



# بررسی نقش دانش و مدیریت دانش در شکست ادغام شرکت‌ها

دکتر محمود فیروزیان\*

سینا آقائی\*\*

## چکیده

محتوای مقاله حاضر، مروری است بر پژوهش‌های مرتبط با تفاوت بین دو مفهوم دانش و مدیریت دانش و تاثیر آن بر شکست ادغام شرکت‌ها. برای دستیابی به این هدف، ابتدا مشکلات مدیریت دانش و سپس تاثیر ابعاد دانش، مدیریت دانش، فرهنگ دانش، فن‌آوری و ارتباطات و سرمایه‌های انسانی در ادغام شرکت‌ها، مورد بررسی قرار گرفته است.



## واژه‌های کلیدی: ادغام، مدیریت دانش،

## سرمایه‌های انسانی

### مقدمه

یکی از راهکارهای حیات و بقای شرکت‌ها در مواجهه با رقابت‌های جهانی، اتحاد و ادغام آن‌هاست (مایهوفر<sup>(۱)</sup>: ۸۳: ۲۰۰۴). به ویژه در محیط نامطمئن امروزی که ناشی از پیشرفت‌های فن‌آوری اطلاعات و اینترنت می‌باشد، شرکت‌ها می‌توانند با ادغام، قدرت رقابتی خود را در بازارهای جهانی افزایش دهند (راسموس<sup>(۲)</sup>: ۳۰: ۲۰۰۰). زیرا، شرکت با ورود به بازار جدید با بازارهای جهانی، در شرایط اتخاذ تصمیم و انتخاب بین ادغام، اکتساب یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک قرار گیرد. چون هنگامی که دو یا چند شرکت، منابع خود را به اشتراک می‌گذارند، حداقل یکی از آن‌ها استقلال کامل خود را در شراکت از دست می‌دهد. (مایهوفر: ۸۴: ۲۰۰۴) و این موجب نگرانی در ادغام است، از سوی دیگر، چون اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی، توجه بیش‌تر شرکت‌ها را به این موضوع جلب کرده، بنابراین شرکت‌ها به هنگام ادغام، در پی جذب دانش، اطلاعات و فن‌آوری‌هایی

جدید هستند. (راسموس: ۳۱: ۲۰۰۰)

از گذشته تا امروز، مهمترین معیار موفقیت شرکت‌ها، سودآوری آن‌ها بوده و می‌باشد. ولی با توجه به اهمیتی که، دانش، اطلاعات تبدیل آن‌ها به یک منبع مهم در شرکت‌ها کسب کرده، سیستم‌های حسابداری موجود، کارایی و کارآمدی لازم را برای ارزش‌گذاری (قیمت‌گذاری) دانش ندارند. (سیتارامن<sup>(۳)</sup>: ۱۴۵: ۲۰۰۲)

ارتباطات بین شرکت‌ها، عامل موثری در استحکام ادغام است، مشروط بر این که، در جهت تبادل دانش و اطلاعات باشد. در بلندمدت، علاوه بر راهبردها و اهداف شرکت‌های ادغام شده، فرهنگ سازمان نیز، موضوعی آن قدر حایز اهمیت است که اگر شرکت‌ها نتوانند بعد از ادغام، متعادل شوند، ادغام به شکست منجر می‌شود.

شرکت‌ها پس از ادغام، مجبورند برای انجام کارها و فعالیت‌های خود، سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات و سایر فن‌آوری‌را نیز ادغام کنند. این ادغام، ضمن این که هزینه‌هایی را به ادغام تحمیل می‌کند، به سرمایه‌های انسانی (متخصصین یا



دارندگان دانش) جدید نیز نیاز پیدا می‌کند و این در حالی است که، گاهی باعث خروج سرمایه‌های انسانی از ادغام می‌شود.

### دانش و مدیریت دانش در ادغام شرکت‌ها

ترکیب و هماهنگی محصولات و پروژه‌های شرکت‌های ادغامی، نه اتفاقی است و نه معجزه، بلکه نتیجه تلاش فراگیری و به کارگیری دانش و یافتن راه‌های جدید تولید ادغامی توسط کارکنان است. به همین دلیل، دانش، تجربه و سابقه کاری ادغام این دانش ضمنی افراد، یکی از اهداف ادغام شرکت‌ها، تولید محصولات و پروژه‌های ادغامی محسوب می‌شود. حتی اگر بالاترین اولویت ادغام نباشد، ولی موفقیت در ادغام می‌تواند ناشی از دانش موجود در شرکت‌ها و ترکیب یا ادغام آن‌ها باشد. (راسموس: ۲۰۰۰: ۳۱)

در واقع اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، توجه شرکت‌ها را آنقدر از مباحثی مانند نقدینگی و سودآوری سلب و متوجه دانش نموده که شاید بتوان گفت، سودآوری به میزان دانش سرمایه‌های انسانی آن‌ها بستگی داشته باشد (سورنسون<sup>(۴)</sup>: ۲۰۰۰: ۴۳۲)

توافق در اولویت‌های راهبردها به هنگام ادغام، اهمیت دانش شرکت‌ها را تعیین می‌کند. (راسموس: ۲۰۰۰: ۳۱)

#### اهداف ادغام شرکت‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱) هدف دستیابی به دانش و فن‌آوری نو و پیشرفته، تا منجر به مزیت‌های رقابتی برای ادغام شود.

۲) دستیابی به اهداف سیاسی، حذف رقبا و غیره، به جای اهداف دستیابی به دانش و فن‌آوری.

این، هدف ادغام است که اهمیت دانش را برای شرکت مشخص می‌کند. (ارنست<sup>(۵)</sup>: ۲۰۰۳: ۲۳۳) زیرا در ادغام دو یا چند شرکت، توجه به دانش و استفاده مناسب از انتقال دانش، افکار و روش‌های کار بین شرکت‌ها، اصلی‌ترین وظیفه مدیریت دانش است. (راسموس: ۲۰۰۰: ۳۱)، تا سطوح هم‌تراز شرکت‌های ادغامی را با یکدیگر هماهنگ کند. زیرا، این تبادل اطلاعات است که

سرانجام به ادغام می‌انجامد و تاکید در بعد از ادغام، ارتباطات بین دانشی است، تا کسب دانش. (رابرتسون<sup>(۶)</sup>: ۲۰۰۰: ۳۲)

تفارب سیستم‌های مدیریت دانش، توأم با فعالیت‌های واحد تحقیق و توسعه، در انتقال دانش بعد از ادغام، به ویژه در شرکت‌های بزرگ، موثرند. (مووری<sup>(۷)</sup>: ۱۹۹۶: ۷۷)

بدیهی است که بی‌توجهی به انتقال دانش و ناهماهنگی در تشابه مدیریت دانش شرکت‌های خواهان ادغام، موجب شکست ادغام خواهد شد.

توجه به نیازهای هر شرکت در ادغام، علاوه بر این که موجب پیروزی ادغام می‌شود بلکه باعث تقویت حس وظیفه‌شناسی نسبت به ادغام می‌گردد.

بالمر معتقد است که فرآیند ادغام، از چهار عنصر مهم مانند مالی و دارایی، هویت سازمانی، ارتباطات کارکنان و بالاخره خود شرکت‌های ذینفع تشکیل می‌شود که در شکل (۱) نشان داده شده است. (بالمر<sup>(۸)</sup>: ۱۸۹: ۱۹۹۹)

#### محاسبه دانش در ادغام شرکت‌ها

امروزه، با وجود فن‌آوری اطلاعات و دسترسی به اینترنت، دانش اصلی‌ترین منبع درآمد است و چون این دانش در ذهن انسان‌ها است. بنابراین وجود روش یا رویه‌ای برای محاسبه میزان سود یا درآمد حاصل از سرمایه‌های انسانی و دانش آن‌ها در شرکت‌ها، اجتناب‌ناپذیر است. گرچه، با وجود تلاش پژوهشگران برای محاسبه ارزش ستاده دانش، هنوز روش قابل قبولی حاصل نشده باشد. (سولیوان<sup>(۲)</sup>: ۲۰۰۰: ۳۲۹)

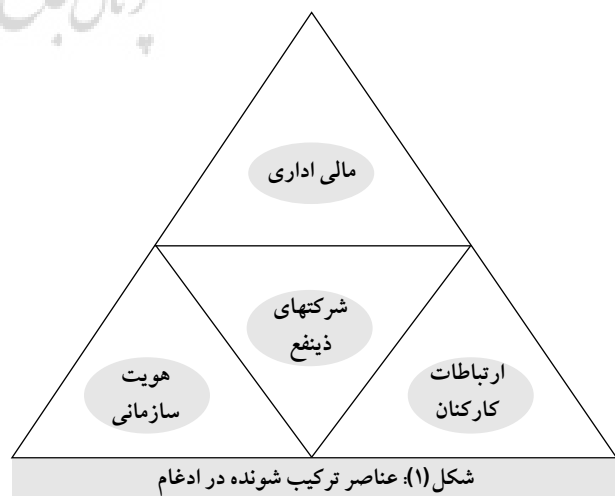
چون شرکت‌های ادغامی فعال در اقتصاد مبتنی بر دانش، نیازمند اندازه‌گیری به هر نحو تمامی سرمایه‌های خود، به ویژه دانش کارکنان هستند. بنابراین بهتر است قبل از ادغام، آن‌ها را اندازه‌گیری کند که بسیار حایز اهمیت است. (راسموس: ۲۰۰۰: ۳۰)

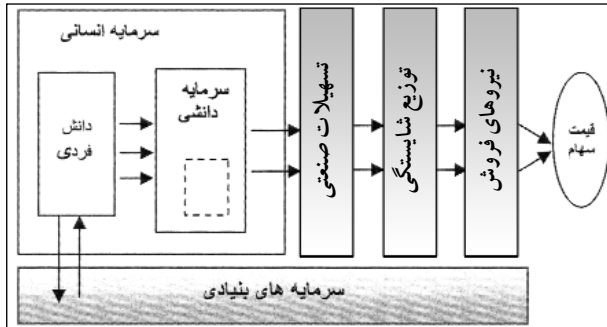
زیرا قادر خواهند بود، تا از افزایش موجودی منابع از یک سو و نیاز دانشی کارکنان بعد از ادغام از سوی دیگر، مطلع شوند.

در واقع، چالش امروزی مدیران، تعیین ارزش سرمایه‌های انسانی براساس بازدهی دانش است. زیرا در صورتی که دانش، ارزشیابی شود، می‌تواند تصمیم‌گیری برای انتخاب استخدام یک سرمایه انسانی جدید، یا انتخاب آموزش سرمایه‌های انسانی موجود، را آسان‌تر و راحت‌تر کند. (سیتارامن: ۲۰۰۲: ۱۲۸)

علاوه بر این، شرکت‌ها در تعیین اهداف و استراتژی‌های خود، باید از آگاهی، دانش و اطلاعات موجود در سازمان از یک سو، به میزان دسترسی به اطلاعات جدید مورد نیاز، از سوی دیگر مطلع باشند، تا بتوانند براساس منابع، اهداف ادغام را مشخص کنند. (ارنست: ۲۰۰۳: ۲۳۴)

محاسبه دانش برای حسابداران، هنوز جنبه مصنوعی دارد، زیرا هنوز آن حد حاصل نشده، که بتواند ارزش سرمایه‌های انسانی را





شکل (۲) عناصر اصلی تشکیل دهنده دانش شرکت‌ها

### سرمایه‌های انسانی

مدیران، سرمایه‌های انسانی را براساس سه منبع توانایی، مورد

ارزیابی قرار می‌دهند:

۱) **رقابتی**، که شامل توانایی در مهارت‌های فنی، تجاری، فروش و مالی کارکنان می‌شود.

۲) **تیزهوشی**، که شامل توانایی‌های ابداع و نوآوری، استفاده از تئوری‌ها در عمل و در تعادل با محیط.

۳) **تطبیق با فرهنگ و کارگروهي**، شامل توانایی‌های اشتیاق به تسهیم دانش، تلاش برای یادگیری، خلاقیت و اشتیاق برای دستیابی به قلمرو ناشناخته‌ها.

در هر مورد، نیاز به توانایی خاصی از سرمایه‌های انسانی وجود دارد، که مدیران در ادغام می‌بایست دید خود را، ابتدا نسبت به آن‌ها در تمامی بخش‌های سازمان، فراگیر و یکپارچه کرده و سپس به انتخاب افراد برای پست‌های سازمانی اقدام کنند.<sup>(۱۱)</sup> (گوپتا<sup>(۱۲)</sup>: ۲۷۹؛ ۲۰۰۳)

زیرا، یک انتخاب اشتباه، ممکن است منجر به خروج سرمایه‌های انسانی و حتی مدیران ارشد از سازمان گردد. در ادغام، اکثر یک شرکت به دلایلی مانند سرمایه بیشتر، یا فن‌آوری برتر و یا دلایلی دیگر، بر دیگران مسلط می‌شود و یا ادغام با شرکت چند ملیتی، که ممکن است باعث ترک خدمت برخی از مدیران ارشد گردد. در مورد، روابط خوب با دیگر مدیران، نگرش مثبت به ادغام، آینده‌بینی قوی مدیر و غیره، می‌تواند مانع خروج مدیران از شرکت شوند.<sup>(۱۳)</sup> (کروگ<sup>(۱۴)</sup>: ۱۸۵؛ ۲۰۰۱)

زیرا در غیر این صورت، ممکن است ادغام با شکست مواجه شود، چراکه در بسیاری از موارد، صرفاً وجود سیستم‌ها و فن‌آوری‌ها باعث پیشرفت نمی‌شوند، بلکه سرمایه‌های انسانی هستند که سیستم‌ها را به کار می‌گیرند و باعث پیشرفت شرکت‌ها می‌شوند. بنابراین، حفظ دانش برای شرکت‌ها بسیار با اهمیت است و شاید بهتر باشد شرکت‌ها قبل از ادغام، سرمایه‌های انسانی خود را با انعقاد پیمان‌هایی بلندمدت، در شرکت حفظ کنند و یا با استفاده از مدیریت دانش صریح، دانش را در سازمان ذخیره سازند و در بلندمدت، دانش ضمنی را بین افراد، در شرکت‌های ادغام

مانند سایر دارایی‌ها در دادوستد، مشخص کند و حتی اگر توافق برای چگونگی روش محاسبه انجام پذیرد، مجبورند آن را با توجه به سرعتی که در تغییرات محیط وجود دارد، ارزش‌های به دست آمده را پیوسته تغییر دهند که خود می‌تواند باعث تغییراتی در حسابداری قدیمی شده و ناکارآمدی حسابداری فعلی در ادغام شرکت‌ها را نمایان سازد. (سیتارامن: ۱۴۵؛ ۲۰۰۲)

یکی از مشکلات اصلی حسابداران امروزی، ایجاد تعادل بین ارزش دفتری و ارزش واقعی شرکت در بازار و مشکل اصلی دیگر آن که، به این مهم توجه ندارند که عموماً سود کمتر شرکت‌ها، ناشی از دانش کمتر آن‌هاست و به همین دلیل، معمولاً در زمینه ادغام ناموفق هستند.

استفاده از سیستم‌های مدیریتی جدید، مانند مدیریت کیفیت فراگیر، می‌تواند به نظارت بر سرمایه‌های انسانی کمک کند، ولی در حال حاضر و با پیشرفت‌های اندک امروزی در محاسبه دانش، تاکید روی این مباحث، شرکت‌ها را از رسیدن به اهداف اصلی خود باز می‌دارد. (سیتارامن: ۱۴۶؛ ۲۰۰۲)

بی‌اطلاعی از ارزش دانش، اثر بدی بر تعیین، تقسیم و اشتراک دارایی‌ها در ادغام می‌گذارد، زیرا، دانش جز دارایی‌های نامشهود است و اگر مدیریت دانش، نتواند به تسهیم آن بین شرکت‌های ادغامی بپردازد، نامتناسب بودن این منبع در شرکت‌ها، باعث نامتوازن شدن ادغام و در نتیجه برهم خوردن آن خواهد شد. سولیوان معتقد است که کلیت دانش شرکت‌ها، شامل سه قسمت اصلی است: سرمایه‌های انسانی و دو شکل از سرمایه‌های بنیادی. که متشکل از سرمایه‌های بنیادی، سرمایه‌های بنیادی عمومی است که شامل دارایی‌های مشهود نیز می‌شود. این نوع از سرمایه، تنوع کمی داشته و در بازار عمومی تجارت (نه بازارهای تخصصی) یافت می‌شود.

دومین نوع از سرمایه‌های بنیادی، دارایی‌های تجاری مکمل، شرکت<sup>(۱۵)</sup> می‌باشد که این نوع دانش در شرکت‌های یک صنعت خاص، تولید می‌شوند. توسط این نوع دانش، شرکت‌ها با دانش و سرمایه‌های دانشی متفاوت، در یک صنعت شکل می‌گیرند.

این سه نوع دانش شرکت، یعنی سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های بنیادی عمومی و دارایی‌های تجاری مکمل شرکت، برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند و همان‌طور که در شکل (۲) مشخص است، بعداً تبدیل به خروجی‌هایی می‌شوند که تاثیر عمده‌ای بر قیمت سهام شرکت خواهد داشت. (سولیوان: ۲۳۹؛ ۲۰۰۰)

دارایی‌های تجاری تکمیلی با ثبات است که به طور خاص که در شرکت‌های موجود در چارچوب صنعت مشابه، یافت می‌شوند. اگرچه نوع و قابلیت‌های سرمایه‌های بنیادی یک شرکت آن را از شرکت‌های مشابه در صنایع دیگر، متمایز می‌کند.



اول تا حدود ۸۵ درصد به هم افزایی دست یابد. (برت: ۱۶): ۴۸ (۲۰۰۳)

علاوه بر این، توجه به مواردی مانند: انتخاب سریع رهبر، تعیین اهداف و هدف کلی شرکت، ایجاد یک ساختار ترکیبی قوی بین شرکت‌ها، ایجاد ارتباطات مناسب بین افراد، پرداختن به مباحث فرهنگی و غیره، می‌تواند در پیشبرد اهداف، در ادغام کمک کند (برت: ۴۳: ۲۰۰۳)

### فرهنگ دانشی در ادغام شرکت‌ها

بی‌توجهی به مسایل فرهنگی، هویت و ساختار ارتباطی شرکت‌ها، می‌تواند یکی دیگر از جمله دلایل شکست در ادغام باشد. (بالمر: ۱۸۲: ۱۹۹۹)

به این دلیل، بهتر است ابتدا تفاوت بین فرهنگ‌ها بررسی و سپس ادغام فرهنگ‌ها صورت گیرد. به ترتیبی که یک فرهنگ، مغلوب فرهنگ دیگر نشود. بلکه اگر نکات مثبت دو فرهنگ با یکدیگر ادغام شوند<sup>(۱۷)</sup>، بحث اکتساب مطرح نبوده، بلکه شرکت‌ها باید از یکدیگر می‌آموزند. (راسموس: ۳۱: ۲۰۰۰)

فرهنگ شرکت ادغامی، بهتر است با وضعیت شرکت‌های ادغامی شده هم خوانی داشته باشد<sup>(۱۸)</sup>. (برت: ۴۸: ۲۰۰۳) قبلاً گفته شد، معضل اصلی شرکت‌های ادغام شده، انتقال دانشی است زیرا، بین بخش‌های هم سطح شرکت‌ها، تضاد زیادی به وجود می‌آید و هر بخش سعی در مسلط شدن بر بخش دیگری را خواهد داشت.

بنابراین، افراد هر بخش تا حد ممکن از تبادل دانش جلوگیری و سعی بر حفظ دانش خود خواهند داشت.<sup>(۱۹)</sup> بنابراین، فرهنگ دانش است که شرایط تبادل دانش را فراهم می‌کند. (رابرتسون: ۳۳: ۲۰۰۰) وجود فرهنگ دانشی، باعث ارتباطات افراد و تسهیم دانش در ادغام شده و افراد احساس خواهند کرد که با انتقال دانش، برای خود ایجاد ارزش می‌کنند. شرکت‌ها، گاهی در ازای انتقال دانش به دیگران، دستمزد می‌پردازند<sup>(۲۰)</sup> که موجب تسریع انتقال دانش در کوتاه مدت است.<sup>(۲۱)</sup> (گیلمور: ۳۳: ۲۰۰۳)

خصوصیات فرهنگ لازم برای انتقال دانش<sup>(۲۲)</sup> (فرهنگ دانش دوستی) را می‌توان به شرح خلاصه زیر برشمرد:

- ۱) افراد نسبت به کارکنان صاحب دانش، نظر مثبتی دارند.
- ۲) افراد نسبت به انتقال دانش ترس و امتناعی نداشته باشند.
- ۳) مدیریت دانش با فرهنگ موجود تطبیق داشته باشد.<sup>(۲۴)</sup> (داونپورت: ۲۵: ۱۹: ۱۹۹۸)

### ارتباطات در ادغام شرکت‌ها

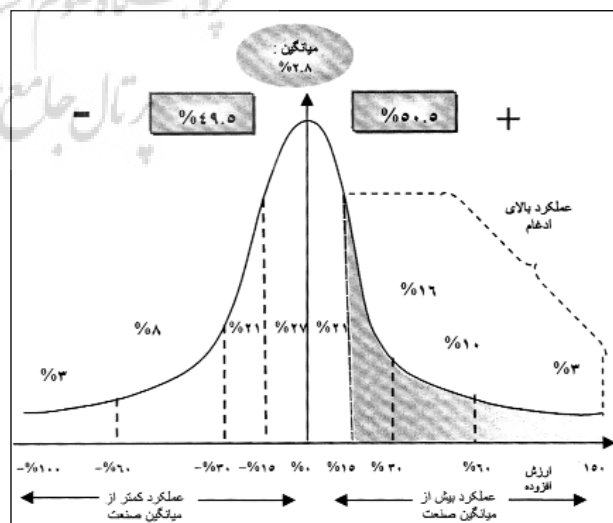
انتقال دانش بین شرکتی، پس از ادغام، وجود و ایجاد ارتباط بین کارکنان، موثرتر از تلاش برای جمع‌آوری دانش و انتشار آن خواهد بود. یعنی ارتباطات غیررسمی در انتقال دانش، سریع‌تر از مدیریت دانش صریح عمل می‌کند. چرا که شرایط بعد از ادغام،

شونده انتشار دهند (این موضوع نیاز به فرهنگ‌سازی و فرهنگ دانشی در سازمان دارد)، تا کمبود نیروی دانشی، موجبی برای شکست ادغام نشود. (کوتوریر<sup>(۱۵)</sup>: ۱۶۲: ۲۰۰۰)

موضوع مورد بحث دیگر، اجتناب مدیریت از تعدیل عجولانه سرمایه‌های انسانی (کارکنان) بعد از ادغام است. زیرا، باید ابتدا به برطرف کردن شرایط نامعلوم کارها و نیازها پردازد، آن‌گاه با توجه به نیازهای موجود و توانایی افراد، آن‌ها را تعدیل یا در جای مناسب خود قرار دهد و برای ایجاد تحول در ادغام به تغییر ساختار در شرکت ادغامی پردازد. این تغییرات می‌بایست قبل از حذف کارکنان انجام گیرد، تا مشاغل ثابت خود را به دست آورند و نیازهای هر شغل مشخص شود.

چون هزینه از دست دادن مشتری، یا پایین آمدن کیفیت تولید به دلیل کارکنان نامناسب، مهمتر از استخدام و انتخاب افراد مناسب و یا آموزش افراد (در صورت نیاز) است. بنابراین، اتخاذ هر نوع تصمیمی درباره، انتخاب منابع انسانی پس از ادغام، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (راسموس: ۳۱: ۲۰۰۰)

براساس تحقیقاتی که توسط برت انجام شده، آن دسته از شرکت‌ها که بیش از حد، با جزییات ادغام و یکپارچگی عملیات پس از ادغام کلنجار می‌روند، تنها کارکنان و مشتریان را ناامید می‌کنند و فرآیند را به تاخیر می‌اندازند. وقتی که فرآیند ادغام، بیش از دو سال به طول انجامد ارزش‌های زیادی از دست می‌رود، زیرا این ادغام‌ها، نه تنها سود بالقوه ناشی از فزاینده‌گی (سینرژي) را از دست می‌دهند، بلکه اغلب ارزش سهام‌داران را نیز تخریب می‌کنند. (شکل ۳) و می‌تواند احتمال موفقیت ادغام را افزایش دهد. تحقیقات نشان می‌دهد هم افزایی شرکت‌ها پس از ادغام، بعد از دو سال به وقوع می‌پیوندد. حال، هر چه مدیریت عملکرد بهتری داشته باشد، سریع‌تر به موفقیت خواهد رسید و می‌تواند در سال



شکل (۳): کسب ارزش افزوده در نتیجه ادغام  
عملکرد بالای ادغام‌ها، باعث ایجاد ارزش افزوده قابل توجه برای سهامداران می‌گردد.



صورت تطبیق ناپذیری در تغییر و یا در تعویض نشان می دهند که با تغییرات ناشی از ادغام از یک طرف و با دیگر سیستم ها از طرف دیگر و هزینه بر بودن آن هاست. بنابراین، مدیران بعد از ادغام، نیازمند بررسی و انتخاب سیستم های فن آوری اطلاعات مورد نیاز، با اتکا به دانش موجود در ادغام هستند. (راسموس: ۲۰۰۰: ۳۰)

### نتیجه گیری

در صورتی که شرکت ها با هدف کسب دانش با یکدیگر ادغام شوند، انتقال نامناسب دانش و یا اجرای نادرست مدیریت دانش، یا مشکلات زیادی را به وجود آورد و یا باعث شکست ادغام می شود. برخی از عوامل موثر در انتقال نامناسب دانش عبارتند از: (۱) بی میلی کارکنان در انتقال دانش، به منظور حفظ قدرت و برتری خود در ادغام.

(۲) نادیده گرفتن تفاوت بین دانش و مدیریت دانش در شرکت های ادغام شده.

(۳) بی توجهی به فرهنگ های متفاوت شرکت ها قبل از ادغام.

(۴) غفلت از ترک خدمت سرمایه های انسانی بعد از ادغام.

(۵) اهمیت ندادن به ایجاد ارتباطات مناسب بین کارکنان در شرکت های ادغام شده.

با توجه به مشکلاتی مانند بندهای اول، چهارم و پنجم که راه حل های نسبتاً ساده ای دارند، ادغام فرهنگ و مدیریت دانش، معمولاً با مشکل مواجه می شوند. تغییر فرهنگ سازمانی بسیار زمان بر و برای مدیران راحت نیست، که بتوانند در طی دو سال اول، که ادغام در پی دستیابی به هم افزایی است، فرهنگ دانشی را در سازمان اجرا کنند. (به ویژه در شرکت هایی که فرهنگ آن ها با مدیریت دانش تطابق نداشته باشد).

شرکت ها در ادغام، باید تمامی منابع خود را محاسبه و تسهیم کنند، ولی حسابداران هنوز روشی برای محاسبه کمی دانش ارایه نکرده اند، بنابراین شرکت ها در محاسبه دانش موجود ناتوانند و چون، هیچ دو شرکتی دارای دانش مساوی نیستند، بنابراین، شرکت ها با تفاوت های موجود در دانش خود، با یکدیگر ادغام می شوند و پس از ادغام این مشکل به وجود می آید که برخی کارکنان دانشی، احساس می کنند توانایی بالاتری نسبت به شرکت دیگر دارند. در حالی که این توانایی و قدرت نادیده گرفته می شود، ولی در عمل، شرکت ها برای پیاده سازی مدیریت دانش تلاش می کنند (انتقال و انتشار دانش در شرکت ها). انتقال نادرست دانش بین کارکنان موجب ترک خدمت کارکنان و در برخی از موارد، انصراف از ادغام می شود. زیرا، هر شرکتی، خود را از لحاظ دانش، برتر از دیگران می داند. در حالی که این برتری محاسبه نمی شود. زیرا محاسبه درست ارزش دانش سرمایه های انسانی امکان پذیر نیست، در حالی که ادغام نیازمند انتخاب بهترین افراد بین کارکنان موجود است، متأسفانه هیچ یک از مدیران ادغام، با کارکنان سایر

ایجاب می کند که افراد تمایل شدیدی به حفظ دانش خود برای ایجاد قدرت داشته باشند، در این حالت، ارتباطات غیررسمی، دانش را به سادگی انتشار می دهد. (داوینپورت: ۱۵: ۱۹۹۸)

ارتباطات خوب قبل از ادغام شرکت ها، تبادل دانش و فن آوری ها را آسان می کند. (مووری: ۷۷: ۱۹۹۶)

ارتباطات بین دانش ها پس از ادغام، به ویژه در سطوح بالای ادغام، مهمتر از کسب دانش است و کارکنان بهتر است در پی انتقال اطلاعات باشند، تا کسب اطلاعات. در ادغام، ارتباطات دوجانبه با فرصت های بهتری که برای ادغام دانش ایجاد می کند اهمیت بیشتری نسبت به ارتباطات یک جانبه دارد. (رابرتسون: ۳۳: ۲۰۰۰)

تغییر روند انجام کار پس از ادغام در زمینه ارتباطات، بسیار مشکل است. زیرا، کارکنان با آنچه انجام می دهند خو می گیرند عادت می کنند و تغییر در آن بسیار سخت است. جالب تر آن که، این گونه تغییرات را نمی توان از طریق تصمیم گیری بالا به پایین انجام داد، بلکه نیازمند ارتباطات صحیح، به ویژه غیررسمی بین کارکنان است. (رابرتسون: ۲۰۰۰: ۳۲)

ارتباطات در مدیریت دانش، به طور کلی در پی انتقال افکار و روش های کار بین شرکت های ادغام شده است. در شرکت های بزرگ و چند ملیتی، مشکل زیان نیز وجود دارد، که ارتباطات از طریق زبان حرفه ای، تا حدودی این مشکل را حل می کند. (راسموس: ۳۰: ۲۰۰۰)

### فن آوری و سیستم های فن آوری اطلاعات در ادغام شرکت ها

در ادغام شرکت ها، ابتدا فن آوری و دانش موجود در شرکت، بررسی می شود، سپس تغییر با پذیرش فن آوری جدید انجام می گیرد، آن گاه دانش و اطلاعات مورد نیاز فن آوری جمع آوری و با ترکیب آن ها، اصلی ترین دانش مورد نیاز ادغام حاصل می گردد. (ارنست: ۲۳۵: ۲۰۰۳)

شرکت های ادغامی، نیازمند ادغام امور حسابداری از طریق فن آوری اطلاعاتی هستند، که چون بخش فن آوری اطلاعات شرکت ها متفاوتند، بنابراین از فرآیند ادغام و یکپارچه شدن سیستم یک واحد، به فوریت انجام نمی گیرد، بلکه فرآیندی زمان بر است. برای ادغام سیستم ها، علاوه بر ارتباطات موثر برای انتقال دانش بین افراد، استفاده از سیستم نیز، به تخصیص بودجه فن آوری اطلاعات نیاز دارد، که با شناسایی تفاوت های سیستم ها، از طریق اسناد حسابداری، می تواند انجام گیرد. (کوتاریر: ۱۰: ۲۰۰۰)

شرکت ها از فن آوری اطلاعات می توانند در سرعت بخشیدن به انتقال دانش و برقراری ارتباط رسمی و غیررسمی بین افراد استفاده کنند. این ارتباطات، از طریق ایمیل یا گفت و گویی اینترنتی (چت کردن) در سازمان نیز امکان پذیر است.

مشکل اصلی سیستم های فن آوری اطلاعات، خود را یا به



Vol.13, pp: 83-99.

10-Mowery, D.Oxley,J. and silverman, B. (1996), Strategic alliances and inter firm knowledge transfer, strategic management journal, vol.17, pp: 77-91.

11-Robertson,S. and parcel,G. (2000)How to Apply Knowledge Management Review. Vol3 Issue 4.32-320

12-Rasmus, D. and Wilsson, R (2000) Knowledge managements role in a merger, knowledge management review. Vol. 3 issue 4.30-31.

13-Seetharaman, A. and Seravanan, A. S. (2002). Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy, journal of intellectual capital. Vol 3. no2, pp: 128-148.

14-Sorenson, D.E. (2000). Characteristics of Merging Firms, Journal of Economics and Business, vol52, pp: 423-433.

15-Sullivan, p. (2000). Valuing Intangibles Companies an Intellectual capital approach,Journal of intellectual capital, vol. 1 No.4 pp: 328-340

### پی نوشت ها:

۱- Mayhofer

۲- Rasmus

۳- Seetharaman

۴- Sorensen

۵- Ernst

۶- Robertson

۷- Mowery

۸- Balmer

۹- Sullivan

۱۰-Complementary Business Assets (CBAs)

۱۱- در واقع، بهتر است که مدیران شرکت ها، قبل از انتخاب افراد، به توافقی جمعی برسند.

۱۲- Gupta

۱۳- مقوله ایجاد نگرش مثبت، به فرهنگ سازی برای ادغام شرکت ها مربوط می شود.

۱۴- Krug

۱۵- Couturier

۱۶- Bert

۱۷- زیرا حذف کامل یک فرهنگ، از مواردی است که می تواند به خروج برخی سرمایه های انسانی شرکت بینجامد.

۱۸- برای مثال، در حالی که فرهنگ چالشی برای انتقال دانش و جذب متخصصین مناسب است، در همان حال داشتن یک فرهنگ سخت و غیر منعطف، ممکن است محدودیت هایی را برای سازمان در حال رشد ایجاد کند.

۱۹- دانش، منبع قدرتی برای صاحبان دانش است.

۲۰- مثلا قرار دادن دانش فرد بر روی سایت شرکت موجب درآمدی برای وی خواهد بود.

۲۱- در بحث مدیریت دانش صریح، به آن پرداخته می شود.

۲۲- Gilmour

۲۳- دانشی که فکر می کنند برای آنها ایجاد قدرت می کند.

۲۴- برای مثال، در فرهنگی که ارتباطات چهره به چهره جایگاه خاصی داشته باشد مدیریت دانش ضمنی (متعامل)، کاربرد بیشتری دارد و یا اگر شرکت بر ارتباطات از طریق سیستم های فناوری اطلاعات و کاربرد آنها تاکید داشته باشد مدیریت دانش صریح بهتر جواب می دهد.

۲۵- Devenport

\* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران

شرکت ها آشنایی لازم را ندارند و تنها در مورد کارکنان خود می توانند اظهار نظر کنند. بنابراین، انتخاب افراد بعد از ادغام، بدون در دست داشتن ارزش واقعی دانش افراد، بسیار سخت و اشتباه در این زمینه، هزینه زیادی را برای جذب دوباره سرمایه های انسانی به دنبال خواهد داشت.

همچنین شرکت برای حفظ سرمایه های انسانی خود، می بایست حقوق آن ها را به نحوی محاسبه کند، که هم افراد را از دست ندهد و هم میزانی که پرداخت می کند، بیشتر از درآمدی نباشد که از وجود آن ها حاصل شرکت می شود. زیرا، در غیر این صورت، منجر به تجزیه ادغام خواهد شد.

کلام آخر اینکه، چون مشکلاتی ناشی از دانش و مدیریت دانش در ادغام، با توجه به اهداف و نوع شرکت ها متفاوت است. بنابراین بهتر است که محققین در بررسی مسایل ادغام، روی صنعتی خاص و یا شرکت های با هدف خاص متمرکز شوند. زیرا، مباحث مربوط به مدیریت دانش، نیازمند تخصصی تر شدن و جزیی تر شدن دارد و ارایه روشی کلی و قابل قبول برای مدیریت دانش در ادغام سخت، تقسیم بندی شرکت ها به گروه های مختلف، از لحاظ نوع اهداف و یا شاخه های صنعت نیازمند معیارهای دیگر بوده و تحقیقات و بررسی های بیشتری را می طلبد. ■

### منابع و مأخذ:

1-Balmer,John M.T.and Keith Dinnie (1999). Corporate Identity and corporate communications: The Antidote to Merger Madness,coporate communication, An International Journal, vol.4,No.4, pp: 182-192.

2-Bert,A,MacDonald, T. and. Herd, T. (2003). Two Merger Integration Imperatives: Urgency And Execution, Stratgey & Leadership, vol.31, No.3,pp: 42-49.

3-Couturier,G.W.and Kumbat,T.A. (2000), Information Technology costing Methodology Develpment After a Coporate Merger, Industrial Meanagment & Data Systems, vol.1001, pp: 10-16.

4-Davenport, T.H.Delong,D.W.and Beers M.C. (1998), Eight key Factors can Help a company create, share, and Use Knowledge Effectively,Solan Mangement Review,Winter98. vol.39, Jssue2. pp: 15-43.

5-Ernst,H.(2003), Patent Information For Strategic Technology Management, World patent Information, wol.25,pp: 233-242.

6-Gilmour,D.(2003), How to Fix Knowledge Management,Harvard Business Rreview,vol.81,Issue10,pp: 16-22.

7-Gupta, O.and Roos, G. (2003), Mergers and Acquistition Through and Intellectual capital perspective Journal of Intellectual capital, vol. 2 no.3 pp: 297-309.

8-Krug, J. and Hegarty, W.H. (2001), Prediction who stays and leaves after an acquistiona: a study of top managers in multinational firms, strategic management Jounal, vol. 22, pp: 185-196.

9-Mayrhofer,U. (2004), The Influence of National origin and uncertainty on The choice Between cooperation and merger aquistion: an alysis of French and german frims, international business review.