

## تأثیر مدیریت دانش بر استراتژی‌های کوچک‌سازی

(مطالعه موردی: شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس)

سحر آنتیکچی<sup>۱</sup> - سید عباس کاظمی<sup>۲</sup>

### چکیده

ریشه مدیریت دانش از دو تحول بنیادین یعنی «کوچک‌سازی» و «توسعه فناوری» حاصل شده است زیرا کارکنان با ترک سازمان، دانشی را که طی سالها و در طول کار آموخته بودند، با خود می‌برند، این امر مدیریت را وادار کرد در تلاش برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای تضمین آینده شرکت؛ راهبرد مدیریت دانش را اتخاذ نمایند. با در نظر گرفتن این موضوع به بررسی تأثیر مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل بر استراتژی‌های کوچک‌سازی به عنوان متغیر وابسته در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس پرداخته ایم. با تلفیق مدل‌های مرتبط، مدل جدیدی طراحی و بر مبنای آن دوازده فرضیه تدوین شد. این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و از نظر نوع تحقیق توصیفی پیمایشی و همبستگی است با جامعه آماری صد و پنجاه نفر، که بر این اساس نمونه تحقیق بصورت تصادفی و به روش کوکران حدود صد و دو نفر است. آزمونهای توصیفی استنباطی (آزمون همبستگی) برای بررسی فرضیه‌ها و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده می‌شود. با عنایت به نتایج بدست آمده و مقدار P می‌توان گفت در این نمونه، مدیریت دانش بر استراتژیهای کوچک‌سازی به ترتیب اولویت استراتژی طراحی مجدد کار، استراتژی نظام مند و استراتژی تعدیل نیروی انسانی تأثیر گذار می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، استراتژی‌های کوچک‌سازی، تعدیل نیروی انسانی، طراحی مجدد کار

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند

## مقدمه

دانش بین اعضای سازمان عادلانه توزیع شده و در نهایت تصمیمات اثربخش تر در سازمان اتخاذ می‌گردد با استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان، نوآوری و مزیت رقابتی که از دستاوردهای مدیریت دانش میباشند در سازمان حفظ میگردد و شهرت سازمان در مواقع بحرانی خدشه دار نمی‌گردد.

بدون تردید برای همه مدیرانی که در آستانه انجام کوچک‌سازی هستند و یا در آرزوی کوچک‌سازی، مدیریت دانش سازمانی می‌تواند پشتوانه‌ای محکم برای روبرویی با مساله کوچک‌سازی باشد. با توجه به مطالب پیش گفت مساله اصلی این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت دانش بر استراتژی‌های کوچک‌سازی در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس میباشد.

## ادبیات پژوهش

در مدیریت راهبردی کنونی که در عین حال مبتنی بر چابکی و انعطاف پذیری است، سازمانها بیش از پیش، به ضرورت تمرکز بر کوچک‌سازی به عنوان یکی از راهبردهای کلان، در پاسخگویی به نیازهای داخلی و تغییرات محیطی واقف هستند. اکنون کوچک‌سازی سازمانی، رویداد عادی جهانی شده است استراتژی کوچک‌سازی مجموعه تاکتیک‌هایی مشخص و معلوم دارد که عبارت است از انجام دادن کلیه اقدامات قابل قبول از نظر سیاسی و مدیریتی برای کاهش سطوح هزینه‌های عملیات و نگهداری و یا پوشش ریسک سازمان. اتخاذ یک استراتژی کوچک‌سازی از اقدامات مهم مدیریتی می‌باشد. هم چنین، باید تاکید نمود که سیاست کوچک‌سازی منافاتی با فرآیند توسعه سازمان ندارد. معیار کوچک‌سازی در اوایل دهه ۱۹۹۰ عبارت بود از طرح کاهش تعداد واحدها از طریق اخراج کارکنان، سازماندهی مجدد، سرمایه گذاری مجدد و ورشکستگی. تعیین راهبرد مناسب در کوچک‌سازی نوعی ضرورت است و بدون آن نباید انتظار درمان تمامی دردها را داشت. در مورد استراتژی‌های

همگام با چرخش از سوی اقتصاد مبتنی بر صنعت به اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمانها نیز خود را بر آن داشته‌اند تا با تکیه بر دانش و اطلاعات و استفاده از آن در فرآیند کسب و کار توان رقابتی خود را افزایش دهند. مدیریت دانش نه تنها یک سرمایه مهم و با ارزش درونی است بلکه جمع آوری، خلق، انتشار و استفاده از دانش، یک توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است؛ به همین دلیل است که بر روی تولید مستمر و بکارگیری دانش تمرکز می‌شود.<sup>۱</sup>

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است؛ اما در این میان سازمانهایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوریهای نوین، از فرصتهای ایجادشده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. ریشه مدیریت دانش از دو تحول بنیادین یعنی "کوچک‌سازی" و توسعه فناوری حاصل شده است. در دهه هشتاد کوچک‌سازی شرکتها منجر به از دست رفتن دانش با اهمیت شد زیرا کارکنان با ترک سازمان، دانشی را که طی سالها و در طول کار آموخته بودند، با خود می‌برند، با گذشت زمان سازمانها متوجه شدند سالها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده اند و اینک مصمم بودند خود را از تکرار این آسیب مصون دارند، این امر مدیریت را وادار کرد راهبرد مدیریت دانش را اتخاذ نمایند. ظهور پدیده کوچک‌سازی ظرفیت یادگیری و نوآوری‌ها را از بین برده و کاهش بهره وری را برای سازمان به همراه دارد. از جمله آثار مخرب کوچک‌سازی در سازمان از بین رفتن کانالهای ارتباطی در سازمان و عدم انتشار اطلاعات سازمان است، یکی از مقاصد اصلی مدیریت دانش تسهیل ارتباطات در تمام قلمروهای سازمان است تا اعضای سازمان با همکاری هم، چالشها و فرصتهای پنهان را شناسایی کنند. با افزایش همکاری و برقراری ارتباطات بین اعضای سازمان، اطلاعات و

کامرون (۱۹۹۴) سه روش را برای کوچک‌سازی پیشنهاد داد، این روش‌ها عبارتند از:

اول: کاهش نیروی کار

دوم: طراحی مجدد کار

سوم: سیستمی

این استراتژیها الزاما مستقل از یکدیگر نیستند، با این همه کامرون معتقد است اکثر شرکتهایی که اقدام به کوچک‌سازی میکنند، بهتر است به جای استفاده از گزینه‌های مختلف استراتژیهای مختلف از گزینه‌های مختلف یک استراتژی استفاده کنند.

از سوی دیگر، بر طبق نظر نیومن و کنراد (شکل ۱) مراحل مدیریت دانش به چهار مرحله به شرح ذیل تقسیم می‌گردد:

۱) ایجاد دانش: فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز شما، در داخل سازمان شما، خلق می‌شود.

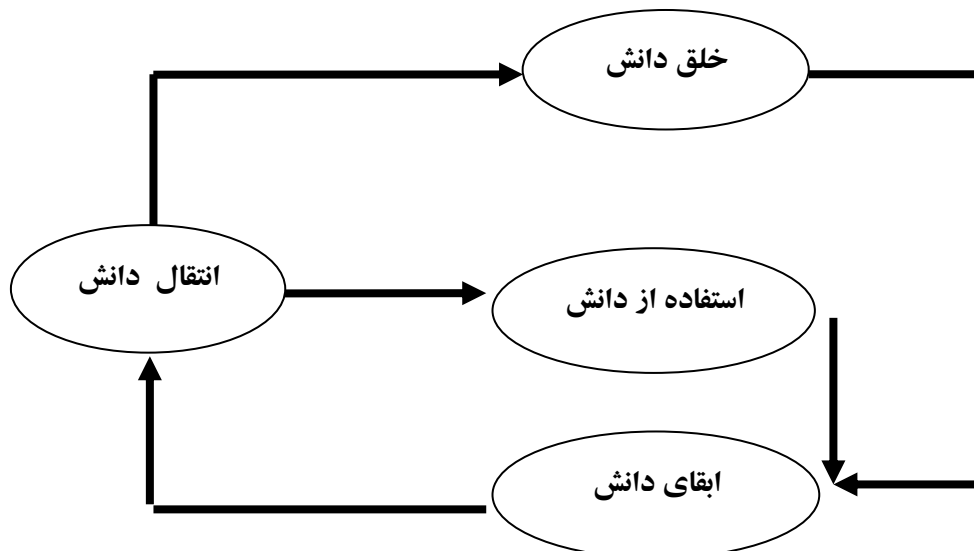
۲) حفظ و نگهداری دانش: این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازایی حداکثری فراهم شود.

کوچک‌سازی، تفاوت‌هایی در نظریات اندیشمندان و مدیران مختلف وجود دارد، ولی به نظر میرسد که مضمون اغلب آنها یکسان است. طبق مطالعات کامرون (۱۹۹۴) سه استراتژی کلی برای کوچک‌سازی در جدول ۱ لحاظ شده است.

جدول ۱: استراتژی‌های کوچک‌سازی

سه استراتژی اصلی کوچک‌سازی		
سیستمیک	طراحی مجدد کار	استراتژی کاهش نیروی کار
Systemic	Work Redesign	Workforce Reduction

ز سوی دیگر اجرای یک برنامه مدیریت دانش منطبق بر اصول و محورهای مورد اشاره نیاز به طراحی یک مدل مناسب دارد. از آنجایی که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد موجود نیست، لازم است که بر حسب مورد و تناسب با موضوع مورد نظر، از آنها بهره جست. با توجه به ادبیات بکار رفته و مطالعات انجام شده در این تحقیق از مدل عمومی مدیریت دانش نیومن - کنراد (۱۹۹۹) استفاده شده است. (شکل ۱)



شکل ۱: مدل عمومی جریان دانش در یک سازمان (Newman and Conrad, 1999)

یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. با توجه به این مطالب و نمودار ساختار سازمان پس از کوچک‌سازی، ممکن است سازمانها از طریق تعدیل نیرو، برخی از سرمایه‌های فکری خود را از دست بدهند. لذا برای جلوگیری از این فقدان، به مدیران توصیه می‌گردد با برقراری سیستم مدیریت دانش و تسهیم به موقع اطلاعات از پدید آمدن خلا اطلاعاتی در سازمانهایی که اقدام به کوچک‌سازی مینمایند، جلوگیری نمایند. (طبری و صباغی، ۱۳۸۹)

(۳) از میان اهداف کوچک‌سازی - اصلی‌ترین هدف - بهبود عملکرد است. استراتژی‌هایی که برای کوچک‌سازی قابل ارائه می‌باشند، عبارتند از: استراتژی کاهش (تعدیل) نیروی انسانی، استراتژی طراحی مجدد کار، استراتژی سیستمیک، استراتژی اصلاح خط مشی‌های پرداخت. چنانچه فرایندهای کوچک‌سازی، با انتخاب استراتژی‌های متناسب هماهنگ شوند، می‌توان انتظار موفقیت برنامه کوچک‌سازی را داشت. (طیبی و دادفر، ۱۳۹۰)

(۴) برای اجرای برون‌سپاری با شیوه موثرتر بایستی استفاده کاراتری از فناوری اطلاعات بشود. (کشورشاهی و عطار<sup>۷</sup>، ۱۳۸۹)

(۵) برنامه کوچک‌سازی بایستی بصورت تدریجی انجام شود. تا اینکه بصورت یک برنامه واکنشی و سریع باشد. (عسگری، ۸۴)

(۶) کوچک‌سازی راه رسیدن به آرامش برای شرکت نیست. سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی بر عهده کارفرما جهت یادگیری کارمندانی که کاملاً مناسب سیستم شغلی هستند، قرار می‌گیرد. وقتیکه کارمندان همیشه در حال ورود و خروج به سیستم باشند هزینه سرمایه‌گذاری در یادگیری به باد می‌رود و امکان جبران وجود ندارد، سیستم کاری که این قبیل کارکنان در آن

(۳) تبدیل و انتقال دانش: دانش بایستی در سازمان شما به راحتی تبادل شود. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر در ارتباط است.

(۴) بکارگیری دانش: فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان بکارگیری دانش در محیط‌های مختلف کاری شما را برآورده می‌سازد.

### مروری اجمالی بر برخی از مطالعات انجام شده

برای انجام پژوهش، بیش از ۱۰۰ عنوان کتاب، پایان‌نامه، مقالات فارسی و انگلیسی در مجلات علمی و...، مقالات اینترنتی، مصاحبه‌های مطبوعاتی، یادداشت‌ها و... در سایت‌ها و وبلاگ‌ها مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. از بین این حجم از مطالب جمع‌آوری و بررسی شده، قریب به ۲۰ عنوان دارای ارتباط نزدیک تر با موضوع تحقیق بوده و تاثیر بیشتری بر روند انجام پژوهش و نتایج آن داشته‌اند، برخی از نتایج این مطالعات و نمونه‌های بررسی شده به شرح ذیل می‌باشند.

(۱) کوچک‌سازی به عنوان یکی از راهکارهای اصلی تغییر و تحول در سازمان می‌باشد منوط به اینکه آن را به عنوان راهکاری مجرد و غیر مستمر تلقی نکنیم. سه استراتژی کوچک‌سازی با عناوین، کاهش نیروی کار، طراحی مجدد کار و سیستماتیک که توسط کامرون (۱۹۹۴) پیشنهاد شده است، برای اولین بار در ایران به طور مشروح توضیح داده شده است. (منوریان، ۱۳۷۹)

(۲) سازمانهای امروزی بایستی پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر داراییهای ناملموس و سرمایه‌های فکری خود بنا نهند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و

دانش مهمتر از گسترش آن است، چیزی که لازمه گسترش باز داده‌ها بعد از وقوع کوچک‌سازی و بهسازی است. در کوچک‌سازی باید با کارکنان بطور مستقیم ارتباط داشت و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داد، باید زمان ورود نیاز برای انطباق با تغییرات محیطی در نظر گرفته شود و مراحل میبایست مستند شود. استراتژیهای پشتیبانی مانند رایزنی یا کمک برای تطبیق با تغییرات و کسب مهارتهای جدید، تغییر نقشها، طراحی مجدد شغل و سیستم در نظر گرفته شود. (Sitlington, 2010)

(۱۰) کوچک‌سازی در ابعاد بزرگ آن پی آمد یک طرح سازمانی است. کوچک‌سازی یک برنامه تغییر سازمانی رادیکالی (ناگهانی) است که می‌تواند فرصت خوبی برای شرکت جهت کسب دانش باشد. با کاهش تعداد پرسنل و تغییرات رادیکالی سازمان، کوچک‌سازی می‌تواند سازمان را تا برقراری یک سیستم ارزشمند تغییر دهد. تغییر در اندازه و عمق سازمان می‌تواند مکانیزم بسیار قدرتمندی برای تغییر رفتار پرسنل در زندگی روزمره سازمانی باشد. به هر حال نتایج تجربی بیانگر نیاز همراهی کوچک‌سازی با مدیریت دانش است زیرا کوچک‌سازی می‌تواند موجب کاهش استراتژی شود که در بلندمدت تأثیر نامطلوبی بر سعادت و آسایش سازمان خواهد گذاشت. (Petkovic & Miric, 2009)

(۱۱) کوچک‌سازی موجب مشکلات روحی و روانی پرسنل می‌شود و حتی ممکن است روی وجه اجتماعی تأثیر بگذارد. مطالعات نشان میدهد مهمترین دلیل این پریشانی نیروی انسانی و سازمان در فرایند کوچک‌سازی است. کارکنان باید رفتارهای حرفه‌ای خود را تغییر دهند و رفتارهای خود را با شرایط سازمان تطبیق دهند. وقتی کوچک‌سازی با مدیریت مناسب منابع

قرار می‌گیرند در حالیست که یادگیریشان مدام مختل می‌شود و خوب آموزش نمی‌بینند. (Wilkinson, 2004)

(۷) دانشی که بوسیله همه پرسنل بدست می‌آید، موجب پرورش گسترش عملکرد می‌شود و تأثیر مثبتی بر روی تعهد سازمانی میگذارد. کاهش ارتباطات و فرصتی که در طول جریان کوچک‌سازی بین پرسنل ایجاد می‌شود باعث کاهش دانش سازمانی و ارتباطات می‌شود. (Cundy, 2012)

(۸) کوچک‌سازی می‌تواند کیفیت به اشتراک گذاشتن دانش سازمانی را بالا ببرد. استراتژی کوچک‌سازی می‌تواند باعث تغییر در ساختار سازمانی، فرهنگ و موانع به اشتراک گذاشتن دانش سازمانی شود. یافته‌های کلیدی مشخص می‌کند که وقتی یک تیم خاص کوچک‌سازی می‌شود، عادات و فرهنگ‌های ناپسند در آن تیمی که منزوی و بی اعتماد شده گسترش پیدا می‌کند و اشتراک گذاری دانش بین اعضای تیم به زور و تحمیلی خواهد بود. تکنولوژی اینترنت می‌تواند نقشی کلیدی برای کمک به جبران کمبود اطلاعات ناشی از کوچک‌سازی داشته باشد. نیاز شرکتها برای توجه به تأثیرات منفی کوچک‌سازی بر به اشتراک گذاری دانش سازمانی برجسته و حائز اهمیت است. کوچک‌سازی بر ساختار سازمانی فرهنگ و اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد. & et (Lichtenstein all, 2008)

(۹) کوچک‌سازی سازمانی و بازسازی آن نتایج متعارف تغییر در شرایط اقتصادی و تعادل محیطی است. با قرار گیری در مسیرچنین استراتژی، سازمانها بهره وری خود را افزایش میدهند. بطور کلی سطح درک دانش سازمانی می‌تواند در پیشگویی بهره وری سازمان بعد از کوچک‌سازی و باز سازی بکار برده شود. بقای

درخصوص سه استراتژی کوچک‌سازی و ۴ شاخص مرتبط با آن تنظیم و روایی و پایایی آن نیز سنجیده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارکنان شرکت داده پردازی برق و آب پویس پارس می‌باشد. در این تحقیق ۱۴۰ نفر، کل جامعه آماری را تشکیل می‌دهند روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، روش نمونه‌گیری تصادفی بوده و نمونه آماری ۱۰۲ نفر بوده است. برای تهیه پیشینه و ادبیات نظری در این تحقیق از مستندات کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد و مدارک اینترنتی استفاده شده است.

### یافته‌های حاصل از انجام تحقیق

نتایج حاصل از انجام آزمون ضریب همبستگی پیرسون در بین مولفه‌های هر یک از متغیرهای تحقیق در جداول ۲، ۳ و ۴ نشان داده شده است.

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی ضریب پیرسون در جدول ۱ (خلق دانش  $r = 0/289$ ،  $r = 0/362$ ، انتقال دانش  $r = 0/461$ ، کاربرد دانش  $r = 0/341$ ) می‌توان چنین گفت که تمامی ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تعدیل نیروی انسانی تاثیرگذار می‌باشد.

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی ضریب پیرسون در جدول ۲ (خلق دانش  $r = 0/370$ ، ذخیره دانش  $r = 0/454$ ، انتقال دانش  $r = 0/475$ ، کاربرد دانش  $r = 0/486$ ) و مقدار P می‌توان چنین گفت که تمامی ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار تاثیرگذار می‌باشد.

نیروی انسانی همراه باشد عملکرد نیروی انسانی نیز رشد خواهد کرد. (Sepahvand, 2014)

۱۲) فشار ناشی از کوچک‌سازی موجب بروز یکسری رفتارها و احساسات در کارکنان باقیمانده و اخراجی می‌شود. مراحل کوچک‌سازی باید به روشی باشد که سطح بالایی از کمال صداقت و سطحی از عدالت بین آنانی که سازمان را ترک می‌کنند و بازمانده‌ها باشد. در مراحل تصمیم‌گیری کوچک‌سازی باید همه چیز شفاف باشد و مبتنی بر قوانین قبلی باشد. (Kurebwa, 2011)

### روش پژوهش

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، روش نمونه‌گیری تصادفی و روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. اگر چه ادبیات و مبانی نظری موضوع با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی تهیه گردیده است با این وجود ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه بوده است. برای تهیه پرسشنامه از خبرگان مسلط به موضوع استفاده گردید لذا ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه‌ای است که از سه بخش زیر تشکیل شده است:

بخش اول، شامل مشخصات فردی پاسخ‌دهنده است؛ که عبارت انداز: سن، جنسیت، سابقه و ...

بخش دوم: پرسشنامه‌ای مربوط به مدیریت دانش پرسشنامه‌ای استاندارد با ۲۰ سوال

بخش سوم: پرسش‌نامه مربوط به استراتژیهای کوچک‌سازی بصورت محقق ساخته با ۲۳ سوال

جدول ۲. بررسی تاثیرگذاری ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تعدیل نیروی انسانی

کاربرد دانش	انتقال دانش	ذخیره دانش	خلق دانش	تعدیل نیروی انسانی
۰،۳۴۱	۰،۴۶۱	۰،۳۶۲	۰،۲۸۹	Pearson's rho Correlation
۰،۰۰۳	۰،۰۰۰	۰،۰۰۲	۰،۰۱۴	مقدار P
۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	تعداد

جدول ۳: بررسی تأثیرگذاری ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار

کاربرد دانش	انتقال دانش	ذخیره دانش	خلق دانش	طراحی مجدد کار
۰,۴۸۶	۰,۴۷۵	۰,۴۵۴	۰,۳۷۰	Pearson's rho Correlation
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	P مقدار
۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	تعداد

جدول ۴: بررسی تأثیرگذاری ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی نظام مند

کاربرد دانش	انتقال دانش	ذخیره دانش	خلق دانش	نظام مند
۰,۴۳۵	۰,۴۵۳	۰,۴۴۹	۰,۳۵۳	Pearson's rho Correlation
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۲	P مقدار
۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲	تعداد

بر استراتژی‌های کوچک‌سازی در شرکت داده پردازی برق و آب پویس پارس تأثیرگذار می‌باشد.  
فرضیه اول: خلق دانش بر استراتژی تعدیل نیروی کار تأثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین خلق دانش و استراتژی تعدیل نیروی انسانی رابطه وجود داشته لذا خلق دانش بر استراتژی مذکور تأثیرگذار می‌باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. لذا می‌توان گفت که خلق دانش بر استراتژی تعدیل نیروی انسانی در شرکت داده پردازی برق و آب پویس پارس تأثیرگذار می‌باشد.

فرضیه دوم: خلق دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار تأثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری بین خلق دانش و استراتژی طراحی مجدد کار رابطه معناداری وجود داشته لذا خلق دانش بر استراتژی مذکور تأثیرگذار می‌باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. لذا می‌توان گفت که خلق دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویس پارس تأثیرگذار می‌باشد.

با عنایت به نتایج بدست آمده از بررسی ضریب پیرسون در جدول ۳ (خلق دانش  $r = 0/353$  ذخیره دانش  $r = 0/454$  انتقال دانش  $r = 0/475$  کاربرد دانش  $r = 0/486$ ) مقدار P می‌توان چنین گفت که تمامی ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تعدیل نیروی انسانی تأثیرگذار می‌باشند.

فرضیه اصلی: مدیریت دانش بر استراتژی‌های کوچک‌سازی تأثیرگذار است.

با توجه به نتایج جدول ۴ و مقدار ضریب پیرسون بدست آمده ( $r = 0/353$ )، می‌توان گفت که بطور کلی بین متغیر مدیریت دانش و متغیر استراتژی‌های کوچک‌سازی در نمونه مورد بررسی یعنی شرکت داده پردازی برق و آب پویس پارس رابطه‌ای مثبت و مستقیم مشاهده می‌شود.

بررسی نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که بطور کلی متغیر مدیریت دانش بر متغیر کوچک‌سازی در نمونه مورد بررسی، تأثیرگذار می‌باشد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود. با توجه به نتایج آزمون رگرسیون انجام شده می‌توان گفت که مدیریت دانش

جدول ۵: بررسی تأثیرگذاری مدیریت دانش بر استراتژی‌های کوچک‌سازی

فرضیه اصلی	سطح معناداری	ضریب پیرسون (r)	مقدار P	نتیجه فرضیه
استراتژی‌های کوچک‌سازی ← مدیریت دانش	۰,۰۵	۰,۵۰۰	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

فرضیه سوم: خلق دانش بر استراتژی سیستمیک تاثیر گذار است

با توجه به نتایج آماری بین خلق دانش و استراتژی نظام مند رابطه معناداری وجود داشته لذا خلق دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که خلق دانش بر استراتژی سیستمیک در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه چهارم: ذخیره سازی دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین ذخیره سازی دانش و استراتژی تعدیل نیروی انسانی رابطه معناداری داشته لذا ذخیره سازی دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که ذخیره سازی دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه پنجم: ذخیره سازی دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین ذخیره سازی دانش و استراتژی طراحی مجدد کار رابطه معناداری وجود داشته لذا ذخیره سازی دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که ذخیره سازی دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه ششم: ذخیره سازی دانش بر استراتژی سیستمیک که انتقال دانش بر استراتژی سیستمیک در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین ذخیره سازی دانش و استراتژی نظام مند رابطه معناداری وجود داشته لذا ذخیره سازی دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که ذخیره سازی دانش بر استراتژی

سیستمیک در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه هفتم: انتقال دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین انتقال دانش و استراتژی تعدیل نیروی انسانی رابطه معناداری وجود داشته لذا انتقال دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که انتقال دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه هشتم: انتقال دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین انتقال دانش و استراتژی طراحی مجدد کار رابطه معناداری وجود داشته لذا انتقال دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که انتقال دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه نهم: انتقال دانش بر استراتژی سیستمیک تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین انتقال دانش و استراتژی نظام مند رابطه معناداری وجود داشته لذا انتقال دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار می باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. لذا می توان گفت که انتقال دانش بر استراتژی سیستمیک در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تاثیر گذار می باشد.

فرضیه دهم: کاربرد دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار تاثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین کاربرد دانش و استراتژی تعدیل نیروی انسانی رابطه معناداری وجود داشته لذا کاربرد دانش بر استراتژی مذکور تاثیر گذار



بهرحال می‌تواند معرف تأثیر هر یک از ابعاد مورد مطالعه در تحقیق باشد. نتایج تحقیق انجام شده نشان می‌دهد که در شرکت مورد نظر، از بین چهار بعد مدیریت دانش، بعد انتقال دانش بر روی استراتژی‌های

کوچک‌سازی، ابعاد مدیریت دانش (در هر چهار بعد) بیشترین تأثیر را بر استراتژی طراحی مجدد کار نشان

داده اند پس از آن بیشترین تأثیر را بر استراتژی سیستمیک (نظام مند) و در رتبه سوم استراتژی تعدیل نیروی کار قرار گرفته است. به نظر می‌رسد یکی دیگر از نتایج انجام این تحقیق بیان کننده نیاز همراهی کوچک‌سازی با مدیریت دانش در این شرکت است خصوصاً در زمانیکه استراتژی انتخاب شده توسط

تلفظتک مورد بحث، استراتژی طراحی مجدد کار باشد. در مدل نهایی (شکل ۳) رابطه بین مؤلفه‌ها بر اساس

یافته‌های پژوهش نشان داده شده است.

نتایج حاصل از فرضیه اصلی با نتایج صباغی و طبری (۱۳۸۹)، پتکویک و میریک (۲۰۰۹)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸) و دکتر سیتلینگتن و همکاران (۲۰۱۰) را تایید می‌نماید.

نتایج حاصل از فرضیه اول، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، سپهوند (۲۰۱۴)، چنج<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید.

نتایج حاصل از فرضیه دوم، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید.

نتایج حاصل از فرضیه سوم، نتایج مطالعات عسگری (۱۳۸۴)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸)، دکتر سیتلینگتن و همکاران (۲۰۱۰) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید.

نتایج حاصل از فرضیه چهارم، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و

می‌باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. لذا می‌توان گفت که کاربرد دانش بر استراتژی کاهش نیروی کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تأثیرگذار می‌باشد.

فرضیه یازدهم: کاربرد دانش بر استراتژی طراحی مجدد تأثیر گذار است.

با توجه به نتایج آماری، بین کاربرد دانش و استراتژی طراحی مجدد کار رابطه معناداری وجود داشته لذا کاربرد دانش بر استراتژی مذکور تأثیرگذار می‌باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. لذا می‌توان گفت که کاربرد دانش بر استراتژی طراحی مجدد کار در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تأثیرگذار می‌باشد.

فرضیه دوازدهم: کاربرد دانش بر استراتژی سیستمیک گذار است.

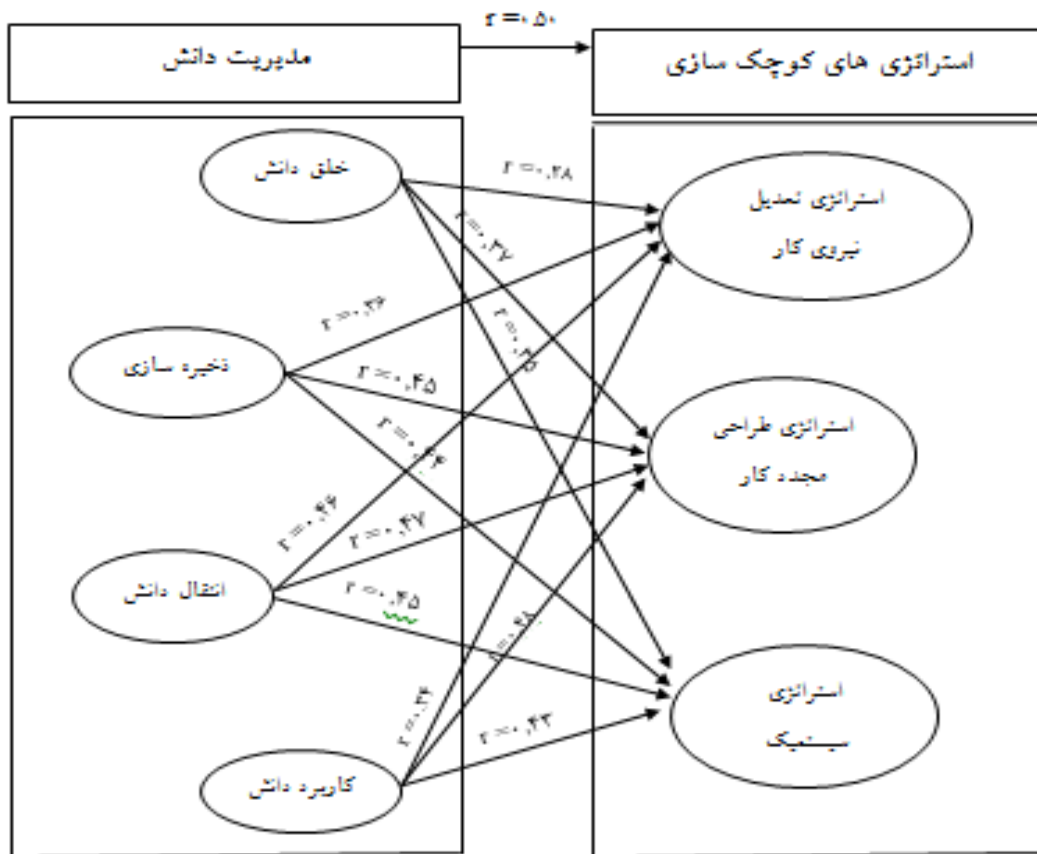
با توجه به نتایج آماری بین کاربرد دانش و استراتژی نظام مند رابطه معناداری وجود داشته لذا کاربرد دانش بر استراتژی مذکور تأثیرگذار می‌باشد و بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. لذا می‌توان گفت که کاربرد دانش بر استراتژی سیستمیک در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس تأثیرگذار می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از بررسی دوازده فرضیه در شرکت داده پردازی برق و آب پویش پارس می‌توان چنین نتیجه گرفت که ابعاد چهار گانه مدیریت دانش یعنی خلق دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش بر سه استراتژی کوچک‌سازی مورد بحث در این تحقیق که عبارتند از تعدیل نیروی انسانی، طراحی مجدد فرایندهای کار و نظام مند، می‌تواند به سهم خود تأثیرگذار باشند. اگر چه ضریب همبستگی پیرسون حاصل از انجام آزمون‌ها برای بررسی میزان تأثیر این ابعاد، رقم بزرگی نیست اما

همکاران (۲۰۰۸) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید. نتایج حاصل از فرضیه پنجم، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸)، سیتلینگتون و همکاران (۲۰۱۰) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید. نتایج حاصل از فرضیه ششم، نتایج مطالعات کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸) و سیتلینگتون و همکاران (۲۰۱۰) را تایید می‌نماید. نتایج حاصل از فرضیه هفتم، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸)، ویلکینسون (۲۰۱۰)، طبری و صباغی (۱۳۸۹) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید. نتایج حاصل از فرضیه یازدهم، نتایج مطالعات کوربوا (۲۰۱۱)، کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸)، ویلکینسون (۲۰۱۰)، طبری و صباغی (۱۳۸۹) و پتکویک و میریک (۲۰۰۹) را تایید می‌نماید. نتایج حاصل از فرضیه دوازدهم، نتایج مطالعات کوندی (۲۰۱۲)، لیچنستین و همکاران (۲۰۰۸) و سیتلینگتون و همکاران (۲۰۱۰) را تایید می‌نماید.

شکل ۳: مدل نهایی



### پیشنهادات حاصل از انجام تحقیق

۱. مدیران عالی شرکت می‌توانند جهت تشویق کارکنان به همکاری در پیاده سازی این دانش، سازو کارهای انگیزشی مناسبی برای آنان تدارک ببینند.
۲. مدیران شرکت می‌توانند با استقرار به موقع مدیریت دانش در سازمان توان و ظرفیت یادگیری کارکنان را بالا برده و سازمان را در حفظ مزیت رقابتی خود پس از اجرای کوچک‌سازی توانمند سازند.
۳. مدیران شرکت در فرایند جذب و بکارگیری نیروهای جدید، به تخصص، توانمندی و خلاقیت‌های کاری داوطلبین توجه ویژه‌ای مبذول نمایند.
۴. مدیران شرکت جهت رفع نیازهای اطلاعاتی و ایجاد دانش مورد نیاز از افراد مسلط بر تکنولوژی‌های اطلاعاتی قابل بکارگیری در امور تخصصی شرکت استفاده نمایند.
۵. مدیران شرکت در اجرای برنامه کوچک‌سازی، انجام تدریجی آن مد نظر قرار گرفته و از اجرای کوچک‌سازی بصورت یک برنامه واکنشی و سریع خودداری گردد.
۶. مدیران شرکت، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش سازمانی را به عنوان یک فرهنگ و عادت سازمانی صحیح در بین کارکنان شرکت رواج داده و در گام بعدی به افزایش کیفیت این ذخیره سازی اقدام نمایند.
۷. مدیران شرکت، تشکیل گروه‌های R & D و تقویت این گروه‌ها را از برنامه‌های اساسی آن شرکت قرار دهند.
۸. مدیران شرکت، نسبت به ایجاد سطوح سازمانی ویژه‌ای که نسبت به بقای دانش و انتقال صحیح آن مسئولیت دارند، اهتمام ورزند.

۹. مدیران شرکت، همواره جلساتی برای هم اندیشی در خصوص نحوه بکارگیری دانش سازمانی مستند شده، با کارکنان خبره شرکت برگزار نمایند.

### منابع و مآخذ

- ابطحی، سید حسین؛ صلواتی، عادل، مدیریت دانش در سازمان، ۱۳۸۵، چاپ اول، انتشارات پیوند نو
- ادیب، حسن - شفیع خانی، محمد، نیل به سرآمدی با ابزار دانش، مجله تدبیر، شماره ۱۸۲، تیرماه ۱۳۸۶
- دانایی فرد، حسن و عباسی، طیبه؛ اصلاحات اداری در ایران، تحلیلی بر کوچک سازی دولت؛ مجله دانش و رفتار؛ دانشگاه شاهد، (۱۰۵:۱۳۸۷)
- سپهوند، رضا، (۲۰۱۴) ارائه مدلی برای ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کوچک سازی سازمانی و عملکرد سازمانی
- صباغی، حمید؛ طبری، دکتر مجتبی، نقش مدیریت دانش در کاهش موانع اجرایی فرآیند کوچک سازی سازمانها، اولین همایش سراسری مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات اسفندماه ۸۹
- طیبی، دکتر محمدرضا - دادفر، محمدشستا استراتژی کوچک سازی به عنوان نوعی رویکرد غالب در بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران، مجله راهبرد شماره ۲۶ - تابستان ۹۰
- عسگری، حمید، کوچک سازی و فرهنگ سازمانی، ۱۳۸۴، ص ۵۷
- قلی‌زاده آذری، مهرداد - اسدی، شبنم، (۱۳۸۴)، مدیریت دانش راهکار گسترش اطلاعات، گزارش کامپیوتر، ش ۱۶۸
- کشورشاهی، محمد کاظم - عطار، یاسمین، نقش و ضرورت مدیریت IT در سازمانهای دولتی در جهت تسهیل کوچک سازی دولت با تاکید بر برون سپاری، مجموعه مقالات همایش راهکارهای

Williams, Paul., Sajid Khan, M., and Naumann, Earl(2010), Customer Dissatisfaction and Defection: The Hidden Costs of Downsizing, Industrial Marketing Management, 73, pp.1-9.

اصلاحی نظام اداری با رویکرد مدیریت دولتی نوین  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)  
منوریان، عباس، کوچک سازی سازمان یکی از  
عوامل موفقیت، - مجله مدیریت دولتی ۱۳۷۹  
زمستان شماره ۵۰

Cameron, K.(1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resources Management, 33,pp.189-211

Cundy, Lyn , Knowledge Sharing and Organisational Commitment in the Context of Downsizing, People. Integrity. Results, Learning and Development,September 13, 2012 ,

Fernando, a., (2001), challenges of Downsizing, Employment and Organization, Ninth edition, upper saddle river, nj:prentice hall.

Flynn, G.(1995, APRIL 1). THE FUTURE OF CONTINGENT WORK. WORKFORCE

Frazer, C., (2006), Downsizing and it's Impact on Joint Marketing Activities: First Kurebwa, Jeffrey,Organisational Downsizing and Its Impact on Leaversand Survivors: The Case of the Reserve Bank of Zimbabwe, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 2 (4): 264-269, 2011 (ISSN: 2141-7024)

Lichtenstein, Sharman; Brain, Michael Edward,UNDERSTANDING THE IMPACT OF ORGANISATIONAL DOWNSIZING ON KNOWLEDGE SHARING,

Newman Brian, Conrad Kunt w.,1999, A Framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies, the knowledge management theory papers, 20pp

Petkovic, Mirjana , Aleksic Miric, Ana (2009), managing organizatinal knowledge while downsizing organizations, Tourism and Hospitality Management, Vol. 15, No. 2, pp. 257-265, 2009

Philip Cheng-Fei Tsai, Yu-Fang Yen, Liang-Chih Huang, Ing-Chung Huang)(2007), Journal of World Business 42 (2007) 157-169

Sitlington, Helen and Marshall, Verena. 2010. Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? Management Decision. 49 (1): pp. 1-18.

Wilkinson,Adrian ,Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability. Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability, TQM Journal Oct 2004 ,5-Oct-04