

## عوامل مؤثر بر سبک پردازش دانش در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز و شعب آن در تهران

محمدعلی سرلک<sup>۱</sup>، سیاوش رضایی<sup>۲</sup>، حمیدرضا شهیدی<sup>۳</sup>

**چکیده:** واحدهای درون سازمانی نقش حیاتی در فرایندهای مدیریت دانش، کسب، خلق، تبادل و به کارگیری سرمایه‌های دانشی ایفا می‌کنند. تا به حال توجه زیادی به استراتژی‌های مؤثر دانش برای حمایت از فرایندهای مدیریت دانش در سطح سازمانی شده است اما پژوهش‌های کمی درباره‌ی استراتژی‌های دانش و همچنین اجرای آنها در سطح واحدهای کاری انجام شده است. این پژوهش دو نوع سبک پردازش دانش در واحدهای کاری (کدگذاری و شخصی‌سازی) را بررسی کرده است و روابط آنها را با تعیین‌کننده‌های حیاتی در سازمان؛ وظیفه (تنوع وظیفه، تحلیل‌پذیری وظیفه، وابستگی وظیفه)، فرهنگ سازمانی (انسجام و استقلال) و فناوری مورد آزمون قرار داده است. نتایج نشان داد، فناوری اطلاعات و تحلیل‌پذیری وظیفه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر سبک پردازش کدگذاری و استقلال و وابستگی وظیفه بیشترین تأثیر را بر سبک پردازش شخصی‌سازی دارند. همچنین تنوع وظیفه و انسجام بر هیچ‌یک از سبک‌های پردازش دانش تأثیر ندارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، متغیرهای سازمانی واحدها باید به‌طور مناسبی با سبک‌های پردازش دانش هماهنگ باشند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و پیمایشی است.

**واژه‌های کلیدی:** فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، سبک پردازش دانش، وظیفه.

۱. دانشیار مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۶/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: سیاوش رضایی

Email: siavash\_rezaei1981@yahoo.com

**مقدمه**

در سال‌های اخیر دانش به‌منزله‌ی یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. رشد، توسعه و بقای مستمر آنها در عرصه‌های رقابتی به پردازش و مدیریت صحیح سرمایه‌های دانشی و همچنین چگونگی به‌کارگیری آن برای ایجاد ارزش در سازمان بستگی دارد. امروزه دیگر دوران به‌کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت پایان پذیرفته و چشم-اندازهای جدیدی تحت‌عنوان "سازمان‌های دانشی" و "اقتصادهای مبتنی‌بر دانش" در حیات سازمان‌ها ظهور کرده‌اند. سازمان‌های دانشی که در آنها افراد چگونگی با هم آموختن را یاد می‌گیرند و هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. همچنین اقتصادهای مبتنی‌بر دانش که در آن برخلاف اقتصادهای سنتی که به سرمایه و نیروی کار اهمیت داده می‌شد، سرمایه‌های فکری یا سرمایه‌های دانشی که مجموعه‌ای از مهارت‌ها، تجربیات، استعدادها و قابلیت‌های کارکنان یک سازمان است؛ بیشترین اهمیت را داشته و دانش است که برای سازمان ایجاد ارزش کرده، موجب رشد و پیشرفت سازمان‌ها می‌شود.

**بیان مسئله**

در سال‌های اخیر توجه زیادی به استفاده از استراتژی‌های مؤثر دانش برای حمایت از فرایندهای مدیریت دانش در سطح سازمانی شده است؛ درحالی‌که توجه ناچیزی به انتخاب و اجرای چنین استراتژی‌هایی در سطح واحدهای سازمانی که نقش تعیین‌کننده و حیاتی را در فرایند مدیریت دانش (کسب، خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش) ایفا می‌کنند، شده است. همچنین از آنجا که واحدهای سازمانی در نوع و ماهیت وظایف، فرهنگ حاکم بر فضای آنها و همچنین تکنولوژی مورداستفاده در آنها با همدیگر متفاوتند، طبیعی است که شیوه پردازش دانش آنها متفاوت است و باید با نوع فعالیت و ساختارشان هماهنگ باشد. بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها بدون توجه به این مسئله که واحدهای مختلف کاری با توجه به نوع و ماهیت وظیفه‌ای که دارند نیازمند سبک ویژه‌ای برای پردازش دانش خود هستند، صرفاً یک سبک و استراتژی کلی را در همه واحدهای کاری خود به‌کار می‌گیرند که این مسئله منجر به بروز مشکلات و ضررهای جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها می‌شود که از جمله آنها می‌توان به ریزش دانش شرکت در اثر خروج سرمایه‌های فکری و دانشی، افت سطح یادگیری سازمانی، کاهش سرعت تصمیم‌گیری، کاهش سرعت پاسخ‌گویی به خواسته‌ها و تغییرات محیطی و در نتیجه کاهش بهره‌وری و سودآوری که به‌منزله‌ی مهم‌ترین هدف شرکت‌ها محسوب می‌شود اشاره کرد. برخلاف سرمایه‌گذاری‌های زیادی که شرکت‌ها و سازمان‌ها مانند شرکت بیمه البرز در جهت مدیریت مؤثر دانش و حفظ

سرمایه‌های فکری در سازمان داشته‌اند اما عدم‌استفاده از سبک مناسب پردازش دانش در واحدهای کاری منجر به از دست رفتن این سرمایه گران‌بها شده است.

### اهداف پژوهش

هدف کلی این پژوهش کمک به سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت بیمه البرز در جهت موفقیت در پردازش صحیح دانش به‌وسیله انتخاب یک استراتژی مناسب در سطح واحدهای کاری خود است. افزون بر این، اهداف زیر در این پژوهش دنبال می‌شود:

۱. مطالعه تأثیر نوع و ماهیت وظایف برسبک‌های پردازش دانش در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز و شعب آن در تهران؛
۲. مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر سبک‌های پردازش دانش در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز و شعب آن در تهران؛
۳. مطالعه تأثیر تکنولوژی مورد‌استفاده در واحدها بر انتخاب نوع سبک‌ها یا استراتژی‌های پردازش دانش در شرکت بیمه البرز و شعب آن در تهران.

### سؤال‌های پژوهش

۱. عوامل اثرگذار بر سبک‌های پردازش دانش در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز کدامند؟
۲. این عوامل چگونه بر انتخاب استراتژی مناسب دانش در شرکت بیمه البرز اثر می‌گذارند؟

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: تنوع وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۲: تنوع وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک استراتژی شخصی‌سازی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۳: تحلیل‌پذیری وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۴: تحلیل‌پذیری وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک شخصی‌سازی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۵: وابستگی وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۶: وابستگی وظیفه در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک شخصی سازی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۷: انسجام در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۸: انسجام در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک شخصی سازی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۹: استقلال در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۱۰: استقلال در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک شخصی سازی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۱۱: فناوری اطلاعات در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک کدگذاری تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۱۲: فناوری اطلاعات در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز بر سبک شخصی سازی تأثیر معناداری دارد.

### **پیشینه‌ی پژوهش**

#### **سبک‌های پردازش دانش<sup>۱</sup>**

استراتژی دانش، رویکرد کلی یک سازمان برای هماهنگ کردن منابع و استعدادهای دانشی با نیازها و الزامات فکری استراتژیک خود را نشان می‌دهد تا بدین وسیله شکاف موجود دانش بین آنچه شرکت‌ها باید برای اجرای استراتژی‌ها بدانند و آنچه واقعاً می‌دانند و اکنون آن را انجام می‌دهند را کاهش دهند. زاک (۱۹۹۹) بیان می‌کند، سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری تشخیص داده‌اند که برای بقای تثبیت حضور خود در عرصه‌های رقابتی باید به‌طور روشن سرمایه‌ها و استعدادهای دانشی خود را مدیریت کنند و ابزارهای مدیریت دانش را برای اجرای آن انتخاب کنند. چنین سازمان‌هایی باید دارای دیدی وسیع و جهانی بوده، گرایش به سمت مدیریت مشترک دانش داشته باشند. سبک پردازش دانش در واحدهای کاری بسته به نوع دانش (ضمنی، صریح) که یک واحد در فرایند مدیریت دانش، خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش با آن سرو کار دارد متفاوت است. واحدی که با دانش صریح سروکار دارد، ترجیح می‌دهد از سبک پردازش کدگذاری و واحدی که با دانش ضمنی سروکار دارد، بیشتر به سبک شخصی سازی روی آورده، از دانش نهان کارکنان خود برای حل مسائل استفاده می‌کند (سونگ، ۲۰۰۸). هانسن و دیگران،

---

1. knowledge processing styles

رویکردهای کلی سازمان به کارکردهای مدیریت دانش را در دو استراتژی طبقه‌بندی کرده‌اند. "کدگذاری" و "شخصی‌سازی" (هانسن و دیگران، ۱۹۹۹).

### سبک کدگذاری

استراتژی کدگذاری<sup>۱</sup>، به استفاده از دانش مکتوب با رویکرد ثبت "توسط فرد" تأکید دارد. در این روش، دانش از صاحبان آن اخذ شده، برای استفاده مجدد در پایگاه داده‌ها ثبت و نگهداری می‌شود. شرکت‌هایی که به استراتژی کدگذاری اهمیت زیادی می‌دهند، سرمایه‌گذاری سنگینی را در فناوری اطلاعات می‌کنند. در این سبک، افراد دانش رمزگذاری شده را که قبلاً در پایگاه داده‌ها، مخازن الکترونیکی، دست‌نوشته‌ها، دفترچه‌های راهنما و غیره ثبت شده است، بدون آن که با صاحبان دانش تماس یا برخوردی داشته باشند بازایی و استفاده می‌کنند. بنابراین، سبک کدگذاری با تبدیل دانش افراد به سرمایه‌ای ساختارمند، سرمایه فکری خلق می‌کند. سبک کدگذاری با مهیا کردن ابزارهایی برای ذخیره‌سازی و بازایی مؤثر دانش، ثبت و استفاده مجدد از آن را ارتقا داده، دسترسی آسان به دانش را در تمام مرزهای سازمان فراهم می‌آورد (گاملگارد و رایتر، ۲۰۰۵؛ اسکولز و جاب، ۲۰۰۱؛ سونگ و تنگ، ۲۰۰۶). به هر حال، کدگذاری، جستجو و بازایی دانش را به‌طور وسیعی تسهیل می‌کند. واحدهای سازمانی می‌توانند با اجرای مؤثر "عملیات روتین و تکراری" خود در شکل‌های مکتوب و نوشتاری مانند (کتاب‌های راهنما، پایگاه داده، مخازن و ...) از مزایای کدگذاری دانش بهره‌مند شوند. هدف کدگذاری تبدیل شکل دانش سازمانی به‌گونه‌ای است که آن را برای کسانی که نیازمند آن هستند دست‌یافتنی‌تر کند. در معنای ساده‌تر، باید دانش را رمزگذاری کرد تا دانش، سازماندهی شده، آشکار، قابل‌حمل و تا حد امکان به‌صورت ساده قابل‌درک باشد.

### سبک شخصی‌سازی

سبک پردازش شخصی‌سازی<sup>۲</sup>، یادگیری و خلق دانش را از طریق تعامل دسته‌جمعی با متخصصان و همکاران را شبیه‌سازی می‌کند. این سبک شدیداً به توانایی افراد و همچنین میزان تمایل و علاقه افراد به تعامل، تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش توسط آنها بستگی دارد. شخصی‌سازی روش‌های متنوع یادگیری را شامل می‌شود؛ مانند ارتباطات رودررو، گفتگوهای غیررسمی و تجربیات انباشته‌شده جمعی (پرنسیپ و تل، ۲۰۰۱؛ سونگ و تنگ، ۲۰۰۶؛ زولا و وینتر، ۲۰۰۲). این رویکرد زمانی مطلوب است که یک واحد به‌طور مداوم با دانشی سرو کار دارد

1. codification  
2. personalization

که نمی‌تواند آن را کدگذاری کند (هانسن و دیگران، ۱۹۹۹). هر واحدی به‌طور متداول به تعاملات وسیع بین اعضایشان برای تسهیم و تبادل دانش متکی هستند (سونگ، ۲۰۰۸). این استراتژی نه به ثبت دانش در پایگاه داده‌ها، بلکه به گفتگو بین افراد تأکید دارد. دانش در جلسات طوفان مغزی و تعاملات یک‌به‌یک افراد مبادله می‌شود. در این رویکرد، دانش نه فقط از طریق تعاملات چهره‌به‌چهره بلکه از طریق ارتباطات الکترونیکی مانند شبکه‌های متشکل از افراد هم صورت می‌گیرد. شرکتی که از این سبک یا استراتژی پیروی می‌کند، سعی در برقراری ارتباط و انتقال دانش توسط یک فرد به دیگران دارد و هدف این شرکت‌ها از این اقدام، استفاده از دانش برای باقی ماندن در ذهن کارمندان سازمان است. شرکت‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند در مقایسه با شرکت‌هایی که پایگاه داده ایجاد می‌کنند، سرمایه‌گذاری کمتر در حوزه فناوری اطلاعات می‌کنند؛ زیرا هدف فناوری اطلاعات، آسان‌سازی مکالمه و تبادل دانش است. به این ترتیب، دانش به سرمایه ساختاری مبدل نمی‌شود اما از آزادی توسعه بی‌قیدوشرط در سازمان برخوردار است. شرکت‌های بهره‌مند از این سبک پردازش بر مکالمه مستقیم افراد متمرکزند و می‌کوشند شبکه‌های اجتماعی بسازند تا از آن طریق افراد به شیوه‌ای طبیعی با هم ارتباط برقرار کنند. دانشی که کدگذاری نشده یا نمی‌تواند کدگذاری شود، به‌واسطه سایر روش‌ها مانند مذاکرات یا شبکه‌های فردی انتقال می‌یابد. این سبک همچنین انتقال دانش ضمنی را هم آسان می‌سازد؛ زیرا بیان و توضیح این نوع دانش در کتابچه و پایگاه داده‌ها دشوار است اما انتقال آن طی روابط فردی ساده‌تر است. از این گذشته، این سبک با ایده‌آل‌های مطرح‌شده توسط افرادی مثل کریس آرجریس و پیترسنج درباره‌ی فراگیری سازمانی و سازمان‌های فراگیر هماهنگ است. این دو شخص، هر دو بر اهمیت آزادی و مسئولیت دادن به کارمندان تأکید می‌کنند. برای بهبود یادگیری، سنج، به تمرکز بر تمرکززدایی فردی و ارتباط آزاد که به‌واسطه سازمان محدود شده است تأکید می‌کند. استراتژی شخصی‌سازی از این‌گونه فراگیری که در آن ارتباطات و مذاکرات فردی جای کافی برای ایده‌های نو و متنوع دارد، حمایت می‌کند (فیشسر، ۲۰۰۱). درک درست از مفهوم و سبک‌های پردازش دانش می‌تواند، از طریق همکاری‌های دوجانبه و متقابل صورت گیرد.

### **عوامل سازمانی مؤثر بر سبک‌های پردازش دانش**

وظیفه: وظیفه یک فعالیت مشخص کاری برای نیل به هدف است. مانند تایپ یک نامه یا آماده کردن سخنرانی که دربرگیرنده چند جزء شغلی است. وظایف متشکل از تعدادی وظیفه است.

واحدهای سازمانی ممکن است برای غلبه بر عدم اطمینان و تأمین نیازهای پردازش اطلاعات، روش‌های رسمی و غیررسمی را اجرا کنند. بعضی از واحدهای درون سازمان ممکن است سبک‌های متفاوت از سایر واحدها را انتخاب کنند که به نوع دانشی (ضمنی یا صریح) که یک واحد در انجام وظایفش با آن سروکار دارد، بستگی دارد. وظایف واحدها را می‌توان در سه بعد زیر بررسی کرد: "تنوع وظیفه"، تحلیل‌پذیری وظیفه " و "وابستگی وظیفه" (دفت و لنگال، ۱۹۸۶؛ دفت و مکینتاش، ۱۹۸۱؛ پرو، ۱۹۶۷).

۱. **تنوع وظیفه**<sup>۱</sup>: تنوع وظیفه به تعداد و فراوانی استثنائات، حوادث غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی که در طول زمان در یک وظیفه اتفاق می‌افتد، اطلاق می‌شود (دفت و مکینتاش، ۱۹۸۱). در یک واحد کاری با سطح بالای تنوع کاری انتظار می‌رود، افراد زمان زیادی از وقتشان را به کسب و تبادل دانش اختصاص دهند تا بدین‌وسیله بتوانند با حوادث و رویدادهای غیرمنتظره برخورد کنند (دفت و لنگال، ۱۹۸۶؛ دفت و مکینتاش، ۱۹۸۶). همان‌طور که وقتشان را برای جستجو و طلب دانش از دیگران می‌کنند.

۲. **تحلیل‌پذیری وظیفه**<sup>۲</sup>: تحلیل‌پذیری وظیفه به حدی که یک وظیفه می‌تواند به اجزای تعریف شده کوچکی شکسته شود اطلاق می‌شود (اهوجا و کارلی، ۱۹۹۹). وظایف تحلیل‌پذیر دارای قوانین و رویه‌های زیادی هستند؛ به‌ویژه در محیط‌های ثابت که وظایف به‌طور قابل ملاحظه‌ای روتین و تکراری می‌باشند و افراد قادرند فعالیت‌ها و وظایفشان را به‌صورت کارا سازمان‌دهی کنند.

۳. **وابستگی وظیفه**<sup>۳</sup>: وابستگی وظیفه به‌عنوان حدی که افراد برای انجام کارشان به اطلاعات و حمایت‌های دیگران نیازمند هستند، تعریف می‌شود. با افزایش نیاز به کمک همکاران در انجام وظایف، وابستگی وظیفه نیز افزایش می‌یابد. میزان وابستگی وظیفه ممکن است بین اعضای یک واحد یا بین واحدهای مختلف سازمان متفاوت باشد. در هر صورت، وابستگی وظیفه، به‌طور نزدیکی با سطح انتقال اطلاعات رابطه دارد (سونگ، ۲۰۰۸). زمانی که واحدی دارای میزان بالایی از وابستگی وظیفه است، نشان می‌دهد که اعضای آن قادرند با تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری منابع، اطلاعات یا تخصص با سایر همکاران، وظایف خود را به‌صورت کامل انجام داده یا به عملکردهای مطلوب موردنظر دست پیدا کنند.

---

1. task variety  
2. task analyzability  
3. task interdependence

فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مشترک اعضای یک سازمان است که شیوه تفکر، تصمیم‌گیری و رفتار آنها را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل در موفقیت مدیریت دانش است؛ زیرا فرهنگ نه تنها دانشی که ارج نهاده می‌شود را مشخص می‌کند بلکه، این که چه دانشی برای حفظ مزیت رقابتی باید محفوظ نگاه داشته شود را نیز مشخص می‌کند. متغیرهای فرهنگی در این پژوهش شامل "انسجام" و "استقلال" است که نقش بسیار حیاتی در موفقیت کارکردهای مدیریت دانش ایفا می‌کنند.

۱. **انسجام**<sup>۲</sup>: در این پژوهش، انسجام به میزان توانایی یک واحد برای "تعقیب اهداف مشترک بدون ملاحظه روابط اجتماعی" اطلاق می‌شود. انسجام در بین اعضای واحدهای مشابه که اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند بر روی تجربیات مشترک صورت می‌گیرد. شکل قوی فرهنگ گروهی و تسهیم دانش می‌تواند احتمال موفقیت کارکردهای مدیریت دانش را در درون واحدهای کاری به‌وسیله تشویق اعضا به مشارکت، روابط متقابل و تشریک مساعی تا حد زیادی بالا ببرد (اهوجا، ۲۰۰۰؛ علوی و دیگران، ۲۰۰۶؛ لی و چوئی، ۲۰۰۳). انسجام در بین اعضای یک واحد یا بین واحدهای مختلف، احساس قوی اعتماد را ایجاد می‌کند و تبادل دانش را از طریق یک تعامل وسیع مانند ارتباطات رسمی و غیررسمی تسهیل می‌کند.

۲. **استقلال**<sup>۳</sup>: استقلال به میزان آزادی فرد یا گروهی از افراد در برنامه‌ریزی وظایف خود و همچنین تدوین قوانین و رویه‌هایی برای اجرای آنها گفته می‌شود. مطالعات پیشین نشان می‌دهد، استقلال رابطه‌ی قوی با موفقیت کارکردهای مدیریت دانش دارد. سطح بالای استقلال توسعه شبکه‌های غیرمتمرکز را تسهیل می‌کند. همچنین ارتباطات باز بین همکاران را تشویق می‌کند. کارگران دانشی دارای استقلال، بیشتر تلاش می‌کنند ایده‌های جدید را مطرح کرده، مهارت‌های جدیدی را برای توسعه شایستگی‌های خود به کار ببرند و تمایل دارند افکار، تجربیات و اعتقاداتشان را اظهار کنند (سونگ، ۲۰۰۸).

**فناوری اطلاعات**<sup>۴</sup>: فناوری اطلاعات نقش کلیدی در تسهیل جریان دانش در سازمان‌ها دارد. فناوری اطلاعات با ارتقای کدگذاری دانش یا کاهش هزینه ارتباطات می‌تواند کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود ببخشد. کارکنان سازمان می‌توانند در دسترسی آسان به دانش قبلی، جستجو و

---

1. organization culture  
2. solidarity  
3. autonomy  
4. information technology



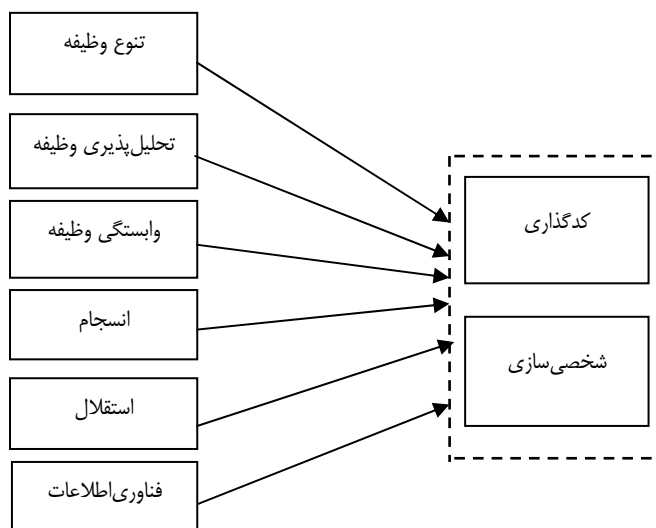
جذب دانش جدید و دریافت کردن آسان تخصص در حوزه‌های ویژه از منافع سرشار فناوری اطلاعات بهره‌مند شوند. همچنین فناوری اطلاعات می‌تواند در واحدهایی که به‌شدت به ثبت و استفاده مجدد از دانش متکی هستند، کسب، ذخیره، بازیابی، تسهیم و تبادل سرمایه‌های دانش را تسهیل کند. (هانسن و دیگران، ۱۹۹۹).

### پیشینه‌ی تجربی

پژوهش‌های زیادی در زمینه سبک‌ها یا استراتژی‌های پردازش دانش انجام شده است. اولین بار، مارس مفهوم "اکتشاف" و "بهره‌برداری" را برای بیان سبک‌های پردازش دانش مطرح کرد. در سال ۱۹۹۴، بیرلی و چاکرابارتی آن را به دو استراتژی "صریح‌محور" و "ضمنی‌محور" تقسیم کردند. در سال ۱۹۹۹، هانسن و همکارانش با مرور مطالعات قبلی عنوان سبک "کدگذاری" و "شخصی‌سازی" را برای بیان استراتژی‌های پردازش دانش استفاده کردند. سبک کدگذاری هانسن معادل استراتژی صریح‌محور و سبک شخصی‌سازی معادل استراتژی ضمنی‌محور بیرلی و همکارانش بود. بعد از هانسن و همکارانش پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شد و عناوین مختلفی برای این سبک‌ها انتخاب شد. در سال ۲۰۰۰، ارلی آن را به دو استراتژی سازمانی و تکنوکراتیک تقسیم کرد و در سال ۲۰۰۱، اسکولز و جاب عنوان ضمنی‌گری و کدگذاری را برای آن انتخاب کردند (چویی ولی، ۲۰۰۳). اگرچه نویسندگان زیادی به پژوهش در این زمینه پرداخته، عناوین متعددی برای سبک‌های پردازش دانش انتخاب کردند؛ درنهایت مفهوم آنها یکی بوده، عمدتاً یکی از سبک‌ها "سیستم‌محور" و دیگری "انسان‌محور" بود. اما بررسی تأثیر عوامل مختلف سازمانی بر این سبک‌ها را برای اولین بار در سال ۲۰۰۸، پروفیسور سئوک وو سونگ، استاد برجسته دانشگاه‌های آمریکا انجام داد. سونگ، تأثیر سه عامل ساختار وظیفه، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی بر این سبک‌ها را در سازمان‌های آمریکا بررسی کرد که نتایج آن با نتایج این پژوهش در قسمت مقایسه پژوهش‌ها، آمد است.

### مدل پژوهش

در این پژوهش تأثیر عوامل سازمانی، وظیفه (تنوع وظیفه، تحلیل‌پذیری وظیفه، وابستگی وظیفه)، فرهنگ (انسجام و استقلال) و فناوری اطلاعات بر سبک‌ها یا استراتژی‌های پردازش دانش (کدگذاری و شخصی‌سازی) در واحدهای کاری شرکت بیمه البرز آزمون شده است؛ به‌همین جهت از مدل پروفیسور سئوک وو سونگ استاد دانشگاه‌های آمریکا استفاده شده است.



مدل پژوهش (منبع: سونگ، ۲۰۰۸)

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان آگاه به مدیریت دانش و همچنین سبک‌های پردازش دانش در شرکت بیمه البرز و شعب آن در تهران است که در مجموع، ۵۲۰ نفر هستند و تعداد نمونه این پژوهش، ۲۰۰ نفر است. برای گردآوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل شش سؤال عمومی و ۲۹ سؤال تخصصی است.

### روایی و پایایی

برای بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری، از نظر اساتید و خبرگان استفاده شد. همچنین برای سنجش پایایی پژوهش از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_{SUM}^2} \right)$$

که در آن K تعداد سؤالات،  $S_i^2$  واریانس سوال i ام و  $S_{SUM}^2$  واریانس کل سؤال‌ها است.

جدول ۱. آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

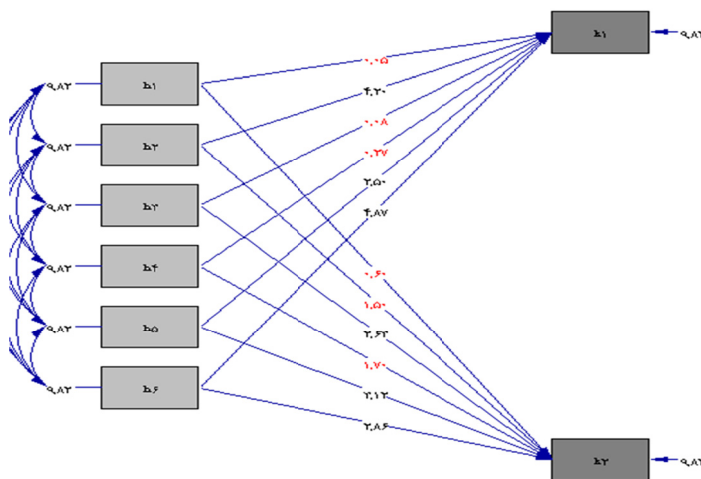
تعداد نمونه	تعداد سؤالها	مقدار آلفای کرونباخ
۲۰۰	۲۹	۰/۹۳۰۹

جدول ۲. آزمون آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرها

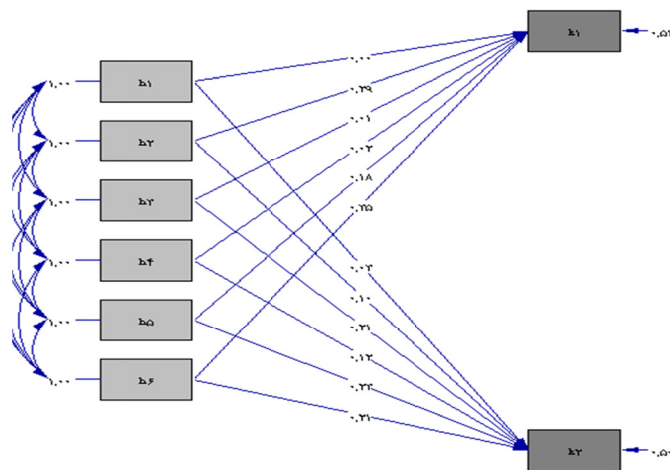
ردیف	متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	ردیف	متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
۱	تنوع وظیفه	۰/۷۰۰۸	۵	استقلال	۰/۷۲۳۷
۲	تحلیل پذیری وظیفه	۰/۷۳۴۲	۶	حمایت های فناوری اطلاعات	۰/۹۵۷۳
۳	وابستگی وظیفه	۰/۸۳۹۱	۷	سبک کد گذاری	۰/۸۷۳۶
۴	انسجام	۰/۷۱۱۸	۸	سبک شخصی سازی	۰/۸۳۶۳

### یافته های پژوهش

آزمون فرضیه ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر:



نمودار ۱. ضرایب معناداری متغیرهای پژوهش



نمودار ۲. ضرایب استاندارد شده متغیرهای پژوهش

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌ها

شماره	فرضیات	ضریب	ارزش t	معیار پذیرش	نتیجه
۱	تنوع وظیفه << کدگذاری	۰/۰۰	۰/۰۵	۱/۹۶۲	رد شد
۲	تنوع وظیفه << شخصی سازی	۰/۰۳	۰/۶۰	۱/۹۶۲	رد شد
۳	تحلیل پذیری وظیفه << کدگذاری	۰/۲۹	۴/۲۰	۱/۹۶۲	تأیید شد
۴	تحلیل پذیری وظیفه << شخصی سازی	۰/۱۰	۱/۵۰	۱/۹۶۲	رد شد
۵	وابستگی وظیفه << کدگذاری	۰/۰۱	۰/۰۸	۱/۹۶۲	رد شد
۶	وابستگی وظیفه << شخصی سازی	۰/۲۱	۲/۶۳	۱/۹۶۲	تأیید شد
۷	انسجام << کدگذاری	۰/۰۳	۰/۲۷	۱/۹۶۲	رد شد
۸	انسجام << شخصی سازی	۰/۱۲	۱/۷۰	۱/۹۶۲	رد شد
۹	استقلال << کدگذاری	۰/۱۸	۲/۵۰	۱/۹۶۲	تأیید شد
۱۰	استقلال << شخصی سازی	۰/۲۳	۳/۱۲	۱/۹۶۲	تأیید شد
۱۱	فناوری اطلاعات << کدگذاری	۰/۳۵	۴/۸۷	۱/۹۶۲	تأیید شد
۱۲	فناوری اطلاعات << شخصی سازی	۰/۲۱	۲/۸۶	۱/۹۶۲	تأیید شد

متغیرهای تنوع وظیفه، وابستگی وظیفه و انسجام، تأثیر معناداری بر متغیر کدگذاری ندارند ولی متغیرهای تحلیل‌پذیری وظیفه، استقلال و فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر متغیر کدگذاری دارند. همچنین متغیرهای تنوع وظیفه، تحلیل‌پذیری وظیفه و انسجام تأثیر معناداری بر متغیر شخصی‌سازی ندارند ولی متغیرهای وابستگی وظیفه، استقلال و فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر متغیر شخصی‌سازی دارند.

### رتبه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش

رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از روی میزان تأثیر آنها بر دو سبک پردازش دانش که از طریق معادله لیزرل به‌دست آمده است انجام شده است.

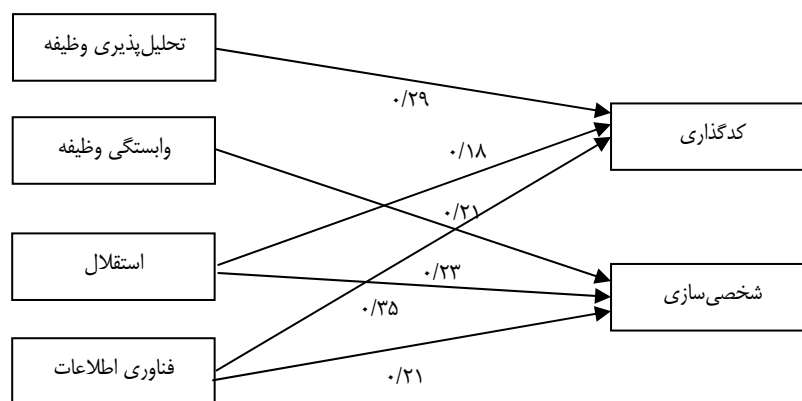
جدول ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار بر سبک پردازش کدگذاری

اولویت	مؤلفه‌های اثرگذار بر سبک کدگذاری	میزان اثر
اول	حمایت‌های فناوری اطلاعات	۰/۳۵
دوم	تحلیل‌پذیری وظیفه	۰/۲۹
سوم	استقلال	۰/۱۸
چهارم	انسجام	۰/۰۳
پنجم	وابستگی وظیفه	۰/۰۱
ششم	تنوع وظیفه	۰/۰۰

جدول ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار بر سبک پردازش شخصی‌سازی

اولویت	مؤلفه‌های اثرگذار بر سبک شخصی‌سازی	میزان اثر
اول	استقلال	۰/۲۳
دوم	وابستگی وظیفه	۰/۲۱
سوم	حمایت‌های فناوری اطلاعات	۰/۲۱
چهارم	انسجام	۰/۱۲
پنجم	تحلیل‌پذیری وظیفه	۰/۱۰
ششم	تنوع وظیفه	۰/۰۳

همان‌طور که در دو جدول بالا قابل‌مشاهده است، برای سبک پردازش کدگذاری متغیر حمایت‌های فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را دارد؛ درحالی‌که متغیر تنوع وظیفه هیچ تأثیری بر آن ندارد. همچنین برای سبک پردازش شخصی‌سازی متغیر استقلال بیشترین تأثیر را دارد و متغیر تنوع وظیفه کمترین تأثیر را دارد.



نمودار ۳. مدل نهایی و آزمون شده پژوهش

### مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین

بررسی تأثیر عوامل مختلف بر سبک‌ها یا استراتژی‌های پردازش دانش در واحدهای مختلف کاری سازمان‌ها را برای اولین بار، پروفسور سئوک وو سونگ استاد برجسته دانشگاه‌های آمریکا در سال ۲۰۰۸ انجام داد. سونگ، تأثیر سه عامل ساختار وظیفه (تنوع وظیفه، وابستگی وظیفه، تحلیل پذیری وظیفه)، فرهنگ سازمانی (انسجام و استقلال) و تکنولوژی بر این سبک‌ها را بررسی کرد. طبق پژوهش سونگ، در آمریکا تنوع وظیفه و تحلیل پذیری وظیفه بر هر دو سبک پردازش دانش تأثیر معناداری داشته، تحیل پذیری وظیفه تنها بر سبک شخصی سازی تأثیر دارد اما در ایران (شرکت بیمه البرز)، تنوع وظیفه بر هیچ یک از سبک‌ها تأثیر نداشته، تحلیل پذیری وظیفه و وابستگی وظیفه تنها بر سبک شخصی سازی مؤثر هستند. نقطه اشتراک سازمان‌های آمریکا با سازمان‌های ایران (شرکت بیمه البرز)، "وابستگی وظیفه" است که در هر دو بر سبک شخصی سازی تأثیر معناداری دارد. از عوامل فرهنگی در آمریکا، انسجام فرهنگی بر هر دو سبک مؤثر بوده، استقلال وظیفه تنها بر سبک شخصی سازی تأثیر دارد اما در شرکت بیمه البرز ایران استقلال بر هر دو سبک تأثیر معناداری دارد؛ درحالی که انسجام فرهنگی بر هیچ یک از سبک‌ها مؤثر نیست. در نهایت، در آمریکا تکنولوژی یا فناوری اطلاعات تنها بر سبک کدگذاری تأثیر دارد اما در ایران (شرکت بیمه البرز) فناوری اطلاعات بر هر دو سبک کدگذاری و شخصی سازی مؤثر است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد، تحلیل‌پذیری وظیفه و فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر سبک کدگذاری دانش دارد. بدین معنا که واحدهای کاری که وظایف آنها واضح و مشخص، قابل تقسیم به اجزای کوچک‌تر، تکراری و روتین بوده و فرایند انجام کارها برای همه کارکنان کاملاً تعریف شده و روشن است، باید سبک کدگذاری را برای پردازش دانش انتخاب کنند؛ زیرا باتوجه به طبیعت دانش در چنین واحدهایی می‌توان دانش را از صاحبان آن اخذ و در پایگاه داده‌ها یا دفاتر ثبت کرد و آن را برای استفاده مجدد در اختیار دیگران گذاشت. در این فرایند نقش فناوری اطلاعات بسیار مهم است؛ زیرا فرایند ثبت، نگهداری، بازیابی اطلاعات و همچنین تبدیل دانش افراد به صورت سرمایه‌ای ساختارمند بدون فناوری اطلاعات غیرممکن است. زمانی که دانش افراد سازمان در پایگاه داده‌ها ثبت شده باشد، با خروج آنها از سازمان به‌دلایلی مانند قطع همکاری، بازنشستگی، فوت افراد و ...، سازمان دچارافت دانش نخواهد شد.

از سوی دیگر طبق خروجی نرم‌افزار لیزرل، وابستگی وظیفه و استقلال کاری بیشترین تأثیر را در استفاده از سبک شخصی‌سازی دانش دارند. به‌گفته دیگر، هرچقدر وظایف کاری کارکنان یک واحد با همدیگر ارتباط نزدیکی داشته، در اصطلاح به یکدیگر وابسته باشند و همچنین کارکنان استقلال و آزادی زیادی برای انجام کار داشته باشند و بتوانند شیوه انجام کارها را خودشان تعیین کنند، آن واحد باید از روش‌های متناسب با ماهیت کاری این واحدها، مانند تعاملات رودررو، گفتگوها، مناظرات و جلسات طوفان مغزی و ... برای کسب، ذخیره‌سازی، تبادل و به‌کارگیری دانش استفاده کند. برای مثال، در واحدهایی مانند واحد منابع انسانی یا ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و پژوهش از نظر ماهیت کارشان، کارکنان دارای استقلال کافی بوده، به همدیگر وابسته‌اند. همچنین وظایف آنها کاملاً مشخص، تعریف‌شده و روتین نیست. در نتیجه نمی‌توان از کامپیوتر و ابزارهای نوشتاری برای پردازش دانش در این واحدها استفاده کرد و روش‌هایی مانند تعاملات رودررو، گفتگوها و مناظرات مهم‌ترین ابزار برای پردازش دانش خواهد بود. اما در واحدهایی مانند واحدهای فنی، از نظر این که وظایف افراد کاملاً مشخص، تعریف‌شده، دارای استقلال کم بوده، در این واحدها به‌طور گسترده‌ای از فناوری اطلاعات برای کسب، ذخیره‌سازی، تبادل و به‌کارگیری دانش استفاده می‌شود؛ سبک کدگذاری، بهترین سبک پردازش دانش در آن واحدها خواهد بود.

مشکل بیشتر سازمان‌ها نداشتن افراد با دانش نیست بلکه عدم‌مدیریت مؤثر این سرمایه‌های ارزشمند است. به‌نظر نویسنده، رمز اصلی موفقیت سازمان‌ها در فرایند پردازش دانش، شناخت و تجزیه‌وتحلیل درست واحدهای کاری سازمان‌ها و انتخاب استراتژی یا سبک متناسب با ماهیت

کاری هر واحد است. بدین صورت که واحدهایی که وظایف در آنها مشخص، تعریف شده و روتین بوده، کارکنان دارای استقلال و وابستگی کمی هستند؛ باید از ابزارهای نوشتاری و ثبت کامپیوتری مانند دفاتر و پایگاه داده‌ها برای مدیریت بهینه دانش استفاده کنند و برعکس واحدهایی که مستلزم استقلال و آزادی زیادی هستند و وظایف در آنها به هم وابسته بوده، امکان شکستن و جزء جزء کردن وظایف سخت و غیرعملی است، استفاده از روش‌هایی مانند تعاملات چهره‌به‌چهره، گفتگوها و مذاکرات بهترین روش برای پردازش دانش خواهد بود. البته تجزیه و تحلیل و تشخیص درست ماهیت وظایف، نهادینه کردن فرهنگ این مقوله مهم و آموزش مداوم کارکنان از عوامل حیاتی در استقرار موفقیت‌آمیز سبک‌های پردازش دانش خواهد بود. در سایه چنین اقدام اساسی است که یک سازمان می‌تواند ادعا کند، سرمایه گران‌بهایی به نام دانش را که مهم‌ترین عامل رشد و توسعه سازمان‌ها در عصر جدید است، به شکل مؤثری پردازش و مدیریت کرده است.

### منابع

- Ahuja G. (2000). Collaboration network. Structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Ahuja M.K. & Carley K.M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- Choi B. & Lee H. (2003). An empirical investigation of KM style and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403-417.
- Daft R.L. Makintosh N.B. (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative science Quarterly*, 26, 207-224.
- Hansen M.T. Nohria N. & Tierney T. (1999). What's your Strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Gammelgaard J. & Ritter T. (2005). The knowledge retrieval matrix: Codification and personalization as separate strategies, *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 133-143.
- Song S. (2008). Work unit's knowledge processing style. *International Journal of Knowledge Management*, 4(219).
- Van der veegt G. Van der vliert E. & Oosterhof A. (2003). Information dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intra-team interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46, 715-727.
- Zack M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.