

ارائه الگویی مفهومی از نقش مدیریت دانش در موفقیت مالکیت و ادغام سازمانها هزاره سوم

حسنعلی آقاجانی

عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه مازندران.

Aghajani@umz.ac.ir

صادق ولی نژاد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل.

S_valinejad@yahoo.com

مریم صف آرا

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

nastaransco@yahoo.com

چکیده

در قرن حاضر، محیط رقابتی که در سازمانهای پویا حکمفرماست، با قدم نهادن به حیطه‌ی نانو تکنولوژی و فناوری اطلاعات بیشتر از هر زمان دیگر دچار تغییر و پیچیدگی گسترده‌ای شده است. حجم زیاد و انباشته شدن اطلاعات سازمانی از یک سو و ضرورت کسب، ذخیره و استفاده از دانش متمرکز در حل مشکلات آموزشی پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری در مدیریت دانش همواره مدیران سازمانی را با چالش‌هایی روبرو کرده است. دانش و فرایند مدیریت آن در روند مالکیت و ادغام سازمان‌ها امری مهم و اجتناب ناپذیر محسوب می‌شود، از این رو پارادایم مدیریت دانش^۱ در فرایند موفقیت ادغام^۲ و مالکیت^۳ سازمانهای پویا در یک مسیر پر مخاطره و پیچیده گام بر می‌دارد، که برای اثر بخشی و انعطاف پذیری خاص سازمان نیاز به درک مطلوب و شناخت مفهوم دانش، مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن می‌باشد.

امروزه شکل‌های گوناگونی از یکپارچگی سازمانی از قبیل مالکیت، ادغام و یا ترکیبی از این دو حالت وجود دارد. بسیاری از سازمانها در طی گذراندن یا بعد از اجرای ادغام با شکست مواجهه می‌شوند. هنگامی که سازمانها باهم ادغام می‌شوند از تمام ظرفیت دانش خود به منظور بهبود وضعیت موجود بهره می‌گیرند، و به همین جهت مدیریت دانش نقش مهمی را در موفقیت ادغام سازمانها ایفا می‌کند. در این مقاله ابتدا نقش مدیریت دانش به عنوان عامل موفقیت، در جنبه‌های مختلف سازمان‌های یکپارچه مورد بررسی قرار گرفته است و سپس یک مدل هفت بعدی که تاثیر مدیریت دانش در مالکیت و ادغام سازمان‌ها را نشان می‌دهد، ارائه شده است. مالکیت و ادغام شکل‌های تغییر یافته سازمان‌های دیروزی می‌باشند و جای شگفتی نیست که این تغییر بر تمام جنبه

های سازمانهای امروزی از جمله امنیت فردی، اعتماد، نوآوری، تکنولوژی، ارتباطات، رهبری، کنترل، ریسک و فرهنگ تاثیر می گذارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، مالکیت و ادغام، سازمان های پویا

۱-مقدمه

سرمایه گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به همراه می آورد. عصر دانایی یا دانش، عنوان جدیدی است که به زمان حاضر و یا آینده نزدیک اطلاق می شود. توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات به طور اعم جامعه بشری و بطور اخص جامعه صنعتی و سازمانهای تجاری را در وضعیتی قرار داده است که برای حیات باید در پی یافتن ابزارهای جدید متناسب با شرایط حاکم باشند. زمانی سازمانها به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون روبرو هستند که در بسیاری از موارد اداره و بهره برداری صحیح از آنها، خود مسئله دیگری است. امروزه برخورداری از اطلاعات و مدیریت دانش به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمانهای پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تلقی شود (Daven, ۱۹۹۸). در رویارویی با رقابتهای جهانی در محیطها و سازمانهای پویا به سازمانها توصیه می شود که برای دسترسی به فناوریهای نوین از تخصص و مهارتهای افرادی با استعدادهای متنوع بهره گیری کنند. سازمانهای سلسله مراتبی که زمانی به دلیل زیر ساختهای خویش نفوذ ناپذیر تلقی می شدند، امروزه با مواجه شدن با بازارهای ناپایدار و نیازهای به روز و متغیر مشتریان با مشکل مواجه گردیده اند. بنابر نظر مدیران دانشی، شرط بقای این نوع سازمانها، چابکی و انعطاف پذیری آنها و نیز اداره دانش به صورت کارآمد می باشد. بنابراین محیط و فضای رقابتی سازمانهای پویا و نوآور بیش از پیش دچار پیچیدگی و تغییرات گسترده ای شده است. به عبارت دیگر به مجرد آنکه تغییری در محیط به وجود آید و سازمان بخواهد به آن واکنش نشان دهد و خود را در مقابل آن انعطاف پذیر و منطبق سازد تغییر بعدی از راه می رسد. تغییرات مستمر دانش، تعادل نوینی را برای سازمانهای پویا به وجود آورده است. جریان بی انتهای دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمانها را ملزم به تغییرات مستمر می کند که از اینرو تاکید ویژه ای بر اقتصاد مبتنی بر دانش می شود (Drew, ۱۹۹۹). متأسفانه اکثر سازمانهایی که در این وضعیت رقابتی به عنوان مقلد سازمانهای پیشرو عمل می کنند، علاوه بر مواجه با تغییرات، همواره با فرآیند رقابتی پویایی نیز روبرو هستند. بدین دلیل که با حذف یک فرصت یا ایجاد تغییری در جریان دانش، فرصت دیگری بروز می کند که سازمان را به چالش می طلبد که می توان از فاصله بین دانش موجود و دانش مورد نیاز پروژه و اقدام در جهت حذف آن نام برد و همچنین سرمایه گذاری نسنجیده سازمان در زیر ساخت فنی دانش، یعنی فناوری اطلاعات نه تنها بهبودی در دانش سازمان ایجاد نخواهد کرد بلکه موجب تائیرات منفی بر ترکیب دانش خواهد داشت (مشبکی، ۱۳۸۲). از این رو موضوع مالکیت وادغام در فرایند مدیریت دانش امری مهم و اجتناب ناپذیر محسوب می شود. بسیاری از سازمانها در طی گذراندن یا بعد از اجرای ادغام با شکست مواجهه می شوند. هنگامی که سازمانها باهم ادغام می شوند از تمام ظرفیت دانش خود به منظور بهبود وضعیت موجود بهره می گیرند، و به همین جهت مدیریت دانش نقش مهمی را در موفقیت ادغام سازمانها ایفا می کند.

در مقاله حاضر به بررسی نقش مدیریت دانش در موفقیت مالکیت و ادغام سازمانهای هزاره سوم پرداخته خواهد شد. در بخش دوم این مقاله، برای رسیدن به اهداف این مطالعه، تعاریفی از طبقه بندی دانش، مدیریت دانش، یکپارچگی سازمانی، و ترکیب و ادغام ارائه شده است. در ادامه پس از توضیح نقش مدیریت دانش در مالکیت وادغام، به عوامل مؤثر بر موفقیت مالکیت و ادغام

سازمان ها اشاره شده است که شامل مدلی هفت بعدی جامع به عنوان چارچوبی برای مطالعات بیشتر می باشد. در این زمینه پس از توضیح تمام ابعاد این مدل، نتیجه گیری و پیشنهاداتی برای مطالعات آینده ارائه شده است.

۲- تعاریف و مباحث تئوریک

۱-۲- دانش و انواع آن

به مانند سایر مباحث در علوم انسانی از جمله روش شناسی تحقیق، به علت نسبی بودن اصول، قوانین، قضایا و تئوری های مکشوفه، منابع مطالعاتی و تحقیقی مختلف، شیوه ها، نظرات و دیدگاه های متفاوتی را در مورد تعریف یک پدیده اجتماعی و انسانی عنوان می کنند که این امر موجب تشتت آرا در علوم انسانی شده به گونه ای که نمی توان در مورد یک پدیده نظری واحد و قطعی ارائه کرد.

بسیاری از محققان تعاریفی مختلفی برای دانش ارائه داده اند و هر یک از این تعاریف به برخی از ابعاد دانش اشاره دارند. در یک تعریف جامع، دانش به عنوان یک ترکیبی از فرمول، تجربه، ارزش ها، اطلاعات، تخصص، و بینش تعریف شده است که چارچوبی برای ارزیابی، درک و ترکیب تجربیات جدید و اطلاعات را فراهم می کند. بعضی از دانش ها نه تنها در اسناد جاسازی شده یا ذخیره شده بلکه در امور روزمره سازمانی، فرایندها، عملکردها و هنجارها می باشند (Tiwana, ۲۰۰۱). برخی از دانشمندان دانش را به دو نوع طبقه بندی تقسیم کرده اند که عبارتند از: ۱- دانش صریح ۲- دانش مفهومی. در حالی که دیگران آن را به سه نوع طبقه بندی تقسیم کرده اند که عبارتند از: ۱- دانش صریح، ۲- دانش مفهومی و ۳- دانش ضمنی (Madanmohan, ۲۰۰۵). مادان موهان در سال ۲۰۰۵ در توضیح دانش به عنوان سازمانی، جامعه و منابع فردی سه نوع دانش ارائه کرده است:

الف) دانش صریح و روشن: که شامل اطلاعات مربوط به معامله، کار (اسناد)، یادداشتهای تحقیق، پست الکترونیکی، و مکاتبه، و اختراع، و دارایی فکری می باشد. دانش صریح به عنوان دارایی های متعلق به سازمان است. دانش صریح، دانشی است که به طور معمول، هم به خوبی قابلیت و هم قابل دسترسی است و به دانشی اطلاق می شود که به سادگی و بدون ابهام بیان گردد و در پایگاه اطلاعاتی، کدگذاری و ذخیره شود (Nonoka & Takeuchi, ۱۹۹۵). در سازمانها مواردی هستند چون بینشها، شهودها، گمانها، احساس ناخود آگاه، ارزشها، تصورها، استعاره و مقایسه ها امتیازاتی هستند که غالباً نادیده گرفته شده است. بهره برداری از این امتیاز ناملموس می تواند ارزش فراوانی به عملیات روزانه یک سازمان بخشد. از این نوع دانش می توان چهار نوع دیگر را بیان کرد: ۱- دانش نیروی انسانی: دانشی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد. ۲- دانش مکانیزه: دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه شده در سخت افزار ماشین است. ۳- دانش مستند: به شکل بایگانی، کتاب، سند و نمودارها ذخیره می شود. ۴- دانش خودکار: به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های نرم افزاری رایانه ای که وظایف خاصی را پشتیبانی می کند قابل دسترسی است (امانتی، ۱۳۸۱).

ب) دانش ضمنی: نوع دیگری از دانش، دانش ضمنی است. که شامل گفتگوها، اعتماد و ارزش ها است. دانش ضمنی دارایی غیر منقول است و از طرف جامعه است. دانش ضمنی اساساً از طریق دانش شخصی، شناختی، تجربی و یادگیری عملی کسب میگردد. این دانش، دانش غیر ملموس سازمان است که میزان تجربه کارکنان را بیان می کند. مالکیت این دانش می تواند حالت انفرادی داشته و یا در سرتاسر سازمان گسترده باشد. زبان خاص سازمان، نمونه ای از دانش ضمنی درون سازمان است و میزان دریافت افراد از این زبان نیز مثالی از انتقال این نوع دانش از سازمان به فرد است (Nonoka & Takeuchi, ۱۹۹۵).

ج) دانش مفهومی: که شامل تجربه، تخصص، روابط و اعتبار است. قدرت نفوذ دانش مفهومی از طریق پیوستگی توسط افراد متعلق به آن است. کانتز و ماتا در سال ۲۰۰۲ و نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ روند تحولات و کسب دانش را از طریق اجتماعی شدن، خارجی و داخلی کردن و ترکیبی را توضیح می دهند.

جدول یک- فرایند انسانی مربوط به فرایند تبدیل دانش

	از	به	
		دانش مفهومی	دانش صریح
	دانش مفهومی	اجتماعی شدن	خارجی کردن
	دانش صریح	داخلی کردن	ترکیبی

Source: Rose Dieng-Kuntz and Nada Matta, (۲۰۰۲)

۲-۲- مدیریت دانش

واژه مدیریت دانش برای اولین بار در کنفرانس مدیریت اروپا در سال ۱۹۸۶ معرفی شده است (۲۰۰۲). Kuntz & Mata. اما بسیاری از صاحبزنان در زمینه مدیریت تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه دادند که در اینجا به چند تعریف جامع و کامل از مدیریت دانش اشاره شده است. مدیریت کسب و کار، مشتری و فرآیند دانش است که کاربرد آن برای افزودن ارزش ها و تمایز رقابت محصول و عرضه خدمات می باشد (Tiwana, ۲۰۰۱). مدیریت دانش با بهره برداری و توسعه از دارایی های دانش سازمان با دیدگاهی به گسترش اهداف سازمان مربوط میشود (۱۹۹۴). Davenport,

زمانی، سازمان ها به دنبال کسب دانش بودند، اما امروزه با انبوهی از اطلاعات و داده ها رو به رو هستند، بنابراین برای بهره برداری صحیح از آنها به نوعی از مدیریت نیازمند است، در نتیجه رشته ای جدید در علم مدیریت با نام مدیریت دانش به وجود آمد. تعریفی که دانشگاه تگزاس از این نوع مدیریت ارائه داده عبارت است از «مدیریت دانش، فرایند نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه ی اطلاعات است، به گونه ای که شناخت کارمند را در حوزه مورد علاقه اش بهبود بخشد». مدیریت دانش به یک سازمان پویا و نوآور کمک می کند که از تجارب خود شناخت و بینشی به دست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند، تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال داراییهای مغزی سازمان جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید. تعاریفی که نظریه پردازان علم مدیریت از مدیریت دانش ارائه می کنند ما را در شناخت هر چه بیشتر آن یاری می کند. دکتر چارل آرمسترانگ معتقد است که: مدیریت دانش عبارت است از استفاده از اطلاعات برای دست یابی به واقعیات کسب و کار و به بیان دیگر مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف آن، ایجاد محیطی اجتماعی و زیربنایی فنی که بتوان در این محیط، دانش تولید کرد، به آن دسترسی داشت و دیگران را در آن سهیم ساخت. لاری پروساک نیز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف داراییهای سازمان، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای سازمانی دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و از آن استفاده کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۰). در حال حاضر سه مکتب عمده فکری درباره مدیریت دانش وجود دارد. مکتب اول، بیان می دارد که مدیریت دانش به طور عمده، به تکنولوژی اطلاعات و شبکه رایانه ای مربوط می شود. یعنی اگر شبکه های رایانه ای گسترده شوند و وسایل ارتباطی به آن اضافه گردد، همکاری گروهی ایجاد می شود و افراد تمایل پیدا می کنند که در اطلاعات و دانش سهیم شوند. مکتب دوم، پیشنهاد می کند که مدیریت دانش بیشتر یک منبع انسانی با تأکید بر فرهنگ سازمانی و کار گروهی است، یعنی یک فرهنگ سازمانی مثبت و قوی، برای ترویج آموزش، توسعه، اشتراک مهارتها و تولید دانش جدید حیاتی است. مکتب سوم، به استفاده از تکنولوژی اطلاعات معتقد نیست، این مکتب توسعه فرایندها را به منظور ارزیابی، ثبت آگاهی و مهارت سازمانی ترویج می کند، فرایندی که الزام به استفاده از تکنولوژی اطلاعات ندارد. برخی بر این اعتقاد هستند که مدیریت دانش همان نیروی سوق دهنده در اقتصاد امروز می باشد لذا برای یک سازمان حیاتی است، تا راههای درست دسترسی به دانش موجود و ایجاد دانش جدید را پیدا کند. یقیناً مدیریت مؤثر دانش، یک سازمان را قادر خواهد ساخت تا خدمات بهتری را برای مشتریان، فراهم کند (Vonkrogh, ۱۹۹۹).

۳-۲- تمایز دانش و اطلاعات

تعریف دانش به دلیل ماهیت مبهم آن دشوار است. آنچه فردی آن را دانش می‌داند، ممکن است برای فرد دیگری اطلاعات باشد. داده‌ها؛ رشته واقعیت‌های عینی و امور مسلم و مجرد درباره پدیده‌ها هستند. اطلاعات؛ شامل تقسیم‌بندی و سازماندهی به داده‌ها در چارچوب الگوهای معنادار هستند و دانش؛ تفکر همراه با اطلاعات، داده‌ها، ارزش‌ها، روش‌ها و نگرش‌های نظام یافته است. پس دانش نه داده است و نه اطلاعات، هرچند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آنها ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر، صورت می‌پذیرد (Daven, ۱۹۹۸).

تاوانا در سال ۲۰۰۱ تمایز بین دانش از اطلاعات و ارزش‌های فکری^۴ را بیان کرده است. او ارزش‌های فکری را به عنوان یک دارایی‌هایی از قبیل دانش، تخصص جمعی، حسن‌نیت، ارزش نام تجاری یا حق ثبت اختراع تعریف کرده که نمی‌تواند با روش‌های حسابداری سنتی اندازه‌گیری شود اما می‌تواند توسط یک شرکت که به نفع خودش استفاده کند، باشد.

جدول ۲- تمایز بین اطلاعات و دانش

اطلاعات	دانش
داده‌های پردازش شده	اطلاعات عملی
حقایق را بطور ساده بیان کردن	پیشگویی کردن، پیوستگی اتفاقی، با تصمیمات پیش‌گویانه
واضح، مجعد، ساختار یافته، و ساده	ابهام و عدم قطعیت، تا حدی غیر ساختار یافته
به آسانی نوشتن، بیان می‌شود	بصری، سختی ارتباط، و دشواری بیان واژه‌ها و تصاویر
بصورت مختصر و مفید، صحیح و محاسبه داده‌ها بدست آمده است	پیوستگی، مکالمات بین افراد، تجربه مبتنی بر فکر، و توانایی مردم برای مقایسه شرایط، مشکلات و راه حل‌ها
عاری از وابستگی به مالک	وابستگی به مالک
به خوبی توسط سیستم‌های اطلاعاتی به کار گرفته می‌شود	نیازمند کانال‌های اطلاعات
منابع کلیدی در تشخیص حجم بزرگی از داده‌ها	منابع کلیدی در تصمیم‌گیری‌های هوشمند، پیش‌بینی، طراحی، برنامه‌ریزی، تشخیص و قضاوت به طور مستقیم
رسمیت یافته در پایگاه‌های داده، کتابها، اصول مناسب، و اسناد، بر گرفته از داده‌ها	رسمیت یافته در میان ذهن جمعی، برگرفته از تجربه، موفقیت، شکست، و یادگیری در طول زمان
رسمیت یافته، دست یافته و تفسیر شده و به آسانی می‌توان از آن استفاده مجدد کرد	اغلب در ذهن مردم از طریق تجربه به وجود می‌آید

Source: Armit Tawiani, ۲۰۰۱

۳- ادغام و مالکیت

شکل‌های متفاوتی از ادغام سازمانی از قبیل معامله کردن، قرار داد، همکاری، قرارداد سلسله‌مراتبی، سرمایه‌گذاری مشترک، پیوند‌های استراتژیک، ادغام، مالکیت، ادغام و مالکیت وجود دارد. از دیدگاه بازده سازمانی، یکپارچگی سازمانها به سه شکل شناسایی شده‌اند: یکپارچگی افقی، یکپارچگی عمودی و متنوع‌سازی. هنگامی سازمانها یکپارچگی عمودی را انتخاب می‌کنند که شرکاء در فعالیت مربوطه معامله کرده اما در مرحله متفاوتی از فرایند محصولات باشند. وقتی در محصولات مشابه با هم

ادغام شوند یکپارچگی افقی اتفاق می افتد. و وقتی سازمانها نه در فعالیت مشابه و نه محصولات مشابه، با هم ادغام می شوند یکپارچگی متنوع گویند.

تمرکز اصلی این مقاله بر روی شکل های متداول یکپارچگی سازمانی از جمله ادغام و مالکیت است. در این مقاله ادغام و مالکیت دو مفهوم متفاوت از هم نمی باشند اگرچه بعضی از محققان اهداف تحقیقشان ادغام و مالکیت را جدا از هم پنداشتند (Scott, ۲۰۰۳). جدول ۴ تفاوت شکل های یکپارچگی سازمانی را نشان می دهد طوری که هرچه از سمت معامله به سمت مالکیت و ادغام سازمانی حرکت می کنیم مشارکت، ارتباطات و ریسک افزایش می یابد.

 	معامله	Bazerman et al., (۱۹۹۲)	معامله به فعالیت های تک تک واحدهای یکپارچه بر می گردد. در معامله اساساً با اطلاعات و دانش گروهی اعتماد جلب می شود.
	قرارداد	Thompson, (۱۹۶۷)	مذاکرات موافقت آمیز برای معامله
	همکاری	Scott, (۲۰۰۳)	پیوستگی گروههای نمایندگی خارجی برای تصمیم گیری یا مشورت ساختار سازمانی
	قرارداد سلسله مراتبی	Stinchcombe, (۱۹۸۵)	پیوستگی بعضی از ویژگی های جزء، از قرارداد قانونی با دیگر طرح کنترل
	سرمایه گذاری مشترک	Scott, (۲۰۰۳)	هنگامی که دو یا چند سازمانها یک سازمان جدید را برای رسیدن به بعضی از اهدافشان بوجود می آورند.
	پیوندهای استراتژیک	Scott, ۲۰۰۳	موافقت بین دو یا چند سازمان برای رسیدن به اهدافشان از طریق هماهنگی فعالیت ها یا به اشتراک گذاشتن دانش و منابع.
	ادغام	Editorial strategic direction, ۲۰۰۵	یک سازمان جدید با ادغام دو یا تعداد بیشتر سازمانها، با ساختار و اشتراک منابع بطور مساوی یا کمتر، بیشتر به وجود می آورد.
	مالکیت	Editorial strategic direction, ۲۰۰۵	یک شرکت کوچک به ساختار یک سازمان بزرگ اضافه می شود. معامله بر اساس قیمت های بازار است که می تواند دارای ریسک باشد و معمولاً به افزایش فروش و کاهش هزینه یا وارد شدن به بازارهای جدید منتهی می شود.
	ادغام و مالکیت	Scott, ۲۰۰۳	هنگامی که دو یا چند سازمان مستقل تنها خواهان اهداف اشتراکی خود باشند.

۵- مروی بر مطالعات انجام شده

مالکیت و ادغام، شکل نهایی تغییرات سازمانی می باشد و مدیریت دانش بصورت یک سیستم سازمان دهنده برای تغییرات در سازمان ها می باشد. اگر چه بیشتر فعالیت های موفق ادغام و مالکیت حداقل تشخیص مفهومی از دانش در فرایند یکپارچگی بود. بنابر این مدیران می توانند با فراهم کردن محیطی مناسب برای انتقال دانش و استفاده از دانش (از طریق اجتماعی شدن، داخلی و

خارجی کردن و ترکیب کردن) موفقیت ادغام و مالکیت سازمانها را در سه مرحله (قبل، حین، بعد ادغام) افزایش دهند (Rosalind & Kristie & Keynes, ۲۰۰۴).

در این قسمت از مقاله مروری کوتاه به مطالعات انجام شده در زمینه موضوع تحقیق شده است. در هریک از این تحقیقات، عواملی به عنوان عوامل موثر بر موفقیت ادغام و مالکیت در سازمانها پیشنهاد شده است.

♦- رمانیلی و تاشمن (۱۹۹۴) در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که هنگامی که یک تغییراتی در سازمان رخ می دهد (یک مدیر و مالکیت)، این تغییرات می توانند بر پنج حوزه از کار سازمانی تاثیر گذار باشند که این عوامل عبارتند از:

۱- فرهنگ سازمانی ۲- استراتژی ۳- ساختار ۴- توزیع نیرو ۵- سیستم های کنترل.

بنابراین برای موفقیت در ادغام و مالکیت این حوزه ها باید به دقت توسط رهبر سازمان اداره شود (Thoshman, Romanelli & ۱۹۹۴).

♦- هیوین و کلینر در سال ۲۰۰۳ بر اساس مطالعه شان بر بیش از ۷۰۰ ادغام موفق در ایالات متحده هشت اصل را برای موفقیت فرایند ادغام پیشنهاد می دهد. این اصول بصورت زیر است:

۱- رهبری فعال و مشهود ۲- تنظیم اهداف ۳- فرهنگ اتحاد و پیوستگی ۴- بیشینه سازی سرمایه گذاری ۵- ارتباطات ۶- نظم و ترتیب ۷- تمرکز بر مشتری ۸- انعطاف پذیری (Huyen & Kleiner, ۲۰۰۳).

♦- مارکس و دیگران در سال ۲۰۰۰ در مطالعه شان با تاکید بر نقش ساختار انتقالی، مدیران انتقالی و اعضای تیم و رهبران انتقالی، چندین پیشنهاد را برای موفقیت ادغام و مالکیت بصورت زیر توصیه می کنند:

۱- تعیین اهداف ترکیب و ادغام ۲- شفاف سازی برنامه انتقالی و مسئولیت ها ۳- تعیین شرایط تصمیم گیری و کنترل توانایی ۴- مرور و ارزیابی پیشنهاد نیروی کار ۵- هماهنگی و حمایت ۶- تعیین شرایط انتخاب اعضای تیم انتقالی و رهبران انتقالی ۷- بیش از حد نبودن ساختار (Marks et al., ۲۰۰۰).

♦- برت، مک دونالد و هرد (۲۰۰۳) در مطالعه شان از ادغام و مالکیت سیستم های شرکت نستله و سیسکو، بانک نیشن و جنرال الکتریک هفت نقش را برای موفقیت ادغام و مالکیت پیشنهاد داده است:

۱- انتخاب سریع رهبری ۲- عین اهداف روشن و انتظارات مدیریت ۳- ایجاد یک ساختار یکپارچه قوی ۴- تعیین ارتباطات جاری و آشکار و به موقع ۵- نتیجه فرهنگی ۶- تمرکز بر مشتریان حاضر ۷- اداره کردن ریسک ها با دقت زیاد (Bert & Macdonald & Herd, ۲۰۰۳).

♦- ایپستن (۲۰۰۴) در مقاله اش پنج عامل موفقیت در ادغام و مالکیت با تاکید بر فعالیت های مورد نیاز در هر مرحله ادغام را بیان کرده است. این عامل ها بصورت زیر می باشند:

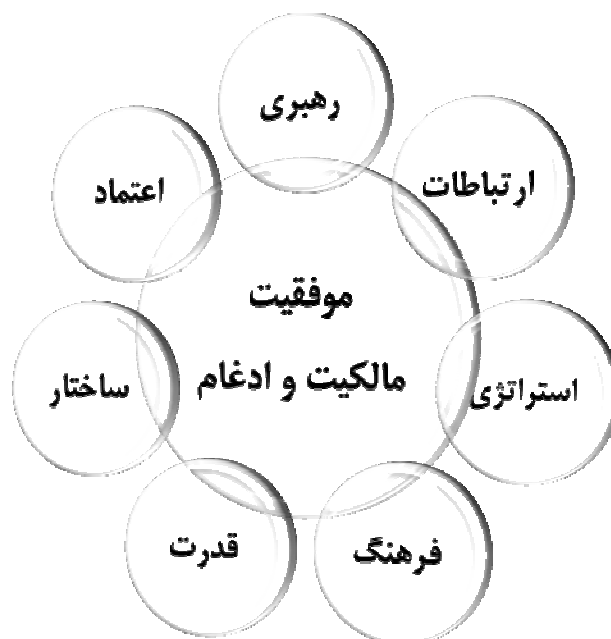
۱- انسجام استراتژی یکپارچه ۲- سیستم یکپارچه قوی ۳- ارتباطات ۴- سرعت در اجرا ۵- اندازه های هم تراز شده (Epstein, ۲۰۰۴).

♦- گروتنهوس و وگیمان (۲۰۰۲) بر اساس مطالعه شان در مورد ادغام و مالکیت میان آمریکا و شرکای هلندی پیشنهاد زیر را ارائه داده اند که موفقیت ادغام و مالکیت را افزایش می دهد:

اشتراک دانش ۲- تعهد افراد کلیدی ۳- مبادله افراد ۴- تمایز فرهنگ ساخت ۵- تسهیل کردن مبادله اطلاعات (Grotenhuis & Weggeman, ۲۰۰۲).

۵- الگوی مفهومی (نقش مدیریت دانش در موفقیت ادغام و مالکیت)

هر الگوی مفهومی بعنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است بگونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (Edwards et al, ۲۰۰۰). بعبارت دیگر می‌توان گفت که بصورتی ایده‌آل، الگو مفهومی یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است بگونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود. مدل مقاله حاضر بر مبنای ترکیبی از نتایج مطالعات موردی منتشر شده در خصوص نقش مدیریت دانش در موفقیت مالکیت و ادغام سازمانهای هزاره سوم بوده و یک مدل عمومی برای سایر سازمانها می‌باشد. بر اساس شش مطالعه انجام شده، یک مدل هفت بعدی با تاکید بر نقش مدیریت دانش در موفقیت ادغام و مالکیت پیشنهاد شده است. هفت بعد یا (حوزه فعال) بصورت زیر می‌باشد:



الگوی مفهومی - عوامل موفقیت فرایند مالکیت و ادغام با تاکید بر مدیریت دانش

۶- تشریح اجزای مدل

۶-۱- فرهنگ

یک جنبه از یکپارچگی سازمانی، یکپارچگی فرهنگی می‌باشد که برای موفقیت اشتراک دانش در سازمانهای یکپارچه شده ضرورت دارد (Klein & Connolly, ۲۰۰۲) & (Frankema, ۲۰۰۱). فرهنگ بصورت یک سیستمی یکپارچه از دانش، یکی از موثرترین عوامل در موفقیت ادغام و مالکیت سازمانها می‌باشد (Grotenhuis & Weggeman, ۲۰۰۲). مدیریت دانش نقش مهمی در یکپارچگی فرهنگی از سازمانها پدیدار شده و در تعامل بین ساختار سازمانی (ساختار یافته جدید) و فرهنگ می‌باشد. حقیقت این است که یکپارچگی سازمانی نیاز به تغییرات در فرایند و ساختارها به خوبی ابزارها را (تکنولوژی ها) دارد. تغییرات در ابزارهای فردی استفاده می‌شود و آنها نقششان را بازی می‌کنند و بر هنجارها و ارزش های فرهنگی تاثیر می‌گذارند (Robb, ۲۰۰۱).

۶-۲- استراتژی

ویژگیهای منحصر بفرد از شکل های متفاوت ادغام، استراتژی متفاوتی دارد. اگرچه بیشتر مقالات در این زمینه بر چگونگی اجرای استراتژی تمرکز شده و توجه به اینکه چه هنگام از کدام استراتژی استفاده کنند ندارد. حقیقت این است وقتی که سازمانها یک استراتژی ویژه را چندین بار انتخاب می کنند آنها همیشه پایبند به انتخاب استراتژی ویژه هستند که حتی اگر با انتخاب استراتژی یکپارچگی متفاوت بهره مند شوند (Dyer & kale & Singh, ۲۰۰۴).

۶-۳- ساختار معامله

یکی از نتایج اولیه در برنامه ریزی و اجرای ادغام و مالکیت در طراحی ساختار معامله می باشد. مارکس در سال ۲۰۰۰ در مطالعه اش یک ساختار انتقالی بر اساس دانش خط مینا برای موفقیت فرایند ادغام فراهم کرد. در این فرایند انتخاب و نقش گروه های انتقالی و رهبران انتقالی در موفقیت ادغام و مالکیت بسیار مهم می باشند. همچنین مارکس یک ساختار انتقالی موثر از سازمانهای مستقل برای ادغام سازمانها بر اساس دو مطالعه موردی با تکنولوژی بالای شرکت های لوتوس و آی بی ام را ارائه نموده است. در طراحی ساختار انتقالی، توجه به نقش مدیریت دانش در ساخت تمرکز دانش سازمانها، موفقیت ادغام مالکیت سازمانها را افزایش میدهد (Rasmus et al ۲۰۰۰).

۶-۴- قدرت

منبع قدرت در متن سازمانها و مخصوصاً در ادغام و مالکیت بطور گسترده در ادبیات توضیح داده شده است. هنگامی که برخی از محققان مثل مک گریگور در سال ۱۹۶۰ یک دیدگاه کلاسیک به منبع قدرت در مالکیت و ادغام داشته و دیگران مثل بونو در سال ۲۰۰۳ یک دیدگاه اجتماعی - اقتصادی به منبع قدرت در سازمانها داشته. دانش بصورت یک منبع قدرت یک نقش بحرانی در موفقیت فرایند ادغام را بازی میکند و نیاز به کنترل دقیق، درک و وضوح و روشنی در هر مرحله از ادغام دارد (Buono, ۲۰۰۳).

۶-۵- رهبری

رهبران سازمانی نقش کلیدی در فرایند ادغام و مالکیت را دارند و محققان مطالعات مختلفی روی نقش رهبری در موفقیت ادغام و مالکیت سازمانها داشته اند. تاج و نیمن (۲۰۰۱) یک مدل رهبری برای موفقیت فرایند ادغام و مالکیت را در ۳ مرحله از ادغام و مالکیت (قبل، حین و پس از ادغام) توضیح داده اند (Thach & Nyman, ۲۰۰۱). اگرچه آنها فعالیت های از قبل هماهنگ شده را به عنوان مهمترین عامل تاکید کردند. هنگامی که نگوین و کلینر (۲۰۰۳) بر پیدایش رهبران در فرایند ادغام و مالکیت تمرکز داشتند و مارکس و دیگران (۲۰۰۳) بر روی مشخص کردن شرایط برای انتخاب رهبران انتقالی تاکید داشته اند (Nguyen & Kleiner, ۲۰۰۳). برت، مک دونالد و هرد (۲۰۰۳) بر سرعت انتخاب رهبری در ادغام و مالکیت پافشاری کردند و تاکید می کنند که رهبران سازمانی باید اهداف روشن سازمانی را تعیین کرده و ریسک ها را مدیریت کنند. رهبران سازمانی همچنین نقش موثری در ایجاد ساختار یکپارچگی، یکپارچگی فرهنگ، افزایش ارتباطات و جلوگیری از فرایند ساختاری زیاد را ایفا می کنند (Bert & (Macdonald & herd, ۲۰۰۳).

۶-۶- ارتباطات

تمرکز بر این بعد جنبه انسانی دارد و در ادغام و مالکیت با این درک که نباید بصورت یک فرایند مهندسی برخورد شود می باشد (Buono ۲۰۰۳). از دیدگاه اقتصادی اجتماعی، کارایی و اثر بخشی کار گروهی، ارتباطات و مذاکرات شرکای سازمانی برای موفقیت ادغام و مالکیت ضرورت دارد. (Connolly & klein, ۲۰۰۲). یک ارتباط قوی بین توسعه فرهنگ و ارتباطات وجود دارد. توسعه فرهنگ، به عنوان قسمتی از ارتباطات، می تواند دانش ها را به اشتراک گذاشته و در سازمانها هماهنگی را ایجاد کند (Connolly & klein, ۲۰۰۲).

۶-۷- اعتماد

سازمانهای موفق در ادغام و مالکیت در مورد مدیریت و ایجاد اعتماد و بی اعتمادی در فرایند ترکیب و یکپارچگی توجه کرده اند (Marks & Mirvise, ۱۹۹۲). در ادغام و مالکیت، یکپارچگی فرهنگ برای اشتراک گذاشتن دانش ها نمی تواند بدون اعتماد متقابل حاصل شود. فرانکما (۲۰۰۱) در تحقیقش روش هایی برای توسعه اعتماد متقابل بین سازمانهایی که با ادغام و مالکیت سروکار دارند، ارائه کرده است. مدیریت دانش به سازمانها در ایجاد اعتماد و افزایش موفقیت در ادغام و مالکیت کمک می کند. مدیریت دانش خوب می تواند اعتمادی ایجاد کند که مانع تقسیم بندی فرهنگ ها شود و راه های فردی و گروهی مشترک بین فرهنگ های مختلف را اصلاح می کند به گونه ای که آنها میدانند که چگونه از دانش استفاده کنند (McCann & Buckner, ۱۹۹۸).

بحث و نتیجه گیری

اکثر سازمانهایی که در این وضعیت رقابتی به عنوان مقلد سازمانهای پیشرو عمل می کنند، علاوه بر مواجه با تغییرات، همواره با فرآیند رقابتی پویایی نیز روبرو هستند. بدین دلیل که با حذف یک فرصت یا ایجاد تغییری در جریان دانش، فرصت دیگری بروز می کند که سازمان را به چالش می طلبد که می توان از فاصله بین دانش موجود و دانش مورد نیاز پروژه و اقدام در جهت حذف آن نام برد و همچنین سرمایه گذاری نسجیده سازمان در زیر ساخت فنی دانش، یعنی فناوری اطلاعات نه تنها بهبودی در دانش سازمان ایجاد نخواهد کرد بلکه موجب تائیرات منفی بر ترکیب دانش خواهد داشت. از این رو موضوع مالکیت و ادغام در فرایند مدیریت دانش امری مهم و اجتناب ناپذیر محسوب می شود. بسیاری از سازمانها در طی گذراندن یا بعد از اجرای ادغام با شکست مواجهه می شوند. هنگامی که سازمانها باهم ادغام می شوند از تمام ظرفیت دانش خود به منظور بهبود وضعیت موجود بهره می گیرند، و به همین جهت مدیریت دانش نقش مهمی را در موفقیت ادغام سازمانها ایفا می کند. بنابر این دانش و فرایند مدیریت آن در روند مالکیت و ادغام سازمان ها امری مهم و اجتناب ناپذیر محسوب می شود، از این رو پارادایم مدیریت دانش در فرایند موفقیت ادغام و مالکیت سازمانها پویا در یک مسیر پر مخاطره و پیچیده گام بر می دارد، که برای اثر بخشی و انعطاف پذیری خاص سازمان نیاز به درک مطلوب و شناخت مفهوم دانش، مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن می باشد. این مقاله در مورد جنبه های فردی و سازمانی مدیریت دانش در مالکیت و ادغام به جستجو و بررسی پرداخته و در ادبیات آن عامل های موثر موفقیت مالکیت و ادغام ارایه شده است. بر اساس ادبیات مقاله یک مدل جامع هفت بعدی ارائه شده است. این مقاله چگونگی افزایش موفقیت ادغام و مالکیت از طریق نقش مدیریت دانش در فرهنگ، استراتژی، قدرت، ساختار معامله، ارتباطات، اعتماد و رهبری سازمانها را توضیح می دهد. این مدل هفت بعدی ارائه شده یک چهارچوبی برای مطالعات در این زمینه را فراهم می کند. محقق می تواند بر این مدل تمرکز کند و ابعاد آنرا گسترش دهد همچنین می تواند از مدل ارائه شده در این مقاله برای انجام مطالعه موردی در این زمینه استفاده کند.

منابع و مأخذ

- ♦- امانتی، فلورا، (۱۳۸۱)، **مدیریت دانش**، پیام ارتباطات، شماره ۲۵
- ♦- مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۸۲)، **مدیریت دانش با محوریت نوآوری**، مدیریت و توسعه، شماره ۱۶
- ♦- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۰)، **مدیریت دانش**، پیام ایران خودرو، شماره ۶۱

- ♦-Davenport, T. & Prusak, L., (۱۹۹۸), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston Harvard Business School Press.
- ♦-Drew, S. (۱۹۹۹), **Building Knowledge Management into Strategy Long Range Planning**, vol. ۳۲
- ♦-Tiwana, (۲۰۰۱), **The Essential Guide to KM**, PH PRT Press
Madanmohan Rao, (۲۰۰۵), **Knowledge Management: Tools and Techniques**, Elsevier Inc.
- ♦-Nonaka and Takeuchi, (۱۹۹۵), **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Created the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press.
- ♦-Davenport, T.H. (۱۹۹۴), **Coming Soon: The CKO**, Information Week, pp. ۱۱۵-۱۲۴
- ♦-Rose Dieng-Kuntz and Nada Matta, (۲۰۰۲), **Kluwer Academic Publisher**.
- ♦-Von Krogh, G., (۱۹۹۹), **Care in Knowledge Creation**, California Management Review, vol. ۴۰
- ♦-Rosalind H. Searle, Kirstie S. Ball, Milton Keynes, (۲۰۰۴), **The Development of Trust and Distrust in a Merger**, Journal of Management Psychology, Vol. ۳, No. ۲, pp. ۱۱۷-۱۳۴
- ♦-Romanelli, E. and Tushman, M.L. (۱۹۹۴), **Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test**, Academy of Management Journal, Vol. ۳۷, No. ۵, pp. ۱۱۴۱-۱۱۶۶
- ♦-Han Nguyen, Brian H. Kleiner, (۲۰۰۳), **The Effective Management of Mergers**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۴, No. ۸, pp. ۴۴۷-۴۵۴.
- ♦-Marks, M.L. (۱۹۹۷), **Consulting in Mergers and Acquisition**, Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۰, No. ۳, pp. ۳۶۲-۳۸۱.
- ♦-Arthur Bert, Timothy Macdonald and Thomas Herd, (۲۰۰۳), **Two Merger Integration Imperatives: Urgency and Execution**, Strategy and Leadership, Vol. ۳۱, No. ۳, pp. ۴۲-۴۹.
- ♦-Epstein, M.J. (۲۰۰۴), **The Drivers of Success in Post Manager Integration**, Organizational Dynamic, Vol. ۳۳, No. ۲.
- ♦-Grotenhuis and Weggeman, (۲۰۰۲), **Knowledge Information, Learning and The IS Manager**, Computerworld (Leadership Series), Vol. ۱ No. ۵, pp. ۱-۷.
- ♦-Edwards, M. et al., (۲۰۰۰), **NGOs in a Global Future: Marrying Local Delivery to World Wide Leverage**, NGOs Conference.
- ♦-Drew Robb, (۲۰۰۱), **Weaving Two into One**, Knowledge Management, pp. ۳۳-۳۸
- ♦-Dyer, J.H., Kale, P. and Singh, H. (۲۰۰۴), **When To Allay and When To Acquire**, Harvard Business Review, Vol. ۸۲, No. ۷, pp. ۱۰۹-۱۱۵.
- ♦-Anthony F. Buono, (۲۰۰۳), **Seam Post-Merger Integration Strategies: A Cause For Concern**, Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۶, No. ۱, pp. ۱۴۵-۱۶۱.
- ♦-Daniel Rasmus et al., (۲۰۰۰), **Knowledge Management's Role in a Merger: How to Identify and Opportunities and Reduce Risks Through KM**, Knowledge Management Review, Vol. ۳, No. ۲, pp. ۴۲-۵۴.

♦-Liz Thach and Mark Nyman, (۲۰۰۱), **Leading In Limbo Land: The Role of A Leader During Merger And Acquisition Transitions**. Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۲, No. ۴, pp. ۱۴۶-۱۵۰.

♦-Suzanne Connally and Lauren Klein, (۲۰۰۲), **The Impact of a Merger on Novell's KM Efforts: How KM Survived and Even Set The Tone for a New Organization**, Knowledge Management Review, Vol. ۵, No. ۴, pp. ۲۳۴-۲۵۷.

♦-Joseph E. McCann, Marilyn Buckner, (۲۰۰۴), **Strategically Integrating Knowledge Management Initiatives**, Journal of Knowledge management. Vol. ۸, no. ۱, pp. ۴۷-۶۳

♦-Michael Lee Marks and Philip H. Mirvis, (۱۹۹۲), **Rebuilding after the Merger: Dealing With Survivor Sickness**, Organizational Dynamics, Vol. ۱, No. ۳, pp. ۱۸-۳۳.

پانویس ها

^۱. Knowledge Management

^۲. Mergers

^۳. Acquisitions

^۴. Intellectual Capital