

# الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا

دکتر وجه اله قربانی زاده<sup>۱</sup> و دکتر یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۲۶

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۸/۱۰

## چکیده

**زمینه و هدف:** نظر به اینکه دانش منبعی مهم در سازمان‌های دانش محور می‌باشد، سازمانی که بتواند با استفاده از مدیریت دانش، آن را تبدیل به شایستگی‌های محوری نموده و در برنامه‌ریزی راهبردی خود لحاظ کند، در عصر دانشی پیشرو خواهد بود. این تحقیق با هدف ارائه الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا به دنبال این است؛ تا فرایندهای مدیریت دانش انتظامی را با توجه به ماهیت مشاغل در سازمان ناجا بشناساند و با به کارگیری سبک مناسب مدیریت آن و اهمیت دادن به آنها شکاف موجود بین دانش موجود سازمانی و دانش مطلوب سازمان را از بین ببرد.

**روش:** روش تحقیق این پژوهش ترکیبی اکتشافی (کیفی - کمی) می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان ستاد ناجا بوده که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه آماری کوکران، نمونه‌ای ۴۰۰ نفری از آنان انتخاب شد. و به صورت هدفمند بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه گروه‌های کانونی در خصوص تفکیک مشاغل سازمانی ناجا، بر اساس مدل چالز پرو از هر دسته از مشاغل ۱۰۰ نفر انتخاب و جهت جمع آوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ای که روایی و پایایی آن مورد تأیید بود، بین آنها توزیع شد و پس از جمع آوری داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل گردیدند.

**یافته و نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد؛ بین فناوری سازمانی، فرایندهای تولید دانش و سبک مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد و مدل ارائه شده از برآزش مناسبی برخوردار می‌باشد.

## واژگان کلیدی:

مدیریت دانش، فرایند تبدیل دانش، فناوری سازمانی، سازمان ناجا، مشاغل.

□ استناد: قربانی زاده، وجه‌اله؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۱). الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا. *نصنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*.

۲ (۳)، ۳۲۸-۳۴۵.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی v\_ghorbanizadeh@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی (نویسنده مسئول) you\_mohammad@yahoo.com

## مقدمه

امروزه محور توسعه و پیشگامی، نه ثروت و خیل انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثربخش این دانش است. بررسی تجارب و دستاوردهای سازمان‌های پیشگام جهانی، نمودار آن است که این پیشگامی و نوآوری جز در سایه خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار دانش سازمانی میسر نگردیده است. می‌توان اذعان داشت که یکی از دلایل وجود مشکلات و مسائل فراوان در تمام سطوح و زوایای سازمان‌های ایرانی، ضعف رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش در راستای ایجاد، نگهداری و انتقال دانش است که خود منجر به وجود شکاف‌های گسترده میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان‌ها می‌گردد و پیامدهایی از جمله وقوع اشتباهات مکرر در کار، دوباره‌کاری‌ها، افزایش هزینه‌ها، افت کیفیت محصولات و خدمات، نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی و فقدان قدرت رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی را در پی دارد و از طرفی منجر به ناپدید و بی‌ارزش شدن بخش گسترده‌ای از دانش سازمانی می‌گردد، به طوری که بخشی از این ذخیره ارزشمند که با صرف زمان، تلاش و هزینه بسیار حاصل شده است، نادیده گرفته شده و برای بهره‌گیری مجدد از آن در آینده، هیچ‌گونه راهکاری اندیشیده نمی‌شود. همچنین عدم توجه به مدیریت صحیح دانش و تبدیل دانش نهان در اذهان کارکنان به دانش آشکار سازمانی باعث اتکای صرف دانش سازمانی به افراد می‌شود و در نتیجه به محض آن که دارندگان این دانش، سازمان را به انحای مختلف ترک کنند، این دانش شخصی نیز از دست می‌رود. در برخی موارد نیز عدم تمایل افراد به تسهیم دانش موجود و پنهان ساختن آن به دلیل ترس از دست دادن قدرت، بخش عظیمی از منابع ارزشمند دانش سازمانی را از دسترس سایر ارکان سازمانی خارج می‌کند و به این ترتیب بر افزایش فاصله میان دانش موجود و دانش واقعی مورد نیاز سازمان دامن می‌زند (حبیبی، ۱۳۸۹: ۴).

در این راستا به نظر می‌رسد که طراحی الگوی مدیریت دانش انتظامی در ناجا می‌تواند راهگشا باشد.

## مبانی نظری

### دانش

براساس دیدگاه می‌شل پولانی (۱۹۶۶)، دانش می‌تواند به عنوان «باور توجیه شده‌ای که توانایی

موجود برای اقدام مؤثر را افزایش می‌دهد»، دیده شود (هوبر، ۱۹۹۱). از دیدگاه سازمانی، ایکوجیرو ناکونا، پژوهشگر مدیریت ژاپنی (۱۹۹۴) می‌گوید: «دانش سازمانی در تعاملات میان فناوری‌ها، شگردها و افراد در سازمان شکل می‌گیرد» (یحیی و گول، ۲۰۰۲). ماهیت دانش، موضوعی همیشگی در مدیریت دانش است. همان‌گونه که آلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) می‌گوید: «چگونگی تعریف دانش، چگونگی اداره کردن آن را می‌تواند تعیین کند». این امر حکایت از عدم یکپارچگی در این زمینه و تعداد زیاد تعریف دانش مغایر یکدیگر می‌کند (فایرستون و مک الروی، ۱۳۸۷: ۱۳). به عنوان مثال تعاریف کاربردی بر کارکردهای دانش در حل مسئله و تصمیم‌گیری تمرکز می‌کند. دانش اطلاعات سازمان یافته و کاربردپذیر به منظور حل مسئله است (وولف، ۱۹۹۰). دانش را به لحاظ مشخصه‌های ساختاری، ویژگی‌های ابتدایی، هدف و کاربرد و سطوح مفهومی به انواع مختلفی طبقه‌بندی نموده‌اند (بکمان، ۱۹۹۹). ما فقط به بررسی دو نوع آن در این مقاله می‌پردازیم:

#### دانش صریح در مقابل دانش ضمنی<sup>۲</sup>

تقسیم‌بندی دانش به دو بخش آشکار یا صریح و نهان یا ضمنی را می‌توان به فیلسوف پولانی (۱۹۵۸) نسبت داد. هر چند کاربرد این نوع طبقه‌بندی در کسب و کار و مدیریت دانش به نظریه پرداز شاخص ژاپنی، نوناکا (۱۹۹۹) قابل انتساب است. وی معتقد است دو نوع دانش وجود دارد: یکی دانش ضمنی که در ذهن و تجارب افراد نهفته است و رسمی کردن و انتقال آن به دیگران دشوار است و عمیقاً در فعالیت و تعهد فردی به یک زمینه خاص نظیر یک حرفه یا صنعت، یک فناوری خاص یا بازار محصول ریشه دارد و دوم دانش صریح که رسمی و نظام‌مند است و به سهولت در قالب ویژگی‌های محصولی، یک فرمول خاص یا یک برنامه رایانه‌ای قابل کدگذاری و انتقال است (داونپورت، ۱۹۹۸). این حقیقتی است که دانش فی نفسه نهادی پیچیده است. در مرکز اهمیت آن نوعی از دانش است که سازمان‌ها مجبورند که آن را مدیریت کنند. اگر همه دانش‌ها دسته‌بندی شده و رسمی بودند، یا صریح بودند، عملکرد مدیریت دانش می‌توانست موضوعی باشد که اندکی بیشتر از تطابق و مدیریت است. بنابراین، دانش را می‌توان به صورت عمده به دو بخش تقسیم

1. Allee

2. Explicit versus Tacit Knowledge

کرد: «دانش صریح و ضمنی» که هر دوی آنها به صورت مستقل عمل کرده و به نوبت سازمان را در راه موفقیت هدایت می‌نمایند. دیده شده که دانش صریح به صورت فزاینده‌ای به کار گرفته شده و هم در عمل و هم در ادبیات مربوطه مورد تأکید قرار دارد، به گونه‌ای که به صورت ابزاری برای به کارگیری دانش سازمانی باید مورد استفاده قرارگیرد و کشف شود.

از سوی دیگر، شکل ضمنی دانش که به صورتی ناخودآگاه درک و به کار گرفته شده، تفصیل آن دشوار بوده و از طریق عمل مستقیم و تجربه قابل توسعه است و از طریق گفتگو، داستان سرایی و غیره به اشتراک گذاشته می‌شود. بلومن تایت و جانسون (۱۹۹۹) ادعا می‌کنند که اطلاعات می‌تواند به صورت رقیعی گردآوری و ضبط شوند، به شرط آن که دارندگان دانش ضمنی فقط در نظام‌های هوش قرار گرفته باشند که نزد افراد است. لازم است دانش ضمنی به صورت «دانش در عمل» در نظر گرفته شود که فرض می‌کند این نوعی دانش برخلاف دانش صریح که درون حیطه سازمانی برای دستیابی آماده است، به تفصیل در نیامده است (پلاتس و یوونگ، ۲۰۰۰). همچنین گفته شده که دانش ضمنی نقیض دانش صریح است. زیرا به راحتی به وسیله سازوکارهای معمول تر مانند مدارک، نقشه‌ها و رویه‌ها قابل دسته‌بندی و انتقال نیستند. این نکته هم چنین باید مورد توجه قرارگیرد که دانش ضمنی ناشی از تجربیاتی شخصی است، ذهنی بوده و همین طور این دانش برای قاعده‌بندی کردن موضوعی دشوار است (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۰).

#### مدیریت دانش:

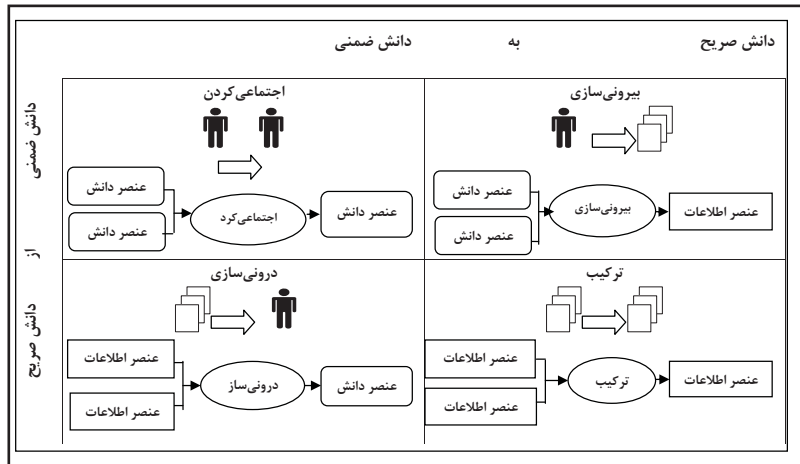
مدیریت دانش عبارت است از: «بهره برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف آن. در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فرایندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است. این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای IT در شبکه و توزیع دانش است» (محمدی فاتح، ۱۳۸۷: ۱۴ و ۱۳).

#### خلق دانش:

خلق دانش از طریق تعامل و جابجایی دانش ضمنی و دانش صریح در سطح سازمان، امکان پذیر

می‌گردد. جابجایی و تبادل دانش صریح و ضمنی در بین افراد و گروه‌های سازمان به چهار شیوه صورت می‌پذیرد (پوپا دیکو و چوی، ۲۰۰۶). شکل (۱) بر اساس الگوی نوناکا و تاکوچی ترسیم شده و به‌طور مصور چهار فرایند تبدیل دانش را نشان می‌دهد:

۱. اجتماعی کردن: اجتماعی کردن به معنی تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی است. رایج‌ترین راه برای این کار سهیم‌شدن در تجربیات یکدیگر است: درست مشابه شاگرد یک صنعتگر که مهارت‌های خود را از طریق مشاهده به‌دست می‌آورد، یک فرد دانشگر می‌تواند توانمندی‌های لازم را از طریق آموزش حین کار به‌دست آورد. اجتماعی کردن نیاز به صحبت کردن یا نوشتن ندارد. بلکه با شروع انتقال عنصر دانش یک فرد به عنصر دانش فرد دیگر، مدل‌سازی می‌شود.
۲. بیرونی کردن: بیرونی‌سازی به معنی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. جنبه نامعلوم این نوع تبدیل مهم است، اگر چه بیرونی‌سازی دانش ضمنی بسیار مشکل و در برخی موارد غیرممکن است. در شکل (۱)، بیرونی‌سازی طوری مدل‌سازی شده است که فرایند تبدیل با حداقل یک عنصر دانش شروع می‌شود و به یک عنصر اطلاعات منجر می‌شود.
۳. ترکیب: ترکیب به معنی تبدیل دانش صریح به دانش صریح است. در طول فرایند ترکیب، یک یا تعداد بیشتری از عناصر اطلاعات به عناصر جدید اطلاعاتی تبدیل می‌شوند. به عبارت دیگر، در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن صورت می‌پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش توسعه می‌یابد (افرازه، ۱۳۸۶: ۵۵).
۴. درونی‌سازی: در فرایند درونی‌سازی، دانش صریح به دانش ضمنی تبدیل می‌شود. این فرایند بسیار شبیه به «یادگیری از طریق اقدام» است. تجربیاتی که از طریق فرایندهای اجتماعی کردن، بیرونی‌سازی و ترکیب حاصل شده‌اند، در این فرایند درونی می‌شوند و در چارچوب دانش فرد قرار می‌گیرند. درونی‌سازی با عنصر اطلاعاتی شروع و به عنصر دانشی منتهی می‌شود (فرومینگ، گرونا و اشמיד، ۲۰۰۸: ۲۴۷ و ۲۴۸).



شکل ۱: مدل پویایی‌های ایجاد دانش

منبع: (فرومینگ، گرونا و اشמיד، ۲۰۰۸: ۲۴۷)

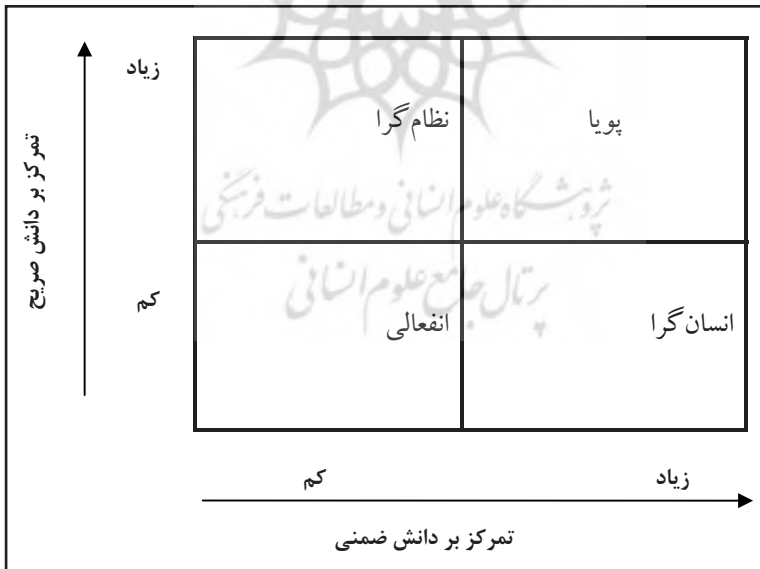
همان‌گونه که شکل (۱) نشان می‌دهد، فرایندهای تبدیل دانش از مرحله اجتماعی کردن شروع می‌شود و به دنبال آن فرایندهای بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی اتفاق می‌افتد. در مسیر طی شدن این چهار مرحله است که دانش ضمنی، آشکار می‌شود، تکثیر می‌یابد، به کار گرفته می‌شود و با کاربرد عملی برای حل مسائل سازمانی، نهادینه شده و منجر به ایجاد دانش جدید می‌گردد. با تکرار این چرخه حلزونی، فرایند تولید دانش در سازمان تسریع می‌شود.

#### سبک‌های مدیریت دانش:

دو تن از پژوهشگران به نام‌های لی و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تحقیقی را برای توسعه دو مفهوم دانش ضمنی و دانش صریح پولانی انجام دادند و در نتیجه آن پژوهش، چهار سبک مدیریت دانش را به نام‌های سبک پویا، نظام‌گرا، انسان‌گرا<sup>۴</sup> و انفعالی<sup>۵</sup> مطرح نمودند. از نظر آنها عملکرد سازمان‌ها بستگی به نوع سبک مدیریت دانش دارد که توسط مدیران به کار گرفته می‌شود. لی و چوی بر اساس دو

1. Lee & Choi
2. Dynamic
3. System Oriented
4. Human Oriented
5. Passive

مقیاس میزان تمرکز بر دانش ضمنی و میزان تمرکز بر دانش صریح، سبک‌های حاصل از تقاطع آنها را در ماتریس دو در دو نشان دادند. براساس شکل (۲)، زمانی که در سازمان به هر دو نوع دانش ضمنی و صریح توجه می‌شود، سبک پویای مدیریت دانش مناسب است؛ اما سبک انفعالی درست در نقطه مقابل سبک پویا قرار دارد و آن زمانی است که مدیران به هیچ‌کدام از انواع دانش‌ها توجه چندانی نمی‌کنند. اگر در سازمانی به دانش صریح بیش از دانش ضمنی اهمیت داده شود، سبک نظام‌گرا و بالعکس آن اگر به دانش ضمنی بیش از دانش صریح پرداخته شود، سبک انسان‌گرای مدیریت دانش مناسب خواهد بود. تحلیل داده‌های میدانی حاصل از پیمایشی که توسط لی و چوی در بین مدیران میانی ۱۰۰ شرکت بزرگ انجام شده بود، نشان داد که سازمان‌هایی که به سبک پویای مدیریت دانش عمل می‌کردند، عملکرد بالاتری داشتند. در حالی که سازمان‌هایی که سبک‌های نظام‌گرا و انسان‌گرای مدیریت دانش را به کار می‌بردند، از نظر عملکرد در رتبه دوم قرار داشتند و در نهایت، اثربخشی عملکرد سازمان‌های دارای سبک انفعالی در مقایسه با سایر سازمان‌ها در پایین‌ترین سطح قرار داشت (وود، ۲۰۰۶: ۱۲).



شکل ۲: سبک‌های مدیریت دانش

## ساختار و فناوری مبتنی بر دانش

«پرو» فناوری مبتنی بر دانش را مورد توجه قرار داد، و دو بعد اساسی فناوری مبتنی بر دانش را مشخص کرد (رابینز، ۱۳۸۳: ۱۵۷).

– بعد اول تغییرپذیری و وظیفه<sup>۱</sup>:

در نخستین بعد فناوری مبتنی بر دانش، تعداد استثنائاتی که فرد در کاهش با آن مواجه است، مورد توجه قرار می‌گیرد. به زعم وی اگر شغل، بسیار تکراری و روزمره باشد، استثنائات کمتری خواهد داشت. مانند مشاغلی که به طور طبیعی فعالیت‌های مربوط به خط تولید را انجام می‌دهند. از طرف دیگر، اگر شغل تنوع کاری زیادی داشته باشد، استثنائات زیادتری دارا خواهد بود. جایگاه‌های مدیریتی سطح بالای سازمان، مشاغل مشاوره‌ای از جمله این مشاغل اند. بنابراین میزان تغییرپذیری و وظیفه، کار را از طریق ارزیابی آن بر اساس یک پیوستار تغییرپذیری – تکرار بودن مورد ارزیابی قرار می‌دهد (همان).

– بعد دوم تحلیل پذیری مسئله<sup>۲</sup>:

دومین بعد فناوری مبتنی بر دانش نوع رویه‌های جستجو برای یافتن روش‌های موفق به منظور پاسخ‌های مناسب به استثنائات را ارزیابی می‌کند. این رویه‌های جستجو می‌تواند به طور واضح و روشن، تشریح شده باشند. یک فرد می‌تواند برای یافتن راه حلی، تعقل منطقی و تحلیلی خود را مورد استفاده قرار دهد. اگر شما معماری هستید که می‌خواهید برای طراحی یک ساختمان مطابق استانداردها و معیارهایی که هرگز آنها را نخوانده و از آنها اطلاعی ندارید، اقدام کنید. علی‌الاصول برای این کار هیچ گونه روش جستجو نخواهید یافت. شما باید برای یافتن راه حل، یا به تجربیات قبلی و یا به قضاوت شخصی خود متکی باشید. یا اینکه به صورت شهودی راه حلی را بیابید، یا از طریق حدس و گمان و یا خطا و آزمون ممکن است به راه حل قابل قبولی نائل آید. پرو این بعد ثانویه را، تجزیه و تحلیل پذیری مسئله نامید.

بنابراین تحلیل پذیری و وظیفه اشاره به این نکته دارد که در زمان مواجه با یک استثناء تا چه

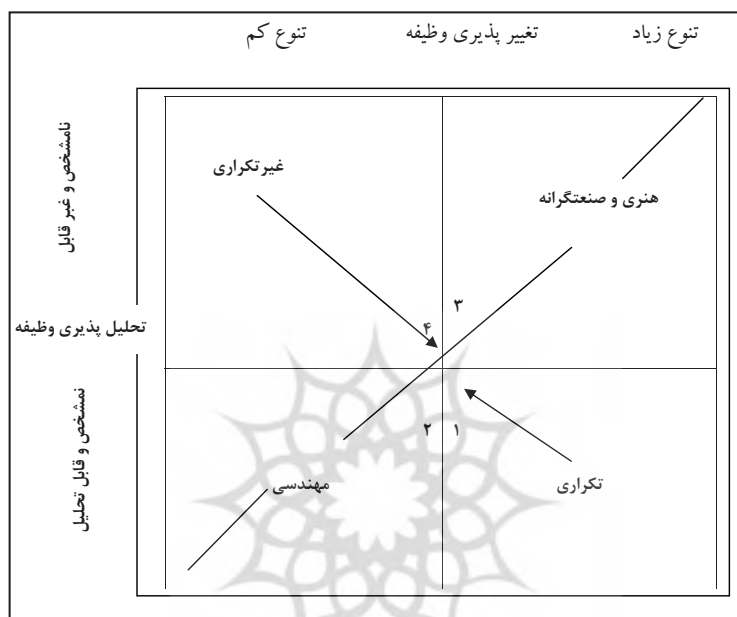
---

1. Task variability

2. Poroblem Analyzability



حد شیوه‌های تحلیلی شناخته شده‌های برای مدیریت آن وجود دارد (هچ، ۱۳۸۷: ۲۴۵) از ترکیب تغییر پذیری وظیفه و تحلیل پذیری وظیفه، می‌توان یک ماتریس ۲×۲ که در آن چهار نوع فناوری مشخص می‌شوند را ترسیم کرد.



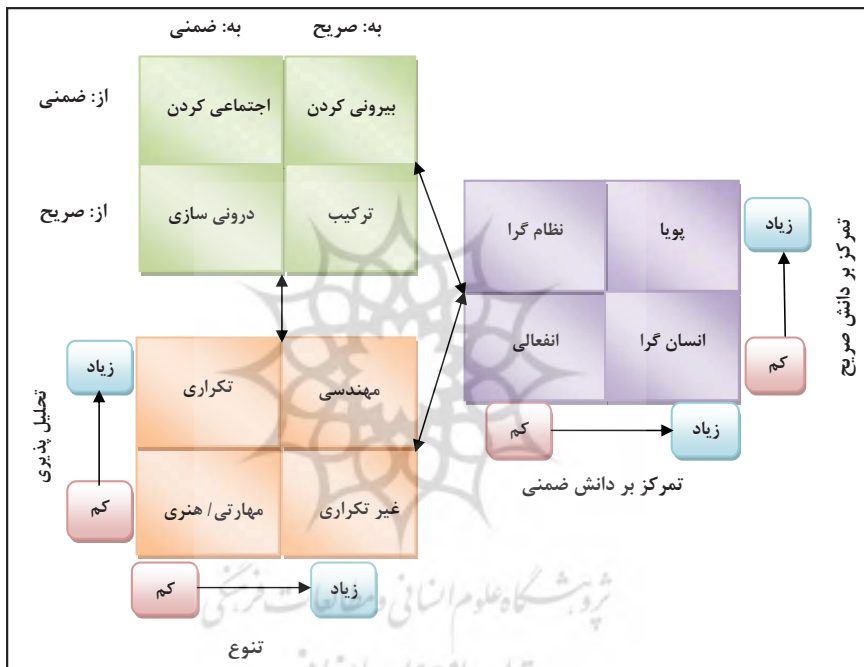
شکل ۳: ماتریس ۲×۲ گونه شناسی فناوری از دیدگاه «پرو»

منبع: (هچ، ۱۳۸۷: ۲۴۵)

بدین ترتیب «پرو» ادعا کرد که روش‌های واپایش و هماهنگی با نوع فناوری کاربردی بایستی تغییر کنند. فناوری که بسیار تکراری است، سازمانی می‌طلبد که در حد بالایی باید نظام‌مند باشد. برعکس، فناوری غیرتکراری نیاز به انعطاف‌پذیری ساختار بیشتری دارد. «پرو» بعداً جنبه‌های کلیدی ساختار که می‌بایست همراه با نوع فناوری کاربردی تغییر یابند، مشخص نمود؛ این جنبه‌ها عبارت‌اند از: (۱) میزان آزادی عملی که می‌تواند جهت انجام وظایف به کارگرفته شود. (۲) قدرت گروه‌ها برای نظارت بر اهداف واحد یا راهبردهای بنیادی. (۳) میزان وابستگی متقابل بین این گروه‌ها. (۴) حد و حدودی که این گروه‌ها در هماهنگی کارهایشان، بازخورد یا برنامه ریزی دیگران را مورد استفاده قرار می‌دهند.

### الگوی مفهومی:

با اندازه‌گیری فرایندهای تبدیل دانش و تفکیک مشاغل سازمان با توجه به فناوری‌های سازمانی و مشخص نمودن نوع تبدیل دانش برای هر دسته از مشاغل سازمانی می‌توان سبک مدیریت دانش را برای هر دسته از مشاغل با توجه به فرایندهای دانشی مشخص نمود. بنابراین، با ترکیب ارتباطات موجود در میان مفاهیم مورد مطالعه، الگوی مفهومی زیر به دست می‌آید:



شکل ۴: مدل مفهومی تحقیق

### توجیه الگوی مفهومی پژوهش

مدل تبدیل دانش نوناکا چرخه‌ای از تعامل و تبادل پویا و مداوم دانش ضمنی و دانش صریح در سطح فرد، گروه و سازمان است؛ به عبارت دیگر، یک مدل پویاست. با توجه اینکه محدوده زمانی انجام پژوهش یک سال بود، و در این یکسال احتمال نقل و انتقالات کارکنان ناجا، تغییر در ساختار، مشاغل و فناوری‌های کاربردی آنها خیلی پایین بود، ما مدل را در حالت کلی ثابت در نظر گرفتیم تا بتوانیم آن را با مدل مشاغل سازمانی که یک مدل ایستا ست تلفیق نماییم.

## روش

تحقیق حاضر بر اساس نتیجه، توسعه‌ای و کاربردی؛ بر اساس هدف، تبیینی-توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی-کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرایند تحقیق است. روش تحقیق مناسب که در این پژوهش به کار گرفته شده است تحقیق ترکیبی، اکتشافی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستاد فرماندهی ناجا است. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۴۰۰ نفر مشخص گردید. در این تحقیق از هر گروه از مشاغل چهارگانه به صورت هدفمند ۱۰۰ شغل انتخاب و پرسش نامه بین آنها توزیع شده است.

## یافته‌ها

الف) بررسی روایی ابعاد، مؤلفه ها و گویه‌های متغیر

تبدیل دانش: این مفهوم دارای ۴ بعد می‌باشد که در جدول (۱) بار عاملی و واریانس تبیین شده هر یک آمده است:

جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد مربوط به تبدیل دانش

ابعاد	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t-value	sig
اجتماعی کردن	۰/۶۹	۰/۴۷	۵,۶۴	۰/۰۰۰
بیرونی‌سازی	۰/۶۴	۰/۴۰	۷,۳۶	۰/۰۰۰
درونی‌سازی	۰/۴۹	۰/۲۴	۶,۸۰	۰/۰۰۰
ترکیب	۰/۴۱	۰/۱۶	۵,۹۸	۰/۰۰۰

با توجه به واریانس تبیین شده هر عامل می‌توان به اهمیت نسبی شاخص مشاهده شده به عنوان بعدی برای اندازه‌گیری این متغیر پی برد. همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، «اجتماعی کردن» در فرایند تبدیل دانش از وضعیت بهتری نسبت به ابعاد دیگر برخوردار است.

ب) بررسی روایی ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به مشاغل

مشاغل: این مفهوم دارای ۴ بعد می‌باشد که در جدول (۲) بارعاملی و واریانس تبیین شده هر یک از ابعاد آمده است:

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد مربوط به مشاغل

ابعاد	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t-value	sig
تکراری	۰/۶۷	۰/۴۶	۹,۵۴	۰/۰۰۰
هنری	۰/۵۵	۰/۳۰	۱۱,۵۸	۰/۰۰۰
مهندسی	۰/۵۱	۰/۲۶	۱۲,۱۴	۰/۰۰۰
غیر تکراری	۰/۲۲	۰/۰۴	۱۳,۸۶	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود در وضع موجود بعد تکراری بیشتر از سایر ابعاد در مشاغل سازمانی ناجا نمایان است و بعد غیر تکراری نیز نسبت به سایر ابعاد کمتر در مشاغل سازمانی دیده می‌شود.

### ج) بررسی روایی ابعاد و مؤلفه‌های متغیر سبک مدیریت دانش

سبک مدیریت دانش: این متغیر دارای ۴ بعد تشکیل دهنده می‌باشد که در جدول (۳) بارعاملی و واریانس تبیین شده هر یک از آنها آمده است:

جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد مربوط به سبک‌های مدیریت دانش

ابعاد	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t-value	sig
سبک پویا	۰/۹۵	۰/۹۰	۱۷,۷۶	۰/۰۰۰
سبک نظام‌گرا	۰/۷۷۶	۰/۵۹	۸,۶۶	۰/۰۰۰
سبک انسان‌گرا	۰/۷۷	۰/۵۹	۱۶,۰۴	۰/۰۰۰
سبک انفعالی	۰/۴۵	۰/۲۰	۸,۶۳	۰/۰۰۰

با توجه به واریانس تبیین شده هر عامل می‌توان به اهمیت نسبی ابعاد مشاهده شده به عنوان عاملی برای اندازه‌گیری این متغیر پی برد. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، «سبک پویا» وزن بیشتری در سنجش مفهوم سبک مدیریت دانش دارد.

### آزمون برازش الگوی مفهومی

در جدول (۴) شاخص‌های اصلی برازندگی برای سنجش برازش الگوی مفهومی پژوهش اندازه‌گیری شده است.

جدول ۴: گویه‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی

مقدار	شاخص
۰/۰۴۶	ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی (RMSEA <sup>۱</sup> )
۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش (GFI <sup>۲</sup> )
۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI <sup>۳</sup> )

شاخص‌های برازندگی که در جدول (۴) نشان داده شده‌اند، به منظور بررسی برازندگی الگوی مورد نظر با داده‌ها به کار می‌رود.

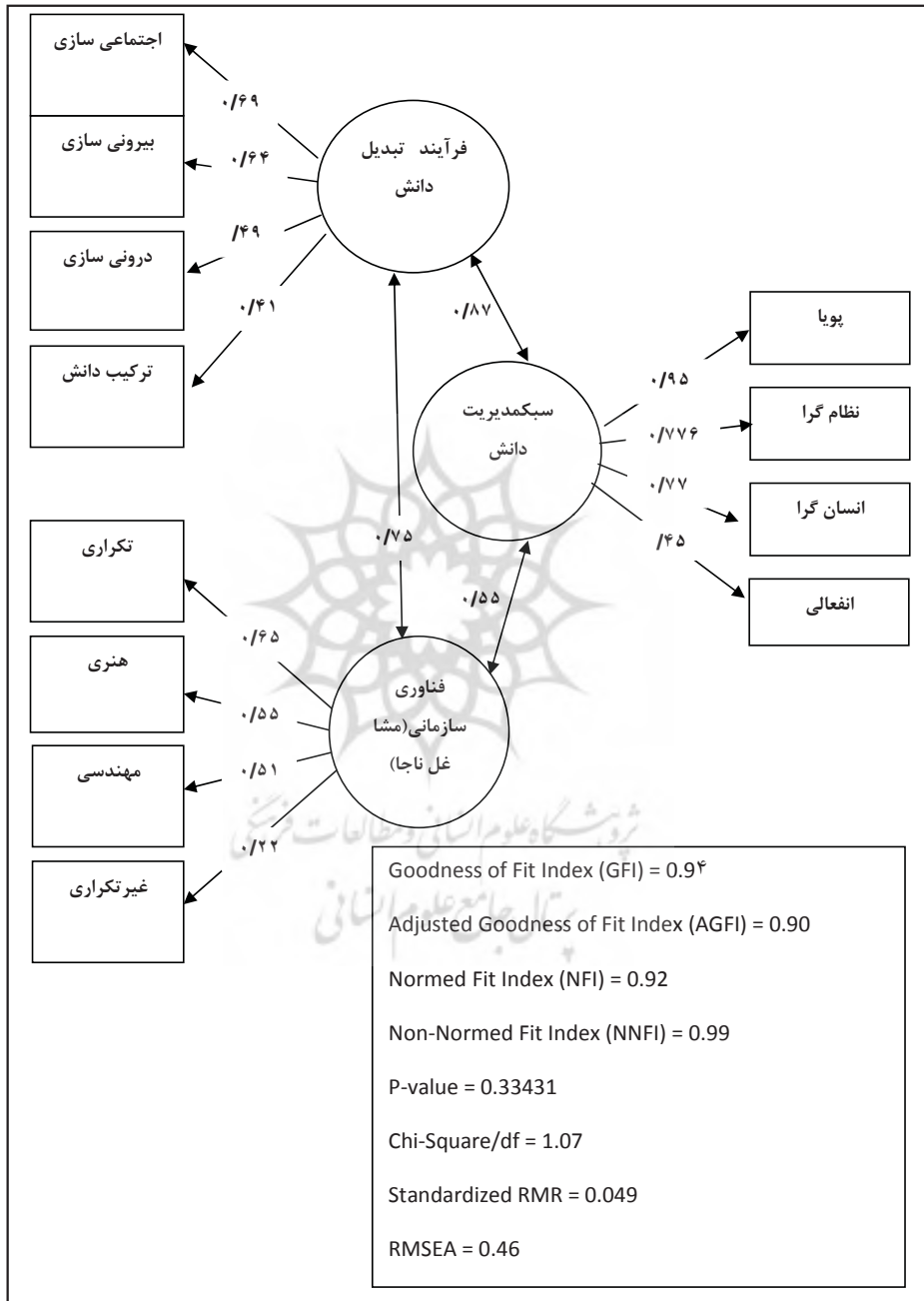
— شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب برای مدل‌های خوب برابر با ۰/۰۵ یا کمتر است. مدل‌هایی که این گویه آنها ۰/۱ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارند. برای این گویه می‌توان فاصله اعتماد محاسبه نمود. ایده آل آن است که حد پایین فاصله اعتماد خیلی نزدیک به صفر باشد و حد بالایی آن خیلی بزرگ نباشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی (RMSEA) این مدل ۰/۰۴۶ است که می‌توان گفت در وضعیت مناسبی قرار دارد.

— هرچه شاخص نیکویی برازش (GFI) و گویه نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) به یک نزدیک‌تر باشد، مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. در مدل این دو شاخص به ترتیب برابرند با ۰/۹۴ و ۰/۹۰ که نشان دهنده برازش خوب مدل است.

در شکل (۳) شاخص‌های اصلی برازندگی برای سنجش برازش الگوی مفهومی پژوهش اندازه‌گیری شده است.

1. Root Mean Square Error of Approximation  
 2. Goodness-of-Fit Index (GFI)  
 3. Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)

شکل ۵: نتیجه آزمون برازش الگوی مفهومی



آزمون مدل ساختاری انجام شده روی الگوی مفهومی پژوهش و شاخص‌های آماری مورد محاسبه از قبیل شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (RMSEA)، شاخص ریشه میانگین مجزورات باقیمانده (RMR) و سایر شاخص‌ها حاکی از این است که داده‌های گردآوری شده از نمونه مورد مطالعه با الگوی مفهومی پژوهش سازگاری و تناسب لازم را دارد. بنابراین، الگوی مفهومی پیشنهادی، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش قبل از اینکه رویکردی مدیریتی درخصوص نحوه اداره سازمان‌ها باشد، بیشتر جزء دارایی‌های راهبردی برای سازمان‌ها و افراد محسوب شده و پایه و اساس آن در مقاطع کوتاه مدت زمانی، بر بهره‌گیری بهینه از اطلاعات قابل دسترسی و منابع موجود سازمان متکی بوده و در بلندمدت پیشرفت علمی سازمان را تقویت و میسر می‌سازد. مدیریت دانش در حال حاضر، به عنوان یک نیاز راهبردی سازمانی بوده که می‌تواند، زمینه‌ای برای سازماندهی و بهره‌وری مناسب دانش کارکنان از گذشته، حال و آینده فراهم کند. دانشی که در تعاملات سازمانی همواره در حال فزونی است و حسن مدیریت آن ضمن بقا و ماندگاری دانش، هم‌افزایی قابل توجه آن را نیز به دنبال دارد و این همه، مستلزم مدیریت دانش اثربخش است. امروزه به کارگیری خردمندانه فناوری در سازمان‌ها ضمن ارتقای قابلیت‌ها و توان آنها به‌عنوان یک عامل کلیدی بقای آنها نیز به حساب می‌آید. می‌توان دریافت که امروزه دانش و مدیریت آن و تلاش در راستای گسترش آن یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی است. سازمان نیروی انتظامی به عنوان سازمانی که مهم‌ترین نقش را در برقراری نظم و ایجاد و حفظ امنیت عمومی در جامعه به عهده دارد، در محیطی بسیار پیچیده و پرتلاطم با تنوع بالا تهدیدات علیه امنیت عمومی فعالیت می‌کند. عملکرد این سازمان تأثیر مستقیم و صریح بر قضاوت مردم درباره کارآمدی دولت و نظام‌های سیاسی برجای می‌گذارد. سازمان ناجا برای حرکت به سمت دانش محوری باید از توانمندی‌های پویایی برخوردار باشد و رسیدن به این توانمندی‌ها در شناسایی، کسب، به کارگیری، تلفیق و ترکیب مجدد اطلاعات،

دانش و مهارت‌ها از منابع موجود و بالقوه سازمان است تا از طریق آن بتواند مرزهای قدیمی دانش را طی نموده و با اکتساب محتوای دانشی جدید، به حوزه جدیدی از دانش وارد شده و نگرش جدید از پلیس دانشی را به دست آورد. در این تحقیق با تلفیق سه مدل تولید دانش، سبک مدیریت دانش و فناوری سازمانی الگویی در جهت مدیریت اثر بخش دانش در سازمان ناجا ارائه گردید. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت دانش در سازمان ناجا یک طرح نظام‌مند و پویاست که حاصل ارتباط و تعامل سه حوزه نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. و این سه عامل ارتباط مستقیم تأثیرگذاری بر یکدیگر در جهت مدیریت اثربخش دانش دارند. مهم‌ترین جنبه فهم و درک توانایی برای سازمانی همچون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، در ارتباط با دانش و قابلیت پویای خلق مداوم دانش جدید از توانمندی‌های موجود در سازمان است، با این دید، سازمان ناجا، به عنوان نهادی که به طور مداوم می‌خواهد دانش خلق کند، باید در نحوه تعاملاتش با محیط و روش تعامل کارکنان (شاغل، بازنشسته) آن بازنگری کند. چرا که دانش از طریق تعامل بین افراد یا تعامل با محیط پیرامون ایجاد و توسعه می‌یابد. ناجا می‌تواند با راه‌اندازی شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی، محیط مناسبی را برای تلفیق اشکال مختلف دانش موجود در منابع دانشی را فراهم نماید. همچنین با توجه به گستردگی وظایف و پیچیدگی وسیع واحدهای ناجا به خصوص تفکیک جغرافیایی گسترده، طراحی ساختار سازمانی مناسب و انعطاف پذیری که امکان برقراری ارتباط و تعامل مناسب میان افراد و گروه‌های سازمانی را فراهم آورد، ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا ساختارهای سنتی سلسله مراتبی علی‌رغم اینکه امکان انتقال دانش از طریق زنجیره فرماندهی را فراهم می‌آورند، اما مانع از انتقال دانش در سطح افقی سازمان و در بین واحدهای وظیفه‌ای می‌گردند. چنین ساختاری موجب افزایش رقابت و تعارض میان واحدهای مختلف شده و ممکن است باعث کند شدن روند به کارگیری فناوری‌های ارتباطی گردد.



## منابع

### منابع فارسی:

- افرازه، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش، مفاهیم، مدلها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی*. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). *چکیده مقالات سومین کنفرانس مدیریت دانش*.
- حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۸۶). *عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور* (رساله کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۷). *مدیریت دانش؛ مفاهیم و زیرساخت‌ها*. تهران: انتشارات کتابدار.
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۴). *تئوری سازمان* (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان). تهران: صفار.
- رایینز-پی، استیفن (۱۳۸۷). *مبانی رفتار سازمانی* (علی پارساییان، محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فایرستون، ژوزف و مارک مک الروی (۱۳۸۷). *مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید* (احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، مترجمان). انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، (نشر اثر اصلی ۲۰۰۴).
- محمدی فاتح، اصغر و سبحانی، محمد صادق و محمدی، داریوش (۱۳۸۷). *مدیریت دانش، رویکرد جامع*. تهران: چاپ جباری.
- نوناکا، ایکوجیرو و هیروتاکا، تاکوچی (۱۳۸۵). *شرکت‌های دانش‌آفرین* (علی عطا‌فر و دیگران، مترجمان). قم: انتشارات سما قلم.
- هاشمی، صدیقه السادات (۱۳۸۹). *مطالعه تطبیقی استقرار چرخه مدیریت دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی* (رساله کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی.
- هیچ، ماری جو (۱۳۸۷). *تئوری سازمان، مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن*. نشر افکار.

### منابع انگلیسی:

- Beckman, T. J. (1997). Expert system applications: designing innovative business systems through reengineering. In Liebowitz, J. (ed.). *Handbook on Expert Systems*, CRC press.
- Beckman, T. J. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. In Liebowitz, J. *Knowledge Management Handbook*. New York: CRC Press.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H. (2011), Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, Volume 36, No. 2, pp. 4087-4100.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H. (2011), Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, Volume 36, No. 2, pp. 4087-4100.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). «Working knowledge: how organizations manage what they know». Boston: Harvard Business School Press. PP: 31- 37
- fire stone, J. mac Elroy, m. w (2003) «the open enterprizes» www. kmci. org
- Fréming, J., Gronau, N., Schmid, S. (2008) «Improvement of Software Engineering Processes by Analyzing Knowledge Intensive Activities»; *Current Issues in Knowledge Management*; New York: Information Science Reference.
- Lee, H. and Choi, B. (2003), « Knowledge Management enablers, Processes, and Organizational

- Performance: An integrative view and empirical examination ” , Journal of Management Information Systems , Vol.20, No.1, p.10 , pp.179-228.
- Lengua, L.,Roosa, MW., Schupak-Neuberg, E., Michaelles, ML., Berg, CN. &Weschler, LF. (1992). Using Focus Groups to Guide the Development of a Parenting Program for Difficult to Research, high risk families. Family Relations, 41: 163-168
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how Japanesecompanies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Nonaka, I.&Takeuchi, H. (1995). The knowledge- creating company. Oxford press. new york.
- Nonaka, I.&Takeuchi, H. (1995). The knowledge- creating company.Oxford press.new york.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Why do firms differ? The theory of the knowledgecreating firm. In K. Ichijo, & I. Nonaka (Eds.), Knowledge creation and management (pp. 13–31). New York: Oxford University Press
- Nonaka,Ikujiro, Von Krogh, George and Nishiguchi, Toshihiro (2000). Knowledge creation. A source of value. Published by Antony Row Ltd
- Popadiuk, Silvio, &Choo, Chun Wei (2006). Innovation and knowledge creation:How are these concepts related?. International Journal of Information Management26 (2006) 302–312. available on [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt)
- Wood, C. (2006); an Empirical Examination of Factors Influencing Work-Unit Knowledge Management Effectiveness in Organizations; Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington.
- Woolf, H. (ed.) (1990). Webster’s New World Dictionary of the American Language. G.and C. Merriam
- Yahya, Salleh&Goh, Wee-Keat(2002). Managing human resource toward achieving knowledge management. Journal of Knowledge Management Vol. 6 No 5.Pp 457-468