

## بررسی تحلیلی رابطه ساختار ارگانیک و سرمایه فکری (توسعه یک مدل مفهومی)

محسن مرادی<sup>۱\*</sup>، هدی جاجرمی<sup>۲</sup>

۱- نویسنده مسوول: استادیار، دکترای مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)،  
momoradi2010@gmail.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد،  
hdjajarmi@gmail.com

### چکیده

از دیر باز تشکیلات و ساختار سازمانی، وسیله ای برای دستیابی به اهداف سازمانی بوده است. اجرای مؤثر و موفقیت آمیز مسئولیت ها و وظایف در سایه ساختار چابک و اثر بخش امکان پذیر است. در سالهای اخیر ساختار ارگانیک به عنوان یک راه حل توانسته است علاوه بر شکل دهی مؤثر روابط و وظایف، سازمانها را در پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی یاری رساند. سازماندهی امری پویاست و ساختار ارگانیک با دخالت دادن عامل انسانی گام مهمی در این پویایی برداشته است. سرمایه فکری نیز به عنوان یک مزیت رقابتی بخش عمده ای از بهره گیری از توانمندیهای انسان را فراهم ساخته است. این مقاله با توسعه یک مدل مفهومی به بررسی تحلیلی رابطه ساختار ارگانیک و سرمایه فکری می پردازد.

واژگان کلیدی: سرمایه فکری، ساختار سازمانی، ساختار ارگانیک، مدل مفهومی، فراتحلیل

## An Analytical Investigation of the Relationship between Organic Structure and Intellectual Capital (the Development of a Conceptual Model)

### Abstract

For a long time, organizational structures have been considered as a means of achieving organizational goals. The effective and successful exercise of the responsibilities and duties is possible in the light of an efficient and brisk structure. In recent years, the organic structure as a solution has been able to aid the organizations in responding to their variable environmental needs in addition to the effective formation of relations and duties. Organizing is a dynamic process and the organic structure has taken an important step in this dynamism by using human agents. Intellectual capital too as a competitive advantage has provided the possibility of gaining benefit from human abilities to a large extent. This study investigates the relationship between the organic structure and the intellectual capital by developing a conceptual model.

**Keywords:** Intellectual Capital; Organizational Structures; Organic Structure; Conceptual Model; Meta-Analysis

### ۱-مقدمه

در عصر صنعتی ایجاد ارزش بیشتر به قابلیت<sup>۱</sup> صنعتی و سرمایه گذاری در دارایی های ملموس و مالی بستگی داشت. در حالی که امروزه با تغییر پارادایم اقتصادی از صنعتی به دانش محور<sup>۲</sup>، تنها روش ایجاد ارزش<sup>۳</sup>، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرایند کسب و کار است. به همین دلیل ایتمی<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) معتقد است در عصر حاضر بسیاری از کسب و کارها به این نتیجه رسیده اند که ارزش بر اساس منابع ملموس به دست نمی آید بلکه منابع ناملموس<sup>۵</sup> هستند که ایجاد ارزش می کنند. امروزه با افزایش رقابت و نرخ تغییرات تکنولوژیکی، انتقال دانش در سراسر سازمان ضروری است. دانش عامل به وجود آورنده ارزش است. استفاده از دانش به صورت موفقیت آمیزی باعث رشد جامعه خواهد شد. دانش در کسب و کار به عنوان سرمایه فکری<sup>۶</sup> متجلی می شود (به نقل از بونتیس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). در واقع یکی از پیش شرط های لازم برای افزایش سرمایه فکری انتخاب نوعی ساختار سازمانی است که انتقال دانش را تسهیل کند (رمضان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). سازمان ها دارای دونوع ساختار هستند: ساختار مکانیک<sup>۹</sup> و ساختار ارگانیک<sup>۱۰</sup>. اصطلاحاً ساختار مکانیکی در تئوری های اقتضایی<sup>۱۱</sup> برای توصیف ساختارهایی به کار می رود که کارمندان را وادار به داشتن رفتار قابل پیش بینی می کند. به کلیه کارکنان شاغل در ساختار مکانیکی وظایف خاصی محول می شود که باید آنها را انجام دهند. ساختار مکانیکی برای محیط های با ثبات مناسب است (رمضان، ۲۰۱۱). اما ساختار ارگانیک دارای سیستمی باز، حیطة کنترل وسیع و رسمیت پایین است و سیستم تصمیم گیری آن غیر متمرکز است (داوریان، ۱۳۸۷). ارتباطات در این ساختار بیشتر چهره به چهره و دو طرفه (رو به بالا و پایین) است و به عبارتی ارتباطات شبکه ای و غیر رسمی<sup>۱۲</sup> است. انعطاف پذیری<sup>۱۳</sup> ساختارهای ارگانیک به سازمان ها اجازه می دهد تا در برابر تغییرات سریع محیط خارجی واکنش نشان دهند. بنابراین این ساختار برای محیط های پویا و بی ثبات مناسب است (وانگ و احمد<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳). این ساختار زمینه را برای افزایش انعطاف پذیری، ایجاد خلاقیت<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> Capabilities

<sup>۲</sup> Knowledge base

<sup>۳</sup> Values

<sup>۴</sup> Itami

<sup>۵</sup> Invisible Assets

<sup>۶</sup> Intellectual capital

<sup>۷</sup> Bontis

<sup>۸</sup> Ramezan

<sup>۹</sup> Mechanic structure

<sup>۱۰</sup> Organic structure

<sup>۱۱</sup> Contingency Theory

<sup>۱۲</sup> Informal

<sup>۱۳</sup> Flexibility

<sup>۱۴</sup> Wang & Ahmad

و نوآوری<sup>۲</sup>، افزایش حس اعتماد<sup>۳</sup> بین مدیران و کارکنان و تصمیم گیری مشارکتی<sup>۴</sup> در سازمان فراهم می کند که همه این موارد باعث تسهیل انتقال و به اشتراک گذاری دانش<sup>۵</sup> در سازمان می شود و در نتیجه ایجاد دانش منجر به بهبود سرمایه فکری می شود و مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان بوجود می آورد (ایزاک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

## ۲- چارچوب نظری

### ۲-۱- ساختار<sup>۷</sup>

ساختار به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان بر الگوی روابط درون سازمان، اختیارات و ارتباطات دلالت دارد (فردریکسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸) و برحسب نیاز سه عنصر اساسی پیچیدگی<sup>۹</sup>، رسمیت<sup>۱۰</sup> و تمرکز<sup>۱۱</sup> تعریف می شود (رابینز<sup>۱۲</sup>، ترجمه الوانی، ۱۳۸۲). ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و چگونگی توزیع کارها، قدرت و اختیار را در سازمان نشان می دهد. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی عبارت از نظام رسمی وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگ ساختن افراد، کنشهایشان و به کارگیری منابع را برای نیل به اهداف سازمانی تحت کنترل دارد. اگر چه در خصوص اجزا و ابعاد ساختار سازمانی نظریات متفاوتی ارائه شده است، دفت<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) مهم ترین ابعاد ساختاری را رسمی گرای، تخصصی بودن، استاندارد سازی، سلسله مراتب<sup>۱۴</sup>، پیچیدگی، تمرکز، حرفه گرایی و نسبتهای پرسنلی معرفی می کند (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷). لکن اغلب نظریه پردازان و پژوهشگران مدیریت بر روی سه بعد پیچیدگی، رسمی گرای و تمرکزگرایی اتفاق نظر دارند.

نحوه قرار گرفتن این ابعاد در کنار یکدیگر ترکیبهای مختلفی را به وجود می آورد که به آن الگوی ساختاری<sup>۱۵</sup> یا "طرح سازمانی"<sup>۱۶</sup> می گویند.

### ۲-۱- ساختار سازمانی<sup>۱۷</sup>

ساختار سازمانی کالبدی است که در آن حوزه های اساسی، مأموریت های اساسی، مدیریت های اساسی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم گیری تعیین می شود. دفت (۱۹۹۸) در تعریف ساختار سازمانی اظهار می دارد که ساختار سازمانی در نمودار سازمان نمایان می شود، نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است. (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷)

تقسیم بندی های چندی در مورد ساختار سازمان وجود دارد. محققانی نظیر برنز و استاکر<sup>۱۸</sup> (۱۹۶۱) لارنس و لورش<sup>۱۹</sup> (۱۹۶۷) توانستند گام مهمی در راه ارائه الگویی که دارای ساختارهای متعدد است بردارند. برنز و استالکر (۱۹۶۱) پس از بررسی ۲۰ شرکت تولیدی به این نتیجه رسیدند که سازمان ها به طور کلی از دو نوع الگوی ساختاری یا طرح سازمانی متفاوت پیروی می کنند: ساختار مکانیکی که برای محیط های با ثبات مناسب است و ساختار ارگانیکی که برای محیط های متلاطم و پویا مناسب است. به اعتقاد آنها مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد. (جدول شماره ۱)

برای تفکیک و تشخیص ساختارهای ارگانیک و مکانیک با توجه به ابعاد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز، ساختار مکانیکی به وسیله پیچیدگی، رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می شود در حالی که ساختارهای ارگانیک نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده و تأکید بر روابط موازی به جای

<sup>۱</sup> Creativity

<sup>۲</sup> Innovation

<sup>۳</sup> Trust

<sup>۴</sup> collaborative decision making

<sup>۵</sup> Share knowledge

<sup>۶</sup> Isaac

<sup>۷</sup> structure

<sup>۸</sup> Fredrickson

<sup>۹</sup> Complexity

<sup>۱۰</sup> Formalization

<sup>۱۱</sup> Centralization

<sup>۱۲</sup> Robbins

<sup>۱۳</sup> Daft

<sup>۱۴</sup> hierarchies

<sup>۱۵</sup> Structural model

<sup>۱۶</sup> Organizational design

<sup>۱۷</sup> Organizational Structure

<sup>۱۸</sup> Burns & Stalker

<sup>۱۹</sup> Lawrence & larsh



عمودی دارند و نفوذ در آنها براساس مهارت<sup>۱</sup> و دانش، مسئولیت های انعطاف پذیر و تاکید روی مبادله اطلاعات است. به طور کلی ساختارهای ارگانیک از مهمترین عوامل رشد خلاقیت در سازمان است. یکی از روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن ساختار باز و خلاق است. بدان گونه که مسئولان سازمان به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های بدیع و نوین را داشته باشند، نظرات جدید و ارائه راه های تازه را تقویت کنند و فرایند مستمر تغییر را که لازمه خلاقیت سازمانی است تحمل کنند. (میرکمالی و دیگران، ۱۳۹۰)

جدول (۱): ویژگی های سازمان های ارگانیک و مکانیکی (دانکن و هولبک<sup>۲</sup>، ۱۹۷۳)

| مکانیکی                               | ارگانیکی  |
|---------------------------------------|---|
| کارها تخصصی است.                      | کارکنان در انجام دادن کارها همکاری می کنند.                                   |
| از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است. | وظایف و کارها براساس گروه های کاری تعریف می شوند.                             |
| سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد.     | مقررات و کنترل اعمال نمی شوند و مقررات یا سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارند. |
| اطلاعات و کنترل در انحصار مدیریت است. | اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی امور را کنترل می کنند.           |
| ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.        | ارتباطات مسیر افقی طی می کند.   |

#### ۱-۱-۲- ساختار مکانیک

ساختارهای مکانیکی دارای سیستمی بسته و قانونمند هستند که با محیط در ارتباط نیستند و با ارتباط خیلی کمی دارند. که بستگی به نوع فعالیت های سازمان دارد. در این ساختار، حیطه کنترل بسیار محدود است، تقسیم کار و رسمیت بسیار بالا و سیستم تصمیم گیری متمرکز است (داوریان، ۱۳۸۷). ساختار مکانیکی سازمان به وسیله ویژگی هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکز گرایی، رفتارهای برنامه ریزی شده و در قالب مقررات شناخته می شوند. در این ساختار، مدیر متکی به خط مشی های سازمان بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده، کند عمل می کند (مارچ و سایمون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

#### ۲-۱-۲- ساختار ارگانیک

در نظر گرفتن سازمان به مثابه یک ماشین که در استعاره مکانیکی و دیدگاه کلاسیک مدیریت مورد استفاده قرار می گیرد، وجوه مهمی از سازمان را ناپدید می گرداند. سازمان از جمع انسانها که موجوداتی زنده هستند، ایجاد می شود و مشخصات انسانها در عملکرد آن دخیل است. علاوه بر آن، سازمان به عنوان یک واحد حقیقی و هویت جمعی، همچون یک موجود زنده به منظور تامین نیازهای گوناگون خود با محیط در تعامل است. بدین لحاظ در نیمه دوم قرن بیستم، بر اثر مطالعات نظریه پردازان مدیریت، توجه از علوم مکانیکی به علوم زیستی و طبیعی برای ایده پردازی در زمینه تبیین مفهوم سازمان معطوف شد. در نظریه های نوگرا، سازمان به مثابه موجودی زنده که کاردهای ضروری برای بقا و تطبیق با شرایط متغییر و تهدیدآمیز محیط دارد، در نظر گرفته می شود (بینش، ۱۳۸۸). هنگامی که محیط خارجی سازمان ها پویا و بی ثبات است، ساختار ارگانیک برای سازمان مناسب است (داوریان، ۱۳۸۷). در واقع سازمان های دارای ساختار ارگانیک، شبکه ای انعطاف پذیر وسیال از افراد با استعداد هستند که وظایف مختلفی را انجام می دهند. ساختار ارگانیکی منعطف بوده و میزان نفوذ افراد در آن براساس مهارت و دانش است (میهم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). وظایف در این ساختار انعطاف پذیر بوده و تاکید بر مبادله اطلاعات وجود دارد. ویژگی های اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه اطلاعات غیررسمی و توجه به خودکنترلی، شرایط تطبیق بیشتر ساختار ارگانیک با محیط را فراهم می سازد (مارچ و سایمون، ۲۰۰۹). در مطالعات گالبرایت (۱۹۶۹)، ساختار ارگانیک با توجه به متغیرهایی مانند میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی سازمانی، آموزش و ارتباطات تعریف شده است (کروز و کامپز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در این قسمت هر کدام را به طور مختصر توضیح داده شده است:

تمرکز، اختیار تصمیم گیری را در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی بیان می کند که در هر سازمانی با توجه به شرایط و نوع سیستم مدیریت دارای نوسان است (چایلد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). ساختار متمرکز، ساختاری است که اختیار تصمیم گیری در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارد و ساختار غیر

<sup>۱</sup> Skills

<sup>۲</sup> Duncan & Holbek.

<sup>۳</sup> March & Simon

<sup>۴</sup> Mihm

<sup>۵</sup> Cruze & Camps

<sup>۶</sup> Child



متمرکز، ساختاری است که اختیار تصمیم‌گیری در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارد. ساختار ارگانیک دارای سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. تئوری‌های سازمان رابطه‌ی معکوسی را بین تمرکز و سطوح عدم اطمینان و ابهام موجود در سازمان مطرح می‌کنند. به هر میزانی که وظایف پیچیده‌تر باشد، ساختار غیرمتمرکز مناسب‌تر است (کروز و کامپز، ۲۰۰۳).

رسمیت، نوعی معیار استاندارد برای جهت‌دهی به رفتار کارکنان است. در واقع درجه‌ای است که هنگامی که به صراحت تعریف شده‌اند. سازمان‌ها تمایل به رسمی کردن رفتار کارکنان به منظور کاهش تغییرپذیری و افزایش قابلیت پیش‌بینی دارند (چاپلند، ۲۰۰۸). طبق نظر برنز و استاکر (۱۹۶۱) رسمیت بیش از حد مانع از درک برخی از مشکلات موجود در سازمان می‌شود. به خصوص زمانی که در محیط، عدم اطمینان و ابهام وجود داشته باشد. هر چه رسمیت در سازمان بیشتر باشد، آزادی عمل کارکنان کمتر خواهد شد. در موقعیت‌هایی که پیچیدگی، عدم اطمینان و ابهام در سطح بالایی باشد رسمیت کاهش می‌یابد، چون رسمیت زیاد باعث کاهش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی می‌شود. ساختار ارگانیک دارای سطح پایینی از رسمیت است (کروز و کامپز، ۲۰۰۳).

پیچیدگی ساختاری، حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد (چاپلند، ۲۰۰۸) و به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم‌کار و تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان اشاره می‌کند و حدود واحدها را از لحاظ جغرافیایی تعیین می‌کند که البته به طور نسبی است و دو جنبه تفکیکی دارد:

- تفکیک افقی<sup>۱</sup>: میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌های کارکنان را نشان می‌دهد و بحث تخصص‌گرایی را مطرح می‌کند.

- تفکیک عمودی<sup>۲</sup>: عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی را نشان می‌دهد. یعنی با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. در ساختار ارگانیک بیشتر تفکیک افقی وجود دارد (داوریان، ۱۳۸۷).

آموزش<sup>۳</sup>، به هر میزانی که کار استاندارد سازی نشده باشد و تغییرات و پیچیدگی در آن زیاد باشد، ایجاد هماهنگی از طریق قوانین و نظارت و سرپرستی دشوارتر می‌شود. بنابراین باید توانایی‌های خاصی را در کارکنان ایجاد کنیم. از طریق آموزش، کارکنان توانایی تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند و می‌توانند با شرایط غیر قابل پیش‌بینی محیط بی‌ثبات مواجه شوند و در نتیجه انعطاف‌پذیری سازمان بالاتر می‌رود (کروز و کامپز، ۲۰۰۳).

ارتباطات، در ساختار ارگانیک ارتباطات بیشتر چهره‌به‌چهره و دو طرفه (رو به بالا و پایین) است. به عبارتی ارتباطات شبکه‌ای و غیر رسمی است که باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود (وانگ و احمد، ۲۰۰۳).

## ۱-۲- سرمایه فکری

واژه سرمایه فکری برای اولین بار توسط گالبرایت<sup>۴</sup> (۱۹۶۹) به کار برده شد. در این تعریف "اقدام فکری" چیزی فراتر از "تفکر محض" است. به کارگیری این نگرش<sup>۵</sup> به این معناست که احتمالاً سرمایه فکری پویاتر از شکل ثابت سرمایه است (به نقل از ادوینسون و سولیبون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). استوارت<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) معتقد است سرمایه فکری به گردآوری تمام دانش و توان کارمندان اطلاق می‌شود که می‌تواند به کسب مزایای رقابتی برای سازمان‌ها منتهی شود (به نقل از سلیمی و وراثیان، ۱۳۸۹). الریش<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) سرمایه فکری را به عنوان یک تابع ضربی از مفهوم شایستگی<sup>۹</sup> و تعهد بیان می‌کند (به نقل از از نردروم و اریکسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). در اقتصاد دانشی، سرمایه فکری مهمترین دارایی سازمان است (رمضان، ۲۰۱۱). دانش، اساس سرمایه فکری و قلب قابلیت‌های سازمانی است. از جنبه استراتژیک سرمایه فکری برای ایجاد و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و سازمان برای موفقیت نیازمند سرمایه فکری و توانایی مدیریت کردن این منبع کمیاب است (چن<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). بونتیس<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۶) معتقد است سرمایه فکری، تلاش برای استفاده موثر دانش (محصول نهایی) در مقابل اطلاعات (ماده خام) است. همچنین سرمایه فکری فراهم‌کننده یک پایگاه از منابع جدید است که از

<sup>۱</sup> Horizontal Separation

<sup>۲</sup> Vertical Separation

<sup>۳</sup> education

<sup>۴</sup> Galbraith

<sup>۵</sup> Attitudes

<sup>۶</sup> Edvinsson & Sullivan

<sup>۷</sup> Stewart

<sup>۸</sup> Ulrich

<sup>۹</sup> Competency

<sup>۱۰</sup> Nerdrum & Erikson

<sup>۱۱</sup> Chen

<sup>۱۲</sup> Bontis





طریق آن سازمان می تواند به رقابت پردازد (بونتیس، ۱۹۹۶). بروکینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سرمایه فکری را ترکیبی از دارایی های نامشهود می داند که بنگاه اقتصادی را قادر به ایفای مسئولیت می کند (به نقل از بوس و توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

## ۲-۲- اجزای سرمایه فکری

روس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، به طور کلی مؤلفه های سرمایه فکری را به سه دسته تقسیم می کنند که می توان به شرح زیر بیان کرد: سرمایه انسانی<sup>۴</sup>، سرمایه ساختاری<sup>۵</sup> (سازمانی)، سرمایه رابطه ای (مشتری)<sup>۶</sup>

### ۲-۲-۱- سرمایه انسانی

سرمایه انسانی ترکیبی از ارزش ها، نگرش ها، استعدادها، شایستگی ها و خلاقیت کارکنان می باشد (جدول شماره ۲). شایستگی کارکنان بخش سخت سرمایه فکری است و شامل دانش، مهارت و استعداد کارکنان است. دانش که شامل دانش فنی و دانش آکادمیک است، مهارت که توانایی کارکنان را در انجام وظایفشان نشان می دهد و بیشتر از طریق تمرین کردن (تجربه و عمل) بدست می آید، نگرش کارکنان بخش نرم سرمایه فکری است که شامل انگیزش برای کار و رضایتمندی از کار است. این عامل به عنوان شرط لازم برای اینکه کارکنان با تمام شایستگی شان وظایف خود را انجام دهند در نظر گرفته می شود (نردروم و اریکسون، ۲۰۰۱). خلاقیت به کارکنان در استفاده از دانش و ایجاد نوآوری کمک می کند و یکی از عوامل کلیدی در توسعه سرمایه فکری سازمان است (کاسترو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

### ۲-۲-۲- سرمایه ساختاری

سرمایه ساختاری با سیستم و ساختار یک سازمان سروکار دارد (رمضان، ۲۰۱۱). سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می شود که در بر گیرنده پایگاه های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل های اجرایی، فرایندها، استراتژی ها، برنامه های اجرایی و به طور کلی هر آنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی اش باشد (جدول شماره ۲). اگر یک سازمان دارای نظام ها و رویه های کاری ضعیفی باشد، سرمایه فکری کلی به حداکثر توانایی بالقوه اش دست نخواهد یافت. در حالی که سازمانی با سرمایه فکری قوی دارای یک فرهنگ حمایتی خواهد شد که به افراد امکان می دهد تا دست به کارهای جدیدی بزنند، شکست بخورند و یاد بگیرند. چن و همکارانش (۲۰۰۴) معتقدند سرمایه ساختاری می تواند به کارکنان، برای تحقق عملکرد فکری بهینه و همچنین عملکرد کسب و کار سازمان کمک کند. سرمایه ساختاری تابعی از سرمایه انسانی نیز می باشد. بنابراین سرمایه ساختاری و انسانی در تعامل با یکدیگر به سازمان ها کمک می کنند که به طور هماهنگ سرمایه مشتریان را توسعه داده و به کار گیرند (چن و همکاران، ۲۰۰۴).

### ۲-۲-۳- سرمایه رابطه ای (مشتری)

سرمایه رابطه ای شامل ارزش های موجود در کانال های بازاریابی و روابط توسعه یافته یک بنگاه اقتصادی برای انجام کسب و کار است و در مقایسه با سرمایه انسانی و ساختاری تأثیر مستقیمی بر ارزش سازمان دارد (جدول شماره ۲). در واقع رضایتمندی مشتریان می تواند باعث حفظ روابط تجاری، کاهش کسب قیمت محصول و بهبود اعتبار سازمان شود. رشد سرمایه مشتری به میزان حمایت از سرمایه انسانی و ساختاری بستگی دارد. به طور کلی سرمایه مشتری که به عنوان یک واسطه در فرایند سرمایه فکری عمل می کند، عامل تعیین کننده اصلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازاری و در نتیجه عملکرد کسب و کار سازمان است (چن و همکاران، ۲۰۰۴). امروزه مفهوم سرمایه مشتری را به سرمایه رابطه ای توسعه داده اند، که شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان و دولت برقرار می کند (کاسترو و همکاران، ۲۰۱۱).

<sup>۱</sup> Brooking

<sup>۲</sup> Bose & thomas

<sup>۳</sup> Roos

<sup>۴</sup> Human capital (HC)

<sup>۵</sup> Structural capital (SC)

<sup>۶</sup> Customer capital (CC)

<sup>۷</sup> Castro



جدول (۲): شاخص های سرمایه فکری (چن و همکاران، ۲۰۰۴)

|   |  |                |
|---|--|----------------|
| صلاحیت کارکنان<br>کارآمدی آموزش کارکنان<br>قابلیت کارکنان برای سیاستگذاری و مدیریت<br>آموزش مهارت های کلیدی مدیریتی و فنی | شایستگی های کارکنان                        | سرمایه انسانی  |
| شناخت میزان رضایت کارکنان از ارزشهای شرکت<br>میزان گردش شغلی کارکنان  | نگرش کارکنان                               |                |
| قابلیت خلاقیت کارکنان<br>میزان دخالت کارکنان در ارائه ایده های جدید   | خلاقیت کارکنان                             |                |
| تفاسیر کارکنان از فرهنگ شرکتی<br>شناخت کارکنان از رویکردهای شرکت  | فرهنگ شرکت <sup>۱</sup>                    | سرمایه ساختاری |
| تبیین روابط مابین اختیار، پاسخگویی و مزایا  | ساختار سازمانی                             |                |
| خلق و کاربرد اطلاعات داخلی  | یادگیری سازمانی <sup>۲</sup>               |                |
| دوره فرایند تجاری<br>سطح کیفیت محصول  | فرایند عملیاتی <sup>۳</sup>                |                |
| همکاری و حمایت دو جانبه در بین کارکنان<br>دسترسی به اطلاعات شرکت<br>تسهیم دانش  | سیستم اطلاعات                              | سرمایه مشتری   |
| خلق و کاربرد پایگاه داده مشتری<br>قابلیت خدمات مشتری<br>توانایی شناسایی نیازهای مشتری                                     | قابلیت های بازاریابی <sup>۴</sup><br>اصولی |                |
| سهم بازار<br>پتانسیل بازار<br>شهرت و نام تجاری<br>ایجاد کانال های ارتباطی   | کشش بازار <sup>۵</sup>                     |                |
| رضایت مشتری <sup>۷</sup><br>شکایات مشتری<br>سرمایه گذاری در رابطه با مشتری  | وفاداری مشتری <sup>۶</sup>                 |                |

#### ۲-۴- ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه فکری

طبق نظر برنز و استاکر (۱۹۶۱) مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می‌کند و افراد مستقلاً روش کار را انتخاب می‌کنند. یکی از ویژگی های بارز سازمان‌های ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت و کارآفرینی کارکنان می‌شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است. برنز و استاکر در جواب این سؤال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که: ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون:

۱- هر قدر که افراد در سازمان از توانایی‌های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب‌تر خواهد بود

<sup>۱</sup> Organizational culture

<sup>۲</sup> organizational learning

<sup>۳</sup> operation process

<sup>۴</sup> marketing capabilities

<sup>۵</sup> Market elasticity

<sup>۶</sup> customer loyalty

<sup>۷</sup> customer satisfaction



۲- هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع‌تر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می‌شود.

از طرف دیگر، ادوینسون و سولیوان (۱۹۹۶) سرمایه‌فکری را چنین تعریف کرده‌اند: دانشی که می‌تواند به ارزش تبدیل شود و در تعریف لورنس پروساک (۱۹۹۴) وی آن را چنین تعریف می‌کند: موجودی‌های فکری که به منشور تولید دارایی‌هایی با ارزش بالاتر، فرمول‌بندی، تحصیل شده و اهرمی است. (کلین و پروساک<sup>۱</sup> ۱۹۹۴)

ادوینسون و سولیوان (۱۹۹۶) در رابطه با منابع انسانی و سرمایه‌انسانی می‌گویند: بطور آشکارا مزایای دانش در بنگاه‌های اقتصادی تغییر شکل اختراعات توسط منابع انسانی به دارایی‌های فکری است، در جایگاه بنگاه‌های اقتصادی می‌تواند حمایت از حقوق مالکان را داشته باشند. یکی از وظایف اصلی سرمایه‌فکری مدیران تغییر شکل منابع انسانی به دارایی‌های فکری است.

بنابراین یکی از پیش شرط‌های لازم برای افزایش سرمایه‌فکری انتخاب نوعی از ساختار سازمانی است که انتقال دانش را در سراسر سازمان تسهیل کند. با توجه به ویژگی‌هایی که برای ساختار ارگانیک ذکر شد، این ساختار زمینه را برای افزایش انعطاف‌پذیری، ایجاد خلاقیت و نوآوری، افزایش حس اعتماد بین مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان را فراهم می‌کند (ایزاک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). که همه این موارد پیش زمینه‌ای برای انتقال و به اشتراک گذاری دانش محسوب می‌شوند. تبدیل دانش (دانش ضمنی<sup>۳</sup> دانش صریح<sup>۴</sup>) منجر به ایجاد دانش جدید در سازمان می‌شود. در سازمان دونوع دانش وجود دارد: ۱. دانش ضمنی: دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل انتقال و اشتراک نیست و در تجربیات فرد نهفته است. ۲. دانش صریح: رسمی و مکتوب است و به آسانی قابل انتقال است. این دانش بیشتر در قوانین و امور روزمره وجود دارد. سازمان‌ها دانش ضمنی را از طریق به اشتراک گذاری به دانش صریح تبدیل می‌کنند و سپس در سراسر سازمان انتقال می‌دهند. بنابراین ایجاد دانش منجر به بهبود سرمایه‌فکری می‌شود (رمضان، ۲۰۱۱).

این بخش به بررسی تأثیر ساختار ارگانیک بر بهبود سرمایه‌فکری از طریق ایجاد خلاقیت و نوآوری، وجود حس اعتماد بین مدیران و کارمندان و تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان می‌پردازد.

#### ۲-۴-۱- خلاقیت و نوآوری

نوآوری در سازمان بستگی به خلاقیت کارکنان دارد. نوآوری عبارتست از ایجاد ایده‌های جدید و مفید برای حل مسائل. درگیری مدیران و کارکنان در نوآوری باعث ایجاد دانش در سازمان می‌شود و سازمان بهتر می‌تواند خود را با عدم اطمینان محیطی تطبیق دهد. چون خلاقیت و نوآوری دارای ریسک و عدم اطمینان است، بهتر است که سازمان‌ها از ساختار ارگانیک استفاده کنند. این ساختار ریسک ناشی از نوآوری را بیشتر از ساختار مکانیک تحمل می‌کند (اگبو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). همان‌طور که ساختار مکانیک مانعی برای خلاقیت و نوآوری به شمار می‌رود برای سرمایه‌فکری نیز مانع محسوب می‌شود. اما ساختار ارگانیک به دلیل انعطاف‌پذیری و ایجاد زمینه برای نوآوری باعث ارتقای سرمایه‌فکری می‌شود (ایزاک و همکاران، ۲۰۰۹).

#### ۲-۴-۲- وجود حس اعتماد بین مدیران و کارکنان

در ساختارهای ارگانیکی اعتماد زیادی بین اعضای سازمان وجود دارد و دیگر نیازی به استفاده از ابزارهای مکانیکی برای ایجاد هماهنگی نیست. اعتماد از طریق اعطای آزادی به کارکنان در انجام وظایفشان ایجاد می‌شود که در ساختار ارگانیک این آزادی عمل به کارکنان داده می‌شود و باعث توسعه اعتماد بین مدیران و کارکنان می‌شود. اعتماد عامل بسیار مهمی در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است و در واقع بدون وجود اعتماد بین اعضای سازمان دانش به اشتراک گذاشته نمی‌شود. بنا براین اعتماد می‌تواند متغیر بسیار مهمی در بهبود سرمایه‌فکری در سازمان باشد (ایزاک و همکاران، ۲۰۰۹).

#### ۲-۴-۳- تصمیم‌گیری مشارکتی

در سازمان، نوآوری به عنوان ذخیره استراتژیک مطرح است و ایجاد نوآوری مستلزم مشارکت تمامی اعضای سازمان است نه فقط برخی از افراد خلاق. بنابراین در سازمان به منظور ایجاد دانش جدید و درگیری افراد در فرایند نوآوری باید تصمیم‌گیری مشارکتی داشته باشیم. یکی از موضوعات مد نظر سازمان برای حفظ و بقای سازمان، توانمند کردن کارکنان است که یکی از راه‌های توانمند سازی کارکنان، مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری

<sup>۱</sup> Klein & Prusak

<sup>۲</sup> Isaac

<sup>۳</sup> Tacit knowledge

<sup>۴</sup> Explicit knowledge

<sup>۵</sup> Egbu

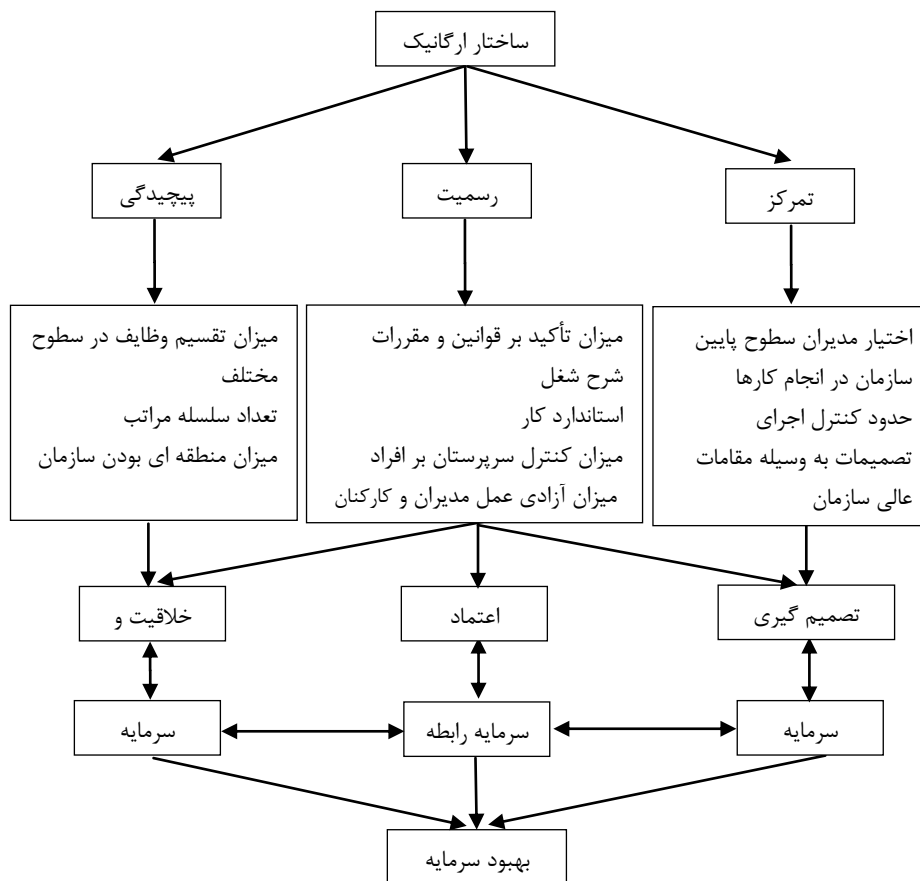




است. در ساختار ارگانیک هم با توجه به وجود روابط غیررسمی (رسمیت کم)، تعامل بین مدیران و کارکنان و انعطاف پذیری زمینه را برای تصمیم‌گیری مشارکتی فراهم می‌کند. تصمیم‌گیری مشارکتی همراه با نوآوری باعث ایجاد دانش جدید در سازمان می‌شود و در نتیجه به بهبود سرمایه فکری منجر می‌شود (ایزاک و همکاران، ۲۰۰۹).

ارتباط این سه متغیر (خلاقیت و نوآوری، اعتماد و تصمیم‌گیری مشارکتی) با ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه فکری را می‌توانیم در شکل (۱) نشان دهیم:

شکل (۱): مدل مفهومی رابطه ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه فکری



- از ترکیب ساختارهای ارگانیک با سرمایه‌های فکری سازمان‌هایی با ویژگی‌های زیر ایجاد می‌شوند:
۱. در این سازمانها قوانین تجربی بیشتر از قوانین رسمی است.
  ۲. بر ارتباطات جانبی بیشتر از ارتباطات عمودی تاکید می‌شود.
  ۳. رسمیت در سطح پایین و انعطاف پذیری در سطح بالایی قرارداد دارد (ایزاک و همکاران، ۲۰۰۹).

### ۳- روش تحقیق

رویکرد این پژوهش برای بررسی رابطه بین ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه فکری، رویکردی فراتحلیلی<sup>۱</sup> با روش مرور کیفی ادبیات می‌باشد. در این پژوهش برای گردآوری مطالعات از مراجع مختلف مانند پایگاه‌های اطلاعاتی علمی، پایان‌نامه‌ها، کتب، مقالات ذکر شده در بخش منابع استفاده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به لحاظ استدلال شیوه استقرایی اتخاذ گردیده است و تلاش شده است تا با بررسی پیوندهای احتمالی متغیرهای تحقیق، فراتحلیل صورت گیرد.

<sup>۱</sup> Meta-Analysis



فرا تحلیل رویکردی پژوهشی است که به پژوهش گر کمک می کند تا به ترکیب مناسبی از نتایج کمی مطالعات متضاد و غیرمتضاد گذشته دست پیدا کند. تناقض ها را توضیح داده و متغیرهای تعدیل کننده نتایج مطالعات را شناسایی کند (فتحی، ۱۳۸۶) اصل اساسی در فراتحلیل، ترکیب نتایج تحقیقات مختلف و استخراج نتایج جدید به منظور تفسیر معتبرتر یافته ها و حذف عواملی است که باعث سوگیری در نتایج نهایی می شوند. (دلاور، ۱۳۸۵: ۳۱۴).

#### ۴- پیشینه پژوهش

در غالب پژوهش های مرتبط با موضوعات ساختار سازمانی ارگانیک، محققان بیشتر به بررسی ارگانیک یا مکانیکی بودن ساختار سازمانی و یا رابطه خلاقیت سازمانی با ساختار ارگانیک و مکانیکی پرداخته اند. اما در خصوص موضوعات مرتبط با سرمایه فکری، محققان بیشتر تمایل به بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد کارکنان و کارآفرینی سازمانی و یا روش های اندازه گیری آن داشته اند. البته تحقیقات معدودی نیز رابطه ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه انسانی را بررسی نموده اند.

تحقیقات داخلی انجام شده در خصوص بررسی رابطه بین ساختار ارگانیک و سرمایه فکری در سازمان ها را بطور اهم بشرح زیر می توان مورد اشاره قرار داد:

قبادی لموکی و تکه ایی (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان سرمایه فکری ساختارهای ارگانیک و سازمان های دانش محور به بررسی رابطه بین سرمایه فکری و ساختارهای ارگانیک پرداختند. نتایج نشان می دهد که میان ساختار ارگانیک و سرمایه فکری رابطه قوی وجود دارد اما این رابطه به طور سیستماتیک مورد بررسی قرار نگرفته است. در این مقاله مدل های مختلف سرمایه فکری با یکدیگر مقایسه شده و تمایز مابین سرمایه اجتماعی انسانی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و همچنین ماهیت ساختار ارگانیک سازمانی شده تعریف شده است در نهایت رابطه بین ساختار ارگانیک و پیشرفته سرمایه فکری و سپس تاثیر ساختار ارگانیک بر مدیریت اطلاعات و توانایی پردازش اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته است.

دهدشتی و توکل شرفی (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان سرمایه فکری و ساختار ارگانیک سازمان انجام داده است که نشان می دهد: ساختار ارگانیک تاثیر مثبتی بر روی سرمایه فکری دارد بنابراین ساختار می تواند سرمایه فکری را در سازمان تقویت و بهبود بخشد. در این مقاله ابعاد سرمایه فکری یعنی سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است. به علاوه ماهیت ساختار ارگانیک سازمانی ارائه شده و رابطه بین این ساختار و بهبود سرمایه فکری بررسی شده است.

میرکمالی و دیگران (۱۳۹۰)، در تحقیق خود با عنوان رابطه خلاقیت سازمانی با ساختار ارگانیک و مکانیکی مدارس به مطالعه درباره اهمیت و نقش تعیین کننده ساختار سازمانی بر کارکردها و عوامل مختلف سازمان و در نتیجه، تاثیر آن بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی پرداخته اند. این تحقیق با هدف «مقایسه میزان خلاقیت سازمانی و ابعاد شش گانه آن در مدارس با ساختار ارگانیک و مکانیکی» به روش پیمایشی صورت پذیرفته است و جامعه آماری آن ۲۸۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه شیراز بوده است. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش دو مقیاس ساختار سازمانی با سه بعد (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) و خلاقیت سازمانی بوده است. نتایج تحقیقات نشان می دهد که میزان خلاقیت سازمانی در مدارس با ساختار ارگانیک بیشتر از مکانیکی است. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون t مبین آن بود که بین مدارس با ساختار ارگانیک و مکانیک از نظر ابعاد شش گانه خلاقیت سازمانی نیز تفاوت معناداری وجود دارد که میزان همه ابعاد در ساختارهای ارگانیک بیشتر از مکانیکی بود. براین اساس ساختارهای ارگانیک از شکست نمی ترسند، ایده ها و نظریات مبهم را می پذیرند و افراد را تشویق به ارائه ایده های جدید می کنند. در مقابل تغییرمقاوت کمتری داشته و از تغییر استقبال می کنند و همچنین از پیدایش نظریات متناقض در سازمان استقبال کرده و از کنترل و نظارت مستقیم کمتری نسبت به مدارس مکانیکی برخوردارند.

صفری و همکاران (۱۳۹۱)، تحقیقی با عنوان ارائه الگوی تاثیر سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی به انجام رساندند. نتایج نشان می دهد که میان سرمایه فکری و کارآفرینی سازمانی ارتباطی قوی وجود دارد که افزایش سرمایه فکری کارآفرینی را در سازمان توسعه می دهد. تمامیان و همکاران (۱۳۹۰)، مقاله ای تحت عنوان سرمایه فکری و روش های اندازه گیری آن ارائه نموده اند. در این مقاله که برگرفته از مطالعات توصیفی در باب سرمایه فکری و نقش آن در توسعه اجتماعی می باشد، تلاش گردیده تا با ارائه ی مفهوم و تعاریف سرمایه فکری، عناصر تشکیل دهنده آن (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه ای)، اهمیت، ویژگی، دلایل و روش های مختلف اندازه گیری آن را مورد بررسی قرار دهد. تحقیقات خارجی انجام شده در این زمینه بشرح ذیل می باشد:

تحقیقی که توسط آمان (۲۰۰۸) انجام شده است حاکی است: براساس مفهوم جدید دانش و دانش پویا، یک نگرش برای گسترش سرمایه فکری در یک سازمان ارائه شده است که مفهوم تغییر دانش را تا سطح سرمایه فکری ارتقا می دهد. می توان مدل رشد سرمایه فکری را از طریق این نگرش و به وسیله تغییرات کلی میان حیطه های دانش و بخش های مرتبط با آن به دست آورد، بخش هایی که خودشان با استفاده از تغییرات کلی دانش اصلاح می شوند. برای نیل به این هدف، مفهوم جدیدی از دانش و دانش پویا معرفی می شود.



هنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به بررسی و آزمون تأثیرات ناشی از سرمایه اجتماعی- انسانی و ساختاری بر تولید دانش و تأثیرات آن بر تنوع دانش فنی پرداخته است که نتایج به این شرح هستند: اولاً ثابت می شود که سرمایه فکری پدیده ای حاصل از روابط است و دوماً اثبات می شود که تنوع دانش فنی پدیده ای حاصل از میانه روی هاست. در نهایت تمام ابعاد سرمایه فکری مثبت هستند و تا حدود قابل توجهی تحت تأثیر تولید دانش قرار دارند. اوگارد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیق که بر روی ۷۳۴ مدیر در ۵۴ هتل انجام دادند، نتیجه گرفتند که درک مدیران و کارکنان از محیط کارشان متفاوت است. کارکنان به نسبت مدیران، محیط کارشان را کمتر ارگانیک می دانستند و برعکس مدیران محیط را بیشتر ارگانیک می دانستند. همچنین یافته ها نشان داد که هر دوی سازمان های مکانیک و ارگانیک در عملکرد، تعهد و رضایت تأثیر دارند. و یافته ها حاکی از رابطه مثبت بین عملکرد افراد و سازمان ارگانیک می باشد.

## ۵- نتیجه گیری

امروزه سازمان ها در محیط های پویا و بی ثبات قرار دارند و با چالش های متفاوتی مانند رقبای قدرتمند، قدرت فزاینده مشتری، نرخ تغییرات تکنولوژیکی، عمر کوتاه محصولات و... مواجه می شوند. سازمان ها برای بقا در چنین محیط هایی نیازمند داشتن مزیت های رقابتی پایدار (سرمایه فکری) در برابر رقبا هستند که برای بهبود سرمایه فکری در سازمان باید شرایط خاصی فراهم کنند. ساختار ارگانیک با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را فراهم ساخته و بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری است. با در نظر گرفتن مطالعات انجام شده می توان گفت: سازمان هایی که دارای ساختار ارگانیک با تمرکز کمتر و محدودیت های کمتر میان بخش ها می باشند، مدیران نوآوری را در مقایسه با شرکت های واجد ساختارهای متمرکز و غیر انعطاف پذیر، دارا می باشند. یک سازمان با ساختار غیر متمرکز می تواند برای مدیران میانی آزادی بیشتر و در نتیجه، کنترل زیادتری را بر روی منابع برای آنها ایجاد نماید که در نتیجه، آنها را قادر می سازد، تا ایده های خلاقانه ای را که منجر به نوآوری می شود، تعقیب نمایند. تحقیق حاضر نتایج تحقیقات قبلی را که پیشنهاد می دهد ساختار غیر متمرکز، نوآوری را تشویق می نماید مورد تایید قرار می دهد.

بسیاری از صاحب نظران حوزه ی مدیریت بر این نکته باور دارند که سرمایه های فکری و نیروی انسانی با کیفیت و دانش مدار عامل اصلی بهره وری و خلاقیت در سازمان است که می تواند با ایده های جدید خود فرایندهای جدیدی را خلق و در نتیجه بهبود سرمایه فکری را در سازمان منجر شود و در نهایت باعث افزایش مزیت رقابتی سازمان خواهد شد.

سرمایه گذاری سازمان در توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش کارکنان در زمینه های مختلف تخصصی و عمومی و تبدیل آنها به کارکنان دانشگر، بهبود سرمایه مشتری از طریق بهبود فرایندهای ارتباطات و تعاملات میان کارکنان و مدیران در داخل و خارج سازمان و بهبود سرمایه ساختاری از طریق ایجاد فرهنگ و جوی که یادگیری و کار گروهی و تیمی را در سازمان تشویق کند، همگی موجب تقویت سرمایه فکری می شود.

ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، تعهد به اهداف و وظیفه ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و همکاری و

همراهی کارکنان از ویژگی های این نوع ساختار است که به طور مستقیم بر مدیریت سرمایه فکری و بهبود آن تأثیر می گذارند.

اعتماد از دیگر مفاهیمی است که به تکرار در بحث های رهبری و روابط انسانی مدنظر بوده و اعتماد و حاکم بودن آن بر روابط انسانی یکی از آرزوهای دیرینه است. اعتماد در سازمان بر جوی دلالت دارد که در آن کارکنان به تصمیمات و سیاست های مدیران ارشد اطمینان دارند و مدیریت از تعهد، کاردانی و تلاش کارکنان مطمئن است. ساختارهای ارگانیک با توجه به رسمیت کم و از طریق اعطای آزادی به کارکنان در انجام وظایفشان اعتماد را بین کارکنان افزایش داده است. اگر در جریان تبادل و اشتراک دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت بین افراد وجود نداشته باشد، افراد نمی توانند به آسانی دانش را از منابع اجتماعی کسب کرده، بازیابی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از راه تسهیل تعاملات اجتماعی، استراتژی بلند مدتی است که به مدیرانی نیاز دارد که رفتار انسانی را درک کرده، فرهنگ سازمانی را دگرگون سازند. از این رو، محیط کار باید سرشار از اعتماد و صداقت باشد. مطالعه های بسیاری از محققان مؤید آن است که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، افراد را به تعامل و اشتراک دانش با دیگران بر می انگیزد و تأثیر فراوانی بر سایر پدیده های سازمانی، مانند: بهبود سرمایه فکری، رضایت شغلی، استرس، تعهد سازمانی و بهره وری دارد.

با توجه به تحقیقات انجام شده می توان بیان کرد پیاده سازی ساختار ارگانیک در سازمان بر سه عامل خلاقیت و نوآوری، اعتماد و تصمیم گیری مشارکتی تأثیرگذار است که در نهایت توسعه و بهبود وضعیت سرمایه فکری و ابعاد سه گانه آن یعنی سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری را در پی خواهد داشت.

در واقع می توان نتیجه گرفت که بین ساختار ارگانیک و بهبود سرمایه فکری رابطه مثبت بسیار قوی وجود دارد. به این معنا که هر چه ساختار سازمانی به ساختار ارگانیک نزدیکتر شود زمینه برای بهبود سرمایه فکری بیشتر فراهم می شود.

<sup>۱</sup> Hang

<sup>۲</sup> Ogaard



## منابع و مراجع

- [۱] بینش، م. (۱۳۸۸) "استعاره های ارگانیک"، مجله تدبیر، مدیریت و زبانی دیگر، شماره ۲۱۳، بهمن ماه، ص ۶۷.
- [۲] تمامیان، ف. قلی زاده، حسن. باقری، ف. (۱۳۹۰) "سرمایه فکری و روش های اندازه گیری آن"، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، او ۲ تیرماه.
- [۳] داوریان، م. (۱۳۸۷) "ساختارهای سازمانی و لزوم بازآفرینی و طراحی مجدد ساختار سازمانهای دولتی بانک"، شماره ۶۷.
- [۴] دفت، ر. ا. (۱۳۷۷) "تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی، جلد اول، چاپ دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- [۵] دلاور، ع. (۱۳۸۴) "مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی"، تهران، چاپ چهارم، انتشارات رشد.
- [۶] دهدشتی، ز. توکل شرفی. ش. (۱۳۹۰) "سرمایه فکری و ساختار ارگانیکی سازمان"، همایش منطقه ای حسابداری سرمایه فکری، اردیبهشت ماه.
- [۷] رایبیز، ا. (۱۹۸۷) "تئوری سازمان"، ترجمه الوانی. دانایی فرد، چاپ دوم، تهران: موج، ۱۳۸۲.
- [۸] سلیمی، ق. وراثیان. ز. (۱۳۸۹) "ارائه چارچوب مفهومی ارزیابی سرمایه فکری در آموزش عالی: رهیافتی برای مراکز آموزش عالی فنی و مهندسی"، فصلنامه آموزش مهندسی ایران، سال سیزدهم، شماره ۴۹، بهار ۱۹-۴۱.
- [۹] صفری، ع. سامعی، م. نوروزی، ف. (۱۳۹۱) "ارائه الگوی تاثیر سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی"، اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی.
- [۱۰] فتحی، س. (۱۳۸۶) "ارائه الگوی رابطه فناوری اطلاعات و عملکرد شرکت های تجاری: فراتحلیلی بر عوامل اندازه گیری بهره وری"، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۱] قبادی لموکی، ت. تکه ایی، ع. (۱۳۹۰) "سرمایه فکری و ساختار ارگانیک سازمان های دانش محور"، همایش منطقه ای حسابداری سرمایه فکری، اردیبهشت ماه.
- [۱۲] میرکمالی، س. م. حیات. ع. ا. اسمی، ک. (۱۳۹۰) "رابطه خلاقیت سازمانی با ساختار ارگانیکی و مکانیکی مدارس مطالعه موردی مدارس متوسطه"، دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، شماره ۷، دوره ۴، پاییز و زمستان

[۱۳] Amann, E. (۲۰۰۸). Intellectual Capital Development by Means of Knowledge Conversion. Dissertation Abstract PH.D, University Germany.

[۱۴] Burns, T. & Stalker, G. M. (۱۹۶۱), The Management of Innovation, Tavistock, London.

[۱۵] Bontis, N. (۱۹۹۶). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. Business Quarterly, vol ۶۰, ۴۰-۷۸.

[۱۶] Bontis, N. (۲۰۰۱). "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Reviews, Vol. ۳, No. ۱, pp. ۴۱-۶۰.

[۱۷] Bose, S., & Thomas, K. (۲۰۰۷). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, vol ۸(۴), ۶۵۳-۶۶۵.

[۱۸] Castro, G., Delgado, M. & Navas. E. (۲۰۱۱). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. Journal of Business Ethics, vol ۹۸(۴), ۶۴۹-۶۶۲.

[۱۹] Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (۲۰۰۴). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. Journal of Intellectual capital, vol ۵(۱), ۱۹۵-۲۱۲.

[۲۰] Child. J. (۲۰۰۸). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice. Sociology, ۶, ۱-۲۲.

[۲۱] Cruze.s & camps. J (۲۰۰۳). Research note organicVS.mechanistic structures construction and validation of a scal of measurement , management research , vol,۱,No,۱,pp.۱۱۱-۱۲۳

[۲۲] Duncan. R & Holbek. J. (۱۹۷۳). Adapted form Gerald zaltman, journal of innovation and organization (new York Wiley). Vol.۱۳۱, iss.۵.

[۲۳] Edvinsson, L., & Sullivan, P. (۱۹۹۶). Developing a model for managing intellectual capital. European management journal, vol ۱۴(۴), ۳۵۶-۳۶۴.

[۲۴] Egbu, C. O. (۲۰۰۴). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. Engineering, Construction and Architectural Management, vol ۱۱(۵), ۳۰۱-۳۱۵.

[۲۵] Fredrickson. J. (۱۹۹۸). The strategic Decision process and organizational structure, academy of management review, Vol.۱۱, No.۲.



