

## **Infrastructure Analysis of Sazeh Gostar Saipa Outsourcing Company to Select Knowledge Management Strategy: Qualitative Approach**

**Hosien Khanifar<sup>1</sup>, Rohollah Nikkhah Keyarmash<sup>2</sup>,  
Mohammad Karimian Ravandi<sup>3</sup>**

**Abstract:** In today's turbulent business environment, organizations have to make changes in their structure such as outsourcing. This change that is a requirement to provide for the needs of that organization and for competitive advantage can be considered as a new trouble for that organization as well. Because of such changes, an organization may lose the workers' (employee) knowledge that is the most important element of the competitive advantage. Thus, the organizations are required to use the most effective knowledge management strategy that is proposed according to the analysis of the key aspects of those organizations. This study examines Sazeh Gostar, the most important suppliers of spare parts for Saipa Automobile Company. At first, the two coding and personalization strategies were applied provided that they were reviewed in the literature. The influential factors were then classified according to McKenzie 7S model. Then, the data were obtained using snowball and targeted sampling from interviews with 9 experts, and through reviewing the company documents. Current status of the company was identified using Theme Analysis. Finally, comparing the influential factors on the company's knowledge management strategy, the appropriate coding strategy was selected.

**Key words:** *Knowledge management strategy, Knowledge workers, Outsourcing, Restructuring, Saze Gostar Saipa.*

- 
1. Prof., Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran
  2. MSc., Human Resource Management, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran
  3. MSc, Marketing Management, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran

---

**Submitted: 17/ May /2017**

**Accepted: 14/ August / 2017**

**Corresponding Author: Rohollah Nikkhah Keyarmash**

**Email: r.nikkhah@chmail.ir**

## تحلیل زیرساخت‌های شرکت برون‌سپار سازه‌گستر سایپا برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش: رویکردی کیفی

حسین خنیفر<sup>۱</sup>، روح‌الله نیک‌خواه کیارمش<sup>۲</sup>، محمد کریمیان راوندی<sup>۳</sup>

**چکیده:** محیط پرتلاطم کسب‌وکار، سازمان‌ها را مجبور به ایجاد تغییراتی در ساختار خود، مانند برون‌سپاری، برای تأمین نیازهای سازمان و مزیت رقابتی کرده است؛ اما گاهی این تغییرات برای خود سازمان نیز دردسرساز می‌شود. در این تغییرات، ممکن است مهم‌ترین رکن مزیت رقابتی، یعنی دانش کارکنان از دست برود. بنابراین سازمان‌ها ملزم به استفاده از مؤثرترین استراتژی مدیریت دانش با توجه به تحلیل جوانب اصلی سازمان هستند. پژوهش حاضر به بررسی شرکت سازه‌گستر، مهم‌ترین تأمین‌کننده قطعات یدکی خودروسازی سایپا می‌پردازد. ابتدا دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی با توجه به امکان ارزیابی آن از طریق ادبیات موجود انتخاب شد و پس از استخراج عوامل مؤثر بر انتخاب آنها، این عوامل بر اساس مدل ۷S مک‌کینزی دسته‌بندی شدند. به کمک داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه با ۹ متخصص به روش‌های نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند و مطالعه اسناد، وضعیت موجود شرکت از طریق روش تحلیل تم مشخص شد و در نهایت با مقایسه عوامل مؤثر انتخاب استراتژی مدیریت دانش با وضعیت فعلی شرکت، استراتژی کدگذاری انتخاب گردید.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی مدیریت دانش، برون‌سپاری، ساختاردهی مجدد، سازه‌گستر سایپا، کارکنان دانشی.

۱. استاد مدیریت و برنامه‌ریزی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۳

نویسنده مسئول مقاله: روح‌الله نیک‌خواه کیارمش

E-mail: r.nikkhah@chmail.ir

## مقدمه

به گفته گریگوری (۱۹۹۹)، تغییرات ساختاری در بسیاری از شرکت‌ها به‌منظور ایجاد انعطاف‌پذیری و جوابگویی در برابر افزایش رقبا صورت می‌گیرد، با این حال کمتر از نصف سازمان‌ها پس از اعمال این تغییرات، کاهش هزینه را گزارش کرده‌اند؛ چرا که فرض اساسی تغییرات ساختاری در سازمان‌های تجاری این است که بوروکراسی مانع اثربخشی و کارایی است، بنابراین با اعمال تغییرات، بوروکراسی‌ها حذف شده و نتایج بهتری حاصل می‌شود، اما نتایج در درازمدت چیز دیگری نشان داد. از دلایل مهم تحقق نیافتن این پیش‌بینی‌ها، از دست دادن عامل اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها، یعنی همان کارکنان سازمان است. همچنین نیسن (۱۹۹۹) بیان می‌کند، کارکنانی که در گذشته با دانش خود موجب سهولت عملکرد سازمان می‌شدند و برای سازمان نوعی مزیت رقابتی ایجاد می‌کردند، هنگام بروز این‌گونه تغییرات ساختاری، از سازمان اخراج می‌شوند و با خروج آنان از سازمان، دانش ضروری و خاص آنان نیز از سازمان خارج می‌شود.

برون‌سپاری منابع یکی از شیوه‌های ساختاردهی مجدد است که طی آن، سازمان از طریق انعقاد قرارداد با عرضه‌کنندگان، از تجربه‌ها و خلاقیت‌های جدید عرضه‌کنندگان متخصص بهره‌مند می‌شود (بلکورت، ۲۰۰۶). مدیرانی که تمایل به برون‌سپاری منابع خود دارند، در واقع با سپردن فعالیت‌های خود به سازمان‌هایی که سابقه و ساختار انعطاف‌پذیر زیادی دارند، خدمات خود را بهبود می‌دهند. اما به گفته بهرامی (۲۰۰۹) همان‌گونه که برون‌سپاری منابع، مزایایی برای سازمان به دنبال دارد، خطرهایی را نیز متوجه سازمان می‌کند. از جمله این خطرها، ریسک از دست دادن قابلیت‌های کلیدی سازمانی است. قابلیت‌هایی که در سایه دانش و سرمایه‌های فکری سازمان به منصه ظهور می‌نشینند. مهم‌ترین محدودیت‌ها و ریسک‌هایی که برون‌سپاری منابع متوجه سازمان‌ها می‌کند، مبحث دانش سازمانی و نگهداری آن است؛ چرا که توانایی سازمان را در توسعه و حفظ دانش تخصصی و پایه کاهش می‌دهد (الریج، ۱۹۹۶). نتیجه منفعل شدن سازمان در تولید و بسط دانش پایه، رفتار فرصت‌طلبانه و انحصارطلبانه سازمان‌های برون‌سپار در مقابل سازمان‌های پیمانکار است؛ به طوری که ممکن است سازمان‌های عرضه‌کننده به یک رقیب جدی در آینده تبدیل شوند (مک‌کلندون، کلس و گینی، ۲۰۰۲). سیرک، ریبرنیک و هوجنیک (۲۰۱۲) نیز به خطرات از بین رفتن دانش سازمانی، هنگام فعالیت‌های برون‌سپاری تأکید دارند. از این رو باید به مسئله از بین رفتن دانش کارکنان ماهر در سازمان‌های برون‌سپار، بسیار دقت و توجه کرد.

سازمان‌ها با توجه به ماهیت متفاوتی که از نظر ساختار و نوع خدمات سازمانی دارند، از استراتژی‌های مدیریت دانش متفاوتی هنگام ساختاردهی یا تغییرات ساختار خود استفاده می‌کنند

که پژوهش حاضر سعی در کاوش و شناسایی استراتژی‌ها و عوامل مؤثر در انتخاب آنان دارد تا بتواند استراتژی مؤثری را برای شرکت سازه‌گستر سایپا پیشنهاد دهد. سازه‌گستر، شرکت تأمین قطعات است که نیازهای مشتریان خود را از طریق برون‌سپاری تأمین می‌کند، هر یک از کارکنان سازه‌گستر دانش فنی منحصربه‌فردی دارند که برای سازمان بسیار حیاتی است. مهم‌ترین دارایی سازمان را می‌توان کارکنان متخصص آن دانست که در زمینه تأمین نیازهای سازه‌گستر، دانش زیادی دارند؛ چراکه باسواد فنی و دانش تخصصی به‌راحتی می‌توانند احتیاجات سازمان را رفع کنند؛ بنابراین سازمان باید با به‌کارگیری استراتژی مدیریت دانش مؤثری، دانش کارکنان را مدیریت کند تا در صورت حضور نداشتن یا ترک هر یک از کارکنان، هزینه مجدد تولید و کسب دانش موردنیاز را متحمل نشود. سازه‌گستر یک شرکت بزرگ تأمین قطعات با ۶۰۰ کارمند متخصص است که به تدوین و پیشنهاد یک استراتژی مدیریت دانش با بررسی جوانب دخیل در انتخاب استراتژی مدیریت دانش نیاز دارد.

بعد از بررسی ادبیات موجود در حوزه استراتژی‌های مدیریت دانش، دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی به‌عنوان استراتژی‌های اصلی انتخاب شد و عوامل مؤثر در انتخاب آنها با توجه به الگوی VS مک‌کینزی دسته‌بندی شدند و در سازه‌گستر سایپا مورد ارزیابی قرار گرفتند. آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های مرتبط متمایز می‌کند، استفاده از روش تحقیق کیفی و چارچوب‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب این استراتژی‌ها در چارچوب VS مک‌کینزی است. این مدل بیان می‌کند که در صورت ایجاد هرگونه تغییر و تجویز استراتژی، باید این هفت جنبه از سازمان با هم مد نظر قرار گیرد و این پژوهش از این مدل استمداد گرفته است. در صورتی که باقی تحقیقات، فقط به بررسی برخی از وجوه سازمان، آن هم به روش‌های کمی و قضاوتی بسنده کرده‌اند.

## پیشینه پژوهش

### ساختاردهی مجدد

ساختاردهی مجدد، فرایندی برای هدایت سازمان در جهت تطبیق با تغییرات و استراتژی‌های جدید است (گلائیستر، ۲۰۱۴). به اعتقاد اسنل و بوهلندر (۲۰۱۱) در سال‌های اخیر، اغلب مدیران منابع انسانی برای کاهش هزینه منابع انسانی تحت فشار بوده‌اند، از این رو مدیران با استفاده از کوچک‌سازی<sup>۱</sup>، برون‌سپاری منابع<sup>۲</sup> و برون‌سپاری شغلی<sup>۳</sup>، تلاش کرده‌اند با ساختاردهی مجدد،

---

1. Downsizing  
2. Outsourcing  
3. Offshoring

بخشی از هزینه‌های موجود را کاهش دهند. اخراج کارکنان و تعطیلی شعبه‌های کوچک سازمان، از جمله اقداماتی است که در فرایند کوچک‌سازی به‌طور معمول استفاده می‌شود. برون‌سپاری برای ذخیره‌کردن منابع مالی نیز یکی دیگر از اشکال ساختاردهی مجدد است (سیتلینگتون و مارشال، ۲۰۱۱). برون‌سپاری شغلی شامل فعالیت‌های خاصی است که منابع انسانی را خارج از محیط سازمانی با هدف افزایش بازده سرمایه‌گذاری روی استعدادها و متخصصان برون‌سازمانی، تأمین می‌کند (گلاستر، ۲۰۱۴).

### برون‌سپاری و مسائل و مشکلات برون‌سپاری منابع

گوپمن (۲۰۰۴) بیان کرده است که طی ۲۵ سال گذشته، رابطه بین شرکت‌ها و کارکنان از رابطه‌محوری به سمت معامله‌محوری تغییر یافته است. اسنل و بوهلندر (۲۰۱۱) برون‌سپاری را واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب‌وکار به یک تأمین‌کننده خارجی، تحت قرارداد مشخص تعریف کرده‌اند. اغلب در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و عوامل تولید نیز به سازمان دیگر واگذار می‌شود. شواهد بسیاری از سازمان‌هایی وجود دارد که برون‌سپاری کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند منافع حاصل از آن، مانند صرفه‌جویی اقتصادی را کسب کنند. علاوه بر این، کیفیت خدمات دریافت شده به اندازه دلخواه نبوده است؛ بنابراین نه تنها هزینه‌ها کاهش نیافته، بلکه کیفیت پایین خدمات ارائه‌شده، رضایت کارکنان را تحت تأثیر قرار داده است (آلبرتسون، ۲۰۰۰). ریسک‌های خدماتی، روحیه کارکنان، از بین رفتن دانش، اعتماد و فرهنگ، از جمله مسائلی است که گریبان‌گیر سازمان‌هایی می‌شود که برون‌سپاری را دنبال کرده‌اند. در ادامه به توضیح کوتاهی از هر یک پرداخته خواهد شد.

برون‌سپاری با تغییر ساختار سازمان همراه است که به جابه‌جایی کارکنان منجر می‌شود؛ بنابراین سبب ازهم‌گسیختگی احساسات کارکنان شده و حس تلافی‌جویانه را در آنان برانگیخته می‌کند (بابکوک، ۲۰۰۴). هنگام برون‌سپاری افراد در سازمان جابه‌جا شده و به شرکت دیگری منتقل می‌شوند یا حتی ممکن است وظایف دیگری به آنها پیشنهاد شود یا زودتر از موعد بازنشست شوند. با خرید و تعلیق خدمت کارکنان نیز از گزینه‌های دیگر پیش روی سازمان‌هایی است که برون‌سپاری می‌کنند. واضح است که کارکنان از این موارد احساس آزرده‌گی می‌کنند و حس برده‌بودن در سازمان به آنان دست می‌دهد (بلکورت، ۲۰۰۶).

مهم‌ترین محدودیت‌ها و ریسک‌هایی که متوجه سازمان‌های برون‌سپارکننده می‌شود، مبحث دانش سازمانی و نگهداری آن است. برون‌سپاری منابع، توانایی سازمان را در توسعه و ایجاد دانش تخصصی و پایه کاهش می‌دهد و آن را در برابر پیچیدگی و تغییرات محیط آسیب‌پذیر می‌کند (الریج، ۱۹۹۶). بلکورت (۲۰۰۶) معتقد است برون‌سپاری دانش سازمان، نتایج

پیش‌بینی‌ناپذیری برای سازمان به همراه دارد؛ چنانکه ممکن است فن سازمان‌هایی که خدمات را برون‌سپاری می‌کنند به فروش برسد. ریسک از دست‌دادن سرمایه‌های فکری و قابلیت‌های کلیدی به‌دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها، از مشکلات دانشی دیگری است که هنگام برون‌سپاری ممکن است متوجه سازمان شود.

### مدیریت دانش

به افکار و پندارهای آموخته‌شدهٔ افراد که از طریق تجربه، استدلال و یادگیری به‌دست می‌آید، دانش گفته می‌شود. دانش‌ها با هم ترکیب می‌شوند و دانش جدیدی را می‌آفرینند. باید توجه داشت که دانش ماهیت فردی دارد و با باورها، ارزش‌ها و ادراک آنها از جهان، ارتباط متقابل دارد (هولساپل و سینق، ۲۰۰۱). ژانگ و زائو (۲۰۰۶) مدیریت دانش را مطالعهٔ استراتژی، فرایند و فناوری کسب، انتخاب، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات کلیدی کسب‌وکار تعریف می‌کنند. به مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، پخش و کاربرد دانش پیوند دارد، مدیریت دانش گفته می‌شود (سیف‌الهی و داوری، ۱۳۸۷).

### مدیریت دانش هنگام تغییرات سازمانی

نتایج پژوهش آرمیستید و میکینز (۲۰۰۷) نشان می‌دهد در زمان تغییرات سازمانی، عده‌ای از کارکنان از سازمان بیرون می‌روند و شغل بعضی از کارکنان نیز تغییر پیدا می‌کند که این اتفاق، وضعیت بالقوه‌ای را به‌دلیل از دست دادن دانش سازمان، به‌وجود می‌آورد. هرچند با استفاده از مصاحبه، ضبط دقیق جزئیات عملیات کاری و سیستم‌های الکترونیکی، می‌توان بخشی از دانش‌های سازمانی را نگهداری کرد، اما تجربه نشان داده است، علاوه بر کارا نبودن این وسایل برای نگهداری دانش ضمنی کارکنان، افراد ناراضی تمایل زیادی برای به اشتراک‌گذاشتن دانش خود در سازمان ندارند. کوگات و زاندر (۱۹۹۲) خط‌مشی‌های مدیریت دانش را هنگام تغییرات سازمانی تدوین کرده‌اند که در شکل ۱ آمده است. این خط‌مشی‌ها نشان می‌دهد دانش هنگام تغییر فرایندها و افراد چگونه تغییر می‌کند.

واضح است زمانی که فرایندها و افراد تغییر نکنند، دانش سازمان نگهداری می‌شود؛ اما باید توجه داشت که دانش جدیدی نیز خلق نمی‌شود. در این شیوه باید به سیستم مدیریت دانش صریح، شبکه‌های انتقال دانش میان افراد و دانش‌های مرتبط با بهبود فرایندهای سریع سازمان توجه شود (کوگات و زاندر، ۱۹۹۲). روش انتقال بر این نکته توجه دارد که هنگام تغییر فرایند، دانش بین افراد واحد تغییر یافته و واحدهای دیگر بدون تغییر انتقال می‌یابند و انتقال مؤثر دانش در بستر روابط اجتماعی صورت می‌گیرد؛ بنابراین باید از دو نکتهٔ راحت‌بودن انتقال دانش در

۴۳۰ \_\_\_\_\_ تحلیل زیرساخت‌های شرکت برون‌سپار سازه‌گستر سایپا برای ...

سیستم مدیریت دانش بین افراد تازه‌وارد و قدیمی و همچنین اطمینان از دسترسی آسان افراد تازه‌وارد به فرایندهای قدیمی، مطمئن بود (کوگات و زاندر، ۱۹۹۲). ارزیابی مجدد به هر یک از کارکنان موجود برای بازآموزی فرایندهای تغییر داده‌شده به‌منظور کسب دانش موردنیاز برای فعالیت در سازمان، اشاره دارد. در این روش افراد ممکن است از شبکه‌های ارتباطی برای افزایش و اثربخشی مهارت‌های خود کمک بگیرند. در این سیستم نیز باید به مسائلی چون به‌روزرسانی سیستم‌های مدیریت دانش هنگام تغییرات سازمان، سیستم آموزش و همچنین تقویت شبکه‌های ارتباطی، توجه کرد (کوگات و زاندر، ۱۹۹۲). خلق دانش جدید زمانی رخ می‌دهد که هم فرایندها و هم افراد تغییر پیدا کنند؛ بنابراین باید روشن‌بودن ویژگی این فرایندها، فعالیت‌های توسعه شبکه‌های اجتماعی و توجه به دانش‌های قدیمی برای خلق دانش جدید را در نظر گرفت (کوگات و زاندر، ۱۹۹۲).



شکل ۱. خط‌مشی‌های مدیریت دانش هنگام تغییرات سازمان

### استراتژی‌های مدیریت دانش

همه فعالیت‌های مدیریت دانش اعم از ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش، باید در هماهنگی با استراتژی‌های مدیریت دانش باشد. استراتژی‌های مدیریت دانش مشخص می‌کنند که یک سازمان چه دانشی را چگونه و از کجا به‌دست آورد؛ بنابراین همه سازمان‌ها به اتخاذ استراتژی‌های مناسبی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیاز دارند (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۱: ۸۹). در اقتصاد دانش‌محور، کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا، به روش خلق دانش،

به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش و در نهایت بهره‌برداری دانش بستگی دارد (وو و لی، ۲۰۰۷). در جدول زیر به‌طور خلاصه، برخی از تعریف‌های استراتژی مدیریت دانش آمده است.

جدول ۱. تعاریف استراتژی مدیریت دانش

منبع	تعریف
شاناک، راعد و علی (۲۰۱۲)	سند و نقشه دانش موجود در سازمان. برای مثال، دانش‌های موجود در سازمان شناسایی می‌شود و دانشی که مزیت کلیدی و رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند، پرورش می‌یابد و در خدمت کارکنان قرار می‌گیرد.
آبل و اوکسبرو (۲۰۰۱)	ایجاد و مدیریت جو مطلوبی که در آن دانش ایجاد یا افزایش داده می‌شود و بعد از سازمان‌دهی به بهره‌برداری می‌رسد.
دراکر (۱۹۹۳)	دانش قدرت است؛ بنابراین استراتژی مدیریت دانش این است که ما راه‌هایی را برای ایجاد و انتقال صحیح دانش پیدا کنیم.
نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)	استراتژی‌های مدیریت دانش را ابزاری توصیف کرده‌اند که برای سازمان دانش ایجاد کرده و راه‌های استفاده آن را در سازمان مشخص می‌کند.

بنابراین در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت سازمان با تدوین و به‌کارگیری استراتژی مدیریت دانش، در پی بهترین روش برای ثبت و انتقال دانش است. استراتژی مدیریت دانش به دنبال این است که فرایندهای مدیریت دانش را چگونه انجام دهد و دارایی‌های دانشی خود اعم از دانش صریح و ضمنی را چگونه کنترل کند. انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش که با فرایندهای مدیریت دانش سازمان هماهنگ باشد و سازمان را در توانمندسازی مدیریت دانش یاری کند، در اجرای اثربخشی مدیریت انواع دانش سازمانی نقش مهمی دارد و عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد. سازمان‌ها باید به شکل نظام‌مند، منابع و توانایی‌های دانشی خود را ارزیابی کرده و استراتژی‌های مدیریت دانش جامعی برای خود طراحی کنند (ماسی، مونوتویاویس و هولکوم، ۲۰۰۱).

### استراتژی‌های مدیریت دانش کدگذاری و شخصی‌سازی

از نظر گاردنر (۱۹۹۹) دو استراتژی کلی برای مدیریت دانش وجود دارد؛ استراتژی کدگذاری و استراتژی شخصی‌سازی.

#### استراتژی کدگذاری

استراتژی نگهداری دانش به رمز درآمده در پایگاه‌های دانش را استراتژی کدگذاری می‌نامند. این استراتژی زمانی به کار می‌رود که بخواهیم در وضعیت مشابهی، از راه‌حل‌های موفق قبلی که سازمان در برابر مسائل و مشکلات تجربه کرده است، بار دیگر استفاده کنیم. همچنین واضح



است که با استفاده از این روش، در زمان و هزینه صرفه‌جویی خواهد شد. افراد در چارچوب این استراتژی باید دانش‌های ضمنی خود را آشکار و کدگذاری کنند و در اختیار پایگاه‌های دانش سازمان قرار دهند تا افراد در موقعیت مشابه از آن استفاده کنند (گاردنر، ۱۹۹۸). کاهش هزینه تبادل دانش و دسترسی سریع به آن، از اهداف کلیدی این استراتژی است. در این استراتژی، سازمان از انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات مانند سیستم‌های اطلاعات، سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری، سیستم خبره، سیستم اطلاعات مدیریت، اینترنت، مخازن و پایگاه‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های الکترونیکی استفاده می‌کند (ادواردسون، ۲۰۰۳).

### استراتژی شخصی‌سازی

این استراتژی تلاش می‌کند بینش عمیقی نسبت مسائل سازمانی ایجاد کند تا مناسب‌ترین و خلاقانه‌ترین راه‌حل‌ها را در برابر مشکلات ارائه دهد. برای انتقال و استفاده از این دانش، از ارتباطات چهره به چهره استفاده می‌شود؛ بنابراین فرایند استراتژی شخصی‌سازی بسیار کند و پرهزینه است و نمی‌توان آن را چندان قاعده‌مند و برنامه‌ریزی شده اجرا کرد. در این استراتژی نقش نیروی انسانی به‌عنوان نیروی خلاق و صاحب‌نظر که ارزش کار خویش را در تبادل دانش خود با سایر افراد به‌دست می‌آورد و در حل مشکلات آنان نیز سهیم است، بسیار کلیدی‌تر و تعیین‌کننده‌تر است (گاردنر، ۱۹۹۸).

ادواردسون (۲۰۰۳) می‌گوید استراتژی شخصی‌سازی، به ارتقا و توسعه دانش و اشتراک آن از طریق ارتباطات چهره به چهره منجر می‌شود. بحث، مناظره، گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی و تشکیل گروه‌های کاری، از جمله راه‌هایی است که به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی افراد با یکدیگر منجر می‌شود.

کدگذاری و شخصی‌سازی، دو استراتژی‌ای هستند که کمک می‌کنند مدیران سازمان بتوانند فعالیت‌ها و تجربه‌های مدیریت را به‌صورت جامع طبقه‌بندی کنند. از این رو برای جلوگیری از تلفیق آنها، باید یکی از این دو استراتژی را در اولویت قرار داد و دیگری را پشتیبانی برای اولی به‌کار برد (هانسن، ۱۹۹۹). شرکت‌ها می‌توانند همزمان از این دو استراتژی استفاده کنند؛ به‌طوری که از یکی به‌عنوان استراتژی اصلی و از دیگری به‌عنوان استراتژی فرعی شرکت بهره‌مند شوند. منطبق استفاده در این گونه شرایط به‌صورت ۸۰-۲۰ است، یعنی ۸۰ درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصلی و باقی از طریق استراتژی دوم انجام می‌شود. استفاده توأم از هر دو استراتژی، ممکن است به شکست منجر شود؛ همچنین استفاده از تنها یک استراتژی، می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند. به‌طور مثال، شرکتی که فقط استراتژی کدگذاری را انتخاب می‌کند، از شانس انتقال دانش نهان کمی برخوردار است؛ چراکه ارتباطات بین فردی

کمی را تعریف می‌کند. همچنین استفاده تنها از استراتژی شخصی سازی، توان شرکت را در زمینه ارائه خدمات مقرون به صرفه ناشی از استفاده مجدد از دانش، کاهش می‌دهد (هانسن، ۱۹۹۹). با توجه به بررسی پژوهش‌های پیشین مانند لی و کیم (۲۰۰۱)، کامرا و آنومبا (۲۰۰۲)، کیم، یو و لی (۲۰۰۳)، شین (۲۰۰۴)، چوی و لی (۲۰۰۲)، هنسن (۱۹۹۹)، گاردنر (۱۹۹۹)، نوری، مشبکی، رئیسی و جوادنیا (۲۰۱۲)، ابطحی و خیراندیش (۱۳۹۱) و فقیه میرزایی و غلامیان (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر در انتخاب این دو استراتژی استخراج شد و در مدل VS مک‌کینزی دسته‌بندی شدند تا با بررسی سازمان و مطابقت با این معیارها، استراتژی مدیریت دانش مناسبی انتخاب شود.

### استراتژی مدیریت دانش و مدل VS مک‌کینزی

مبنای مدل ارائه شده این است که اگر سازمانی تمایل به موفق شدن دارد، باید هفت جنبه داخلی آن با هم هماهنگ باشد. ابعاد مدل مک‌کینزی به دو دسته ابعاد سخت (ساختار، استراتژی و سیستم‌ها) و نرم (سبک، مهارت، کارکنان و ارزش‌های مشترک) دسته‌بندی می‌شود. ابعاد سخت به راحتی در قالب بیانیه‌ها و طرح‌های سازمانی قابل لمس و مشاهده است، در صورتی که ابعاد نرم به راحتی درک نمی‌شوند و دائم در حال تغییر تحول‌اند. بیشترین تأکید این مدل بر ابعاد نرم است و هشدار می‌دهد که اگر سازمان بخواهد به موفقیت و کارایی بالا دست پیدا کند، باید این ابعاد با سایر ابعاد مدل، سازگاری کامل داشته باشد (واترمن، پیترز و فیلیپس، ۱۹۸۰).

از آنجا که این پژوهش استراتژی‌های مدیریت دانش را هنگام تغییرات سازمانی بررسی می‌کند و به گفته واترمن، پیترز و فیلیپس (۱۹۸۰) مدل مک‌کینزی ابزاری است که برای ارزیابی درونی سازمان هنگام ایجاد تغییرات استفاده می‌شود، فاکتورهای انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش در چارچوب این مدل تحلیل خواهد شد. در مدل مک‌کینزی تأکید شده است، برای این که یک سازمان هنگام تغییرات سازمانی به خوبی عمل کند، باید هفت عنصر را با هم در نظر گرفت و آنها را در راستای هم قرار داد. در هر نوع تغییری اعم از ساختاردهی مجدد و تغییر فرایندهای سازمانی، می‌توان از این مدل استفاده کرد تا ضمن درک روابط درونی این هفت عنصر، اطمینان حاصل شود که تأثیرات استراتژی‌ها به صورت گسترده در تمام حوزه‌ها در نظر گرفته شده است و استراتژی‌ها به درستی اجرا شده‌اند.

پژوهشگران برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش، دسته‌بندی متفاوتی ارائه کرده‌اند، اما در این پژوهش عوامل انتخاب استراتژی مدیریت دانش با توجه به هفت متغیر مدل مک‌کینزی دسته‌بندی شده است؛ چرا که مدل مک‌کینزی به هفت عامل اصلی برای موفقیت استراتژی‌های تغییر تأکید می‌کند و معتقد است که اگر سازمان می‌خواهد استراتژی‌های تغییر خود را با موفقیت پشت سر بگذارد، باید به این هفت متغیر توجه کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

سیرک و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت دانش ضمنی در برون‌سپاری منابع» به خطر از بین رفتن دانش ضمنی تأکید کردند. آنها با رویکرد متفاوتی، به سازمان‌های درگیر برون‌سپاری منابع راهکارهایی ارائه دادند و توصیه‌هایی را برای جذب دانش ضمنی پیشنهاد کردند. آنها معتقدند با ایجاد یک فضای عمیق عاطفی و مشارکتی، ایجاد عدالت و ارتباطات مؤثر، توسعه فرهنگ مشترک، سیستم پاداش مناسب و افزایش زمان ارتباطات، می‌توان به مأموران برون‌سپاری فرصت داد که در حین تعاملات، دانش ضمنی خود را به سایر افراد انتقال دهند. در واقع، ایده این پژوهش، ایجاد فضای مطلوب برای انتقال دانش ضمنی در حین فرایند برون‌سپاری منابع است.

لوئیس (۲۰۰۶) در پژوهشی مدیریتی دانش را در تصمیمات برون‌سپاری بررسی کرده است. به عقیده وی، سازمان‌های برون‌سپار باید مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌های کارکنان را برای انطباق با سیاست‌های جدید مدیریت دانش، در نظر بگیرند. کارتهو، تاپپله و اسمولاندر (۲۰۰۷)، مسئله برون‌سپاری و مدیریت دانش را در سازمان‌های تولید نرم‌افزار بررسی کردند. به باور آنها برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های آن، باید زیرساخت‌های سیستمی و نوع اطلاعاتی بررسی شود که درگیر فرایندهای برون‌سپاری می‌شوند و استراتژی‌ها باید با سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان سازگار باشند. همچنین آموزش‌ها و جو فرهنگی انتقال دانش نیز باید در کارکنان تقویت شود. منوریان، موسی‌خانی، اخوان و عسگری (۱۳۹۱) برای پیاده‌سازی اقدامات مدیریت دانش در شرکت پخش فراورده‌های نفتی ایران، به بررسی اقدامات انسانی - اجتماعی پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که برای پیاده‌سازی موفق اقدامات مدیریت دانشی سازمان، باید به سرمایه فرهنگی (یادگیری، تسهیم و مشارکت)، سرمایه اجتماعی (اعتماد، تعهدها و هنجارهای اجتماعی) و سرمایه‌های انسانی (مهارت، خبرگی، خلاقیت و تحصیلات) توجه کرد.

چهارسوقی و حسنی (۱۳۹۲) ابزارهای به اشتراک‌گذاری و حفظ دانش را در سازمان‌های پروژه‌محوری همچون سازمان‌های برون‌سپار، شناسایی و اولویت‌بندی کردند. به باور آنها، به طور کلی دو گروه ابزار به اشتراک‌گذاری دانش اجتماعی و سازمانی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند از آنها استفاده کنند. جامی‌پور، یزدانی و صادقی (۱۳۹۵) نیز برای همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، بیان کردند که باید سه عامل راهبردی، سازمانی - انسانی و فنی محتوایی، بلوغ کافی و لازم را داشته باشند. اسفندانی و علی میری (۱۳۹۴) شایستگی‌های فناوری اطلاعات را برای اثربخشی فرایندهای مربوط به مدیریت دانش بررسی کردند. آنها

معتقدند مهم‌ترین عوامل مربوط به موفقیت فعالیت‌های مدیریت دانش، بلوغ مباحث مربوط به زیرساخت‌های IT در سازمان است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، از دسته پژوهش‌های کاربردی به‌شمار می‌رود و به لحاظ روش، کیفی و مطالعه تک‌موردی است که از تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده می‌کند. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و همچنین منابع الکترونیکی و مجله‌های معتبر استفاده شده است. داده‌های کیفی نیز از طریق اطلاعاتی که از مصاحبه به‌دست آمد، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش، شرکت سازه‌گستر سایپا در شهر تهران است که وظیفه تأمین قطعات سایپا و چند خودروسازی بزرگ داخل کشور را بر عهده دارد. از آنجا که پژوهش به‌دنبال جمع‌آوری اطلاعات از افراد مطلع و خاص شرکت بود، نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و هدفمند انجام گرفت. در جدول زیر فهرست افراد و اسنادی که برای بررسی ویژگی‌های شرکت سازه‌گستر استفاده شده، آمده است.

جدول ۲. کدگذاری افراد مصاحبه‌شونده و اسناد

افراد منتخب برای مصاحبه			
کد فرد	سابقه کار	تحصیلات	
P1	۵ سال و حضور در تیم جایزه MAKE	ارشد صنایع	
P2	۱۳ سال	ارشد کارآفرینی	
P3	۱۵ سال و حضور در تیم جایزه MAKE	ارشد صنایع	
P4	۸ سال	ارشد خودرو	
P5	۱۵ سال و حضور در تیم جایزه MAKE	ارشد اجرایی	
P6	۱۲ سال	کارشناس ساخت و تولید	
P7	۱۳ سال	ارشد MBA	
P8	۱۸ سال و حضور در تیم جایزه MAKE	ارشد کارآفرینی	
P9	۱۵ سال و حضور در تیم جایزه MAKE	ارشد صنایع	
اسناد مطالعه‌شده			
کد اختصاصی	نام سند	کد اختصاصی	نام سند
D2	دفترچه شرکت	D1	سند جایزه تعالی
D4	الزامات قطعات ایمنی سازه‌گستر سایپا	D3	سایت شرکت
		D5	جایزه MAKE

### روایی و پایایی

برای اطمینان از روایی تکنیک‌های مقایسه‌ی شواهد با ادبیات موجود و اطمینان از اینکه مفاهیم به‌صورت نظام‌مند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند، از منابع متعدد، شواهد، توصیف غنی مجموعه‌ی داده‌ها، تعریف حد و مرز پژوهش، تهیه‌ی پیش‌نویس کلیدی و همچنین مطالعه‌ی اسناد و مدارک شرکت استفاده شده است.

برای اطمینان از پایایی نتایج نیز، از روش پایایی بازآزمون استفاده شده است. در پایایی بازآزمون، تعدادی از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شده و در فاصله‌ی معین دوباره کدگذاری می‌شوند؛ با مقایسه‌ی کدها، قدرت ثبات کدگذار و محقق ارزیابی خواهد شد.

جدول ۳. پایایی به روش بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	پایایی بازآزمون
۱	P2	۳۶	۱۴	۰/۷۷
۲	P5	۳۸	۱۷	۰/۸۹
۳	P6	۴۰	۱۶	۰/۸
	کل	۱۱۴	۴۷	۰/۸۲

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

از بررسی مصاحبه‌ها و اسناد، ۴۴ تم استخراج شده است که ۲۳ تم برای استراتژی کدگذاری و ۲۱ تم برای استراتژی شخصی‌سازی است. انتخاب استراتژی مناسب برای شرکت سازه‌گستر بیشتر از اینکه بر اساس تعداد تم‌ها باشد، باید براساس تحلیل ویژگی‌هایی باشد که این تم‌ها معرف آن هستند. بر اساس تعداد تم‌های استخراج‌شده، استراتژی مدیریت دانش، استراتژی کدگذاری مناسبی برای شرکت سازه‌گستر است؛ اما با وجود این، در ادامه به تجزیه و تحلیل تم‌ها پرداخته شده است؛ چرا که در روش پژوهش کیفی فقط تکیه بر کمیت مفاهیم نیست؛ بلکه تأکید بر مفاهیم و محتوای آنان است.

جدول ۴. تعداد و انواع تم‌های استخراج شده

منبع کد	تم	استراتژی	عامل
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-D1-D2	فرهنگ‌سازمانی جمع‌گرا	شخصی‌سازی	ارزش‌های مشترک
P1-P2-P3-P4-P5-P7-D1-D2	اعتماد		
P3	تعهد		
P1-P3-P4-P5-P9-D1-D2	روحیه همدلی		
P1-P4-P6-P7-P8-D1-D2	انگیزه خلق دانش		
P1-P2-P7-P9-D1-D2	انتقادپذیری		
P8-D1	توجه به سیستم‌های جدید مدیریتی	کدگذاری	
D1	فردگرایی		
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	مهارت گفت‌وگو	شخصی‌سازی	مهارت
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	استفاده از مکالمات غیررسمی		
P1-P4-P7	مهارت نوشتاری	کدگذاری	
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	مهارت استفاده از کامپیوتر		
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9	مهارت جست‌وجو در وب		
P1-P2-P5-P8	اخلاق و معنویت در افراد	شخصی‌سازی	کارکنان
P1-P3-P4-P5-P7-P8	توانایی در حل مشکلات		
P1-P2-P4-P5-P8	آموزش افراد از طریق مکالمه فرد با فرد		
D5	فراهم کردن زمان و منابع کافی برای مستندسازی		
P1-P2-P3-P4-P5-P7-P9	تجربه افراد		
P1-P6-P7-P8	پاداش به افرادی که انتقال دانش (ثبت) انجام می‌دهند	کدگذاری	
P3-P5-P8	به استخدام درآوردن افرادی که بتوانند از دانش استفاده مجدد کنند		
P2-P4-P5-P6-P7-P8-P9-D1-D2-D3	مدرک تحصیلی بالا		
P1-P2-P3-P4-P5-P6-D1-D3	ترغیب افراد به همکاری و حمایت از نوآوری	شخصی‌سازی	سبک‌های مدیریتی
P1-P2-P3-P8-P9	انگیزه‌دهی و امیدبخشی به کارکنان		
P2-P3-P4-P6-P8	فراهم آوردن فرصت برای خودیادگیری افراد		
P3-P8-P9	نشان دادن ارزش اشتراک به کارکنان	کدگذاری	
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P8-D1-D4	نقش کنترلی و سازمان‌دهی		
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-D1-D4	توجه ویژه به اجرای سیاست‌ها و مقررات رسمی		
P2-P3-P4-P6-P7-P8	تمرکز بر فرایند		

ادامه جدول ۴

منبع کد	تم	استراتژی	عامل	
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-D1-D3	ایجاد ساختارهای کار تیمی انعطاف‌پذیر	شخصی سازی	ساختار	
P1-P4-P6-P7	ایجاد فضای کاری فیزیکی باز			
P1-P2-P3-P5-P6-P7-P8-P9-D2	ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی	کدگذاری		
P2-P3-P5-P6-P7-P9	شفاف بودن مسئولیت‌ها و نقش‌ها			
P2-P7-P8-P9	نظام مشارکتی تصمیم‌گیری	شخصی سازی	سیستم	
P4	استفاده از تله کنفرانس‌ها			
P3-P5-P8-P9	سیستم آموزش از راه دور			
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-D1	به‌کارگیری سیستم اتوماسیون اداری	کدگذاری		
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-D1	ایجاد سیستم‌های مدیریت اطلاعات			
P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-D1	ایجاد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری مدیران			
-	-	شخصی سازی		ساختار
P1-P2-P3-P4-P5-P8-P9	کاهش هزینه	کدگذاری		
P1-P4-P5-P8-P9	استراتژی انتقال دانش از فرد به مستندات			
P1-P2-P3-P4-P6-P8-P9	خدمات ثابت و استانداردشده			
D1-D4	بی‌توجهی به نوآوری			
D1	استراتژی انتقال دانش از فرد به مستندات			
P8	سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های جدید			

### یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی هفت جنبه شرکت سازه‌گستر پرداخته شده است تا در چارچوب مدل مک‌کینزی، استراتژی مناسبی برای آن مشخص شود.

### ساختار

ساختارهای مکانیکی یا سلسله‌مراتبی که عمدتاً دارای ویژگی سازمان‌های وظیفه‌ای هستند، از استراتژی‌های سیستم‌گرای مدیریت دانش مانند کدگذاری، پشتیبانی می‌کنند و برعکس در سازمان‌های ارگانیک که کارکنان تعاملات کیفی خوب و بیشتری با یکدیگر دارند، استراتژی‌های انسان‌گرا اولویت بیشتری برای پیاده‌سازی دارند (کامرا و همکاران، ۲۰۰۲).

همان طور که مشاهده می‌شود، در این شرکت روابط بسیار دوستانه و غیررسمی است. هرچند کارکنان باید قوانین و سلسله‌مراتب را رعایت کنند؛ نوع طراحی فیزیکی کارکنان بسیار تأثیرگذار است. ساختار فیزیکی سازه‌گستر شامل اتاق‌های جداگانه نیست، بلکه به صورت واحدهایی در یک سالن بزرگ است که با پارتیشن‌بندی از هم جدا شده‌اند؛ اما کارکنان به راحتی می‌توانند با یکدیگر در ارتباط باشند و مجبور نیستند که سلسله‌مراتب خاصی را پشت سر بگذرانند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تعداد تم‌های استراتژی شخصی‌سازی فقط یک تم از تم‌های استراتژی کدگذاری بیشتر است و این به دلیل ادراک آنان از روابط موجود در فضای کاری است. به دلیل وجود روابط تیمی، کارکنان احساس آزادی عمل دارند، اما آنچه باید در نظر گرفته شود، محدود بودن این آزادی‌ها و نقش کنترلی مدیران شرکت سازه‌گستر است. بنابراین باید توجه داشت، در هر حال سازه‌گستر یک ساختار سلسله‌مراتبی عمودی دارد که رعایت آن از ملزومات حتمی کار است. کارکنان در چارچوب این قوانین و سلسله‌مراتب می‌توانند با هم روابط دوستانه داشته باشند. از این رو می‌توان استخراج بیشتر تم‌های مربوط به استراتژی شخصی‌سازی را به نحوه ادراک کارکنان از رابطه مدیران و کارکنان مرتبط دانست، نه آنچه در واقعیت و در بطن شرکت سازه‌گستر سایپا در حال اجرا است.

### سیستم‌ها

بر اساس مطالعه پژوهش‌های گذشته، اتخاذ استراتژی‌های مدیریت دانش سیستم‌گرا در سازمان‌هایی موفق‌تر عمل می‌کند که فناوری اطلاعات در آنها به بلوغ بیشتر و کامل‌تری رسیده باشد (کیم و همکاران، ۲۰۰۳).

با اینکه در شرکت سازه‌گستر، سیستم مدیریت دانش مشخصی اجرا نمی‌شود، استفاده بسیار زیاد کارکنان از سیستم‌های اتوماسیون اداری، نوعی سیستم مدیریت دانش کوچکی را در آن به نمایش گذاشته است. تمام پروژه‌ها در سازمان باید از طریق این سیستم‌ها پیگیری شوند و ثبت هر گام آن در این سیستم‌ها موجب می‌شود که تا حدی دانش‌ها و تجربه‌های کارکنان در آن ضبط و نگهداری شود. از این رو با توجه به مقتضیات و ظرفیت‌های سیستمی شرکت سازه‌گستر و همچنین نوع استراتژی‌های آن که کاهش هزینه و ارائه کالاها استاندارد و ثابت است، استراتژی کدگذاری صحیح‌ترین نوع استراتژی مدیریت دانش برای آن است. شرکت سازه‌گستر سایپا، بلوغ بسیار بالایی در زمینه استفاده از سیستم‌های کامپیوتری دارد و همان‌طور که در ادامه و در قسمت مهارت‌ها به آن اشاره خواهد شد، کارکنان نیز با این وضعیت عجین شده و مهارت زیادی در این زمینه کسب کرده‌اند؛ بنابراین اجرای استراتژی کدگذاری، موفقیت بیشتری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.



## استراتژی

شرکت‌هایی که از استراتژی تولید محصولات استاندارد شده استفاده می‌کنند و محصولاتی را به فروش می‌رسانند که نسبت به قبل تغییر چندانی نداشته‌اند، بسیار برای استراتژی کدگذاری مناسب هستند (شین، ۲۰۰۴).

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به این نکته اشاره کرده‌اند که شرکت سازه‌گستر سایپا محصولات تکراری و استاندارد شده را تأمین می‌کند. از طرفی با توجه به متن و رصد مستندات سازمان، این‌گونه می‌توان تحلیل کرد که اقدامات سیستمی کلی شرکت برای به ثبوت رساندن اطلاعات شرکت است. هرچند در گذشته سازمان اقداماتی مبنی بر ارائه یک سیستم مدیریت دانشی انجام داد و با شکست روبه‌رو شد، استفاده بسیار زیاد کارکنان و توصیه روزافزون مدیران شرکت از سیستم جامع و ثبت وقایع انجام‌شده، راه را برای ثبت پاره‌ای از دانش‌های تولیدشده افراد و استفاده مجدد از آن هموار می‌کند.

## ارزش‌های مشترک

در سازمانی که جو بی‌اعتمادی، فردگرایی و تک‌روی حاکم است و ویژگی‌هایی دارد که معرف کار جمعی و تیمی نیست، استراتژی مدیریت دانش کدگذاری مناسب است؛ اما در صورت حاکم بودن ویژگی‌هایی مانند اعتماد، انتقادپذیری، همدلی، همکاری و سایر ویژگی‌های کار گروهی، استراتژی مدیریت دانش شخصی‌سازی مناسب خواهد بود (کیم و همکاران، ۲۰۰۳).

باید توجه داشت هرچند بیشتر تم‌های استخراجی این بخش مربوط به استراتژی مدیریت دانش شخصی‌سازی است، این ویژگی‌ها صدمه‌ای به اجرای استراتژی کدگذاری نمی‌زند، چراکه باز هم کارکنان به یکدیگر اعتماد کرده و دانش خود را برای دیگران ثبت می‌کنند، روحیه همدلی و همکاری زیادی دارند و به‌طور کلی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را می‌پذیرند.

درواقع از جو و فرهنگ حاکم بر سازمان و ارزش‌های مشترک، می‌توان برای پیاده‌سازی فرهنگ مبتنی بر مدیریت دانش استفاده کرد. برای دستیابی به فرهنگ مبتنی بر دانش و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش، ابتدا باید سازمان را آماده کرد و گام نخست برای این آماده‌سازی، تغییر فرهنگ سازمان به سمت فرهنگ مبتنی بر اعتماد است. یکی از مواردی که دستگاه‌های مدیریت دانش با آن مواجه‌اند، عدم همکاری کارکنان با سیستم‌های اجرایی سازمان است؛ چراکه کارکنان دانش سازمانی خود را قدرت خود می‌پندارند و معتقدند که اگر مهارت‌های خود را در اختیار سایر کارکنان قرار دهند، سازمان به‌راحتی در صورت بروز هر مشکل آنها را کنار می‌گذارد.

## مهارت‌ها

یکی از عوامل مهم پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش، در نظر گرفتن مهارت کارکنان است. کارکنانی که در زمینه ارتباطات چهره به چهره مهارت زیادی دارند، استراتژی مدیریت دانش شخصی‌سازی را می‌پذیرند و کارکنانی که مهارت زیادی در استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای دارند، از استراتژی کدگذاری استقبال می‌کنند (گرتر و وولف، ۲۰۰۴).

شرکت سازه‌گستر از جنبه مهارت، مستعد پیاده‌سازی هر دو استراتژی مدیریت دانش شخصی‌سازی و کدگذاری است. مهارت ارتباطی کارکنان شرکت سازه‌گستر سایپا به دلیل کار و تأمین خدمات آن است؛ زیرا روزانه با تعداد زیادی تأمین‌کننده مذاکره می‌کنند. کارکنان باید برای ارسال و دریافت سفارش‌ها و ارائه خدمات و محصولات، از دستگاه‌های رایانه‌ای استفاده کنند. همچنین باید کارهای خود را از طریق پورتال داخلی شرکت و همان سیستم جامع پیگیری کنند. با استفاده از سیستم جامع، به‌طور خودکار بخشی از دانش کارکنان ثبت می‌شود.

## کارکنان

استخدام افراد بر اساس تخصص و مدرک، آموزش افراد برای استفاده مجدد از دانش تولیدشده و تشویق افراد برای ثبت دانش، از جمله مواردی است که سازمان را برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش کدگذاری آماده می‌کند. استخدام افرادی که توانایی زیادی در استفاده مجدد از دانش مدنظر دارند و می‌توانند راه‌حل‌ها را اجرا کنند، آموزش افراد از راه دور به وسیله کامپیوتر و تشویق و اعطای پاداش به افراد به ازای نقشی که در ایجاد و کاربرد پایگاه اطلاعاتی داشته‌اند، از جمله ویژگی‌هایی است که برای اجرای موفق استراتژی کدگذاری در سازمان لازم است. همچنین برای استراتژی شخصی‌سازی، می‌توان ویژگی‌هایی نظیر استخدام افرادی با توانایی حل مشکلات و تحمل شرایط سخت، آموزش ارتباطات چهره به چهره و پاداش و تشویق برای تسهیم دانش کارکنان را در نظر گرفت.

استخدام، مسیر شغلی، آموزش و سایر عواملی که برای حوزه‌های منابع انسانی سازه‌گستر سایپا وجود دارد، به دلیل برخورداری از بوروکراسی قوی و تبعیت از قوانین و مقررات، در مسیر کاملاً مشخص قرار دارد و می‌توان گفت که در این موقعیت، استراتژی کدگذاری گزینه خوبی به‌شمار می‌رود؛ اما در واقعیت، آنچه عملاً در سطح شرکت سازه‌گستر مشاهده می‌شود، استعدادهایی برای پذیرش استراتژی شخصی‌سازی است. نبود موانع برای ارتباطات رودررو و آموزش‌های سینه‌به‌سینه از مواردی است که کار را برای اجرای استراتژی شخصی‌سازی هموار می‌سازد.

## سبک

استراتژی منابع انسانی شرکت به استراتژی‌های منابع انسانی بوروکراتیک و ارگانیک دسته‌بندی می‌شود. واضح است که استراتژی منابع انسانی بوروکراتیک، استراتژی‌های سیستم‌گرایی هستند و استراتژی‌های منابع انسانی ارگانیک، استراتژی‌های انسان‌گرا را حمایت می‌کنند (چوی و لی، ۲۰۰۲). بررسی متن مصاحبه‌های انجام‌شده در شرکت سازه‌گستر نشان می‌دهد اگرچه رعایت سلسله‌مراتب برای شرکت بسیار مهم است و باید فرایندها به‌ترتیب مشخصی انجام شود، وجود کار تیمی در شرکت سازه‌گستر توانسته است آن را تعدیل کند. همان‌طور که مشخص است کارکنان در حد قوانین و مقررات سازمانی برای برخی تغییرات آزادی عمل دارند. این تغییرات به‌وسیله مدیران رصد می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که مشخص شد، نتایج این پژوهش نیز مانند یافته‌های سیرک و همکاران (۲۰۱۲) و منوریان و همکاران (۱۳۹۱) بر لزوم رعایت موارد فرهنگی و اجتماعی در پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های مدیریت دانش تأکید می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد که چگونه عوامل فرهنگی می‌تواند از هر دو استراتژی مدیریت دانش پشتیبانی کند و راه را برای انتقال دانش در سطح سازمان هموار سازد. بنابراین مشاهدات پژوهش حاضر نتایج آنان را تأیید می‌کند. به گفته لویس (۲۰۰۵) برای پیاده‌سازی موفق تصمیمات مربوط به مدیریت دانش، باید به مهارت‌های مدیریت و کارکنان توجه کرد. در پژوهش حاضر نیز سه عامل مهارت، کارکنان و سبک، اهمیت موارد فوق را تأیید می‌کند. کارتهو و همکاران (۲۰۰۷)، چهارسوقی و حسنی (۱۳۹۲) و اسفندانی و علی میری (۱۳۹۴) نیز به زیرساخت‌های IT برای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانشی اشاره کرده‌اند و بیان می‌کنند که هرچه سازمان‌ها به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات قوی‌تری مجهز باشند، انتقال دانش و به‌دنبال آن ثبت و ضبط دانش کارکنان با موفقیت بیشتری صورت می‌گیرد. پژوهش حاضر نیز سیستم‌ها را به‌عنوان یکی از هفت عامل مؤثر در انتخاب نوع استراتژی مد نظر معرفی کرده است. بنابراین یافته‌های پژوهش‌های گذشته با یافته این پژوهش منافاتی ندارد. درنهایت جامی‌پور، یزدانی و صادقی (۱۳۹۵) نیز مانند پژوهش حاضر سه عامل راهبردی، سازمانی - انسانی و فنی - محتوایی را برای بررسی بلوغ سازمان‌ها به‌منظور همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش با سازمان پیشنهاد کرده‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هر یک تحقیقات پیشین از جنبه خاصی به موضوع آماده‌بودن سازمان‌ها برای پیاده‌سازی استراتژی دانش و هرگونه فعالیت مدیریت دانش نگاه کرده‌اند، اما پژوهش حاضر تلاش کرده است با انتخاب

مدل مناسبی از تحلیل سازمان مانند مدل مک کینزی، همه جوانب را بسنجد. در واقع پژوهش حاضر همه جوانب مهمی که سایر پژوهشگران به آن اشاره می کنند را با هم و طی یک چارچوب منظم و منطقی سنجیده است. پژوهش حاضر سازمان را از جنبه های نرم و سخت عوامل می سنجد، در صورتی پژوهش های گذشته تنها بر یک یا چند جنبه محدود تمرکز کرده اند.

برای جمع بندی می توان گفت هر چند تعداد تم های استخراج شده نزدیک به هم هستند، بسیاری از عوامل مهم مثل استراتژی شرکت، وجود سیستم های کامپیوتری و ساختار، موجب می شود که استراتژی کدگذاری برای آن انتخاب و توصیه شود. باقی عوامل نیز برای این استراتژی مشکلی ایجاد نکرده بلکه کمک رسان آن هستند. کارکنان باید با استفاده از فرهنگ مشارکت، روحیه انتقاد پذیری، مهارت های کلامی و تجربه، شوق و تمایل تبادل دانش را داشته باشند. در واقع می توان گفت شرکت سازه گستر از لحاظ فنی تا اندازه ای رشد کرده است که استراتژی شخصی سازی برای آن مناسب نیست؛ زیرا هم کارکنان زیادی دارد و هم موضوعات در گردش آن بسیار است. ضمن آن که کارکنان آن بسیار پرمشغله اند و فرصتی برای انتقال سینه به سینه دانش ندارند، اما با پیاده سازی استراتژی کدگذاری، افراد می توانند حتی در خانه نیز به ثبت رویدادهای مهم بپردازند.

بنابراین در راستای انتخاب استراتژی کدگذاری برای شرکت سازه گستر سایپا، به منظور بهبود عملکرد شرکت پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- سازمان باید مسائل و مشکلاتی که موجب بی تمایلی کارکنان برای انتشار دانش می شود را شناسایی کند و در جهت رفع این مشکلات چاره ای بیندیشد. به طور مثال، باید کارکنان مطمئن شوند که در صورت انتشار دانش سازمانی، همچنان مهره های اصلی سازمان به شمار می روند.
- طراحی و کاربرد سیستم های مدیریت دانش و اجرای استراتژی های مدیریت دانش، در وهله اول به پشتیبانی سازمان نیاز دارد. از این رو باید در اهداف کلان شرکت، سیستم مدیریت جامعی تدوین شود؛ به طوری که با تعویض مدیران سازمان نیز، روند اجرای سیستم مدیریت دانش ادامه یابد.
- یکی از مشکلات پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش، کاربر پسند نبودن آنهاست. یعنی کارمندان نمی توانند به راحتی با آن ارتباط برقرار کنند؛ از این رو باید در طراحی سیستم های جدید متناسب با استراتژی کدگذاری، از کارکنان نظرسنجی کرد یا سیستم ها را طوری طراحی نمود که قابلیت تغییر ظاهری داشته باشند.

- مدیران سازه‌گستر باید با مشخص کردن اهمیت هریک از دانش‌های ثبت‌شده کارکنان در فرایند سودآوری شرکت، به آنان اطمینان دهند که سیاست‌های جدید شرکت واقعی است. در ضمن باید از کارکنانی که بیشترین ثبت دانشی را داشته‌اند، به شکل ویژه‌ای قدردانی و تجلیل شود.
- مدیران باید هنگام پیاده‌سازی استراتژی کدگذاری، به نیازهای دانشی آتی سازمان نیز توجه داشته باشند و فقط برای ثبت دانش موجود تلاش نکنند. هرگونه دانش را ابتدا با اهداف سازمان مقایسه و همسو کنند و از این طریق دانش‌های مزاحم و دست‌وپاگیری که خلاقیت کارکنان را محدود می‌کند، حذف نمایند.
- برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت کارکنان به منظور آشنایی با فرایندهای مدیریت دانشی و تهیه و توزیع منابع علمی - کاربردی مرتبط با مدیریت دانش، از پیشنهاد‌های دیگر به مدیران سازمان است.
- تشویق‌های سازمانی و ارتقای مقام، از کلیدی‌ترین نکاتی است که باید مد نظر مدیران سازمان باشند. مدیران باید از کارکنانی که بیشترین انتقال دانش را داشته‌اند، قدردانی کنند و به آنان پاداش دهند. این روند نباید به صورت اتفاقی باشد، بلکه باید در قالب مقررات اجرا شود.
- شرکت سازه‌گستر زیربناهای خاصی دارد که می‌تواند در صورت امکان هر دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی را با منطق ۸۰-۲۰ اجرا کند. استراتژی کدگذاری که استراتژی اصلی و پیشنهادی به سازه‌گستر است، انتقال اطلاعات را در سلسه‌مراتب سازمان به طور عمودی تسهیل می‌کند، اما استراتژی شخصی‌سازی انتقال دانش را در سطح افقی جاری می‌سازد.
- اگر در حال حاضر شرکت سازه‌گستر نمی‌تواند به سرعت یک سیستم مدیریت دانشی برپا کند، ابتدا به دلیل ماهیت شرکت (برون‌سپاری و تأمین قطعات خودروسازی سایپا)، باید حوزه‌های کلیدی خود را مشخص کرده و دانش‌های مربوط به آن را نیز ثبت و ضبط کند؛ چراکه اطلاعات مربوط به تأمین قطعات برای خودروسازی سایپا بسیار حیاتی است و در صورت افشا شدن، ممکن است حیات سازمان به خطر بیفتد.

## فهرست منابع

- ابطحی، ح.، خیراندیش، م. (۱۳۹۱). مدیریت دانش با رویکرد بستر سازمانی. تهران: مدیران امروز.
- اسفندانی، ر.، علی میری، م. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر شایستگی فناوری اطلاعات بر فرایندهای دانش در دادگستری شهر اراک. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، ۷ (۳)، ۵۱۰-۴۹۳.
- جامی‌پور، م.، یزدانی، ح. ر.، صادقی، ف. (۱۳۹۵). ارائه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، ۸ (۲)، ۲۵۲-۲۳۱.
- چهارسوقی، س. ک.، حسینی، م. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی ابزارهای اشتراک‌گذاری دانش در عرصه مدیریت پروژه. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، ۵ (۳)، ۶۲-۴۳.
- سیف‌اللهی، ن.، داوری، م. ر. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان‌ها. تهران: انتشارات آزاد کتاب.
- فقیه میرزایی، س.، غلامیان، م. ر. (۱۳۸۷). ارائه چارچوبی برای انتخاب استراتژی دانش. مطالعات مدیریت، ۱۹ (۵۹)، ۱۵۰-۱۲۷.
- منوریان، ع.، موسی‌خانی، م.، اخوان، پ.، عسگری، ن. (۱۳۹۱). ارائه مدلی از زیرساخت انسانی - اجتماعی توانمندساز اقدامات مدیریت دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، ۴ (۱۰)، ۱۷۸-۱۵۹.
- Abell, A. & Oxbrow, N. (2001). *Competing with Knowledge: The Information Professional in The Knowledge Management*. Library Association Publishing.
- Abtahi, H. & Kheirandish, M. (2010). *Knowledge management organizational context*. Tehran: Modirane emroz. (in Persian)
- Albertson, D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee benefit news*, 14(10), 70.
- Armistead, C. & Meakins, M. (2007). Managing Knowledge in Times of Organisational Change and Restructuring. *Knowledge and Process Management*, 14(1), 15-25.
- Babcock, P. (2004). Slicing Off Pieces Of HR. *HR Magazine*, 49(7), 70-76.
- Bahrami, B. (2009). A look at outsourcing offshore. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), 212-223.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing-The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Chaharsoughi, S.K. & Hasani, M. (2013). Identification, Classification and Prioritization of Knowledge Sharing Techniques in Project Management

- Scope. *Journal of Information Technology Management*. 5(3), 43-62. (in Persian)
- Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with applications*, 23(3), 173-187.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper.
- Edvardsson, I. R. (2003). Knowledge management and creative HRM. *Occasional paper*, 14.
- Faghihmirzaee, S., Gholamian, M. (2007). Provide a framework for knowledge strategy. *Management Studies*, 19 (59), 127-150. (in Persian)
- Gardner, D. (1998). Knowledge that won't fit in a database-people. *Info World*, 20(14), 98.
- Gertler, M. S. & Wolfe, D. A. (2004). Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, 36(1), 45-65.
- Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships. *Human resource management journal*, 24(2), 211-226.
- Gregory, J. (1999). Encouraging organizational learning through pay after a corporate downsizing. *M@n@gement*, 2(3), 163.
- Gubman, E. (2004). HR Strategy And Planning: From Birth To Business Results. *People And Strategy*, 27(1), 13.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Holsapple, C. W. & Singh, M. (2001). The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 77-98.
- Jamipour, M., Yazdani, H. R. & Sadeghi, F. (2016). Introducing KM Strategic Alignment Road Map in Iranian Public Agencies Studied in Tehran Regional Electricity Company. *Journal of Information Technology Management*. 7(3), 231-252. (in Persian)
- Kamara, J. M., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2002). A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. *International journal of project management*, 20(3), 205-211.
- Karhu, K., Taipale, O., & Smolander, K. (2007, April). *Outsourcing and Knowledge Management in Software Testing*. UK: In EASE.

- Kim, Y. G., Yu, S. H., & Lee, J. H. (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 295-307.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lee, J. H. & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 299-311.
- Lewis, A. (2006). *The effects of information sharing, organizational capability and relationship characteristics on outsourcing performance in the supply chain: an empirical study*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Holcom, K. (2001). Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155-170.
- McClendon, J., Klaas, B. S., & Gainey, T. W. (2002). HR outsourcing and the virtual organization. *Human Resource Management in Virtual Organizations*, 57-79.
- Monavarain, A., Mosakhani, M., Akhavan, P. & Asgari, N. (2012). Introducing a Model of Human-Social Infrastructure Enabling Knowledge Management Practices. *Journal of Information Technology Management*. 4(10), 159-178. (in Persian)
- Nissen, M. E. (1999). Knowledge-based knowledge management in the reengineering domain. *Decision Support Systems*, 27(1), 47-65.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nouri, R., Moshabaki, A., Raissi, S. & Javadinia, Y. (2013). The Influence of the Personalization and Codification Strategies on Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(06), 989-996.
- Sfandani, R. & Aliamiri, M. (2015). Investigation the effect of Information technology competency on knowledge processes in ARAK's justice. *Journal of Information Technology Management*, 8(2), 231-252. (in Persian)
- Shannak, R. O., Ra'ed, M. & Ali, M. (2012). Knowledge Management Strategy Building: Literature Review. *European Scientific Journal*, 8(15).
- Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & management*, 42(1), 179-196.



Siefollahi, N. & Davari, M. (2007). *Knowledge management in organizations*. Tehran: Free Press book. (in Persian)

Širec, K., Rebernik, M. & Hojnik, B. B. (2012). *Managing Tacit Knowledge in Strategic Outsourcing*. New Research on Knowledge Management Models and Methods. Available in: <https://www.intechopen.com>.

Sitlington, H. & Marshall, V. (2011). Do Downsizing Decisions Affect Organisational Knowledge and Performance? *Management Decision*, 49(1), 116-129.

Snell, S. & Bohlander, G. (2011). *Managing Human resources* (16th ed.). New York: South-Western, Cengage Learning.

Ulrich, D. (1996). *Human resource champions*. Boston: Harvard University Press.

Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

Wu, W. W. & Lee, Y. T. (2007). Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process. *Expert systems with Applications*, 32(3), 841-847.

Zhang, D. & Zhao, J. L. (2006). Knowledge Management in Organizations. *Journal of Database Management*, 17(1), i-viii.