

# الگوی جامع دانش آفرینی در سازمان های پلیسی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۲/۱۸

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۸/۲۲

دکتر یوسف محمدی مقدم،<sup>۱</sup> دکتر سید مهدی الوانی<sup>۲</sup> و محبوبه حبیبی بدر آبادی<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** به دلیل نقش غیر قابل انکار دانش جدید در بقا و رشد سازمان گاه دانش خلق شده اهمیتی بسیار بیشتر از دانش موجود می یابد. هدف این پژوهش، طراحی الگوی تولید دانش نو پلیسی در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می باشد.

**روش:** روش این پژوهش، ترکیبی اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان و اعضای هیئت علمی و کارشناسان ناجا بوده که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه آماری کوکران، نمونه ای ۱۷۶ نفری از آنان به روش تصادفی ساده انتخاب شدند و جهت جمع آوری داده ها پرسش نامه ای که روایی و پایایی آن مورد تأیید بود، بین آنها توزیع شد و پس از جمع آوری با استفاده از آزمون های تحلیل عاملی و همبستگی تجزیه و تحلیل گردیدند.

**یافته و نتیجه گیری:** نتایج به دست آمده نشان می دهد؛ بین فناوری توانا سازها، فرایندهای مدیریت دانش و تسهیل کننده های مدیریت دانش با تولید دانش نو رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. نوآوری پژوهش حاضر در بررسی شیوه تأثیرگذاری توانا سازها و تسهیل کننده های مدیریت دانش بر فرایندهای مدیریت دانش و تولید دانش نو پلیسی می باشد.

## کلیدواژه ها:

تولید دانش، تسهیل کننده ها، توانا سازها، فرایندهای مدیریت دانش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

□ استناد: محمدی مقدم، یوسف؛ الوانی، سید مهدی؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۱، زمستان). الگوی جامع دانش آفرینی در سازمان های پلیس.

فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۷(۴)، ۴۷۹-۵۰۰.

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

در دنیای امروز پاسخ به موقع به تغییرات محیطی به یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌ها بدل شده است. توان سازمان در پاسخ به تغییرات محیط از قابلیت‌های سازمان برای خلق، حفظ و به کارگیری دانش منحصر به فرد، ناشی می‌شود (شارکی، ۲۰۰۳: ۲۱). به دلیل نقش انکارناپذیر دانش جدید در بقا و رشد سازمان گاه دانش خلق شده اهمیتی بسیار بیشتر از دانش موجود می‌یابد (گاتس چالک، ۲۰۰۵: ۳۶)؛ زیرا دانش جدید به سازمان امکان می‌دهد تا رویه‌ها و عملکردهای فعلی خود را بهبود بخشد، قابلیت‌های خود را توسعه دهد و به شکلی مناسب تر از امکانات و منابع موجود بهره‌گیرد. دانش خلق شده در درون سازمان که از دانش ضمنی کارکنان ناشی می‌شود، به ویژه در شرایطی که سازمان بر خلاقیت و نوآوری تأکید دارد، اهمیتی خاص می‌یابد. دانش نوین از منابع اختصاصی سازمان محسوب شده و از فرایندهای روزمره سازمان حاصل می‌شود؛ این دانش زمینه دست یابی سازمان به رشد پایدار و بهبود مستمر را فراهم می‌آورد (چهارباقی و نیومن، ۱۹۹۷: ۵۳۱).

طرح مفاهیمی چون مدیریت دولتی نوین، که بر بهسازی و اثربخشی سازمان‌های دولتی تأکید دارد، موجب شده است که فرایند خلق دانش، به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی تحقق مدیریت عمومی نوین در سازمان‌های دولتی، اهمیتی ویژه پیدا کند. تأکید بر دانش‌آفرینی، سازمان‌های دولتی را در شناخت هرچه بهتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواسته‌های مراجعین خود یاری داده و به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا شیوه‌های جدید را بیاموزند و بر اساس آن روش‌ها و رویه‌های خود را کاراتر و اثر بخش تر نمایند (میر و رحمان، ۲۰۰۳). بنابراین توجه به خلق دانش در سازمان‌های بزرگ دولتی در حل مشکلاتی چون ساختارهای دیوان‌سالاری و غیر کارا، اتلاف منابع و نارضایتی مراجعان راهگشا خواهد بود. علی‌رغم اهمیت خلق دانش، در عمل بسیاری از سازمان‌ها در بسترهای دانش‌آفرینی با دشواری مواجه می‌شوند. به منظور حل این مشکل، تحقیق حاضر بر شناسایی عوامل مؤثر بر تولید دانش نو در سازمان‌ها تمرکز نموده است.

با توجه به اهمیت فرایند خلق دانش در سازمان‌های دولتی این پژوهش به‌طور خاص سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران را به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ دولتی - ارائه دهنده خدمات به تمامی اقشار جامعه - مورد توجه قرار داده است. این تحقیق برای ناجا حائز

اهمیتی خاص است؛ زیرا سازمان‌های پلیسی در حال ترک مدل‌های دیوان‌سالاری سنتی بوده به‌صورت سازمان‌های یادگیرنده و هوشمند توسعه می‌یابند. مکلود در سال ۲۰۰۳ اذعان داشت که سازمان‌های پلیس از عصر دیوان‌سالاری به دوره بعد گذر نموده و در نهایت تبدیل به سازمان‌های هوشمند و یادگیرنده‌ای می‌شوند که در آنها مدیریت دانش ضرورتی انکارناپذیر برای موفقیت است (گاتس چالک، ۲۰۰۷). بر همین اساس، این پژوهش می‌کوشد تا با مطالعه و بررسی ادبیات موجود در خصوص فرایند خلق دانش در سازمان‌ها، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر میزان تولید دانش را شناسایی نموده و سپس با تکیه بر عوامل شناسایی شده و بر این اساس الگویی جامع برای دانش آفرینی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، ارائه دهند.

## مبانی نظری

### مدیریت دانش

مدیریت دانش را می‌توان توانایی کسب و نگهداری اطلاعات گزینشی و دسترسی به دانش ارزشمند مدیران و کارکنان در خصوص فعالیت‌های کاری و شیوه‌های تصمیم‌گیری در سطح رفتارهای فردی و گروهی، دانست (برگرون، ۲۰۰۳، ۶).

### فرایندهای مدیریت دانش

مدیریت دانش از فرایندهای مختلفی تشکیل شده است که در مجموع و در کنار یکدیگر کلیت و ویژگی‌های دانش سازمان را شکل می‌دهند. صاحب‌نظران مختلف فرایندهای متفاوتی از مدیریت دانش ارائه نموده‌اند. علوی و لیندر (۲۰۰۱)؛ فعالیت‌های دانشی را در قالب چهار فرایند خلق دانش، ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات، انتقال و به کارگیری دانش دسته بندی می‌نمایند. نیسن و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰: ۳۲) خلق، ساماندهی، رسمیت بخشی، تسهیم، به کارگیری و ارتقا را از اصلی‌ترین فرایندهای مدیریت دانش می‌دانند. گالاگان<sup>۳</sup> (۲۵-۲۰: ۱۹۹۷) ایجاد دانش جدید،

1. Alawy & Leander

2. Nissen et al

3. Galagan

کسب دانش از محیط خارج، مستندسازی و ذخیره نمودن دانش صریح در پایگاه داده‌ها، بهره‌گیری از دانش موجود در برون‌دادهای سازمان، به کارگیری دانش موجود در فرایندهای تصمیم‌گیری، انتقال و گردآوری دانش موجود و نیز ارزشیابی دانش موجود به‌عنوان یک دارایی سازمانی را از فرایندهای مدیریت دانش می‌داند. در مجموع بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران بیانگر آن است که غالب آنان فرایندهای خلق و تسهیم دانش را به‌عنوان فرایندهای اصلی مدیریت دانش پذیرفته‌اند (مختاری، ۱۳۸۶: ۵۳).

### فرایند خلق دانش

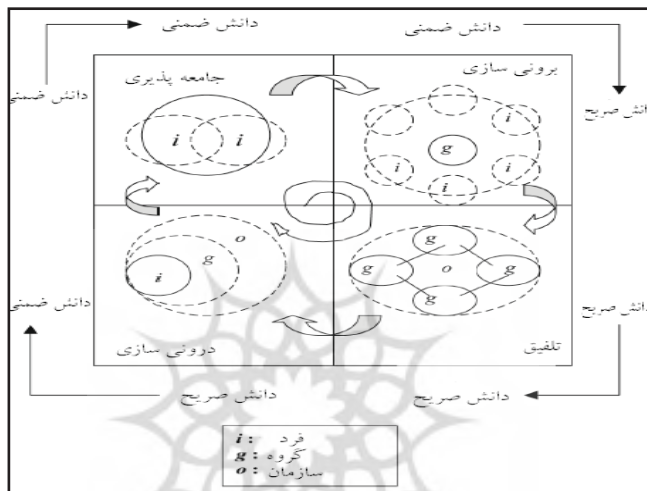
خلق دانش را می‌توان فرایند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و بهسازی دانش موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی دانست. این فرایند در سطوح فردی و سازمانی اتفاق افتاده و منجر به آفرینش دانش ضمنی و یا صریح جدید می‌گردد (علوی و لیندر، ۲۰۰۱). تمامی سازمان‌های سالم در جریان فرایندهای کاری خود، دانش جدید خلق کرده و از آن استفاده می‌نمایند. این سازمان‌ها در تعامل با محیط، اطلاعاتی را جذب نموده و به دانش تبدیل می‌نمایند؛ سپس این دانش را با تجربیات، ارزش‌ها و مقررات داخلی سازمان در می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به‌دست آورند (داونپورت. پروساک، ۱۹۹۸: ۸۹).

نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) خلق دانش را به‌عنوان بخشی از فرایند نوآوری مطرح می‌سازند. از دیدگاه ایشان، در شرایط نوآورانه سازمان‌ها دانش جدید را خلق و در سایه این دانش جدید فرصت ارائه تعاریفی جدید از مشکلات و راه‌حل‌ها و همچنین بازسازی محیط پیرامون خود را به‌دست می‌آورند. نوناکا و همکارانش مدلی سه جزئی برای تشریح فرایند خلق دانش در سازمان ارائه نمودند که اساس آن بر جابه‌جایی و تغییر شکل دانش ضمنی در سازمان استوار است. دانش جدید در جریان فرایند SECI خلق می‌شود. فرایند SECI جزء اول مدل خلق دانش بوده و خود از ۴ فرایند زیر تشکیل می‌شود:

- جامعه‌پذیری<sup>۱</sup>: فرایند تبدیل دانش ضمنی موجود به دانش ضمنی جدید.

- برونی سازی<sup>۱</sup>: فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح.
- تلفیق<sup>۲</sup>: فرایند تبدیل دانش صریح موجود به دانش صریح پیچیده تر.
- درونی سازی<sup>۳</sup>: فرایند تبدیل دانش صریح موجود در سازمان به دانش ضمنی.

نمودار ۱: فرایند SECI



منبع: (نوناکا و همکارانش ۲۰۰۰)

Ba مکانی است برای شکل‌گیری روابط در جهت خلق دانش، این مکان می‌تواند مکانی فیزیکی، ذهنی و یا تلفیقی از این دو باشد. وجود Ba فرصتی است تا افراد با یکدیگر و با محیط پیرامون رابطه برقرار نموده، به تبادل داده، اطلاعات و عقاید بپردازند و همکاری‌هایی را در جهت خلق دانش شکل دهند. تعامل افراد در قالب Ba در چارچوب سلسله مراتب، قوانین و واپایش‌های سنتی سازمان نمی‌گنجد. در واقع این تعاملات به شکلی داوطلبانه، بر مبنای توجه و احترام متقابل و غالباً در راستای کار تیمی شکل می‌گیرد (ماریه فایارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

به عقیده نوناکا و همکارانش (۲۰۰۰) اندوخته‌های دانشی سازمان جزء سوم فرایند خلق دانش

1. Externalization
2. Combination
3. Internalization
4. MarrieFayard

را تشکیل می‌دهند و فرایند خلق دانش در سازمان را تسهیل می‌نماید. دارایی‌های دانشی<sup>۱</sup> سازمان منابعی هستند که به خلق دانش در سازمان یاری می‌رسانند وجود جو اعتماد در سازمان، نقش‌ها و رویه‌های عملکردی از مهم‌ترین دارایی‌های دانشی سازمان به شمار می‌آیند. نکته مهم در خصوص دارایی‌های دانشی آن است که امکان کسب این دارایی‌ها از محیط خارج وجود ندارد؛ به بیان دیگر دارایی‌های دانشی ارزش آفرین می‌باید در درون سازمان ایجاد شوند (گاتس چالک، ۲۰۰۵: ۲۵).

فرایند خلق دانش پیوندی تنگاتنگ با سایر فرایندهای دانشی سازمان دارد. به نظر می‌رسد که تمامی نظریه پردازان مدیریت دانش بر این موضوع توافق دارند که فرایند خلق دانش را می‌توان به فرایندهای دانشی مختلف تقسیم کرد که دانش را واپایش و مدیریت نموده و یا توسعه دهند. این فرایندهای دانشی، زیر فرایندهای عملیاتی ای هستند که در مجموع فرایند خلق دانش را تشکیل می‌دهند. ایده اصلی مدیریت دانش این است که بهبود فرایندهای دانش، فرایند خلق دانش را ارتقا خواهد داد و از این طریق به عملکرد بهتر سازمانی منجر خواهد شد. فرایندهای دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌های منسجم ارایه می‌دهند که یک ابتدا و یک انتها دارند. البته جمله فوق بدین معنی نیست که فرایند خلق دانش لزوماً با اولین فرایند دانش آغاز می‌شود. توالی وقایع در فرایند خلق دانش ثابت نیست (استام، ۲۰۰۷).

#### توانمندسازهای مدیریت دانش

ویژگی‌های محیط سازمان، اثربخشی فرایندهای دانشی را تعیین می‌کند. بنابراین رویکردی که در پی شناخت ویژگی‌های تعیین‌کننده محیطی، و تعیین ویژگی‌های محیط دانش دوست است؛ نقطه آغازی برای اقدامات مدیریت دانش است (استام، ۲۰۰۷). در ادبیات مدیریت دانش، این ویژگی‌ها معمولاً با فرهنگ، ساختار، سبک مدیریت و غیره توصیف می‌شوند. مدیریت دانش در شکل نظری خود مقوله‌ای میان رشته‌ای است که از موضوعاتی نظیر ارتباطات میان فردی، یادگیری سازمانی، علم شناخت، انگیزش، کارآموزی، نشر، تحلیل فرایند کسب و کار، منابع انسانی، علم مدیریت، علم اطلاعات و موارد دیگر بهره می‌گیرد. به همین دلیل است که پژوهشگران مختلف هر

یک بر حسب زاویه دید خود، عوامل گوناگونی را به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ها مدیریت دانش معرفی نموده‌اند. برخی از این عوامل در جدول (۱) مورد اشاره قرار گرفته است.

تحقیقات مختلفی جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر فرایندهای دانشی سازمان انجام و عوامل گوناگونی به‌عنوان تواناسازهای مدیریت دانش، شناسایی شده‌اند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (۱۹۹۶) سه عامل شامل فرهنگ، نظام پاداش و حمایت مدیران ارشد را به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها معرفی نمود. لی و چوی (۲۰۰۳)، فرهنگ و ساختار سازمان را در کنار ویژگی‌های کارکنان و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی سازمان، به‌عنوان عوامل تسهیل‌گر دانش شناسایی کرده‌اند.

جدول ۱: عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش

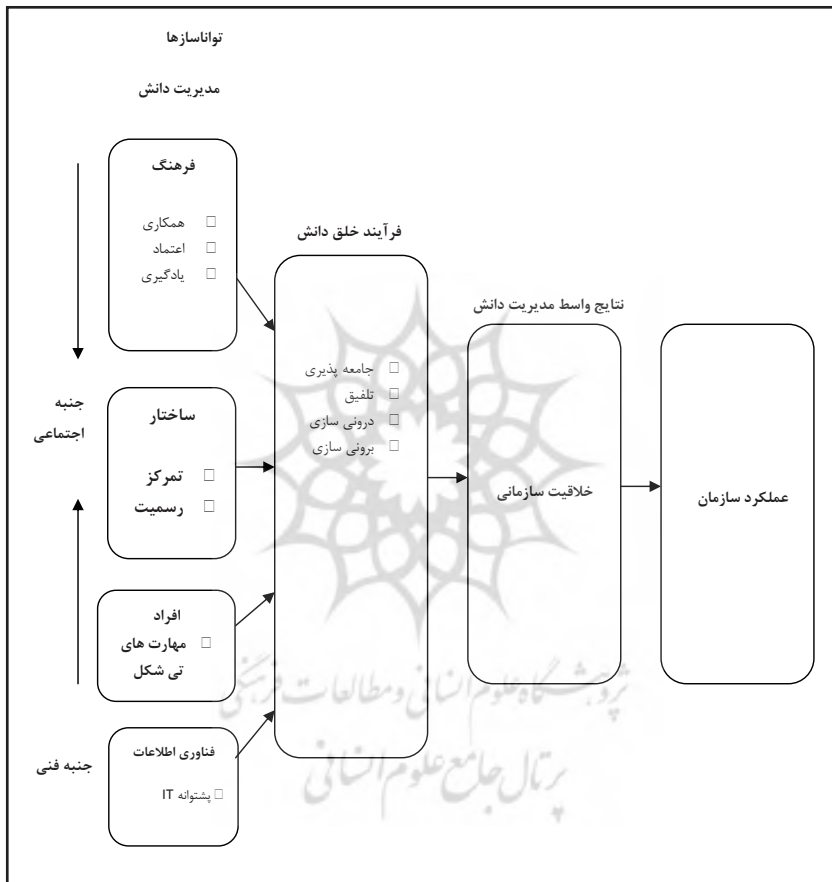
صاحب‌نظران	عوامل کلیدی موفقیت
ویگ (۱۹۹۶)	فرایندهای مدیریت دانش، ایجاد سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و بکارگیری دانش
داونپورت (۱۹۹۸)	زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار، وجود جوی دوستانه، اهداف روشن و زبان مشترک، مسیرهای چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی
داونپورت، پرؤساک (۱۹۹۸)	فناوری، ایجاد دانش، انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
مری (۱۹۹۸)	در دسترس بودن دانش، درست بودن و بهنگام بودن دانش
ترسلر (۱۹۹۸)	تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش، فرهنگ سازمان، فناوری، آموزش و یادگیری
فینران (۱۹۹۹)	فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
لیپویتز (۱۹۹۹)	وجود راهبرد مدیریت دانش، فناوری و مخازن دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ دانشی، تشویق کارکنان به تسهیم دانش
ماناسکو (۱۹۹۹)	گروه‌های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناوری، بهسازی فرایندهای خلق و تسهیم دانش
باسی (۲۰۰۰)	یادگیری، تسهیم، اجرا و بکارگیری دانش
چوی (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش، تیم سازی توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، ساختار دانش
اسکیرم <sup>۱</sup> ، امیدن <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)	ارائه یک چشم انداز الزام آور به کارکنان، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم دانش، جو یادگیری، فناوری

منبع: آلازمی و زایری، ۲۰۰۳ به نقل از الوانی، حبیبی و محمدی مقدم

قلی پور و همکاران (۲۰۱۰)، نیز مدل لی و چوی (۲۰۰۳) در خصوص عوامل تسهیل‌کننده

مدیریت دانش در سازمان را مورد آزمون قرار دادند. ایشان بر این باورند که عوامل مؤثر بر مدیریت دانش ارتباطات و تعاملات را تسهیل می‌نمایند و امکان تسهیم دانش را فراهم می‌آورند.

### نمودار ۲: تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش



منبع: لی و چوی، ۲۰۰۳

### تسهیل‌کننده‌های خلق دانش

مدیریت اثربخش دانش سازمانی مستلزم طراحی و ایجاد محیطی است که فعالیت‌های دانش آفرینی را تشویق نموده و مورد حمایت قرار دهد. لئونارد- بارتون (۱۹۹۵) چهار دسته «دارایی دانشی» را شناسایی نمودند که بستر رشد دانش را فراهم می‌آورند. نخستین گروه، عبارتند از



مهارت‌ها که در دست افراد هستند. دوم، نظام‌های مدیریتی که از طریق ارائه پاداش، یادگیری را تقویت می‌نمایند. سوم، ارزش‌های اساسی حاکم بر سازمان، مانند احترام، تحمل و گشودگی. چهارم، نظام‌ها و نظامات خاص سازمان که به سازمان نسبت به سایرین مزیتی منحصر به فرد می‌بخشد. این دارایی‌های دانشی آشکارا چهار بعد مربوط به کارکنان، نظام‌ها، سبک مدیریت، ارزش‌های مشترک و فرهنگ را در بر می‌گیرند. این وظیفه سازمان است که بسترهای لازم برای تسهیل فرایند خلق دانش را فراهم آورد. در همین راستا، نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) پنج عامل را به‌عنوان عوامل اصلی تسهیل‌کننده فرایند خلق دانش در سازمان شناسایی نمودند. این عوامل عبارتند از:

الف) هدف<sup>۱</sup>: هدف، عامل اصلی پیشبرد چرخه دانش است. راهبرد، چشم اندازه‌ها و استانداردهایی که جهت ارزیابی دانش خلق شده به کار گرفته می‌شوند، جلوه‌ای از هدف سازمان هستند. تعریف و تشریح این هدف برای کارکنان موجب افزایش تعهد آنان به فرایند خلق دانش می‌شود.

ب) استقلال<sup>۲</sup>: استقلال یا به بیانی باز گذاشتن دست کارکنان در انجام امور، شانس سازمان برای ایجاد خود انگیختگی در کارکنان را افزایش داده و شناسایی فرصت‌های جدید محیطی را برای سازمان ساده تر می‌نماید.

ج) نوسان و بی‌نظمی خلاقانه<sup>۳</sup>: نوسان و بی‌نظمی خلاقانه، انگیزه‌ای برای تعامل و ارتباط پویای سازمان با محیط و عاملی برای افزایش تعهد کارکنان است. چنین نوساناتی در جریان فعالیت‌های روزمره به وقوع نمی‌پیوندد، بلکه توسط مدیران و با هدف انگیزش کارکنان به وجود می‌آیند. این نوسانات به کارکنان فرصت می‌دهند تا در برخورد با "ابهام کارآفرینانه" موجود در محیط شیوه‌های اندیشیدن خود را تغییر دهند و دانش نهفته خود را آشکار نمایند.

د) تکرار<sup>۴</sup>: منظور از تکرار همپوشانی عمدی اطلاعات فعالیت‌های کسب و کار و مسئولیت‌های مدیران است. تکرار تسهیم دانش ضمنی را تسهیل نموده و از طریق نفوذ در قلمرو شخصی افراد، یادگیری را برای آنان آسان تر می‌سازد.

- 
1. Intention
  2. Autonomy
  3. Fluctuation & creative chaos
  4. Redundancy

هم) تنوع<sup>۱</sup>: مقابله با چالش‌های تحمیل شده مستلزم آن است که محیط درونی سازمان نیز هم چون محیط خارجی از تنوع برخوردار باشد، وجود چنین تنوعی کارکنان را در پذیرش اقتضائات محیطی و برخورد با مسائل یاری می‌دهد. عواملی چون انعطاف پذیری ساختاری، توجه به تمایز و افزایش سرعت انتقال اطلاعات، تنوع محیط درونی سازمان را افزایش می‌دهند.

با توجه به اطلاعات حاصل از مرور مبانی نظری پژوهش، این پژوهش می‌کوشد پاسخی بر این سؤال بیابد که «چه روابطی بین فرایندها، تواناسازها و تسهیل کننده‌های مدیریت دانش در تولید دانش نو پلیسی وجود دارد؟» در مسیر پاسخ به سؤال مذکور، این پژوهش می‌کوشد با عرضه الگوی جامع تولید دانش پلیسی پرسش‌های ذیل را نیز پاسخ دهد:

- چه رابطه‌ای بین تواناسازهای مدیریت دانش و تولید دانش نو پلیسی وجود دارد؟
- چه رابطه‌ای بین فرایندهای مدیریت دانش و تولید دانش نو پلیسی وجود دارد؟
- چه رابطه‌ای بین تسهیل کننده‌ها و تولید دانش نو پلیسی وجود دارد؟
- چه رابطه‌ای بین تواناسازها و فرایندهای مدیریت دانش وجود دارد؟
- چه رابطه‌ای بین تسهیل کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش وجود دارد؟
- چه رابطه‌ای بین تواناسازها و تسهیل کننده‌ها وجود دارد؟

## روش

روش تحقیق این پژوهش تحقیق ترکیبی اکتشافی (کیفی- کمی) می‌باشد. داده‌ها و اطلاعات مربوط به تحقیق با ابزارهای مصاحبه، بررسی اسنادی و پرسشنامه‌ای که اعتبار آن تایید شده جمع آوری گردیده است. جامعه آماری تحقیق نخبگان ناجا متشکل از اعضای هیئت علمی، مدیران، خبرگان و کارشناسان می‌باشد که با استفاده از آزمون تعیین حجم نمونه‌ای ۱۷۵ نفری به روش تصادفی ساده از آنها انتخاب گردیده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون تحلیل عاملی، تحلیل رگرسیونی و معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند.

## یافته‌ها

### تخمین مدل

پس از بیان مدل مفهومی، مرحله بعد به دست آوردن تخمین پارامترهای آزاد از روی مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است. روش‌های تکراری<sup>۱</sup> از قبیل بیشینه درست نمایی<sup>۲</sup> یا حداقل مجزورات تعمیم یافته<sup>۳</sup> و یا کمترین توان دوم جزئی<sup>۴</sup> جهت تخمین مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. به دلیل اندازه نمونه پایین در این تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی جهت تخمین مدل استفاده می‌شود.

روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون در مدل معادلات ساختاری بر سه نوع است:

۱. همبستگی (همخوانی)<sup>۵</sup>: همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت دار<sup>۶</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۷</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۲. اثر مستقیم<sup>۸</sup>: اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزاء سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت داری<sup>۹</sup> را میان دو متغیر نشان می‌دهد. این نوع روابط عمدتاً به وسیله آنالیز واریانس یکطرفه<sup>۱۰</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این نوع اثر در واقع بیانگر تأثیر خطی علی فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می‌تواند متغیر مستقل باشد و برعکس. علاوه بر این در یک مدل رگرسیون چندگانه، یک متغیر وابسته می‌تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود و همچنین در تحلیل

- 
1. Iterative Method
  2. Maximum Likelihood (ML)
  3. Generalized Least Squares
  4. 5 Partial Least Square(PLS)
  5. Association
  6. Nondirectional
  7. Co relational Analysis
  8. Direct Effect
  9. Directional
  10. ANOVA

واریانس چندگانه / چند متغیره<sup>۱</sup> یک متغیر مستقل می‌تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود. این موضوع که متغیر وابسته می‌تواند در برخی از مواقع، متغیر مستقل شود باعث به وجود آمدن رابطه سومی به نام اثر غیر مستقیم می‌شود.

۳. اثر غیر مستقیم<sup>۲</sup>: این اثر در واقع اثر یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته‌ای از طریق یک یا چند متغیر میانجی (تعديل گر<sup>۳</sup>) است. در این اثر، متغیر میانجی نسبت به یک متغیر نقش متغیر مستقل و نسبت به متغیر دیگر نقش متغیر وابسته را ایفا می‌کند. این نوع اثر معمولاً در تحلیل مسیر<sup>۴</sup> یافت می‌شود.

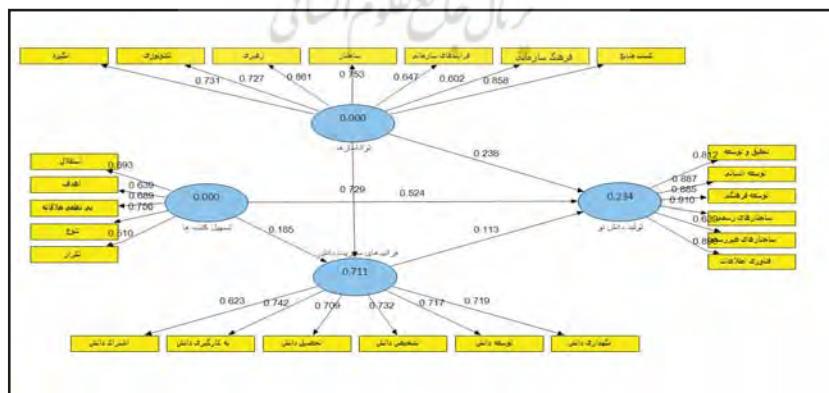
متغیرهای تحقیق به دو دسته پنهان و آشکار تبدیل می‌شوند. متغیرهای آشکار یا مشاهده شده به گونه‌ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که متغیرهای مکنون یا مشاهده نشده به گونه‌ای مستقیم اندازه‌گیری نمی‌شوند، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی‌های بین متغیرهای اندازه‌گیری شده استنباط می‌شوند. متغیرهای پنهان به دو دسته برونزا و درونزا تقسیم می‌شوند. متغیرهای مکنون بیانگر یک سلسله سازه‌های تئوریک هستند مانند مفاهیم انتزاعی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده شده ساخته و مشاهده می‌شوند. متغیرهای مکنون به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درونزا<sup>۵</sup> یا جریان گیرنده<sup>۶</sup> و متغیرهای برونزا<sup>۷</sup> یا جریان دهنده<sup>۸</sup> تقسیم می‌شوند. هر متغیر در نظام مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به‌عنوان یک متغیر درونزا و هم یک متغیر برونزا در نظر گرفته شود. متغیر درونزا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برونزا متغیری است که هیچگونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد.

- 
1. MANOVA
  2. Indirect Effect
  3. Mediating or Interventing
  4. Path Analysis
  5. Endogenous
  6. Downstream
  7. Exogenous
  8. Upstream

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش حداقل توان دوم جزیی استفاده شده است. روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> که در بحث الگوسازی رگرسیونی آنرا با PLSR نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به وسیله آن می‌توان علی‌رغم برخی محدودیت‌ها مانند: نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به‌طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود.

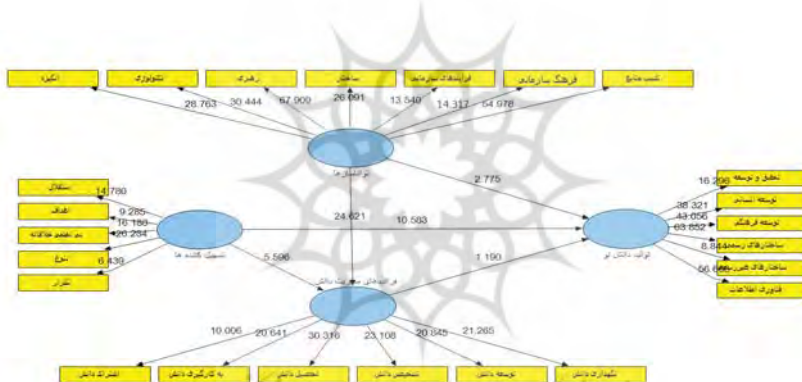
روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی، را پیش بینی نماید. به‌علاوه، روش PLS، تمامی روابط موجود در مدل یعنی تأثیر متقابل ما بین هر یک از متغیرهای پنهان و همچنین وزن تمامی شاخص‌های قابل اندازه‌گیری مربوط به هر یک از متغیرهای پنهان (ضرایب بیرون از مدل اندازه‌گیری) را تخمین می‌زند. PLS یک روش آماری است که به منظور آنالیز متغیرهای پنهان مدل‌های ساختاری به کار می‌رود. برخلاف روش‌هایی همچون LISREL، هدف PLS به‌دست آوردن متغیرهای پنهان برای پیش بینی اهداف مورد نظر با استفاده از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری است. بر اساس نظریه (۱۹۹۸) PLS، CHIN، برآورد پارامترها بر اساس حداقل کردن واریانس پسماندهای (جمله اختلال) متغیرهای مستقل است. تمامی عملیات فوق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم SMARTPLS استفاده می‌شود.

نمودار ۳. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب



نمودار (۳)، مدل پژوهشگر بدون متغیر تعدیل‌گر را در حالت تخمین ضرایب نشان می‌دهد. با توجه به مدل در حالت تخمین می‌توان تمامی ضرایب مسیر را برآورد کرد. اعداد داخل بیضی شاخص ضریب تعیین می‌باشند. ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین و پوشش داده می‌شود و یا به بیان دیگر چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ناشی از تأثیر متغیر یا متغیرهای مستقل می‌باشد. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر می‌باشد و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر است. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیر مستقل بر وابسته بیشتر می‌باشد.

نمودار ۴. مدل تحقیق در حالت معناداری ضرایب مسیر (t-value)



نمودار (۴) مدل پژوهشگر بدون متغیر تعدیل‌گر را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر زمانی معنادار می‌باشد که مقدار آماره t خارج بازه (۲- تا ۲+) قرار گیرد و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر، تأثیر معنادار ندارد. و یا به بیان ساده تر اثر متغیر مستقل بر وابسته زمانی معنادار می‌باشد که آماره t خارج بازه (۲- تا ۲+) قرار گیرد و در این صورت فرضیه پژوهشگر معنادار می‌باشد.

بررسی ضرایب همبستگی، میانگین واریانس تبیین‌شده (AVE)، پایایی (آلفای کرونباخ)، ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) و همگرایی کل (CCR) پژوهش

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

تولید دانش نو	توناسازها	تسهیل کننده‌ها	فرایندهای مدیریت دانش
			فرایندهای مدیریت دانش
		۱,۰۰۰۰۰۰	۰,۵۷۷۲۶۱
	۱,۰۰۰۰۰۰	۰,۵۳۸۳۰۹	۰,۸۲۸۵۲۵
۱,۰۰۰۰۰۰	۰,۱۳۷۹۳۶	۰,۴۶۱۴۴۲	۰,۲۱۸۵۶۱

جدول ۳. مقدار واریانس استخراج شده، همگرایی کل و آلفای کرونباخ و ضرایب تعیین (اندازه نمونه = ۱۷۶)

آلفای کرونباخ	ضریب تعیین	همگرایی کل	میانگین واریانس تبیین شده
۰,۸۰۰۹۷۲	۰,۷۱۰۷۱۳	۰,۸۵۷۵۱۸	۰,۵۰۱۵۳۵
۰,۶۸۳۷۳۳		۰,۷۹۳۹۸۹	۰,۵۳۹۱۴۹
۰,۸۶۳۲۲۷		۰,۸۹۶۰۵۷	۰,۵۵۵۵۲۵
۰,۹۲۱۵۷۳	۰,۲۳۳۸۰۹	۰,۹۳۵۳۶۲	۰,۷۰۹۴۸۱

\*\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

جدول (۳) ضرایب تعیین، ضرایب آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ضرایب همگرایی کل (CCR) برای متغیرهای اصلی تحقیق را نشان می‌دهد. بر اساس ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، فرایندهای مدیریت دانش برابر ۵۰/۲ درصد از واریانس این سازه را به خود اختصاص داده است. این شاخص بررسی می‌کند که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. این ضریب برای تمامی متغیرهای تحقیق در جدول بالا خلاصه شده‌اند. این شاخص برای متغیرهای تسهیل کننده‌ها، توناسازها و تولید دانش نو برابر ۵۳۹/۰، ۵۵۵/۰ و ۷۰۹/۰ شده است. ضریب پایایی کل و آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد، این ضرایب اعتبار بیرونی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر هستند و نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری دارد. یک ستون از این جدول ضرایب تعیین برای متغیرهای وابسته می‌باشند. این ضریب برای متغیرهای مستقل صفر می‌باشد.

معادله اول: تأثیر تواناسازها، فرایندهای مدیریت دانش و تسهیل کننده‌ها بر تولید دانش نو

جدول ۴. ضرایب مسیر، مقدار معناداری (متغیر وابسته: تولید دانش نو)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
(۱) تواناسازها	۰/۲۳۸	۲/۷۷۵*
(۲) فرایندهای مدیریت دانش	۰/۳۱۳	۲/۱۹۰
(۳) تسهیل کننده‌ها	۰/۵۲۴	۱۰/۵۸۳**

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

فرضیه اول: بین تواناسازها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

$H_0$ : بین تواناسازها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود ندارد.

$H_1$ : بین تواناسازها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر تواناسازها در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر تولید دانش نو تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. بنابراین با بالا رفتن تواناسازها، تولید دانش نو نیز افزایش می‌یابد. و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه دوم: بین فرایندهای مدیریت دانش و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

$H_0$ : بین فرایندهای مدیریت دانش و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود ندارد.

$H_1$ : بین فرایندهای مدیریت دانش و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر فرایندهای مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر تولید دانش نو تأثیر معناداری داشته است. بنابراین با بالا رفتن فرایندهای مدیریت دانش، تولید دانش نو نیز افزایش می‌یابد. و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین تسهیل کننده‌ها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

$H_0$ : بین تسهیل کننده‌ها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود ندارد.

$H_1$ : بین تسهیل کننده‌ها و تولید دانش نو رابطه مستقیم وجود دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر تسهیل کننده‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر تولید دانش نو تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. بنابراین با بالا رفتن تسهیل کننده‌ها، تولید دانش



نو نیز افزایش می‌یابد. و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

مقدار ضریب تعیین کل ( $R^2$ ) برابر  $0/234$  شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند و یا به بیان دیگر این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. بر این اساس متغیرهای تسهیل کننده‌ها، فرایندهای مدیریت دانش و تواناسازی روی هم رفته توانسته اند  $23/4\%$  درصد از تغییرات تولید دانش نو را پوشش دهند. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت که سهم بیشتر این پیش بینی به وابسته متغیر تسهیل کننده‌ها بوده است و کمترین سهم نیز مربوط به فرایندهای مدیریت دانش بوده است.  $76/6\%$  درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی می‌باشد و می‌تواند شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر تولید دانش نو باشد.

### معادله دوم: تأثیر تواناسازها و تسهیل کننده‌ها بر فرایندهای مدیریت دانش

جدول ۵. ضرایب مسیر، مقدار معناداری (متغیر وابسته: فرایندهای مدیریت دانش)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
(۱) تواناسازها	$0/729$	$24/621^{**}$
(۲) تسهیل کننده‌ها	$0/185$	$5/596^{**}$

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

فرضیه چهارم: بین تواناسازها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود دارد.

$H_0$ : بین تواناسازها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود ندارد.

$H_1$ : بین تواناسازها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر تواناسازها در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. بنابراین با بالا رفتن تواناسازها، فرایندهای مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد. و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه پنجم: بین تسهیل کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود دارد.

H<sub>0</sub>: بین تسهیل کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود ندارد.

H<sub>1</sub>: بین تسهیل کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده، متغیر تسهیل کننده‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. بنابراین با بالارفتن تسهیل کننده‌ها، فرایندهای مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد. و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد. مقدار ضریب تعیین کل (R<sup>2</sup>) برابر ۰/۷۱۱ شده است. بر این اساس متغیرهای تسهیل کننده‌ها و تواناسازی روی هم رفته توانسته اند ۷۱/۱ درصد از تغییرات فرایندهای مدیریت دانش را پوشش دهند. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت که سهم بیشتر این پیش بینی به وابسته متغیر تواناسازی بوده است و کمترین سهم نیز مربوط به تسهیل کننده‌ها بوده است. ۲۸/۹ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی می‌باشد و می‌تواند شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر فرایندهای مدیریت دانش باشد.

فرضیه ششم: بین تواناسازها و تسهیل کننده‌ها رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

H<sub>0</sub>: بین تواناسازها و تسهیل کننده‌ها رابطه مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H<sub>1</sub>: بین تواناسازها و تسهیل کننده‌ها رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی به دست آمده برای این دو متغیر ( $\rho = 0.538$ ,  $\text{Sig} > 0.01$ ) نشان می‌دهد که بین تواناسازها و تسهیل کننده‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و بالارفتن تسهیل کننده‌ها، تواناسازها نیز افزایش پیدا می‌کند. بنابراین فرضیه پژوهش معنادار و تایید می‌گردد.

## بحث و نتیجه گیری

در آینده جوامعی به توسعه و پیشرفت نائل خواهند شد که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند، نه سهم بیشتری از منابع طبیعی؛ سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۸۳). سازمان‌های موفق و کامیاب امروز ما، سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را تولید کرده و یا کسب نموده و آن

را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان تبدیل کرده‌اند. با توجه به اهمیت فرایندهای دانشی در موفقیت سازمان‌ها، این تحقیق کوشیده است، الگوی دانش آفرینی در سازمان ناجا را شناسایی نماید تا از این طریق به ارتقای اثربخشی این سازمان یاری رساند.

مطالعه صورت گرفته نشان داده است که فرایند تولید دانش در ناجا از طریق تعامل بین تواناسازها، تسهیل‌کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش شکل می‌گیرد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد:

۱. مهم‌ترین جنبه فهم و درک توانایی برای سازمانی همچون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، در ارتباط با دانش و قابلیت پویای تولید مداوم دانش جدید از توانمندی‌های موجود در سازمان است، با این دید سازمان ناجا، به‌عنوان نهادی که به‌طور مداوم می‌خواهد دانش تولید کند، باید در نحوه تعاملش 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.
۲. در سازمان ناجا با توجه به گستردگی وظایف و پیچیدگی وسیع واحدهای آن 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؛ چرا که ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی 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 به کندشدن روند به‌کارگیری فناوری‌های ارتباطی گردد.
۳. شناسایی نیازهای دانشی امروزه برای سازمان‌های موفق امری حیاتی است، سازمان ناجا نیز از این قاعده مستثنی نیست. یعنی ناجا باید با مشارکت فرماندهان، گروه‌های کاری، استادان، نخبگان و اندیشمندان در حوزه‌های مختلف نیازسنجی دانشی به عمل آورد و براساس آنها اهداف دانشی سازمان را تعیین و برای تحقق اهداف راهبردهای دانشی تدوین نماید.
۴. بسترسازی فرهنگی و ایجاد فرهنگ اعتماد، مشارکت و ایده پروری لازمه اجتناب ناپذیر استقرار مدیریت دانش مطلوب در سازمان ناجاست، پیشنهاد می‌گردد به این موضوعات

- در ناجا بیشتر بها داده شود، اجرای برنامه‌های فرهنگی و تدوین منشور سازمانی که دربرگیرنده ارزشهای اساسی اعتماد و مشارکت باشد می‌تواند، مؤثر باشد.
۵. با توجه به اهمیت و تأثیر عوامل فرهنگی بر تولید دانش در سازمان ناجا کشور، پیشنهاد می‌شود که این سازمان با بذل توجه مسائل فرهنگی به ویژه تلاش جهت ایجاد روحیه یادگیری و نوآوری در سازمان، زمینه را جهت تولید دانش و نوآوری سازمانی فراهم آورد.
۶. در این پژوهش، ویژگی‌های رهبری سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر تولید دانش در بین تواناسازها شناخته شده است بنابراین به نظر می‌رسد توجه به نکات زیر می‌تواند گام مهمی در تسهیل فرایند تولید دانش در سازمان ناجا محسوب گردد.
- الف) جلب توجه مدیران به اهمیت تولید دانش در سازمان؛  
 ب) آموزش مدیران و آشنا سازی آنان با شیوه‌های رهبری دانش آفرین؛
۷. ایجاد و به کارگیری نظام‌ها و فناوری اطلاعاتی مناسب همچون نظام‌های بایگانی مکانیزه و مرکز نگهداری اسناد و مدارک، امکان دسترسی عمومی به شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی درون سازمانی و برون سازمانی و تلاش جهت شکل دهی به یک پایگاه اطلاعاتی جامع بر روی شبکه داخلی می‌تواند تأثیر بسزایی در تسهیم و تولید دانش در سازمان ناجا کشور داشته باشد.
۸. جهت‌گیری سیاست‌های منابع انسانی این سازمان به سوی افزایش سطح تحصیلات، افزایش مهارت‌ها و خلاقیت‌های کارکنان و تأکید بر بهره‌گیری از کارکنان هوشمند می‌تواند بستری مناسب جهت گسترش دانش آفرینی در این سازمان فراهم آورد.
۹. بر اساس یافته‌های این تحقیق اعطای پاداش، به خصوص پاداش‌های مالی، می‌تواند میزان تولید دانش در سازمان ناجا را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین این پیشنهاد می‌گردد که به منظور افزایش میزان تولید دانش در سازمان ساز و کارهای انگیزشی مناسب طراحی شود.
۱۰. منظور گسترش فعالیت‌های دانش آفرینی در سازمان، زمینه را جهت گسترش به کارگیری شبکه‌های ارتباطات اجتماعی، شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی، ایجاد تیم‌های کاری و ایجاد واحدهای رسمی جهت پیشبرد فعالیت‌های دانش آفرینی، فراهم آید.
۱۱. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد تا سازمان به منظور افزایش میزان تولید دانش،

ارتباط میان نظام‌های مختلف موجود در سازمان را گسترش دهد و مسئله استاندارد سازی فرایندها و رویه‌های سازمانی را به نحو خاص مورد تأکید قرار دهد.

۱۲. سازمان ناجا برای حرکت به سمت دانش محوری باید از توانمندی‌های پویایی بر خوردار 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.

## منابع

### منابع فارسی

- ا.ج. داوینپورت، تامس و پرؤساک، لارنس (۱۹۹۸). مدیریت دانش (دکتر حسین رحمان سرشت، مترجم). ناشر شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو.
- الوانی، سید مهدی؛ حبیبی، محبوبه؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۱). بهره‌وری دانش. تهران: انتشارات سمت.
- مختاری، لیل (۱۳۸۶). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اجرای فرایند مدیریت دانش در گروه خودرو سازی سایپا. (پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی) دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی.
- نوناکا، ایکوچیرو و تاکوچی، هیروتاکا (۱۳۸۵). مدیریت دانش، شرکتهای دانش آفرین (علی عطا فر، جبار اسلامی، آنهیتا کاوه و سعید انالویی مترجم). ناشر سماء قلم.
- فایرستون، ژوزف و مارک مک الروی (۱۳۸۷). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید (احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، مترجم). انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.

### منابع انگلیسی

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No.1. Pp107-136
- Bergeron, Bryan (2003). *Essentials of knowledge management*. Published by John Wiley & Sons, Inc
- Caharbaghi, Kazem & Newman, Victor (1997). The crisis of wealth creation. *Journal of management decision* 35/7
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environments*. New York: Oxford University Press.
- Galagan, p. (1997). *Smart companies (Knowledge management)*. *Journal of training and development*. Vol.51 No.12 Pp 20-25
- Gholipour, Rahmatollah, Jandaghi, Gholamreza and Hosseinzadeh, Seyed Ali Akbar (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran. *African Journal of Business Management* Vol. 4(9), pp. 1863-1872, 4. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>

- Gottschalk , Petter (2005). Strategic Knowledge Management Technology, Published by Idea group publishing
- Lee, Heeseok & Choi, Byounggu (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination Journal of Management Information Systems / Summer 2003, Vol. 20, No. 1, pp. 179–228\
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge, building and sustaining the sources of innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mir.M & Rohaman.AS (2003). Organizational Knowledge Creation & Commercialization of State Mail Service. The international journal of public sector management Vol.16. NO.5 Pp 373-392
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. Dynamic Theoty of Organizational Knowledge creation. Organization sience Vol. 5, No. 1, February 1994
- Nonaka, Ikujiro, Von Krogh, George and Nishiguchi, Toshihiro (2000). Knowledge creation. A source of value. Published by Antony Row ltd.
- Sharkie , Rob (2003). Knowledge Creation and Its Place In The Development Of Sustainable Competitive Advantages. Journal of Knowledge Management Vol.7 No.1 Pp 20-31
- Stam, C. D. (2005). Intellectual productivity: Measuring and improving productivity in the intangible economy. International Journal of Learning and Intellectual Capital, 2 (2), 128-146.
- Stam, Christian (2007). Knowledge productivity , designing and testing a method for measuring knowledge productivity in order to give direction to knowledge management initiatives. paper presented in 9th World Congress on Intellectual Capital and Innovation. Hamilton, Ontario, Canada. January 24-26, 2007