

## ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان های دانش محور

دکتر عباس منوریان<sup>۱</sup>

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

ناصر عسگری<sup>۲</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران

مصطفی آشنا<sup>۳</sup>

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

واژه های کلیدی:

مدیریت دانش، سازمان دانش محور، ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی سازمان

چکیده

در طی دهه های اخیر طرح های سازمانی بسیار زیادی به وجود آمده اند. در این گذار، تغییر و تکامل ساختار سازمانی محور تغییرات سازمانی در دوره های مختلف را تشکیل داده است. درک جامع ساختار سازمانی مستلزم آن است که توجه داشته باشیم که ساختار سازمانی هم از اجزاء سخت و هم از اجزاء نرم تشکیل شده است. مطالعات اولیه ای که در زمینه شناخت ساختار سازمانی انجام شده اند، بر ابعادی تاکید داشتند که بیشتر معرف ساختارهای رسمی می باشند. به هر حال الزامات همراه با عصر دانایی، موجب ظهور و توسعه سازمان های دانش محوری شده است که برخی ویژگی های آنها تفاوت هایی اساسی با ساختارهای سنتی سلسله مراتبی دارد. شاید مهمترین این تفاوت ها نقش مهم و تعیین کننده ساختار غیررسمی در این سازمان ها باشد که در سازمان های سنتی کمتر به آن توجه شده است. در حالی که توجه به آن برای موفقیت این سازمان ها در مدیریت موثر دانش بسیار ضروری است. با توجه به تاکید متون مدیریت دانش و سازمان های دانش محور بر ساختارهای فرآیندی، تیم محور و ارگانیک برای توسعه سازمان های دانش محور، این مقاله مفهومی با استفاده از ساختار غیررسمی به عنوان یک بعد کلیدی، به تشریح دقیق ابعاد ساختاری متمایز سازمان های دانش محور همچون روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون گرا می پردازد و در ادامه ویژگی های ابعاد محتوایی مهم سازمان های دانش محور یعنی محیط، تکنولوژی و فرهنگ را مورد بررسی قرار می دهد.

1. Monavvarian@yahoo.com

2. Asgari\_Nasser@yahoo.com

3. m\_ashena@yahoo.com

سازمان در دوران های مختلف حیات خود مراحل مختلفی از ظهور، تغییر و تکامل را پیموده است. در این گذار، تغییر در ساختار سازمانی در مرکز تغییر و تکامل سازمان قرار داشته است. نویسندگان تغییراتی که در ساختار سازمانی ایجاد شده اند به شیوه های مختلفی طبقه بندی کرده اند و هر یک تاثیر عوامل محتوایی مختلفی همچون محیط، استراتژی، تکنولوژی و ... را بر ساختار سازمان بررسی کرده و بر این اساس ساختارهای مختلفی را معرفی نموده اند (رابینز، ۱۹۸۷). به عنوان مثال برنزو استاکر در پی تشریح تاثیر محیط بر سازمان، دو نوع ساختار مکانیکی و ارگانیکی را معرفی نمودند (رابینز، ۱۹۸۷). در یک سطح وسیع تر نویسندگان مختلفی تغییر در رویکرد به سازمان را به صورت سازمان به عنوان ماشین، ارگانیسم و سیستم باز تشریح کرده اند (Scott, 1981).

مطالعات اولیه در زمینه ساختار سازمانی سه بعد اساسی را برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار می داده اند. به عنوان مثال رابینز (۱۹۸۷) ابعاد ساختاری اصلی سازمان را سه عامل رسمیت، تمرکز و پیچیدگی معرفی می کند. شاین نیز (1988) ساختار را به صورت بعد سلسله مراتبی، بعد وظیفه ای و بعد شمول تمرکز تعریف نموده است. به هر حال این چارچوب های اولیه ای، ساختار رسمی سازمان را تشریح می کنند و انرژی ظرفی را که در زیر لغو دار سازمانی جریان دارد را مورد توجه قرار نمی دهد. در این «انرژی مخفی» عموماً به «ساختار غیررسمی» و یا «روابط غیررسمی» اشاره دارد، و نقش تعیین کننده ای در ایجاد اشکال جدید سازمان های فرآیند محور نظیر سازمان های و شبکه ای و یا سازمان های دانش محور ایفا می کند. این مقاله ابتدا ساختار غیررسمی را به عنوان چهارمین بعد سازمان برای تشریح تکامل ساختاری معرفی نموده و سپس به تبیین ابعاد ساختاری سازمان های دانش محور در یک سطح بالاتر می پردازد که شامل روابط مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون گرا، و رابطه عاطفی فراگیر می باشند. بر این اساس تغییرات لازم در ساختار سازمانی برای حرکت به سوی سازمان دانش محور تشریح شده و در پایان وضعیت عوامل محتوایی سازمان در عصر دانایی که منجر به ظهور و توسعه سازمان های دانش محور شده اند تشریح می شود.

## ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. ساختار سازمانی مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند (Mintzberg, 1979:2). ساختار صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه همه فرایندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسؤلیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد (Hodge and Anthony, 1991:303). کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می کند. (Arnold and Feldman, 1986:241). ساختار سازمانی باید بتواند تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمانی است (Daft 1991, 210).

با وارد شدن به عصر دانایی دانش به عنوان مهمترین سرمایه سازمان مطرح شده و موفقیت سازمانها به توانایی در آنها در ایجاد، کسب و بهره گیری و انتقال دانش بستگی پیدا کرده است. از این رو سازمانها برای اینکه بتوانند از فرصت های پیش

آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب نمایند، باید منابع دانش را به صورت اثربخش مدیریت نمایند. و بدین منظور به تعدیل و اصلاح ساختارهای خود پرداخته اند. اقتصاد دانشی نیازهای جدیدی را در زمینه ساختارهای سازمانی مطرح کرده است. کوشش بی حد و حصر سازمانهای کنونی در زمینه ارائه محصولات و خدمات جدید به مشتریان، به کارگیری فناوری های 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 آینده نگر برای رویارویی با این تغییر و تحولات محیطی تداوم حیات و

تضمین موفقیت آینده خویش به تجدید ساختار سازمانی خود در سطح گسترده پرداخته‌اند (Wang and Ahmed, 2003). این تغییر و تحولات سازمانی موجب شده که این سازمان‌ها ویژگی‌ها و کارکردهای خاصی داشته باشند که آنها را به سازمان دانش‌محوری<sup>۴</sup> تبدیل نموده، که یکی از وظایف اصلی آنها مدیریت دانش است. مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری، طریقی برای بدست آوردن بهترین روشها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و روشی برای سازمان نوآورتر شدن سازمان تعریف نمود (Martinsons, 2000).

### سیر تکامل عوامل ساختار سازمانی

ادبیات گسترده‌ای که در زمینه ساختار سازمانی وجود دارد، تاکید 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 گرفته‌اند سه بعد اساسی را برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال رایبیز (۱۹۸۷) سه بعد 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 نیز (۱۹۹۸) ساختار سازمان را بر اساس سه بعد سلسله‌مراتب، وظیفه و شمول تشریح می‌کند و معتقد است درجات مختلف این ابعاد ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد می‌کنند:

- بعد سلسله‌مراتبی مبین سطوح نسبی است که به نوعی شبیه نمودار سازمانی است.
- بعد وظیفه‌ای مبین انواع مختلف کارهایی است که باید در سازمان انجام شوند.
- بعد شمول<sup>۵</sup> 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 صرفاً ساختار رسمی سازمان را تشریح می‌کند و انرژی ظریفی را که در زیر نمودار سازمانی جریان دارد را مورد توجه قرار نمی‌دهد. این انرژی مخفی عموماً به ساختار غیر رسمی و روابط غیر رسمی اشاره دارد و نقش برجسته‌ای در سازمانهای جدید فرایند محور نظیر سازمانهای شبکه‌ای و یا سازمانهای دانش‌محوری ایفا می‌کند. (Wang and Ahmed, 2003).

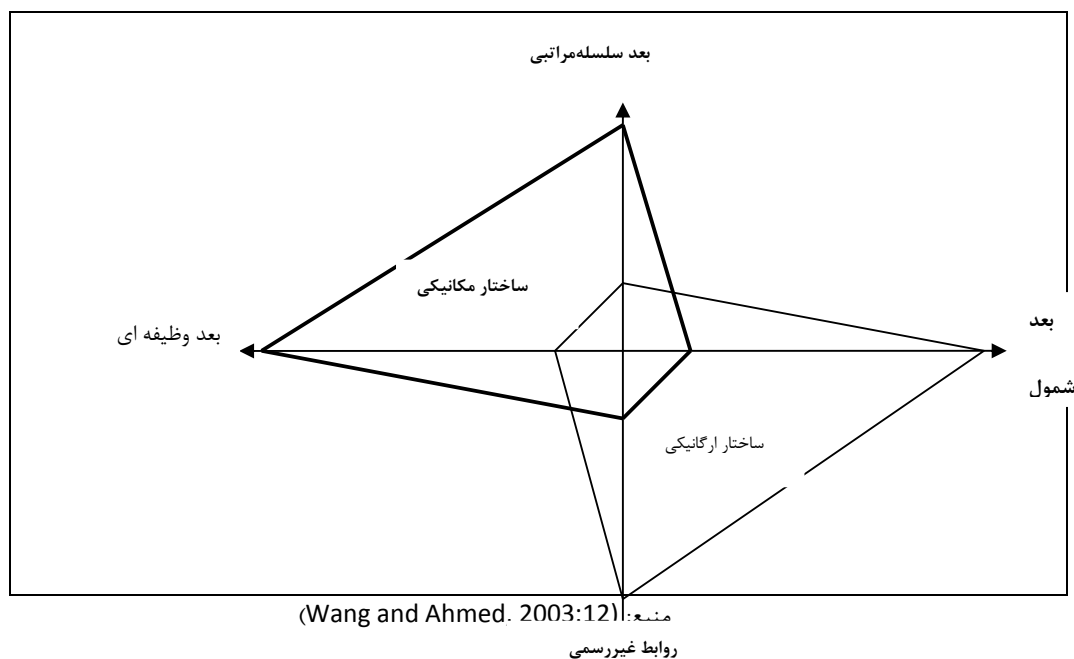
روابط غیررسمی می‌توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی‌تر تشریح کنند. روابط غیررسمی نشان دهنده درجه تحرک پذیری نیروی کار و آزادی عمل ورای ساختار رسمی است، زیرا این گونه ارتباطات نیازی ندارد که درگیر اقتدار رسمی شود و محدود به هیچ جهت و جریانی نیست (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۱۰). بنابراین فعالیت‌های واقعی سازمانی تا حدود زیادی به ماهیت‌ای روابط بستگی دارد. روابط غیر رسمی بر خلاف روابط رسمی در نمودار سازمانی نشان داده نشده‌اند و به صورت خودجوش و برنامه ریزی 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 ورای چهارچوب ساختار رسمی انجام می‌شوند. ممکن است افراد کلیدی که واقعا کنترل آینده سازمان را در اختیار دارند، در نمودار سازمانی نامعلوم باشند. روابط غیر رسمی جنبه مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کاملتری از اجزاء سازمان ارائه می‌کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).

<sup>4</sup> Knowledge Based Organizations

<sup>5</sup> - inclusion

علاوه بر این توافق زیادی بر روی این موضوع وجود دارد که روابط غیر رسمی ضرورتاً با روابط سازمانی رسمی منطبق نیستند (Lincon,1962, Tichy ctal,1997). نتایج ناشی از روابط غیر رسمی همیشه با نتایجی که از روابط رسمی ایجاد می‌شوند، یکسان نیستند (Stevenson and Brtunek,1996). بنابراین در ادامه مبحث برای تشریح تکامل ساختار مکانیکی به ارگانیک ابتدا روابط غیررسمی به عنوان چهارمین بعد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و پس از تبیین دیدگاه سیستمی به ساختار سازمان به تشریح ابعاد ساختاری سطح بالاتری که در حوزه اقتصاد دانشی به وجود آمده‌اند پرداخته می‌شود.

نمودار شماره ۱: ساختار مکانیکی در مقابل ساختار ارگانیک

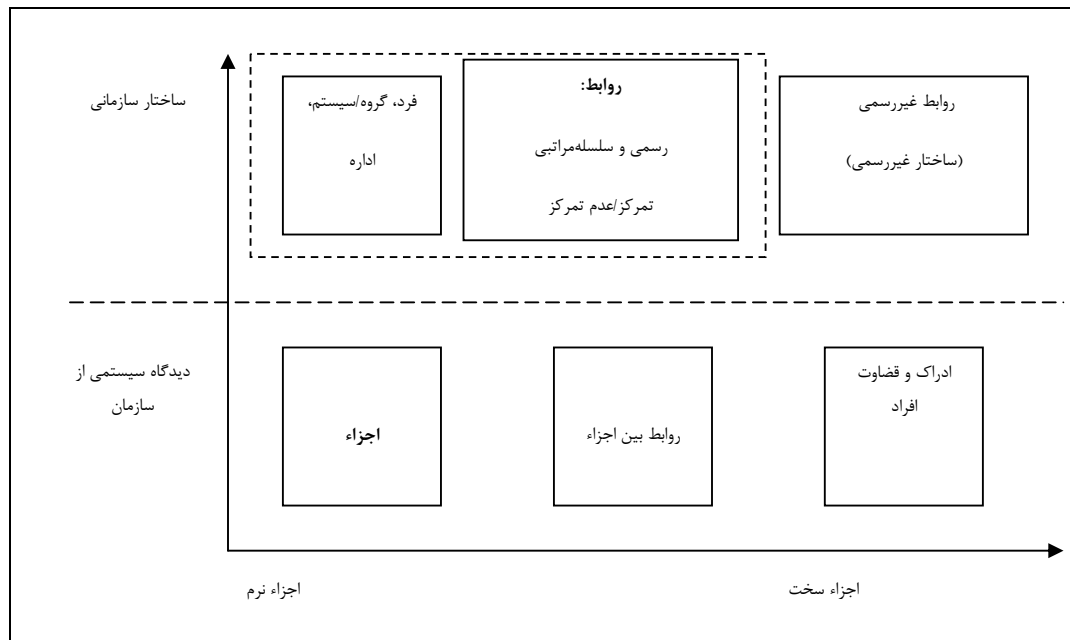


### دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی منعکس کننده تفکر سیستمی است. یک سازمان تشکیل شده از اجزاء و روابط بین اجزاء که به عنوان یک کل<sup>۶</sup> مجموعه واحدی را تشکیل می‌دهند (Chekland, 1999). ساختار سازمانی صرفاً از اجزا سخت نظیر افراد، گروهها، تیمها، ادارات و غیره تشکیل نشده است، بلکه عواملی همچون روابط بین اجزا سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. به عقیده بونگ (79) ساختار ترکیبی عالی از روابط است. این روابط بین اجزا هستند که اساس فعالیتهای سازمان را تشکیل می‌دهند (Bunge, 1985). بررسی ساختار بر اساس رویکرد سیستمی نشان می‌دهد که ساختار از یک طرف از اجزا سخت و از طرف دیگر از اجزا نرم تشکیل شده است. در طرف سخت آن اجزاء محسوس ادارات و گروههای سلسله‌مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروهها، اجزاء نرم ساختار را تشکیل می‌دهند. در سر نرم این پیوستار، ساختاری که به وسیله قضاوت افراد ادراک می‌شود قرار دارد (Wang and Ahmed,2003).

<sup>6</sup> - Whole

نمودار شماره ۳: دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی



منبع: (Wang and Ahmed, 2003)

سیر تکامل ساختارهای سازمانی

محور اصلی مطالعات ساختاری بر این مبحث تمرکز دارد که آیا ساختار چگونه از عوامل محتوایی همچون محیط، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی پیروی می کند و با ایجاد تغییر در آن ها تعدیل و اصلاح می شود (رابینز، ۱۹۸۷). رابطه اقتضایی

بین محیط، ساختار سازمانی و کارکرد به طور قابل ملاحظه ای 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 پرداخته اند (دفت، ۱۹۹۸).

ساختار وظیفه ای و سلسله مراتبی که در تفکر ساختاری مکانیکی ارائه شده است، در پاسخ به نیاز ثبات، نظم، کارایی و قابلیت پیش بینی ایجاد شدند. ساختارهای مکانیکی برای عملکرد با حداکثر کارایی در یک محیط ثابت توسعه داده شده اند و به این مزیت متکی اند که سازمان ها ماهیتی عقلایی دارند، طراحی سازمان یک علم است و افراد به عنوان موجوداتی اقتصادی نگریسته می شوند (Burnes, 2000). مهمترین ویژگی های ساختارهای مکانیکی عبارتند از: سطوح سلسله مراتبی آشکار، وظیفه گرایی، کنترل های شدید مدیریتی و تمرکز قدرت، و سطح بالای رسمیت (Ahmed, 1998).

به هر حال این ساختارهای وظیفه ای و سلسله مراتبی نقاط ضعف و پیامدهای نامطلوبی نیز به دنبال داشتند و این مسائل با تغییراتی که در عوامل محتوایی سازمان ها به وجود آمد، شدت یافت. این مسئله منجر به توسعه عدم تمرکز به عنوان راه حلی برای کنترل موثر در این شرایط شد. مسیر متداول گزار ساختاری نشاندهنده سناریویی است که در آن ساختار سلسله مراتبی در دنیای پست مدرن راهی به سوی مسطح تر شدن و ساختارهای منعطف تر در پیش می گیرد (Piercy and cravens, 1994)، بنابراین نیاز به رشد ساختار

ارگانیک افزایش می‌یابد. ساختار ارگانیک بر گرفته 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 (رابینز، ۱۹۸۷).

برخی از مهمترین ویژگی‌های ساختار ارگانیک عبارتند از: ساختار تخت و تیم محور، کاهش بخش بندی، عدم تمرکز قدرت و کنترل، و سطح بالای عدم رسمیت (Ahmed, 1998).

به دنبال افزایش اندازه و پیچیدگی سازمان‌ها، پیشرفت فزاینده تکنولوژی، افزایش تحولات محیطی و ... تقاضای گسترده‌ای برای سازمان‌های منعطف و غیر متمرکز ایجاد شد که برای تشریح آنها می‌توان از استعاره موجود زنده (اسکات، ۱۹۸۷) استفاده نمود. منجر به ظهور و توسعه انواع مختلف ساختارهای مناسب غیر متمرکز و بخشی نظیر ساختار ماتریسی (Miller, 1986)، ساختارهای فرآیندی، سازمانهای شبکه‌ای (Daridow and Powell, 1990; Jarillo, 1988, Miles and Snow, 1992)، سازمان‌های مجازی (Nonaka and Takeu Malone, 1992)، سازمان‌های خودگردان (Sanchez and Mahoney, 1996)، سازمان‌های یادگیرنده (chi, 1995) سازمانهای دانش محور (Perez- Bustamante, 1999)، و غیره شدند.

بحث فوق نشان می‌دهد که ساختار سازمانی با افزایش تقاضاهای خارجی و داخلی تکامل یافته است. به مجرد اینکه ما وارد اقتصاد دانش محور می‌شویم تقاضاهای جدیدی در زمینه اشکال ساختاری به وجود می‌آیند. و توسعه ابعاد ساختاری سازمان‌های دانش محوری که می‌خواهند در چنین شرایطی به صورت موفقیت آمیز عمل کنند، ضروری می‌سازد.

#### توسعه ابعاد ساختاری برای سازمانهای دانش محور

سیر گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیر متمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این گونه سازمان‌ها روابط غیررسمی می‌توانند 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 فرایندمحور را به خود اختصاص می‌دهند. به عنوان مثال سازمان‌های شبکه‌ای بدون توجه به امکان وجود ساختارهای رسمی اساسا بر روابط غیررسمی مبتنی هستند (Mayer and Vinot, 1993). اجتماعات کاری نیز عمدتا از یک مجموعه روابط غیررسمی تشکیل شده‌اند. ساختارهای غیررسمی می‌توانند در کنار ابعاد ساختاری سه گانه سنتی، زمینه بسیار قوی‌تری برای ساختاردهی سازمان تشکیل دهند.

اما شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش محور و الزاماتی که برای سازمانها ایجاد کرده‌اند، نشان می‌دهد که این چهار بعد برای تغییر و موفقیت ساختارهای مدرن کفایت نمی‌کنند. این امر منجر به ساختاردهی سازمانی و کشف ابعاد اساسی عمیق‌تری از ساختار در بازارهای پویا شده است. برای ایجاد سازمان‌های دانش محور به شکل اجتماعات کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد<sup>۷</sup>، روابط تعاملی برون‌گرا<sup>۸</sup> و روابط عاطفی فراگیر<sup>۹</sup> می‌باشد (Wang and Ahmed, 2003) که در ادامه به تشریح این ابعاد و نقش آنها در سازمان‌های دانش محور پرداخته می‌شود:

۱) **روابط مبتنی بر اعتماد:** اعتماد سازمانی موجب اثر بخشی و حذف موانع محدود کننده درجوامع می‌شود. به طوری که می‌توان اطمینان حاصل کرد که به وسیله همکاری، انسجام و هماهنگی موجود ایده‌های جدیدی خلق می‌شوند که برای کل سازمان مفیدند (Ackoff, 1994). همچنین با کمک اعتمادسازی درک واضحی از دیدگاه سازمانی و استراتژی در تمام سطح سازمانی ایجاد

7 - Trust – Based Relationship

8 - Externally – Oriented Interactive Relationship

9 - Emotionally– Inclusive Relationships

می شود. ساختارهای دانش محور به دلیل نیاز شدیدی که به دانش دارند، باید اعتماد محور باشند، نه کنترل محور. برای خلق و تسهیم دانش باید سطح بالایی از اعتماد و خوش بینی در روابط اعضاء سازمان با یکدیگر وجود داشته باشد (Liedt, 1999).

افراد توانمند شده دانش را به صورت آزادانه خلق و تسهیم می کنند. روابط مبتنی بر اعتماد موجب شفافیت سیاسی، ارتباطات موثر و مهارت های همکاری می شود (Miles and Snow, 1994).

۲) **ارتباطات تعاملی برون گرا:** ساختار اصلی سازمان های دانش محور از توافقات ساختاری خوب تعریف شده و هدفمند تشکیل شده است که به جای برنامه ها، رویه ها و روندهای مشخص داخلی، هدایتگر تعاملات هستند (Miles and Snow, 1992). درجه تعاملات خارجی نشان دهنده گشودگی ساختار سازمانی و کم رنگ شدن مرزهای سازمانی است و در عین حال رقابتی بودن در محیط را نشان می دهد. نگرش ها و رویکردهای تنگ نظرانه موجب محبوس کردن دانش و محدود نمودن تسهیم آن می شود. از طرف دیگر محیط های همکارانه که مرزهای خارجی را گسترش داده اند، خلق دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می سازند. تعاملات داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیق تر پیوندهای غیررسمی، شخصی و رفتاری را فراهم می سازند و این عوامل اثر تعیین کننده ای در موفقیت مدیریت دانش دارند (Wang and Ahmed, 2003).

۳) **روابط عاطفی فراگیر:** وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می دهد به ارزش ها و توانمندی های سازمانی به شیوه های سازمان یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی فرصت های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می کند و در عین حال انسجام را نیز به همراه دارد (Hatch, 1999). هم افزایی عواطف سازمانی و حداکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق مساعدت های خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه ظرفیت خودمدیریتی افراد و گروه های سازمانی می شود (Brerly et al, 2000). توسعه سازمان های دانش محور مستلزم پایان دادن به اقدامات

تحکمی عقلایی<sup>۱۰</sup> و تشویق گشودگی در روابط<sup>۱۱</sup> و تجربه گرایی<sup>۱۲</sup> به منظور رسیدن به تنوع است (Narch, 1976). ساختارهای دانش محور به وجود تعادل بین تنوع (مساعدت های چندگانه) و وحدت (تبدیل مساعدت های مختلف به عملکرد واحد سازمانی) نیاز دارند (Eisen Berg, 1984).

این سه بعد با ساختارهای رسمی و غیررسمی همزیست بوده و موجب رشد یکدیگر می شوند. این ها ابعاد اساسی دیگری هستند که به مواجهه با چالش های موجود در اقتصاد دانش محور کمک می کنند. با توجه به این هفت بعد مذکور، ساختار مکانیکی با روابط وظیفه ای، روابط سلسله مراتبی، کنترل و تمرکز مناسب است و ساختار ارگانیکی تغییری به سوی رشد روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط تعاملی برون گرا و روابط عاطفی فراگیر را ارائه می کند. سازمان های دانش محور به شکل اجتماعات کاری این تغییر را به جلو رانده و نیازمند توسعه کامل در جهت چهار بعد مذکور می باشند (نمودار شماره ۳) (Wang And ahmed, 2003).

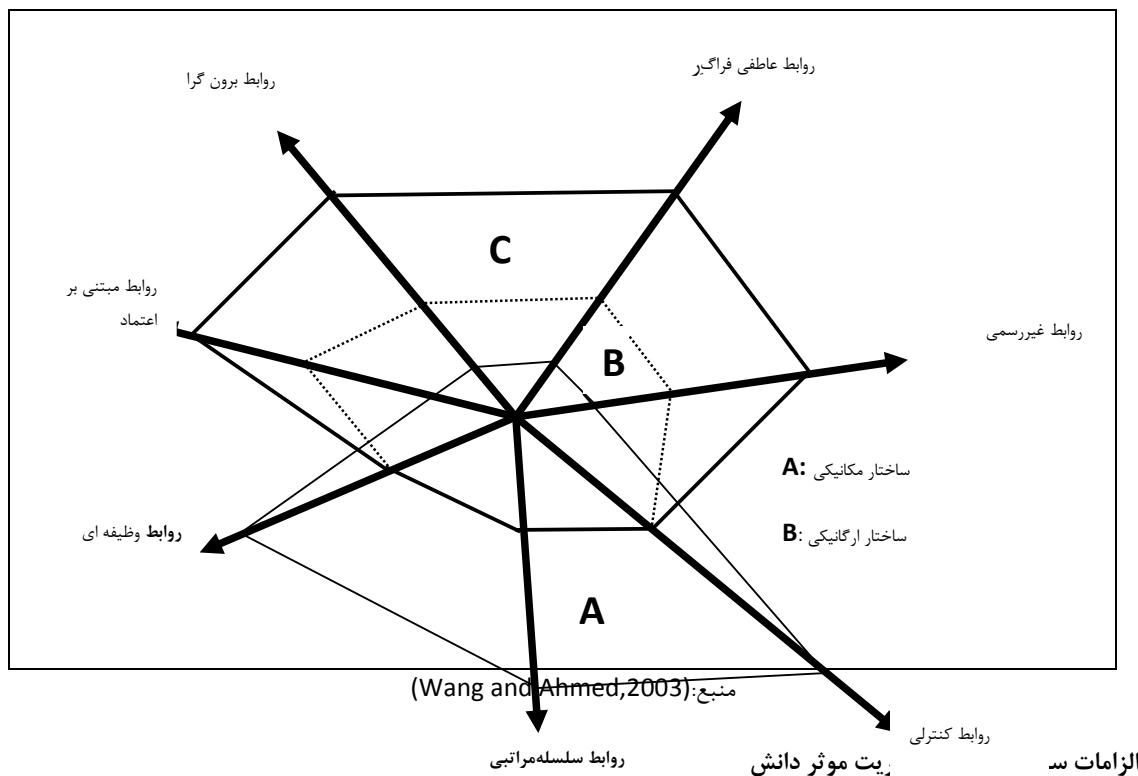
بنابراین با ورود به یک فضای دانشی سازمان ها برای بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیرتر و منعطف تر باشند. ادراکات سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد در مواجهه با چالش ها و نیازهای جدید اقتصاد دانشی با شکست روبرو می شوند. به هر حال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختاری جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط دانش محوری را برآورده سازند به کمک ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. و در این میان روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و ادراک فعالیت های ساختاری بر عهده دارند. این ابعاد اثری واقعی سازمان های رقیب را در زمینه توانمندی پویا در اقتصاد دانشی تعیین می کنند. گذار کلی ساختار سازمانی نشان دهنده روندی است که به طور روزافزون به سمتی پیش می رود که در یک محیط پویا ساختار سازمانی باید بازتر از تعاریف موجود، عاطفی تر از عقلانیت جامع، تعاملی تر، منعطف تر، اعتماد محورتر و غیر رسمی تر باشد.

<sup>۱۰</sup> - Rational Imperactives

<sup>۱۱</sup> - Playfulness

<sup>۱۲</sup> - Exprimentetion

نمودار شماره ۳: توسعه ابعاد ساختار سازمانی



درشرایطی که بقا و مزیت رقابتی سازمانها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره گیری 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 موثر دانش در سازمان عبارتند از:

- ۱) **کاهش مرزها:** سازمانهای دانشمحور نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جدا کننده و ایجاد یک چهارچوب فکری مشترکند که به وسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود. در این صورت ذخیره دانش سازمانی می تواند ورای محدودیت های مرزهای فیزیکی گسترش یابد. انجام چنین کاری کارکنان سازمان را قادر می سازد که بدون ممانعت ساختارها و کنترل های رسمی به اطلاعات دسترسی داشته باشند. روابط غیررسمی نقش مهمی در از میان برداشتن این مرزها ایفا می کنند.
- ۲) **سیالیت<sup>۳</sup>:** مدیریت موثر دانش مستلزم جریان دانش است نه انباشته کردن آن (Perez-Bustraman, 1999). سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تاثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. روابط غیر رسمی موجب ارتقا شبکه های داخلی و خارجی مناسب برای تسهیل جریان دانش می شوند.



۳) **تعامل**<sup>۱۴</sup>: مدیریت دانش موثر تا حدود زیادی به مدیریت کردن دانش ضمنی<sup>۱۵</sup> متکی است. روابط غیررسمی موجب افزایش تعاملات بین فردی، فراوظیفه ای، و درون سازمانی می شود و مهمترین روش خلق، کدگذاری و تسهیم دانش ضمنی محسوب می شود.

۴) **انعطاف پذیری**: برای اینکه بتوان ستاده های مبتنی بر دانش را به صورت موثر 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 سازمان ها نمی توانند چهار چوب های نامنعطفی باشند؛ بلکه پدیده های پویایی هستند که به وسیله فرایندهای مختلفی خلق می شوند و دوباره تجلی پیدا می کنند. این الزام به وسیله روابط غیررسمی برآورده می شود (Wang, 2003).

### اجتماعات کاری<sup>۱۶</sup>

استعاره مناسبی که برای تشریح سازمان های دانش محوری که ویژگی های آنها ذکر شد، وجود دارد، اجتماعات کاری است. اجتماعات کاری شامل گروه هایی از افراد است که به طور مستمر در مورد یک زمینه بخصوص، یک مجموعه مسائل و یا یک موضوع مورد علاقه با هم مشارکت می کنند و دانش و تجربه ای را که در این زمینه در اختیار دارند، در یک تعامل منظم تسهیم می کنند، تا به نتایجی دست یابند که هم برای ذینفعان آن گروه مفید است و هم موجب بهسازی و یادگیری فردی می شود (Lave and Wenger, 1991, Wenger, 1998). اجتماعات کاری از ساختار رسمی تشکیل نشده اند؛ بلکه فرایندهایی هستند که در سطح سیستم ها مطرح می شوند. اجتماعات کاری در ذهن افرادی که در تعامل با یکدیگر و یا در ارتباط با نهاد بزرگتری که در آن قرار گرفته اند، شکل می گیرند (Liedt, 1999). اجتماع کاری یک بعد ساختاری است که نه تنها منابع دانش را مدیریت می کند، بلکه در انطباق با تهدیدها و فرصت های اقتصاد جدید به سازمان کمک می کند (Wang, 2003).

این مباحث نشان می دهد که تعهد خالصانه به این که به سازمانها به عنوان اجتماعات کاری نگاه کنیم نه به عنوان بازار، می تواند موجب خلق توانمندی و توسعه توانمندی های پویایی شود که به سبک مزیت رقابتی در اقتصادهای دانشی منجر می گردد (Liedt, 1999). این امر مستلزم وجود ساختاری است که از ویژگی هایی همچون کاهش مرزها<sup>۱۷</sup>، سیالیت، تعامل و انعطاف پذیری برخوردار باشد که وجود این ابعاد ساختاری اغلب به وجود روابط غیررسمی بستگی دارد.

روابط غیررسمی می توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی تر تشریح کنند. روابط غیررسمی نشان دهنده درجه تحرک پذیری نیروی کار و آزادی عمل و رای 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 نشده اند. بنابراین ساختار غیررسمی یک مفهوم بسیار انتزاعی است. از طرف دیگر ساختار سازمانی رسمی می تواند فریبنده باشد زیرا بسیاری از فعالیتهای سازمانی و رای چهارچوب ساختار رسمی انجام می شوند. ممکن است افراد کلیدی که واقعا 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 کامل تری از اجزاء سازمان ارائه می کند.

علاوه بر این توافق زیادی بر روی این موضوع وجود دارد که روابط غیررسمی ضرورتا با روابط سازمانی رسمی منطبق نیستند (Lincoln, 1962, Tichy, 1997). نتایجی که از روابط غیررسمی یا شخصی ایجاد می شود همیشه با آثاری که از روابط رسمی ایجاد می شوند، یکسان نیستند (Stevenson and Brtunek, 1996).

<sup>۱۴</sup> - Interactiveness

<sup>۱۵</sup> - Tacit Knowledge

<sup>۱۶</sup> - Communities of practice

<sup>۱۷</sup> - Boundary -Less

### ساختار مناسب سازمان های دانش محور

ساختار درونی سازمان می تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد (Nonaka and Takiochi, 1995). برای اینکه سازمان ها بتوانند، دانش را به طور موثر 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 ویژگیهایی آنها مستقیماً بر خلق، و انتقال، ذخیره سازی و بکارگیری دانش در سازمان تاثیر گذار است. که در ادامه به تشریح این شاخصها پرداخته می شود:

**رسمیت:** رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۷: ۸۸). میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری میزان رسمیت سازمان را مشخص می کند. خلق دانش نیازمند انعطاف پذیری و تاکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل گیری ایده های جدید محدود می شود. در حالیکه انعطاف پذیری موجب ارائه شیوه های بهتر انجام کارها می شود. بنابراین افزایش انعطاف پذیری در ساختار سازمان می تواند به موفقیت مدیریت دانش در سازمان کمک کند (Graham and Pizzo, 1996). همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش بینی نشده روبه افزایشند، سازمان ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده ها و رفتارهای جدید را تشویق می نماید (Daman Pour, 1999). وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می شود که برای خلق دانش ضروری اند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضاء سازمان اجازه می دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).

**تمرکز:** تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم گیری 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 کنترل رسمی ای که بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می شود، مربوط می شود. مدیریت علمی بر تعریف کار و نحوه انجام آن تاکید داشت. وظیفه<sup>۱۸</sup> عموماً به عنوان یک تکه از کار که به یک فرد اختصاص می یافت تعریف می شد. در سازمان های سنتی کارها همانند یک ماشین به بخش های تخصصی و جداگانه شکسته می شدند. دانش و کنترل کارها در راس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می رفت به همان صورت که به آن ها گفته می شود، عمل کنند. در مقابل، در سیستم های اجتماعی پویا "نقش"<sup>۱۹</sup> مطرح می شود. نقش با اختیار<sup>۲۰</sup> و مسئولیت همراه است و به فرد اجازه داده می شود تا بر اساس صلاح دید و توانایی های خود عمل کند تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان های دانش محور کارکنان یک نقش را در تیم و یا واحدی از سازمان ایفا می کنند و ممکن است این نقش ها دائماً بازتعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان ها قوانین و مقررات نسبتاً کمتری وجود دارد و دانش و کنترل کارها به جای اینکه در اختیار مدیران رده عالی باشد در اختیار خود افراد است. کارکنان تشویق می شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان مراقب مسائل باشند (Fred, Luthans, 1998:49).

وجود تمرکز در اختیارات تصمیم گیری میزان ارائه راه حل های خلاق، را به شدت کاهش می دهد در حالیکه توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه گرایی و آزادی بیان می شود. این ها عواملی هستند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می دهند (Graham and Pizzo, 2001). علاوه بر این ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده ها می شوند. زیرا کانال های ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان بر می باشند (Benet and Gabriel, 1999). بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و ایده ها خلق دانش میسر نخواهد بود.

<sup>۱۸</sup> - Tack

<sup>۱۹</sup> - Role

<sup>۲۰</sup> - Discertion

یک ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی فراهم می کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیل دانش مشارکت نمایند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضاء سازمان موجب تسهیل خلق، انتقال، ذخیره سازی و بکارگیری دانش می شود. بنابراین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش خلق و دانش می شود (Starhuck, 1992).

**جریان اطلاعات و ارتباطات:** جریان اطلاعات بر کانالهایی که از طرق آن پیامها منتقل می شوند اشاره دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸). در سازمانهای جوان و کوچک، ارتباطات عمدتاً به صورت غیررسمی و رودررو انجام می شود. کنترلها و سیستمهای اطلاعاتی کمی وجود دارد زیرا رهبران عالی رده سازمان عموماً خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب و کار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می شود، فاصله بین رهبران عالی رده و کارکنان هسته فنی افزایش می یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستمهای رسمی استفاده می شود. در این چنین سازمانهایی بیشتر بر ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا) تاکید می شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).

در سازمانهای دانش محور اطلاعات اهداف مختلفی را دنبال می کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می دارد. سازمان دانش محور تلاش می کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می توانند سریعاً عمل کنند. در واقع ایدهها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می کنند. مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانالهایی هستند که ایدهها بتوانند در همه جهات جریان یابند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان است. و از این رو

تسهیل و تنظیم تعاملات افراد اهمیت بسیار زیادی در این گونه سازمانها دارد. علاوه بر این سازمانهای دانش محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه کنندگان و حتی رقبا حفظ می کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. فناوری اطلاعات یکی از شیوههای در تماس بودن با افراد است (Hong, 1999).

**موقعیت اسناد و مدارک (شفافیت):** یکی از عوامل موثر بر اجرای مراحل مدیریت دانش در یک سازمان، وضعیت اطلاعات و مدارک موجود در آن سازمان است. مواردی از اطلاعات موجودند که در سطح خاصی از کارکنان محدود می شوند و از تسری دانش در سراسر سازمان جلوگیری می کنند. تاکید زیاد بر محرمانه نگه داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان، دشواریهایی را برای تسهیم اطلاعات بین افراد، واحدها و سازمانها ایجاد می کند (Wang and Ahmed, 2003).

#### ابعاد محتوایی سازمانهای دانش محور

منظور از عوامل محتوایی سازمان، عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی است. نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره وری ساختار سازمانی به عوامل محتوایی اقتضایی نظیر استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید با این عوامل محتوایی سازگار شده و تعادل برقرار کند (دفت، ۱۹۹۸). در عصر دانایی محوری توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می زند. از اینرو از این رو شناخت عوامل اقتضایی که از اثر تعیین کنندهای در ایجاد و توسعه سازمانهای دانش محور برخوردارند، ضروری است. مهمترین عوامل محتوایی سازمانهای دانش محور که تاثیر به سزایی بر ساختار این سازمانها داشته اند، محیط، تکنولوژی و فرهنگ می باشند که در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد محتوایی و تاثیر آنها بر ابعاد ساختاری سازمان پرداخته می شود:

## محیط

از آستانه قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا پیدا کرده است و دنیا به سوی اقتصاد دانش‌محور پیش می‌رود. اقتصاد دانش‌محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است (گان پائی، ۲۰۰۰). توسعه پایدار و همه‌جانبه مبتنی بر دانایی و توسعه فناوری شده است، توسعه فناوری نیز به نوبه خود بر محور نوآوری و خلاقیت در عرصه علم استوار است که بستر و فرهنگ پژوهش زیربنای آن است. فناوری اطلاعات باعث شده تغییرات بنیادینی در اقتصاد و جوامع ایجاد شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). در چنین اقتصادی اولویت منبع مورد استفاده بنگاههای اقتصادی نیز تغییر کرده و منابع انسانی متخصص به عنوان مهمترین منبع مورد استفاده شرکتها و سازمانها مطرح می‌باشد. توسعه و آموزش این منابع که به کارکنان دانشی معروفند، در اولویت برنامه‌های سازمانهای پیشرو قرار گرفته است. در این اقتصادها، ارتباطات و دانش به عنوان مواد خامی در نظر گرفته

می‌شوند که افراد از آنها به عنوان ابزار آموزش جهت ارتقای سطح زندگی خود و تبدیل شدن به نیروی کار ماهر و دانش‌محور استفاده می‌کنند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). تغییرات مستمر دانش، وضعیت عدم تعادل نوینی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌نماید. به طور کلی در این فضا، کسب، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران است. در این زمینه اندیشمندان مدیریت معتقدند تنها مبنا و اساس تشکیل، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی همانا پایگاه دانش سازمان است. آنان پایداری مزیت رقابتی را منوط به نوآوری و نوآوری را نیز معلول همان پایگاه دانش می‌دانند (پال و همکاران، 1997). در همین راستا، دراکر نوآوری را کاربرد دانش برای تولید دانش جدید، تعریف نموده است و از نوآوری به‌عنوان قلب بهره‌وری یاد می‌کند.

بنابراین در شرایط رقابتی یاد شده، دانش و نوآوری، به دو بازوی رقابتی قوی برای بقاء و موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. این تغییرات باعث شده که سازمان‌ها و حتی دولت‌ها در نحوه کسب و کار و اداره امور خود به بازبینی بپردازند. پیدایش سازمان‌های دانش‌محور نیز زاینده چنین تحولاتی می‌باشند.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان "ارزش‌های غالب که بوسیله یک سازمان حمایت می‌شود توصیف شده است" یا "فلسفه‌ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند"، یا "ارزشهایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد" یا "مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضاء سازمان مشترک می‌باشند." با نگاهی دقیق به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستانها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان بوجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضاء باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود آید (الوانی، دانائی فرد ۳۸۱: ۱۳۷۶).

موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به طور موثر در سازمان خلق و تسهیم شود، که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (Wang and Ahmed, 2003). ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند، که در ادامه مبحث به تشریح این ابعاد و ویژگی‌های فرهنگی در سازمان پرداخته می‌شود:

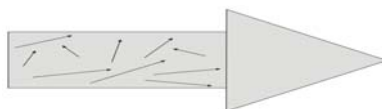


**فرهنگ گشودگی:** در سازمان دانش محور فرهنگ گشودگی<sup>۲۱</sup>، از اهمیت خاصی در موفقیت سازمان برخوردار است. در این سازمان هایی افراد نسبت به کلیت سیستم، ارتباط اجزاء و نحوه تعامل بخش های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط، آگاهی دارند. وجود چنین فرهنگ و تفکری در سازمان، مرزهای درون سازمانی و بین سازمانی را حداقل می سازد. علاوه بر این برای ارتقاء فرهنگ گشودگی در سازمان باید اقدامات و نشانه هایی که موجب اختلاف موقعیت ها می شوند، مانند سالن غذاخوری مدیران و یا فضای پارک رزرو شده از بین بروند. هر یک از اعضاء سازمان می توانند یک مساعدت کننده<sup>۲۲</sup> با ارزش باشند. سازمان باید شبکه ای از روابط فراهم سازد که به افراد اجازه دهد قابلیت های خود را توسعه دهند. تاکید بر اینکه با هر کس با مدارا و احترام رفتار شود، فضایی را ایجاد می کند که در آن افراد آزادند که تجربه کنند، ریسک کنند، اشتباه کنند و همه این ها موجب تشویق یادگیری می شود (Luthans, 1998:49).

**فرهنگ یادگیری:** وجود فرهنگ تشویق یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید را افزایش می دهد. سازمان ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنانشان کمک می کنند که نقش فعال تری در خلق دانش ایفا کنند. زمانی که صرف یادگیری می شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان ها باید برای موفقیت در خلق دانش، فرهنگ یادگیری را در سازمان تشویق کنند (Quin et al., 1996). یادگیری سازمانی در فرآیندی پیچیده، مداوم، مستمر و پویا آشکار می گردد و حاصل این فرایند دانش سازمانی است.

سنگه (۱۳۸۰) تمایز بنیادی بین سازمان های یادگیرنده و سازمان های سنتی را در سلطه و برتری پنج اصل تفکر سیستمی، مهارت های فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی می داند. به عقیده وی یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن اعضا گروه به گونه ای همسو شوند که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعا طالب آن بوده اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن قاعده آرمان مشترک است. در عین حال رکن اصلی دیگر مهارت های فردی است. اما آرمان مشترک و استعداد فردی به تنهایی کافی نیستند. یادگیری جمعی علی رغم اینکه با قابلیت های فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است اصولا نظامی گروهی تلقی می شود. اگر تصویر اعضا یک تیم را به عنوان مجموعه ای از افراد با درجات متفاوتی از قدرت فردی رسم نماییم که هر یک نیروی خود را در جهت متفاوتی به کار گرفته اند، ممکن است حاصل قضیه چیزی شبیه شکل زیر خواهد بود.

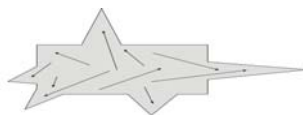
قابلیت های فردی در گروه



منبع: سنگه: ۱۳۸۰

پیش از آنکه قدرت یافتن تک تک افراد منجر به تقویت گروه شود، هم سوئی، شرط لازم است. تقویت افراد زمانی که سطح پایینی از هم سوئی برقرار است، موقعیت را دشوارتر و مدیریت بر آنها را سخت تر می سازد. خصوصیت بارز گروه هایی که به خوبی همسو نشده اند، اتلاف انرژی است.

تقویت قابلیت های فردی بدون ایجاد همسوئی در گروه

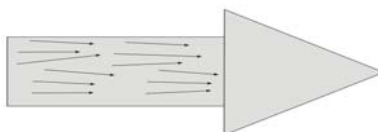


<sup>۲۱</sup> - Openness

<sup>۲۲</sup> - Contributor

بهترین وضعیت زمانی است که گروهها به خوبی همسو شده باشند. در این صورت اشتراکی در جهت‌ها، به وجود می‌آید که باعث هماهنگی و همخوانی بین توان افراد خواهد شد. در این حالت انرژی کمتری از بین خواهد رفت. هیچ یک از افراد، علائق و منافع شخصی خود را قربانی نقطه نظر گروهی نمی‌سازند، بلکه نگرش گروهی نیز به منزله گسترش نقطه نظر فردی ایشان خواهد بود.

هماهنگی و همخوانی در قابلیت‌های فردی اعضاء گروه



منبع: سنگه: ۱۳۸۰

باید توجه داشت که ایجاد توانائی‌های گروهی چالشی دشوارتر از بوجود آوردن توانائی‌های فردی است. به همین دلیل است که گروه‌های فراگیر نیازمند زمینه‌های تجربی هستند که در قابلیت‌های یادگیری جمعی خود را تقویت نمایند (هرون و ریسون، ۱۹۹۷).

**فرهنگ تسهیم:** یکی از مهمترین مباحث مورد توجه در سازمان دانش‌محور این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحدهای مختلف سازمانی تسهیم می‌شوند. فرهنگ تسهیم دانش یکی از مهمترین عواملی است که باید قبل از هر

استراتژی جدیدی در سازمان‌های دانش‌محور مورد توجه قرار گیرد. استودارت (۲۰۰۱:۱۹) عنوان می‌کند تسهیم دانش تنها در صورتی انجام می‌گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند. هر تغییری باید در جهت فرهنگ سازمان انجام گیرد. (Mc Dermot;2001:76). منظور از تسهیم دانش اقداماتی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد (Lee;2001:324).

نوناکا (۱۹۹۹:۶۷) عنوان می‌کند افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. دو مسئله بالقوه نگرشی/رفتاری کارکنان در این زمینه این است که چگونه باید آنها را برای تسهیم دانشی که دارند آماده نمود و نیز چگونه می‌توان بر مقاومت در مقابل تسهیم دانش در سازمان غلبه نمود. به عقیده مک دموت (۲۰۰۱:۷۷) در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند آنرا یک فرآیند طبیعی می‌دانند.

به هر حال معمولاً در سازمان‌های بزرگ افراد تمایل دارند به جای اینکه دانش را یک منبع سازمانی محسوب کنند، با دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی خودشان برخورد کنند. گوه (۲۰۰۲:۵) بیان می‌کند اغلب مدیران، دانش کلیدی را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و یا ضمانت استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آنرا با دیگران تسهیم کنند. لیم و کلوباس (۲۰۰۰:۴۲۳) عنوان می‌کند افراد اغلب دانش را نزد خود نگه می‌دارند و آن را به راحتی تسهیم نمی‌کنند. اگر افراد از انگیزه شخصی قوی برخوردار نباشند، دانش را تسهیم نخواهند کرد و اغلب بدون نگرانی از اینکه به خاطر تسهیم دانش چه چیزی را از دست خواهند داد و یا بدست خواهند آورد، چنین کاری را انجام نخواهند داد.

**فرهنگ اعتمادمحوری:** اعتماد موجب تسهیل تبادل دانش در سازمان می شود. وقتی که سطح اعتماد در روابط میان اعضاء سازمان بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند (Nerhepiet and Goshal, 2001). فقدان اعتماد در بین کارکنان یکی از مهمترین موانع انتقال دانش است. افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش می شود. وجود اعتماد در سیستم های فرا وظیفه ای و بین سازمانی نیز یک عامل ضروری است. زیرا مضایقه در اطلاعات آسیب جدی به خلق دانش خواهد رساند (Lee and Choi, 2003).

### تکنولوژی

عوامل بسیار زیادی وجود دارند که موجب موفقیت سازمان ها در به کارگیری استراتژی مدیریت دانش می شود. اما شاید یکی از مهمترین عوامل موثر، گسترش زیرساخت های مناسب فناوری های اطلاعاتی باشد. استفاده از اینترنت، اینترنت، پست الکترونیک، پست صدا، دورنگار، کنفرانس رادیویی/تلویزیونی و کامپیوتری نمونه هایی از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان های دانش محور مورد استفاده قرار می گیرند و از این لحاظ آن ها را به سازمان های الکترونیک تبدیل می کند. استفاده از این فناوری ها موجب می شود که سطوح سلسله مراتبی دیگر نتواند ارتباطات سازمانی را محدود نماید. کارکنان سازمانی می توانند فوراً و در هر زمانی به هر شخصی و با هر جایی به برقراری ارتباط بپردازند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۷۴-۲۷۰). این فناوری ها موجب توانمند شدن سازمان های دانش محور می شوند و به عنوان موثرترین وسیله جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می گردند (Wang and Ahmed, 2003).

فناوری های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می سازند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می توانند یک سیستم خیره و یا پیشتنبانی تصمیم گیری را ایجاد کنند؛ ثانیاً IT کمک می کند که افراد با تخصص های ویژه در جریان فعالیت یکدیگر قرار گیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود (Bloodyood and Salisbury, 2001: 62).

IT به شیوه های مختلفی بر مدیریت دانش تاثیر می گذارد (Lee and Choi, 2003):

۱. IT جمع آوری سریع، ذخیره سازی و تبادل دانش را به گونه ای تسهیل می کند که در گذشته به هیچ وجه امکان پذیر نبوده است.
۲. IT موجب ادغام و انسجام اجزاء مختلف دانش می شود که به صورت جزء به جزء جریان دارند. این انسجام موجب از بین رفتن موانع موجود در ارتباطات بین بخش های مختلف سازمان می شود.
۳. IT موجب تقویت همه روش های خلق، انتقال، ذخیره و بکارگیری دانش می شود.

### نتیجه گیری

با ورود به عصر دانایی، سازمانها برای بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیر و منعطف تر باشند. ادراک سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد در توسعه سازمانی برای مواجهه با چالشها و نیازهای جدید با شکست روبرو می شود. ابعاد ساختاری اولیه از تشریح کامل ساختار سازمان های دانش محور ناتوانند. زیرا ساختار و روابط غیررسمی نقش مهمی در این سازمانها دارند، درحالی که ابعاد ساختاری اولیه صرفا به تشریح ساختارهای رسمی کمک می کنند. از این رو، برای توسعه و شناخت سازمان های دانش محوری که می توانند نیازهای جدید اقتصاد دانشی را برآورده سازند به ابعاد ساختاری جامع تری نیاز است. این ابعاد عبارتند از: روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون گرا. روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و شناخت ماهیت ساختار و کارکردهای در سازمان بر عهده دارد و این ابعاد می توانند به درک بهتر تنظیو و درک بهتر روابط غیر رسمی در سازمان کمک می کنند. تغییرات اساسی ای که در محیط، تکنولوژی و فرهنگ در عصر دانایی صورت گرفته است، نشان دهنده گذاری در ساختار است که از ساختارهای رسمی و سلسله مراتبی به سمت ساختارهایی پیش می رود که بازتر از تعاریف موجود، احساسی تر از عقلانیت جامع، تعاملی تر، منعطف تر و اعتماد محورتر می باشد.



#### منابع:

- دانیپورت، تامس، پروساک و لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر ساپکو.
- دسلر، گری، (۱۳۷۸) مبانی مدیریت منابع انسانی، (ترجمه علی \*پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی \*پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶)، تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۰)، پنجمین فرمان، (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن)، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، تهران.
- فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین، و خادمی، مهدی؛ نظریه‌های ارتباطات سازمانی؛ موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۳.
- منوریان، عباس (۱۳۸۱) طراحی ساختار سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۸۳)، الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مدیریت تحول، ویژه نامه مدیریت منابع انسانی شماره ۴۳.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۸۳)، خط‌مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش‌محور، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت
- منوریان، عباس، سازمانهای متناسب با عصر اطلاعات، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۵-۴۶، پاییز و زمستان ۱۳۷۸.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London

Burns, T. Stalker, G.M. 1961, *The Management Of Innovation*, Tavistock, London.

Checkland, P. 1999, *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*, John Wiley And Sons, UK.

Daft, R. L, Weick, Ke, 1983, "Toward A Model Of Organization As Interpretation System Systems", *Academy of Management Review*, 9,2, pp. 284-95.

Daft, Richard L.. 1998. *Organization Theory and Design*. 6 Edition. Ohio: South western college publishing.

Davenport T. H. (1997), *Mastering The Information And Knowledge Environment*, Oxford University.

Hankinson, P. Hankinson , G. 1998, "The Role Of Organizational Structure In Successful Global Brand Management: A Case Study Of The Pierre Smirnoff Company", *Journal Of Brand Management*, 6, 1, 29-43.

Hankinson, P., Hankinson, G. (1998), "The role of organisational structure in successful global brand management: a case study of the Pierre Smirnoff Company", *Journal of Brand*



*Management*, Vol. 6 No.1, pp.29-43.

Hatch, M.J, 1999, "Organizational Structure", *Organization Studies*, 20, 1, 75-100.

Liedtka, J. 1999, "Linking Competitive Advantage with Communities Of Practice", *Journal Of Management Inquiry*, 8, 1, 5-16.

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.

Mintzberg, H. 1983, *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.

Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organization*. Englewood Cliff, NJ: prentice-Hall

Nonaka E. Takeuchi hH. (1995), *The Knowledge Creation Company-How Japanies Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

Nonaka, I, 1991, "The Knowledge – Creating Company", *Harvard Business Review*, 96-104.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford,

Piercy, N., Cravens, D. (1994), "The network paradigm and the marketing organisation", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No.3, pp.7-34.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, NY, .

Schein, E.H. (1971), "The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7 pp.401-26.

Schein, E.H. (1988), *Organisational Psychology*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, .

Scott, R.W. (1981), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood, London

Rooney, D. And Hearn, G. (2002), " The Future Role Of Government In Knowledge-Based Economy ", *Foresight*, Vol. 4 No. 6 , Pp. 23-33.

Schein, C. (1985), *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, D.H , 1988, *Organizational Psychology*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nj.

Scott, R.W 1981, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood, London.

Wang Catherine L., Ahmed Perveiz, K., *Structure & Structural Dimensions For Knowledge- Based Organizations, Measuring Business Excellence*, Vol7, Issue 1:12.