

آسیب شناسی و ارائه راهکارهای تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا^۱

جواد جعفری فارسانی^۲

محرم مجرد^۳

علیرضا صوفی^۴

چکیده

هدف اصلی این تحقیق آسیب شناسی و ارائه راهکارهای تسهیم دانش سازمانی به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت دانش بین مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی است. روش تحقیق توصیفی است و جامعه آماری شامل ۲۰۵ نفر از مدیران و فرماندهان ناجا می باشد. پایایی ابزار تحقیق با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱ بوده و روایی ابزار تحقیق با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی سنجیده شده است. نتایج فرضیات تحقیق نشان می دهد که وضعیت کلی تمایل به تسهیم دانش سازمانی بین مدیران و فرماندهان ناجا در سطح مطلوبی است. که از بین عوامل انگیزشی تسهیم دانش سازمانی عوامل ملاحظات هنجاری، ملاحظات روابط گروهی، و از بین عوامل تقویت کننده اعتماد و فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش) بر تمایل مدیران و فرماندهان ناجا به تسهیم دانش سازمانی مؤثر است و از مهمترین موانع شناسایی شده می توان به عدم آگاهی در خصوص منافع فردی و سازمانی و عملیاتی نشدن برخی خلاقیت ها و تجربه خبرگان اشاره کرد.

واژگان کلیدی

مدیریت دانش، تسهیم دانش سازمانی، موانع تسهیم دانش، مدیریت دانش،

پلیس

۱. تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۱۹

۲. کارشناسی ارشد مدیریت

۳. کارشناسی ارشد مدیریت

۴. فارغ التحصیل دانشگاه عالی دفاع ملی و عضو هیئت علمی پژوهشی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا

۱. مقدمه

در عصر ارتباطات و فناوری، دانش، منبع حیاتی سازمانها در عرصه رقابت و عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. بنابراین در سالهای اخیر، سازمانها و شرکتهای مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند به گونه‌ای که مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، مدیریت دانش و سازمانهای دانشی خبر از شدت یافتن این روند می‌دهد. پیتر دراگر با به کارگیری این تعبیرها از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها خبر می‌دهد که در آن به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد (دراگر^۱، ۱۹۹۲). درک نقش واقعی دانش در سازمانها ممکن است به یافتن پاسخی برای این پرسش کمک کند که چرا برخی سازمانها موفق هستند.

بدیهی است در جریان فعالیت تمام سازمانها حتماً دانش سازمانی تولید می‌شود که باید مدیریت شود و در اختیار تمام کارکنان به منظور استفاده دوباره قرار گیرد؛ اما فرق اساسی سازمانهای مبتنی بر دانش یا دانش محور با سایر سازمانها در این است که در این گونه سازمانها، تولید دانش، مأموریتی اصلی تلقی، و بنابراین شیوه مدیریت دانش و ساختارهایی که برای عملیاتی کردن استراتژیهای مدیریت دانش در این گونه سازمانها طراحی و اجرا می‌شود با سایر سازمانها تفاوت خواهد داشت که شیوه‌ها و الگوهای خاص مدیریت، متناسب با نوع مأموریتشان دارند. توسعه، اجرا و استفاده از دانش به استراتژیهای خاصی نیاز دارد که با استراتژیهای سازمان هماهنگ باشد (ابو زید^۲، ۲۰۰۳).

در راستای توسعه منابع انسانی دانشگر در سازمانهای پلیسی، نقش فرماندهان پلیس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این دیدگاه که نوع نگرش آنها به دانش و میزان باورشان به اهمیت و تأثیر دانش بر سرنوشت پلیس و در مجموع فرهنگ آنها بر مبنای نظریه عمومی سیستمها بر نوع نگرش و رفتار و فرهنگ تمام سطوح سازمانی پلیس تأثیر مستقیم می‌گذارد. بدین مناسبت شاید قبل از در پیش گرفتن هرگونه سیاست یا تدبیر معطوف به توسعه دانشوری باید در حوزه امنیت عمومی اطمینان حاصل کرد؛ بر این اساس مجموعه مشاوران انتظامی نقش مهمی را به عهده دارند و بر اساس روالها و ساختارهای مختلف و

1. Drucker

2. Abou. zeid

متفاوت در هر سازمان پلیسی، رسالت توسعه مدیریت را به دوش می کشند. یکی از مهمترین بخشهای مدیریت دانش، انتقال دانش به افراد مناسب یا قرار دادن دانش در جایی است که بدان نیاز است. تسهیم دانش فرایندی است که افراد متقابلاً دانش صریح و ضمنی را مبادله، و مشترکاً دانش جدید خلق، انتقال و نشر دانش، فرصتهایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازهایش، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می کند. تسهیم دانش، فرهنگ تعامل اجتماعی است که دربرگیرنده تبادل دانش کارکنان، تجربه ها و مهارتها در تمام بخش یا سازمان است (لین^۱، ۲۰۰۵). تسهیم دانش مستلزم تمایل افراد و گروه ها در سازمان به تسهیم دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و تسهیم دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروه های کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت جویانه داشته باشند (ریو^۲، ۲۰۰۷).

مدیریت دانش در پلیس به منظور تولید دانش مورد نیاز برای حل مسائل موجود و پیشی گرفتن بر مجرمان به عنوان رقیبان اصلی پلیس، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. دانش، سرمایه ای از نوع غیرمحسوس است که برای مدیریت و توسعه جوامع امروزی جزو ملزومات اصلی است. دانش هر سازمان مرکب از دو نوع است: دانش صریح که مستدل و قابل مستندسازی است و در فرایندی رسمی به دست می آید و دانش ضمنی که در ذهن افسران صفی و ستادی ذخیره می شود و در زمان لازم مورد استفاده آنان قرار می گیرد. دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی میان دانش ضمنی و صریح توسعه می یابد. در عصر اطلاعات سرمایه گذاری اصلی جوامع و سازمانها برای دستیابی به اهداف رقابتی در حوزه دانش و پژوهش است؛ زیرا پیشرفت دانش اتفاقی نیست و به سرمایه گذاری نیازمند است؛ زیرا پلیس بیشترین تعامل را با مردم دارد و مأموریت های آن به گونه ای است که همواره در حال تولید و حل مسئله است؛ به عنوان مثال، حرفه کارآگاهی بهترین مصداق پژوهش گری است.

با توجه به این مسائل می توان ادعا کرد ناجا سازمانی است شدیداً نیازمند دانش و اطلاعات ناب و بهنگام، سازمانی است دارای دانشی فراوان اما ضمنی و مستند نشده

1. Lin

2. Ryu

و بالاخره سازمانی است بیش از هر سازمان دیگری نیازمند تحقق اهدافش به عنوان بستری برای تحقق اهداف هر سازمان دیگری در این اجتماع. این واقعیتها حداقل یک امر را برای ناجا اجتناب ناپذیر می‌سازد و آن روی آوری به مدیریت دانش و اجرای آن به عنوان بهترین ابزار سازماندهی و بهره‌گیری از دانش است؛ هم‌چنین در بند ۱۱ و ۱۲ نظام مدیریت دانش ن. م. ابلاغ شده از ستاد کل ن. م. طی شماره ۲۱۳-۲۰۱/۵-۲ در تاریخ ۱۳۸۸/۷/۴ به نیروی انتظامی انتظامی جمهوری اسلامی ایران ضرورت بحث تسهیم دانش سازمانی در قالب "راه اندازی گروه‌های انتقال تجربه به‌منظور انتقال دانش پنهان فرماندهان و پیشکسوتان به افسران جوان و تسریع در گردآوری، ثبت و مستندسازی خاطرات و تجربه فرماندهان (بویژه شهدا) و انتقال آن به آحاد کارکنان" آمده است.

نکته قابل توجه این است که در سازمانهای پلیسی، دانش مورد نیاز درباره فعالیتهای مجرمانه افراد یا گروه‌های جنایتکار، توسط افسران شاغل در مراکز مختلف پلیسی تهیه می‌شود. اما این دانشها با تغییر و تحولات و جابه‌جایی این افسران از بین می‌رود. هرچند برخی از این اطلاعات ارزشمند در پایگاه‌های داده سازمانهای پلیسی ذخیره می‌شود، ابزارهای مورد نیاز برای بازیابی و کاربردی کردن آنها یا نیست و یا برای مأموریتهای دیگر پلیسی کاربرد ندارد؛ بنابراین شناخت موانع و راهکارهای افزایش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی از اولویتهای اساسی پلیس است.

۲. اهداف پژوهش

- تعیین عواملی که باعث افزایش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی می‌شود.
- شناسایی موانعی که باعث کاهش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی می‌گردد.

۳. سؤالات پژوهش

- تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان در چه سطحی است؟
- چه عواملی باعث افزایش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی می‌شود؟
- چه موانعی باعث کاهش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی می‌گردد؟

۴. تسهیم دانش سازمانی

تسهیم دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است؛ چرا که می‌تواند سبب گسترش سریعتر دانش به بخشهایی از سازمان شود که قادر به بهره‌برداری از آن هستند. در حال حاضر تمرکز بسیاری از سازمانها بر این است که چگونه می‌توانند دانش و بویژه دانش پنهان، را بین افراد سازمان توزیع کنند که در سازمان آنها هست. تسهیم دانش مستلزم تمایل افراد و گروهها در سازمان به تسهیم دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و تسهیم دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروههای کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت‌جویانه داشته باشند (جوه، ۲۰۰۲). انتقال و تسهیم دانش فرصتهایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازهایش، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند. تسهیم دانش فرهنگ تعامل اجتماعی است که دربرگیرنده تبادل دانش کارکنان، تجربه‌ها و مهارتها در تمام بخش یا سازمان است (لین، ۲۰۰۴). تسهیم دانش مجموعه فعالیتهایی است که به گروهها و افرادی که با یکدیگر کار می‌کنند کمک می‌کند تا تبادل دانش بین آنها بهبود یابد؛ افراد به سمت یادگیری بیشتر گرایش یابند و توانایی خود را برای دستیابی اهداف فردی و سازمانی ارتقاء بخشند (گلد، ۲۰۰۱).

۵. موانع تسهیم دانش سازمانی

از آنجا که کاهش اطلاعات به منزله کاهش قدرت است، انتقال دانش برای سازمانهای یادگیرنده، اساسی است. دانش باید مناسب و سریع توزیع شود. به هر حال، شرایط سه‌گانه اصلی ذیل، انتقال اثربخش و بموقع دانش را دچار مشکل می‌کند:

- فرایندهای حیاتی کسب و کار تنها برای افراد معدودی قابل دسترس باشد.
 - دانش در مکان یا زمان مناسب در دسترس نباشد.
 - انتقال و ساختاردهی دوباره ضریب امنیت دانش را افزایش دهد.
- به هر حال، چندین سازمان و شرکت در توسعه سیستم‌های اشتراک دانش خود،

1. Goh

2. Gold

گامهای مهمی را برداشته‌اند؛ برای مثال، شرکت مشاوره‌ای اندرسن، سیستم تبادل دانش را به کار می‌گیرد که اجازه می‌دهد بیش از ۱۷۰۰۰ متخصص حرفه‌ای از ۴۷ کشور جهان از این سازمان برای دستیابی به پایه‌های دانش و دانش مشترک، بهره‌برداری کنند. شرکت شورن، اینترنتها، انباره داده‌ها، گروه افزارها، شبکه‌ها، تابلوی اعلانات و کنفرانس‌های ویدئویی را برای توزیع دانش ذخیره شده به کار می‌گیرد. علاوه بر این، شرکت یاد شده پایه‌های دانش، فهرست اسامی متخصصان، نقشه‌های اطلاعاتی، کتابهای زرد شرکتهای، برنامه‌های کاربردی سفارشی و سایر سامانه‌ها را استفاده می‌کند. شرکت جی تی ایی از سامانه سیلینا استفاده می‌کند که دانش را از طریق تعامل با تعداد زیادی از کاربران کسب می‌کند. این شرکت، این رویکرد را با سامانه آتو اف ای کیو اجرا می‌کند؛ سامانه‌ای که به کاربران برای بازیابی دانش از سیلینا در پاسخ به سؤالاتشان کمک می‌کند. عوامل چهارگانه زیر ممکن است انتقال دانش را در داخل سازمان محدود کنند و در نتیجه بر توان دستیابی، شکل، صحت و معنای آن تأثیر بگذارد: "هزینه، ظرفیت شناختی دریافت کننده، تأخیر پیام به دلیل فرستادن آن بر اساس اولویت، تعدیل و اصلاح ارادی یا غیر ارادی یا تخریب معنای دانش." یکی از شرکتهای یادگیرنده، شرکت آموزش و توسعه بلانچارد است که به پیشرو در انتقال دانش تبدیل شده است. هر سال، شرکت، کنفرانسی را برای ارائه گواهی‌های بین‌المللی خود برگزار می‌کند. یکی از بزرگترین مزایای این کار، توجه به ارزش تبادل دانش و اشتراک فنون برای افزایش توسعه اثربخشی مدیران است. دیل توکس، مدیر فعالیتهای بین‌المللی این شرکت بیان می‌کند که برگزاری این کنفرانس در واقع تجربه توسعه ذهنی است (مارکوارت، ۱۹۹۶)؛ هم‌چنین این شرکت از تبادلات کارکنان حمایت می‌کند. بر اساس این برنامه، هر کارمندی از سازمانهای گواهی دهنده، می‌تواند برای شش ماه در شرکت آموزش و توسعه بلانچارد کار کند. این امر شناخت بهتر از رویکردها، محصولات و کارکنان بلانچارد را فراهم می‌سازد؛ به همین ترتیب، این شرکت به کارکنانش اجازه می‌دهد در دوره‌های کارآموزی مختلفی شرکت کنند که سایر سازمانهای گواهی دهنده برگزار می‌کنند. آنها در چنین موقعیتی می‌توانند درباره این شرکتهای، برنامه‌ها و محصولات، فرهنگ سازمانی و محلی خود بیاموزند. نمونه‌های دیگری از انتقال دانش در شرکتهای مربوط به استفاده از سامانه تابلوی اعلانات الکترونیکی

در شرکت دیجیتال اکیوپمنت و سامانه جلسات تعاملی منظم در شرکت کداک ایستمن است که در آن بیش از ۱۰۰۰ کارمند ارشد، دانش خود را درباره مسائلی مانند شاخصها و نتایج انتقال دانش به اشتراک می‌گذارند.

مایکل دارلینگ معاون اجرایی منابع انسانی در بانک امپریال تجارت کانادا بیان می‌کند که دانش سازمانی بسیاری سازمانها جمع‌آوری نشده است؛ "آن تنها در مغز افراد است". این دانشها، بیش از وقایع است؛ آنها شامل تجربیات، استعدادها، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی است. سازماندهی، چارچوبدهی، قرار دادن دانش در دسترس دیگران، جستجوی راههای افزایش مفید بودن این دانش با مشارکت همه سامانه‌های سازمان آغاز می‌شود که هدف بسیاری از آنها از نظر منطقی در مدیریت و توسعه منابع انسانی ریشه دارد. امروزه بسیاری از سازمانها از مزایا و منافع تسهیم دانش در سازمان آگاه هستند و تلاش می‌کنند تا جریان دانش را در سازمان آسان سازند و بهبود بخشند؛ اما متأسفانه موانع بسیاری بر سر راه جریان دانش در سازمان هست که مدیران ارشد و میانی سازمان باید این موانع را مدنظر داشته باشند و در راستای رفع آنها اقدام کنند. این موانع را طبق نظر ریو (۲۰۰۷) می‌توان به سه دسته کلی موانع انسانی، ساختاری و فناورانه تقسیم کرد (ریو، ۲۰۰۷):

۱-۵. موانع انسانی

- کمبود زمان برای تسهیم دانش و شناخت همکاری که به دانش خاصی نیاز دارند.
- هراس از اینکه تسهیم دانششان موقعیت شخصی آنها را به مخاطره بیندازد.
- عدم آگاهی و اطلاع از اینکه دانش آنها می‌تواند برای دیگرانی در سازمان ارزشمند و قابل استفاده باشد.
- بعضی افراد تسهیم دانش را کاری اضافه و غیرضروری می‌دانند.
- افراد به تسهیم دانش عادت نکرده‌اند و تسهیم دانش یکی از عادات کاری آنها نیست.

۲-۵. موانع سازمانی

- سازمان استراتژی منسجم مدیریت و تسهیم دانش ندارد.
- نبودن سبک رهبری مناسب در سازمان که مزایا و منافع تسهیم دانش را به کارکنان تفهیم کند.

- سازمان سلسله مراتب زیادی دارد و مدیران بر مبنای قدرت رسمی در سازمان ارتقایی یابند.
- سازمان فضای رسمی و غیر رسمی لازم برای تشریک مساعی، خلق و تسهیم دانش فراهم نمی‌کند.
- سازمان از بعضی از جنبه‌ها، نیازمند تغییرات فرهنگی است.

۵-۳. موانع فناورانه

- سامانه فناوری اطلاعات یکپارچه و ابزارهای آن قادر به پشتیبانی از فرایندهای کاری افراد و جریانهای ارتباطی آنها نیست.
- عدم مطابقت بین نیازهای افراد و سامانه یکپارچه اطلاعاتی
- سامانه اطلاعاتی و ابزارهای آن توان کافی ندارد.
- افراد به دلیل عدم آشنایی به استفاده از سیستم اطلاعاتی و ابزارهای آن تمایلی ندارند.
- افراد، انتظارات و توقعات دست نیافتنی از سامانه فناوری اطلاعات دارند.

۶. مدیریت دانش و تسهیم دانش سازمانی در پلیس

با پیچیده‌تر شدن سازمانها، سرعت سریع تغییرات، افزایش روند جهانی شدن، تحولات فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی اعم از گسترش جوامع شبکه‌ای، رسانه‌های جدید و نوآوریهای آموزشی، ضرورت بازبینی شیوه‌های مدیریت اطلاعات و دانش، بیش از پیش احساس می‌شود؛ چرا که زمانی که ساختارهای سازمانی قدیمی با فناوریهای جدید آمیخته شود حاصلی جز افزایش هزینه‌ها برای آن سازمان نخواهد داشت. سازمان پلیس به عنوان نهادی اجتماعی، که حافظ جان و مال مردم است، وظایف و مسئولیتهای متعددی دارد که تحقق هر کدام از آنها نیازمند به گرفتن تصمیمات واقع‌گرایانه است که این امرتها از طریق مدیریت دانش و اطلاعات تحقق پذیر است. مدیریت دانش با ساده‌سازی و اصلاح فرایند مشارکت، توزیع، ابداع یا آفرینش، گردآوری و درک دانش می‌تواند به تصمیمات نوآورانه در سازمان پلیس کمک کند و آن را از سازمانی بوروکراتیک به سازمانی دانش‌محور، نوآور و روزآمد تبدیل سازد. با توجه به این موضوع، که مدیریت دانش عامل موفقیت در نیروی پلیس شناخته شده است (دین و همکاران ۲۰۰۸ و جک سنترکس، ۲۰۰۵)، مدیریت اطلاعات و دانش در نیروی همکاران انتظامی بسیار با اهمیت است؛ چرا که بیشتر

بخشهای نیروی انتظامی در گردآوری و تهیه مستمر اطلاعات کیفی فعال هستند؛ این امر می‌تواند، اعلام وضعیت مشکوک و یا بررسی صحنه جرم و وقوع حوادث را در جامعه در برگیرد. برنامه‌ریزی مبتکرانه در پاسخ به موقعیتها، حاصل اطلاعات کیفی و دسترسی به منابع مورد نیاز است که به خدمات و عملکرد کیفی منجر می‌شود. مدیریت دانش، سازمان پلیس را از سازمانی بوروکراتیک به سازمان دانشمدار تغییر می‌دهد. بنت و بنت (به نقل از گاسچاک^۱ ۲۰۰۹) ادعا می‌کنند، مدیریت دانش، نظام انطباق جویانه پیچیده‌ای است که عناصر و عوامل متعدد خودسازمان دهنده دارد و این امر موجب می‌شود سازمان به بیشتر هدفهای خود دست یابد و مطابق با قواعد درون بافت سازمان و روابط با سایر عوامل آن عمل کند. این نظام ترکیبی از سطوح سلسله مراتبی تشکیل می‌شود که به عنوان نیروهای خودسازمان دهنده به شمار می‌آیند و به شکل گروه‌های کاری، بخشها و سایر ساختارهایی عمل می‌کنند که با آنها پیوند مشترک دارند. علوم انتظامی، مطالعه علمی پلیس به عنوان مؤسسه و در نظر گرفتن اقدامات پلیسی به عنوان فرایند است. این علم، کاربردی است که از روشهای مختلفی، ترکیب یافته و موضوع آن به حوزه فعالیتهای پلیس مربوط است و شامل همه آن چیزهایی است که پلیس انجام می‌دهد. علوم انتظامی درصدد تبیین واقعیتها و کسب دانش درباره واقعیت فعالیتهای پلیسی به منظور گردآوری یافته‌های تعمیم‌پذیر است تا توان پیش‌بینی وضعیت احتمالی را برای پلیس امکان‌پذیر سازد. موضوعات اساسی در علوم انتظامی شامل راهبردها و سبکهای اقدامات پلیسی است و از این رو مدیریت دانش و اطلاعات در ارکان مختلف درون سازمان و برون سازمانی می‌تواند مفید واقع شود (گاسچاک، ۲۰۰۹).

با توجه به اهمیت کاربرد مدیریت دانش در نیروی انتظامی، الگوهای مختلفی به‌منظور تبیین فرایند و عوامل اثربخش آن توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران مطرح شده است. الگوهای مدیریت دانش و اطلاعات هر کدام از آنها مزایا و محدودیتهایی دارد. فرض اصلی مدیریت دانش در پلیس این است که نهایت کاربرد این الگوها باید افسران پلیس را به حل مسائل و رفع مشکلاتی قادر سازد که با آن روبه‌رو هستند؛ از این رو کاربرد این الگوها می‌تواند اثربخشی کار افسران پلیس را ارتقا بخشد.

۷. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده که این پرسشنامه ۴۴ سؤال دارد. در طراحی این قسمت سعی شده است که سؤالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشد. برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایجترین مقایسه‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق، مدیران و فرماندهان ستاد ناجا هستند. در این تحقیق به دلیل اینکه تعداد جامعه آمار مشخص، و شانس مدیران و فرماندهان برای انتخاب شدن باهم یکسان است از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز نزدیک به ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۰۵ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود که ویژگیهای مختلف را اندازه‌گیری می‌کند. بدین منظور با استفاده از داده‌های این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات (عوامل انگیزشی تسهیم دانش، عوامل تقویت کننده تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش و تسهیم دانش سازمانی) عدد ۰/۹۱ به دست آمد و برای تک تک عوامل انگیزشی تسهیم دانش، عوامل تقویت کننده تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش و تسهیم دانش سازمانی بیشتر از ۰/۷۰ به دست آمد. این اعداد نشاندهنده این است که پرسشنامه مورد استفاده از توان اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

جدول (۱): جدول عوامل نگیزشی تسهیم دانش، عوامل تقویت کننده تسهیم دانش، موانع

تسهیم دانش و تسهیم دانش سازمانی

متغیرها	عوامل	شاخصها
تسهیم دانش سازمانی	فعالیت‌های تسهیم دانش سازمانی	۱. همواره در حل مسائل سازمانی به همدیگر یاری می‌کنیم. ۲. در سازمان ما تصمیم‌گیری همواره مشارکتی صورت می‌پذیرد. ۳. در تصمیم‌گیریهای واحد سازمانی مشارکت کامل دارم. ۴. هنگامی که در وضعیت سخت تصمیم‌گیری قرار می‌گیرم براحتی از همکارانم مشورت می‌گیرم. ۵. همواره به همکارانم پیشنهادهایی برای اجرای بهتر کارهایشان عرضه می‌کنم. ۶. تمایل دارم تجربیات کاری را با همکارانم به اشتراک گذارم. ۷. تمایل دارم مهارت‌های تحصیلی خود را با همکارانم به اشتراک گذارم.
عوامل تسهیم دانش	منفعت فردی	۱. در سازمان ما همواره انتقال تجربیات تحسین برانگیز است. ۲. به اشتراک گذاشتن دانش با همکارانم عملی لذت بخش است. ۳. وقتی دانشم را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم، عقیده دارم آنها نیز در آینده دانش خود را با من در میان می‌گذارند. ۴. باور دارم به اشتراک گذاشتن دانش با همکارانم موجب ارتقای جایگاه سازمانی من می‌شود.
عوامل تسهیم دانش	ملاحظات روابط گروهی	۵. تسهیم دانش سازمانی موجب افزایش عملکرد همکاران می‌شود. ۶. تسهیم دانش سازمانی موجب ارتقای عملکرد واحد سازمانی در آینده می‌گردد. ۷. به اشتراک گذاشتن دانش، عاقلانه، و برای بهبود عملکرد سازمان ضروری است. ۸. اشتراک گذاشتن دانش با همکارانم، موجب افزایش دانش سازمان می‌شود.
عوامل تسهیم دانش	ملاحظات هنجاری	۹. ما در واحد سازمانی هدف مشترکی داریم. ۱۰. اینجانب و همکارانم در خصوص اهداف مشترکمان متعهد هستیم. ۱۱. همواره با همکارانم در خصوص موضوعات مشترکی نگرانی داریم. ۱۲. احساس می‌کنم من و همکارانم سعی می‌کنیم اهداف مختلفی را محقق سازیم.
عوامل تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش)	۱. هنگامی که در کارهای سازمانی اشتباهی رخ می‌دهد از سوی مدیر بالادستی حمایت صورت می‌پذیرد. ۲. در سازمان ما تشویق و تمجید از تنبیه و توبیخ بیشتر است. ۳. در سازمان ما کارهای مثبت و مفید مورد تشویق قرار می‌گیرد. ۴. در سازمان ما کارکنان برای کارها با رویکردهای خلاقانه تشویق می‌شوند.
عوامل تسهیم دانش	اعتماد	۵. تسهیم دانش سازمانی موجب صمیمیت بیشتر همکاران می‌شود. ۶. در واحد سازمانی رابطه بسیار دوستانه و صمیمی دارم. ۷. به تواناییها و شایستگی‌های همکارانم باور کامل دارم. ۸. تمایل دارم گزارشهای داخلی و اسناد اداری را با همکارانم به اشتراک گذارم. ۹. اینجانب و همکارانم به یکدیگر اعتماد کامل داریم.
عوامل تسهیم دانش	سرمایه اجتماعی	۱۰. فکر می‌کنم وقتی دانشم را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم، همکارانم در مواقع لازم دانش سازمانی خود را به اشتراک می‌گذارند. ۱۱. زمان مناسبی را برای گفتگو با همکارانم اختصاص می‌دهم. ۱۲. همواره ارتباط مستمری با همکارانم در خصوص امور سازمانی دارم. ۱۳. چون همکارانم دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، عادلانه است که دانش خود را با همکارانم به اشتراک بگذارم. ۱۴. در خصوص تعدادی از همکارانم تا حد زیادی شناخت کامل دارم.

ادامه جدول (۱): عوامل نگیزشی تسهیم دانش، عوامل تقویت کننده تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش و تسهیم دانش سازمانی

<p>۱. در تصمیم گیریهای مرتبط با روشهای جدید کار مشارکت می کنم.</p> <p>۲. کارها قوانین و فرایندهای مشخصی دارد.</p> <p>۳. همواره کارها را بر اساس قوانین و روشهای سازمانی انجام می دهم.</p> <p>۴. در سازمان ما کارکنان با قوانین سازمانی برای کارها محدود نمی شوند.</p> <p>۵. در سازمان ما قوانین برای کار خلاقانه، انعطاف لازم را دارد.</p>	موانع ساختاری تسهیم دانش	
<p>۶. همواره در پی پیدا کردن راه های جدید برای کار هستم.</p> <p>۷. هیچ گاه از ارائه تجربیات خود نگرانی ندارم که از اشتباهات سازمانی به دست آوردهام.</p> <p>۸. تمایلی به کارها با روشهای جدید ندارم؛ حتی اگر روشهای جاری ایراداتی داشته باشد.</p> <p>۹. در سازمان ما کارکنان تمایل دارند با استناد به اطلاعاتشان بر خلاف عقیده گروه اظهار نظر کنند.</p> <p>۱۰. در سازمان ما کارکنان تمایل دارند در زمینه کاری با افراد سایر گروه ها به بحث و تبادل نظر بپردازند.</p> <p>۱۱. هنگامی که به همکارانم در حل مسائل کارشان کمک می کنم، احساس خوشایندی دارم.</p>	موانع تسهیم دانش سازمانی	جوسازمانی (شجاعت و همدلی)

۸. یافته‌های تحقیق

پس از اینکه پژوهشگر روش تحقیق خود را مشخص، و با استفاده از ابزارهای مناسب، داده‌های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه‌های خود جمع‌آوری کرد، اکنون نوبت این است که با بهره‌گیری از شیوه‌های آماری که با روش تحقیق، نوع متغیرها و... سازگاری دارد، داده‌ها را دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل کند و در نهایت فرضیه‌هایی را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده‌اند در بوته آزمایش قرار دهد و تکلیف آنها را روشن کند و سرانجام بتواند پاسخی (راه حلی) برای پرسش بیابد که تحقیق تلاش سامانمند برای به دست آوردن آن بود (خاکی، ۱۳۸۶).

در بخش آمار توصیفی از جدولهای فراوانی و نمودارهای دایره‌ای برای تحلیل ۴ سؤال وضعیت پاسخ دهندگان کمک گرفته شده است. در بخش آمار استنباطی ابتدا برای بررسی فرض عادی بودن یا نبودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که براساس نتایج آن می‌توان نسبت به انتخاب آزمون مورد نظر (پارامتری یا ناپارامتری) اقدام کرد. قبل از واردن شدن به مرحله آزمون فرضیات با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی از صحت الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شده است. برای آزمون

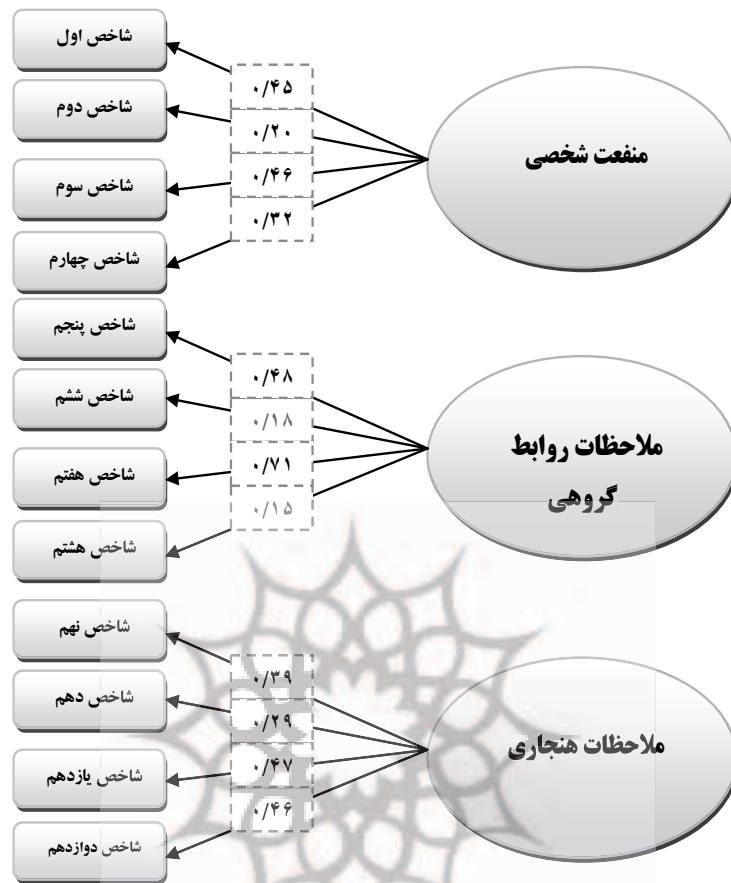
فرضیات پژوهش از آزمون پارامتری یعنی ضرایب همبستگی و الگوی رگرسیون سلسله مراتبی استفاده به عمل آمده است. سپس از ضریب استاندارد شده بتا (β) در معادلات رگرسیون به منظور تعیین وجود و توان رابطه‌ها در الگوی مفروض، استفاده شده است. شیوه عمل برای هر فرضیه چنین بوده که در مرحله اول متغیر مستقل و متغیر تعدیلگر به تفکیک وارد الگوی رگرسیون شده است؛ سپس تأثیر متغیر تعدیلگر، با وارد کردن اثر متقابل بین متغیر مستقل و تعدیلگر و ارزیابی اثر آن بر متغیر وابسته به عنوان مرحله دوم، مورد آزمون قرار گرفت و این روش برای تمام فرضیه‌ها تکرار شد؛ هم‌چنین موارد یاد شده در سؤال باز پرسشنامه در پایان فصل به دو قسمت موانع تسهیم دانش سازمانی و راهکارهای پیشنهادی تقسیم شده است.

قبل آزمون فرضیات باید آزمونهای مناسب تعیین و روایی ابزار تحقیق بررسی شود؛ لذا ابتدا از آزمونهای کولموگروف-اسمیرنوف به منظور بررسی توزیع داده‌ها و تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روایی سازه ابزار تحقیق استفاده شده است. نتایج بررسی عادی بودن تحقیق نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای تحقیق توزیع عادی دارد (جدول ۱).

جدول (۲): بررسی عادی بودن متغیرها

متغیر	سطح معنی داری	آماره آزمون	سطح آزمون	نتیجه گیری
منفعت فردی	۰,۷۶۰	۰,۵۳۵	۰,۰۵	نرمال است
ملاحظات هنجاری	۰,۱۶۰	۱,۲۸۷	۰,۰۵	نرمال است
ملاحظات روابط گروهی	۰,۹۳۰	۰,۱۸۲	۰,۰۵	نرمال است
فرهنگ سازمانی	۰,۵۷۰	۰,۷۵۹	۰,۰۵	نرمال است
اعتماد	۰,۵۴۰	۰,۹۱۲	۰,۰۵	نرمال است
سرمایه اجتماعی	۰,۳۴۰	۱,۰۶۷	۰,۰۵	نرمال است
جو سازمانی	۰,۵۵۰	۰,۹۰۱	۰,۰۵	نرمال است
موانع ساختاری	۰,۱۵۰	۱,۲۹۴	۰,۰۵	نرمال است
تسهیم دانش سازمانی	۰,۵۳۰	۰,۹۵۲	۰,۰۵	نرمال است

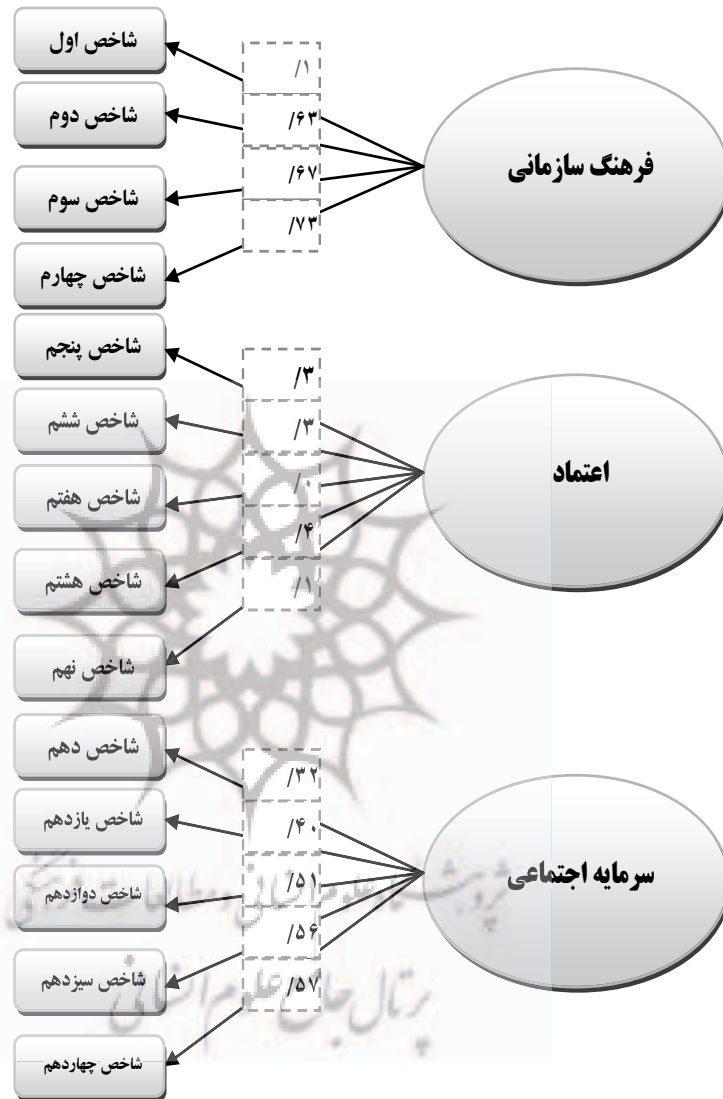
قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات لازم است از صحت الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان یابیم؛ لذا در ادامه الگوهای اندازه‌گیری این متغیرها به ترتیب آورده می‌شود که این کار با الگوی معادلات ساختاری انجام می‌گیرد.



Chi-square = 108.67, df=51, p-value = 0.0000, RMSEA = 0.074

نمودار(۱): الگوی اندازه‌گیری عوامل انگیزشی تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل در می‌یابیم که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای عوامل انگیزشی، مناسب است؛ چون مقدار کای دو آن به درجه آزادی از ۳ کوچکتر و مقدار RMSE آن کم، و مقدار GFI و AGFI بیش از ۹۰ درصد است. بار عاملی تمام سؤالات به جز سؤالات ۵ و ۳۹ از ۰/۳ بزرگتر است. بنابراین از تمام سؤالات به جز دو سؤال یاد شده در آزمون فرضیات استفاده می‌شود؛ لذا الگوی اندازه‌گیری عوامل انگیزشی تسهیم

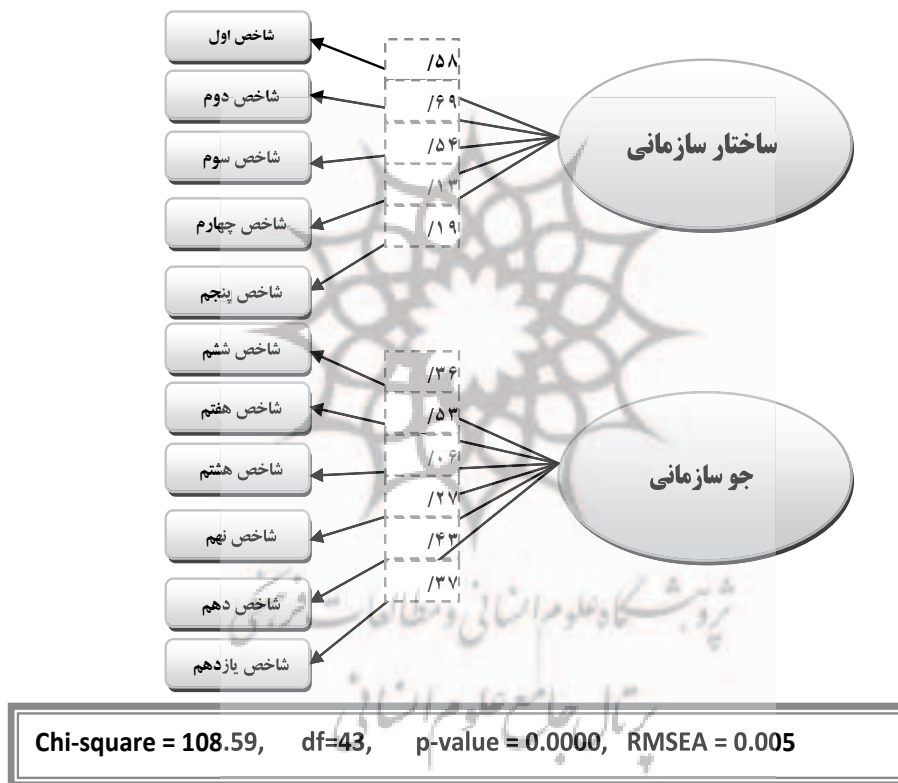
دانش سازمانی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با حذف دو شاخص ششم و هشتم، برازش مناسبی دارد.



Chi-square = 194.24, df=74, p-value = 0.0000, RMSEA = 0.089

نمودار (۲): الگوی اندازه گیری عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان

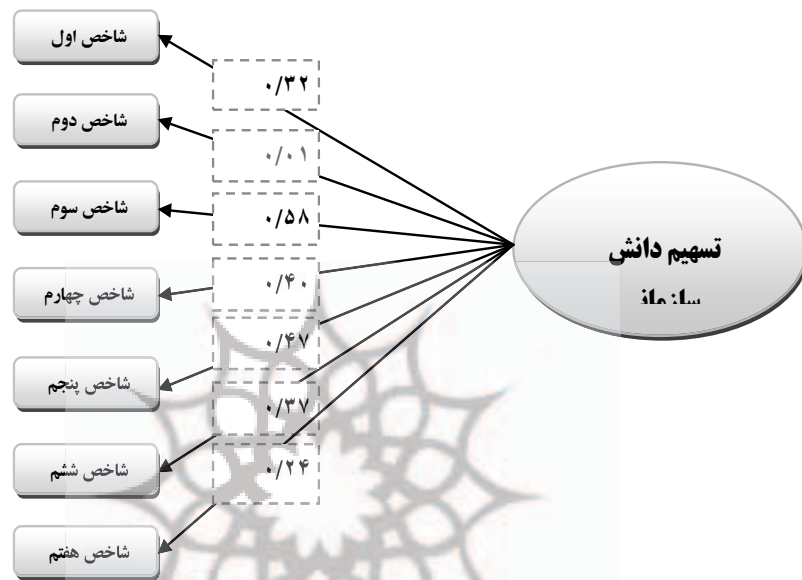
با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل متوجه می‌شویم که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی، مناسب است؛ چون مقدار کای دو آن به درجه آزادی از ۳ کوچکتر و مقدار RMSEA آن کم، و مقدار GFI و AGFI بیش از ۹۰ درصد است. بار عاملی تمام سؤالات به جز سؤالات ۱۳، ۳۰ و ۴۴ از ۰/۳ بزرگتر است. بنابراین از تمام سؤالات به جز سه سؤال یاد شده در آزمون فرضیات استفاده می‌شود؛ لذا الگوی اندازه‌گیری عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با حذف سه شاخص اول، هفتم و نهم، برازش مناسبی دارد.



نمودار(۳): الگوی اندازه‌گیری متغیرهای موانع تسهیم دانش سازمانی

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل در می‌یابیم که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای موانع تسهیم دانش سازمانی ناجا مناسب است؛ چون مقدار کای دو آن به درجه آزادی از ۳ کوچکتر و مقدار RMSEA آن کم، و مقدار GFI و AGFI بیش از ۹۰ درصد است.

بار عاملی تمام سؤالات به جز سؤالات ۱۴، ۲۴ و ۲۶ از ۰/۳ بزرگتر است. بنابراین از تمام سؤالات به جز سه سؤال یاد شده در آزمون فرضیات استفاده می‌شود؛ لذا الگوی اندازه‌گیری موانع تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا با حذف سه شاخص چهارم، پنجم و هشتم، برازش مناسبی دارد.



Chi-square = 22.73, df=14, p-value = 0.0000, RMSEA = 0.005

نمودار (۴): الگوی اندازه‌گیری تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل متوجه می‌شویم که الگوی اندازه‌گیری متغیر تسهیم دانش سازمانی ناجا، مناسب است؛ چون مقدار کای دو آن به درجه آزادی از ۳ کوچکتر و مقدار RMSEA آن کم، و مقدار GFI و AGFI بیش از ۹۰ درصد است. بار عاملی تمام سؤالات به جز سؤال ۵ از ۰/۳ بزرگتر است بنابراین از تمام سؤالات به جز سؤال یاد شده در آزمون فرضیات استفاده می‌شود؛ لذا الگوی اندازه‌گیری تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا با حذف شاخص دوم، برازش مناسبی دارد.

فرضیه اول: وضعیت تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا در سطح مناسبی (بیشتر از میانگین) قرار دارد.

چون مقدار سطح معنی داری تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ۰/۰۰۰، و از سطح آزمون (۵/۰۵) کوچکتر است، میانگین متغیر تسهیم دانش سازمانی (۴/۰۴) تفاوت معنی داری با میانگین در نظر گرفته شده (۳) دارد. با توجه به اینکه میانگین تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان (۴/۰۴) از میانگین در نظر گرفته شده (۳) بزرگتر است، فرض یک را نتیجه می گیریم. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد؛ هم چنین با توجه به نتایج جدول بالا تمامی شاخصهای اندازه گیری متغیر تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی معنی دار، و دارای میانگینی از ۳ بزرگتر است. لذا با اطمینان کامل می توان گفت وضعیت تمایل به تسهیم دانش سازمانی بین مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی در سطح مناسبی است. با توجه به میانگین ها میزان تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی می توان گفت تمایل به تسهیم دانش سازمانی در سطح مناسبی است که در این میان تمایل مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی به اشتراک گذاشتن تجربیات کاری با میانگین (۴/۳۰) و تمایل به تصمیم گیری مشارکتی در واحد سازمانی با (۳/۸۹) دارای بیشترین میانگین و کمترین میانگین است.

فرضیه دوم: عوامل منافع فردی، ملاحظات روابط گروهی، ملاحظات هنجاری، فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش)، اعتماد و سرمایه اجتماعی به افزایش تمایل مدیران و فرماندهان ناجا به تسهیم دانش سازمانی منجر می شود.

جدول (۳): نتایج تحلیل رگرسیونی برای متغیر عوامل انگیزشی

متغیر	سطح معنی داری	ضریب استاندارد
منافع فردی	۰.۱۷۷	-۰.۰۸۳
ملاحظات روابط گروهی	۰.۰۰۲	۰.۱۸۵
ملاحظات هنجاری	۰.۰۲۴	۰.۱۳۱

چون مقدار سطح معنی داری متغیرهای ملاحظات روابط گروهی (۰/۰۰۲) و ملاحظات هنجاری (۰/۰۲۴) از سطح آزمون ۰/۰۵ کوچکتر است با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را برای این دو متغیر نتیجه می گیریم. پس متغیرهای ملاحظات روابط گروهی و ملاحظات

هنجاری در الگو باقی می ماند و مقدار ضریب آنها به ترتیب $0/185$ و $0/131$ است؛ لذا ملاحظات روابط گروهی و ملاحظات هنجاری به عنوان متغیرهای انگیزشی دارای تأثیر مثبت و معنی داری بر تسهیم دانش سازمانی مدیران است.

جدول (۴): نتایج تحلیل رگرسیونی برای متغیر عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی

متغیر	سطح معنی داری	ضریب استاندارد
فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش)	$0/017$	$0/150$
اعتماد	$0/000$	$0/499$
سرمایه اجتماعی	$0/813$	$-0/015$

چون مقدار سطح معنی داری متغیرهای فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش) ($0/017$) و اعتماد ($0/000$) از سطح آزمون $0/05$ کوچکتر است با اطمینان 95 درصد فرض یک را برای این دو متغیر نتیجه می گیریم. پس متغیرهای فرهنگ سازمانی و اعتماد در الگو باقی می ماند و مقدار ضریب آنها به ترتیب $0/150$ و $0/499$ است؛ لذا فرهنگ سازمانی و اعتماد به عنوان متغیرهای تقویت کننده دارای تأثیر مثبت و معنی داری بر روی تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان است.

فرضیه سوم: موانع جو سازمانی (همدلی و شجاعت) و ساختار سازمانی (رسمیت و تمرکز) باعث کاهش تمایل مدیران به تسهیم دانش سازمانی می شود.

جدول (۵): نتایج تحلیل رگرسیونی برای متغیر موانع تسهیم دانش سازمانی

متغیر	سطح معنی داری	ضریب استاندارد
همدلی	$0/000$	$-0/248$
شجاعت	$0/278$	$-0/072$
تمرکز	$0/139$	$-0/051$
رسمیت	$0/007$	$-0/303$

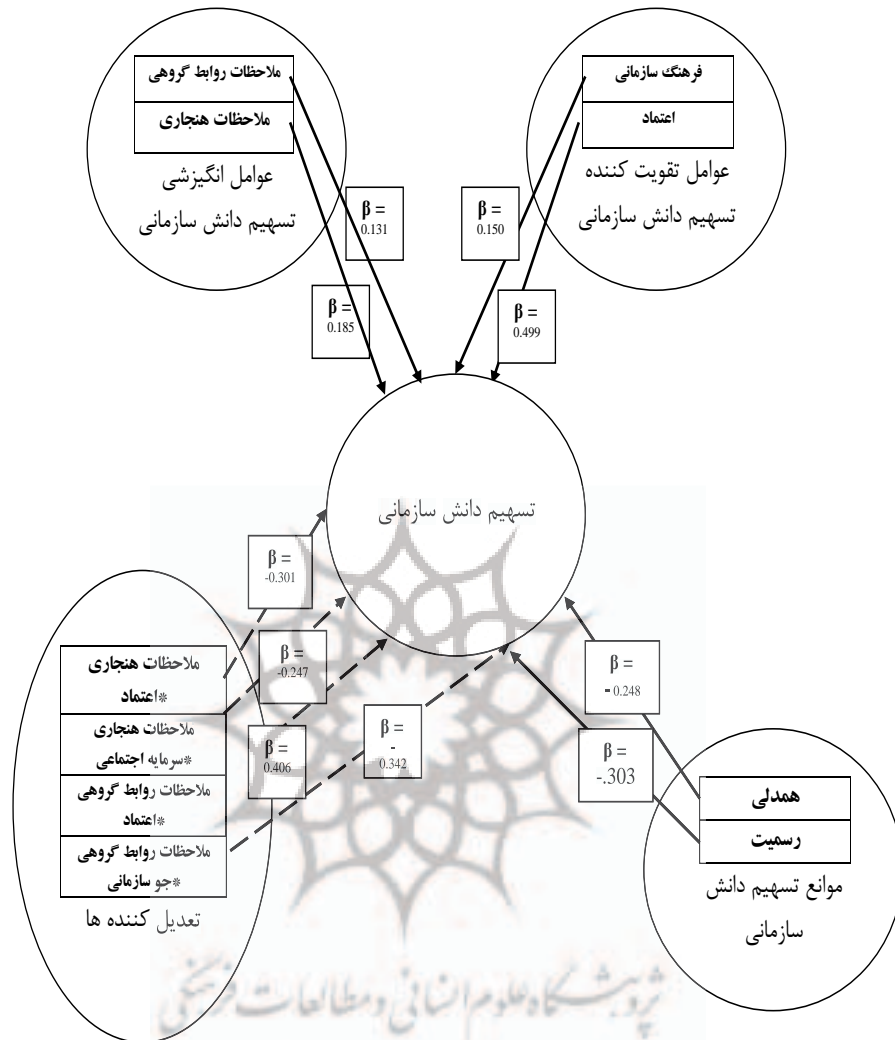
چون مقدار سطح معنی داری متغیر همدلی ($0/000$) و رسمیت ($0/007$) از سطح آزمون $0/05$ کوچکتر است، با اطمینان 95 درصد فرض یک را برای این دو متغیر نتیجه می گیریم. پس متغیر همدلی و رسمیت به عنوان موانع تسهیم دانش سازمانی در الگو باقی می ماند و مقدار ضریب آنها به ترتیب $-0/248$ و $-0/303$ است؛ لذا موانع همدلی و رسمیت دارای تأثیر منفی و معنی داری بر تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی است.

فرضیه چهارم: عوامل تقویت کننده و موانع تسهیم دانش سازمانی عوامل انگیزشی مؤثر بر تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی را تعدیل می کنند.

چون مقدار سطح معنی داری روابط تعدیل کننده (ملاحظات هنجاری * اعتماد)، (ملاحظات هنجاری * سرمایه اجتماعی)، (ملاحظات روابط گروهی * اعتماد) و (ملاحظات روابط گروهی * جو سازمانی) از سطح آزمون ۰/۰۵ کوچکتر است با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را برای این روابط نتیجه می گیریم. پس روابط (ملاحظات هنجاری * اعتماد)، (ملاحظات هنجاری * سرمایه اجتماعی)، (ملاحظات روابط گروهی * اعتماد) و (ملاحظات روابط گروهی * جو سازمانی) به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در الگو باقی می ماند؛ یعنی تعاملات الف) ملاحظات هنجاری با اعتماد ب) ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی ج) ملاحظات روابط گروهی با اعتماد د) ملاحظات روابط گروهی با جو سازمانی دارای تأثیر تعدیلگری بر رابطه عوامل انگیزشی با تسهیم دانش سازمانی است.

ضرایب تأثیر هر کدام از این تعاملات به ترتیب ۰/۳۰۱- ، ۰/۲۴۷- ، ۰/۴۰۶ و ۰/۳۴۲- است. ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد نشاندهنده این است که در صورتی که تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می رود؛ هم چنین در خصوص ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می رود؛ هم چنین در خصوص ضریب منفی تعامل ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی از بین می رود؛ هم چنین ضریب مثبت تعامل ملاحظات روابط گروهی با اعتماد نشاندهنده این است که با افزایش اعتماد تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی مدیران افزایش می یابد.

با توجه به نتایج فرضیات الگوی ذیل نتیجه گرفته می شود:



نمودار (۵): الگوی نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

با توجه به نتایج فرضیات الگوی تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح یاد شده است. همان‌طور که در نتایج فرضیات آمده است با بررسی عوامل مؤثر به تسهیم دانش سازمانی عوامل ملاحظات روابط گروهی و ملاحظات هنجاری به عنوان متغیرهای انگیزشی و فرهنگ سازمانی و اعتماد به عنوان متغیرهای تقویت کننده دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تسهیم دانش سازمانی است. میزان تأثیر هر یک از عوامل به این شرح است: ملاحظات

روابط گروهی ۰/۱۸۵، ملاحظات هنجاری ۰/۱۳۱، فرهنگ سازمانی ۰/۱۵۰ و اعتماد ۰/۴۹۹؛ لذا اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را بر تمایل به تسهیم دانش سازمانی دارد به گونه‌ای که با یک واحد تغییر در اعتماد سازمانی ۰/۴۹۹ واحد تسهیم دانش سازمانی افزایش می‌یابد؛ هم‌چنین با بررسی موانع تأثیرگذار به تسهیم دانش سازمانی عوامل همدلی و رسمیت دارای تأثیر منفی و معنی‌داری بر تسهیم دانش سازمانی است. میزان تأثیر هر یک از عوامل به این شرح است:

همدلی ۰/۲۴۸- و رسمیت ۰/۳۰۳-؛ لذا رسمیت سازمانی بیشترین تأثیر را بر تمایل به تسهیم دانش سازمانی دارد به گونه‌ای که با یک واحد تغییر در رسمیت سازمانی ۰/۳۰۳ واحد تسهیم دانش سازمانی کاهش می‌یابد؛ هم‌چنین تعاملات الف) ملاحظات هنجاری با اعتماد ب) ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی ج) ملاحظات روابط گروهی با اعتماد د) ملاحظات روابط گروهی با جو سازمانی دارای تأثیر تعدیلگری بر رابطه عوامل انگیزشی با تسهیم دانش سازمانی است.

ضرایب تأثیر هر کدام از این تعاملات به ترتیب ۰/۳۰۱، ۰/۲۴۷-، ۰/۴۰۶ و ۰/۳۴۲- است. ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد نشان‌دهنده این است که در صورتی که تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود. ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود. ضریب منفی تعامل ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود. ضریب مثبت تعامل ملاحظات روابط گروهی با اعتماد نشان‌دهنده این است که با افزایش اعتماد تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی افزایش می‌یابد.

۹. بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه آزمون تفاوتی t و میانگین تمایل به تسهیم دانش سازمانی (۴/۰۴) نشان می‌دهد که تمایل به تسهیم دانش سازمانی بین مدیران و فرماندهان در سطح مناسبی است. با توجه به این موضوع، که تسهیم دانش فرایندی است که افراد متقابلاً دانش صریح و ضمنی را مبادله، و مشترکاً دانش جدید خلق می‌کنند، انتقال و نشر دانش فرصتهایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازهایش، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند (لین^۱، ۲۰۰۵). بنابراین به صورت کلی می‌توان گفت که تمایل زیاد به تسهیم دانش سازمانی بین مدیران و فرماندهان می‌تواند به عنوان مزیتی استراتژیک در نیروی انتظامی مورد توجه قرار گیرد. تمایل زیاد به تسهیم دانش سازمانی هم‌چنین می‌تواند نشان‌دهنده توان مناسبی برای اجرای برنامه‌های موفق مدیریت دانش باشد. فرهنگ سازمانی (حمایت و پاداش)، اعتماد و سرمایه اجتماعی به افزایش تمایل مدیران و فرماندهان به تسهیم دانش سازمانی منجر می‌شود. نتیجه آزمون همبستگی و رگرسیون نشان داد که از بین عوامل انگیزشی تسهیم دانش سازمانی، عوامل ملاحظات روابط گروهی و ملاحظات هنجاری رابطه معنی‌داری با تسهیم دانش سازمانی دارد و جهت این رابطه مستقیم است. میزان تأثیر ملاحظات روابط گروهی ۰/۱۸۵ و ملاحظات هنجاری ۰/۱۳۵ است. که این نتایج با مطالعات قبلی انجام شده درباره اهمیت عوامل انگیزشی در تمایل و رفتارهای تسهیم دانش، هماهنگ است (برای مثال، چيو و ديگران^۲، ۲۰۰۶). علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

از آنجا که ملاحظات روابط گروهی به قضاوت فعالانه افراد از نتایج مثبت تسهیم دانش سازمانی در اجتماعات کاری و ایجاد همبستگی گروهی اشاره دارد (چيو و ديگران، ۲۰۰۶)، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیران باور دارند که با انتقال دانش سازمانی بین گروه‌های کاری باعث موفقیت گروه و در نهایت سازمان می‌شوند؛ هم‌چنین رابطه مثبت و معنی‌دار ملاحظات هنجاری با تمایل به تسهیم دانش سازمانی نشان می‌دهد که دارا بودن ارزشهای مشترک و آگاهی در خصوص مأموریت‌های سازمانی مشترک تمایل به تسهیم

1. lin

2. Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G

دانش سازمانی را افزایش می‌دهد. از آنجا که مأموریت همگانی عرضه کننده اهداف و آرمانهای مشترک اعضای هر سازمان است (تسی و قوشال^۱، ۱۹۹۸)، تدوین و آگاه‌سازی در خصوص ارزشهای سازمانی و مأموریت سازمانی می‌تواند به نیروی پلیس دانش محور منجر شود؛ هم‌چنین نتیجه آزمون همبستگی و رگرسیون نشان داد که از بین عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی، عوامل فرهنگ سازمانی و اعتماد رابطه معنی‌داری با تسهیم دانش سازمانی بین مدیران و فرماندهان دارد و جهت این رابطه مستقیم است. میزان تأثیر فرهنگ سازمانی ۰/۱۵۰ و اعتماد ۰/۴۹۹ است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش سازمانی نیست. که با نتایج تحقیق آمایا نتالا^۲ (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. تسهیم دانش پیش از هر چیز بر جنبه‌های فرهنگی تمرکز دارد. به منظور تغییر رفتار و منش افراد و کاهش موانع موجود باید فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاری دانش را در سازمان ایجاد کرد و توسعه داد (ریو^۳، ۲۰۰۷). از آنجا که در میان عوامل تقویت کننده تسهیم دانش سازمانی منظور از فرهنگ سازمانی جو حمایت و پاداش بوده است نتایج تحقیق نشان می‌دهد که پاسخ دهندگانی که این جو حمایت و پاداش را بیشتر احساس کرده‌اند به تسهیم دانش سازمانی تمایل بیشتری دارند؛ لذا می‌توان با تشویق و ایجاد جو حمایتی در سازمان تمایل به تسهیم دانش سازمانی را افزایش دهد. نتیجه آزمون همبستگی و رگرسیون نشان داد که از بین موانع تسهیم دانش سازمانی موانع همدلی و رسمیت، رابطه معنی‌داری با تسهیم دانش سازمانی دارد و جهت این رابطه منفی است. میزان تأثیر مانع نبود همدلی ۰/۲۴۸- است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین مانع ساختاری رسمیت و تسهیم دانش سازمانی هست که جهت این رابطه منفی است. میزان تأثیر مانع رسمیت ۰/۳۰۳- است. که با نتایج تحقیق (آمایا نتالا^۴، ۲۰۱۰) مطابقت دارد.

موانع فرهنگی (نبود همدلی در تسهیم دانش سازمانی) مورد بررسی در این تحقیق فرهنگ مفید دانستن تسهیم دانش سازمانی برای موفقیت فرد و سازمان بوده است که

1. Teece
2. Angela Titi Amayah Ntala
3. Ryo
4. Angela Titi Amayah Ntala

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این موانع از تمایل به تسهیم دانش سازمانی ناجا می‌تواند با فرهنگ سازی مناسب و تعیین بروندهای عینی برای تسهیم دانش سازمان و هم‌چنین نشان دادن نقش و جایگاه تسهیم دانش سازمانی در موفقیت فرد و سازمان بر این مانع تسهیم دانش سازمانی غلبه کند. نتیجه آزمون همبستگی و رگرسیون نشان داد که تعاملات الف) ملاحظات هنجاری با اعتماد ب) ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی ج) ملاحظات روابط گروهی با اعتماد د) ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی دارای تأثیر تعدیلگری بر رابطه عوامل انگیزشی با تسهیم دانش سازمانی است. ضرایب تأثیر هر کدام از این تعاملات به ترتیب $0/301-$ ، $0/247-$ ، $0/406$ و $0/342-$ است. ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد نشان‌دهنده این است که در صورتی که تعامل ملاحظات هنجاری با اعتماد افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود. توضیح ممکن در این مورد می‌تواند این باشد که وقتی مدیران و فرماندهان اعتماد زیادی به یکدیگر دارند، وجود ارزشهای سازمانی مشترک و مأموریت یکسان عامل تسهیم دانش سازمانی نیست؛ بلکه اعتماد سازمانی مهمترین عامل تسهیم دانش سازمانی است. ضریب منفی تعامل ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات هنجاری با سرمایه اجتماعی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات هنجاری بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود سرمایه اجتماعی با افزایش روابط متقابل بین اعضای گروه می‌تواند نقش ارزشهای مشترک سازمانی را در تسهیم دانش سازمانی کاهش دهد. ضریب منفی تعامل ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی به این معنی است که در صورتی که تعامل بین ملاحظات روابط گروهی با موانع فرهنگی افزایش یابد، تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی از بین می‌رود؛ لذا هنگامی که مدیران تسهیم دانش سازمانی را برای موفقیت فرد و سازمان ضروری ندانند، حتی وجود باورها و ارزشهای مشترک سازمانی نیز نمی‌تواند به تمایل آنها به تسهیم دانش سازمانی منجر شود. ضریب مثبت تعامل ملاحظات روابط گروهی با اعتماد نشان‌دهنده این است که با افزایش اعتماد تأثیر ملاحظات روابط گروهی بر تسهیم دانش سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین از آنجا که ملاحظات روابط گروهی به قضاوت فعالانه افراد از نتایج مثبت تسهیم

دانش سازمانی در اجتماعات کاری و ایجاد همبستگی گروهی اشاره دارد (چیو^۱ و دیگران، ۲۰۰۶) و از آنجا که اعتماد نیز تأثیر مثبت بر تسهیم دانش سازمانی داشته است با افزایش اعتماد قضاوت افراد در خصوص نتایج مثبت تسهیم دانش سازمانی افزایش می‌یابد و لذا تمایل به تسهیم دانش سازمانی افزایش خواهد یافت.

موانع شناسایی شده تمایل به تسهیم دانش سازمانی در ناجا

- عدم آگاهی کامل در خصوص منافع فردی و سازمانی تسهیم دانش سازمانی.
- وجود برخی تبعیضهای سازمان در انتصاب و ارتقاءها که به کاهش همدلی منجر می‌گردد.
- عملیاتی نشدن خلاقیتها و تجربه خبرگان.
- فضای رسمی و غیر رسمی لازم برای تشریک مساعی، خلق و تسهیم دانش ایجاد شود.
- نیاز به استراتژی منسجم مدیریت و تسهیم دانش.

۱۰. راهکارهای پیشنهادی

- آگاه‌سازی کارکنان بویژه مدیران و فرماندهان در خصوص نقش و جایگاه تسهیم دانش سازمانی در موفقیت فرد و سازمان
- ایجاد کارگروه‌هایی به منظور تدوین برنامه‌های عملیاتی تسهیم دانش سازمانی
- تشویق و ایجاد جو حمایتی در سازمان در خصوص تمایل به تسهیم دانش سازمانی
- مستندسازی تجربه خبرگان و ایجاد روشهای آسان دسترسی به این تجربه‌ها
- افزایش اعتماد سازمانی بین کارکنان به منظور آسان‌سازی نشر دانش سازمانی
- تدوین الگوی روانشناختی تسهیم دانش سازمان در سطح نیروی انتظامی کشور

منابع فارسی

- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی (نسخه اول)، انتشارات بازتاب، تهران.

منابع انگلیسی

1. Abou-Zeid, E. (2003). Developing business aligned knowledge management strategy. Knowledge management: Current issues and chal- , (pp. 156-172). IRM Press.
2. Angela Titi Amayah Ntala,(2010). PREDICTORS OF KNOWLEDGE SHARING AMONG CIVIL SERVICE EMPLOYEES IN A COMMUNITY OF PRACTICE, Department of Workforce Education and Development in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale.
3. Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2006, December). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. Decision Support Systems, 42(3), 1872-1888.
4. Drucker, P. (1992). Managing for the future: The 1990s and beyond. New York: Truman.
5. Ghttsachack, P. (2009), "Strategic knowledge management technology", Idea Group Publishing.
6. Goh , S . C . , (2002) , " Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication " , Journal of knowledge Management , Vol . 6 . No 1 , 23 – 30 .
7. Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems, (18:1), 2001, pp.185-214.
8. Kim, S., & Lee, H. (2005, May/June). The impact of organizational

- context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x
9. Liao, C., Chuang, S.-H., & To, P.-L. (2010, September). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*. Advance online publication.
 10. Lin, H.F. and Lee, G.G. “Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior,”. *Management Decision*, (42:1), 2004, pp. 108-125.
 11. Lin, shu-chi & Yin – Mei Huang (2005); “The Role of Social Capital in the Relationship between Human Capital & Career Mobility”; *Journal of Intellectual capital*; Vol.6; No.2;pp:191-205.
 12. O’Dell, C., & Grayson, J. C. “If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice,”. New York: The Free Press, 2000.
 13. Ryu, S., Ho, S.H., Han, I. “Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals,” *Expert Systems with Applications*, (25:1), 2007, pp.113-22.
 14. Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
 15. Tennant, M. (1997). *Psychology and adult learning* (2nd ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
 16. Zboralski, K. (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 90-101.