

## انتلاف منابع<sup>(۱)</sup> در شرکتهای ساختارهای علمی و ظرفیت تحقق نوآوری

مجله: Strategic Management دسامبر ۱۹۹۸

ترجمه شده در دفتر امور مدیران

در سازمان می‌گردد. در اصل، آنها اصول، مهارتها و فرایندهایی را شامل می‌شوند که اقدامات و فعالیتهای سازمانی را هدایت می‌نمایند. سه خصوصیت اصلی این اطلاعات عبارتند از مفهوم بودن (میزان مدون بودن یا نبودن آن) روشنی متن (میزان دقت و وضوح یا نامفهوم بودن آن در ارتباط با ناشناخته‌های محیط و پراکندگی آن و میزان تمرکز آن در ذهن افراد بر حسب اینکه عده محدودی از آن بهره‌مند هستند یا عده زیادی. هریک از آنها در قبال انتلاف منابع دارای مفاهیم و تأثیراتی مهم

### ویژگی مهم یک شرکت موفق نقش یکپارچه‌کنندگی آن، گردآوری زمینه‌های کمکی و تخصصی متفاوت و ادغام آنها با یکدیگر جهت انجام یک وظیفه مفید و ثمربخش می‌باشد.

هستند.

البته منابع اطلاعاتی همراه با منابع کمکی آنها (منابع ملموس) در اکثر سازمانها و شرکتهای در کنار هم سازماندهی می‌شوند. در واقع، می‌توان گفت که ویژگی مهم یک شرکت موفق نقش یکپارچه‌کنندگی آن، گردآوری زمینه‌های کمکی و تخصصی متفاوت و ادغام آنها با یکدیگر جهت انجام یک وظیفه مفید و

داشت. این مقاله الگویی از احتمالات را مطرح کرده و توصیه‌هایی در جهت موفقیت بیشتر در انتلاف منابع را ارائه می‌دهد.

□ منابع، اطلاعات و انتلاف:

○ کار اخیر در زمینه نگرش مبتنی بر موضوع

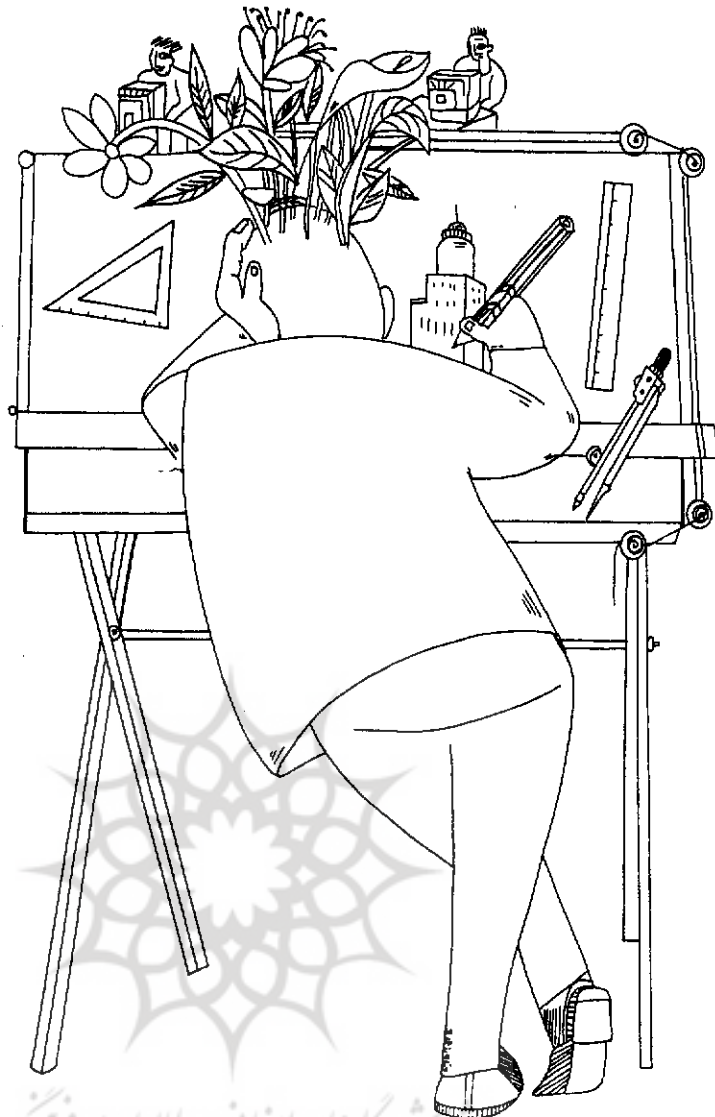
بر منابع سازمان (RBV) تأکید بیشتری بر خصوصیات منابع داشته و بطور خاص منابع عینی و ملموس تر<sup>(۱۰)</sup> سازمان (مانند افراد، تجهیزات و سرمایه مالی) را از منابع اطلاعاتی<sup>(۱۱)</sup> مجزا می‌کند. عموماً منابع مبتنی بر اطلاعات یا منابع اطلاعاتی، به دانشی اطلاق می‌شود که به واسطه آن منابع ملموس تر مورد استفاده واقع شده و منجر به ایجاد ارزش افزوده

○ این مقاله با نگرشی بر موضوع منابع سازمان، به ایده انتلاف منابع در شرکتهای می‌پردازد. ما عنوان می‌داریم که چنین انتلافهایی زمانی می‌توانند رخ دهند که توانایی<sup>(۲)</sup> و امکانات شرکتهای که به عنوان مجموعه‌های<sup>(۳)</sup> سازمان یافته از منابع شرکتهای تعبیر می‌شوند یا برای تقویت تواناییهای شرکتهای در راستای مأموریت آنها ترکیب می‌شوند. انتلافهای مبتنی بر تلفیق<sup>(۴)</sup> یا تجربه ادغام<sup>(۵)</sup> آنها را به این سمت می‌کشد و یا ایجاد ارتباط مجدد<sup>(۶)</sup> میان سایر تواناییهای دوطرف (انتلافهای مبتنی بر ادغام) باعث این

انتلاف هستند. نقطه ثقل این مقاله بررسی سوابق لازم برای ظهور چنین نوآوری و ارتباط آن بطور ویژه با ماهیت اطلاعات در شرکتهای است. ما استدلال می‌کنیم که مشخصات اطلاعات، مفهوم آن،<sup>(۷)</sup> تخصصی بودن زمینه آن<sup>(۸)</sup> و پراکندگی آن<sup>(۹)</sup> و ساختار اجتماعی این انتلاف (شیوه شکل‌گیری و نهادینه شدن تواناییها) تأثیر بسزایی بر احتمال موفقیت انتلاف منابع خواهند

می نمایند. همچنین این تازگی و بدعت ممکن است از طریق ادغام و فعالیتهای مختلف حاصل شود که به واسطه آن تواناییهای یک شرکت برای دستیابی به هدفی وسیع تر و بزرگتر با هم مرتبط شده و گسترش می یابند. البته، بدون توجه به شکل دقیق ائتلافها، اظهار می داریم که چگونگی ائتلافها به بهره مندی از مبانی علمی مرتبط با توانایی شرکتها (مثلاً جریانات علمی و اطلاعاتی داخلی)<sup>(۱۵)</sup> وابسته است. منظور ما از جریانات علمی کلیه شیوه های تبادل اطلاعات، تخصص، ادراک، سوابق فعالیت علمی و غیره در شرکتها و بر مبنای تواناییهای آن می باشند. مثلاً ائتلافهای تلفیقی به جریانات علمی خاصی نیاز دارند که باید میان تواناییهای نسبتاً مجزای شرکتها ایجاد شوند. در مورد ائتلافهای ادغامی، دسترسی به اطلاعات و دیدگاههای جدید در مورد بررسی و سنجش تواناییهای مشترک دو طرف برای ایجاد تغییرات دوره ای در

ماهیت روابط با اهمیت می باشد. در حالت دیگر، تحقق ائتلاف منابع به جریان اطلاعاتی وابسته است که حیطه توانایی و محدودیتهای شرکتها را نشان می دهد. در واقع جریانات علمی به ویژگیهای اصلی اطلاعات و ساختار اجتماعی آن در تواناییهای یک شرکت بستگی دارد. در بخش بعدی، قضیه هایی را در مورد احتمال ائتلاف منابع که بر مبنای سه خصوصیت اصلی اطلاعات و سازماندهی آن در تواناییها، می باشد، ارائه نموده ایم.



### خصوصیات اطلاعات و نحوه سازماندهی آنها در توانمندی شرکتها و احتمال موفقیت ائتلاف منابع تأثیرگذار است.

نماید. مثلاً، ممکن است این فراگیری از طریق تلفیق تواناییهای موجود بدست آید. هارگادون<sup>(۱۳)</sup> و ساتون<sup>(۱۴)</sup> در تحقیق خود پیرامون طرح یک شرکت تولیدی، نمونه ای خوب را ذکر کردند که به واسطه آن نشان می دهند که چگونه این اطلاعات سازمانی از طریق ساختار شبکه ای و محوری آن در میان صنایع مختلف، تواناییهای مختلف را بتدریج یا یکدیگر ادغام می کند و از طریق ائتلافهای ابتکاری زمینه های جدید شغلی را ایجاد

ریخش می باشد. شرکتها از چنین منابع کمکی و عاتی هستند.

چنین مجموعه هایی پارتند از دانش تخصصی ط به استفاده از بخشهای ملی<sup>(۱۲)</sup> و همچنین دانش دهی آنها که برای استفاده از آنها الزامی می باشد. وه، این گونه منابع با آنچه توانائی یا ظرفیت شرکتها یده می شوند، همخوانی .. علیرغم برخی ابهامهای بود در این واژه ها، از واژه ئها برای توضیح مفهوم ف منابع کمکی و منابع بر دانش (اطلاعاتی) که سطوح بالاتر سلسله مراتب ارچگی قرار دارند، استفاده کنیم. مبنای مورد نظر، انائیهای بسیار تخصصی تند که عموماً اعضای شرکتها از آنها بهره مند اشند. توانمندی شرکتها در هانگی و یکپارچه سازی ع فوق الذکر با زمینه های نتلفی مثل تکنولوژی و بایی گروههای تخصصی تولیدی) و زمینه هایی از قبیل ارتباط متقابل دارد. رن توجه به چگونگی و بی و شکل دقیق آنها، ف اصلی ما آن است که یم این تواناییها، شرایط ماعی و نهادی شرکتها را

یش می دهند. این مجموعه نهادی و اجتماعی یایگاه اطلاعات در شرکتها نیز بر کیفیت فها تأثیر می گذارد.

تأکید ما به این نکته است که خصوصیات لاعات و نحوه سازماندهی آنها در توانمندی رکتها و احتمال موفقیت ائتلاف منابع یرگذار است. لذا نخست، توجه اصلی در لاف منابع، به امکان جایگزینی تواناییهای علمی با مبانی علمی معطوف شده تا نه های فعالیت و فرصتهای شغلی را ایجاد

## □ احتمال ائتلاف منابع در شرکت‌ها

### - ویژگیهای اصلی اطلاعات

○ مفهوم اطلاعات اکنون مفهوم بودن یک طبقه‌بندی و ویژگی آشنا برای اطلاعات در نظریه سازمان می‌باشد و عموماً معیاری را در بر می‌گیرد که بر مبنای آن می‌توان قضاوت کرد که اطلاعات به گونه‌ای رسا، تدوین شده یا نشده است. توجه داشته باشید که الزامی ندارد ادعا کنیم که مفهوم برخی از اطلاعات هرگز قابل تدوین نیست. ممکن است قابلیت تدوین اطلاعات بسته به شرایط موجود و امکانات تغییر کند. مثلاً، فرایندهایی

که دربرگیرنده اصول حرکت در اندام بدن انسان هستند مدت زیادی غیرقابل تدوین تصور می‌شوند تا اینکه شیوه‌های علمی (تجزیه و

تحلیلهای ویدئویی و رایانه‌ای و حرکت و سایر ابزارهای حرکت‌شناسی<sup>(۱۶)</sup> بوجود آمدن و امکان جمع‌بندی و ارائه توضیحاتی در این زمینه امکان‌پذیر شد. در حال حاضر در شرکتها احتمالاً ابزاری برای تدوین مسائل علمی خاص وجود ندارد و اگر هم چنین فناوری وجود داشته باشد هزینه آن در مقایسه با سود پیش‌بینی شده از انتقال آن بسیار بیشتر خواهد بود.

اطلاعاتی که تدوین آن مشکل باشد، شناختنش هم مشکل است. بنابراین شناسایی این منبع احتمالی و تصوری که چگونه می‌توان از آن به طرق جدیدی استفاده کرد، دشوارتر می‌باشد. این امر در خصوص تواناییهای افراد در کسب اطلاعات اهمیت ویژه‌ای می‌یابد زیرا احتمال اینکه افراد زمان ارزشمند خود را صرف برقراری ارتباط با دیگران نمایند کمتر است و بنابراین شانس آنها برای تجربه کردن و کشف منابع قابل درک اطلاعاتی نیز کمتر است. اگر چه شانس بدعت و نوآوری در ائتلاف، به هنگام مفهوم بودن اطلاعات بیشتر است اما این مفهوم بودن، احتمال چنین اکتشافی را افزایش نمی‌دهد. انتقال مفهوم اطلاعات، حرکت افراد مطلع از مفاهیم اطلاعاتی به سمت بخشهای

مختلف شرکت و فراهم کردن امکان اجتماعی کردن<sup>(۱۷)</sup> اطلاعات و تهییج ائتلافهای جدید می‌باشد. از آنجایی که این کار باید کارایی بیشتر انتقال اطلاعات را تضمین کند لذا باید احتمال کشف ائتلافهای جدید را هم افزایش دهد. البته انتقال اطلاعات از طریق جامعه‌پذیری پرهزینه است و مستلزم فعالیتهای بلندمدت افرادی است که مفهوم اطلاعات را درک می‌کنند. این امر در بخشهای گسترده و توأم با تواناییهای مختلف، مشکل‌آفرین است. با توجه به عدم قطعیت نوآوری، ممکن است شرکتها نسبت به سرمایه‌گذاری در تبادل پرهزینه افراد بی‌میل

## ○ ما با تمرکز بر جریانهای اطلاعاتی مرتبط با توانایی و شایستگی شرکت، قضیه‌هایی در ارتباط با احتمال کشف و ایجاد ائتلافهای جدید در منابع شرکتها را عنوان نمودیم.

بوده و نسبت به اینکه تبادل ثمربخش اطلاعات به ایجاد ائتلاف جدید منابع بیانجامد، چندان خوش بین نباشند. بنابراین تبادل ناقص اطلاعات شاخص بودن اطلاعات را تضعیف می‌کند و در نتیجه کشف فرصتهای ائتلافی جدید بشدت کاهش خواهد یافت. نهایتاً حتی اگر یک فرصت ائتلاف، به‌سختی شناسایی شود، با وجود اطلاعاتی که به‌طور صحیح پردازش نشده، جمع‌بندی و استفاده از اطلاعات دیگر، در سازمان دشوار خواهد بود. لذا اثربخشی این روش جهت قابل دسترس کردن اطلاعات برای افزایش تواناییهای مختلف بشدت کاهش خواهد یافت. گذشته از این همانطور که گفته شد جامعه‌پذیری بعنوان یک ابزار انتقال بسیار پرهزینه است. هردو عامل ذکر شده، اثر جریان مفهوم اطلاعات را در میان تواناییهای موردنیاز برای حمایت از ائتلاف منابع جدید کاهش می‌دهند. به‌طور کلی:

قضیه ۱: احتمال ائتلاف منابع بر مبنای تبادل مفهوم اطلاعات بعلت احتمال کمتر و هزینه‌های بالاتر تبادل، کاهش خواهد یافت.  
- تخصصی بودن شرایط و عادی‌سازی<sup>(۱۸)</sup> اطلاعات

شرایطی که در آن اطلاعات پردازش می‌شوند و مورد استفاده قرار می‌گیرند نیز اهمیت خاصی دارد. این امر عمدتاً بدان دلیل است که اطلاعات به‌میزان بسیار زیادی وابسته به شرایط<sup>(۱۹)</sup> هستند. مثلاً هماهنگی دقیق خدمه پرواز در کابین خلبان را در نظر بگیرید این مجموعه هماهنگ و ارزشمند و دانشی که در اختیارش می‌باشد در خارج از شرایطی که برایش در نظر گرفته شده قابل استفاده نیست. این منبای در فرودگاه JFK نیویورک حتی اگر هم‌اکنون وظایف اصلی برایش در نظر گرفته شود قابل استفاده نیست. تفاوت در فناوری، وضعیت فیزیکی، محدودیتهای زمانی

و وضعیت اجتماعی برکاهش کارمفید خدمه پرواز تأثیر می‌گذارند. البته این امر بدان معنا نیست که اطلاعات تنه در یک زمینه کاربرد دارن

و مختص به یک استفاده خاص باشند و در نتیجه، شرایط استفاده از آن تخصصی‌تر شده و فرصت جریان یافتن آن در بخشهای دیگر کاهش یابد. اگرچه این امر در سطح داخلی سازمان مطلوب است و مانع از انتقال منابع تخصصی می‌گردد، اما در سطح بیرونی خارج از شرکتها یک مانع بازدارنده برای ائتلاف به‌شمار می‌رود. بطور کلی، احتمال ائتلاف منابع به تخصصی‌تر شدن دانش و اطلاعات مربوطه کاهش می‌یابند. یک روش به‌خصوص در این مورد که در شرکتها کاربرد دارد، شیوه عادی یا روزمره سازی اطلاعات می‌باشد. عادی‌سازی به‌توسعه مجموعه‌ای از فعالیتهای سازمانی یا فردی اطلاق می‌شود که نیازمند تخصص نسبتاً کمی می‌باشد و در نتیجه انجام وظایف، ساده، مطمئن و مؤثر می‌گردد. بعلاوه، برنامه‌های عادی<sup>(۲۰)</sup> و روزمره سازمانها به‌طرق مختلفی به شرایط وابسته هستند. چون این برنامه‌ها بر مبنای زمان اجرای آن تدوین می‌شوند، بنابراین فعالیتهایی خاص را در شرایطی که هستند ایجاد می‌کنند. در این حالت، عادی‌سازی و روزمرگی به لحاظ تکرار مداوم مانعی در برابر تحقق نوآوری می‌باشد.

نیازمند هزینه بیشتری است و بنابراین می‌تواند تمایل یک سازمان برای انجام این وظیفه را کاهش دهد.

قضیه ۲ ج: زمانی که برنامه‌های عادی به شکلی روشن و واضح انجام شوند احتمال ائتلاف منابع کاهش می‌یابد زیرا انجام فعالیتهای متنوع و مختلف که به اطلاعات جدید می‌انجامد کاهش پیدا کرده و هزینه انتقال ادراک این اطلاعات و استفاده مفید از آن در بخشهای جدید، افزایش می‌یابد.

#### □ پراکندگی و انتشار اطلاعات:

○ می‌توان اطلاعات را بر مبنای میزان انتشار آنها نیز مجزا کرد. زمانی که این اطلاعات در اذهان و افکار افراد قرار دارند به دقت می‌توان چنین کاری را انجام داد. همچنین زمانی که این اطلاعات در تفکرات سازمانی (۲۴) قرار دارند هم می‌توان چنین کاری را صورت داد مثلاً می‌توان این کار را در طراحی الگوهای ارتباطات متقابل میان افراد انجام داد. انتشار اطلاعات به معنای پخش (۲۵) و توزیع اخبار اطلاعاتی نیست که بطور گسترده انجام می‌شوند. زمانی که هر فرد یک فتوکپی از تصویر یک

برای چنین شرایطی تعبیه شده است، لذا استفاده از آن برنامه در شرایط جدید دشوار می‌باشد. اگرچه ممکن است اطلاعات دستیابی به تخصص را آسان سازد (یک زنجیره مقطعی (۲۱) برای دانستن چگونه انجام دادن کاری) اما در تشریح دانستن علت (۲۲) انجام کار یعنی دانستن این امر که چگونه شرایط اولیه کاربرد یک شیوه روابط علی آن را توجیه می‌کند، ناتوان می‌باشد. از آنجایی که چنین درکی از وابستگی شرایط موجود و لزوم اجرای برنامه‌های عادی، انتقال و استفاده مجدد (۲۳) از آن را در بخشهای جدید تسهیل می‌نماید، نوع کاهش در این ادراک، انحراف در کاربرد این برنامه‌ها در شرایط مختلف را موجب خواهد شد. هنگامی که امکان نقل و انتقال و استفاده مجدد از اطلاعات در بخشهای مختلف انحراف در کاربرد سازمانی امکان‌پذیر می‌شود، بدان معناست که اطلاعات در شرایطی جدید مورد استفاده قرار گرفته و این‌گونه تخصصی بودن شرایط کاربرد آن برای ائتلاف را کاهش می‌دهد.

مثلاً اگرچه ممکن است واحدهای شغلی علت اجرای برنامه‌های عادی را برای استفاده داخلی مستند و منطقی سازند، اما آنها بندرت در طراحی همان فرایندها برای مفید ساختن آنها برای سایر واحدهای شغلی در سازمان موفق هستند. یعنی انجام همین فرایندها در همین شرایط برای دیگران بی‌فایده خواهد بود. اگرچه ممکن است تدوین اطلاعات بخوبی احتمال انجام تبادلات را افزایش دهد اما فقدان این نوع ادراک یعنی عدم درک تأثیر آن در یک بخش جدید، نتیجه‌ای معکوس به همراه خواهد داشت. اگر در جهت گسترش دانش افراد از دلایل اثربخشی برنامه‌های عادی کار تحلیلی بیشتری انجام پذیرد، کاربرد آن در شرایط جدید افزایش خواهد یافت اما این امر

البته ممکن است عادی‌سازی موارد دیگری هم در ارتباط با مسئله ائتلاف آشکار سازد. تست، اظهار داشتیم که برنامه‌های عادی اغلب می‌توانند هم شامل مفهوم و هم شامل روشی و وضوح اطلاعات باشند. می‌توان برنامه‌های روزمره را مجدداً بر اساس اطلاعات آتی تدوین کرد. بنابراین امکان آن هست که این برنامه‌ها را شکل دستورالعملهایی مستند و دقیق در آورد. نه از ابتدا روشن و واضح می‌باشند. البته در مورد مفهوم اطلاعات که در بالا ذکر شد، ورود اطلاعات جدید در اجرای برنامه‌های عادی شکلاتی ایجاد خواهند کرد و مانعی بر تدوین آن بشمار می‌رود. هرچه سازمانها بیشتر به برنامه‌های عادی خود ادامه دهند کمتر می‌توانند به ائتلاف با منابع جدید دست یابند. طور کلی:

قضیه ۲ الف: هرچه فعالیتهای سازمانی بیشتر به سوی اجرای برنامه‌های عادی و روزمره گرایش داشته باشد، احتمال ائتلاف با منابع کاهش می‌یابد.

البته روشی و وضوح برنامه‌های عادی و روزمره خود نقطه قوتی در گردآوری اطلاعات می‌باشد. یک برنامه عادی و روتین تدوین اطلاعات بسیار مهم می‌باشد که این امر مغایر با تأثیرگذاری منفی اولیه آن بر ائتلاف منابع است. تدوین اطلاعات، در وهله نخست احتمال کشف اطلاعات جدید را افزایش می‌دهد. کار با یک برنامه عادی و روزمره که بر مبنای یکسری اطلاعات مستند طراحی شده راحت‌تر از یک بخش فاقد استناد شناخته می‌شود. بنابراین:

قضیه ۲ ب: زمانی که برنامه‌های روزمره و عادی به شکلی روشن و واضح اجرا می‌شوند. ائتلاف منابع بعلافت افزایش احتمال شناسایی و کشف اطلاعات جدید آسان‌تر می‌شود. البته ممکن است تدوین برنامه‌های عادی مشکلاتی نیز برای ائتلاف به همراه داشته باشد.

نخست تکمیل یک برنامه عادی در یک سازمان فرصت انجام فعالیتهای مختلف و گوناگون در آن سازمان را کاهش می‌دهد. این امر تنوع اطلاعات موجود در یک سازمان را کاهش داده و در نتیجه از احتمال ائتلافهای جدید می‌کاهد. دوم، از آنجائیکه مستند کردن مفهوم برنامه‌های عادی نیازمند اطلاعاتی دقیق در این مورد است که چرا اجرای یک برنامه عادی



پازل (۲۶) را دریافت می‌کند در واقع این پازل پخش شده است، اما اگر هر قطعه از این پازل به یک نفر داده شود، این تصویر منتشر شده است. انتشار اطلاعات در فرایند کشف و انتقال آنها نیز تأثیر می‌گذارد. بطور کلی اطلاعات متمرکز آسان‌تر از اطلاعات منتشر شده کشف و منتقل می‌شوند. اولین مشکل در تکمیل پازل، جستجو و شناسایی تمامی بخشهای لازم پازل است زیرا بدون در اختیار داشتن اجزاء و الگوی کلی، بدست آوردن نگرشی دقیق در مورد سیستم‌های پیچیده دشوار است (مثلاً تلاش برای تشخیص تصویر پازل از طریق در اختیار داشتن اجزاء پازل از اینرو شناسایی اطلاعات منتشر شده بدون داشتن الگو بسیار مشکل می‌باشد. انتقال اطلاعات منتشر شده نیز مشکل است. مثلاً زمانی که اطلاعات در سیستم ارتباطات متقابل می‌باشد و هر بخش سیستم در فرایند اطلاع‌رسانی و استفاده از دانش سهم مؤثری دارد، نمی‌توان چنین اطلاعاتی را صرفاً با اعزام یک فرد به یک بخش جدید منتقل کرد. ممکن است چنین فردی تنها بخش اندکی از اطلاعات کل سیستم را با خود به‌مراه آورد. انتقال این نوع اطلاعات که ریشه در سیستم‌ها دارند نیازمند اعزام و ارسال کل سیستم است که اگر غیرممکن نباشد بسیار پرهزینه است. بعلاوه، از آنجایی که تواناییهای موجود سازمانها بر پایه اطلاعات نسبتاً منتشر شده‌تری هستند، ائتلاف در موضوعاتی که تخصص در آن انحصاری بوده و بصورت یکجا و توده‌ای شکل می‌باشند، بسیار دشوار است.

قضیه ۳: اطلاعاتی که به میزان گسترده‌ای منتشر شده باشد بعلت هزینه‌های بالای تبادل و احتمال پایین کشف و شناسایی این اطلاعات منتشر شده، احتمال ائتلاف منابع را کاهش می‌دهند.

#### □ ویژگیهای اجتماعی اطلاعات

##### - تعریف تواناییها

○ اگرچه درباره تواناییها بحثهای زیادی در ادبیات تحقیق صورت گرفته اما یک پرسش که شایسته توجه بیشتری می‌باشد عبارت است از

چه چیزی یا چه کسی مرزهای این تواناییها را مشخص می‌نماید؟ مثلاً، شرکت کنون (۲۷) تواناییهای مورد نظرش را بعنوان عناوین اصلی (۲۸) و تخصصی در علوم مکانیک و الکترونیک می‌داند. البته می‌توان عمادین اصلی را به طبقه‌بندیهای کوچکتری هم تقسیم کرد. بنابراین مرز تواناییها در کجا است؟ در حالی که هر اصل مجزا و مستقل می‌باشد. از نظر کنون آنها به گروههایی تعلق دارند که با وجوه مشترکی در این گروهها بکارگرفته می‌شوند. بعلاوه، مرز مشخصی میان توانایی بخشهای انفرادی که بطور مستمر با یکدیگر ارتباط داشته و در سیستمی رایج باهم نقطه اشتراک داشته باشند، وجود دارد. همانطور که افراد با یکدیگر ارتباط برقرار می‌نمایند (مثلاً در مورد یک فناوری جدید یا یک فرایند در حال ظهور در یک شرکت جدید) در سازمان و در حالت عمومی‌تر در جامعه، مجموعه خاصی از نمادها و علائم و زبان (هم اجتماعی و هم فنی) در طول زمان توسعه می‌یابند و تبادل اطلاعات را تسهیل می‌نمایند. استفاده از یک زبان رایج (واعلم منحصربفرد)، اثربخشی تبادل اطلاعات را افزایش می‌دهد و با فراهم کردن امکان انجام هرچه سریعتر در تبدلات و همچنین اجتناب از لزوم تعبیر مفاهیم تخصصی به یک زبان دیگر (به لحاظ ایجاد زبان مشترک) تبادل را کاراتر می‌نماید. چنین زبانی به‌خودی‌خود، منبعی از مفاهیم اطلاعاتی است زیرا اغلب شامل واژه‌هایی با مفاهیم بسیار تخصصی است که بندرت قابل استفاده تفسیر و توضیح می‌باشد. بطور کلی‌تر این فرایند بیانگر ضرورت وجود ساختاری مستحکم از طریق بیانی مشترک برای تبدلات مکرر اطلاعات و نیز وجود الگوهای رفتاری مشترک می‌باشد. این اعمال و برنامه‌های بیرونی (۲۹) الگوهای ذهنی خلق می‌کنند که به‌واسطه آنها عاملین برای ایجاد ارتباطات بعدی هدایت می‌شوند. همچنانکه بر حجم اطلاعات و نیز پیچیدگی آن افزوده می‌شود بر توانایی افراد در جذب این اطلاعات پیچیده نیز اضافه می‌گردد و شایستگی درونی ایشان (۳۰) گسترش می‌یابد.

تفاوت میان الگوهای ذهنی افراد توانایی مختلف در احتمال شناسایی اطلاعات مفید کاهش می‌دهد. از آنجایی که الگوهای ذهنی افراد جریان اطلاعات را به‌نوعی تصدیق می‌نمایند، لذا آنها تمایل به دریافت اطلاعات مناسب با الگوهای ذهنی خویش را دارند و به‌ناخود آگاه اطلاعاتی که مناسب نیستند را حذف می‌نمایند. این مفهوم تحریف شده، شناخت و حفظ اطلاعاتی که منجر به تغیه مهم در ساختارهای اطلاعاتی موجود می‌گردد را کاهش می‌دهند. پسنروز (۳۲) در این می‌گوید:

فرصتهای یک شرکت تا حد زیادی منبای منابع موجود آن شناخته می‌شوند. منابع چارچوب کاری پرسنل مدیریتی نوآوران سازمانی را فراهم می‌آورند. علاقمندی و تواناییهای این افراد مشروط به منابع است.

اگرچه هدف پسنروز از این عبارات، تعریف توسعه شرکت بوده است، اما ما بر این عقیده که همین مکانیزمها در داخل یک شرکت می‌تواند توضیح دهد که چرا منابع تعریف شد تخصیص داده شده در برقراری ارتباطات کاملاً ناموفق هستند که این امر خود موجب کاهش احتمال در ائتلاف منابع می‌گردند، سیستم‌های زبانی مختلف هم به‌منظور تبادل تواناییها، مختلف هزینه‌های بیشتری را تحمیل می‌نمایند. به‌عبارت دیگر، جریانهای ابتکاری و اطلاعات داخلی بوده و احتمال ائتلافها از این طرف کاهش می‌یابد. به‌طور کلی:

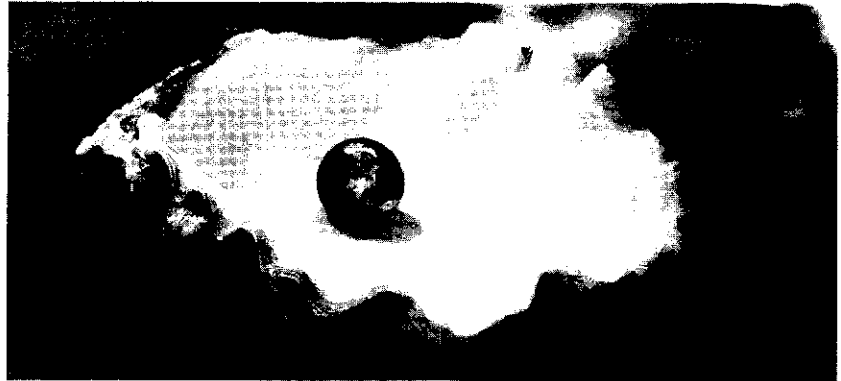
قضیه ۴: شایستگیها و تواناییهای تعریف شده‌تر (داشتن الگوها و سوابق ذهنی مجزا تجارب متفاوت) به‌دلیل احتمال پایین‌تر شناسایی صحیح اطلاعات و منابع و هزینه‌ها بالاتر در تبادل تواناییها، احتمال ائتلاف منابع کاهش می‌دهند.

#### □ تواناییها بعنوان منابع هویتی

○ می‌توان تواناییها را به شکلی دیگر و با اندک تفاوت نهادینه کرد. نگرش مشترک ارتباطات

## □ منابع:

- 1 - Resource recombinations.
- 2 - Competencias.
- 3 - Clusters.
- 4 - Synthesis.
- 5 - Reconfiguration.
- 6 - Relinking.
- 7 - Tacitness.
- 8 - Context specificity.
- 9 - Dispersion.
- 10 - Tangible.
- 11 - Knowledge-based resources.
- 12 - Constituent parts.
- 13 - Hargadon.
- 14 - Sutton.
- 15 - Internal information flows.
- 16 - Kinesiology.
- 17 - Socialization.
- 18 - Routinization.
- 19 - Contextualized.
- 20 - Routines.
- 21 - Casual Chain.
- 22 - Know-why.
- 23 - Redeployment.
- 24 - Organizational mind.
- 25 - Distributed.
- 26 - Jigsaw puzzle.
- 27 - Canon.
- 28 - Fine topics.
- 29 - Externalized.
- 30 - Intercompetence.
- 31 - Distorted Perception.
- 32 - Penrose.



فزایش یابد بخصوص زمانی که در مورد یک بخش موجود تغییراتی مورد نیاز باشد. همانطور که اسکات می گوید نهادینه شدن به این صورت پایداری و ثبات ساختار در عنصر نهادینه شده را افزایش می دهد.

قضیه ۵: هرچه هویت‌های شخصی به عنوان عنصری جدانا پذیر با توانایی های سازمان ارتباط بیشتری داشته باشند احتمال ائتلاف منابع کمتر می شود، زیرا احتمال کشف روشهای نوین در استفاده از منابع موجود کاهش می یابد و هزینه زیادی جهت غلبه بر مخالفتها در انتقال فن آوریهای آتی بر سازمان تحمیل می شود.

## □ نتیجه:

○ ما با تمرکز بر جریانهای اطلاعاتی مرتبط با توانایی و شایستگی شرکت، قضیه‌هایی در ارتباط با احتمال کشف و ایجاد ائتلافهای جدید در منابع شرکتها را عنوان نمودیم. این قضیه‌ها بدنبال هدایت مدیریت در مواردی هستند که به عنوان موضوعات یا موانع کلیدی در نوآوری و بدعت از طریق ائتلاف منابع مطرح هستند. همچنین آنها باید به متخصصین مدیریت ارشد کمک کنند تا برای اجرا یا عملی ساختن بهتر ائتلافها، چارچوبهای مناسب تری تهیه کنند. البته تمرکز ما بر موضوع چگونگی سازماندهی منابع شرکتهاست که ممکن است امکان رخدادن چنین رویداد مهمی را فراهم نمایند یا غیرممکن سازد.

تقویت کرده و تمایل به داشتن ارتباط با سایرین را تقویت می نماید. در واقع، ممکن است توانائیها و منابع سازمان علاوه بر منافع فرضی شان شرایطی بوجود آورند که در ارتباطات و تبادلات، ارزش اجتماعی نیز برای سازمان به همراه داشته باشد. چنین ساختارهایی تمایل دارند تا توسط افراد و با کیفیتهای خاص و مشخص شناخته شوند و بنابراین افراد شاغل در این سازمانها تمایل دارند خودشان را با یک توانایی و ویژگی خاصی معرفی نمایند. این امر قابلیت یک شرکت را در برابر تغییر، آسیب پذیر می سازد. بعلاوه، نه تنها محدوده توانایی افراد در طول زمان نهادینه و مشخص می شود بلکه ارتباط آنها با سایر توانائیهای موجود در سازمان نیز به ثبات و پایداری می رسد و نوعی روابط و وظایف تعریف شده در سازمان حاکم می گردد و بنابراین روابط موجود در سازمان مستحکمتر می شوند.

بطور کلی، وقتی یک بخش از توانائیها به صورت قدرتمندی نهادینه باشد، احتمال ائتلاف منابع کمتر است. نخست، هرچه شناخت افراد از توانائیهایشان بیشتر باشد، توانایی دیگران اهمیت جلوه گر می شود و از این رو توجه به سایر توانائیها کمتر می باشد. درثانی اگر شناخت قوی تر باشد این احتمال وجود خواهد داشت که مقاومت در برابر هرگونه اطلاعاتی که باید برای یافتن اطلاعات دیگر صرف شوند