

## الگوی به کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوری‌های پلیسی

یوسف محمدی‌مقدم<sup>۱</sup>، علی محبی<sup>۲</sup>، یحیی محمدی‌مقدم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۳/۲۵

از صفحه ۱ تا ۲۲

### چکیده

این پژوهش به منظور ارائه الگوی به کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوری‌های پلیسی انجام شده است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی؛ براساس روش، توصیفی-پیمایشی؛ براساس نوع داده، کمی و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، اعضای خبرگان سازمان ناجاست که با استفاده از فرمول تعیین حجم کوکران نمونه‌ای صدو هفتاد و شش نفری از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ای استفاده شده که اعتبار درونی و بیرونی آن ارزیابی و سنجش شده است. برای تحلیل داده‌های این تحقیق از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی، هم‌بستگی استفاده شده است. نتایج، نشان می‌دهد قابلیت‌های مدیریت دانش، اعم از فرآیندی و زیرساختی به دو طریق بر نوآوری سازمانی پلیس تأثیرگذار بوده است؛ ابتدا به صورت غیرمستقیم از طریق تأثیرگذاری بر تولید دانش پلیسی، سپس به صورت مستقیم و بی‌واسطه، بر نوآوری پلیس تأثیر می‌گذارند. سازمان ناجا باید زمینه‌های لازم را برای تقویت این قابلیت‌ها با تغییر رویکرد پژوهش محوری سازمان به سمت پژوهش‌های توسعه‌ای و بنیادین، استفاده از دانش موجود در ایجاد و ارائه خدمات جدید و به کارگیری دانش در فرآیندهای حل مسئله را فراهم آورد.

### کلید واژه‌ها

تولید دانش، دانش آفرینی، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت‌های فرآیندی، مدیریت دانش، نوآوری.

۱ - استادیار مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده‌ی مسئول). you\_mohammad@yahoo.com

۲ - استادیار برنامه‌ریزی درسی دانشگاه علوم انتظامی امین.

۳ - عضو هیئت علمی معاونت تربیت و آموزش ناجا.

## مقدمه

امروزه، تغییر و تحول در سازمان‌ها سریع، پیچیده و فراگیر است؛ به همین دلیل سازمان‌ها بدون پیش‌بینی، هم‌گامی و سازگاری با آن نمی‌توانند به حیات، رشد، بالندگی و توسعه‌ی خود ادامه دهند. اگر خواستار پویایی، نوآوری و پیشرفت باشند، لازم است برنامه‌های خلاق و پویا داشته باشند تا در درجه‌ی نخست، بقای خود را تضمین کنند. تا دوده‌ی قبل، سازمان‌های زیادی در صحنه‌ی رقابت داخلی می‌توانستند با پیگیری اهدافشان به حیات خود ادامه دهند؛ اما با بین‌المللی‌شدن رقابت و اهمیت یافتن اهداف کیفی و فراقصدی ما سازمان‌ها بدون توسعه، قادر به ادامه‌ی حیات نیستند و توسعه و پیشرفت آن‌ها بدون واکنش متناسب و پاسخ‌آگاهانه به شرایط محیطی متحول و پویا ممکن نیست (صابر، ۱۳۷۳: ۱۲). سازمان‌ها برای داشتن توانمندی‌های پویا باید طبقه‌ی کسب آن‌ها را فراهم کنند. ایجاد تغییرات، همیشه مستلزم هزینه بوده است؛ بنابراین، اگر سازمان‌ها بخواهند هم‌گام با تغییرات محیطی پیش بروند و تغییر و تحولاتی به‌وجود بیاورند، باید بتوانند محیط را با دقت، زیر ذره‌بین قرار دهند تا از طریق بازارهای حرفه‌ای، رقبای خود را ارزیابی کرده و در روند تغییر و ترکیب مجدد مهارت‌ها از سایرین جلو بزنند؛ ولی آنچه تاکنون اتفاق افتاده این‌گونه نبوده است؛ بنابراین موقعیت‌های رشد، شامل توانمندی‌های پویایی است که به‌صورت مستقیم به مهارت‌ها و توانمندی‌های کنونی مربوط می‌شوند. به‌گفته‌ی پتاس، پویایی یک مؤسسه به‌معنای توانمندی آن برای تغییر منابع به‌منظور تطبیق با شرایط متغیر محیط است. منظور از "توانمندی"، نقش اساسی مدیریت راهبردی سازمان در کسب و به‌کارگیری، تلفیق و ترکیب مجدد مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های اساسی داخلی و خارجی سازمان است تا از طریق آن بتواند پاسخ‌گوی نیازهای به‌وجودآمده‌ی ناشی از تغییر محیط باشد (گاتچالک، ۲۰۰۷). به‌همین دلیل، چندی است که مبحث مهمی به‌عنوان مدیریت دانش، مطرح شده است. مدیریت دانش رویکردی مفهومی است که هیجان، ایجاد کرده و باعث بحث و مناظره‌ی فراوان شده است و به‌سرعت در حال تکامل است و توجه زیادی به چالش‌های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرآیندهای تجاری، همراه با نوآوری مستمر دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت، سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم

تلقى می‌شود (داونپورت و گروور، ۲۰۰۱). سازمان‌های موفق و کامیاب امروز ما سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌های‌شان تبدیل کرده‌اند. آن‌ها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند و از این‌رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند. مطالعات انجام‌شده در مورد دانش سازمانی، علت پایداری و کامیابی سازمان‌های موفق را به‌خوبی آشکار می‌سازد. امروزه، محور توسعه و پیشگامی، نه ثروت و خیل انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثربخش این دانش است. بررسی تجارب و دستاوردهای سازمان‌های پیشگام جهانی، بیان‌گر آن است که این پیشگامی و نوآوری جز در سایه‌ی خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار دانش سازمانی میسر نشده است. می‌توان اذعان داشت که یکی از دلایل وجود مشکلات و مسائل فراوان در تمام سطوح و زوایای سازمان‌های ایرانی، ضعف رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش در راستای ایجاد، نگهداری و انتقال دانش است که خود سبب وجود شکاف‌های گسترده میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان‌ها می‌شود و پیامدهایی از جمله وقوع اشتباهات مکرر در کار، دوباره‌کاری‌ها، افزایش هزینه‌ها، افت کیفیت محصولات و خدمات، نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی و نبود قدرت رقابتی در عرصه‌ی ملی و بین‌المللی را در پی دارد و از طرفی منجر به ناپدید و بی‌ارزش شدن بخش گسترده‌ای از دانش سازمانی می‌شود؛ به‌طوری‌که بخشی از این ذخیره‌ی ارزشمند که با صرف زمان، تلاش و هزینه‌ی بسیار حاصل شده است، نادیده گرفته‌شده و برای بهره‌گیری مجدد از آن در آینده، هیچ‌گونه راه‌کاری اندیشیده نمی‌شود (حبیبی، ۱۳۸۹: ۴). در واقع می‌توان گفت که ضعف فرآیندها، اتلاف منابع، عدم پویایی مشکلاتی است که بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی را درگیر ساخته‌اند؛ به‌نحوی که اگر حمایت‌های دولتی قطع شود، بسیاری از این سازمان‌ها دیگر امکان ادامه‌ی حیات نخواهند داشت. حل مشکلات فوق، نیازمند دستیابی سازمان‌ها به قابلیت‌هایی است که آنان را در پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان و به‌کارگیری هرچه بهتر منابع و امکانات موجود خود یاری دهد، حفظ مزیت رقابتی از طریق ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزایی برای مشتریان، تنها در سایه‌ی نوآوری پایدار، میسر خواهد بود. فقط با نوآوری مداوم و به‌ویژه، یافتن روش‌های جدید خدمت به مشتری است که سازمان می‌تواند در بلندمدت

موفق شود. نوآوری، ممکن است به‌عنوان خدمات نهایی سازمان‌های مجری مدیریت دانش باشد. واقعیت‌های پیرامون سازمان‌های پلیسی نیز گویای آن است که فضای فعالیت آن‌ها تغییرات بیشتری را نسبت به گذشته تجربه می‌کند. الگوهای کاری مجرمان و متخلفان، تغییر یافته و میزان اطلاعاتی که مأموران پلیس در طول دوران خدمت خود با آن روبه‌رو می‌شوند، در حال افزایش است؛ بدین ترتیب، سازمان‌های پلیسی با بررسی اطلاعات موجود و تبدیل آن به دانش، استفاده‌ی بهینه و بجا از دانش و مدیریت صحیح آن می‌توانند در مواجهه با معضلات و مشکلات پیش‌رو کامیاب شوند.

مدیریت دانش در سازمان پلیس از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در آنجا محسوب می‌شود. محرک‌های استراتژیک مدیریت دانش در سازمان پلیس با عواملی همچون نحوه‌ی حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی ذهنی سازمان، چگونگی بهبود عملکرد سازمانی پلیس، یادگیری سازمانی پلیس و ارتقای سطح نوآوری مستمر در سطح سازمان و کارکنان پلیس سروکار دارد. به‌علاوه دانایی منبعی استراتژیک، غیرقابل تقلید، غیرقابل جایگزین و از همه مهم‌تر، ارزش‌آفرین (برای پلیس و ذی‌نفعان) ابزاری مناسب در جهت تولید محصولات و ارائه‌ی خدمات نوآورانه به‌منظور کسب و حفظ اعتبار و مقبولیت پایدار در اختیار سازمان پلیس قرار داده است. چنانچه اقدامات سازمان‌های پلیسی بر مبنای زیرساخت‌های ضعیف دانشی باشد به تقاضا و پاسخ‌های ناهمگون و خارج از کنترل، منجر می‌شود که درنهایت نیز سبب تمرکز بیشتر بر اقدامات انفعالی می‌گردد. اگر امور پلیسی در سازگاری با تغییرات در شرایط خود ناکام باشد، به‌طور عملی در انجام مأموریت‌ها بی‌اثر خواهد ماند؛ اما چالش اصلی در چگونگی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی است که این تحقیق به‌دنبال بررسی آن است.

### مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش، فرآیندی رسمی و هدایت‌شده برای تشخیص آن است که یک شرکت چه اطلاعاتی دارد که می‌تواند به دیگران کمک کرده و سپس راه‌هایی را برای همه‌ی کسانی تدبیر کند که با آن درگیر هستند. براین اساس، مراحل این جریان عبارت‌اند از: این‌که چگونه دانش گردآوری، ارزشیابی، ثبت، ارائه و به‌کار گرفته می‌شود. این نکته نیز

باید خاطرنشان شود که متأسفانه، سازمان‌های اندکی هستند که دانش ضمنی و صریح را به‌صورت مؤثری به‌کار می‌گیرند. استثنائات در این مورد، سازمان‌های یادگیرنده‌ای است که در خلق، به‌کارگیری و انتقال دانش، مهارت داشته و رفتار خود را برای بازتاب دانش‌ها و دیدگاه‌های جدید اصلاح می‌کنند (گاروین، ۱۹۹۳).

قابلیت‌های مدیریت دانش در دو دسته قابلیت‌های فرآیندی و قابلیت‌های زیرساختی قرار می‌گیرند.

### الف) قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش

قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش در قالب چرخه‌های حیات مدیریت دانش تعریف شده‌اند؛ به‌عنوان مثال، نیومن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی مدیریت دانش، شامل چهار گام خلق و اکتساب دانش، تسهیم دانش، سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش و کاربرد دانش را مطرح کرد (منوریان و کمداء، ۲۰۱۰). ویگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) همین چهار گام را به‌عنوان فعالیت‌های چرخه‌ی مدیریت مطرح می‌کند. (افرازه، ۱۳۸۴) کارکولین<sup>۳</sup> و دیگران، (۲۰۰۸) سه مرحله تسهیم دانش، حفظ دانش و به‌کارگیری دانش را به‌عنوان فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش معرفی می‌کنند. برطبق چارچوب اواد و گازی، چهار فرآیند مدیریت دانش، شامل اکتساب<sup>۴</sup>، سازماندهی<sup>۵</sup>، پالایش<sup>۶</sup> و انتقال دانش است. مرحله‌ی اول مربوط به جذب دانش و بعد از آن داده و اطلاعات جمع‌آوری شده باید به طریقی سازماندهی شوند که قابل استفاده و بازیافت در تولید دانش مفید باشند. فرآیند سوم مدیریت دانش، عبارت از داده‌کاوی است که شامل یافتن دانش صریح و تبدیل آن به دانش ضمنی است و در مرحله‌ی آخر دانش باید آن را منتشر یا منتقل کرد تا در دسترس کارکنان و سازمان قرار گیرد (اواد و گازی، ۲۰۰۴: ۲۴).

1 - Newman  
2 - Wiig  
3 - Karkoulia  
4 - Capturing  
5 - Organizing  
6 - Refining

۱. **خلق دانش:** به تعامل بین دانش ضمنی و آشکار به جای فعالیت جداگانه‌ی دانش ضمنی و آشکار اشاره دارد. (هسی، ۲۰۰۴). به واسطه‌ی این تعامل، نوآوری‌ها و دانش سازمانی ایجاد می‌شود. به‌وسیله‌ی کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید و جدید (ماراکاس، ۱۹۹۹)، شرکت مضامین جدیدی را توسعه داده یا مضامین قدیمی درون پایگاه دانش ضمنی و آشکار سازمان را جایگزین می‌کند (پنتلند، ۱۹۹۵).

۲. **تسهیم دانش:** اشتراک اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و قضاوت‌های استادانه‌ی مربوط به سازمان در میان کارکنان سازمان را دربر می‌گیرد. (بارتول و ریویستاوا، ۲۰۰۲) این تبادل هم می‌تواند به‌طور غیررسمی در مکان‌هایی نظیر کوریدورها و هم به‌طور رسمی در جلسات، سمینارها و ارائه‌ها اتفاق افتد (بیرچم، ۲۰۰۳). هنگامی که دانش تسخیرشده‌ی یک سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد تا منبعی باشد که منجر به مزیت رقابتی شود (چاکراواری و مک اوپلی، ۲۰۰۲). مدیریت، مایل است تا از دانش کارکنانش از طریق تسهیم دانش، برای منافع خودش بهره‌برداری کند. (بیرچم، ۲۰۰۳) فرآیندهایی که به‌واسطه‌ی آن‌ها دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، موفقیت‌یادگیری سازمانی را تعیین می‌کنند (کامینگز، ۲۰۰۳). برای اینکه یک سازمان، سرمایه‌های دانش را به کار برد، دانش باید به‌طور یکنواخت در سراسر سازمان‌ها حرکت کند (لین و دیگران، ۲۰۰۳). این، تنها زمانی به‌دست می‌آید که افراد برای کسب و اشتراک دانش، برانگیخته شده و اطلاعاتی را که به‌دست می‌آورند به دانش تبدیل کنند (برند، ۱۹۹۸). بنابراین سازمان‌ها باید به جای اینکه تنها کارکنان را تشویق کنند، به‌شدت، آن‌ها را تحریک کنند تا دانش‌شان را به اشتراک گذارند (بوک و کیم، ۲۰۰۲).

۳. **کاربرد دانش:** به‌کارگیری دانش، استفاده‌ی مؤثر از دانش است (لیم و کلویاس، ۲۰۰۰). هرگاه دریافت‌کننده دانش، نوع دانش دریافت شده را تشخیص دهد، برای استعمال آن آزادی دارد دانش می‌تواند به‌کار گرفته شود.

لازم است دانش سازمانی که بین فرستنده و دریافت‌کننده ارسال شده است با محصولات، فرآیندها و خدمات شرکت، یکپارچه شود (بات، ۲۰۰۱). یکی از عوامل تعیین‌کننده توانایی دریافت‌کننده برای پذیرش دانش این است که آیا عمل اشتراک دانش موفق بوده است و این به هیچ‌وجه به این مفهوم نیست که دریافت‌کننده‌ی دانش، دانش دریافت‌شده را به کار می‌برد. (بیرچم، ۲۰۰۳) فقط هنگامی که دریافت‌کننده

مالکیت کامل دانش وارده را به‌دست می‌آورد به آن متعهد می‌شود (کامینگز، ۲۰۰۳). در این موارد، او از دانش دریافت‌شده به‌عنوان عاملی برای توسعه‌ی فرآیند یا محصول جدید یا اخذ یک تصمیم استفاده می‌کند.

۴. ذخیره‌ی دانش: شامل کلیه‌ی فعالیت‌هایی است که دانش را حفظ کرده و به آن اجازه می‌دهد تا یک‌مرتبه در سیستم، وارد شده و باقی بماند (نیومن و کنراد، ۱۹۹۹) و به حداقل‌سازی اتلاف دانش اختصاصی اشاره دارد (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰).

### ب) قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش

#### ۱. فرهنگ دانش‌محور

براساس مطالعات انجام‌شده، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تسهیل فرآیند خلق دانش در سازمان ایفا می‌کند (علوی ولیندر، ۲۰۰۱). فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر شیوه‌های رایج یادگیری و تسهیم دانش، فرآیندهای دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گری و دن استن، ۲۰۰۵). سارابیا معتقد است که فرهنگ و خلق دانش به چهار طریق با یکدیگر در ارتباط هستند:

- فرهنگ سازمان تعیین می‌کند که چه دانشی، دانش مطلوب به‌شمار می‌آید؛
- فرهنگ مناسب، برقراری ارتباط میان دانش فردی و دانش سازمانی را تسهیل می‌کند؛
- یادگیری، مستلزم تعامل اجتماعی است؛ این تعاملات بر مبنای فرهنگ سازمان شکل می‌گیرند؛
- رفتارهای سازمانی، که خود ریشه در فرهنگ سازمان دارند، بر قابلیت تطبیق (جذب) دانش در سازمان تأثیر می‌گذارند.

#### ۲. ساختار دانش‌محور

رابطه‌ی دوسویه‌ی ساختار و فرهنگ سازمان موجب شده که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرآیندهای دانشی سازمان بدل شود (سنتور و گوپلاکریشان، ۲۰۰۰). اگرچه ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی، امکان انتقال

دانش از طریق زنجیره‌ی فرماندهی را فراهم می‌آورند، مانع از انتقال دانش در سطح افقی سازمان و در بین واحدهای وظیفه‌ای می‌شوند. چنین ساختاری موجب افزایش رقابت و تعارض میان واحدهای مختلف شده و ممکن است سبب کندشدن روند به‌کارگیری تکنولوژی‌های ارتباطی (تکنولوژی‌های لازم به‌منظور گسترش دانش در سازمان) شود (سن‌تور و گوپلاکریشن، ۲۰۰۴). از همین‌روست که از دیدگاه صاحب‌نظران، ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر، که امکان برقراری ارتباط و تعامل مناسب میان افراد و گروه‌های سازمانی را فراهم می‌آورد، از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (کلور و دیگران، ۲۰۰۷).

### ۳. فن آوری

براساس مطالعات انجام‌شده اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو تغییر رفتارهای سازمانی و نیز تغییر تکنولوژی‌های اطلاعاتی مورد استفاده است. تکنولوژی‌های اطلاعاتی نمی‌توانند پاسخ‌گوی تمامی نیازهای مدیریت دانش باشند؛ لیکن ابزاری مهم در اجرای فرآیندهای دانشی به‌شمار می‌آیند (افسای، ۱۹۹۷). سیستم‌های اطلاعاتی به‌هم‌پیوسته، که با بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات به‌وجود آمده‌اند، ابزار باارزشی برای ایجاد سیستم دانشی پویا هستند. این ابزار، عاملی مهم در خلق BA، به‌ویژه BA ساختاری به‌شمار می‌آید و موجب افزایش اثربخشی فرآیند تلفیق در سازمان می‌شود (گاتچالک، ۲۰۰۵: ۹۱).

### ۴. کیفیت منابع انسانی

کارکنان در قلب فرآیند خلق دانش در سازمان قرار دارند. این کارکنان هستند که دانش را خلق کرده و به اشتراک می‌گذارند (لی و چوی، ۲۰۰۳). درواقع، توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن به‌منظور تأمین منافع شرکت، کارمندان را به عامل اولیه‌ی (شکل‌گیری) دانش در شرکت تبدیل می‌کند (پروست و دیگران، ۱۳۸۵: ۳۰). بی‌شک برخورداری از نیروی انسانی توانمند، گامی مهم در گسترش فرآیند خلق دانش در سازمان به‌شمار می‌آید. در مطالعاتی که به‌منظور تعیین شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای پیشبرد فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان صورت گرفته، به مدیران توصیه شده است تا با اجرای برنامه‌های توانمندسازی و نیز تأکید بر تیم‌سازی در



سازمان، ویژگی‌هایی چون قدرت و استقلال عمل، توانایی کار گروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد کنند و به این ترتیب، ظرفیت آن‌ها برای شناخت فرصت‌های جدید و نوآوری را افزایش دهند. همچنین به مدیران توصیه می‌شود تا از طریق آموزش، توانمندی‌های کارکنان خود در زمینه‌های مختلف سازمانی و نیز تخصصی را افزایش دهند (یحیی و گول، ۲۰۰۲).

با توجه به مطالب بیان‌شده، فرضیه‌ی اول تحقیق، مطرح می‌شود:

فرضیه‌ی اول: بین قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش، رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### دانش‌آفرینی

مدیریت اثربخش دانش سازمانی، مستلزم طراحی و ایجاد محیطی است که فعالیت‌های دانش‌آفرینی را تشویق کرده و مورد حمایت قرار دهد. لئونارد-بارتون (۱۹۹۵) چهار دسته "دارایی دانشی" را شناسایی کردند که بستر رشد دانش را فراهم می‌آورند. نخستین گروه، عبارت‌اند از مهارت‌ها که در دست افراد است. دوم، سیستم‌های مدیریتی، که از طریق دادن پاداش، یادگیری را تقویت می‌کنند. سوم، ارزش‌های اساسی حاکم بر سازمان، مانند احترام، تحمل و گشودگی. چهارم، سیستم‌ها و نظامات خاص سازمان که به سازمان، نسبت به سایرین مزیتی منحصربه‌فرد می‌بخشد. این دارایی‌های دانشی، آشکارا چهار بُعد مربوط به کارکنان، سیستم‌ها، سبک مدیریت، ارزش‌های مشترک و فرهنگ را دربر می‌گیرند. این وظیفه‌ی سازمان است که بسترهای لازم برای تسهیل فرآیند خلق دانش را فراهم آورد. مدیریت دانش به‌طور مستقیم، دانش را خلق نمی‌کند، بلکه به دنبال آن است تا فرآیندهای مربوط به تجزیه و تحلیل و به اشتراک‌گذاری دانش را کارا تر و اثربخش‌تر کند و از این طریق بر بهبود نتایج کسب‌وکار، همچون افزایش سودآوری، نرخ رشد و سهم بازار سازمان مؤثر باشد (فیرستون و مک‌الوری، ۲۰۰۳).

خلق دانش از طریق تعامل و جابه‌جایی دانش ضمنی و دانش صریح در سطح سازمان، امکان‌پذیر می‌شود. جابه‌جایی و تبادل دانش صریح و ضمنی در بین افراد و گروه‌های سازمان به چهار شیوه، صورت می‌پذیرد:

۱. تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید یا جامعه‌پذیری<sup>۱</sup>؛
۲. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح یا برونی‌سازی<sup>۲</sup>؛
۳. تبدیل دانش صریح به دانش صریح جدید و پیچیده‌تر یا تلفیق<sup>۳</sup>؛
۴. تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی یا درونی‌سازی<sup>۴</sup>؛

این چهار مورد در کنار یکدیگر، فرآیند SECI را تشکیل می‌دهند.

- جامعه‌پذیری: جامعه‌پذیری را می‌توان فرآیند تسهیم تجربیات میان کارکنان دانست که در جریان آن دانش ضمنی جدید در چارچوب مدل‌های ذهنی و مهارت‌های تکنیکی شکل می‌گیرد. افراد می‌توانند بدون استفاده از ابزارهای زبانی، دانش را از سایرین دریافت کنند؛ برای مثال، کارآموزان، بسیاری از مهارت‌ها را از طریق مشاهده‌ی استاد خود، تقلید و تمرین فرامی‌گیرند. نکته‌ی کلیدی در این فرآیند، تجربه است. برای افراد دشوار خواهد بود که افکار خود را به سایرینی که با آن‌ها تجربیات مشترک ندارند، عرضه کنند (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).
- برونی‌سازی: این مرحله در خلق دانش، نقش کلیدی ایفا می‌کند. در این مرحله، دانش ضمنی موجود به دانش صریح جدید تبدیل می‌شود. تبدیل موفقیت‌آمیز دانش ضمنی به دانش صریح، مستلزم به‌کارگیری زنجیره‌ای از استعارات، قیاس‌ها و مدل‌هاست. استعارات و قیاس‌ها این امکان را برای کارکنان فراهم می‌آورند تا با تکیه بر همانندی دو مفهوم، ابهامات موجود در خصوص مفهومی جدید را کاهش داده و به این ترتیب با استفاده از دانسته‌های خود، دانش جدید را درک کنند. (همان: ۶۶-۶۷)
- تلفیق: در این فرآیند، ارتباطات اهمیتی خاص می‌یابد؛ زیرا دانش از طریق ارتباطات درون و برون‌سازمانی جمع‌آوری، تلفیق شده و ارتقا می‌یابد (گاتچالک، ۲۰۰۵). در سازمان‌ها تلفیق معمولاً زمانی رخ می‌دهد که مدیران میانی،

1 - Socialization  
2 - Externalization  
3 - Combination  
4 - Internalization

چشم‌اندازهای کلی سازمان را خرد کرده و در چارچوب چشم‌اندازها و مفاهیم عملیاتی به کارکنان سطوح پایین‌تر انتقال دهند. تلفیق در سطح مدیران عالی، زمانی رخ می‌دهد که مفاهیم مربوط به رده‌های میانی (مسائل مربوط به محصول، عملیات و...) با مفاهیم بالادستی (چشم‌اندازها، مأموریت، اهداف و...) درهم آمیخته و مفهومی جدید تولید کند.

- درونی‌سازی: در این مرحله، تجربیات مراحل قبل در چارچوب مدل‌های ذهنی مشترک و یا دانش فنی به بخشی از دانش ضمنی کارکنان، تبدیل می‌شوند. اگر دانش صریح موجود در سازمان به‌صورت اسناد و دستورالعمل‌های مدون و یا قصه‌های شفاهی باورپذیر درآمده باشد، تبدیل آن به دانش ضمنی، بسیار آسان‌تر خواهد بود. این به آن معناست که ثبت دانش و اطلاعات از یک سو به افراد کمک می‌کند تا دانش ضمنی خود را غنی‌تر کنند و از سوی دیگر، موجب تسهیل انتقال دانش صریح به دیگران می‌شود (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

باتوجه به مفهوم دانش‌آفرینی و عوامل مؤثر بر آن و تبیین عوامل ساختاری و فرآیندی مدیریت دانش، فرضیه‌های ذیل مطرح می‌شود:

فرضیه‌ی دوم: بین قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش و دانش‌آفرینی سازمانی، رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی سوم: بین قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و دانش‌آفرینی سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

## نوآوری

گنجینه‌ی دانش امروز، میراث اندیشه‌ی خلاق پیشینیان است. تولید دانش از خلاقیت سرچشمه می‌گیرد. به‌نوبه‌ی خود، نوآوری، تبلور ملموس یک فکر بکر و ناب محسوب می‌شود که در قالب یک مفهوم، محصول، و یا خدمت جدید مطرح شده است. این اختراع و یا نوآوری، به‌عنوان دست‌مایه‌ی کارآفرین برای تأمین یکی از نیازمندی‌های بی‌شمار انسان به‌کار می‌رود. فعالیت کارآفرینان نیز سبب رفاه و توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی زندگی بشر می‌شود.

خلاقیت، توانایی تولید ایده‌های نو و مفید است. ایده‌هایی که با ایده‌های موجود، تفاوت دارد و برای مواجه‌شدن با فرصت‌های موجود، مناسب است (رابینز، ۲۰۰۳: ۱۳۳). آغاز هر نوآوری، یک اندیشه‌ی نو است. ممکن است آن یک اختراع جدید باشد یا شناخت چیزی که قبلاً آزمایش شده و مورد اعتماد بوده، می‌تواند به‌طور مفید، قابل تبدیل به زمینه‌ی جدید یا متفاوت باشد، ممکن است به‌تنهایی نتیجه‌ی کار یک یا چند نفر باشد که به‌صورت یک تیم، کار می‌کنند؛ به‌رحال، موضوع هر چه باشد، اشاره به روانشناسی خلاقیت است که ما به آن نیاز داریم؛ بنابراین باید توجه داشته باشیم که چگونه یک اندیشه‌ی نو در سازمان ایجاد می‌شود (نجف‌بیگی، ۱۳۸۶: ۸). همان‌طور که اشاره شد، نوآوری عبارت است از کاربرد دانش جدید برای ارائه‌ی کالا یا خدمات جدیدی که مشتریان می‌خواهند؛ نوآوری دانش در عمل یا دانش فعال است و همان‌طور که از دانش، زاده می‌شود، تمام ویژگی‌های آن را دارد. از دید اقتصادی نیز نوآوری قابل توجه است؛ زیرا نوآوری می‌تواند کارآفرینی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. تحقق این هدف، مجدداً استقرار مدیریت دانش را به‌عنوان قابلیت اصلی سازمان الزامی می‌کند. درواقع، ضرورت این کار در تعریف مدیریت دانش نهفته است. مدیریت دانش، دو جزء را با خود دارد: اداره‌ی دانش و افزایش توانایی برای خلق دانش جدید. خلق دانش و یادگیری که جزء دوم بر تعریف مدیریت دانش تأکید دارد، افزایش و تسهیل فرآیند نوآوری است؛ به این منظور سازمان‌ها از مکانیزم‌هایی استفاده می‌کنند که فرآیندهای خلق، سهم‌سازی و تلفیق دانش را حمایت می‌کنند؛ بنابراین نوآوری، یک هدف مدیریت دانش است و این‌دو، آن‌چنان درهم تنیده‌اند که می‌توان مکانیزم‌های نوآوری و فرآیندهای مدیریت دانش را با هم انطباق داد.

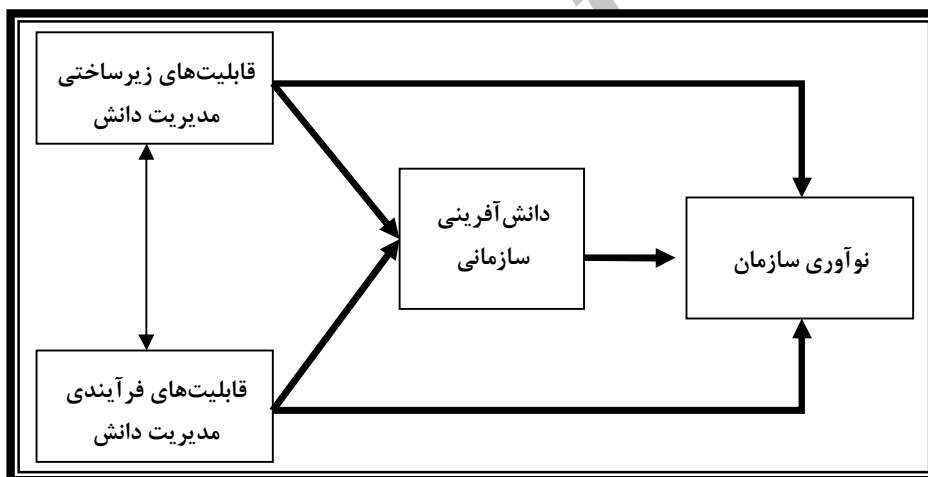
با تأکید بر این نکته که نوآوری، نتیجه‌ی کاربردی کردن خلاقیت است و خلاقیت نیز متأثر از عوامل مختلفی است، فرضیه‌های ذیل مطرح می‌شوند:

فرضیه‌ی چهارم: بین قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش و نوآوری سازمان، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛

فرضیه‌ی پنجم: بین قابلیت‌های زیرساختی و نوآوری سازمان، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛

فرضیه‌ی ششم: بین دانش‌آفرینی سازمانی و نوآوری سازمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

قابلیت‌های مدیریت دانش از دو متغیر قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش (در گام‌های چهارگانه‌ی خلق، تسهیم، کاربرد و ذخیره‌ی دانش) و قابلیت‌های زیربنایی مدیریت دانش (شامل زیربناهای فنی، ساختاری، فرهنگی، انگیزشی و انسانی) در نظر گرفته شده است که هرکدام از این ابعاد همچنان که قابلیت‌های مدیریت دانش را تبیین می‌کنند، می‌توانند به‌عنوان یک متغیر به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری سازمان، تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر در بُعد کمی به دنبال پاسخ به این مسئله است که دو قابلیت برشمرده، چگونه بر نوآوری سازمان، تأثیر می‌گذارد؛ به‌همین منظور از روش تحقیق توصیفی به‌منظور تبیین عینی، روابط بین متغیرها در الگو استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## جدول ۱. مدل تحلیلی پژوهش

ابعاد مدل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (تعاریف عملیاتی)	منابع
قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش (گلد و دیگران، ۲۰۰۱)	منابع فنی	استفاده از فناوری‌ها برای همکاری، جست‌وجوی دانش جدید از طریق فناوری‌ها، استفاده از فناوری‌ها در فرآیندها و خدمات سازمان	(گاتچالک، ۲۰۰۵: ۹۱)
	منابع ساختاری	تسهیل کشف و ایجاد دانش جدید توسط ساختار سازمانی، سیستم پاداش به‌منظور تسهیم دانش، تسهیل تبادل دانش در بین واحدهای وظیفه‌ای	(کلور و دیگران، ۲۰۰۷) (سنتورو گوبلاک‌ریشنن، ۲۰۰۴)
	منابع فرهنگی	ارزش قایل‌شدن کارکنان برای تخصص خودشان، تشویق کارکنان به پژوهش و تعامل با دیگر گروه‌ها، اهمیت فواید تبادل دانش نسبت به هزینه‌های آن، تسهیم دانش با دیگر دانشگاه‌ها و مؤسسات	(سارابیا، ۲۰۰۰)
	منابع انسانی	درک کارکنان از وظایف خود و دیگران، ارائه‌ی پیشنهادات درباره‌ی وظایف دیگران، ارتباط با اعضای بخش خود و دیگر بخش‌ها، کارکنان متخصص در وظیفه‌ی خود	(لی و چوی، ۲۰۰۳) (پروست و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۰) (یحیی و گول، ۲۰۰۲)
قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش (گلد و دیگران، ۲۰۰۱)	خلق دانش	کسب اطلاعات درباره‌ی وضعیت علمی/اجتماعی/پیشرفت تحصیلی دانشجویان، ایجاد دانش جدید از طریق دانش موجود، تبادل و توزیع دانش در سرتاسر سازمان، همکاری سازمانی، شناسایی بهره‌برداری بهترین عملکردها	(فیرستون و مک‌وری، ۲۰۰۳: ۲۰۰۳۹) (پنتلند، ۱۹۹۵)
	تسهیم دانش	انتقال دانش سازمانی به افراد، جذب دانش از افراد درون سازمان، ادغام منابع متفاوت و انواع دانش، سازمان‌دهی و جایگزینی دانش سازمانی	(بارتول و ریویستاوا، ۲۰۰۲) (بیرچم، ۲۰۰۳) (لین و دیگران، ۲۰۰۳) (بوک و کیم، ۲۰۰۲)
	به‌کارگیری دانش	به‌کارگیری دانش آموخته‌شده از اشتباهات و تجربیات، استفاده از دانش موجود در ایجاد خدمات جدید و فرآیندهای حل مسئله، استفاده از دانش موجود برای ارتقای کارایی، استفاده از دانش موجود در جهت‌گیری استراتژیک و تغییر موقعیت رقابتی	(لیم و کلویاس، ۲۰۰۰) (لیم کلویاس، ۲۰۰۰) (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰) (کامینگز، ۲۰۰۳)
	ذخیره‌سازی دانش	جلوگیری از کاربردهای نامناسب دانش، محافظت از سرعت دانش، تشویق محافظت از دانش، محدودیت دسترسی به منابع دانش	(نیومن و کن راد، ۱۹۹۹) (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰)
نوآوری	اندیشه‌ی نو		(رابینز، ۲۰۰۳: ۱۳۳) نجف‌بیگی، ۱۳۸۶
	کاربرد دانش جدید		نجف‌بیگی، ۱۳۸۶
	دانش در عمل یا دانش فعال		نجف‌بیگی، ۱۳۸۶

تحقیق حاضر، براساس نتیجه، توسعه‌ای و کاربردی؛ براساس هدف، تبیینی-توصیفی؛ براساس نوع داده، کمی و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، اعضای خبرگان سازمان ناجاست که با استفاده از فرمول تعیین حجم کوکران نمونه‌ای صدوهفتادوشش نفری از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است که اعتبار درونی و بیرونی آن (روایی صوری، و آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۸) ارزیابی و سنجش شده است. برای تحلیل داده‌های این تحقیق از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی، هم‌بستگی استفاده شده است.

از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار عامل‌ها استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی، نشان می‌دهد که بار عاملی هریک از سؤال‌های پرسش‌نامه‌ها مقداری بزرگ‌تر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده‌ی بار عاملی مناسب است. به‌طور خلاصه، شاخص‌های برازش برای هریک از متغیرها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل عاملی متغیرهای پژوهش

مقیاس	بار عاملی	واریانس تبیین شده	t-value	sig
قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش	۰/۵۸	۰/۷۷	۹/۵۶	۰/۰۰۰
قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش	۰/۶۵	۰/۴۲	۲/۶۹	۰/۰۰۰
دانش‌آفرینی سازمانی	۰/۵۶	۰/۳۱	۸/۸۲	۰/۰۰۰
نوآوری سازمانی	۰/۴۸	۰/۲۳	۱۰/۴۲	۰/۰۰۰

## آزمون پرازش کلی مدل

به‌منظور اطمینان‌یافتن از وجود یا نبود رابطه‌ی علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل‌های مفهومی پژوهش و بررسی برازش مدل در جامعه‌ی مورد بررسی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز آزمون شد. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزار آماری LISREL8.5 استفاده شده است. پس از اجرای مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و انجام اصلاحات مربوطه، اعداد معنادار و پارامترهای اصلی حاصل شد. (شکل ۲) همان‌طور که در شکل آمده، تمامی روابط تأیید می‌شود.





خیلی بزرگ نباشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآوردی (RMSEA) این مدل ۰/۰۴۵ است که می‌توان گفت در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- هرچه شاخص نیکویی برازش (GFI) و گوپه‌ی نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI) به یک نزدیک‌تر باشد، مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. در مدل، این دو شاخص به ترتیب برابرند با ۰/۹۳ و ۰/۹۱ که نشان‌دهنده‌ی برازش خوب مدل است.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق

متغیرها	معنی‌داری دوطرفه	ضریب هم‌بستگی (R)	$\alpha$	رابطه‌ی معنی‌دار
«قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش» و «قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش»	۰,۰۰۰	۰/۷۸**	۰/۰۵	وجود دارد
«قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش» و «دانش آفرینی»	۰,۰۰۰	۰/۶۶**	۰/۰۵	وجود دارد
«قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش» و «دانش آفرینی»	۰,۰۰۰	۰/۸۲**	۰/۰۵	وجود دارد
«قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش» و «نوآوری سازمان»	۰,۰۰۰	۰/۶۷**	۰/۰۵	وجود دارد
«قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش» و «نوآوری سازمان»	۰,۰۰۰	۰/۶۹**	۰/۰۵	وجود دارد
«دانش آفرینی» و «نوآوری سازمان»	۰,۰۰۰	۰/۷۸**	۰/۰۵	وجود دارد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این مقاله، ارائه‌ی الگوی به کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در تولید دانش و نوآوری سازمانی پلیس است؛ به‌همین منظور با استفاده از نتایج تحقیقات انجام‌شده در سایر سازمان‌ها و بهره‌گیری از نظریه‌های مختلف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی قابلیت‌های فرآیندی و زیرساختی، تدوین شد و بر مبنای آن‌ها مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. برای به‌دست‌آوردن روایی مناسب شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده

شد؛ سپس برای آزمون فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر رابطه‌ی این شاخص‌ها با هم‌دیگر، کارکنان خبره‌ی ستاد سازمان پلیس انتخاب شدند. نتایج آزمون‌ها حاکی از تأیید فرضیه‌های تحقیق بود که نشان می‌دهد شاخص‌های استخراج‌شده، قابلیت تعمیم به کل سازمان پلیس را دارند؛ زیرا هر یک از شاخص‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. براساس ادبیات، یافته‌ها و سوابق تحقیق به این نکته می‌رسیم که قابلیت‌های مدیریت دانش در دو بُعد قابلیت‌های فرآیندی و زیرساختی بر دانش‌آفرینی و نوآوری در سازمان مذکور تأثیر دارند. به این ترتیب، نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق از عمومیت و روایی لازم برخوردار است. در مقاله‌ی حاضر تلاش شد الگوی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش، اعم از قابلیت‌های فرآیندی و زیرساختی مدیریت دانش در تولید دانش و نوآوری سازمانی پلیس مطرح شود؛ به‌همین منظور در مرحله‌ی نخست، به‌ترتیب برای قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش براساس تئوری‌ها و مدل‌های مختلفی که تاکنون ارائه شده بود، فرآیندهای خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در نظر گرفته‌شد و شاخص‌های هرکدام از این فرآیندها در جامعه‌ی موردنظر بررسی شد و نتایج به‌دست‌آمده نشان داد اعتبار این شاخص‌ها در فرآیندهای مذکور از لحاظ آماری مورد تأیید جامعه است. و برای قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش براساس مدل‌های استقرار بهینه‌ی مدیریت دانش زیرساخت‌های فرهنگی، فنی، ساختاری و انسانی در سازمان پلیس ایران در نظر گرفته‌شد و برای هرکدام، براساس نظریه‌های معتبر علمی، شاخص‌هایی تدوین و در جامعه‌ی مورد بررسی، تحلیل شد و نتایج به‌دست‌آمده نشان داد اعتبار این شاخص‌ها در زیرساخت‌های مذکور از لحاظ آماری مورد تأیید جامعه است؛ سپس ارتباط هرکدام از قابلیت‌های زیرساختی و فرآیندی مدیریت دانش به‌طور مستقیم با دانش‌آفرینی و نوآوری سازمانی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج، نشان داد که این قابلیت‌ها به دو طریق بر نوآوری سازمانی پلیس تأثیرگذار بوده‌اند؛ ابتدا از طریق تأثیرگذاری بر تولید دانش پلیسی به‌صورت غیرمستقیم بر نوآوری تأثیر می‌گذارند؛ سپس به‌صورت مستقیم و بی‌واسطه این قابلیت‌ها منجر به نوآوری سازمان پلیس می‌شوند. هرچند در ابتدا ارائه‌ی چنین الگویی با اعتبار و روایی علمی لازم دور از ذهن می‌نماید، از طریق بررسی کلیه‌ی تحقیقات برای انواع مختلف سازمان‌های مختلف جهان و در دوره‌های زمانی، همراه با تلفیق تئوری‌های موجود در این زمینه، می‌توان

نتیجه گرفت که شاخص‌های مطرح‌شده در این مقاله منبع قابل اعتماد و ارزشمندی است و از پشتوانه‌ی علمی لازم برای پیشنهاد به سازمان‌هایی که مایل‌اند از مزایای قابلیت‌های مدیریت دانش در دنیای پیچیده‌ی کنونی، برای سازمان‌های خود مزیت رقابتی لازم را به‌دست بیاورند، برخوردارند.

مهم‌ترین جنبه‌ی فهم و درک توانایی برای سازمان 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 نحوه‌ی تعاملش با محیط و روش تعامل کارکنان (شاغل، بازنشسته) آن بازنگری کند. زیرا دانش از طریق تعامل بین افراد یا با محیط پیرامون، ایجاد و توسعه می‌یابد. 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، اساتید، نخبگان و اندیشمندان در حوزه‌های مختلف، نیازسنجی دانشی به‌عمل آورد و براساس آن‌ها اهداف دانشی سازمان را تعیین و برای تحقق اهداف استراتژی‌های دانشی تدوین کند. بسترسازی فرهنگی و ایجاد فرهنگ اعتماد، مشارکت و ایده‌پروری لازمه‌ی اجتناب‌ناپذیر استقرار مدیریت دانش مطلوب در سازمان ناجاست. پیشنهاد می‌شود در ناجا به این موضوعات، بیشتر بها داده‌شود، اجرای برنامه‌های فرهنگی و تدوین منشور سازمانی که دربرگیرنده‌ی ارزش‌های اساسی اعتماد و مشارکت باشد، می‌تواند مؤثر باشد. این سازمان باید زمینه‌های لازم را برای تقویت این قابلیت‌ها فراهم آورد؛ زمینه‌هایی از قبیل تقویت جو همکاری تبادلی و توزیع دانش در سرتاسر سازمان، پرهیز از رویکرد جزیره‌ای عمل‌کردن واحدها در برخورد با منابع دانش، تغییر رویکرد پژوهش‌محوری سازمان به‌سمت پژوهش‌های توسعه‌ای و بنیادین، استفاده از دانش موجود در ایجاد و ارائه‌ی خدمات جدید و به‌کارگیری دانش در فرآیندهای حل مسئله، به‌کارگیری دانش آموخته‌شده از اشتباهات و تجربیات، سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و توسعه (R & D) نهادینه‌سازی توزیع دانش قدرت، تقویت روابط با خبرگان بااستعداد، بهره‌برداری از فناوری‌های متنوع و قدرتمند، جلوگیری از کاربردهای نامناسب دانش در درون و بیرون سازمان.

## منابع

- افزاره، عباس، (۱۳۸۴). "مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، انتشارات دانشگاه امیرکبیر، چاپ اول.
- حبیبی بدرآبادی، محبوبه، (۱۳۸۶). "عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور"، رساله‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- رایبزنز، استیفن پی، (۱۳۸۴). "تئوری سازمان"، سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ دهم، تهران، صفار.
- گاتچالک، پیتر، (۱۳۸۸). "مدیریت دانش در خدمت پلیس"، ترجمه‌ی صدیقه نظری و دکتر مهدی نوروزی، سازمان تحقیقات ناجا.
- صابر، فیروز، ۱۳۷۹ «بررسی موانع خلاقیت و کارآفرینی زنان در ایران و ارائه‌ی راه‌کارهای مناسب» پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- هاشمی، صدیقه‌السادات، (۱۳۸۹). "مطالعه‌ی تطبیقی استقرار چرخه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی"، رساله‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- Alavi.M, & Leidner.D.E. (2001, March), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- Bhatt, G. (2001). KM in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People. Journal of Knowledge Management, Vol. 5 (1). 68-75.
- Bierly P. Chakrabarti A, (1996), Generic Knowledge Strategies in the US Pharmaceutical Industry. Strategic Management Journal, 17:123-135
- Claver-Corte's, et. al.(2007), "Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes" Journal of Knowledge Management. Vol.11., No4, pp.45-57
- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge Management. Journal of Management Information Systems, 18(1), 3-4.
- Fire Stone , J . and Mac Elroy , M . W ( 2003 ) "The Open Enterprise" www . kmci . org
- Gold, A. H., Malhotra A. and Segars, A. H. (2001) Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. Journal of Management Information Systems. Vol. 18, Iss. 1. pp. 185, 30.
- Gopalakrishnan, S. and Santoro, M.D. (2004), Distinguishing Between Knowledge Transfer and Technology Transfer Activities: the Role of Key

- Organizational Factors, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 51 No. 1, pp. 57-69.
- Gottscalk, Petter. (2005). Strategic Knowledge Management Technology. IDEA Group Publishing, inc.
  - Gottschalk , Petter (2005) .Strategic Knowledge Management Technology, Published by Idea Group Publishing
  - Gottschalk, Pettre.(2006). Strategic Technology of Knowledge Management. Norwegian School of Management. Norway.2006.
  - Heisig, Peter (2009) "Harmonisation of Knowledge Management – Comparing 160 KM Frameworks Around the Globe", Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Iss: 4, pp.4 - 31
  - Hussi, Tomi (2004). Reconfiguring Knowledge Management Combining Intellectual Capital, Intangible Assets & Knowledge Creation. Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No 2. 36-52
  - 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\
  - Lin , Chinho and Teseng, Shu-Mei (2005) .The Implementation Gaps for the Knowledge Management System. Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 2, pp. 208-222
  - Malhotra, Y. (2000). "From Information Management to Knowledge Management: Beyond the 'Hi-Tech Hidebound' Systems," in K. Srikantaiah and M.E.D. Koenig (Eds.), Knowledge Management for the Information Professional, Information Today, Inc., Medford, NJ,.
  - Malhotra, y, & D.F, Galletta.(2003)." Role of Commitment and Motivation in KM Systems Implementations: Theory, Conceptualization, and Measurment of Antecedents of Success". 36th Hawaii International Conference on System Sciences. Available at: [www.brint.org/km success.pdf](http://www.brint.org/km success.pdf)
  - Monavvarian , Abbas, Khamda , Zahra, 2010, "Towards Successful Knowledge Management: People Development Approach", BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 11 NO. 1, pp. 20-42.
  - Offsey, Steve (1997) Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results. Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No, 2 December 1997, pp. 113-122
  - Santoro, M. & Gopalakrishnan, S. (2000), "The Institutionalization of Knowledge Transfer Activities within Industry-University Collaborative Ventures", Journal of Engineering Technology Management, Vol. 17, pp. 299-319

- Sarabia, Maria (2007). Knowledge leadership Cycles: an Approach from Nonaka Viewpoint. Journal of Knowledge Management. Vol.11. No.33.pp6 -15
- Watson .L , (2003) , “ Applying Knowledge Management (e-book) : Techniques for Building Corporate Memories “ , Morgan Kaufmann Publishers , pp.5-10 .
- Yahya, Salleh & Goh, Wee-Keat (2002). Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No 5, pp. 457-468
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.

Archive of SID