

افول بوروکراسی در سازمان‌های دانش‌محور

اصغر محمدی فانج^۱

پیمان جهان بیگلری^۲

چکیده

عصر حاضر به لحاظ آشوب و پیچیدگی، الزامات سازمانی متفاوتی را نسبت به ادوار گذشته می‌طلبد. ظهور و توسعه سازمان‌های دانش‌محور مستلزم ساختاردهی جدیدی است که برخی ویژگی‌های آنها تفاوت‌هایی اساسی با ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی دارد. این ساختارها همان ساختارهای غیررسمی و تعاملات آزادانه و اختیاری افراد است که در سازمان‌های بوروکراتیک کمتر به آنها توجه شده است و در موفقیت مدیریت مؤثر دانش بسیار مهم تلقی می‌شوند. هدف این مقاله معرفی ساختار سازمان‌های دانش‌محور است. با توجه به تأکید متون مدیریت دانش و سازمان‌های دانش‌محور بر ساختارهای فرآیندی، تیم‌محور، ارگانیک و غیررسمی برای توسعه سازمان‌های دانش‌محور، محققان به این فکر افتاده‌اند که اولاً علت ناکارآمدی ساختارهای بوروکراتیک سنتی چیست؟ و دوم اینکه ساختارهای مناسب سازمان‌های دانش‌محور کدامند و چه ویژگی‌هایی دارند؟ محققان با بهره‌گیری از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی ضمن بررسی ضعف‌های بوروکراسی و ساختارهای سلسله‌مراتبی در مدیریت دانش، به ساختار سازمان‌های آینده پرداخته‌اند. سپس با تشریح دقیق ابعاد ساختاری متمایز سازمان‌های دانش‌محور همچون روابط غیررسمی، روابط اعتمادمحور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون‌گرا نتیجه‌گیری کرده‌اند. واژگان کلیدی: سازمان دانش‌محور، بوروکراسی، سلسله‌مراتب، ابعاد ساختاری، مدیریت دانش



۱ - کارشناس ارشد مدیریت، مدرس دانشگاه افسری امام علی^(ع)

۲ - کارشناس ارشد اقتصاد، عضو هیات علمی دانشگاه افسری امام علی^(ع)



Fall of Bureaucracy in Knowledge-based Organizations

Asghar Mohammadi Fateh¹
Peyman Jahan Beiglari²

Abstract

Given the current chaos and complexity, contemporary era requires different organizational requirements from what the past eras did. Emergence and development of knowledge-based organizations entail new organizational structure some of its features are fundamentally different from those of the hierarchically traditional structures. These structures are indeed the informal structures, free and voluntarily interactions of individuals which have received scant attention in organizations, but are of crucial importance in the success of effective management of knowledge. Given the emphasis attached in the texts of knowledge-based organizations to process, team-based, organic and informal structures as to development of knowledge-based organizations, the researches first tried to investigate ineffectiveness of traditional bureaucratic organizations, second to identify appropriate structures for such organizations and their characteristics. Having employed descriptive-analytic approach, the researchers, while studying weaknesses of bureaucratic and hierarchical structures in knowledge management, have tried to address the structure of the future organizations. Then through offering an exact explanation on the distinctive structural dimensions of knowledge-based organizations such as informal interactions, they conclude offering confidence-based, emotional and extrovert interactive relations.

Keywords: knowledge-based organization- bureaucracy- hierarchy- structural dimension- knowledge management



1- MA in Administration, Lecturer at Imam Ali University

2- MA in Economics, Faculty Member at Imam Ali University



در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند و مجبور شده‌اند خود را با این عوامل محیطی سازگار نمایند (رابینز، ۱۹۸۷). این تغییرات که به نوعی تغییرات پارادایمی محسوب می‌شوند، با انگاشته‌های قدیمی مبتنی بر دیوان‌سالاری سنتی در سازمان‌ها ناسازگار است. بنابراین سازمان باید در مواجهه با تغییرات موفق عمل کرده و ساز و کارهایی را در درون خود تعبیه کرده باشد. اما مرکز ثقل همه تغییرات برای تعامل با محیط، تغییر در ساختار سازمانی است. نویسندگان، تغییراتی را که در ساختارهای سازمانی ایجاد شده است، به شیوه‌های مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند و هر یک تأثیر عوامل محتوایی مختلفی همچون محیط، راهبرد، فناوری و ... را بر ساختار سازمان بررسی کرده و بر این اساس ساختارهای مختلفی را معرفی نموده‌اند (رابینز، ۱۹۸۷). به عنوان مثال برنز و استاکر در پی تشریح تأثیر محیط بر سازمان، دو نوع ساختار مکانیکی و ارگانیکی را معرفی نمودند (رابینز، ۱۹۸۷). در سطح وسیع‌تری نویسندگان مختلف، تغییر در رویکرد به سازمان را به صورت سازمان به عنوان ماشین، ارگانیسم و سیستم باز تشریح کرده‌اند (اسکوت، ۱۹۸۱).

مطالعات اولیه در زمینه ساختار سازمانی، سه بُعد اساسی را برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال رابینز (۱۹۸۷) ابعاد ساختاری اصلی سازمان را سه عامل رسمیت، تمرکز و پیچیدگی معرفی می‌کند. شاین (۱۹۸۸) نیز ساختار را به صورت بُعد سلسله‌مراتبی، بُعد وظیفه‌ای و بُعد شمول تمرکز تعریف نموده است. به هر حال این چارچوب‌های اولیه، ساختار رسمی سازمان را تشریح می‌کنند، ولی انرژی ظریفی را که در زیر نمودار سازمانی جریان دارد، مورد توجه قرار نمی‌دهند. در این «انرژی مخفی»، عموماً به «ساختار غیررسمی» و یا «روابط غیررسمی» اشاره دارد و نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد اشکال جدید سازمان‌های فرآیند‌محور نظیر سازمان‌های شبکه‌ای و یا سازمان‌های دانش‌محور ایفا می‌کند. این مقاله ابتدا با معرفی اجمالی ساختار سازمانی و ابعاد آن، به تشریح انواع ساختارها





پرداخته، سپس با انتقاد از ساختارهای بوروکراتیک به تبیین ابعاد ساختاری سازمان‌های دانش‌محور در یک سطح بالاتر می‌پردازد که شامل روابط مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون‌گرا و رابطه عاطفی فراگیر هستند. بر این اساس تغییرات لازم در ساختار سازمانی برای حرکت به سوی سازمان دانش‌محور تشریح شده است.

روش پژوهش

در این تحقیق که به صورت توصیفی و تحلیلی انجام شده است، محققان با دو سؤال مهم مواجه شده‌اند و سعی بر آن شده است تا با بررسی و تحلیل ادبیات تحقیق، به این دو سؤال مهم جواب دهند. این دو سؤال به شکل زیر است:

- ۱- چرا ساختار بوروکراتیک در سازمان‌های دانش‌محور کارایی لازم را ندارد؟
- ۲- ساختارهای مناسب سازمان‌های دانش‌محور کدامند و این ساختارها چه ویژگی‌هایی دارند؟

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی کالبدی است که در آن جلوه‌ای از مأموریت‌های کلی، حوزه‌های اساسی، نظام ارتباطی و مراکز تصمیم‌گیری تعیین می‌گردد (نقیی فرمند، ۱۳۷۸). ساختار سازمانی، چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. ساختار سازمانی مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند (میتزبرگ، ۱۹۷۹).

ساختار صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست، بلکه همه فرآیندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و





تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۵).

ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است (دفت، ۱۹۹۱).

سیر تکامل عوامل ساختار سازمانی

ادبیات گسترده‌ای که در زمینه ساختار سازمانی وجود دارد، تأکید متفاوتی بر روابط ساختاری دارند. به عنوان مثال مینتزبرگ (۱۹۶۳) ساختار سازمانی را به عنوان روش‌های کلی مطرح می‌کند که در آنها کار به وظایف مختلفی تقسیم می‌شود و سپس در بین این وظایف، هماهنگی لازم ایجاد می‌شود. این روش تحلیل ساده‌ای از تقسیم کار و کنترل مدیریتی را منعکس می‌کند و فقط رابطه وظیفه‌ای را در سازمان نشان می‌دهد.

در مطالعات اولیه‌ای که در زمینه ساختار سازمانی صورت گرفته است، سه بُعد اساسی برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال رابینز (۱۹۸۷) سه بُعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی را به عنوان ابعاد مهم ساختاری معرفی می‌کند که ترکیبات مختلف این ابعاد، ساختارهای متفاوتی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. شاین (۱۹۹۸) نیز ساختار سازمان را بر اساس سه بُعد سلسله مراتب، وظیفه و شمول تشریح می‌کند و معتقد است درجات مختلف این ابعاد، ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد می‌کنند:

- بُعد سلسله مراتبی: مبین سطوح نسبی است که به نوعی شبیه نمودار سازمانی است؛

- بُعد وظیفه‌ای: مبین انواع مختلف کارهایی است که باید در سازمان انجام شوند؛





- بعد شمول^۱: نشان دهنده درجه دوری یا نزدیکی فرد به هسته مرکزی سازمان است.

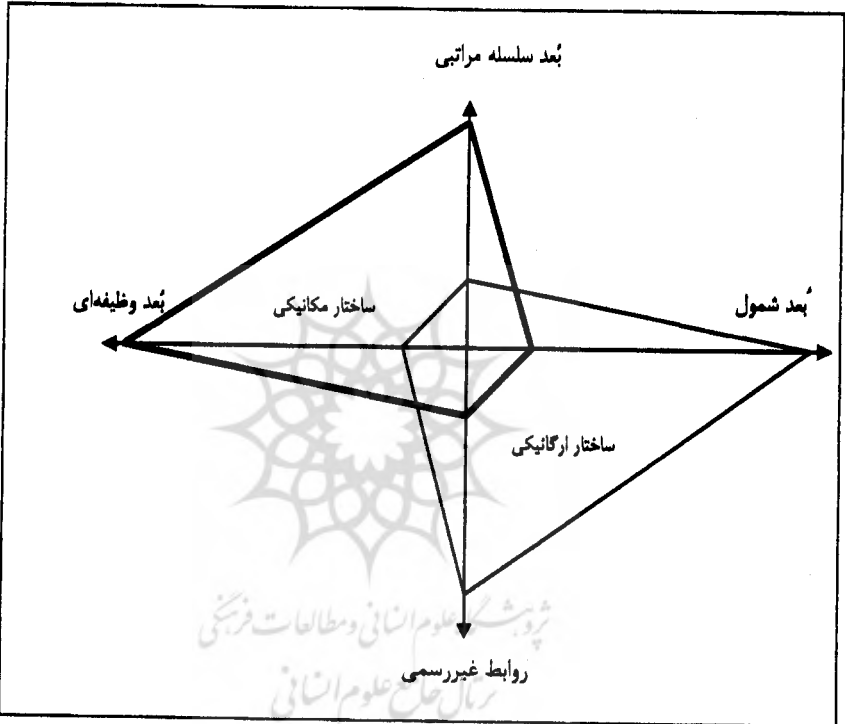
ترکیب ابعاد فوق بیانگر ساختار رسمی سازمان است که در نمودار سازمانی منعکس شده است. این چهارچوب تنها ساختار رسمی سازمان را تشریح می‌کند و اثری ظریفی را که در زیر نمودار سازمانی جریان دارد، مورد توجه قرار نمی‌دهد. این اثری مخفی، عموماً به ساختار غیررسمی و روابط غیررسمی اشاره دارد و نقش برجسته‌ای در سازمان‌های جدید فرآیند محور نظیر سازمان‌های شبکه‌ای و یا سازمان‌های دانش محوری ایفا می‌کند (وانگ، ۲۰۰۳).

روابط غیررسمی می‌توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی‌تر تشریح کنند. روابط غیررسمی نشان‌دهنده درجه تحرک‌پذیری نیروی کار و آزادی عمل ورای ساختار رسمی است؛ زیرا این گونه ارتباطات نیازی ندارد که درگیر اقتدار رسمی شود و محدود به هیچ جهت و جریانی نیست (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۱۰). بنابراین فعالیت‌های واقعی سازمانی تا حدود زیادی به ماهیت روابط بستگی دارد. روابط غیررسمی بر خلاف روابط رسمی در نمودار سازمانی نشان داده نشده‌اند و به صورت خودجوش و برنامه‌ریزی نشده شکل می‌گیرند.

بنابراین ساختار غیررسمی یک مفهوم بسیار انتزاعی است. از طرف دیگر ساختار سازمانی رسمی می‌تواند فریبنده باشد؛ زیرا بسیاری از فعالیت‌های سازمانی فراتر از چهارچوب ساختار رسمی انجام می‌شوند. ممکن است افراد کلیدی که در واقع کنترل آینده سازمان را در اختیار دارند، در نمودار سازمانی نامعلوم باشند. روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کاملتری از اجزای سازمان ارائه می‌کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).



علاوه بر این، توافقی زیادی بر این موضوع وجود دارد که روابط غیررسمی لزوماً با روابط سازمانی رسمی منطبق نیستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۵). نتایج ناشی از روابط غیررسمی همیشه با نتایجی که از روابط رسمی ایجاد می‌شود، یکسان نیست.



نمودار شماره ۱: ساختار مکانیکی در برابر ساختار ارگانیکی (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶)

دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی منعکس‌کننده تفکر سیستمی است. یک سازمان تشکیل شده از اجزا و روابط بین اجزا که به عنوان یک کل^۱ مجموعه واحدی را تشکیل می‌دهند (Checkland, 1999). ساختار سازمانی صرفاً از اجزای سخت نظیر افراد، گروه‌ها، تیم‌ها،





ادارات و غیره تشکیل نشده است، بلکه عواملی همچون روابط بین اجزای سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. ساختار ترکیبی عالی از روابط است. این روابط بین اجزا هستند که اساس فعالیت‌های سازمان را تشکیل می‌دهند.

بررسی ساختار بر اساس رویکرد سیستمی نشان می‌دهد که ساختار از یک طرف از اجزای سخت و از طرف دیگر از اجزای نرم تشکیل شده است. در طرف سخت آن، اجزای محسوس ادارات و گروه‌های سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروه‌ها، اجزای نرم ساختار را تشکیل می‌دهند. در سر نرم این پیوستار، ساختاری که با قضاوت افراد ادراک می‌شود، قرار دارد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶).

سیر تکامل ساختارهای سازمانی

محور اصلی مطالعات ساختاری بر این مبحث تمرکز دارد که ساختار چگونه از عوامل محتوایی همچون محیط، راهبرد، فناوری و فرهنگ سازمانی پیروی می‌کند و با ایجاد تغییر در آن‌ها تعدیل و اصلاح می‌شود (رایبیز، ۱۹۸۷). رابطه اقتضایی بین محیط، ساختار سازمانی و کارکرد به طور قابل ملاحظه‌ای در مطالعات کلاسیک ساختار مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعات به تشریح دقیق تغییرات شرایط خارجی و نیاز به توسعه اشکال ساختاری متناسب با این تغییرات محیطی پرداخته‌اند (دفت، ۱۹۹۸).

ساختار وظیفه‌ای و سلسله مراتبی که در تفکر ساختاری مکانیکی ارائه شده است، در پاسخ به نیاز ثبات، نظم، کارایی و قابلیت پیش‌بینی ایجاد شدند. ساختارهای مکانیکی برای عملکرد با حداکثر کارایی در یک محیط ثابت توسعه داده شده‌اند و به این مزیت متکی هستند که سازمان‌ها ماهیتی عقلایی دارند. طراحی سازمان یک علم است و افراد به عنوان موجوداتی اقتصادی نگریسته می‌شوند (Burns, 1961). مهمترین ویژگی‌های ساختارهای مکانیکی عبارتند از: سطوح سلسله مراتبی آشکار، وظیفه‌گرایی، کنترل‌های شدید مدیریتی، تمرکز قدرت و سطح بالای رسمیت (Ahmed, 1999).





به هر حال این ساختارهای وظیفه‌ای و سلسله مراتبی نقاط ضعف و پیامدهای نامطلوبی نیز به دنبال داشتند و این مسائل با تغییراتی که در عوامل محتوایی سازمان‌ها به وجود آمد، شدت یافت. این مسأله منجر به توسعه عدم تمرکز به عنوان راه‌حلی برای کنترل مؤثر در این شرایط شد.

مسیر متداول گذار ساختاری نشان‌دهنده سناریویی است که در آن ساختار سلسله مراتبی در دنیای پست‌مدرن راهی به سوی مسطح‌تر شدن و ساختارهای منعطف‌تر در پیش می‌گیرد (Piercy and Cravens, 1994). بنابراین نیاز به رشد ساختار ارگانیک افزایش می‌یابد. ساختار ارگانیک برگرفته از استعاره‌ای است که در آن سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های پیچیده و اجتماعی نگریسته می‌شوند که از مجموعه‌ای از نیروهای رقیب و متعامل افراد و نیروهای اجتماعی تشکیل شده‌اند (رایتز، ۱۹۸۷). برخی از مهمترین ویژگی‌های ساختار ارگانیک عبارتند از: ساختار تخت و تیم‌محور، کاهش بخش‌بندی، متمرکز نبودن قدرت و کنترل و سطح بالای عدم رسمیت (Ahmed, 1999).

دلایل ناکارآمدی ساختار بوروکراتیک در سازمان‌های دانش‌محور

بوروکراسی اغلب به دلیل ترغیب به جابجایی اهداف، مورد انتقاد قرار گرفته است. در سازمان‌های بوروکراتیک چنان بر قوانین و مقررات تأکید می‌شود که خود آنها معانی نمادین پیدا می‌کنند؛ در نتیجه قانون از نتایج و اهدافی که برای رسیدن به آنها وضع شده است، مهمتر می‌گردد.

از این رو، جابجایی هدف صورت گرفته و اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد. فیلیپ سلزینیک (۱۹۴۹) معتقد است وسایل می‌توانند از طریق جابجایی هدف به نتایج و اهداف مبدل شوند. وی تأکید می‌کند که تخصصی کردن و تفکیک^۱ منجر به ایجاد واحدهای فرعی با اهداف متفاوت می‌گردد و هدف هر واحد فرعی برای اعضای آن به





عنوان هدف اولیه مطرح می‌شود. در نتیجه تعارض میان واحدهای فرعی به وجود می‌آید؛ زیرا دستیابی به اهداف فرعی مهمتر از اهداف کلی سازمان می‌شود.

دومین دیدگاه در این باره به آلوین گلدنر بر می‌گردد. وی استدلال می‌کند که قوانین و مقررات علاوه بر اینکه رفتارهای غیرقابل قبول را تعیین می‌کند، در همان حال حداقل سطح عملکرد قابل قبول را نیز مشخص می‌نمایند. اگر قوانین و مقررات نهادینه نشده باشند و به منزله جزئی از رفتارهای درونی کارکنان در نیاید، در آن صورت موجب تشویق «بی‌اعتنایی» می‌شوند. به عبارت بهتر کارکنان فقط در سطح حداقل‌های قابل قبول رفتار می‌کنند؛ بنابراین قوانین به جای آنکه به مثابه وسیله‌ای برای شناسایی رفتارهای قابل قبول تلقی شوند، به عنوان وسیله‌ای برای تنظیم حداقل استاندارد عملکرد تعبیر و تفسیر می‌شوند (مشکی، ۱۳۸۴: ۵۵).

اگر این عمل اتفاق بیفتد، کارکنان فقط تکلیف خود را انجام می‌دهند و این به معنی ثبات و حفظ وضع موجود است. در صورتی که در سازمان‌های دانایی محور افراد فراتر از تکلیف خود عمل می‌کنند و در راستای نیل به اهداف، پیش‌نگرانه عمل می‌کنند؛ نه واکنش‌گرانه^۱ و منفعلانه (نویسندگان).

آخرین استدلال درباره جابجایی هدف در سازمان بوروکراتیک به وسیله تامپسون ارائه شده است. وی معتقد است که بوروکراسی به شدت رسمیت یافته، در صاحبان اختیارات و مسئولان سازمان ایجاد نوعی احساس نا امنی می‌نماید که در نهایت منجر به پدیده‌ای می‌گردد که وی آن را «رفتار بیمارگونه بوروکراتیک^۲» می‌نامد.

در چنین حالی تصمیم‌گیرندگان برای محافظت از خودشان در برابر اشتباه‌ها تا حد زیادی به قوانین و مقررات وابسته می‌شوند؛ از این رو، رسمیت‌بخشی به جای تسهیل



- 1 - Proactive
- 2 - reactive
- 3 - Bureu Patie Behavior



در تصمیم‌گیری به سبب برای مخفی شدن کارکنان در پشت‌آن تبدیل می‌شود. «مرا سرزنش نکنید، من فقط از مقررات پیروی کرده‌ام.»

برخی دیگر از نارسایی‌های بوروکراسی عبارتند از کاربرد نامناسب قوانین و مقررات در زمانی که شرایط عوض شده است. ساختار بوروکراتیک به جای ساختن سازمان حول استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنها، به قالبی کردن رفتار انسان برای انطباق با نیازهای سازمان مکانیکی می‌پردازد و این امر باعث می‌شود که هم سازمان و هم کارکنان متضرر شوند.

بر این اساس ساختار بوروکراتیک در هر سازمانی، سیستم بسته‌ای از منطق را به کار می‌گیرد که با ساختار و محتوای سازمان‌های دانشی در تعارض است. علی‌رغم اینکه بوروکراسی به عنوان بهترین نظام برای مقابله با مشکلات بی‌شمار و پیچیده جامعه و یا حتی یک سازمان نسبتاً بزرگ طراحی شده است، اغلب به علت حجم زیاد مدیران و کارکنان در رأس هرم و یا در طبقه بالای سازمان مورد انتقاد قرار می‌گیرد. هر چند ممکن است وجود این افراد برای سازمان لازم باشند، متها باید سازمان، سازمانی کارا و مؤثر باشد. برای مؤثر ساختن سیستم بوروکراسی باید مدیران روی اهداف اصلی سازمان تأکید داشته و یک محیط مناسب برای ابداع و نوآوری ایجاد نمایند (نصیری، ۱۳۸۸: ۴۲).

این ماشین اجرایی، ضمن اینکه یک دستگاه اجتناب‌ناپذیر است، اگر از آن مراقبت نکنید، چیز خطرناکی خواهد بود (مقام معظم رهبری به نقل از نصیری، ۱۳۸۸: ۴۳).

تصحیح و اصلاح نظام اداری تا رسیدن به موضعی که بتواند برنامه را در جهت هدف‌هایش به درستی اجرا کند، به وسیله کاستن از حجم، افزودن به تحرک و کارایی، به کارگیری مدیران لایق، امین و متعهد، تنظیم قوانین مورد نیاز، تعبیه نظام نظارت و پیراستن از عیوب اخلاقی مانند کم‌کاری، رشوه‌خواری و بی‌عدالتی در انجام وظایف و کاغذبازی در هر گوشه معیوب از آن (همان).





پس ساختار مناسب برای یک سازمان دانش محور چیست؟ در بخش‌های بعدی به این سوال جواب داده می‌شود.

بحث فوق نشان می‌دهد که ساختار سازمانی با افزایش تقاضاهای خارجی و داخلی تکامل یافته است. به مجرد اینکه ما وارد عصر دانش می‌شویم، تقاضاهای جدیدی در زمینه اشکال ساختاری به وجود می‌آیند که ساختارهای سنتی از برآورده ساختن آنها ناتوان هستند؛ به همین دلیل توسعه ابعاد ساختاری سازمان‌های دانش‌محوری که می‌خواهند در چنین شرایطی به صورت موفقیت‌آمیز عمل کنند، ضروری است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶).

سازمان‌های آینده

سازمان‌های آینده باید هم در داخل سازمان و هم در خارج آن، ساختارهای خوب سازماندهی شده داشته باشند. یک سازمان برای مقابله با روندهای متغیر، باید کارهای همکارانه^۱ را از طریق گروه‌های ویژه در دستور کار خود قرار دهد.

ثابت شده است که کارهای جمعی بین بخش‌های مختلف در سازمان راه‌حل‌های کارآمدتری ارائه می‌دهند. با این حال، غالب سازمان‌ها هنوز در سلسله مراتب سنتی گیر کرده‌اند. وظایف مدیریت^۲ و کارکردهای ارزش‌آفرین در چنین ساختارهایی پراکنده شده‌اند. دستورهای مرکزی برای انجام فرآیندها از شکل بالا به پایین پیروی می‌کنند و بازخورها در جهت مخالف ارائه می‌شوند.

با چنین سلسله مراتبی نمی‌توان از کمبودهای اساسی که معمولاً از ساختار سازمان حاصل می‌شود، رهایی یابیم. روابط عمودی ممکن است مانع از این شود که افراد در پایین‌ترین سطوح سازمان بتوانند فعال باشند و درباره خودگردانی فکر کنند. سلسله





مراتب، موانع پنهانی ایجاد می‌کند که منجر به ایجاد گسست در ارتباطات و تعاملات ارگانیک بین بخش‌ها می‌شود.

همچنین سازمان سلسله مراتبی اغلب تصمیماتی اتخاذ می‌کند که بر مبنای اهداف سطحی بخش بوده و تنگ‌نظرانه و کوتاه‌بینانه است؛ این تصمیم‌ها بدون درک جامع از اهداف، جهت‌گیری‌ها و مقتضیات سازمان اتخاذ می‌شوند. بنابراین، ما نیازمند ساختار و سلسله مراتبی هستیم که افراد سازمان را تشویق کند تا عملکرد بهتری داشته و کیفیت خدمات‌رسانی به سازمان را با انعطاف‌پذیری ساختاری ارتقا دهند. ساختار پیچیده، مانع تبادل اندیشه‌ها بین افراد سازمان می‌گردد. بالاخره این ساختارها توانایی افراد در خطرپذیری^۱ درست در فناوری‌ها را کاهش خواهد داد. بنابراین، یک سازمان هوشمند برای برآورده ساختن الزامات متنوع باید خودگردان، قابل انطباق و منعطف بوده و برای هر وضعیت در یک روش جامع و سازگار کاربردی باشد. این حالت از طریق دوری از ساختارهای ماشینی سنتی حاصل می‌شود (Gupta & Sharma, 2004).

برای درک صحیح سازمان‌های آینده، ابتدا باید اهداف و ساختار سازمان را درک کنیم. برای سازمان‌های آینده مدل‌های زیادی معرفی شده است. مخصوصاً چندین مدل برای سازمان‌های آینده در کتابی که عنوان آن «سازمان آینده» است، معرفی شده است (Hesselbein et al, 1998).

هسیلین «سازمان دوار» را که در مقایسه با سازمان هرمی و سلسله مراتبی دارای ساختاری پویا و انعطاف‌پذیر است، پیشنهاد می‌کند. در این سازمان، توانایی اعضا مهمتر از جایگاه و رتبه آنها در سازمان است؛ بنابراین همه اعضا با اثبات نیروی ابتکار خود می‌توانند موفقیت کسب کرده و پیشرفت کنند.

انواع مختلف ساختارهای غیرمتمرکز و بخشی نظیر ساختار ماتریسی (Miller, 1986)؛ ساختارهای فرآیندی، سازمان‌های شبکه‌ای (Powell, 1990; Jarillo, 1988, Miles and Snow,)





1992)، سازمان‌های مجازی (Daridow and Malone, 1992)، سازمان‌های خودگردان (Sanchez and Mahoney, 1996)، سازمان‌های یادگیرنده (Nonaka and Takeuchi, 1995) و اخیراً ساختارهای فرکتال^۱ برای سازمان‌های دانش‌محور مناسب هستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶). به دلیل تناسب ساختارهای فرآیندی با سازمان‌های دانش‌محور، به تشریح مختصر این ساختارها پرداخته و از تشریح ساختارهای دیگر خودداری می‌کنیم.^۲

ساختار سازمانی فرآیندی

یک نمودار سازمانی وظیفه‌گرا، توزیع عمودی اختیارات و شکل برقراری ارتباطات بین بالا دست و پایین دست را در سازمان نشان می‌دهد. اما واقعیت این است که هر موفقیتی که نصیب سازمان می‌شود، ناشی از انجام صحیح ارتباط بین کارکردها یا واحدها است که بر اثر ارتباطات افقی بین وظایف یا واحدها ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر ارزش افزوده ناشی از نقش مدیریت نه از طریق خطوط فرماندهی و حیطة

۱ - فرکتال عبارت از « یک موجودیت سازمانی که به طور مستقل عمل کرده و هدف و عملکرد آن به طور دقیق قابل توصیف است» (Warnecke, 1993). واژه فرکتال در سال ۱۹۷۵ از کلمه لاتین فراکتوس به معنی سنگی که شکل نامنظم و شکسته دارد، به وسیله مندلیت ریاضیدان و فیزیکدان آمریکایی ساخته شد. معادل فارسی این کلمه را برخال ترجمه کرده‌اند. برخال‌ها، شکل‌هایی هندسی هستند که بر عکس هندسه اقلیدسی به هیچ وجه منظم نیستند. این اشکال، سراسر نامنظم هستند و این بی‌نظمی در همه مقیاس‌ها، یکسان است. جسم برخالی به صورت کل و جزء یکسان دیده می‌شود. به عبارت دیگر، اجزای آن نمایانگر کل است. هندسه برخالی در توصیف شکل‌های طبیعی پیچیده، کارایی زیادی دارد. در این نوع هندسه ابعاد بر خلاف هندسه اقلیدسی، اعداد صحیح نیستند، بلکه اعداد کسری می‌باشند. بُعد کسری این امکان را به وجود می‌آورد که برای اندازه‌گیری پدیده‌های به ظاهر بی‌نظم در طبیعت ابزارسازی شود (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تئوری نظم در بی‌نظمی و مدیریت، صفحه ۵۷ و ۹۱).

۲ - نگارنده، ابعاد و ساختار سازمان‌های مجازی را در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت (۱۳۸۴) در تهران به صورت سخنرانی ارائه کرده است. برای دریافت این مقاله به سایت CIVICA مراجعه کرده و یا با تایپ عنوان مقاله (متا مدیریت سازمان‌های مجازی) در سایت گوگل می‌توانید این مقاله را دریافت کنید.





کنترل بلکه از طریق ایجاد هماهنگی صحیح بین فرآیندها ایجاد می‌گردد (شریف‌زاده،

۱۳۸۷: ۸۳).

به نظر می‌رسد که ساختارهای فرآیندی جایگزین مناسبی برای ساختارهای دیوان‌سالار (بوروکراسی) باشد. ساختارهای سازمانی فرآیندگرا بیشتر بر روابط سازمانی افقی تأکید می‌ورزند. تمام کارکردها با وظایف ضروری برای تولید یک محصول یا خدمت در یک واحد متمرکز می‌گردد که معمولاً تحت نظر یک نفر سوم به عنوان متولی فرآیند، اداره می‌شود. در این نوع ساختارها سطوح مدیریت اندک و تیم ارشد مدیریتی کوچک است و فقط بر بعضی خدمات پشتیبانی کلیدی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، امور مالی و منابع انسانی نظارت می‌شود.

ساختارهای فرآیندی بسیاری از حد و مرزهای سلسله‌مراتبی و بخشی که هماهنگی را مشکل می‌سازد و موجب کندی فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا می‌گردد، از میان بر می‌دارد. این ساختارها هزینه‌های سرسام‌آور مدیریت بر روابط بین بخش‌ها و سلسله‌مراتب عزیز و طولیل سازمانی را کاهش می‌دهد و به سازمان امکان می‌دهند تا منابع خود را بیشتر صرف خدمات‌رسانی کنند (همان).

در سازمان‌های وظیفه‌گرا به دلیل اینکه هر یک از واحدها تنها بر انجام وظایف خود تأکید دارند، توجهی به یکپارچگی وظیفه‌های پراکنده به منظور تولید نتیجه مطلوب سازمانی نمی‌شود. برای این واحدها همین قدر که وظایف محوله خود را انجام دهند، کفایت می‌کند. حال آنکه جزیره‌ای اندیشیدن، بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌های وظیفه‌گرا است؛ مثلاً هر کدام از ارکان ۱ و ۲ و ۳ و ۴ فقط به فکر خود بوده و کاری به ارکان دیگر ندارد (نویسندگان).





در دیدگاه فرآیند-گرا، تمام واحدهای سازمان به صورت یک کل دیده می‌شوند. این بدان معنا است که در سازمان‌های فرآیندی، همه کارکنان مرتبط با یک فرآیند کاری می‌باید کوشش‌های خود را در جهت هدفی مشترک بسیج کنند وگرنه نتیجه پایانی کار آسیب خواهد دید.

از این رو در این رویکرد، نتیجه فرآیند کار با اهمیت است؛ نه جزء به جزء آن. در هر حال بسیاری از سازمان‌ها در حال برجیدن و یا لااقل کاهش ساختارهای وظیفه‌ای، کنترل سلسله مراتبی و تخصص‌گرایی واحدی خود هستند. البته سازمان‌هایی همانند ارتش، ضرورتاً سلسله مراتبی هستند (شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۸۷).

ساختار سازمان‌های دانش‌محور

اهمیت دانش را در محیط تجاری جهانی و پیچیده نمی‌توان نادیده گرفت. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب، تسهیم و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود. ما به سوی دوره‌ای حرکت می‌کنیم که مزیت رقابتی نه فقط از طریق دستیابی به اطلاعات بلکه، مهمتر از آن، با ایجاد دانش جدید حاصل می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۷).

بدین منظور باید در ساختارهای سازمانی تعدیل و اصلاح صورت گیرد. کوشش بی‌حد و حصر سازمان‌های کنونی در زمینه ارائه محصولات و خدمات جدید، به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تلاش برای دستیابی به کیفیت برتر، استفاده از دانش به عنوان مهمترین مزیت رقابتی و ... موجب شده محیط سازمانی دستخوش تغییر و تحولات سریعی گردد. در نتیجه سازمان‌های آینده‌نگر برای رویارویی با این تغییر و تحولات محیطی تداوم حیات و تضمین موفقیت آینده خویش به تجدید ساختار سازمانی خود در سطح گسترده پرداخته‌اند (Wong, Aspinwall 2003).





این تغییر و تحولات سازمانی موجب شده است، این سازمان‌ها ویژگی‌ها و کارکردهای خاصی داشته باشند که آنها را به سازمان دانش‌محوری^۱ تبدیل نماید و یکی از وظایف اصلی آنها مدیریت دانش است.

مدیریت دانش یک مدل کسب و کار در حال ظهور و میان رشته‌ای است که با همه جوانب دانش شامل خلق، کدگذاری، تسهیم و استفاده از دانش برای ارتقای یادگیری و نوآوری در بافت شرکت سر و کار دارد. مدیریت دانش هم با ابزارهای فناوری سر و کار دارد و هم با مسائل متعدد جاری سازمانی^۲.

این مسایل شامل تولید دانش جدید، کسب دانش با ارزش از منابع خارجی، استفاده از این دانش در تصمیم‌گیری، وارد کردن^۳ دانش در فرآیندها، محصولات و خدمات، کدگذاری اطلاعات در اسناد و مدارک، نرم‌افزارها و پایگاه داده‌ها، تسهیل رشد دانش، انتقال دانش به سایر بخش‌های سازمان و در نهایت اندازه‌گیری دارایی‌های دانشی و اثرات مدیریت دانش است (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰).

سیر گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیرمتمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این گونه سازمان‌ها روابط غیررسمی می‌تواند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی ایفا کنند. این روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل می‌دهند و حتی جنبه تعیین کننده‌ای از ساختارهای فرآیندمحور را به خود اختصاص می‌دهند. به عنوان مثال سازمان‌های شبکه‌ای بدون توجه به امکان وجود ساختارهای رسمی اساساً بر روابط غیررسمی مبتنی هستند. اجتماع‌های اهل عمل نیز عمدتاً از یک مجموعه روابط غیررسمی تشکیل



- 1- Knowledge-Based Organizations
- 2- Organizational routines
- 3- Embedding



شده‌اند. ساختارهای غیررسمی می‌توانند در کنار ابعاد ساختاری سه‌گانه سنتی، زمینه بسیار قوی‌تری برای ساختاردهی سازمان تشکیل دهند.

اما شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش‌محور و الزاماتی که برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، نشان می‌دهد که بایستی ابعاد دیگری به ساختار سازمان‌های دانش‌محور افزوده شود. این امر منجر به ساختاردهی سازمانی و کشف ابعاد اساسی عمیق‌تری از ساختار در بازارهای پویا شده است.

برای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور به شکل اجتماعات اهل عمل به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون‌گرا^۱ و روابط عاطفی فراگیر^۲ می‌باشد (Wang and Ahmed, 2003) که در ادامه به تشریح این ابعاد و نقش آنها در سازمان‌های دانش‌محور پرداخته می‌شود:

۱) روابط مبتنی بر اعتماد: اعتماد سازمانی موجب اثربخشی و حذف موانع محدود کننده در جوامع می‌شود. به طوری که می‌توان اطمینان حاصل کرد که با همکاری، انسجام و هماهنگی موجود اندیشه‌های جدیدی خلق می‌شوند که برای کل سازمان مفید هستند. همچنین با کمک اعتمادسازی درک واضحی از دیدگاه سازمانی و راهبردی در تمام سطح سازمانی ایجاد می‌شود. ساختارهای دانش‌محور به دلیل نیاز شدیدی که به دانش دارند، باید اعتمادمحور باشند، نه کنترل‌محور. برای خلق و تسهیم دانش باید سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در روابط اعضای سازمان با یکدیگر وجود داشته باشد. افراد توانمند شده، دانش را به صورت آزادانه خلق و تسهیم می‌کنند. روابط مبتنی بر اعتماد موجب شفافیت سیاسی، ارتباطات مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود (Miles and Snow, 1994).



- 1 - Trust – Based Relationship
- 2 - Externally – Oriented Interactive Relationship
- 3 - Emotionally– Inclusive Relationships



۲- ارتباطات-تعاملی-برون‌گرا؛ ساختار اصلی سازمان‌های دانش‌محور از توافقات ساختاری خوب تعریف شده و هدفمند تشکیل شده است که به جای برنامه‌ها، رویه‌ها و روندهای مشخص داخلی، هدایتگر تعاملات هستند (Miles and Snow, 1992).

درجه تعاملات خارجی نشان دهنده گشودگی ساختار سازمانی و کم‌رنگ شدن مرزهای سازمانی است. در عین حال رقابتی بودن محیط را نشان می‌دهد. نگرش‌ها و رویکردهای تنگ‌نظرانه موجب محبوس کردن دانش و محدود نمودن تسهیم آن می‌شود. از طرف دیگر محیط‌های همکارانه که مرزهای خارجی را گسترش داده‌اند، خلق دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می‌سازند.

تعاملات داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیق‌تر پیوندهای غیررسمی، شخصی و رفتاری را فراهم می‌سازند و این عوامل اثر تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند (Wang and Ahmed, 2003).

۳) روابط عاطفی فراگیر: وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان، به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها و توانمندی‌های سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی، فرصت‌های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و در عین حال انسجام را نیز به همراه دارد (Hatch, 1999).

هم‌افزایی عواطف سازمانی و حداکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق مساعدت‌های خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه ظرفیت خودمدیریتی افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. توسعه سازمان‌های دانش‌محور مستلزم پایان دادن به اقدامات تحکمی عقلایی^۱ و تشویق گشودگی در روابط^۲ و تجربه‌گرایی^۳ به منظور رسیدن به تنوع است. ساختارهای دانش‌محور به وجود تعادل بین تنوع (مساعدت‌های



- 1 - Rational Imperatives
- 2 - Playfulness
- 3 - Experimentation



چندگانه) و وحدت (تبدیل مساعدت‌های مختلف به عملکرد واحد سازمانی) نیاز دارند.

این سه بُعد با ساختارهای رسمی و غیررسمی همزیست بوده و موجب رشد یکدیگر می‌شوند. اینها ابعاد اساسی دیگری هستند که به رویارویی با چالش‌های موجود در اقتصاد دانش‌محور کمک می‌کنند. با توجه به این هفت بُعد مذکور، ساختار مکانیکی با روابط و وظیفه‌ای، روابط سلسله‌مراتبی، کنترل و تمرکز مناسب است و ساختار ارگانیکی تغییری به سوی رشد روابط غیررسمی، روابط اعتمادمحور، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط عاطفی فراگیر را ارائه می‌کند. سازمان‌های دانش‌محور به شکل اجتماعات اهل عمل این تغییر را به جلو رانده و نیازمند توسعه کامل در جهت چهار بُعد مذکور هستند (نمودار شماره ۳) (Wang and Ahmed, 2003).

بنابراین با ورود به فضای دانشی، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق‌پذیرتر و منعطف‌تر باشند. ادراکات سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد، در مواجهه با چالش‌ها و نیازهای جدید اقتصاد دانشی با شکست رو به رو می‌شوند. به هر حال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختاری جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط دانش‌محوری را برآورده سازند، به کمک ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. در این میان روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و ادراک فعالیت‌های ساختاری بر عهده دارند. این ابعاد انرژی واقعی سازمان‌های رقیب را در زمینه توانمندی پویا در اقتصاد دانشی تعیین می‌کنند. گذار کلی ساختار سازمانی نشان دهنده روندی است که به طور روزافزون به سمتی پیش می‌رود که در یک محیط پویا، ساختار سازمانی باید بازتر از تعاریف موجود، عاطفی‌تر از عقلانیت جامع، تعاملی‌تر، منعطف‌تر، اعتمادمحورتر و غیررسمی‌تر باشد.





الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش

در شرایطی که بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره‌گیری و انتقال دانش متکی شده است، باید شرایط و الزامات لازم برای این امر را در ساختار سازمان‌ها فراهم نمود. برخی از مهمترین الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان عبارتند از:

۱- کاهش مرزها: سازمان‌های دانش‌محور نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد یک چهارچوب فکری مشترک هستند که به وسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود. در این صورت ذخیره دانش سازمانی می‌تواند فراتر از محدودیت‌های مرزهای فیزیکی گسترش یابد. انجام چنین کاری کارکنان سازمان را قادر می‌سازد که بدون ممانعت ساختارها و کنترل‌های رسمی به اطلاعات دسترسی داشته باشند. روابط غیررسمی نقش مهمی در از میان برداشتن این مرزها ایفا می‌کنند.

۲- سیال بودن: مدیریت مؤثر دانش مستلزم جریان دانش است، نه انباشته کردن آن. سازمان باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. روابط غیررسمی موجب ارتقای شبکه‌های داخلی و خارجی مناسب برای تسهیل جریان دانش می‌شوند.

۳- تعامل: مدیریت دانش مؤثر تا حدود زیادی به مدیریت کردن دانش ضمنی^۳ متکی است. روابط غیررسمی موجب افزایش تعاملات بین فردی، فراوظیفه‌ای و درون سازمانی می‌شود و مهمترین روش خلق، کدگذاری و تسهیم دانش ضمنی محسوب می‌شود.



- 1 - Fluidity
- 2 - Interactiveness
- 3 - Tacit Knowledge



۴- **انعطاف پذیری:** برای اینکه بتوان ستاده‌های مبتنی بر دانش را به صورت مؤثر تولید نمود، ساختار باید منعطف باشد نه قطعی، تا بتواند دانش را به موقع و به جا بازسازماندهی کند و افراد و واحدها را برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی گرد هم آورد. بنابراین سازمان‌ها نمی‌توانند چهارچوب‌های انعطاف‌ناپذیر باشند؛ بلکه پدیده‌های پویایی هستند که با فرآیندهای مختلفی خلق می‌شوند و دوباره تجلی پیدا می‌کنند. این الزام با روابط غیررسمی برآورده می‌شود (شریف زاده، ۱۳۸۷: ۷۱).

اجتماع‌های اهل عمل^۱

یکی از روش‌های تسهیم و انتقال دانش در سازمان از طریق اجتماع‌های اهل عمل است. تعریف این واژه عبارت است از: «گروهی از افراد که به موضوع‌ها و مسائلی خاص علاقه‌مند هستند و دانش و تخصص خود را از طریق تعاملات مداوم در این حوزه‌های خاص عمق می‌بخشند» (Wenger et al., 2002).

این گروه‌ها در تسهیم دانش، تجربیات و بینش‌ها، با افراد سازمان دارای مزیت هستند. مفهوم «اجتماع‌های اهل عمل» همان مفهوم گسترش یافته گروه‌های ذی نفوذ خاص، کلوب‌ها و... است. این اجتماع‌ها در انتقال دانش پیچیده و اطلاعات بین شرکت‌کنندگان، کارآمد ارزیابی شده‌اند. بر طبق نظریه ونگر و همکاران^۲ (۲۰۰۲).

جامعه‌های اطلاعاتی گروهی از مردم هستند که در یک امری سهیم بوده، در یک مجموعه از مسائل یا اشتیاق درباره یک موضوع، نقطه اشتراک دارند، مشارکت می‌کنند و به دانش و تخصص خود در حوزه‌های یاد شده از طریق تعاملات مداوم عمق می‌بخشند. اغلب، جوشش و هیجان مردم نسبت به چیزهای خاص آنها را به همدیگر

1 - Communities of practice (CoP)

این افراد کسانی هستند که صرفاً به کار دانشی در سازمان می‌پردازند. این واژه را اجتماع‌های کاری و جامعه‌های کنشی هم ترجمه کرده‌اند.

2- Wenger Et Al





تردیک می‌کند؛ زیرا یک فرد به طور طبیعی به دنبال تسهیم پیش‌ها و ساخت دانش در حوزه‌های مورد علاقه خود است.

این مباحث نشان می‌دهد که تعهد خالصانه به اینکه به سازمان‌ها به عنوان اجتماع‌های اهل عمل نگاه کنیم نه به عنوان بازار، می‌تواند موجب خلق توانمندی و توسعه توانمندی‌های پویایی شود که به مزیت رقابتی در سازمان‌های دانشی منجر می‌گردد (Liedt, 1999). این امر مستلزم وجود ساختاری است که از ویژگی‌هایی همچون کاهش مرزها، سیال بودن، تعامل و انعطاف‌پذیری برخوردار باشد که وجود این ابعاد ساختاری اغلب به وجود روابط غیررسمی بستگی دارد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶). روابط غیررسمی می‌توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی‌تر تشریح کنند. روابط غیررسمی نشان دهنده درجه تحرک‌پذیری نیروی کار و آزادی عمل بهتر از ساختار رسمی است. بنابراین آنها تا حدود زیادی فعالیت‌های سازمانی اصلی را در تسخیر خود دارند. روابط غیررسمی بر خلاف روابط رسمی در نمودار سازمانی نشان داده نشده‌اند.

بنابراین ساختار غیررسمی یک مفهوم بسیار انتزاعی است. از طرف دیگر ساختار سازمانی رسمی می‌تواند فریبنده باشد؛ زیرا بسیاری از فعالیت‌های سازمانی فراتر از چهارچوب ساختار رسمی انجام می‌شوند. ممکن است افراد کلیدی که واقعاً کنترل آینده سازمان را در اختیار دارند، در نمودار سازمانی نامعلوم باشند. روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کاملتری از اجزای سازمان ارائه می‌کند.

علاوه بر این توافق زیادی بر این موضوع وجود دارد که روابط غیررسمی ضرورتاً با روابط سازمانی رسمی منطبق نیستند (Lincoln, 1962, Tichy, 1997). نتایجی که از روابط





غیررسمی یا شخصی ایجاد می‌شود، همیشه با آثاری که از روابط رسمی ایجاد می‌شوند، یکسان نیستند.

ساختار مناسب سازمان‌های دانش‌محور

ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد (Nonaka and Takiochi, 1995). برای اینکه سازمان‌ها بتوانند دانش را به طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند. که وضعیت و ویژگی‌های آنها مستقیماً بر خلق، انتقال، ذخیره سازی و به کارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است. در ادامه به تشریح این شاخص‌ها پرداخته می‌شود:

رسمیت: رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۷: ۸۸). میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیم‌ها و روابط کاری، درجه رسمیت سازمان را مشخص می‌کند. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری اندیشه‌های جدید محدود می‌شود. در حالی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود؛ بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش در سازمان کمک کند (Graham and Pizzo, 1996).

همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده رو به افزایش هستند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع اندیشه‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید (Daman Pour, 1999).





وجود-ارتباطات-و-تعاملات-غیررسمی-نیز-به-خلق-و-انتقال-دانش-و-سازمان-کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری هستند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند (فرهنگی و مکاران، ۱۳۸۳).

تمرکز: به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است، اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۷:۹۸). یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده، به میزان کنترلی رسمی که بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مربوط می‌شود. مدیریت علمی بر تعریف کار و نحوه انجام آن تأکید داشت. وظیفه^۱ عموماً به عنوان یک تکه از کار که به یک فرد اختصاص می‌یافت، تعریف می‌شد. در سازمان‌های سنتی کارها همانند یک ماشین به بخش‌های تخصصی و جداگانه شکسته می‌شدند. دانش و کنترل کارها در رأس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می‌رفت به همان صورت که به آنها گفته می‌شود، عمل کنند.

از طرفی در سیستم‌های اجتماعی پویا «نقش»^۲ مطرح می‌شود. نقش با اختیار^۳ و مسئولیت همراه است و به فرد اجازه داده می‌شود که بر اساس صلاحدید و توانایی‌های خود عمل کند تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان‌های دانش‌محور، کارکنان یک نقش را در تیم و یا واحدی از سازمان ایفا می‌کنند و ممکن است این نقش‌ها به طور دائم بازتعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان‌ها، قوانین و مقررات نسبتاً کمتری وجود دارد و دانش و کنترل کارها به جای این که در اختیار مدیران رده‌عالی باشد، در اختیار خود افراد است. کارکنان تشویق می‌شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان مراقب مسائل باشند (Fred, Luthans, 1998).





وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری، میزان ارائه راه‌حل‌های خلاق را به شدت کاهش می‌دهد. در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. اینها عواملی هستند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند. علاوه بر این ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم اندیشه‌ها می‌شوند؛ زیرا کانال‌های ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر هستند (Benet and Gabriel, 1999). بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و اندیشه‌ها خلق دانش میسر نخواهد بود.

یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز، محیطی فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیل دانش مشارکت نمایند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضای سازمان موجب تسهیل خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش می‌شود. بنابراین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش خلق دانش می‌شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶).

جریان اطلاعات و ارتباطات: جریان اطلاعات بر کانال‌هایی که از طریق آن، پیام‌ها منتقل می‌شوند، اشاره دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸). در سازمان‌های جوان و کوچک، ارتباطات عمدتاً به صورت غیررسمی و رو در رو انجام می‌شود. کنترل‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کمی وجود دارد؛ زیرا رهبران عالی‌رده سازمان عموماً خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب و کار هستند.

به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، فاصله بین رهبران عالی‌رده و کارکنان هسته فنی افزایش می‌یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستم‌های رسمی استفاده می‌شود. در این چنین سازمان‌هایی بیشتر بر ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا) تأکید می‌شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).





در سازمان‌های دانش‌محور، اطلاعات اهداف مختلفی را دنبال می‌کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان دانش‌محور تلاش می‌کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان، اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند؛ به طوری که می‌توانند به سرعت عمل کنند. در واقع نظرها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند.

مدیران به جای این که از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی هستند که اندیشه‌ها بتوانند در همه جهات جریان یابند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چند جانبه در سازمان است. از این رو تسهیل و تنظیم تعاملات افراد، اهمیت زیادی در این گونه سازمان‌ها دارد. علاوه بر این، سازمان‌های دانش‌محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. فناوری اطلاعات یکی از شیوه‌های در تماس بودن با افراد است.

موقعیت اسناد و مدارک (شفافیت): یکی از عوامل مؤثر بر اجرای مراحل مدیریت دانش در یک سازمان، وضعیت اطلاعات و مدارک موجود در آن سازمان است. مواردی از اطلاعات موجود هستند که در سطح خاصی از کارکنان محدود می‌شوند و از تسری دانش در سراسر سازمان جلوگیری می‌کنند. تأکید زیاد بر محرمانه نگه داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان، دشواری‌هایی را برای تسهیم اطلاعات بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Wang and Ahmed, 2003).

نتیجه‌گیری

با حرکت به سمت دانایی‌محوری، تجدید نظر در راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها ضروری است. در این مقاله روشن شد که ساختار سلسله‌مراتبی رسمی در سازمان‌های دانش‌محور کارایی لازم را ندارد. به عبارت دیگر، ابعاد ساختار سنتی از تشریح کامل ساختار سازمان‌های دانش‌محور ناتوان هستند؛ زیرا هسته اصلی سازمان‌های دانش‌محور





را تعاملات خودجوش افراد و روابط غیررسمی تشکیل می‌دهد. در تشبیه سازمان‌ها به «کوه یخ شناور» (ایران نژاد و پاریزی، ۱۳۷۳)

عنوان می‌شود که قسمت اعظم کوه یخ در زیر آب واقع شده است و قابل رؤیت نیست. این قسمت همان سازمان غیررسمی است که کلید مدیریت دانش است و مدیران از آن غافل هستند. این در حالی است که سازمان رسمی به بخش کوچک و قابل رؤیت کوه یخ شناور تشبیه شده که کاری از آن ساخته نیست. از این رو، باید ابعاد جدیدی در ساختار سازمان‌های دانش محور به وجود بیاید. این ابعاد عبارتند از: روابط غیررسمی، روابط اعتمادمحور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون‌گرا، در محیط پویای امروزی، ایجاد سازمان کارآمد- ایستا، چالش نیست، بلکه چالش امروز، ایجاد سازمان پاسخگو و سازگار است (Gupta & Sharma, 2004).

در چنین شرایطی و در پاسخگویی به فرصت‌های محیط و الزامات درونی، باید از ساختارهای غیررسمی و ارگانیک استفاده کرد. در آجا نیز اقداماتی در راستای حرکت به سمت دانش محوری انجام شده است که مستلزم پیروی از ساختار سازمان‌های دانش محور است. برخی از این اقدامات عبارتند از: طرح تهیه نقشه جامع علمی آجا، مستندسازی تجارب فرماندهان در حوزه‌های مختلف، مستندسازی دوره‌های مختلف دانشگاه افسری امام علی^(ع)، استقرار چرخه مدیریت دانش در دانشگاه، ایجاد دوره دکتری در رشته مدیریت راهبردی دانش در دانشگاه عالی دفاع ملی و... در این مقاله ضمن انتقاد از ساختارهای بوروکراتیک، ساختارهای مناسب سازمان‌های دانش محور به همراه ابعاد آنها معرفی گردیده است.





منابع و مآخذ

- ۱- دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۷
- ۲- رابینز، استیفن، تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار، تهران، ۱۳۷۶
- ۳- شریف‌زاده، فتاح، بودلایی، حسن، مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی، تهران، ۱۳۸۷
- ۴- فرهنگی، علی‌اکبر، صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی، نظریه‌های ارتباطات سازمانی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۳.
- ۵- فقهی فرهمند، ناصر، «مدیریت ساختار راهبردی سازمان»، دانشگاه آزاد اسلامی نشر آذربایجان، تبریز، ۱۳۷۸.
- ۶- محمدی فاتح، اصغر و سبحانی؛ محمد صادق و محمدی، داریوش، مدیریت دانش، رویکردی جامع، چاپ اول، انتشارات پیام بویس، تهران، ۱۳۸۷
- ۷- مشبکی، اصغر. «سیمای سازمان»، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۸۳
- ۸- منوریان، عباس و عسگری، ناصر، الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مدیریت تحول، ویژه‌نامه مدیریت منابع انسانی، شماره ۴۳، تهران، ۱۳۸۳
- ۹- منوریان، عباس و عسگری، ناصر، خط‌مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش‌محور، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۸۳
- ۱۰- نصیری، حسین، اصول و مبانی مدیریت، چاپخانه دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ۱۳۸۸

- 11- Ahmed, P.K., Lim, K.K. and Zairi, M. (1999), "Measurement practice for knowledge Management", Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 8, pp. 304-11.
- 12- Burns, T. Stalker, G.M. 1961, The Management Of Innovation, Tavistock, London.
- 13- Checkland, P. 1999, Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective, John Wiley And Sons, UK.





- 14- Daft, R. L., Weick, Ke, 1983, "Toward A Model Of Organization As Interpretation System Systems", Academy of Management Review, 9,2, pp.
- 15- Gupta, J.N.D. & Sharma, S.K. (2004), "Creating knowledge Bas organizations", Idea Group Publishing, pp. 1-15.
- 16- Hatch, M.J, 1999, "Organizational Structure", Organization Studies, 20, 1, 75-100.
- 17- Miles, R.E, Snow, C.C, 1994, Fit, Failure, And The Hall Of Fame: How Companies Succeed Or Fail, The Free Press, New York, Ny.
- 18- Mintzberg, H. 1983, Structure In Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.
- 19- Mintzberg, Henry. 1979. The structuring of organization. Englewood Cliff, NJ: prentice-Hall.
- 20- Monaca E. Takeuchi hH. (1995), The Knowledge Creation Company-How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. Oxford University Press, Oxford.
- 21- Oxford University, Oxford, pp. 989-97.
- 22- Piercy, N., Cravens, D. (1994), "The network paradigm and the marketing organization", European Journal of Marketing, Vol. 29 No.3, pp.7-34.
- 23- Schein, E.H. (1988), Organizational Psychology, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- 24- Scott, R.W 1981, Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, Englewood, London.
- 25- Wang Catherine L., Ahmed Perveiz, K., Structure & Structural Dimensions For Knowledge- Based Organizations, Measuring Business Excellence, Vol7, Issue 1:12.
- 26- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002), Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge, Harvard Business School Press: Boston, Mass
- 27- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2003), "Is knowledge management equivalent to information technology?", Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management.

