانش است (PEREZ-BUSTAMANTE). طرح سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و به دانش اجازه دهد تاثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد داشته باشد. روابط غیررسمی تکثر شبکه های داخلی و خارجی را برای تسهیل جریان دانش میسر می سازد.

• **جذابیت:** مدیریت دانش اثربخش تا حد زیادی بر مدیریت دانش ضمنی استوار است. روابط غیررسمی، تعامل میان وظیفه ای و بین سازمانی را ارتقا داده و شیوه اصلی تسهیم دانش ضمنی و همینطور قالب ریزی و تولید دانش ضمنی است.

• **انعطاف پذیری:** برای تولید اثربخش رهاوردهای مبتنی بر دانش، ساختار بساید

انعطاف پذیر باشد.

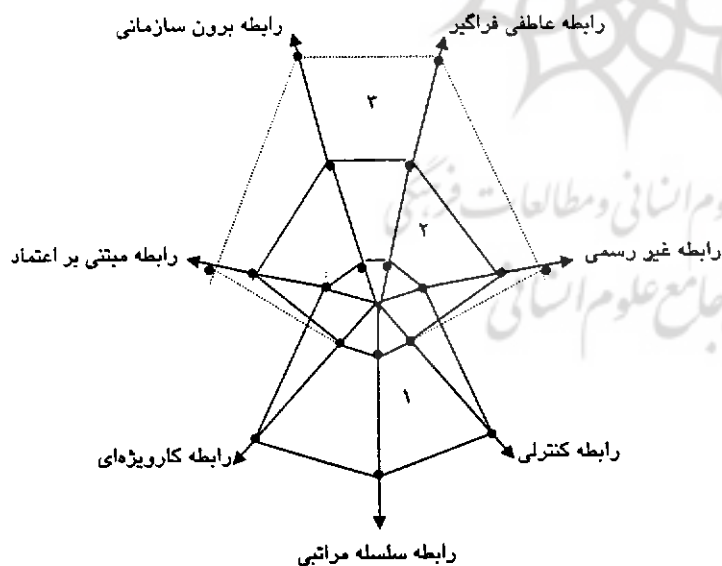
استعاره سودمند برای توصیف این نوع سازمانهای دانش محور تصور سازمان در قالب «مجموعه روابط غیررسمی» است. «مجموعه روابط غیررسمی» خود تجلی نوعی سیستم فعالیت است که در آن گروههایی از افراد دغدغه ها، مسائل یا شور و هیجان خود را در مورد یک موضوع بسین همدیگر تقسیم کرده و از طریق تعامل بر سر مبنایی منظم برای دستیابی به رهاوردها هم برای ذینفعان و هم بالندگی و یادگیری شخصی، دانش و مهارت خود را در آن حوزه عمق می بخشند (LARE AND WENGER, 1998). این مجموعه به شکل ساختار رسمی نیستند، بلکه نوعی فرایند در سطح سیستم ها هستند. ونگر (۱۹۹۸) مزایای این «مجموعه روابط غیررسمی» را به شرح زیر مطرح می کند:

• بازسازی مجدد تخصصهایی که نمی تواند به سادگی درون واحدهای نامتمرکز و

میان وظیفه ای 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 شرکتهای رقابت بر سر دانش و برای دانش.

• ایجاد شبکه ها برای تسهیل گفتمان، اهرم کردن مشارکت و تشویق مبادله های منابع دانش درون و فرای مرزهای سازمانی. این مباحث نشان می دهد که تعهد خالصانه به سازمانها به عنوان اجتماعات تا بازار ممکن است موجب خلق قابلیتها و شکل گیری قابلیت پویا شود که به مزیت رقابتی در اقتصاد دانش منجر می گردد (LIEDTKA, 1999). این امر به نوبه خود مستلزم ایجاد ساختارهایی با مشخصه های بی مرزی، سیال و روان بودن، جذابیت و انعطاف پذیری است که در بعد ساختاری روابط غیررسمی متجلی می شود.



۱: ساختار ماشینی

۲: ساختار ارگانیک

۳: ساختار مبتنی بر دانش

شکل ۳- ابعاد سازمانهای دانش محور

ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش

روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین کننده ساختار در سازمانهای مبتنی بر دانش هستند. خواسته های تحمیلی بر سازمانها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس العمل لازم به حصول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین، تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کسب کردن سازمانهای مبتنی بر دانش در شکل «مجموعه ای از روابط غیررسمی»، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را دربر گیرد. ویژگی این ابعاد عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی.

رابطه مبتنی بر اعتماد

اعتمادسازی به ارتباطات اثربخش و روان منجر می شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل از روابط غیررسمی برای منتفع ساختن سازمان منجر شده و همین طور درک روشنی از چشم انداز و استراتژی سازمانی را در همه سطوح تضمین می کند. به علت ضرورت و الزام بالای تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتماد محور باشند تا کنترل محور. برای تسهیم دانش، اعضای سازمانی باید از سطح بالایی از اعتماد و خوشبینی نسبت به رابطه خود با یکدیگر برخوردار باشند (ACKOFF, 1994, VAN DE VEN, 1980). خوشبینی روابط مبتنی بر اعتماد، شفافیت در خط مشی ها، ارتباطات اثربخش و مهارتهای همکاری گونه مبتنی بر اعتماد متعامل را تشویق می کند (MILES AND SNOW, 1994).

رابطه تعاملی برون سازمانی

ساختار بنیادی سازمانهای مبتنی بر دانش،

چارچوب برجسته تعامل برون سازمانی است که بر توافقیهای ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه ها، روالها و برنامه های زمانبندی داخلی متکی نیست (MILES AND SNOW, 1992). میزان تعامل برون سازمانی، تجلی بازبودن ساختار سازمانی و کم رنگ بودن مرز سازمانی و همین طور رقابت گری محیطی است. در بستر مدیریت دانش، روابط خارجی ضرورتاً داوطلبانه، صریح و شفاف به بهره برداری عمیق تر از حلقه های ارتباطی غیررسمی، شخصی و رفتاری منجر می شود.

رابطه فراگیر عاطفی

روابط فراگیر عاطفی، ساختاردهی را قادر می سازد به اعضای سازمان اجازه دهد ارزشها و قابلیتهای سازمانی را به راههای مشخص شده، نشان دهند. این امر فرصت خلاقیت و نوآوری را درون نوعی بستر فرهنگی ایجاد می کند که به انسجام منجر می شود (HATCH). هم افزایی عواطف سازمانی مثبت و استقلال حداکثر کارکنان، کلیت فعالیتهای خلاقانه و تولید حکمت سازمانی را و در نهایت توسعه قابلیت خود مدیریتی افراد و گروههای پروژه را تشویق می کند (PEREZ BUSTAMANTE, 1999, BIERLY, ET AL. 2000). این ابعاد سه گانه در کنار ساختارهای رسمی و غیررسمی قرار می گیرند. ابعاد بنیادی، ابعاد جدیدی هستند که به مدیریت چالشهای تحمیلی به وسیله اقتصاد دانش محور کمک می کند. با در نظر گرفتن ابعاد هفت گانه، نقطه قوت ساختار ماشینی در روابط کارویژه ای، روابط سلسله مراتبی و کنترل و تمرکز متجلی می شود. ساختار ارگانیک نسوعی تغییر به سمت وسوی شکل دهی روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی را نشان می دهد. سازمانهای دانش محور در شکل مجموعه روابط غیررسمی به پیش می روند و مستلزم چهار بعد هستند. (شکل ۳)

نتیجه گیری

با ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصتها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعه سازمانی در مواجهه با چالشها و تقاضاهای جدید شکست می خورد. ابعاد ساختاری اقتباسی از مدل «شاین» یعنی ابعاد سلسله مراتبی، کارویژه ای و شمولیت و مرکزیت در ترسیم ساختارهای متعارف مکفی هستند. در عین حال، برای شکل دهی و ترسیم شکلهای جدید ساختار که باید به خواسته های محیطهای دانش محور پاسخ دهند مستلزم ابعاد دیگری است. این ابعاد کلیدی تر عبارتند از: روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط فراگیر برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. در این سطوح، روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و درک ماهیت ماهوی فعالیتهای 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، منعطف، موقتی و اعتماد محور و نه رسمیت محور باشد. □

منابع:

- 1 - ACKOFF, R.L.(1994), THE DEMOCRATIC CORPORATION, OXFORD UNIVERSITY PRESS, LONDON.
- 2 - AHMED, P.K.(1998). "CULTURE AND CLIMATE FOR INNOVATION". EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, VOL.1 NO.1, PP.30-43.
- 3 - BIERLY, P.E, KESSLER, E.H. AND CHRISTENSEN, E. W. (2000), "ORGANISATIONAL LEARNING. KNOWLEDGE AND WISDOM", JOURNAL OF ORGANISATIONAL CHANGE MANAGEMENT, VOL.13 NO.6, PP.595-618.
- 4 - BUNGE, M.(1976), A WORLD OF SYSTEMS, REIDEL, DORDRECHT.
- 5 - BUNGE, M. (1985a), PHILOSOPHY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, PART 1, REIDEL, DORDRECHT.

● بقیه منابع در دفتر مجله موجود است.