

شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در

نیروی انتظامی

سید علی ضیایی عظیمی^۱، پیمان اخوان^۲، سید امیررضا نجات^۳

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۲۳

از صفحه ۲۹ تا ۵۶

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۶/۲۰

چکیده

هدف این مقاله، شناسایی و ارزیابی وضعیت کنونی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) از دیدگاه مدیران ارشد است. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران ارشد ستاد ناجا تشکیل می‌دهند که به روش تصادفی ساده، تعداد نمونه انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از ابزار پرسش‌نامه گردآوری شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ناجا شامل؛ فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران ارشد، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند، که از این عوامل، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی به جز در شاخص‌های حمایت‌قوانین و دستورالعمل‌ها از کسب مدارج علمی کارکنان و تخصیص امتیازات ویژه برای پژوهشگران و در فناوری اطلاعات و ارتباطات به جز در شاخص امکان استفاده از اینترنت در میان کارکنان، از وضعیت مطلوبی در نیروی انتظامی برخوردار نیستند و تنها عامل کلیدی که در موفقیت مدیریت دانش در نیروی انتظامی به طور کامل در وضعیت مطلوبی قرار دارد، حمایت مدیران ارشد نیروی انتظامی از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش است.

کلید واژه‌ها

مدیریت دانش، نیروی انتظامی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری، حمایت مدیران عالی

۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسئول: sa_zazimi@yahoo.com)

۲ - دانشیار مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۳ - کارشناس ارشد آمار و عضو هیئت علمی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا

در آستانه هزاره سوم و در دوره‌ای که آن‌را عصر فرا صنعتی، عصر اطلاعات، موج سوم یا جامعه دانشی نامیده‌اند، سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز جز دانش نمی‌تواند آنها را در بازارهای رقابتی نگه دارد و دانش، کلید اصلی موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش هستند و این بدان معنا است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند دانش سازمانی خود را شناخته و آن را احصا و ذخیره کرده و در موقع لزوم از آن بهره‌برداری کنند و همچنین نیازهای دانشی خود را شناخته و از اطلاعات و دانش جدید به نحو احسن استفاده کنند. بنابراین بیش از هر چیز، کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهم‌ترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند. تام استوارت (۱۹۹۷) این مسئله را به شرکت‌ها یادآوری کرده که به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری)، بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت بدهند. پس از وی پیتر دراگر (۱۹۹۹) دانش را به عنوان پایه‌های رقابت در جامعه فراصنعتی معرفی کرد. همچنین استنفورد رومر (۱۹۹۹)، دانش را تنها منبع بی‌پایانی نامیده است که با استفاده بیشتر، حجم آن بیشتر می‌شود (اخوان و باقری، ۱۳۸۹: ۱۶). به همین دلیل و براساس واقعیت‌های مذکور بود که در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با توسعه نظریه مهندسی مجدد فرآیندها، اولین گام‌ها برای ایجاد سازوکارهای احصا، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش در سازمان‌ها برداشته شد و سپس مجموعه این فعالیت‌ها عنوان مدیریت دانش را به خود گرفت. بنابراین، مدیریت دانش به عنوان یک روش برای واپایش و هدایت دارایی‌های دانش مشهود و به خصوص نامشهود سازمان شناخته می‌شود، به نحوی که با به‌کارگیری دانش داخل و خارج سازمان، تولید دانش، ارزش آفرینی، نوآوری و بهبود را در سازمان تسهیل کند (ونرام، ۲۰۰۰: ۱).

مدیریت دانش را ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و واکنش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد تعریف کرده‌اند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۱۲). بدین ترتیب مدیریت دانش را می‌توان مفهومی برای توصیف فرایندهایی دانست که از طریق آن

سازمان‌ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره و تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازند.

مدیریت دانش در پلیس نیز راهبردی برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور تلقی می‌شود که به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل در عرصه راهبردهای نیروی انتظامی به شمار می‌رود. این مدیریت به لحاظ مفهومی، ریشه در ضرورت تحول در نگرش‌های امور پلیسی، الگوهای ملی و لزوم دانش محوری دارد. در محیط‌های پیچیده و پویا و ظهور شبکه‌های متعدد اجتماعی و ارتباطی و در پاسخ به نیازهای فردی و اجتماعی جوامع امروزی، نیاز به استفاده بهینه و به‌جا از دانش موجود و تولید و کسب دانش متناسب با مقتضیات زمان و مأموریت‌های پلیس، امری اجتناب‌ناپذیر بوده و روز به روز دامنه و عمق گسترده‌تری می‌یابد.

پندلتون (۱۳۹۰) در کتاب «مدیریت دانش در امور پلیسی» عنوان می‌کند؛ مهم‌ترین موضوعی که در عصر پلیس مسئله محور نادیده انگاشته می‌شود، نقش محوری دانش در حل مسایل است. این قضیه حداقل به دو دلیل اهمیت دارد، اول اینکه، دانش و مدیریت زیربنای لازم برای نوآوری در حل مسایل پلیس هستند. دوم اینکه، در دنیای اینترنت که افکار و اطلاعات با سرعت همچون باد در جریان است، مدیریت دانش عامل تعیین کننده‌ای برای توانمندسازی و پایداری سازمان و برآورده کردن انتظارات متعارف محسوب می‌شود. امروزه در دنیای دولت الکترونیک، مدیریت دانش دیگر پیشرفته‌ترین فعالیت تلقی نمی‌شود، بلکه انتظاری همگانی است (ص ۴).

از دیدگاه ستاد کل نیروهای مسلح، تعریف مدیریت دانش عبارت است از؛ مدیریت افراد، گروه‌ها، شبکه‌ها و فرآیندهای دانشی و فراهم آوردن دانش زیرساخت‌های لازم، به گونه‌ای که سازمان بتواند با تشدید تعامل و هم‌افزایی بین نیروها و کانون‌های دانش و به شیوه‌ای نظام‌مند، از منابع دانش خود (اعم از منابع مشهود و قابل دسترس یا منابعی که در تجربیات و رهیافت‌های درونی افراد پوشیده مانده است). برای ارتقای سطح بهره‌وری، نوآوری و عملکرد سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند.



ناجا^۱ با هدف توسعه دانش انتظامی، اقدامات مهمی را در دستور کار خود قرار داده و چشم‌انداز دانش خود را در افق ۱۴۰۴ ترسیم کرده است. در این میان، پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، امری بسیار حیاتی به شمار می‌آید. برای تحقق این چشم‌انداز، بایستی با حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش، ساختاری دانشی همراه با سازوکارهای لازم و منطبق با مأموریت‌های ناجا، طراحی و اجرایی شود که رویکرد اصلی آن مدیریت دانش، با هدف تأثیرگذاری بر اجرای وظایف محوله در عرصه نظم و امنیت برآوردن هر چه بیشتر نیازهای مردم در راستای پلیس جامعه محور باشد. این تحقیق سعی دارد به دو سؤال کلیدی در حوزه مدیریت دانش پاسخ دهد که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در نیروی انتظامی کدامند؟ و این عوامل شناخته شده در حال حاضر چه وضعیتی دارند؟

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (زیرساخت‌های مدیریت دانش) به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با تمرکز بر محورهای اصلی، روند اجرای سامانه مورد نظر را تسهیل و تسریع کرده و از اتلاف منابع مالی و انسانی بسیار جلوگیری کند.

اما آنچه که موضوع مدیریت دانش را در سازمان پلیس ضروری کرده و بر اهمیت آن افزوده، این است که پلیس ایران به عنوان سازمانی که مهم‌ترین نقش را در برقراری نظم و امنیت عمومی، پیشگیری و مقابله با جرم و مجرمان و... در جامعه بر عهده دارد و در زمان حاضر نیز با مشکلات جدیدی نظیر جرایم رایانه‌ای، ناامنی فضای سایبری (رایا) و شبکه‌ها و... مواجه است، از معدود سازمان‌هایی است که کارکنان آن به‌طور پیوسته و گسترده با اقشار گوناگون مردم سرو کار دارند و این تعاملات و ارتباطات بسیار زیاد باعث کسب تجربه‌های فراوان و منحصر به فرد توسط کارکنان شده که در حال حاضر تنها جایگاه نگهداری این اندوخته‌ها در ذهن آنان بوده و تلاش مؤثری برای دستیابی، نگهداری و ذخیره، اشتراک و انتقال و توسعه آن در سازمان انجام نمی‌شود، بنابراین می‌توان گفت که نیروی انتظامی سازمانی است که به شدت نیازمند اطلاعات و دانش به‌روز و جدید است و در عین حال دارای دانش فراوان اما ضمنی (نهان) و مستند نشده است.

همه این موارد بیانگر این واقعیت است که نیروی انتظامی راهی جز اجرای مدیریت دانش به عنوان بهترین روش برای سازماندهی و بهره‌گیری از دانش درون و برون سازمانی ندارد و لازمه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، شناسایی و ارزیابی وضعیت کنونی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (زیر ساخت‌های مدیریت دانش) است تا نقاط ضعف و قوت آنها را شناسایی، احصا و سپس برای رفع ضعف‌ها و تقویت نقاط قوت اقدام کند تا زمینه پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش با خطر کم و کیفیت بالا را ایجاد کرده تا از آن طریق بتوان مرزهای قدیمی دانش را پشت سر گذاشت و با اکتساب محتوای دانشی لازم، به حوزه جدیدی از دانش وارد شده و نگرش جدیدی از پلیس دانشی را به‌وجود آورد.

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (زیر ساخت‌های مدیریت دانش) در سازمان ناجا از دیدگاه مدیران ارشد است. همچنین ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی به منظور اشتراک، انتقال و تبادل دانش و در نهایت پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناجا، ارزیابی وضعیت ساختار سازمانی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، ارزیابی وضعیت حمایت مدیران ارشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناجا، ارزیابی وضعیت منابع انسانی در راستای روزآمدسازی مهارت‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش و در نهایت پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناجا و ارزیابی وضعیت امکانات فناوری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناجا از اهداف دیگر این تحقیق است.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش حاضر در دو بخش، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان ناجا به شرح زیر بررسی می‌شود.

۱- **شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش:** در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، تحقیقات بسیاری انجام شده است. معمولاً اولین گام برای اجرای یک سامانه، شناخت عوامل کلیدی موفقیت آن سامانه است. در طراحی و اجرای



مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز عواملی وجود دارند که نقش مهم‌تری را نسبت به سایر عوامل ایفا می‌کنند. در حقیقت اگر زیر ساخت‌ها و چینش‌های فرآیندهای سازمان برای مدیریت دانش مناسب نباشد، حاصلی جز اتلاف منابع انسانی و مالی در پی نخواهد داشت. بنابراین ضروری است که سازمان‌ها قبل از هر اقدامی آمادگی خود را در این زمینه ارزیابی کنند.

از دیدگاه روکارت^۱ (۱۹۷۹) عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از، تعداد محدودی از حوزه‌های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی در پی خواهند داشت (ص ۸۱). برونو و لیدکر^۲ (۱۹۸۴) اظهار می‌دارند که عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از، مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (ص ۲۳). همچنین پینتو و اسلوین^۳ (۱۹۸۷) عوامل کلیدی موفقیت را عواملی می‌دانند که به طور قابل ملاحظه‌ای شانس اجرای پروژه‌ها را بهبود می‌بخشند (ص ۲۲). اسکیرم و آمیدن^۴ (۱۹۹۷) در تحقیقی با عنوان «ارائه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش»، هفت عامل کلیدی شامل، الزام مستحکم به کسب و کار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساختار فناوری توسعه یافته و فرآیندهای دانش سازمانی را شناسایی کرده‌اند. مطالعه دیگری توسط هلسپل و جوشی^۵ (۲۰۰۰) با عنوان «توسعه و ارزیابی چارچوب توضیحی برای تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت دانش» انجام شده است. آنها در ابتدا با مطالعه ادبیات مدیریت دانش، دسته‌ای از عوامل را استخراج کرده و در نهایت با استفاده از تکنیک دلفی در جامعه خبرگانی که متشکل از هیئت بین‌المللی از متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش بود، عوامل شناسایی شده را مورد ارزیابی قرار دادند. آنها سه طبقه اصلی از اثرگذارها (مدیریتی، منابع و محیطی) که عوامل کلیدی در درون هر یک از این اثرگذارها قرار دارند را معرفی کردند. اثرگذارهای مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی هستند که عبارت‌اند از، هماهنگی، واپایش،

۱ - Rockart

۲ - Bruno & Leidecher

۳ - Pinto & Slevin

۴ - Skyrme & Amidon

۵ - Holsapple & Joshi

رهبری و سنجه‌ها. اثرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیرمالی هستند، در حالی که اثرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، اضطراب زمانی، جو اقتصادی و دولتی است (ص ۶۱).

داونپورت^۱ و همکاران (۱۹۹۸)، یک مطالعه اکتشافی درسی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام دادند. هدف این مطالعه گسترده، «تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش» بود. آنها از میان هجده پروژه موفق، هفت عامل کلیدی موفقیت شامل، ارزش صفت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش‌پسند، زیر ساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیران ارشد را شناسایی کردند.

چریدس^۲ و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان «تشخیص بهترین فعالیت‌ها و معیارهای عملکرد مدیریت دانش»، عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند که راهبرد، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل اصلی آنها بود (ص ۲۹). در تحقیقی که توسط هونگ^۳ و همکاران (۲۰۰۵) در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در به‌کارگیری سامانه مدیریت دانش برای صنعت داروسازی انجام شده است، هفت عامل، راهبرد الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سامانه اطلاعاتی، درگیری و آموزش افراد، رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد، محیط یادگیری و واپایش منابع، ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی، شناسایی شده‌اند (ص ۱۶۴).

در پژوهشی دیگر که توسط قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰) با موضوع «عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی» انجام شد، پنج عامل، فرهنگ سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری به عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده‌اند (ص ۴۷۰).

۱ - Davenport

۲ - Chourides

۳ - Hung



حسن‌زاده (۱۳۸۶) شش عامل زیر ساختی ارایه شده توسط سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی^۱ شامل، راهبردهای سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تأمین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی را به عنوان زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش بررسی کرده است.

اخوان و جعفری (۱۳۸۶) عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی را شامل، آگاهی عمومی، حمایت دولت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، رهبری، مدیریت تغییر، یادگیری، توجه به منابع انسانی، آموزش، فرهنگ و برخی عوامل دیگر معرفی کرده‌اند.

یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۸۶) عوامل مهم در موفقیت مدیریت دانش را در قالب مدلی با اجزای، راهبرد شفاف، فرهنگ، زبان مشترک، اعتماد و شفافیت نقش‌ها معرفی کرده و اشتراک دانش را به عنوان یک عنصر کلیدی در فرآیند مدیریت دانش شناخته‌اند.

الوندی (۱۳۸۶) عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را شامل، فرهنگ، راهبرد، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، حذف محدودیت‌های سازمانی، الگوبرداری، اندازه‌گیری، آموزش و حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد عنوان کرده است.

بنابراین با توجه به موارد مطرح شده در ادبیات موضوع و شناسایی عواملی که به طور مشترک در اکثر پژوهش‌های انجام شده از آنها به عنوان عوامل بنیادی موفقیت مدیریت دانش یاد شده و تأکید بر تحقیق قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) و تطبیق آن با شرایط سازمان ناجا، مشاهده می‌شود که مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش انتظامی عبارت‌اند از؛ حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات.

۲- ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان ناجا: هاشمی

(۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی» به بررسی مدیریت دانش به صورت فرآیندی شامل، ایجاد تشخیص، تحصیل، به کارگیری، اشتراک، توسعه و نگهداری دانش در سطح دانشگاه علوم انتظامی پرداخت و نتایج نشان داد در هیچ کدام از موارد مذکور، دانش در وضعیت ایده‌آل نیست و بین

ابعاد مدیریت دانش در این دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها نیز تفاوت‌هایی وجود دارد (ص ۱۸۳).

پورسعید، مرادی و شعبانی (۱۳۹۱) در پژوهش دیگری با عنوان «الگوی شایستگی‌های محوری دانشگاه علوم انتظامی با تأکید بر مدیریت دانش»، قابلیت‌های زیربنایی مدیریت دانش شامل، منابع فنی، ساختاری، فرهنگی و انسانی و قابلیت‌های فرآیندی شامل، خلق، تسهیم، کاربرد و ذخیره دانش و سه نوع شایستگی‌های انسانی، فناورانه و یکپارچگی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد که قابلیت‌های مدیریت دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر کسب شایستگی‌های محوری دارند. بنابراین می‌توان بیان کرد که ارتقای قابلیت‌های زیربنایی و فرآیندی مدیریت دانش در جامعه مورد نظر موجب کسب انواع شایستگی‌های محوری می‌شود. نتایج تحلیل داده‌های کیفی نیز نشان دهنده این است که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، راهبرد دانشگاه و مدیریت عالی بیشترین تأثیر را در تبدیل منابع دانش به شایستگی‌های محوری دارند (ص ۱۹۷).

قصری (۱۳۹۱) در بررسی دیگری با عنوان «نظام مدیریت دانش در برنامه چهارم توسعه نیروی انتظامی ج.ا.ا»، به بررسی و تبیین مفاهیم، اصول، راهبردها و ساختار در نظام مدیریت دانش نیروی انتظامی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که برای گسترش مدیریت دانش در ناجا مجموعه‌ای از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد. دسته‌بندی این عوامل شامل، مدیریت منابع انسانی و ساختارهای منعطف، معماری مدیریت دانش و آمادگی ناجا برای پذیرش آن، ذخیره دانش، ارزیابی عملکرد و انتصاب مدیر ارشد دانش، می‌تواند سازمان را به طور منظم و نظام‌دار به سوی استفاده از این ابزار، برای بهره‌وری بیشتر در نیروی انتظامی یاری رساند (ص ۲۷).

قربانی‌زاده و محمدی‌مقدم (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا» به دنبال این هستند تا فرآیندهای مدیریت دانش انتظامی را با توجه به ماهیت مشاغل در سازمان ناجا بشناسانند و با به‌کارگیری سبک مناسب مدیریت آن و اهمیت دادن به آنها، شکاف موجود بین دانش موجود سازمانی و دانش مطلوب سازمانی را از بین ببرند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین فناوری



سازمانی، فرآیندهای تولید دانش و سبک مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (ص ۳۲۸).

باباغبیبی ازغندی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی و بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها» به بررسی وضعیت مدیریت دانش در معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) نیروی انتظامی با استفاده از الگوی نوناکا و تاکوچی پرداخته است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که وضعیت کلی به لحاظ دانش محور بودن و بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی ضعیف است و فاوا ناجا به طور زیربنایی احتیاج به اجرای پروژه‌ها و زیرساخت‌های دانش دارد (ص ۷۳).

قاسمی، حسینی و حضرتی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در پلیس جمهوری اسلامی ایران» مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل خلق، نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش را در سطح فرماندهان و کارشناسان ستادی کل کشور مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده این است که مؤلفه‌های خلق و نگهداری دانش در پلیس از حد متوسط بالاتر است (ص ۷۱).

چارچوب نظری

چارچوب نظری این تحقیق را پنج عامل کلیدی شناسایی شده موفقیت مدیریت دانش انتظامی در سازمان ناجا شامل، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد.

۱- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی همان باورها و خواسته‌هایی است که تمامی کارکنان سازمان در وجودشان به آن معتقدند و شامل اعتماد، قوانین نانوشته، نمادها، عرف و... است. فرهنگ سازمانی نتیجه فرآیند یادگیری و فرآیند اجتماعی سازی است، در حقیقت فرهنگ به عنوان قطب سازمان دانش محور موفق محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین گام‌ها پیش از اجرای پروژه‌های مدیریت دانش این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک‌تک اعضای سازمان نسبت به اشتراک و تسهیم دانش تغییر یابد و این فرهنگ (تسهیم دانش) نهادینه و درک شود. این کار مستلزم اصلاح درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش و آشناسازی آنان با مزایای تسهیم دانش در سازمان است. در

پیاده سازی مدیریت دانش، تأکید بیش از حد بر عملکرد فردی، به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاه خود یا احتمالاً به دلیل اینکه پاداشی به افراد تعلق نمی‌گیرد، منجر به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران شده و باعث توقف آن می‌شود. بنابراین تأکید بسیار بر ایجاد بسترهای لازم و عوامل انگیزشی برای تشویق و ترغیب کارکنان بر انجام کارهای تیمی به جای عملکرد فردی و تسهیم دانش توسط آنان برای استقرار مدیریت دانش لازم و ضروری است. فرهنگ سازمانی، نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک است که در هنجارهای رفتاری نمود پیدا کرده و روش زندگی سازمان را تعیین می‌کند (کوبرگ و جاسمیر،^۱ ۱۹۸۷: ۳۹۷).

اهمیت فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش به قدری زیاد است که وقتی از رابرت باکمن خواسته شد سه عامل حیاتی مدیریت دانش را نام ببرد گفت؛ فرهنگ، فرهنگ، فرهنگ (اودل و گریسون،^۲ ۱۹۸۷: ۷۱).

فرهنگ سازمانی رابطه بین افراد و دانش سازمانی را تعدیل می‌کند و زمینه تعامل اجتماعی را ایجاد کرده، موجب برداشته شدن موانع تسهیم دانش و برطرف شدن موانعی از قبیل، قومیت، سن و سطح تحصیلی می‌شود و اجازه نمی‌دهد خبرگان و کارشناسان مانند جعبه‌های سیاه، ناشناخته و دست نخورده باقی بمانند.

۲- حمایت مدیران ارشد: فرآیندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شود و ایجاد این تغییرات در سازمان‌ها قطعاً نیازمند موافقت و همراهی مدیریت عالی سازمان با آن تغییرات است. در ادبیات مدیریت دانش در زمینه نقش مدیران عالی در عملکرد صحیح و موفقیت مدیریت دانش، کارکردهای مهمی ذکر شده است که فراهم کننده بینش، فراهم کننده اطلاعات، مشاور بودن، رهبری، سرپرستی، مربی بودن، حمایت کننده (جو ریجر،^۳ ۲۰۰۰: ۳۰۳)، سرمشق بودن، اتخاذ خط مشی‌های مناسب، تعهد، درک و بازخورد دهنده (ماسون و پالین،^۴ ۲۰۰۳: ۳۸) از جمله آنها هستند.

۱ - Koberg & chusmir

۲ - Odell & Grayson

۳ - Goorijer

۴ - Mason & Pauleen



مهم است که مدیریت عالی اهداف راهبردی دانشی را تعیین کند، بودجه لازم را تخصیص دهد و خود را به عنوان سرمشق مناسبی از تغییر رفتار برای اداره دانش در سازمان معرفی کند (مایر^۱، ۲۰۰۷: ۱۳۲).

برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، مدیران و رهبران آنان باید با هوشمندی، آگاهانه و اعمال مدیریت مشارکتی، حمایت لازم را برای توسعه و انتقال دانش از طریق تخصیص منابع و راه‌اندازی مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه دانش، کنفرانس‌های علمی، انجمن‌های علمی و بهینه‌سازی فرهنگ، فناوری، اعمال راهبردهای دانش محوری، رفع خلاء دانش از طریق توجه به سرمایه‌های فکری، ایجاد انگیزه و تبادل دانش با داخل و خارج سازمان و ... انجام دهند.

۳- ساختار سازمانی: ساختار سازمان باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا بتواند به اجرای سامانه مدیریت دانش کمک کند؟ از آنجا که مدیریت دانش بر پایه جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تسهیم دانش استوار است، بنابراین ساختاری که از فرآیندهای مشارکتی بیشتر حمایت کند، برای کارایی مدیریت دانش مناسب‌تر است (مایر، ۲۰۰۷). در دسترس بودن اطلاعات، تشکیل تیم‌های کاری و علمی و ایجاد جریان ارتباطات دوسویه و آزاد از جمله ویژگی‌های ساختار سازمانی حامی مدیریت دانش تلقی می‌شود (شریف‌الدین و همکاران، ۲۰۰۴)، مدیریت دانش بیشتر بر فرآیندهای انجام عملیات در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

۴- منابع انسانی: پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیاز به تغییراتی در تعریف و نگرش ما نسبت به منابع انسانی دارد. امری که در ادبیات جدید از آن به عنوان سرمایه انسانی نام می‌برند. دیدگاه سرمایه‌ای به کارکنان سازمان، دیدگاه اساسی مدیریت دانش است. داده‌ها، اطلاعات، تجربیات و تخصص‌ها در سازمان از طریق افراد، تولید و جمع‌آوری می‌شود و در اختیار سایر کارکنانی که به آنها نیاز دارند قرار می‌گیرند و از طریق آنها، دانش جدید در سازمان تولید می‌شود که از آن در فرآیندهای سازمانی برای بهبود مستمر و تحقق اهداف سازمان استفاده می‌شود. به عقیده کارل کالست^۲ (۱۹۹۹)، از آنجا که رقبا از سازوکارها و ابزار و منابع کمابیش یکسانی برای

۱ - Mair

۲ - Kalseth

پیشبرد اهداف سازمانی خود بهره می‌برند، عامل اصلی تمایز میان سازمان‌ها، میزان بهره‌گیری صحیح از نیروی انسانی در راستای مدیریت دانش است. بنابراین، افراد سرمایه اصلی یک سازمان هستند که بایستی به طور دایم در حال آموزش و ارتقای توانمندی خود باشند.

۵- فناوری اطلاعات و ارتباطات: سازمان‌ها از فناوری برای تبدیل داده یا اقلام مصرفی خود به ستاده (محصول یا خدمت) بهره‌گیری می‌کنند. فناوری اطلاعات و ارتباطات در مالکیت و مدیریت دانش از طریق خلق، ازدیاد و اداره دانش نقش بسزایی داشته و می‌تواند با یکپارچه‌سازی دانش پراکنده، بیشترین فعالیت‌ها را در کوتاه‌ترین زمان و به صورت تسهیل شده به انجام برساند و از طریق بسترهای مبتنی بر فناوری مانند اینترنت، اینترنت، پورتال و گروه‌های نرم‌افزاری، علاوه بر ذخیره‌سازی دانش موجود در ذهن تک‌تک کارکنان، برای استفاده آنان در مواقع لازم در تسهیم دانش مورد بهره‌برداری قرار دهند. بنابراین از ابزارهای مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان‌ها می‌کوشند از طریق این عامل، تجارب گرانبهای کارکنان و دانش ضمنی (نهان) تولید شده در ذهن آنان را به عنوان ذخایر ارزشمند، ضبط و نگهداری و در مواقع مورد نیاز بازیابی و بهره‌برداری کنند (صابری و باجی، ۱۳۸۸: ۴۶).

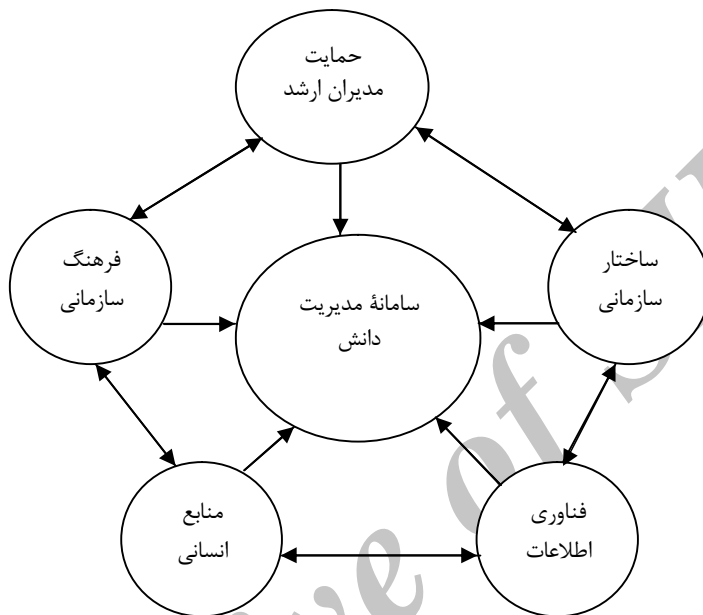
فناوری و به‌ویژه فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین عوامل ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان و زمینه‌ساز انتقال دانش است (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۶۵).

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- سازمان ناجا به لحاظ «فرهنگ سازمانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.
- ۲- سازمان ناجا به لحاظ «حمایت مدیران ارشد» دارای وضعیت مناسبی نیست.
- ۳- سازمان ناجا به لحاظ «ساختار سازمانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.
- ۴- سازمان ناجا به لحاظ «منابع انسانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.
- ۵- سازمان ناجا به لحاظ «فناوری اطلاعات و ارتباطات» دارای وضعیت مناسبی نیست.



با توجه به توضیحات داده شده و با الهام گرفتن از مدل الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵: ۷) مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر است.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران ارشد ستاد فرماندهی ناجا است که به روش تصادفی ساده، تعداد ۸۰ نفر از آنها به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار پرسش‌نامه با طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ به کارگیری شده و مقدار آن به میزان ۰/۹۱ به دست آمده که نشان دهنده پایانی مناسب پرسش‌نامه است. به منظور تعیین روایی تحقیق نیز ابتدا متون و منابع علمی مرتبط با موضوع تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته و شاخص‌های مورد نیاز احصاء شده و طی سه مرحله با استفاده از نظرات صاحب‌نظران و متخصصان در داخل و خارج سازمان ناجا اصلاح و به تأیید رسیده است.

یافته‌های تحقیق

در این بخش با استفاده از آزمون تی- استیودنت^۱ به بررسی فرضیه‌های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش از طریق نرم افزار SPSS پرداخته شده است. برای تحلیل نتایج آزمون حاصل از نرم افزار مورد اشاره، P- Value یا Sig سطح معناداری را نشان می‌دهد که وضعیت مناسب در این تحقیق، شرایطی است که سطح معناداری در آن شاخص، بیشتر از ۰/۰۵ و حد بالای آن مثبت و حد پایین آن منفی باشد (فرض صفر رد نمی‌شود).

وضعیت بسیار مطلوب در این تحقیق، شرایطی است که سطح معناداری در آن شاخص، کمتر از ۰/۰۵ و حد بالا و پایین آن، هر دو مثبت باشد (فرض صفر رد نمی‌شود). در صورتی که سطح معناداری در آن شاخص، کمتر از ۰/۰۵ و حد بالا و پایین آن هر دو منفی باشد، آن شاخص از وضعیت مناسبی برخوردار نیست (فرض صفر رد می‌شود).

لازم به ذکر است که در این روش به منظور بالا بردن دقت نتایج، سطح معناداری برای هر یک از شاخص‌ها به صورت جداگانه محاسبه شده تا بتوان دقیقاً وضعیت هر شاخص را مشخص کرد. همچنین با توجه به اینکه نرم‌افزار مورد استفاده، تنها آزمون‌های دو دنباله (تساوی) را آزمون می‌کند، بنابراین برای قضاوت در مورد آزمون‌های یک دنباله، بایستی مقدار معناداری را در جداول نتایج تی- استیودنت زیر، بر دو تقسیم کنیم تا مقدار معناداری یک دنباله به دست آید.

بنابراین آزمون آماری در فرضیه‌های پیش‌روی به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$H_0: \mu \geq 3 \quad (\text{وضع موجود مناسب است.})$$

$$H_1: \mu < 3 \quad (\text{وضع موجود مناسب نیست.})$$



فرضیه اول: سازمان ناجا به لحاظ «فرهنگ سازمانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.

جدول ۱: نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی عامل فرهنگ سازمانی

سطح معناداری	میانگین	t	انحراف استاندارد	با اختلاف فاصله اطمینان ۹۵٪		شاخص‌های عامل فرهنگ سازمانی
				حد بالا	حد پایین	
۰/۳۵۵	۲/۹۵	-۰/۳۷۳	۱/۲۰۰	-۰/۳۲	۰/۲۲	۱-وجود تیم‌های پژوهشی و همکاری بین آنها.
۰/۰۰۱	۲/۵۴	-۳/۱۳۱	۱/۳۲۱	-۰/۷۶	-۰/۱۷	۲-خلاقیت و طرح اندیشه‌های نو توسط کارکنان.
۰/۱۲۵	۲/۸۳	-۱/۱۶۱	۱/۳۴۸	-۰/۴۷	۰/۱۲	۳-فرایند یادگیری به‌صورت مداوم توسط کارکنان.
۰/۲۶۴	۲/۹۱	-۰/۶۳۴	۱/۲۳۴	-۰/۳۶	۰/۱۹	۴-تمایل به تولید دانش انتظامی توسط کارکنان.
۰/۰۰۲	۲/۵۸	-۳/۰۱۵	۱/۲۶۱	-۰/۱۴	-۰/۷۱	۵-تمایل به اشتراک و انتقال دانش توسط کارکنان.
۰/۰۰۰	۲/۴۰	-۵/۱۰۸	۱/۰۵۱	-۰/۸۳	-۰/۳۷	۶-وجود رویه‌های تشویق به اشتراک و انتقال دانش.
۰/۰۰۰	۲/۳۳	-۴/۷۸۹	۱/۲۶۱	-۰/۹۶	-۰/۳۹	۷-امنیت شغلی کارکنان پس از انتقال و اشتراک دانش.
۰/۰۰۰	۱/۸۰	-۱۲/۶۵۸	۰/۸۴۸	-۱/۳۹	-۱/۰۱	۸-شایسته‌سالاری در همه ارکان سازمانی.
۰/۰۰۰	۲/۳۳	-۵/۴۹۰	۱/۱۰۰	-۰/۹۲	-۰/۴۳	۹-ساماندهی دانش به منظور توانمندسازی کارکنان.
۰/۰۰۰	۲/۴۹	-۳/۸۸۵	۱/۱۸۰	-۰/۷۸	-۰/۲۵	۱۰-ترویج فرهنگ مستندسازی در وظایف محوله.
۰/۳۱۸	۲/۹۴	-۰/۴۷۷	۱/۱۷۳	-۰/۳۲	۰/۲۰	۱۱-تشویق به گردهمایی‌های علمی، سمینارها و...

بر اساس نتایج به‌دست آمده از جدول شماره یک، مشخص می‌شود که در آزمون عامل فرهنگ سازمانی، فرض صفر رد می‌شود و در مجموع، از دیدگاه پاسخگویان، این عامل دارای وضعیت مناسبی نیست. البته همان‌طور که مشاهده می‌شود، سطح معناداری شاخص‌های یک، سه، چهار و یازده بیشتر از ۰/۰۵ و حد بالای آنها مثبت و حد پایین آنها منفی است. بنابراین فرض صفر در این شاخص‌ها رد نمی‌شود و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که

چهار شاخص «وجود تیم‌های پژوهشی و همکاری بین آنها» و «فرآیند یادگیری مداوم کارکنان در سازمان» و «تمایل به تولید دانش سازمانی توسط کارکنان» و «تشویق به گردهمایی‌های علمی، سمینارها، کارگاه‌ها و...» در عامل فرهنگ سازمانی، از وضعیت مناسبی در سازمان ناجا برخوردارند، اما شاخص‌های دیگر دارای وضعیت مطلوبی قرار ندارند. **فرضیه دوم:** سازمان ناجا به لحاظ «حمایت مدیران ارشد» دارای وضعیت مناسبی نیست.

جدول ۲: نتایج آزمون t تی - استیودنت برای بررسی عامل حمایت مدیران ارشد

سطح معناداری	میانگین	t	انحراف استاندارد	با اختلاف فاصله اطمینان ۹۵٪		شاخص‌های بعد حمایت مدیران ارشد
				حد بالا	حد پایین	
۰/۰۰۲	۳/۴۰	۲/۹۸۹	۱/۱۹۷	۰/۶۷	-۰/۱۳	۱-حمایت از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش.
۰/۰۱۸	۲/۷۰	-۲/۱۳۵	۱/۲۵۷	-۰/۰۲	-۰/۵۸	۲-حمایت از یادگیری و آموزش برون سازمانی.
۰/۰۰۰	۲/۳۳	-۵/۶۰۸	۱/۰۷۷	-۰/۴۴	-۰/۹۱	۳-حمایت از بحث‌های گروهی و بارورسازی ایده‌ها.
۰/۰۰۰	۲/۳۳	-۴/۷۱۵	۱/۲۸۱	-۰/۳۹	-۰/۹۶	۴-تشویق به حل مشکلات به صورت جمعی.
۰/۰۰۰	۲/۱۷	-۶/۵۷۳	۱/۱۲۳	-۰/۵۸	-۱/۰۷	۵-فرصت به کشف روش‌های جدید.
۰/۰۰۰	۲/۴۲	-۴/۶۷۶	۱/۱۰۰	-۰/۳۳	-۰/۸۲	۶-استفاده از تشویق برای اشتراک و انتقال دانش.

با توجه به جدول شماره دو مشخص می‌شود که در آزمون عامل حمایت مدیران ارشد، فرض صفر رد می‌شود و در مجموع، از دیدگاه پاسخگویان، این عامل دارای وضعیت مناسبی نیست. البته با توجه به اینکه سطح معناداری شاخص شماره یک با عنوان «حمایت مدیران ارشد از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش» کمتر از ۰/۰۵ و حد بالا و پایین آن، هر دو مثبت است، بنابراین فقط این شاخص از وضعیت بسیار مناسب و مطلوبی برخوردار است.



فرضیه سوم: سازمان ناجا به لحاظ «ساختار سازمانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.

جدول ۳: نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی عامل ساختار سازمانی

سطح معناداری	میانگین	t	انحراف استاندارد	با اختلاف فاصله اطمینان ۹۵٪		شاخص‌های بعد ساختار سازمانی
				حد بالا	حد پایین	
۰/۰۰۰	۲/۲۹	-۵/۰۷۹	۱/۲۵۵	-۰/۹۹	-۰/۴۳	۱- ساختار سازمانی با هدف حمایت از مدیریت دانش
۰/۰۰۰	۲/۲۹	-۵/۳۴۳	۱/۱۹۳	-۰/۹۸	-۰/۴۵	۲- ساختار سازمانی منعطف برای تبادل اندیشه‌ها
۰/۰۰۰	۲/۲۴	-۶/۶۷۴	۱/۰۲۲	-۰/۹۹	-۰/۵۴	۳- سازماندهی غیر رسمی و پویا در میان پژوهشگران
۰/۰۰۰	۲/۱۱	-۶/۴۹۵	۱/۲۲۲	-۱/۱۶	-۰/۶۲	۴- طراحی مشاغل بر مبنای رشد علمی کارکنان
۰/۰۰۰	۲/۲۹	-۵/۱۲۰	۱/۲۴۵	-۰/۹۹	-۰/۰۴۴	۵- ساختار سازمانی مراکز تحقیقاتی بر مبنای فناوری
۰/۰۰۲	۲/۵۸	-۳/۰۹۰	۱/۲۳۰	-۰/۷۰	-۰/۱۵	۶- ارتباط آسان پژوهشگران با مسئولان در ساختار سازمانی
۰/۰۱۹	۲/۷۰	-۲/۱۱۸	۱/۲۶۷	-۰/۵۸	-۰/۰۲	۷- ارتباط آسان کارکنان دانشی در ساختار سازمانی
۰/۰۰۰	۲/۳۳	-۴/۹۹۲	۱/۲۰۹	-۰/۹۴	-۰/۴۱	۸- ظرفیت به‌کارگیری و نگهداشت پژوهشگران در ساختار

همان‌طور که از نتایج جدول ۳ مشخص است در آزمون بعد ساختار سازمانی و همچنین تمام شاخص‌های آن، فرض صفر رد می‌شود. بنابراین سازمان ناجا، از نظر پاسخگویان، در این بعد در تمامی شاخص‌های مربوط به آن، از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.

فرض چهارم: سازمان ناجا به لحاظ «منابع انسانی» دارای وضعیت مناسبی نیست.

جدول ۴: نتایج آزمون تی- استیودنت برای بررسی عامل منابع سازمانی

سطح معناداری	میانگین	t	انحراف استاندارد	با اختلاف فاصله اطمینان ۹۵٪		شاخص‌های بعد منابع انسانی
				حد بالا	حد پایین	
۰/۰۰۱	۲/۵۵	-۳/۵۴۶	۱/۱۳۵	-۰/۷۰	-۰/۲۰	۱-انصباب کارکنان در جایگاه مناسب خود.
۰/۰۰۰	۲/۱۳	-۷/۹۴۰	۰/۹۸۶	-۱/۰۹	-۰/۶۶	۲-آموزش مستمر مناسب با دانش جدید.
۰/۰۰۰	۲/۴۶	-۳/۸۰۸	۱/۲۶۲	-۰/۸۲	-۰/۲۶	۳-چرخش شغلی کارکنان.
۰/۰۰۰	۱/۹۹	-۹/۴۲۲	۰/۹۶۱	-۱/۲۳	-۰/۸۰	۴-ارتقای شغلی کارکنان بر اساس شایسته سالاری.
۰/۰۹۷	۲/۸۰	-۱/۳۱۲	۱/۳۶۳	-۰/۵۰	۰/۱	۵-حمایت قوانین از کسب مدارج علمی کارکنان.
۰/۰۰۰	۲/۴۶	-۳/۹۶۹	۱/۲۱۱	-۰/۸۱	-۰/۲۷	۶-انتقال دانش از کارکنان متخصص به کارکنان جدید.
۰/۰۰۰	۲/۲۴	-۵/۹۸۸	۱/۱۳۹	-۱/۰۲	-۰/۵۱	۷-راهکارهای مناسب برای جذب و نگهداشت نخبگان.
۰/۰۰۰	۲/۴۶	-۳/۸۷۰	۱/۲۴۲	-۰/۸۱	-۰/۲۶	۸-هدایت محققان به سمت فعالیت‌های دانشی.
۰/۰۰۰	۲/۳۹	-۴/۴۲۷	۱/۲۳۸	-۰/۸۹	-۰/۳۴	۹-فرصت‌های مطالعاتی برای کارکنان علمی-پژوهشی.
۰/۰۱۹	۳/۷۰	-۲/۱۰۱	۱/۲۷۷	-۰/۵۸	-۰/۰۲	۱۰-رعایت شئونات کارکنان علمی.
۰/۰۰۰	۱/۹۱	-۹/۱۹۶	۱/۰۵۸	-۱/۳۲	-۰/۸۵	۱۱-پایش مستمر سطح رضایت‌مندی پژوهشگران و نخبگان.
۰/۰۶۲	۲/۷۸	-۱/۵۵۷	۱/۲۹۲	-۰/۵۱	۰/۰۶	۱۲-تخصیص امتیازات ویژه به پژوهشگران.
۰/۰۰۰	۲/۲۴	-۵/۴۷۷	۱/۲۴۵	-۱/۰۴	-۰/۴۹	۱۳-استفاده شایسته از کارکنان وظیفه‌نخبه.

نتایج به‌دست آمده از جدول شماره چهار مشخص می‌کند که در آزمون عامل منابع انسانی، فرض صفر رد می‌شود و در مجموع از دیدگاه پاسخگویان، این عامل دارای وضعیت مناسبی نیست. اما همان‌طور که مشاهده می‌شود، سطح معناداری در



شاخص‌های شماره پنج و دوازده بیشتر از ۰/۰۵ و حد بالای آنها مثبت و حد پایین آنها منفی است. بنابراین فرض صفر در این شاخص‌ها رد نمی‌شود و می‌توان گفت که دو شاخص «حمایت قوانین و دستورالعمل‌ها از کسب مدارج علمی کارکنان» و «تخصیص امتیازات ویژه به پژوهشگران» در بُعد منابع انسانی از وضعیت مناسبی در سازمان ناجا برخوردار است.

فرض پنجم: سازمان ناجا به لحاظ فناوری اطلاعات و ارتباطات در وضعیت مناسبی نیست.

جدول ۵: نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی عامل فناوری

سطح معناداری	میانگین	t	انحراف استاندارد	با اختلاف فاصله اطمینان ۹۵٪		شاخص‌های بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات
				حد پایین	حد بالا	
۰/۰۰۰	۲/۵۰	-۳/۶۹۱	۱/۲۱۲	-۰/۷۷	-۰/۲۳	۱- استفاده گسترده از نرم افزار و سخت افزار برای پژوهشگران.
۰/۰۰۰	۲/۱۱	-۷/۰۵۶	۱/۱۲۵	-۱/۱۴	-۰/۶۴	۲- استفاده از خطوط اینترنت پر سرعت.
۰/۰۰۰	۲/۱۶	-۶/۳۸	۱/۱۷۴	-۱/۱۰	-۰/۵۸	۳- دسترسی به منابع علمی بین‌المللی از طریق اینترنت.
۰/۰۰۰	۲/۱۳	-۶/۷۳۳	۱/۱۶۲	-۱/۱۳	-۰/۶۲	۴- شناسایی و برقراری ارتباط سریع محققان از طریق اینترنت.
۰/۰۰۰	۲/۱۰	-۶/۹۷۶	۱/۱۵۴	-۱/۱۶	-۰/۶۴	۵- دستیابی به منابع علمی و پژوهشی از طریق اینترنت.
۰/۰۰۰	۲/۰۳	-۷/۹۱۳	۱/۱۰۲	-۱/۲۲	-۰/۷۳	۶- ورود و ثبت اطلاعات علمی از نقاط مختلف سازمان.
۰/۰۹۱	۳/۲۰	۱/۳۵۰	۱/۳۲۶	-۰/۰۹	۰/۴۹	۷- استفاده از اینترنت در میان کارکنان.
۰/۰۰۶	۲/۵۸	-۲/۵۶۵	۱/۴۸۲	-۰/۷۵	-۰/۱	۸- استفاده از ایمیل اینترنت در میان کارکنان.
۰/۰۰۰	۱/۸۸	-۱۰/۰۷۸	۰/۹۹۸	-۱/۳۵	-۰/۹۰	۹- کد گذاری دانش برای حفظ مالکیت معنوی.
۰/۰۰۳	۲/۶۰	-۲/۸۶۵	۱/۲۴۹	-۰/۶۸	-۰/۱۲	۱۰- آموزش فناوری اطلاعات و توانایی استفاده از آن.

نتایج جدول شماره پنج نشان می‌دهد که در آزمون عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرض صفر رد می‌شود و در مجموع، از دیدگاه پاسخگویان، این بُعد دارای

وضعیت مناسبی نیست. البته همان‌طور که مشاهده می‌شود فقط سطح معناداری در شاخص شماره هفت با عنوان «امکان استفاده از اینترنت در میان کارکنان سازمان» بیشتر از ۰/۰۵ و دارای حد بالای مثبت و حد پایین منفی است. بنابراین فرض صفر در این شاخص رد نمی‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که این شاخص در بُعد فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای وضعیت مناسبی است، اما شاخص‌های دیگر از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ناجا، در این مقاله به موضوع ارزیابی عوامل بنیادی موفقیت مدیریت دانش در سطح مدیران ارشد ناجا پرداخته شد. برای این منظور با بررسی ادبیات موضوع و انتخاب عوامل اصلی برای سنجش پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، داده‌های لازم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد که نتایج به شرح زیر بدست آمد. لازم به ذکر است که برای بالا بردن سطح دقت نتایج، تمامی شاخص‌های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد آزمون قرار گرفته‌اند تا بتوان به طور دقیق وضعیت سازمان ناجا را در شاخص‌های مختلف آن مورد بررسی قرار داد.

نتایج به‌دست آمده در بُعد فرهنگ سازمانی نشان دادند که سازمان ناجا در این بُعد و بیشتر شاخص‌های آن از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. بدین معنا که در طرح اندیشه‌های نو، تمایل اشتراک و انتقال دانش، ایجاد رویه‌های تشویق کارکنان به اشتراک و انتقال دانش، شایسته سالاری در ارکان سازمانی و ساماندهی دانش برای ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، موفق عمل نکرده است و بایستی در شاخص‌های تشکیل تیم‌های پژوهشی و همکاری بین پژوهشگران، یادگیری مداوم کارکنان، تمایل به تولید دانش سازمانی و تشویق به تشکیل سمینارها و کارگاه‌های علمی با خروجی‌های ملموس، برای بهتر شدن وضعیت فرهنگ سازمانی تلاش بیشتری انجام دهد.

در بُعد حمایت مدیران ارشد، تنها شاخص «حمایت مدیران ارشد از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش» از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است و در موارد دیگر شامل؛ حمایت از یادگیری و آموزش برون سازمانی کارکنان، ایجاد فرصت برای



بحث‌های گروهی، تشویق به حل مشکلات با خرد جمعی، فرصت معقول در کشف روش‌های جدید و استفاده از ابزارهای تشویق برای کارکنان در اشتراک و انتقال و تبادل دانش، وضعیت مطلوبی ندارند.

نتایج مربوط به بُعد ساختار سازمانی نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به آن شامل؛ ساختار سازمانی منعطف با هدف حمایت از مدیریت دانش و پژوهشگران، طراحی مشاغل و محل‌های سازمانی بر مبنای رشد علمی کارکنان، ساختار سازمانی مبتنی بر فناوری مراکز تحقیقاتی و ساختار سازمانی مبتنی بر ارتباط آسان کارکنان دانشی با یکدیگر و با مسئولان و همچنین ساختار سازمانی که ظرفیت به‌کارگیری و نگهداشت پژوهشگران را داشته باشد در وضعیت مناسبی نیستند.

در نتایج بُعد منابع انسانی به جز در دو شاخص «حمایت قوانین و دستورالعمل‌ها از کسب مدارج علمی کارکنان» و «تخصیص امتیازات ویژه برای پژوهشگران» که دارای وضعیت تقریباً مطلوبی هستند، اما نیاز به بهبود دارند، شاخص‌های دیگر شامل؛ انتصاب کارکنان در جایگاه مناسب، آموزش مستمر کارکنان با دانش جدید، چرخش و ارتقای شغلی کارکنان، انتقال دانش از کارکنان متخصص به کارکنان دیگر، راهکارهای مناسب نگهداشت پژوهشگران و هدایت آنان و دادن فرصت‌های مطالعاتی به آنها و حفظ شئون پژوهشگران و در نهایت پایش مستمر سطح رضایت پژوهشگران در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارند.

در نتایج بُعد فناوری اطلاعات و ارتباطات، فقط در شاخص «امکان استفاده از اینترنت در میان کارکنان» وضعیت مطلوبی داریم و در سایر موارد شامل؛ استفاده گسترده از ابزارهای نرم افزاری و سخت افزارها، خطوط اینترنت پرسرعت و دسترسی به منابع علمی بین‌المللی از طریق عضویت در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی برای پژوهشگران و همچنین امکان شناسایی و ارتباطات سریع محققان سازمان با یکدیگر و دستیابی به اطلاعات علمی و پژوهشی مربوط به سازمان و ثبت اطلاعات علمی و پژوهشی از نقاط مختلف سازمان از طریق اینترنت فراهم نیست و در استفاده از پست الکترونیکی اینترنت و آموزش فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از آموزش، در وضعیت مطلوبی به‌سر نمی‌بریم.

پیشنهادها

برای پیاده‌سازی و بهبود عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان ناجا براساس یافته‌ها و نتایج تحقیق، پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می‌شود.

۱- برای ایجاد فرهنگ سازمانی بایستی اعتماد، مشارکت و ایده‌پروری، تولید، اشتراک و انتقال دانش را در کارکنان نهادینه کرد و این مهم میسر نخواهد شد مگر با آگاه‌سازی کارکنان از مزیت‌های فعالیت‌های جمعی و وجود رویه‌های تشویق کارکنان برای تولید، اشتراک، انتقال و ساماندهی دانش و استقرار شایسته سالاری در همه ارکان سازمانی، تا به این وسیله، کارکنان اشتراک و انتقال دانش را نوعی تهدید برای خود محسوب نکنند و در نهایت فرصت مناسبی برای رشد و تعالی سازمان ایجاد شود.

۲- برنامه‌ریزی برای برگزاری و هدفمند کردن گردهمایی‌های علمی، کنفرانس‌ها، سمینارهای تخصصی و کارگاه‌های آموزشی همراه با خروجی‌های ملموس و کاربردی برای نیازهای دانش سازمانی، چاپ و ترجمه کتاب‌های مرتبط با دانش سازمانی و... می‌تواند در بارور کردن هر چه بیشتر دانش سازمانی مؤثر باشد.

۳- حمایت فرماندهان و مدیران ارشد از سیاست‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند نقش بسیار مهمی در پیاده‌سازی داشته باشد و مدیران ارشد بایستی در عمل، با تشویق کارکنان به آموزش و یادگیری و دادن فرصت‌های لازم برای بروز خلاقیت کارکنان و حمایت همه جانبه از تمامی عوامل اصلی موفقیت در مدیریت دانش، مسیر لازم را هموار کنند.

۴- پیشنهاد می‌شود ساختارهای سازمانی در مراکز تحقیقاتی، به صورت منعطف و پویا و بر اساس اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارتباطات آسان پژوهشگران با مسئولان رده بالای سازمان ناجا، طراحی شود.

۵- به منظور ارتقای هرچه بیشتر دانش و آگاهی در بین کارکنان ناجا، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و نو و چرخش و جابه‌جایی کارکنان ضروری به نظر



می‌رسد و برای اثربخش بودن آن، بایستی کارکنان در جایگاه مناسب با تخصص خود به کار گرفته شوند.

۶- با وجود تدابیر مؤثر در زمینه تسهیل ادامه تحصیل کارکنان، پیشنهاد می‌شود قوانین، دستورالعمل‌ها و قراردادهای مربوط به ادامه تحصیل کارکنان در دانشگاه‌های معتبر، به خصوص در مقاطع تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد و دکترا، آسان‌تر شود و همچنین سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان جوانی که علاقه‌مند به تحصیل بوده و آینده سازمان را در دست خواهند گرفت، انجام گیرد.

۷- با توجه به اهمیت فراوان فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسریع حرکت پلیس به سمت دانش محوری و پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود امکان استفاده گسترده از امکانات نرم‌افزاری، سخت افزارها، خطوط اینترنت پر سرعت، دسترسی به منابع علمی و پژوهشی معتبر بین‌المللی، ایجاد بانک‌های علمی و اطلاعاتی مرتبط با هر تخصص و به‌هنگام سازی آنها، طراحی موتورهای جستجوگر برای پایگاه داده‌ها با امکان جست‌وجوی پیشرفته و محلی و امکان گزارش‌گیری‌های مورد نیاز، ایجاد پورتال مدیریت دانش و توسعه شبکه اینترنت، امکان ثبت ایده‌ها و اطلاعات علمی، قابلیت اتصال مراکز تحقیقاتی به یکدیگر و تبادل علمی بین آنها و امکان شناسایی و ارتباطات آسان کارکنان پژوهشگر و افراد علاقه‌مند به مسایل علمی و پژوهشی، برای مراکز تحقیقاتی و کارکنان پژوهشی در سطح ناجا مهیا شود.

منابع

- ابطحی، سیدحسین و عامل صلواتی (۱۳۸۵). «مدیریت دانش در سازمان». تهران: انتشارات پیوند نو.
- اخوان، پیمان؛ جعفری، مصطفی (۱۳۸۶). «الزامات نظام مدیریت دانایی در سطح ملی». مجموعه مقالات اولین کنفرانس مدیریت دانش، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
- الوانی، سید مهدی؛ شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت در سازمان‌های صنعتی ایران (پژوهشی در صنعت خودرو)». فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره (۵۲)، صص ۱-۱۶.
- الوندی، نغمه؛ میرزایی سرو کلایی، رحمت؛ تارخ، محمدجعفر؛ برنایی، زرین‌تاج (۱۳۸۸). «پایه‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش». مجموعه مقالات ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
- باباغبی ازغندی، علیرضا (۱۳۹۰). «ارزیابی و بررسی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها (بررسی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا)». فصلنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹، صص ۷۳-۱۰۶.
- پورسعید، سیدمسعود؛ مرادی، غلامرضا؛ شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۱). «الگوی شایستگی‌های محوری دانشگاه علوم انتظامی با تأکید بر مدیریت دانش». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۷، شماره ۲، صص ۱۹۷-۲۱۸.
- پندلتون، میشل آر (۱۳۹۰). «در آستانه نوآوری: پلیس و مدیریت، مدیریت دانش در امور پلیسی». ترجمه: علی محمد احمدوند و غلام چاپلقیان، تهران: مرکز تحقیقات کاربردی طرح و برنامه ناجا.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). «موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش در ایران». مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
- صابری، فاطمه؛ باجی، فاطمه (۱۳۸۸). «نقش راهبردی مدیریت دانش در توسعه دانش سازمانی کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی». مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت دانش و علوم اطلاعات، پیوندها و برهم کنشها، تهران: کتابدار، صص ۴۶۶-۵۴۱.
- قصری، محمد (۱۳۹۱). «نظام مدیریت دانش در برنامه چهارم توسعه نیروی انتظامی ج.ا.ا». فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، سال ۵، شماره ۱، صص ۲۷-۵۷.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۱). «الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۷ (۳)، صص ۳۲۸-۳۴۵.
- قاسمی، ولی؛ حسین، سیدحسین؛ حضرتی، محمود (۱۳۹۱). «بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در پلیس جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۰، صص ۷۱-۸۹.



- قربانی زاده، وجه‌الله؛ نوربخش، مهدی؛ منصوریان، احسان (۱۳۹۰). «عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۳، صص ۴۷۰-۴۸۶.
- هاشمی، صدیقه (۱۳۸۹). «ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۱۸۳-۲۱۴.
- یدالهی فارسی، جهانگیر؛ آقاجانی، علی‌اکبر؛ محمدی، مرتضی (۱۳۸۶). «ارایه مدلی اثربخش از الزامات همکاری‌های بین سازمانی در استقرار مدیریت دانش کارآمد». مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۴-۱۳ بهمن، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
- Bruno, A. and Leidecher, j. (۱۹۸۴). ((Identifying and using critical success Factors)). In: Long Range Planning)) Vol. ۱۴, No. ۱, pp. ۲۳-۳۲.
- Davenport, T. De long. Dl and Beers. M. (۱۹۹۸). ((Successful Knowledge management Projects)). Sloan management review. Vol. ۳۹ No. ۲. pp. ۴۳-۵۴.
- Goorijer, jinetle de, (۲۰۰۰). ((Designing a knowledge management performance frame work)). Journal of knowledge management. Vol. ۴, N. ۴, pp. ۳۰۳-۳۱۰, MCB university press, IssN ۱۳۶۷-۳۲۷۰, Also available at <http://www.emerald-library.com>.
- Holsapple, C.w.Joshi, K.D. (۲۰۰۰). ((An investigation of factors that influence the management of knowledge in organization)), Journal of Strategic information Systems, No. ۹. pp. ۶۱-۲۳۵.
- Hung.y.c. Huang, S.M Lin,Q. Tsai, M.L (۲۰۰۵). Critical factors in adopting a knowledge management System for the pharmaceutical industry, Vol. los. No. ۲. pp. ۱۶۴-۱۶۸.
- Koberg. C.S and L.H. chusmir (۱۹۸۷). Organizational Culture Relationships with Creativity and other job- Related Variables. Journal of business research: is, pp. ۳۹۷-۴۰۴.
- Kalseth, Karl (۱۹۹۹), Knowledge management from a Business strategy perspective, journal of FID Review, Vol. ۱. pp. ۳۷-۴۱.
- Mair, Roland. (۲۰۰۷). Knowledge management systems, information and communication technologies for Knowledge management , Thire edition, Berlin: Springer Pub.
- Mason, David& Pauleen, David j. (۲۰۰۳). ((Perception of Knowledge management: A qualitative analysis)). Journal of Knowledge management , VOL. ۴, N. ۴, PP. ۳۸-۴۸.
- Odell, C. and c.j. Grayson (۱۹۸۸). If only we knew what we know. New York: free Press pp: ۷۱-۹۸.



- Pinto.j.and Slevin, D. (۱۹۸۴). ((Critical factors in Successful Project implementation)). In IEEE transactions on engineering management. Vol. ۳۴, No.۱, pp. ۲۲-۲۴.
- Sharifuddin, syedomar& Rowlaud, Fytton, (۲۰۰۴). ((Knowledge management in a public organization: a Study on relation ship between organizational elements and the performance of knowledge transfer)). Journal of knowledge management, volume.B, No.۲, PP.۹۵-۱۱۱. Also available at: Emerald Group publishing limited, ISSN ۱۳۶۷-۳۲۷۰.
- Skyrme. David j. and Amidon, Debra M. (۱۹۹۷). Creating the knowledge-based Business, London: Business Intelligence. Harvard Business Review, Marth- April, PPBI. ۹۲

Archive of SID