



نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر رویکرد دیالکتیک: رهیافتی نوین

در مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی

سینا شهیدی^۱

محسن امینی خوزانی^۲

اعظم سروی^۳

میثم عرب زاده^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۴

چکیده

نظریه اتصال سست به‌عنوان رهیافتی نوین در مدیریت برای درک ساختار و فرآیندهای سازمانی در حوزه مطالعات سازمانی پدیدار شد. هدف از این مقاله بررسی مطالعات و پژوهش‌هایی است که به نظریه اتصال سست و تحلیل ارتباطات در ساختار سازمانی پرداخته‌اند. این مقاله با برجسته کردن مفاهیم مرتبط با نظریه اتصال سست به‌واسطه دو بعد اصلی از یک رویکرد دیالکتیکی یعنی متمایز بودن و پاسخگویی پشتیبانی می‌شود و سعی دارد تا با ارائه وضوح مفهومی در مورد ویژگی‌های اصلی اتصال‌های سازمانی و عملیاتی‌سازی آن، به درک بهتر مسائل سازمانی کمک کند. ساختار اتصال سست عناصر سازمانی را نشان می‌دهد که می‌توانند به‌گونه‌ای به یکدیگر مرتبط شوند که پاسخگو باشند، اما شواهد جدایی و هویت را حفظ کنند. اتصال قوی‌تر باعث ایجاد ثبات، کنترل و کارایی می‌شود درحالی‌که اتصال سست سبب انعطاف‌پذیری، سازگاری و نوآوری می‌گردد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مفاهیم اصلی مورد مطالعه پیرامون این دیدگاه شامل اجزای اتصال، انواع اتصال و اشکال اتصال است که با توجه به رابطه دیالکتیکی بین متمایز بودن و پاسخگویی تحلیل می‌شوند.

کلمات کلیدی

نظریه اتصال سست، رویکرد دیالکتیک، پاسخگویی، تمایز

۱- دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. sh_sina280@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مهندسی مالی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Amini_k_m@yahoo.com

۳- استادیار، گروه حسابداری، واحد گلپایگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گلپایگان، ایران. azam.sarvi@iau.ac.ir

۴- استادیار، گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. meysam.arabzadeh@iau.ac.ir

سازمان‌ها برای به دست آوردن منابع حیاتی بر اساس راهبردهای سازمانی و منابع داخلی خود به روابط خود با نهادهای خارجی متکی هستند. نظریه وابستگی به منابع با توجه به وجود تغییرات مداوم در محیط‌های زنجیره‌های تأمین باید در جهت ایجاد چارچوب تحقیقاتی برای در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها و وابستگی به منابع خارجی حرکت کند، به شکلی که برای بررسی وابستگی روابط مناسب باشد (چیانگ و چوانگ^۱، ۲۰۲۴). نظریه پردازان وابستگی به منابع به طور سنتی فرض می‌کنند که پیوندهای محیطی خارجی برای سازمان‌ها ضروری است تا ورودی‌های موردنیاز خود را تهیه کنند. با این حال، آن‌ها همچنین معتقدند وقتی هر جزئی به جزء دیگری مرتبط باشد، تغییر دشوار است. در مقابل، گروهی ادعا می‌کنند که در شرایط عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها ممکن است پیوندهای خود را در بیرون با دیگران سست یا قطع کنند.

یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین رهیافت‌های نوین مدیریت در سازمان‌ها، سیستم‌های اتصال سست^۲ است. دیدگاه اتصال سست، به عنوان بخشی از حوزه مطالعات سازمانی، امکان تجزیه و تحلیل جامع از پدیده‌های سازمانی را فراهم می‌کند. سیستم‌های با اتصال سست برای اولین بار به صورت علمی با استفاده از اصطلاح توصیفی تقریبی تجزیه‌پذیری مورد مطالعه قرار گرفتند. اصطلاح تجزیه از سال ۱۷۶۲ به معنای "عمل یا فرآیند جداسازی عناصر تشکیل‌دهنده یک جسم مرکب استفاده می‌شود. این حالت تجزیه شدن را میلن (۱۹۶۵) به مفهوم سست تحلیل کرد (ماملا و همکاران^۳، ۲۰۲۳). یک سازمان با ماهیت متضاد آن ناشی از همزیستی جنبه‌های وابسته به هم مانند عقلانی و عاطفی، عمدی و سهوی و همچنین تشکیل‌شده توسط واحدهای فرعی است که با یکدیگر مرتبط هستند (آرانگو و جنتلین^۴، ۲۰۲۱). بر اساس نظریه اتصال سست، ساختار اتصال سست، عناصر سازمانی را نشان می‌دهد که می‌توانند به گونه‌ای به یکدیگر مرتبط شوند که پاسخگو باشند، اما شواهد جدایی و هویت را حفظ کنند (ویک^۵، ۱۹۷۶). اتصال محکم‌تر باعث ایجاد ثبات می‌شود، یعنی کنترل و کارایی، در حالی که سستی باعث انعطاف‌پذیری می‌شود، یعنی سازگاری و نوآوری (اورتون و ویک^۶، ۱۹۹۰)؛ بنابراین یک سیستم مدیریت عملکرد دارای اتصال سست، دوگانه است زیرا می‌تواند به طور هم‌زمان منجر به انواع نتایج سازمانی با پیوند شدیدتر در آن بخش‌هایی از سازمان شود که به کارایی بیشتری نیاز دارند، در حالی که برخی مکانیسم‌ها را از سیستم‌های مدیریت عملکرد اصلی در سایر زمینه‌ها جدا می‌کند تا انعطاف‌پذیری و خلاقیت بیشتری را فراهم کند (اسپیکل و همکاران^۷، ۲۰۱۷). تحقیقات در نظریه سازمان نشان داده است که روابط تنگاتنگ می‌تواند منجر به کارایی برتر در شرایط کاملاً درک شده و

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

قابل پیش‌بینی شود اما ممکن است در زمینه عدم اطمینان، انعطاف‌پذیری و نظارت تفویض شده، به پیوندهای محکم کمتری نیاز باشد. برای توسعه این استدلال از دیدگاه مفهومی و تجربی، از نظریه اتصال سست استفاده می‌کنیم که استدلال می‌کند سیستم‌های اتصال سست می‌توانند با استفاده از رفتار پاسخ‌گو و نوآوری از طریق پاسخ‌های مستقل و متمایز به محرک‌های زمینه‌ای، کارایی را تقویت کنند (دیمارتینی و اوتلی^۸، ۲۰۲۰). اتصال سست رابطه بین دو یا چند سیستم یا سازمان را با نوعی رابطه مبادله‌ای توصیف می‌کند. (ماریوت و همکاران^۹، ۲۰۱۱). لوکا^{۱۰} (۲۰۰۷) مفهوم اتصال سست را بکار می‌برد تا بفهمد که چگونه تغییر و ثبات حسابداری مدیریت می‌تواند به‌طور هم‌زمان رخ دهد. سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت عملکردی نیاز دارند که هم اهداف کارایی و هم نوآوری را ارائه می‌کنند. به نظر می‌رسد نظریه اتصال سست هر دو این اهداف متضاد را در خود جای‌داده است، زیرا امکان وجود هم‌زمان عقلانیت و عدم تعین علی را می‌دهد که می‌تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و بیان می‌کند که «هر مکانی در یک سازمان (بالا، میانه یا پایین) حاوی عناصر وابسته به هم است که در تعداد و قدرت وابستگی‌های متقابل آن‌ها تفاوت وجود دارد» (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). آهرنز و چاپمن^{۱۱} (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که اتصال سست باعث ایجاد رابطه به معنای سست بین اقدامات عملکردی و پاسخ‌های مدیریتی می‌شود، به‌موجب آن پاسخ‌ها فقط با معیارها ارتباط دارند و هم انعطاف‌پذیری و کارایی را ممکن می‌سازد به همین ترتیب، اتصال سست به‌عنوان یک‌روند و نتیجه سیستم‌های مدیریت عملکرد تصور شده است. اتصال سست نوعی کنترل انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کند که امکان مدیریت مؤثر را از طریق اتکا به سمت تمایز اتصال سست، بدون از دست دادن بیش‌ازحد از سمت کارایی کنترل فراهم می‌کند (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰). از آنجاکه سیستم‌های اتصال سست برای محیط‌های پویا بهتر و متناسب هستند (ویک، ۲۰۰۱)، سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست برای کاهش عدم اطمینان است که به‌طور ذاتی برای توسعه و اجرای نوآوری مناسب‌تر هستند (چنهال و مورز^{۱۲}، ۲۰۱۵). یک دیدگاه وسیع‌تر، پتانسیل سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست را محرک نوآوری نیز می‌بیند. باوجود انعطاف‌پذیری کافی، سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست، یک "فضای تحقیق" ایجاد می‌کنند که در آن شکست قابل‌قبول است، زیرا دانش به‌دست‌آمده از طریق شکست می‌تواند پروژه‌های موفق آینده را ایجاد کند (فارشون^{۱۳}، ۲۰۱۰). پس از اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تجزیه و تحلیل اتصال نتیجه سال‌ها تلاش محققان سازمان برای ترکیب مفاهیم متناقض است که در سازمان‌ها وجود دارد. آرانگو و جنتیلین (۲۰۲۱) نویسندگان متعددی را نام می‌برند که از دیدگاه اتصال سست برای مطالعه روابط بین عناصر داخلی سازمانی استفاده کرده‌اند، درحالی‌که گروه دیگری

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

بر روابط بین سازمان‌ها و عناصر خارجی تمرکز کرده‌اند. این پژوهش در تلاش است که با بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه روابط سازمانی از منظر اتصالات سست، بتواند از یک‌سو به معرفی مفاهیم مرتبط و توسعه چارچوب نظری اتصال سست بپردازد و از سوی دیگر کاربرد ساختارهای سازمانی اتصال سست را از دیدگاه رویکرد دیالکتیک بررسی نماید. ادبیات نشان می‌دهد که دیدگاه‌های متفاوتی در مورد اتصال‌های سازمانی وجود دارد که کاربرد آن‌ها را دشوار می‌کند. بعلاوه این پژوهش در این زمینه کمک نموده و تعیین می‌کند که چگونه می‌توان این مفاهیم را عملیاتی کرد و پذیرش و کاربرد بیشتر آن‌ها را در تحقیقات بهبود بخشید. پس‌ازاین مقدمه، مروری بر ادبیات مبتنی بر اتصال سست، مفاهیم و مبانی نظری، روش‌شناسی، یافته‌ها و درنهایت نتیجه‌گیری ارائه‌شده است.

مفاهیم و مبانی نظری

مروری بر ادبیات مبتنی بر اتصال سست

نظریه اتصال سست هم وجود روابط یکتا بین عناصر سازمانی و هم پیکربندی روابط ساختاری مختلف در مکان‌های مختلف سازمانی (به‌عنوان مثال، شعب، بخش‌ها، سطوح سلسله‌مراتبی، پروژه‌ها، مکانیسم‌های کنترل و غیره) را از نظر ساختار (یعنی تعداد پیوندهای بین عناصر مختلف و عناصر مشابه در مقابل عناصر مختلف درگیر در یک رابطه در مکان‌های مختلف) و استحکام آن‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. با توجه به این دیدگاه، مکانیسم کنترلی یکسان (به‌عنوان مثال، بودجه) می‌تواند به‌طور محکم با مکانیسم‌های دیگر (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد) در برخی مکان‌ها (به‌عنوان مثال، بخش‌های تولید) مرتبط باشد درحالی‌که در سایر زمینه‌ها مانند بخش تحقیق و توسعه به‌طور ضعیفی پیوند خورده است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰). اتصال سست نه‌تنها به یکی از اجزای اصلی تحقیقات علوم اجتماعی تبدیل‌شده است، بلکه به یک توصیف گسترده و مورد استفاده سازمان‌های دانشگاهی مبدل شده است (الکن و ووکاسویچ^{۱۴}، ۲۰۱۹). همزیستی منطق‌های نهادی رقیب در سازمان‌های ترکیبی یافته‌های مهمی مانند دوگانگی به‌عنوان منبع نوآوری (بوسکو و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۷)؛ منبع مزیت رقابتی (لپوری و مونتوتی^{۱۶}، ۲۰۲۰) و ایجاد ارزش (واکوری و جوهانسون^{۱۷}، ۲۰۲۰) را موجب شده است؛ بنابراین چالش این سازمان‌ها حفظ دوگانگی و چگونگی مدیریت منطق‌های نهادی رقیب است (مامات و همکاران^{۱۸}، ۲۰۲۱). اتصال سست وسیله‌ای برای "سازمان‌ها برای مقابله بهتر با رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی محیطی" است. به‌این ترتیب، اتصال سست به‌طور ضمنی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت خواسته‌های محیطی در نظر گرفته می‌شود (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). بلیکلی و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۵) دو مدل جایگزین کنترل یعنی سلسله‌مراتب-بوروکراتیک و دیگری اتصال سست را در کنار هم

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

قراردادند، در این زمینه، سازمان‌های دارای اتصال سست آن‌هایی هستند که دارای سطح پایینی از تمرکز قدرت و رسمی شدن روابط اجتماعی هستند. تونینگ و پارادایس^{۲۰} (۲۰۱۶) بررسی می‌کنند که چرا برخی از دانشگاه‌ها ظرفیت بیشتری برای فعالیت به‌عنوان بازیگران راهبردی دارند و نشان می‌دهد که این اتصال به وابستگی متقابل، به‌ویژه وابستگی متقابل بین واحدهای دانشگاهی ناهمگن و بین حوزه دانشگاهی و اداری مربوط می‌شود. اصطلاح "اتصال سست" (ویک، ۱۹۷۶) به‌طور گسترده‌ای در تحقیقات آموزش عالی استفاده شده است. سازمانی که اتصال سست داشته باشد، در درک محیط پیچیده بهتر عمل می‌کند، اما خطر ایجاد پاسخ‌های مبهم را دارد، اتصال سست امکان سازگاری موضعی را می‌دهد که بر کل سیستم تأثیر نمی‌گذارد و بنابراین کل سازمان را از پاسخ سریع به سیگنال‌های منفی محیط محافظت و به‌طور مؤثر در پایداری سازمانی کمک می‌کند و درحالی‌که توانایی بستن بخش مشکل‌ساز یک سازمان را دارد از این نظر خوب است، ولی موانعی را نیز برای اصلاح ایجاد می‌کند (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹).

اتصال سست

کولیر^{۲۱} (۲۰۰۱) "اتصال سست را یک "جعبه سیاه" می‌داند که در آن مدیران به‌نحوی خواسته‌های متضاد را برآورده می‌کنند. مفهوم "اتصال سست" در علوم رفتاری با کار گلاسمن^{۲۲} (۱۹۷۳) سرچشمه می‌گیرد که میزان اتصال بین دو سیستم را با بررسی میزان تعامل متغیرهایی که دو سیستم مشترک هستند، طبقه‌بندی می‌کند. اگر دو سیستم دارای متغیرهای مشترک کمی باشند (یا متغیرهای ضعیف را به اشتراک بگذارند) آنگاه از یکدیگر مستقل هستند. گلاسمن استدلال می‌کند که سیستم‌های دارای اتصال سست، پایداری را نشان می‌دهند (ماریوت و همکاران، ۲۰۱۱). تحقیقات از ایده‌های اتصال سست برای بررسی تنش‌ها و تضادهای سازمانی با استفاده از واحدهای مختلف تحلیل استفاده کرده است: افراد، واحدهای فرعی، سازمان‌ها و سطوح سلسله‌مراتبی، ایده‌ها، فعالیت‌ها، نیات و اقدامات (لیگوری و استکولینی^{۲۳}، ۲۰۱۱؛ نورآزیه و اسکاپنس^{۲۴}، ۲۰۰۷). انبوهی از تعاریف اتصال سست شامل یک رویکرد چند دامنه‌ای و چندبعدی برای فرآیند سازمان‌دهی است. شرکت‌کنندگان سازمانی به‌طور هم‌زمان توسط پیوندهای بوروکراتیک و فرهنگی، با وابستگی متقابل کارکردی و منابع، با پیوندهای عمودی و افقی و غیره به هم مرتبط هستند. ماهیت چندبعدی اتصال سست همچنین نشان می‌دهد که بازیگران ممکن است هم‌زمان به‌صورت سست و محکم باهم متصل شوند. به‌عنوان مثال، دو بازیگر ممکن است به دلیل بسیاری از علایق مشترک، به‌شدت با یکدیگر مرتبط باشند (نیوتن و همکاران^{۲۵}، ۲۰۱۴)، اما به دلیل تعامل نادر، به‌طور ضعیفی باهم متصل شوند (اسنوک^{۲۶}، ۲۰۰۷). مدیران ممکن است اتصال را

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

به‌طور نامناسبی اجرا کنند مگر این‌که عبارات تجویزی دقیقاً مشخص کند که کدام ابعاد باید سست یا محکم باشد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱، ۲۷). ویک (۱۹۸۲) این مفهوم را اصلاح کرد و استدلال کرد که اتصال سست در موقعیت‌هایی وجود دارد که عناصر بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند به‌طور ناگهانی (و نه پیوسته)، گهگاهی (و نه دائمی)، به‌طور ناچیز (به‌جای قابل توجه)، غیرمستقیم (و نه مستقیم) و درنهایت (به‌جای فوری). این ارتباط متقابل و پاسخگویی اجزاست که تعیین می‌کند که آیا عناصر به‌طور محکم یا سست متصل شده‌اند. اتصال معمولاً به‌عنوان رابطه بین عناصر یا متغیرها تعریف می‌شود، درحالی‌که اتصال سست به یک ویژگی کلی این روابط اشاره دارد. نقطه قوت اصلی اتصال سست، تمرکز رابطه‌ای آن است.

رویکرد دیالکتیکی و اتصال سست

دو تفسیر متمایز مشتمل بر یک مفهوم تک‌بعدی از اتصال سست - مقیاسی از دامنه عناصر پیوسته تا اتصالات سست در یک سیستم و یک مفهوم دیالکتیکی وجود دارد که بر اساس میزان تمایز عناصر از یکدیگر و پاسخگو به سیگنال‌های خارجی آن‌ها (که شامل سیگنال‌های سایر قسمت‌های سازمان است) استوار است (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). اورتون و ویک (۱۹۹۰) برای ارزیابی میزان قدرت در یک رابطه و توضیح این‌که اتصال به چه معناست، با دیدگاه استفاده از اتصال به‌عنوان یک متغیر تک‌بعدی با سست و محکم به‌عنوان نقاط پایانی یک مقیاس مخالف هستند در ادبیات مربوط به اتصال سست و در ادبیات کنترل مدیریت. آن‌ها در عوض، اتصال سست را به‌عنوان یک رفتار اضطراری سیستم‌ها در نظر می‌گیرند که به‌طور هم‌زمان ویژگی‌های متمایز و پاسخگویی را نشان می‌دهند که دو ویژگی محوری سیستم‌های اتصال سست در نظر گرفته می‌شوند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰): اگر نه پاسخگویی و نه متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم در واقع یک سیستم نیست و می‌توان آن را به‌عنوان یک سیستم غیر متصل تعریف کرد. اگر پاسخگویی بدون متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم به‌شدت متصل شده است. اگر متمایز بودن بدون پاسخگویی وجود داشته باشد، سیستم جدا می‌شود. اگر هم متمایز بودن و هم پاسخگویی وجود داشته باشد، سیستم به‌طور سست متصل می‌شود.

پاسخگویی

پاسخگویی به تعاملات بین واحدهای سازمانی اشاره دارد. این تعاملات می‌توانند قوی یا ضعیف باشند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱) اولی نشان می‌دهد که اتصال بین واحدها محکم است، دومی اینکه اتصال سست است. بیکن و گلیک (۲۰۰۱) به پاسخگویی به‌عنوان یکپارچگی بین واحدها اشاره می‌کنند. برخی از نمونه‌های پاسخگویی عبارت‌اند از: تعهد، اشتراک اطلاعات، ارتباطات و همچنین تصمیم‌گیری

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

و همکاری (آرانگو و جنتیلین، ۲۰۲۱). پاسخگویی را می‌توان به‌عنوان ویژگی سیستم‌های مدیریت عملکرد یا برخی از مکانیسم‌های آن برای واکنش به تغییرات داخلی یا خارجی در نظر گرفت. طبق تعریف اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تمام سیستم‌هایی که هر درجه‌ای از اتصال را نشان می‌دهند، انتظار می‌رود درجه بالایی از پاسخگویی را نشان دهند. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست می‌تواند در استفاده از بودجه‌ها در سطوح مختلف سازمانی پاسخ‌دهی بالایی نشان دهد. دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که محققین دیگری ویژگی پاسخگویی را مفهوم‌سازی کردند و سه بعد اتصال را به‌عنوان ابعاد پاسخ‌گویی، یعنی استحکام، مستقیم بودن و وابستگی و سازگاری در نظر گرفتند.

تمایز بودن

تمایز بودن، اثر پاسخگویی را در یک سیستم اتصال سست، با ارائه یک پاسخ موقت و انعطاف‌پذیرتر به نیازهای کنترل محلی، متعادل می‌کند. مطالعات قبلی بیان کردند که اتصال سست به‌طور مؤثری از مدیران میانی برای اتخاذ سبک‌های کنترل بودجه متمایز در هنگام برقراری ارتباط با مدیریت ارشد یا زبردستان حمایت می‌کند (کووالسکی و دیرسمیت^{۲۸}، ۱۹۸۳). دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) تمایز را با سه بعد تأکید بر کنترل، استفاده و اختیار تعریف می‌کند. متمایز بودن را می‌توان به‌عنوان ویژگی برخی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد برای نشان دادن رفتار مستقل از سایر سیستم‌های مدیریتی در نظر گرفت (لینگارد و همکاران^{۲۹}، ۲۰۱۴؛ اورتون و ویک، ۱۹۹۰). متمایز بودن سیستم مدیریت عملکرد را سست می‌کند و سستی به تغییر موفقیت‌آمیز کمک می‌کند (ویک، ۱۹۸۲). درحالی‌که پاسخگویی به کنترل و کارایی سازمانی می‌پردازد، متمایز بودن، استقلال را ممکن می‌سازد و نوآوری را تقویت می‌کند (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).

روش تحقیق

در این پژوهش از رویکرد مروری استفاده شده است این رویکرد به‌منظور ترکیب گروهی از مطالعات در یک موضوع مرتبط برای درک بهتر و بالاتر از آن موضوع می‌پردازد. زمانی که مطالعات در کنار هم مورد مطالعه قرار می‌گیرند، باعث ایجاد هم‌افزایی شده و موجب ایجاد درکی جدید، عمیق‌تر و وسیع‌تر از پدیده مورد مطالعه می‌شوند. در این نوع پژوهش جستجو و بررسی مطالعات از طرح سؤال‌های اولیه و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی آغاز و پس از پالایش نمونه‌ها، مطالعاتی که بیشترین ارتباط را با موضوع و اهداف دارند، انتخاب می‌شوند. فیلترهایی همچون بررسی عنوان، چکیده، محتوا، نتایج و ... در این امر دخیل هستند. برای شناسایی مرتبط‌ترین مطالعات، عبارت‌های جستجو تعریف شدند. ادبیات

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

اولیه در مورد اتصال سست بررسی شد. هم‌چنین با توجه به عدم یافت منابع فارسی، از اصطلاح‌نامه‌ها و ترجمه چندباره مطالعات، برای یافتن بهترین مترادف‌ها استفاده شد. جستجوی اولیه با واژه "اتصال سست" آغاز شد و بامطالعه و بررسی مقالات، به کلمات کلیدی جدیدی رسیدیم که دامنه جستجو را گسترده‌تر نمود و به اطلاعات عمیق‌تر و مقالات و پژوهش‌های مهمی رهنمون ساخت که کمک شایانی در فهم نظریه اتصال سست و مفاهیم مرتبط با آن نمود. به‌طور کلی معادل لاتین عبارات کلیدی زیر مورد استفاده در جستجو قرار گرفت: "سیستم با اتصال سست"^{۳۰}، "سازمان با اتصال سست"^{۳۱}، "اتصالات سست سازمانی"^{۳۲}، "اتصال سست"^{۳۳}، "اتصال محکم"^{۳۴}، "اتصال سست و محکم"^{۳۵}. جستجوی مقالات به‌صورت اینترنتی و در پایگاه‌های اختصاصی و عمومی انجام شد. فقط مقالات بر اساس حوزه‌های مدیریت و حسابداری در نظر گرفته شده است. در نهایت جامعه آماری شامل ۷۳ مقاله علمی-پژوهشی و کنفرانس ملی و بین‌المللی چاپ‌شده در نشریات خارجی در بازه زمانی سال ۱۹۷۶ تا ۲۰۲۴ است که از طریق جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های اطلاعاتی به دست آمد.

یافته‌های پژوهش و تحلیل آن

یافته‌ها نشان داد، جنبه‌های اصلی مورد بحث پیرامون رویکرد اتصال سست، چارچوب‌های نظری است که مکمل این دیدگاه و مفاهیم مرتبط با آن است. این چارچوب‌های نظری، وقتی در تحلیل سازمانی همراه با اتصال سست در نظر گرفته می‌شوند، تحلیل محققان را تقویت می‌کنند. علاوه بر این، مفاهیم مرتبط با اتصال سست آن‌هایی هستند که اغلب توسط محققان در زمینه مطالعات سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. طبق مطالعات بررسی‌شده، این مفاهیم را از منظر اجزای اتصال، انواع اتصال و اشکال اتصال طبقه‌بندی نموده‌ایم؛ که شکل ۱ آن را نشان می‌دهد.



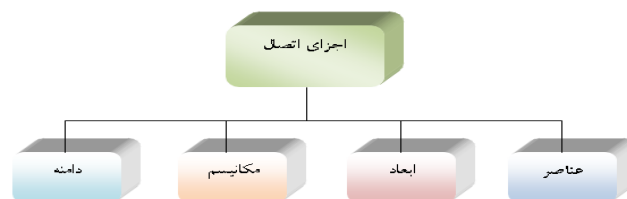
شکل ۱- طبقه‌بندی مفاهیم ساختار اتصالات سازمانی از جنبه‌های مختلف منبع: یافته‌های پژوهشگران

اجزای اتصال

مشاهده اتصالات سازمانی آن‌قدرها هم که در ابتدا به نظر می‌رسد ساده نیست. ویک (۱۹۷۶) استدلال می‌کند که "داده‌های تعاملی - چه کسی در مورد چه چیزی با چه کسی صحبت می‌کند - بعید است که اتصالات سست را آشکار کند. مردم تمایل دارند فعالیت‌های خود را بیش از حد منطقی کنند و معنا، پیش‌بینی‌پذیری و اتصال‌پذیری بیشتری به آن‌ها نسبت دهند". بلیکلی و همکاران (۲۰۱۵)

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

اتصال سست را سطوح پایین عدم تمرکز قدرت و روابط رسمی می‌دانند؛ در حالی که تونیگ و پارادایس (۲۰۱۶) اتصال سست را شامل طبیعت تقسیم‌بندی شده سازمان‌ها با زیر واحدهای ناهمگن می‌دانند. برای حرکت فراتر از استعاره ادبی، یک چارچوب چندبعدی پیشنهاد شده است که تمرکز رابطه‌ای را حفظ می‌کند در حالی که به‌طور رسمی ویژگی‌های روابط ساختاری را در زمینه اتصال توضیح می‌دهد. این چارچوب بر چهار جزء متکی است: عناصر، ابعاد، مکانیسم‌ها و دامنه (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). شکل ۲ این چهار جزء را نشان می‌دهد.



شکل ۲- اجزای اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

عناصر اتصال

عناصر در نظریه اتصال سست برگرفته از نظریه گونه‌شناسی است؛ بدین معنی که بر هر آنچه که می‌توان به‌طور سست باهم پیوند داد تمرکز می‌کند. (الف) افراد، (ب) واحدهای فرعی، (پ) سازمان‌ها، (ت) سطوح سلسله‌مراتبی، (ث) سازمان‌ها و محیط‌های آن‌ها، (ج) ایده‌ها، (چ) فعالیت‌ها و (ح) نیات و اعمال. این هشت نوع در سطوح انتزاعی مشابه، در مقایسه با ۱۵ مفهومی که در سال ۱۹۷۶ شناسایی شد، گونه‌شناسی ناب‌تر و روشن‌تر را تشکیل می‌دهند (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). رویکرد دیالکتیکی از این واقعیت ناشی می‌شود که اتصال سست نتیجه ترکیب مفاهیم متناقض مانند متمایز بودن و پاسخگویی است و به این ترتیب، یک مفهوم دیالکتیکی را نشان می‌دهد. این مفهوم نشان می‌دهد که عناصر متصل شده با یکدیگر مرتبط هستند، اگرچه هر یک تمایز خود را حفظ می‌کنند (میسانگی^{۳۶}، ۲۰۱۶). شکل ۳ عناصر با رویکرد دیالکتیک را نشان می‌دهد.



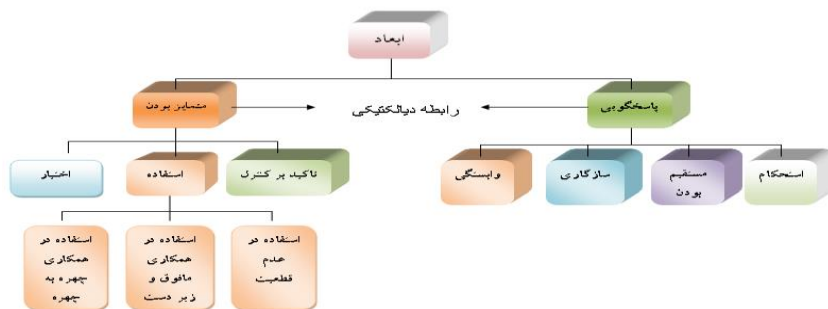
شکل ۳- عناصر اتصال مطابق با نظریه گونه‌شناسی: رویکرد دیالکتیک هر عنصر و در ارتباط آن‌ها
منبع: یافته‌های پژوهشگران

ابعاد اتصال

بعد اتصال، کیفیت رابطه بین عناصر اتصال را مشخص می‌کند (لینگارد وهمکاران، ۲۰۱۴). آن‌ها شامل دو بعد کلی پاسخگویی و تمایز هستند.

پاسخگویی

اگرچه پاسخگویی به‌صراحت توسط (ویک و اورتون ۱۹۷۶؛ ویک ۱۹۹۰) تعریف نشده است، اما می‌توان آن را به‌عنوان ویژگی یک سیستم مدیریت عملکرد که مشتمل بر مکانیسم‌های مختلف است (یا حداقل بخشی از مکانیسم‌های آن) برای واکنش به تغییرات داخلی یا خارجی در نظر گرفت. طبق تعریف اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تمام سیستم‌هایی که هر درجه‌ای از اتصال را نشان می‌دهند، انتظار می‌رود درجه بالایی از پاسخگویی را نشان دهند. شکل ۴ ابعاد اتصال را نشان می‌دهد.



شکل ۴- ابعاد اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت عملکردی نیاز دارند که هم اهداف کارایی و هم نوآوری را ارائه می‌کنند (سایمونز^{۳۷}، ۱۹۹۵). به نظر می‌رسد نظریه اتصال سست هر دو این اهداف متضاد را در خود

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

جای داده است، زیرا امکان وجود هم‌زمان عقلانیت و عدم تعیین علی را می‌دهد که می‌تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و عنوان می‌کند که هر مکانی در یک سازمان (بالا، میانه یا پایین) حاوی عناصر وابسته به هم است؛ که تعداد و قدرت وابستگی‌های متقابل آن‌ها متفاوت است (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). بعد پاسخگویی اغلب در ادبیات ذکر شده شامل استحکام، مستقیم بودن، سازگاری و وابستگی است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).

قدرت (استحکام)

فعل "متصل شدن" توسط چندین قید مطرح شده است که قدرت اتصال را توصیف می‌کند، از جمله: اغلب، شدیداً، احتمالاً و به‌طور ناچیز (ویک، ۱۹۸۲؛ گرابوفسکی و رابرتز^{۳۸}، ۱۹۹۸). هر یک از این قیدها یک زیر بعد منحصر به فرد از قدرت اتصال را به تصویر می‌کشد. به‌عنوان مثال، اگر دو نفر مکالمه‌های اجتماعی نادری داشته باشند، باهم رابطه آزاد یا سستی دارند، اما اگر این صحبت‌ها شدید و طولانی باشد، ممکن است باهم رابطه تنگاتنگی داشته باشند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). هر چه پیوندهای بین عناصر قوی‌تر باشد، اتصال محکم‌تر است (ویک، ۱۹۸۲) قدرت یک رابطه اتصالی را می‌توان در چندین زیر بعد مانند فرکانس، شدت و احتمال توصیف کرد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

مستقیم بودن

عناصر کمتر به‌هم پیوسته، ارتباط مستقیم با یکدیگر دارند (ویک، ۱۹۸۲؛ گرابوفسکی و رابرتز ۱۹۹۸). اگر مشارکت‌کنندگان سازمانی از طریق چندین سطح سلسله‌مراتبی به‌جای سطوح مستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به‌طور ضعیفی باهم مرتبط می‌شوند. تداخل ممکن است در فرآیند ارتباطی که شامل واسطه‌ها است نفوذ کند و در نتیجه ممکن است پیوندها را ضعیف کند. هر چه پیوندهای مستقیم بین عناصر بیشتر باشد، اتصال محکم‌تر است (ویک، ۱۹۸۲) اگر دو بازیگر مستقیماً به هم مرتبط نباشند و باید از طریق یک سری طولانی از واسطه‌ها باهم ارتباط برقرار کنند، آن‌ها به‌طور سست باهم پیوند دارند. فواصل مسیر کوتاه‌تر نشان‌دهنده اتصال محکم‌تر است (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱)

ثبات (سازگاری)

هر چه واکنش عناصر متصل شونده به یک محرک خارجی مشابه بیشتر باشد، این عناصر باهم اتصال بیشتری دارند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). به‌طور کلی، کارخانه‌های تولیدی با اتصال سست می‌توانند به روش‌های مختلفی سازگار شوند. آن‌ها می‌توانند پلاستیک را جایگزین فلز کنند، دستگاه‌های روباتیک نصب کنند و غیره. در مقابل، سیستم‌های اتصال محکم، تنها یک روش تولید داشته و تقریباً

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

هیچ جایگزینی برای مواد خام را مجاز نمی‌دانند. برخلاف سایر ابعاد اتصال، سازگاری مبتنی بر مقایسه روابط بین دامنه‌ها برای یک فرستنده یا گیرنده است. هنگامی که روابط در یک حوزه به راحتی جایگزین روابط در حوزه دیگر می‌شود، سازگاری بین دامنه‌ها کمتر است و اتصال ضعیف‌تر است. زمانی که روابط در یک حوزه قابل جایگزینی با روابط در حوزه دیگر نباشد، سازگاری بالایی دارد. کنشگرانی که به صورت محکم باهم متصل شده‌اند کمتر احتمال دارد که روابط در یک حوزه را جایگزین روابط در حوزه دیگر کنند. پرو پیشنهاد کرد که معیاری از سازگاری باید بر درجه‌ای تمرکز کند که توالی‌ها در یک سیستم ثابت هستند و نمی‌توان آن‌ها را تغییر داد یا جایگزین یکدیگر کرد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

وابستگی

عناصر متصل شده نسبتاً مستقل از یکدیگر هستند (ویک، ۱۹۷۶). درجه وابستگی بین عناصر بر اساس بزرگی نسبی مبادله و فقدان جایگزین برای مبادله است (پففر و سالانچیک^{۳۹}، ۱۹۷۸) به عنوان مثال، یک رستوران که درآمدهای خود را از یک منبع دریافت می‌کند، نسبت به فروشگاه‌هایی که نیاز به ورودی از چندین منبع دارد، وابسته‌تر خواهد بود. فقدان جایگزین برای یک منبع همچنین وابستگی به تأمین‌کننده آن منبع را افزایش می‌دهد و انعطاف‌پذیری استراتژیک را کاهش می‌دهد (سانچز^{۴۰}، ۱۹۹۷). انتظار می‌رود بسیاری از ابعاد اتصال با یکدیگر مرتبط باشند. ویک (۱۹۸۲) پیشنهاد کرد که قدرت، مستقیم بودن، ثبات و وابستگی همبستگی مثبت دارند. روابط سست‌تر بین عناصر اتصال با استحکام کمتر، مستقیم بودن کمتر، ثبات کمتر و وابستگی کمتر نشان داده می‌شود. میزان همبستگی بین این ابعاد باید به صورت تجربی در بین عناصر و حوزه‌ها ارزیابی شود (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

تمایز

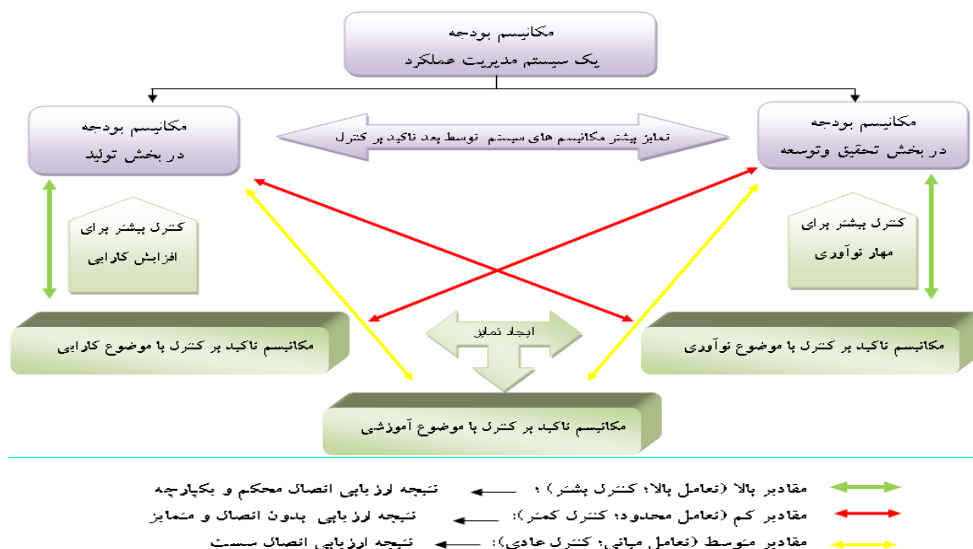
تحقیقات بعدی در زمینه سیستم‌های مدیریت عملکرد که ویژگی متمایز بودن سیستم‌های اتصال سست را تحلیل می‌کند متکی بر مطالعات اولیه براون و همکاران^{۴۱} (۲۰۰۹)، ماریوت و همکاران (۲۰۱۱)، مویلانن^{۴۲} (۲۰۱۲)، و ندرکولک و شوکر^{۴۳} (۲۰۱۶) است که توسط هافمن و همکاران^{۴۴} (۲۰۱۶)، دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰)، تائو و همکاران^{۴۵} (۲۰۲۳)، ماملا و همکاران (۲۰۲۳) گسترش پیدا کرد. دیمارتینی و اتلی (۲۰۲۰) تمایز را با سه بعد تأکید بر کنترل، استفاده و اختیار تعریف کردند.

تأکید یا تمرکز بر کنترل

یعنی اندازه‌گیری موضوع یا مساله کنترلی که عنصر کنترل مدیریت به آن می‌پردازد و به پنج کانون برنامه‌ریزی، سایبرنتیک، اداری، اجتماعی ایدئولوژیک و پاداش و غرامت طبقه‌بندی می‌شود،

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

(وندر کولک و شوکر، ۲۰۱۶؛ مالمی و براون^{۴۶}، ۲۰۰۸)، ترکیبات یا اجزا به اطلاعاتی اشاره می‌کنند که عناصر کنترل مدیریت بر اساس آن ساخته شده‌اند. هنگامی که دو عنصر کنترل مدیریت شامل معیارهای بهره‌وری منحصربه‌فردی هستند، اما به روش‌های متفاوتی استفاده می‌شوند، "بلوک‌های سازنده" آن‌ها مشابه هستند، حتی اگر تمرکز و تأکید آن‌ها متفاوت باشد. هرگاه اجزای دو عنصر یکسان باشند، از تمایز نسبتاً کمتر آن عناصر صحبت می‌شود. وقتی عناصر حاوی منابع اطلاعاتی متفاوتی باشند، تمایز این دو عنصر نسبتاً بالاتر است." بنابراین با توجه به تفاوت موضوع کنترل، تفاوت در تأکید بر کنترل و به‌نوعی تمایز بین دو مکانیسم کنترل ایجاد می‌شود. از آنجایی که موضوع اصلی کنترل مدیریت در بخش تحقیق و توسعه، مهار نوآوری و در بخش تولید افزایش کارایی است، این امر منجر به تمایز بیشتری بین زیر مکانیسم‌های بودجه یعنی بخش تحقیق و توسعه و بخش تولید می‌شود. پژوهش دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) نشان داد، تأکید بر کنترل میزانی را در نظر می‌گیرد که مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد یک رویکرد برنامه‌ریزی قبلی همراه با مقادیر کم، یک رویکرد کنترلی بعدی مرتبط با مقادیر بالا یا حتی ترکیبی از این دو مقادیر یعنی شاخص اتصال سست را نشان می‌دهد. شکل ۵ جداسازی مکانیسم تمرکز بر کنترل و در نهایت تمایز بیشتر مکانیسم مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.

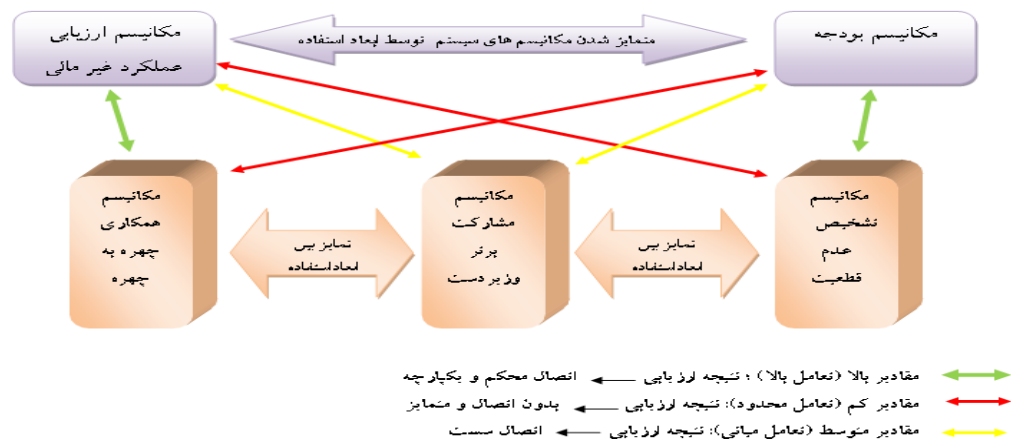


شکل ۵: نمایی فرضی از تأثیر مکانیسم تأکید بر کنترل به‌عنوان یکی از ابعاد تمایز در متمایز کردن مکانیسم‌های یک سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)

منبع: یافته‌های پژوهشگران

بعد استفاده

مربوط به زمان‌بندی قبلی یا پس‌از آن است که مکانیزم سیستم مدیریت عملکرد قرار است در آن استفاده شود. یا به عبارت دیگر به زمان‌بندی استفاده از مکانیزم‌های سیستم مدیریت عملکرد مانند مکانیسم بودجه اشاره دارد (وندر کولک و شوکر، ۲۰۱۶). استفاده، میزان استفاده تعاملی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد را مشخص می‌کند (سیمونز، ۱۹۹۵). استفاده تعاملی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد مانند مکانیسم بودجه، مکانیسم اندازه‌گیری عملکرد غیرمالی و مکانیسم ارزیابی عملکرد، توسط سه بعد عدم قطعیت استراتژیک، مشارکت برتر و زیردستان، چالش‌ها و بحث‌های رودررو در مورد مفروضات اساسی ارزیابی می‌شود (بیسبه و همکاران^{۴۷}، ۲۰۰۷؛ سیمونز، ۱۹۹۵). اگر شاخص‌های یک مکانیسم مدیریت عملکرد با شاخص‌های یک بعد استفاده همسو باشد، تعامل بسیار بالاست و یکپارچگی سیستم افزایش می‌یابد؛ ولی اگر اطلاعات این شاخص‌های مشترک، متفاوت باشد سیستم به سمت تمایز پیش می‌رود. برای هر بعد استفاده، مقادیر کم (به شدت نامطلوب) به استفاده تعاملی محدود از مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد مربوط است در حالی که مقادیر بالا (به شدت مطلوب) به یک استفاده تعاملی بسیار گسترده مرتبط است. همچنین تفاوت در استفاده از دو مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد منجر به تمایز بالاتر مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد تعاملی نسبت به سایر مکانیسم‌ها می‌شود. شکل ۶ تأثیر مکانیسم‌های استفاده را در تمایز بیشتر یک مکانیسم مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.



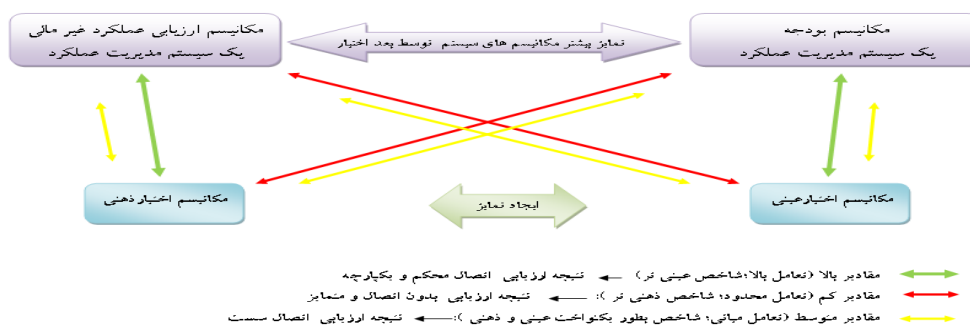
شکل ۶: نمایی فرضی از تأثیر مکانیسم استفاده به‌عنوان یکی از ابعاد تمایز در تمایز کردن مکانیسم‌های یک

سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)

منبع: یافته‌های پژوهشگران

اختیار

میزان اطلاعات ارائه شده توسط مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد را براساس قضاوت ذهنی یا عینی ارزیابی می‌کند. مقادیر بالای این متغیر با قضاوت کاملاً عینی، مقادیر پایین با قضاوت کاملاً ذهنی، ترکیبی یکنواخت از این دو مرتبط با مقادیر میانی شاخص همراه است؛ بنابراین بین دو یا چند مکانیسم یک سیستم مدیریت عملکرد می‌توانند تمایز یا یکپارچگی ایجاد کند (دیمارتینی و اوئلی، ۲۰۲۰). شکل ۷ تأثیر مکانیسم اختیار را بر روی یک مکانیسم مدیریت عملکرد نشان می‌دهد.



شکل ۷: فرضی از تأثیر مکانیسم اختیار به عنوان یکی از ابعاد تمایز در متمایز کردن مکانیسم‌های یک سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)
منبع: یافته‌های پژوهشگران

مکانیسم‌های اتصال

مکانیسم‌های اتصال، شیوه‌ها یا فرآیندهایی را توصیف می‌کنند که عناصر را قادر می‌سازد تا باهم کار کنند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱) ابعاد اتصال، روابط دوتایی را مشخص می‌کند، درحالی‌که مکانیسم‌های اتصال، الگوی کلی روابط بین مجموعه‌ای از عناصر را توصیف می‌کند. مکانیسم‌های اتصال ساختاری نشان‌دهنده ترتیبات رسمی در یک سازمان است که به آن اجازه عملکرد می‌دهد (لوگان و همکاران، ۱۹۹۳)^{۴۸}. این مکانیسم‌ها در حوزه‌های رسمی، مرتبط با وظیفه، یعنی حوزه‌های ساختاری یافت می‌شوند و تنها از طریق تصمیم‌گیری‌های رسمی قابل تغییر هستند. بیکن و گلیک (۲۰۰۱) مکانیسم‌های اتصال را در دو بعد تفکیک و یکپارچگی تعریف می‌کنند. تفکیک به معنی ناهمگونی موقعیت بازیگران در جریان کار و الگوهای ارتباطی مرتبط با کار و یکپارچگی شامل فرآیند هماهنگی تلاش‌های بازیگران سازمانی در جهت یک هدف واحد، اشاره دارد. اگر شرکت‌کنندگان در همان سطح سازمانی موقعیت‌های معادل یا قابل جایگزینی را در جریان کار و ارتباطات اشغال کنند، آنگاه سازمان از نظر افقی کمتر متمایز می‌شود. از طرف دیگر، تفاوت‌های بزرگ‌تر بین موقعیت‌های شرکت‌کنندگان

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

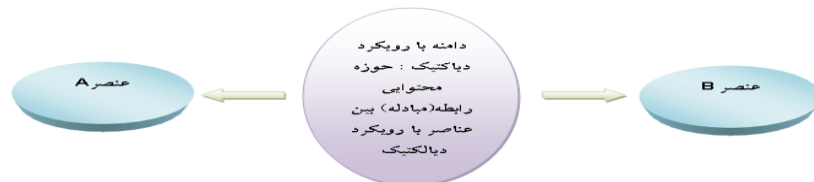
منعکس‌کننده تمایز افقی بیشتر است. هم‌چنین آن‌ها با جمع‌بندی نتایج سایر پژوهشگران، بیان می‌کنند که نمونه‌هایی از مکانیسم‌های اتصال ساختاری عبارت‌اند از: سلسله‌مراتب اختیار، قوانین و تفکیک و یکپارچگی. تفکیک به‌عنوان وضعیت تقسیم‌بندی سیستم سازمانی به زیرسیستم‌هایی است که هر یک تمایل دارند ویژگی‌های خاصی را در رابطه با الزامات محیط خارجی مربوطه خود ایجاد کنند. در مقابل، یکپارچگی به‌عنوان فرایند دستیابی به وحدت تلاش در میان زیرسیستم‌های مختلف در انجام وظیفه سازمان است (لاورنس ولورش^{۴۹}، ۱۹۶۷). شکل ۸ الگوسازی روابط بین مجموعه عناصر یا بازیگران را در دو بعد یکپارچگی و تفکیک نشان می‌دهد.



شکل ۸- مکانیسم اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

دامنه‌های اتصالی

دامنه اتصال، حوزه محتوایی رابطه بین عناصر اتصال را توصیف می‌کند. به‌عنوان مثال، دو واحد فرعی ممکن است اطلاعات مربوط به کار را مبادله کنند (حوزه ارتباطی مرتبط با وظایف)، یا ممکن است باهم در خط مونتاژ کار کنند (دامنه گردش کار). اتصال سست را می‌توان هم برای اتصال واقعی بین عناصر و هم برای درک آن اتصال اعمال کرد. برای مثال، ادراک اتصال محکم بین دو وظیفه در فرآیند تولید ممکن است بر اساس توالی منطقی واقعی وظایف باشد. دامنه‌های اتصال به‌عنوان محتوای روابط شبکه مانند ارتباطات، گردش کار و اختیار نشان داده می‌شوند. یک شبکه حداقل یک محتوا دارد، اما ممکن است حاوی هر تعداد محتوای تعریف‌شده باشد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). شکل ۹ دامنه بین دو عنصر را به‌عنوان یکی از اجزای اتصال، همراه با ویژگی رویکرد دیالکتیک آن نشان می‌دهد.



شکل ۹- دامنه اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

انواع اتصال

الکن و ووکاسویچ (۲۰۱۹) یا بررسی و تحلیل مطالعات قبلی، اتصال سست را از منظر چگونگی و جهت اتصالات به سه نوع ساختار و عمل، وظایف و اختیارات و تجزیه افقی و عمودی سازمان طبقه‌بندی کرده‌اند.

ساختار و عمل

اتصال سست در شرایطی که شیوه‌ها به‌طور دقیق با ساختارهای سازمانی مطابقت ندارند و پاسخ-های سازمانی به‌وضوح فشارهای خارجی را منعکس نمی‌کند، وجود دارد. مفهوم اتصال سست از اتصال محکم و اتصال جدا، منفک است. همچنین دیدگاه اتصال محکم به سازگاری کامل بین الزامات خارجی، ساختارهای سازمانی و فعالیت‌های کاری مربوط می‌شود. چندین مورد از این مطالعات به‌طور صریح یا ضمنی به دیدگاه دیالکتیکی اتصال که در آن فرآیندهای جداسازی و ترکیب مجدد به‌صورت مداوم انجام می‌شود، اشاره می‌کند.

تمایز وظایف و اختیارات

محققان بین ساختار سازمانی رسمی و ساختار عملکردی تفاوت قائل می‌شوند و نشان می‌دهند که این دو لزوماً با یکدیگر همپوشانی ندارند. مفهوم اتصال سست و همچنین مدل سطل زباله منعکس‌کننده روابط بدون ساختار موجود بین قدرت و وظایف است. مطالعاتی که بر تمایز بین سیستم‌های فرعی مختلف در آموزش عالی تمرکز دارند، به‌ویژه ساختارهای اقتدارگرا از کار دانشگاهی (آکادمیک) و اداری را مورد بررسی قرار می‌دهند.

تکه تکه شدن سازمانی افقی و عمودی

به‌جای مشاهده اتصال سست بین ساختار، عملکرد یا وظایف، در اینجا اتصال سست یک ویژگی سازمانی است که در قسمت ساختاری و نه انسانی سازمان‌ها قرار می‌گیرد. آن‌ها بررسی اتصال سست بین زیر واحدهای یک سازمان توسط محقق دیگر را بیان نموده و تأکید کرده درحالی‌که این زیر واحدها ممکن است پیوندهای ضعیفی بین خود داشته باشند، اما در داخل با پیوندهای قوی (اتصال محکم) مشخص می‌شود. شکل ۱۰ انواع اتصال را نشان می‌دهد.



شکل ۱۰- انواع اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

مفهوم اشکال اتصال

اورتون و ویک (۱۹۹۰) برای ارزیابی میزان قدرت در یک رابطه و توضیح اینکه اتصال به چه معناست، با دیدگاه استفاده از اتصال به عنوان یک متغیر تک‌بعدی با سست و محکم به عنوان نقاط پایانی یک مقیاس مخالف هستند، اگرچه این دیدگاه عمدتاً پذیرفته شده است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).^{۵۰} ترین (۲۰۱۵) شرایط پاسخگویی و تمایز را به چهار شکل از اتصال بخشی (اتصال سست، اتصال محکم، جداسازی و عدم اتصال) طبقه‌بندی می‌کند که شامل نهادها، بازیگران و ابزارهای سیاستی است. مزیت این‌گونه شناسی این است که اجازه می‌دهد تا رابطه دیالکتیکی بین تمایز نهادی از یک‌سو و هماهنگی از سوی دیگر در نظر گرفته شود. استفاده از اشکال اتصال به عنوان یک عنصر مفهومی به ما امکان می‌دهد تا درجات مختلفی را در رابطه بخش‌ها در سطوح مختلف عناصر آن‌ها، از جمله فرآیندهای یادگیری، ادغام سیاست‌ها و همچنین تضاد بین مدیران و گروه‌های ذینفع بخش‌های مختلف را درک کنیم.

اتصال سست

رویکرد دیالکتیکی از این واقعیت ناشی می‌شود که اتصال سست نتیجه ترکیب مفاهیم متناقض مانند متمایز بودن و پاسخگویی است و به این ترتیب، یک مفهوم دیالکتیکی را نشان می‌دهد این مفهوم نشان می‌دهد که عناصر متصل شده با یکدیگر مرتبط هستند، اگرچه هر یک متمایز بودن خود را حفظ می‌کنند (میسانگی، ۲۰۱۶). در نتیجه، اگر پاسخگویی و متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم دارای اتصال سست است (پاپادونیکولاکی^{۵۱}، ۲۰۱۸). ترین (۲۰۱۵) چنین بیان می‌کند که اتصال سست منجر به ایجاد تمایز و پاسخگویی می‌شود. در این حالت مؤسسات به صورت عمودی و یا افقی از هم جدا شده‌اند. بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند و ادغام سیاست ممکن است. طبق آگنون و همکاران^{۵۲} (۲۰۱۲) اتصال سست به این معنی است که (۱) واحدها و فعالیت‌های مختلف نسبتاً مستقل هستند و می‌توانند با تغییر تقاضاها به روش‌های مختلف و با نرخ‌های متفاوت سازگار شوند. (۲) کنترل غیرمتمرکز است و اطلاعات به آرامی و به‌طور ناهموار حرکت می‌کند. (۳) اعضا ممکن است از انواع معیارهای متناقض مرتبط برای تفسیر مشارکت خود استفاده کنند؛ و (۴) هنجارهایی که قوانین توسط آن‌ها ارزیابی می‌شوند به‌طور ظریفی در سراسر سیستم پراکنده هستند. همچنین طبق استابر و سیدو^{۵۳} (۲۰۰۲) واحدها و فعالیت‌های مختلف نسبتاً مستقل هستند و می‌توانند با تغییر تقاضاها به روش‌های مختلف و با نرخ‌های متفاوت سازگار شوند.

اتصال محکم

ترین (۲۰۱۵) سیستم‌هایی اتصال محکم را دارای پاسخگویی اما عدم تمایز می‌داند که در آن‌ها مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند، بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند و ادغام سیاست در آن‌ها ممکن است. از دیدگاه اتصال سست، اتصال محکم به این واقعیت اشاره دارد که واحدهای سازمانی به طور نزدیک به هم مرتبط هستند و بنابراین اغلب بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. اتصال محکم زمانی آشکار می‌شود که جایگزینی یک واحد با واحد دیگر آسان نباشد یا زمانی که واحدها برای دستیابی به یک هدف خاص هماهنگ شوند (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱). زمانی که واحدها به طور مکرر الگوهای رفتاری مشابه عملکردی را اغلب در موقعیت‌های مهم و قابل مشاهده نشان می‌دهند (لوم^{۵۴}، ۲۰۱۶) به نظارت، درونی سازی و انضباط خود تحمیلی اشاره دارد (لندن و لندن^{۵۵}، ۱۹۹۶) زمانی که اختلالات ممکن است به سرعت از یک واحد به واحدهای دیگر سرایت کند (سیلواست و کلمن^{۵۶}، ۲۰۱۳).

جداسازی (اتصال زدایی)^{۵۷}

جداسازی زمانی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌ها یا خط‌مشی‌ها از بیرون علامت‌گذاری می‌شوند، اما در داخل اجرا نمی‌شوند (اسنلسون-پاول^{۵۸}، ۲۰۱۶) در مورد پاسخگویی، تفاوت‌هایی بین اتصال سست و جداسازی وجود دارد. سیستم‌های جداسازی، دارای تمایز اما عدم پاسخگویی هستند. در این سیستم‌ها مؤسسات به صورت عمودی و یا افقی از هم جداسازی شده‌اند بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند. ادغام سیاست بسیار بعید است (ترین، ۲۰۱۵). برخی نویسندگان، مفاهیم اتصال سست و جداسازی را به جای یکدیگر استفاده کرده و مترادف در نظر گرفته‌اند، به عنوان نمونه بروملی و پاول^{۵۹} (۲۰۱۲) خاطرنشان می‌کنند: "همان‌طور که اغلب در تحقیقات جدید نهادی اتفاق می‌افتد، ما اصطلاحات اتصال و جداسازی را به جای هم در نظر می‌گیریم". اگرچه برخی از نویسندگان مفاهیم اتصال سست و جداسازی را به جای یکدیگر به کار می‌برند، باید در نظر گرفت که دومی به نهادگرایی جدید جامعه‌شناختی مربوط می‌شود. در نتیجه توصیه می‌شود در استفاده از این مفاهیم دقت بیشتری باشد، زیرا مفهوم آن‌ها به وضوح متفاوت است (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱).

عدم اتصال^{۶۰}

چنانچه نه تمایز و نه پاسخگویی وجود داشته باشد به معنی عدم اتصال است. در این حالت

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند. بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند و ادغام سیاست بعید است (ترین، ۲۰۱۵)؛ به عبارت دیگر سیستمی وجود ندارد (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). اگر نه پاسخگویی و نه تمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم در واقع یک سیستم نیست و می‌توان آن را به عنوان یک سیستم بدون اتصال تعریف کرد (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). جدول ۱ اشکال اتصال مبتنی بر دو بعد پاسخگویی و تمایز را نشان می‌دهد.

جدول ۱- اشکال اتصال بر مبنای ابعاد پاسخگویی و تمایز در رویکرد دیالکتیک

ابعاد	پاسخگویی	عدم پاسخگویی
تمایز	<p>(اتصال سست)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و/یا افقی از هم جدا شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست ممکن است.</p>	<p>(جداسازی)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و/یا افقی از هم جدا شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست بسیار بعید است.</p>
عدم تمایز	<p>(اتصال محکم)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست ممکن است.</p>	<p>(بدون اتصال)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست بعید است. در واقع سیستمی وجود ندارد.</p>

منبع: (ترین ۲۰۱۵، مجله پژوهش و عمل تحلیل سیاست تطبیقی)

نتیجه‌گیری و بحث

یکی از رویکردهای نظری جذاب که به صراحت بر روابط یا تعامل بین عناصر سازمانی تمرکز می‌کند، اتصال سست است (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). بزرگ‌ترین پتانسیل مفهوم اتصال سست در ویژگی دیالکتیکی آن نهفته است. در واقع، اتصال سست به نظریه پردازان سازمان اجازه می‌دهد تا مفاهیمی را که می‌توانند متناقض باشند، مانند رابطه متقابل و استقلال را درهم تنیده کنند (شن و همکاران^۱، ۲۰۱۷؛ لاین و همکاران^۲، ۲۰۱۷)؛ به عبارت دیگر، مفهوم اتصال، روشی قدرتمند برای پژوهشگران برای نزدیک شدن به پدیده‌های سازمانی است (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱) و پژوهشگران را تشویق می‌کند تا به طور هم‌زمان وابستگی متقابل و عدم تعیین در الگوی تعاملات بین عناصر سازمانی را در نظر بگیرند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). اتصال سست از طریق توجه مدیریتی به نیازهای محلی و تطبیق

نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

مداوم، قادر به جذب تغییرات سازمانی هم‌زمان با حفظ هویت سازمانی است و با ایجاد انعطاف‌پذیری، امکان همزیستی منطق‌های متناقض سازمانی از قبیل ایجاد مشروعیت خارجی در کنار تضمین پایداری سازمانی را موجب می‌شود. با این وجود، به نظر می‌رسد که مطالعات انجام‌شده به‌طور مداوم بر همزیستی اتصال محکم و سست بین ساختارهای مختلف تأکید می‌کنند. از نظر اتصال سست، این نشان می‌دهد که یک منطقه مفید برای تحقیقات آینده شناسایی شرایط و شیوه‌های اتصال بین این دو زیرسیستم است. اثرات مشاهده‌شده ایجاد اتصال، بر اثربخشی درک شده و نوآوری فرآیند، ادبیات را گسترش می‌دهد و زمینه را برای بحث‌های آینده در مورد نیاز به هماهنگی و انعطاف‌پذیری در کنترل مدیریت ایجاد می‌کند (اسپکل و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از ویژگی‌های سیستم‌های دارای اتصال محکم این است که نسبت به سیستم‌های اتصال سست برای تغییر در کل سیستم مساعدتر هستند (فایرستون^{۶۳}، ۱۹۸۴). مدیران قادر به برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، کنترل یا تغییر یک سیستم با اتصال سست نبودند (میرسون و مارتین^{۶۴}، ۱۹۸۷). کامرون و همکاران^{۶۵} (۱۹۸۷) دریافتند که مدیران در سیستم‌های با اتصال سست می‌توانند زیردستان خود را از "تلاطم" حول یک‌روند محافظت کنند، اما اگر روند رو به زوال باشد، نمی‌توانند آن‌ها را از خود روند محافظت کنند. تمایزات زمانی در حوزه‌های اتصال نیز مهم هستند. اتصال سست یک فرآیند پویا است عناصری که قبلاً به‌صورت سست متصل شده بودند، ممکن است امروز به‌شدت متصل شوند. علاوه بر این، هنگامی که برخی از روابط اتصالی در یک افق زمانی کوتاه مشاهده می‌شوند، ممکن است به‌طور محکم (سست) همراه به نظر برسند، اما درازمدت ممکن است به‌طور سست (محکم) اتصال شوند؛ بنابراین، جنبه زمانی اتصال باید در صورت لزوم ردیابی شود (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). سیستم‌های دارای اتصال سست مزایا و معایب احتمالی را به همراه دارند. اتصال سست پاسخ محتمل و شاید مناسبی به تغییرات ساختاری مکرر است. اتصال سست باید به چند دلیل بررسی شود. اول، رویکرد رابطه‌ای آن به تحلیل سازمانی، جوهره سازمان‌ها را به‌عنوان الگوهای سیستماتیک تعامل به تصویر می‌کشد (کامرون و همکاران، ۱۹۸۷). ثانیاً، محققان بیشتری به اهمیت عناصر دارای اتصال سست و نسبتاً مستقل در حوزه‌های مختلف پی برده‌اند: وابستگی عملکردی و منابع، کنترل، فرهنگ و ساختار، انعطاف‌پذیری استراتژیک، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، کاهش ریسک و آموزش (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱)

پیشنهادها می‌تواند مشتمل بر مطالعات تکمیلی درباره مبانی نظری اولیه، نظریه‌های مکمل احتمالی و ارزیابی اتصالات سازمانی، مزایا و معایب نظریه اتصال سست باشد؛ همچنین مطالعاتی با رویکرد حل مساله که قادر باشد اتصال سست را به‌عنوان رهیافتی نوین در مدیریت سازمان‌ها

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

مورد اندازه‌گیری، بررسی و کاوش قرار دهد. پژوهش‌های دیگر می‌تواند مشتمل بر بررسی رابطه اتصال سست سازمانی با نوآوری محصول و پایداری مالی سازمان انجام پذیرد که گام مهمی در عملیاتی کردن نظریه اتصال سست به شمار می‌رود. آنچه نقش اساسی در ارائه یک مدل کاربردی برای پیاده‌سازی اتصال سست در بین سیستم‌های، واحدهای فرعی، افراد، باورهای مختلف و به‌طور کلی در بین سازمان‌های مختلف ایفا می‌کند توجه به چارچوب‌های نظری مکملی است که در درجه اول امکان ایجاد واحدهای مستقل و یکپارچه و در درجه دوم امکان ایجاد یک رابطه دیالکتیک بین اتصال محکم و اتصال سست در یک افق زمانی کوتاه‌مدت را فراهم آورد. همچنین تلاش برای قرار دادن یک سازمان، در محور اتصال، مستلزم در نظر گرفتن روابط خارجی و داخلی آن است. این امکان وجود دارد که کنترل خارجی بر روی آن به‌صورت اتصال سست اعمال شود درحالی‌که در داخل با یک سیستم محکم‌تر عمل می‌کند. در واقع اندازه‌گیری مداوم اتصال در راستای مناسب بودن درجه اتصال در جهت نیل به اهداف، کارایی و نوآوری سازمان، ضروری است؛ بنابراین لازم است که جنبه‌های مختلف درون سازمان به‌صورت سست یا محکم مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- 1) Acharya, V. V. Gottschalg, O. F. Hahn, M. & Kehoe, C. (2013). Corporate governance and value creation: Evidence from private equity. *The Review of Financial Studies*, 26(2), 368-402.
- 2) Ahrens, T. & Chapman, C. (2002). Loosely coupled performance measurement systems. *Business Performance Management*, 244.
- 3) Akgün, A. E. Keskin, H. & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 171-189.
- 4) Arango, V, L. & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161- 178.
- 5) Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review*, 46, 721-748.
- 6) Beekun, R. I. & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational with the acute care hospital industry: An expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46(1 1), 129 1 - 13 18.
- 7) Beekun, R. I. & Glick, W. H. (2001). Organization structure from a loose coupling perspective: A multidimensional approach. *Decision Sciences*, 32(2), 227-250.
- 8) Bisbe, J. Batista-Foguet, J.M. & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7e8), 789e820.
- 9) Bleiklie, I. Enders, J. & Lepori, B. (2015). Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organization Studies*, 36(7), 873-896.
- 10) Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- 11) Brown, D. A. Malmi, T. & Booth, P. J. (2009). Loose coupling theory of management control systems (pp. 1e19). Sidney: School of Accounting Working Papers, University of Technology, 86.
- 12) Busco, C. Giovannoni, E. and Riccaboni, A. (2017), Sustaining multiple logics within hybrid organisations, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(1), 191-216.
- 13) Cameron, K.S. Kim, M.U. Whetten, D.A. 1987. Organisational effects of decline and turbulence. *Admin. Sci. Quart.* 32, 137–157.

- 14) Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.
- 15) Chiang, Chi. Chuang, M.C. (2024). Effect of Sustainable Supply Chain Management on Procurement Environmental Performance: A Perspective on Resource Dependence Theory. *Journal of sustainability*, 16(2), 586; <https://doi.org/10.3390/su16020586>.
- 16) Collier, P.M. 2001. The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Manag. Account. Res.* 12 (4), 465-486.
- 17) Covaleski, M. A. & Dirsmith, D. W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations, and Society*, 8, 323-340.
- 18) Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- 19) Demartini, M.C & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach *Accounting, Organizations and Society* . 86, 1-15.
- 20) Elken, M. & Vukasovic, M. (2019). The Looseness of Loose Coupling: The Use and Misuse of “Loose Coupling” in Higher Education Research. In J. Huisman and M. Tight (Ed.), *Theory and Method in Higher Education Research*. 5. 53-71.
- 21) Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202 -225.##
- 22) Firestone, W. A. (1984). The study of loose coupling: Problems, progress, and prospects. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans.
- 23) Grabowski, M. & Roberts, K. H. (1998). Risk mitigation in virtual organizations. *Journal of Computer and Mediated Communication*, 3(4), 1-33.
- 24) Glassman, R.B. 1973. Persistence and loose coupling in living systems. *Behav. Sci.* 18, 83-98.
- 25) Hinings, C. R. Casebeer, A. Reay, T. Golden-Biddle, K. Pablo, A. & Greenwood, R. (2003). Regionalizing healthcare in Alberta: Legislated change, uncertainty and loose coupling. *British Journal of Management*, 14, S15-S30.
- 26) Hofman. E. Halman.J. Song.M. 2016. When to Use Loose or Tight Alliance Networks for Innovation? Empirical Evidence.

- 27) Laine, M. Järvinen, J. T. Hyvönen, T. & Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information: A case study of a Finnish energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593-619.
- 28) Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- 29) Lepori, B. and Montauti, M. (2020), Bringing the organization back in: flexing structural responses to competing logics in budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 80.
- 30) Liguori, M. & Steccolini, I. (2011). Accounting change: Explaining the outcomes, interpreting the process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(1), 27-70.
- 31) Lingard, L. McDougall, A. Levstik, M. Chandok, N. Spafford, M. M. & Schryer, C. (2014). Using loose coupling theory to understand interprofessional collaborative practice on a transplantation team. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 3(3), 1e17.
- 32) Logan, C. S. Ellett, C. D. & Licata, J. W. (1993). Structural coupling, robustness and effectiveness of schools. *Journal of Educational Administration*, 31(4), 19-32.
- 33) Lom, S. E. (2016). Changing rules, changing practices: The direct and indirect effects of tight coupling in figure skating. *Organization Science*, 27(1), 36-52.
- 34) London, M. & London, M. M. (1996). Tight coupling in high performing teams. *Human Resource Management Review*, 6(1), 1-24.
- 35) Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.
- 36) Luo, Y. Shenkar, O. & Gurnani, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39, 428- 453.
- 37) MacCormack, A. Baldwin, C. & Rusnak, J. (2012). Exploring the duality between product and organizational architectures: A test of the “mirroring” hypothesis. *Research Policy*, 41(8), 1309-1324.
- 38) Mahdad, M. De-Marco, C. E. Piccaluga, A. & Di-Minin, A. (2020). Harnessing adaptive capacity to close the pandora’s box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264-284.
- 39) Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a packaged opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287e300.

- 40) Mammela. A, Riekkilä, J, Kiviranta, M. 2023. Loose Coupling: An Invisible Thread in the History of Technology. journal published by the Institute of Electrical and Electronics Engineers, Vol. 11, 59456- 59482.
- 41) Mamat, S. Nik Ahmad, N. N. & Said, J. M. (2021). Financial sustainability in Malaysian public universities: coping with or embracing change? Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management.
- 42) Marriott, N, Mellett, H & Macniven, L. (2011). Loose coupling in asset management systems in the NHS. Management Accounting Research, 22, 198– 208.
- 43) Meyerson, D. Martin, J. 1987. Cultural change: an integration of three different views. J. Manag. Stud. 24, 623–647.
- 44) Misangyi, V. F. (2016). Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. Strategic Organization, 14(4), 407-440.
- 45) Modell, S. (2003). Goals versus institutions: The development of performance measurement in the Swedish university sector. Management Accounting Research, 14(4), 333-359.
- 46) Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. Financial Accountability and Management, 20(1), 39-55.
- 47) Moilanen, S. (2012). Learning and the loosely coupled elements of Accounting and Organizational Change, 8(2), 136-159.
- 48) Newton, J. D. Ewing, M. T. & Collier, P. M. (2014). Resolving contradictions in institutional demands through loose coupling. Industrial Marketing Management, 43(5), 747 -753.
- 49) Nor-Aziah, A. K. & Scapens, R. W. (2007). Corporatisation and accounting change: The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. Management Accounting Research, 18(2), 209 -247.
- 50) Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. Academy of Management Review, 15(2), 203-223.
- 51) Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row.
- 52) Papadonikolaki, E. (2018). Loosely coupled systems of innovation: Aligning BIM adoption with implementation in Dutch construction. Journal of Management in Engineering, 34(6), 1-43.

- 53) Rasche, A. (2012). Global policies and local practice: Loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 679-708.
- 54) Roe, E. Schulman, P. van-Eeten, M. & de Bruijne, M. (2005). High-reliability bandwidth management in large technical systems: Findings and implications of two case studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 263-280.
- 55) Sanchez, R. & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76.
- 56) Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization*, 63-76.
- 57) Shen, J. Gao, X. & Xia, J. (2017). School as a loosely coupled organization? An empirical examination using national sass 2003-04 data. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 657-681.
- 58) Silvast, A. & Kelman, I. (2013). Is the Normal Accidents perspective falsifiable? *Disaster Prevention and Management*, 22(1), 7-16.
- 59) Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press
- 60) Snelson-Powell, A. Grosvold, J. & Millington, A. (2016). Business school legitimacy and the challenge of sustainability: A fuzzy set analysis of institutional decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703-723.
- 61) Snook, S. A. (2000). *Friendlyfire: The accidental shutdown of US. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 62) Spek_l_e, R. F. van Elten, H. J. & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- 63) Staber, U. & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408- 424.
- 64) Tao.Y, Lai.X, Zhou.S. 2023. Information sharing in a transparent supply chain with transportation disruptions and supplier competition. *Journal Annals of Operations Research* ISSN 02545330, Volume 329.
- 65) Thoenig, J.C. & Paradeise, C. (2016). Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva*, 54(3), 293-324.
- 66) Thornton, P. H. & Klyver, K. (2019). Who is more likely to walk the talk? The symbolic management of entrepreneurial intentions by gender and work status. *Innovation: Organization & Management*, 21(1), 102-127.

- 67) Trein, Ph. (2015). How to compare the coordination of policy sectors? Coupling of actors, institutions and policies. University of Lausanne. 1-26.
- 68) Vakkuri, J. and Johanson, J.E. (2020), Failed promises–performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 33-50.
- 69) Van der Kolk, B. & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: An explorative case study. *Journal of Management Control*, 27(2), 129e154.
- 70) Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- 71) Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- 72) Weick, K. E. (1982). Administering education in loosely coupled schools. *Phi Delta Kappan*, 63(10), 673e676.
- 73) Weick, K. E. (1985). The concept of loose coupling: An assessment. *Analog*, 1-14.

یادداشت‌ها

-
- 1 Chiang and Chuang
2 Loosely Coupled
3 Mammela and et al
4 Arango and Gentilin
5 Weick
6 Orton and Weick
7 Spekl and et al
8 Demartini and Otley
9 Marriott and et al
10 Lukka
11 Ahrens and Chapman
12 Chenhall and Moers
13 Farjoun
14 Elken and Vukasovic
15 Busco and et al
16 Lepori and Montauti
17 Vakkuri and Johanson
18 Mamat and et al
19 Bleiklie and et al
20 Thoenig and Paradeise
21 Collier
22 Glassman
23 Liguori and Steccolini
24 Nor-Aziah and Scapens
25 Newton and et al

- 26 Snook
- 27 Beekun and Glick
- 28 Covaleski and Dirsmith
- 29 Lingard and et al
- 30 Loosely Coupled System
- 31 Loosely Coupled Organization
- 32 Organizational Loose Coupling
- 33 Loose Coupling
- 34 Tight Coupling
- 35 Loose & Tight Coupling
- 36 Misangyi
- 37 Simons
- 38 Grabowski and Roberts
- 39 Pfeffer and Salancik
- 40 Sanchez
- 41 Brown and et al
- 42 Moilanen
- 43 Van der Kolk and Schokker
- 44 Hofman and et al
- 45 Tao and et al
- 46 Malmi and Brown
- 47 Bisbe and et al
- 48 Logan and et al
- 49 Lawrence and Lorsch
- 50 Trein
- 51 Papadonikolaki
- 52 Akgün and et al
- 53 Staber and Sydow
- 54 Lom
- 55 London and London
- 56 Silvast and Kelman
- 57 Decoupling
- 58 Snelson-Powell and Grosvold
- 59 Bromley and Powell
- 60 Non Coupling
- 61 Shen and et al
- 62 Laine and et al
- 63 Farjoun
- 64 Meyerson and Martin
- 65 Cameron and et al

Loose coupling theory and organizational structure analysis based on dialectical approach: a new approach in jihadi management and Islamic governance

Sina Shahidi¹

Mohsen Amini Khouzani²

Azam Sarvi³

Meysam Arabzadeh⁴

Receipt: 08/04/2024 Acceptance: 04/07/2024

Abstract

Loose coupling theory emerged as a new approach in management to understand organizational structure and processes in the field of organizational studies. The purpose of this article is to review the studies and researches that have dealt with the theory of loose coupling and analysis of communication in organizational structure. This article is supported by highlighting the concepts related to the theory of loose coupling through two main dimensions of a dialectical approach, i.e. distinctiveness and responsiveness, and it tries to provide a better understanding of organizational issues by providing conceptual clarity about the main characteristics of organizational couplings and its operationalization help. A loosely coupled structure represents organizational elements that can be linked together in such a way that they are responsive, but retain evidence of separateness and identity. Stronger coupling creates stability, control, and efficiency, while looser coupling creates flexibility, adaptation, and innovation. Studies show that the main concepts studied around this perspective include coupling components, coupling types, and coupling forms, which are analyzed according to the dialectical relationship between distinctiveness and responsiveness.

Keywords

Loose coupling theory, dialectical approach, responsiveness, distinctiveness.

1-Department of Accounting, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran. sh_sina280@yahoo.com

2-Department of Financial Engineering, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Amini_k_m@yahoo.com

3- Department of Accounting, Golpayegan Branch, Islamic Azad University, Golpayegan, Iran. azam.sarvi@iau.ac.ir

4- Department of Accounting, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran. meysam.arabzadeh@iau.ac.ir