



# سازمان‌های قرن بیست و یکم<sup>۱</sup>

نوشته: لوول برایان<sup>۲</sup> و کلودیا جویس<sup>۳</sup>  
ترجمه: دکتر محسن قدمی - مسعود نیازمند<sup>۴</sup>\*



حدود نیم قرن پیش پیتر دراکر<sup>(۱)</sup> برای توصیف گروه جدیدی از کارکنان که سرمایه، زمین و یا نیروی کار دیگر ابزار اصلی تولیدشان تلقی نمی‌گردید، بلکه توجه‌شان بر استفاده موثر از دانایی معطوف می‌شد، واژه کارکنان دانایی<sup>(۲)</sup> را ابداع نمود. امروزه کارکنان دانایی و یا بهتر بگوییم دانشگران حرفه‌ای، درصد بزرگ و روبه‌رشدی از کارکنان بزرگترین و موفق‌ترین سازمان‌های دنیا را تشکیل می‌دهند. اکنون در صناعی همچون فن‌آوری‌های پیشرفته، فرآورده‌های بهداشتی و دارویی، نظام‌های مالی و رسانه‌ها و برنامه‌های

آورده و آنها را مدیریت می‌نمایند.

این‌گونه نیست که فکر کنیم سازمان‌های نوین بدون مشکل و کندی به کسب و کار در بازار جهانی مشغولند. دانشگران حرفه‌ای اثربخش و خلاق عامل اصلی و رقابت‌جویی و موفقیت سازمان‌ها هستند، اما همین کارکنان ارزشمند در حال حاضر به‌طور روزافزونی احساس می‌کنند که کار و فعالیت‌شان با کندی و از دست دادن بیهوده زمان سپری می‌شود. ایجاد و تبادل دانایی و دارایی‌های غیر ملموس از طریق تعامل با سایر دانشگران حرفه‌ای دقیقاً آن چیزی است که آنها انجام می‌دهند. اما بیشتر

آنان زمان بسیاری زیادی را صرف جستجو برای تحصیل دانایی مورد نیازشان می‌نمایند، حتی اگر آن دانایی در داخل شرکت یا سازمان خودشان باشد. این متخصصین همچنین زمان زیادی را در هماهنگی کارهایشان با سایرین، هدر می‌دهند.

کاهش اثربخشی دانشگران حرفه‌ای تقریباً به اندازه شهرت و آوازه‌شان افزایش یافته است. به موضوع مدیریت تشریک مساعی<sup>(۴)</sup> توجه کنید. هر افزایش ناگهانی در تعداد متخصصینی که در یک شرکت مشغول به کار می‌باشند به یک افزایش تقریباً تصاعدی (و نه

تفریحی و سرگرمی بیش از ۲۵ درصد از نیروی کار را دانشگران حرفه‌ای تشکیل داده و اغلب مهمترین کارها را بر عهده دارند. این افراد با استعداد، مبتکران ایده‌های نو در کسب و کار و عاملین اصلی تغییر می‌باشند. این‌ها کسانی هستند که شرکت‌ها و سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا به محیط به سرعت در حال تغییر و نامطمئن کسب و کار و تجارت چیره شوند و همین‌ها هستند که دارایی‌های غیر ملموس و غیرمادی<sup>(۳)</sup> سازمان را که اصلی‌ترین عوامل در استقرار مدیریت و ارزش در صنایع مختلف محسوب می‌گردند، را بوجود



و یافتن راهکارهای مشترک، در دنیایی که زمان و مدیریت بر زمان از مهمترین عوامل توفیق مدیریت است می‌گردد.

سایر ابزار سازمانی و ساختاری موردی و موقتی مثل یکپارچگی و تلفیق داخلی<sup>(۷)</sup>، سرپرستی مشترک واحدها، افزایش نیروهای کاری موقت (گروه‌های ضربت)<sup>(۸)</sup> و گروه‌های بررسی و ارزشیابی تنها به پیچیده‌تر شدن سازمان و افزایش زمان مورد نیاز برای هماهنگی کار در داخل سازمان منجر می‌شود. نتیجه عبارت از برگزاری جلسات بی‌شمار، تلفن و تبادل نامه‌های الکترونیکی و هدر رفتن زمان ارزشمند دانشجویان با استعداد- مثل مدیران صف و یا ارائه‌دهندگان خدمات مشترک- در کلنجار رفتن با پیچیدگی‌های ساختار سازمانی به شدت ناقص، ضعیف و متناقض خواهد بود.

### یک الگوی سازمانی نو

به منظور ارتقای بهره‌وری دانشجویان متخصص، سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ باید بطور محتوایی و بنیادی ساختارهای سازمانی خود را تغییر دهند. آنها در عین حال باید بهترین شکل سلسله مراتب اثربخش را با ارزش‌های والای افرادی را که طراحی ایده‌ها را بر عهده داشته، نوآوری کرده و با هم قطاران خود در تولید درآمد و ایجاد ارزش افزوده از طریق دانایی و دارایی‌های غیرملموس نظیر شبکه‌های تعاملی و میزان شهرت سازمان و کالا همکاری می‌نمایند، تلفیق نموده و یکپارچه نمایند. شرکت‌ها می‌توانند با تغییر در ساختارهای عمودی خود و فراهم آوردن امکان لازم برای گروه‌های مختلف تخصصی که توجه خود را بر وظایف روشن و تعریف شده همراه با پاسخگویی شفاف معطوف نموده باشند، به این اهداف- بطور مثال مدیران صف در رابطه با ایجاد درآمد و عواید و مدیران ستادی در مورد ابتکار عمل‌های مربوط به رشد بلندمدت سازمان- نایل آیند. سپس این شرکت‌ها باید شبکه‌ها و مراکز دادوستد جدید و گسترده‌ای را ایجاد نمایند تا تعامل مشترک و کسب دانایی مورد نیاز برای دانشجویان تسهیل گردد.

تجربه کوتاه ده سال اخیر در عمل نشان داده که سازمان‌ها نه تنها از عهده ایجاد این نوع جدید از سازمان برمی‌آیند بلکه می‌توانند با به اجرا گذاردن چهار اصل سازمانی مرتبط به هم از پیچیدگی تعاملات شان کاسته و ارزشمندی تشریک مساعی درون سازمانی را بهبود بخشند:

۱- افزایش اثربخشی و ساده کردن ساختارهای عمودی و زنجیره مدیریت صف سازمان با کنار گذاشتن نگرش‌های ماتریسی ناموفق و موردی و هدایت حوزه‌ها و نقش مدیران صف به سوی ایجاد درآمدهای جاری

۲- آماده‌سازی گروه‌های ستادی برای دست یافتن به فرصت‌های ایجاد درآمد و ارزش افزوده جدید و در عین حال استفاده از یک فرآیند مدیریتی پویا در ایجاد توازن و همسویی امور کوتاه و بلندمدت.

خطی) در تعداد همکاران بالقوه و تعاملات بی‌حاصل منجر می‌گردد. متوسط آمار تعاملات و ارتباطات شرکت‌های عمده جهانی بازای هر ده هزار متخصص برابر با ۵۰ میلیون ارتباط دو طرفه بالقوه می‌باشد. همین امر در مورد کسب دانایی مورد نیاز نیز صادق است. جستجو برای دانایی به معنی سعی دریافتن کسی است که دانایی مورد نظر در مغز وی قرار داشته باشد، چرا که بیشتر شرکت‌ها فاقد گنجینه‌ها یا بازارهای دانایی مؤثر و کارآمد می‌باشند. برای درک بهتر موضوع به یک معیار توجه کنید. حجم نامه‌های الکترونیکی بازرگانی در جهان از حدود ۷۸ میلیارد مورد در روز در سال ۱۹۹۸ به بیش از ۱۷ میلیارد نامه در روز در سال ۲۰۰۴ رسیده است.

همان‌گونه که یافتن دانشجویان و دانایی مؤثر دشوارتر می‌شود، انسجام و یکپارچگی و اعتماد اجتماعی در میان دانشجویان حرفه‌ای و متخصص نیز پایین آمده که عملاً باعث کاهش بهره‌وری آنان نسبت به میزان مورد انتظار می‌گردد.

### طراحی سازمانی ناقص:

#### فرآیندی فکر کردن ولی وظیفه‌ای عمل کردن

شرکت‌های بزرگ امروزی که مفهوم کامل مدیریت دانایی را درک نکرده و نمی‌توانند آن را به صورت کامل عملیاتی کنند، کار چندانی در افزایش بهره‌وری متخصصین خود انجام نمی‌دهند. در حقیقت ساختارهای سازمانی عمودی این شرکت‌ها که پوشش‌ها و لایه‌های موقتی و ماتریسی آنها را فرا گرفته است، تقریباً همواره کار حرفه‌ای و تخصصی را بغرنج‌تر و ناکارآمدتر می‌نماید. این ساختارهای عمودی که از بقایای عصر صنعتی است، برای فرآیند کار حرفه‌ای کاملاً نامناسب می‌باشد. هر چند که متخصصین به طور افقی در سراسر سازمان با یکدیگر همکاری می‌نمایند اما الزام در قرار گرفتن در ساختارهای عمودی موجود یعنی فرآیندی فکر کردن ولی وظیفه‌ای عمل کردن آنان را وادار می‌سازد تا برای یافتن دانایی و همکاران مناسب و بدست آوردن همکاری و مساعدت آنان با ارتباطات ضعیف در سیلوهای سازمانی به جستجو پردازند.

بدتر این که ساختارهای ماتریسی مورد عمل در این شرکت‌ها (بجا مانده از مدیریت مشارکتی) که برای همراهی با محورهای دوگانه<sup>(۵)</sup> مدیریت که بر سیلوهای عمودی اثرگذار می‌باشد طراحی شده‌اند، غالباً دو رئیس یکی ستادی و دیگری صفی مثل مسؤول بخش فروش و مسؤول بخش تولید را بر دانشجویان تحمیل می‌نماید. بنابراین متخصصینی که به دنبال همکاری و مساعدت می‌باشند باید قبل از آن که در عرض سازمان حرکت نمایند اجباراً به طرف بالای سازمان بروند. تشریک مساعی مؤثر و کارآمد تنها زمانی به وقوع می‌پیوندد که مدیران صفی سلسله مراتبی<sup>(۶)</sup> اختلافات میان سیلوهای سازمانی رقیب را مستقیماً حل و فصل کنند که در این صورت، وقت زیادی صرف سازش و انطباق دستور کارهای متفاوت



بصورت شایسته بعنوان خدمات پشتیبانی و رفاهی مشترک ارائه دهند.

سرانجام آن که برای ایجاد شبکه‌های رسمی در سطح سازمان باید ساختارها و نقش‌های هم‌عرض در سراسر سازمان ایجاد گردد. تعیین و تعریف نقش کارکنان به آنان کمک می‌نماید تا در آن نقش‌ها تعامل و مشارکت مؤثر داشته باشند.

#### مدیریت حاضر و زنده

زمانی که برای اولین بار ساختارهای عمودی ساده شد، این امکان را برای مدیران صف ایجاد نمود تا توجه خود را به تحقق انتظارات کوتاه‌مدت سازمان درآمدها معطوف نمایند، آنگاه توجه سایر متخصصین بر مدیریت بلندمدت ایجاد ثروت و درآمد معطوف شد. مزایای چنین تفکیک و جدایی روشن است. یکی از مدیران معروف در این مورد چنین می‌گوید: «نباید از کسانی که در یک نبرد تن به تن درگیرند بخواهید که یک برنامه بلندمدت برای ساخت اسلحه گرم طراحی نمایند». پروژه‌های زمانمند در دست اقدام مانند عرضه محصول جدید به بازار، ایجاد کسب و کار جدید و یا طراحی مجدد خط مشی نظام کسب و کار یک شرکت معمولاً مستلزم وجود گروه‌های کوچک ولی توانمندی از دانشگران تمام وقت و متمرکز می‌باشد که بتوانند آزادانه به گشت و گذار پرداخته و با سعی و خطا و واری‌های قیاسی، طرح‌های ارزشمند و جدید را در کارگاه‌های یادگیری کشف و به آفرینش خلاقیت پردازند. تعداد کمی از مدیران که بطور روزمره در محیط و بازار بشدت رقابتی سر می‌کنند، زمان و یا منابع لازم و کافی برای چنین فرآیند اکتشافی را در اختیار دارند.

اینطور نیست که سازمان‌ها فکر کنند باید به هنگام تقیل چنین پروژه‌هایی از نظم و انضباط صرف نظر نمایند. در حقیقت رویکرد مبتنی بر ابتکار و اقدام براساس راهبرد آنها را قادر می‌سازد تا با استفاده از فرآیندهای سرمایه‌گذاری در شرایط محیطی مخاطره‌آمیز، سازماندهی شده و بتوانند در شرایط تغییرات مکرر با رسیدن به انضباط طبیعی و واقعی و منعطف، به موفقیت نایل آیند. شرکت‌هایی که این نگرش و رویکرد را اتخاذ می‌نمایند بخش ثابتی از بودجه خود (مثلاً ۲ تا ۴ درصد کل هزینه‌ها) و بهترین سرمایه‌های انسانی و استعدادهایشان را به جستجو و توسعه موضوعات و ابتکار عمل‌های راهبردی بلندمدت تر اختصاص می‌دهند. هریک از این موضوعات و اقدامات راهبردی معمولاً از یک مسئول و مدیر ارشد حامی و پشتیبان برخوردار می‌باشد تا این اطمینان حاصل شود که منابع به درستی صرف می‌شود. هرگاه که یک ابتکار عمل راهبردی مورد توافق آماده اجرا و بهره‌برداری شد، یعنی برآوردهای درآمد و هزینه‌های آن طوری شفاف شد که بتوان آن را در بودجه نشان داد، آنگاه می‌توان آن را در ساختار صف جای داد.

البته در سطح سازمانی، شرکت‌ها باید درآمدهای بلند و

۳- ایجاد بازارهای دانایی، بازارهای تبلور استعدادها و شبکه‌های رسمی به منظور سرعت بخشیدن به ایجاد و تبادل دارایی‌های غیرمادی و غیر ملموس

۴- تکای بر استقرار نظام سنجش و ارزیابی عملکرد و نه نظارت، به منظور کسب بهترین نتایج از گروه‌های تخصصی خود سامانده و خود هدایت شونده

ایده‌های موجود در هر یک از این اصول ممکن است کاملاً نو نباشند، اما ما سازمانی را نمی‌شناسیم که همگی این اصول را به صورت جامع و فراگیر به کار بسته باشد. و همین نقصان است که مانع عملکرد سازمان‌های امروزی در حد ایده‌آل می‌شود. شرکتی که سعی می‌کند، بدون تسهیل همکاری و مشارکت تعداد کثیری از دانشگران خود هدایت شونده، ساختار سازمانی عمودی خود را ساده‌تر نماید ممکن است بتواند کارایی (حضور مؤثر) خود و ساعات کار انجام شده را افزایش دهد، اما مسلماً این کار کاهش در اثربخشی (عملکرد مؤثر) را به همراه خواهد داشت.

#### ساده‌سازی ساختار صف<sup>(۹)</sup>

اولین اصل عبارت از شفاف‌سازی و روشن ساختن روابط گزارش‌دهی، تبیین نظام مسؤلیت بخشی و مسؤلیت‌پذیری و تبیین چهارچوب مسؤلیت‌های مدیران صف در جهت رسیدن به اهداف، موفقیت و کسب درآمد سازمانی است. ملاحظات و موضوعات دیگر تا تحقق انتظارات کوتاه‌مدت کمی تغییر می‌کند. برای دستیابی به این هدف، یک سازمان باید یک محور عمده و اساسی از موضوعات مدیریت مانند تولید، مشتری، وظایف کارکنان و یا بازار هدف را که توانمندی، دغدغه و یا مشکل اصلی است انتخاب نماید، سپس باید ساختارهای سازمانی ماتریسی و موقتی و موردی را که غالباً موجب تشنگ و سردرگمی در قدرت تصمیم‌گیری و مسؤلیت‌پذیری می‌گردد را حذف نمود. اعمال مدیریت حاضر وزنده و همکاری و مشارکت مستمر، راه‌های بهتری در تحقق اهداف تا استفاده از ساختارهای ماتریسی می‌باشد.

شرکتی که هدفش افزایش اثربخشی ساختارهای مدیریت صف است، باید ساز و کار کنترل و نظارتی مؤثری در سطح سازمان برای تصمیماتی که اتخاذ می‌گردد، مانند گزینه‌های مربوط به اداره و مدیریت هزینه‌های مشترک فن‌آوری اطلاعات، ایجاد نماید. این ساز و کارها اساساً با تعریف و شفاف‌سازی قدرت تصمیم‌گیری هریک از اعضای تیم رهبری در سازمان و برقراری کمیته‌های کنترل و نظارت در سطح شرکت (سازمان) با توجه به نیازهای اصلی آن ایجاد می‌گردد. این ضرورت نیز ممکن است وجود داشته باشد که در سازمان وظایف پشتیبانی مهمی مدیریت شود که مستلزم اداره متمرکز و ساختار غیر صفی باشد. بطوریکه متخصصین کارآزموده (بجای مدیران صف که معمولاً در بهترین حالت می‌توان از آنان بعنوان آماتورهای با استعداد یاد کرد) این وظایف و کارها را بتوانند



که افرادی که در آن به جستجوی شغل و انجام کار می پردازند به همان جامعه شبکه ای رسمی تعلق داشته باشند. این شیوه ها همراه با هم می توانند تحقق ساختار افقی را با حداکثر ارتباطات ممکن بی واسطه به روشی با هزینه ای به مراتب کمتر از گذشته برای شرکت ها امکان پذیر سازند.

### بازار دانایی

در ۱۵ سال اخیر مدیریت دانایی سر و صدای زیادی را ایجاد کرده است، ولی با وجود سرمایه گذاری های سنگین، منافع و مزایای حاصل از آن هنوز به صورت کامل قابل اندازه گیری نیست. البته آن چیزی که واضح است این است که مدیریت بر دانایی، بیشتر و خیلی بیشتر از تبادل و انتشار آن نشأت می گیرد. موضوع اساسی در تحقق این هدف درک این مطلب است که ارزشمندترین دانایی ها نامشهود بوده و اساساً در مغز با استعدادترین کارکنان آن یعنی دانشگران قرار دارد.

روش مؤثر تبادل دانایی در سطح سازمان، بیشتر از آن که تکنیکی و فنی باشد یک مسأله مدیریت راهبردی است. همان طور که قبلاً مطرح کردیم، به منظور ارتقای روش های انتشار و تبادل دانایی، سازمان ها باید موانع ساختاری تعامل میان دانشگران خود را از میان بردارند. این سازمان ها همچنین باید بیاموزند که چگونه افرادی را که ممکن است یکدیگر را نشناسند ترغیب نمایند، تا در راه منافع مشترک خودشان و سازمان با یکدیگر همکاری نمایند. می دانیم که شرکت های بزرگ و نوین معمولاً دارای تعداد قابل توجهی از متخصصین می باشند. بهترین راه در ترغیب افراد و گروه های بیرون از سازمان برای تبادلات ارزشمند کدام است؟ قطعاً بهترین راهکار آزمایش شده بازار می باشد که علم اقتصاد از آن تنها به همین منظور استفاده می نماید. ترفند کار نیز آن است که بازار بعنوان یک عامل بیرونی به داخل سازمان (شرکت) برده شود.

شرکت ها چگونه می توانند بازارهای داخلی مؤثر و اثربخشی را در حالی که محصول آنان غیرمادی، غیرمحسوس و غیرملموس است ایجاد نمایند؟ بازارهای کارآمد، به ابزار ارزشی برای تجارت، اگر نخواهیم از قیمت صحبت کنیم همانندساز و کارهای ارتباطات مؤثر و نیز رقابت در میان تأمین کنندگان نیازمندند. علاوه بر این، معیارها (استانداردها)، تشریفات (پروتکل ها)، مقررات و تسهیل کنندگان بازار غالباً به بهره وری بیشتر بازارها کمک می کنند.

امکان ایجاد این شرایط به طور طبیعی وجود ندارد، یک بازار دانایی بازاری مصنوعی و کنترل شده می باشد، لذا شرکت ها باید شرایط آن را ایجاد نمایند. ایجادکنندگان دانایی باید انگیزه و مشوق و حمایت لازم و ویژه ای را برای تدوین آن داشته باشند تا تمایل به تولید ابزار دانایی با کیفیت بالا را پیدا کنند. خریداران دانایی نیز باید قادر باشند تا به محتوایی دسترسی داشته باشند که با نیاز آنان تطابق داشته و از سایر منابع خرده من-دانه تر، مرتبط تر با موضوع و یافتن و

کوتاه مدت خود را به گونه ای مدیریت نمایند که هزینه های مربوط به پروژه های راهبردی خود را با بودجه کلان سازمان تلفیق نمایند، بدین ترتیب آنها ناچار خواهند بود که روش نظام مند و مؤثرتری را در انجام توازن و مصالحه های لازم اتخاذ نمایند. آنچه که ما از آن بعنوان مدیریت زنده یاد می کنیم می تواند در این موارد به ما یاری برساند: ترکیبی از فرآیندهای منظم، تشریفات تصمیم گیری، بودجه بندی، و شیوه و روش های مدیریت تقویمی، این امکان را برای شرکت ها فراهم می سازند تا مجموعه ابتکار عمل ها و اقدامات را بعنوان بخشی از یک رویکرد مدیریت یکپارچه راهبردی، ساماندهی و عملیاتی کنند. مدیریت بویا شرکت ها را وادار می سازند تا تخصیص منابع را با توازن و مصالحه بر اساس مصلحت سازمان و نه قسمت ها، به طور آشکار و صریح در راس شرکت (سازمان) انجام دهند، و نه بطور ضمنی توسط مدیران بخشی که فقط در تلاش تأمین بودجه قسمت خود می باش-ند. این تح-ول می تواند به ساده سازی و روان سازی نقش مدیران صف بیانجامد.

### ایجاد لایه های سازمانی

هر سازمانی، بازودون ساختارهای ماتریسی و موقت غیر مؤثر در درون سازمان و ساختار عمودی و روشن ساختن ساختار صف خود، باید لایه های سازمانی خود را در قالب بازار و شبکه بنحوی ایجاد نماید تا دانشگران بتوانند با ارتباطات بی واسطه افقی در سرتاسر سازمان فعالیت نمایند. لایه های تبادل دانایی جستجو و همکاری با سایر دانشگران و توسعه ارتباطات آنان را با جوامع مولد دارایی های غیر مادی و دانایی محور درون و بیرون سازمانی، ساده تر می کند.

از آنجایی که لایه های تعامل مستقیم با بازار و شبکه در سازمان، به دانشگران کمک می کند تا در سراسر سازمان-و بدون آن که مجبور باشند دائماً در زنجیره عمودی فرماندهی و کنترل بالا و پایین بروند - در ارتباط متقابل باشند، لذا این عمل بجای این که مانع بهره وری شود در عمل موجب افزایش و تقویت اثربخشی بهره وری می گردد. شرکت هایی که این لایه های ارتباطات هم-عرض را ایجاد می نمایند نه تنها در به حداکثر رساندن هزینه های هماهنگی و تبادل دانایی و سایر دارایی های غیرمادی ارزشمند توسط دانشگران سرمایه گذاری می کنند، بلکه در به حداکثر رساندن فرصت ها برای تمامی انواع تعاملات مقرون به صرفه و ثمربخش در میان خودشان نیز کوشش می کنند.

ما معتقدیم که حرکت همزمان در جهت دسترسی به بازارهای دانایی، بازارهای استعدادیابی و شبکه های رسمی ارتباطات متقابل، موجب هر چه اثربخش تر شدن آنها خواهد گردید. به طور مثال یک بازار دانایی به اعضای یک شبکه رسمی کمک می کند تا به تبادل دانایی بپردازند، و این به نوبه خود به استحکام شبکه نیز کمک می نماید. یک بازار استعدادیابی زمانی عملکرد بهتری خواهد داشت





ایجاد فرصت بیشتری برای تعامل و تشریک مساعی بوجود خواهد آمد.

شبکه‌های اجتماعی مسلماً با مشکلاتی روبرو هستند. آنها ممکن است بدلائل مختلف از قابلیت دسترسی محدودی برخوردار باشند بعنوان مثال این که به اعضای بالقوه زیادی در واحدها و مناطق دور افتاده گسترش نمی‌یابند. بعلاوه، این شبکه‌ها بعضی اوقات فاقد عملکرد لازم هستند مثلاً گاهی اوقات ارتباطات متعددی برای دسترسی به شخص مورد نظر نیاز است. بعضاً ممکن است ایجاد ارتباط شایسته بستگی زیادی به حسن نیت اعضا و افراد درگیر داشته باشد، و مهمتر از همه ممکن است که نتوان سرمایه کافی را برای مصلحت عموم اعضا و به طور مؤثر جذب نمود.

راه حل مسأله برای هر سازمان می‌تواند افزایش و تقویت ارزش شبکه با سرمایه‌گذاری در آن و رسمیت دادن به نقش آن باشد. یکی از این حرکت‌ها می‌تواند تعیین یک مسؤول و متصدی شبکه برای ایجاد قابلیت‌های مشترک مثلاً سرمایه‌گذاری برای تولید دانایی باشد. ایجاد انگیزه برای عضویت در شبکه، شفاف‌سازی قلمروی شبکه (وجود بیش از یک شبکه اجتماعی می‌تواند اعضای بعدی را دچار سردرگمی کند)، وضع استانداردها و رویه‌های مربوط، و فراهم نمودن یک زیربنای استفاده مشترک مثل ایجاد یک سکو و مجموعه فن آوری که از فعالیت‌های شبکه پشتیبانی نماید، سایر راهکارهای حل مشکل شبکه‌های اجتماعی می‌باشند.

در واقع یک شبکه رسمی با زمینه‌های ویژه و با بازده اقتصادی می‌تواند جایگزین مناسبی برای بسیاری از فعالیت‌هایی که شرکت‌ها را به استفاده از ساختارهای مدیریت ماتریسی ترغیب می‌نماید، باشد. یک شبکه رسمی، متکی بر کارکنان خود هدایت شونده که آزادانه برای منافع خود با یکدیگر در تعامل و همکاری هستند استوار است، در حالی که یک ساختار ماتریسی از یک نظام سلسله مراتبی بهره می‌جوید تا افراد را مجبور به همکاری با هم نماید. علاوه بر این، یک شبکه رسمی افرادی را که دارای منافع مشترک می‌باشند قادر می‌سازد تا با ابهام نسبتاً کمی در رابطه با قدرت تصمیم‌گیری جمعی با هم همکاری و تشریک مساعی نمایند. ابهامی که در ساختارهای ماتریسی، پیچیدگی بالا و تنش‌های درون سازمانی را ایجاد می‌کند. اگر چه امروزه شبکه‌های اجتماعی در بسیاری از سازمان‌ها رونق گرفته‌اند، اما تعداد معدودی از آنها رسمیت یافته‌اند. رسمیت بخشی به شبکه‌های اجتماعی یکی از مهمترین کارهایی است که سازمان‌های نوین باید انجام دهند. چرا که موجب از بین رفتن پیچیدگی غیر ضروری در تعاملات افقی میان دانشگران و کارکنان با استعداد در سراسر سیلوهای سازمانی می‌شود.

#### سنجش عملکرد

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت، مشخصه اصلی این الگوی نوین سازمانی، عدم نیاز به کنترل و نظارت مستقیم مدیریت و دادن

جذب آن ساده تر باشد.

بازارهای دانایی مفهوم نسبتاً جدیدی هستند، بنابراین کمیاب می‌باشند. ما دریافته‌ایم که ایجاد یک بازار دانایی مؤثر در یک شرکت بزرگ مستلزم سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای است تا بتوان شرایط را مناسب ساخت، اما این را هم دریافته‌ایم که چنین بازاری را واقعاً می‌توان خلق کرد. اساساً یک ساز و کار موفق از این نوع، توانایی در ایجاد و تبادل و انتشار دانایی را بهبود بخشیده و هزینه‌های جستجو و هماهنگی را به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد.

#### بازار استعدادیابی

مدیریت منابع انسانی یک سازمان می‌تواند با ایجاد یک بازار استعدادیابی، به کارکنان چه در واحد سازمانی خود و چه در سطح کلی سازمان یاری رساند تا به بررسی و کند و کاو وظایف و کارهای دی-گر، از پروژه‌های کوتاه مدت گرفته تا نقش‌های آنان در فعالیت‌های بلندمدت، پردازند و بهره‌وری و بازدهی‌های مشابهی را بوجود آورد. در عین حال، واحد اشتغال و کاریابی یا هر کسی با وظیفه و کار مشخص در این رابطه، می‌تواند کلیه افرادی را که دنبال فرصت‌های جدید می‌باشند مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. همان طور که در مورد بازار دانایی صادق است سازمان‌ها و شرکت‌ها باید در بازارهای استعدادیابی نیز سرمایه‌گذاری نمایند تا این اطمینان حاصل شود که افراد مستعدی که به دنبال فرصت‌ها و مشاغل جدید هستند با مدیرانی که به دنبال آنها می‌باشند با هم تماس داشته و همکاری نمایند.

شرکت‌ها باید با مشخص نمودن وظایف و نقش‌های معین و تعریف شده استاندارد، تأیید شرایط داوطلبان، تعیین روش ارزشیابی عملکرد جویندگان مشاغل توسط مدیران و غیره، تعریفی از بازار استعدادیابی ارائه کنند. شرایط و الزامات دیگر می‌توانند، مشخص‌کننده میزان حقوق و مزایای پرداختی به مشاغل، تعیین ساز و کار تبدیلی برای تسهیل تعاملات مربوط به کارکنان، رویه‌ها و استانداردهای مربوط به مدت زمان انجام کار، روش ارجاع مجدد امور به کارکنان و فرآیند تصمیم‌گیری در به کارگماری مجدد کارکنان باشند. امروزه بازارهای استعدادیابی به ویژه در سازمان‌های تخصصی بصورت واقعی بوجود آمده‌اند اما همچون بازارهای دانایی، این بازارها نیز در مراحل اولیه توسعه و رشد خود می‌باشند.

#### شبکه‌های رسمی

افراد با منافع مشترک و تصدی وظایف مشابه مثل مهندسين صنایع یا مشتریان تولیدات خودروسازی و یا با اقلیم یکسان مثل تمامی مردم کشور چین، به طور طبیعی شبکه‌های اجتماعی را ایجاد می‌نمایند. این شبکه‌ها در عین حالی که ارزش افزوده تعامل متقابل را برای کلیه افراد درگیر ایجاد می‌کنند و هزینه آن را نیز پایین می‌آورند. یک شبکه، غالباً بازگشت مقیاسی<sup>(۱۰)</sup> فزاینده‌ای را برای افراد فراهم می‌آورد. یعنی هر چه بازدهی بیشتر باشد عملاً احتمال



این امکان به کارکنان که نظام خود کنترلی<sup>۱۲</sup> و خودهدایتی<sup>۱۳</sup> را با ابزار سنجش عملکرد، رویه‌ها و استانداردهای مورد نیاز، ارزش و نظام‌های مدیریت پذیرش عواقب انجام کار (مسئولیت‌پذیری)<sup>(۱۴)</sup> مستقر کنند، می‌باشد.

برای کسب اطمینان، رهبران مسؤول و پاسخگو- حتی زمانی که تعداد قابل توجهی از کارکنان آنان هرچه بیشتر خود هدایت شونده می‌شوند- باید بتوانند با استقرار نظ-ام مس-ؤولیت بخشی و مسؤولیت‌پذیری، سازمان‌های تحت مسؤولیت خود را از طریق رهبری و هدایت هوشمندانه<sup>(۱۵)</sup> و نه مدیریت مزاحم و متجاوز، کنترل و نظارت کیفی و راهبردی نمایند. البته "مدیریت" اهمیت حیاتی خود را، بخصوص بمنظور ایجاد و کسب ارزش، از کارکنانی که در فرآیندهای طراحی شده برای انجام کار مشغول تلاش خواهند بود و هم چنین پاسخگو نگاهداشتن کلیه کارکنان و مدیران شرکت در قبال سازمان و عملکردشان، حفظ خواهد کرد. اما همچنان که متخصصین عادی به دانشجویان خود هدایت شونده تبدیل می‌گردند، رهبران باید مداوماً آنان را با آرمان، امید و بینش مشترک و نیز با استفاده از معیارهای سنجش عملکرد، طوری مدیریت نموده و برانگیزانند تا کارهایشان را به شکلی سازماندهی نمایند که با امید به آرمان و بینش سازمانی دست یابند. یکی از مدیران عامل موفق سازمان‌های پیشرو به ما گفت که برای برانگیزانیدن کارکنان در جهت بروز رفتار مناسب، سنجش عملکرد مهمتر از انگیزه و مشوق‌های مالی است. اما چالش اصلی در سنجش مؤثر و کارآمد عملکرد، آن است که معیارهای سنجش باید بر اساس و با توجه به نقش کارکنان در سازمان طراحی شوند. هرگاه معیارها نادرست باشند نتیجه آن رفتار ناخواسته و غلط خواهد بود.

برای برانگیختن رفتار گروهی و تغییر رفتار سنتی مقاوم در مقابل تغییر به رفتار مشتاق به انجام تغییر، که باعث موفقیت این مدل نوین سازمانی می‌شود، سازمان‌ها باید ابزار سنجشی را بوجود آورند تا در آن تک‌تک کارکنان در قبال سهم‌شان خود را در موفقیت گروهی در سازمان پاسخگو و مسؤول بدانند. مفهومی که آن را پاسخگویی متقابل و متعامل سرمایه‌های انسانی می‌نامیم. هرچند که این ابزار سنجش برای مدیران ارشد از اهمیت خاصی برخوردار است، اما در سطح وسیع‌تر اعمال آن برای کلیه کارکنان خود هدایت شونده الزامی است. مثلاً در مورد دانشجویانی که در رشد، توسعه و بروز توانایی‌های سایر کارکنان مستعد و یا در ایجاد دانایی نوین بصورت متمایز و شاخص، عملکردی عالی دارند، در مقایسه با کارکنانی که در انجام کارهای رسمی و عادی سازمانی خود تقریباً به یک اندازه مساوی موفقند ولی نقشی در رشد و توسعه استعدادها و یا خلق دانایی کارساز و اثربخش نداشته‌اند، باید تفاوت قایل بود و طبیعتاً ارزش والاتری به دسته

اول داد.

برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ امروزی، یک مدل نوین اداره سازمانی، بخودی خود از ساختارهای کهنه و قدیمی و وظیفه‌ای متعلق به عصر صنعتی به وجود نمی‌آید. بلکه شرکت‌ها باید مدل جدیدی را به طور جامع و کل نگرانه طراحی نموده و از اصول نوینی که خلق و آفرینش ارزش توسط دانشجویان را مدنظر قرار می‌دهد، استفاده کنند. شرکت‌های بزرگی که امروزه از این اصول پیروی می‌کنند ارزش افزوده بیشتری را، با هزینه کمتر از مدیران و دانشجویانی که به کار می‌گمارند، بدست می‌آورند. با این روند، آنها می‌توانند اساساً در غلبه بر چالش‌های موجود در بازار کسب و کار جهانی و اقتصاد امروزی و بدست آوردن فرصت‌ها، بهتر عمل نمایند. ■

#### زیر نویس:

#### 1-The 21st-Century Organizations

۲-برگرفته شده از سایت معتبر Mckinsey در تاریخ ۱۹ اکتبر ۲۰۰۵

#### 3- Lowell L. Bryan

یکی از مدیران شرکت Mckinsey که خالق آثار ارزشمندی چون کتاب‌های استراتژی ارائه بموقع (Git) در دنیای متلاطم، مخاطره و آرامش مجدد و ایجاد بازار دانایی است.  
یکی از مدیران مسؤول شعبه نیویورک Mckinsey است.

#### 4- Claudia Joyce

۵- آقای دکتر محسن قدمی دارای دکترای مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و مدرس دانشگاه علامه طباطبائی -ستاد تحول اداری کشور، عضو هیأت مدیره و معاونت‌های مختلف در هماء، آقای مسعود نیازمند دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت با سابقه مدیریت آموزشی و اجرایی در کشور و تألیف کتب و مقالات متعدد از جمله کتاب نظم در آشفته‌گی (THEORY CHAOS) نوشته جیمز گلیگ و کتاب مدیریت بر ناشناخته‌ها نوشته رالف دی استیسی نام برد.

#### 6-Peter Drucker

#### 7- Knowledge Worker

#### 8- Intangible Assets

#### 9-Collaroration Management

#### 10- Secondary

#### 11-Hierarchical Line Managers

#### 12-Internal Joint Venture

#### 13-Task Forces

#### 14-Line Structure

#### 15>Returns To Scale

#### 16-Consequence Management

#### 17-Inspired Leadership

\*دکتر محسن قدمی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

و مدرس دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*مسعود نیازمند دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت