

Knowledge Management in Police Command of Eastern Azerbaijan Province: The Present Status and the Barriers

Farhad Ahmadi Asl¹

Ebrahim Amrani²

Sadegh Malekiavarsin³

Abstract

This research is aimed at assessing of knowledge management status and identifying the barriers in the way of sharing and documentation of knowledge in the Police Command of Eastern Azerbaijan rovince. This mixed research follows concurrent nested method. Phenomenological approach is selected for the qualitative phase of the study and descriptive-survey method is employed in the quantitative phase. The statistical sample of the qualitative phase of the research included 10 commanders and employees of police of Eastern Azerbaijan province selected by snowball sampling method. Data were analyzed using inductive coding of phrases and words from participant interviews. The research population included 320 police employees and commanders in the quantitative phase in the same population having been selected by simple random sampling. The instruments of data collection included a semi structured questionnaire in the qualitative phase, and in the quantitative phase a standardized questionnaire of the processes of knowledge management and the infrastructure affecting knowledge management was employed. The face validity and content validity of the questionnaires were confirmed. The reliability coefficient of Cronbach's Alpha for the knowledge management process was 0.93, and for the effective factors was 0.90. The trustworthiness of the results was affirmed by reviewing the data and recording the details of the research and prolonging the process. In the qualitative phase, inductive coding method was used for data analysis and in quantitative phase, T-sample testing through SPSS 22 software was used to answer the research questions. The results of the research indicated that the present status of knowledge management was 2.59 in terms of process, 2.73 for effective factors in the Police Command of the province. The t-value distance to the desired situation was 3.5. The main barriers to knowledge management in the

1. Corresponding author: PHD of Educational Administration, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
ahmadif985@gmail.com

2. Master of philosophy and Divine theology, East Azarbaijan Police Department, Tabriz, Iran
e.amrani123@gmail.com

3. Associate Professor in Education Department, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
s.maleki@iaut.ac.ir

Police command included trust, communication, organizational management, structure, commitment of human resource, culture, and technology. The Police Command of the province can improve the status of knowledge management in the organization by strengthening think tanks, documenting experiences, removing structural barriers, and increasing interpersonal and organizational trust.

Keywords: knowledge management, factors affecting knowledge, knowledge management processes, Police Command.



مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی: وضعیت و موانع موجود

فرهاد احمدی اصل*، ابراهیم امرانی** و صادق ملکی آوارسین***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۱

چکیده

این پژوهش با هدف سنجش وضعیت مدیریت دانش و شناسایی موانع موجود بر سر راه اشتراک‌گذاری و مستندسازی دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته هم‌زمان است. در بخش کیفی پژوهش از رویکرد پدیدارشناسی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۰ نفر از فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی است که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش مشارکت داشتند. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری شامل کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که نمونه آماری به روش طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب و تعداد ۳۲۰ نفر در پژوهش مشارکت داده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختمند است و در بخش کمی از پرسشنامه‌های استاندارد فرایندهای مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی برای پرسشنامه فرایندهای مدیریت دانش ۰/۹۳ و برای عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش ۰/۹۰ به دست آمد. در بخش کیفی قابلیت اعتماد نتایج از طریق بررسی داده‌ها و ثبت و ضبط جزئیات پژوهش و طولانی کردن فرایند مصاحبه‌ها به دست آمده است. در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش

* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
ahmadif985@gmail.com

** کارشناسی ارشد فلسفه و کلام الهی، فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران.
e.amrani123@gmail.com

*** دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
s.maleki@iaut.ac.ir

کدگذاری استقرایی و در بخش کمی برای پاسخ به سؤالهای پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مدیریت دانش از نظر فرایند ($X=۲/۵۹$)، عوامل مؤثر ($X=۲/۷۳$) بر آن در فرماندهی انتظامی استان با وضعیت مطلوب ($t \text{ value} = ۳/۵$) فاصله دارد. موانع اصلی در رابطه با مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان شامل اعتماد، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می‌باشد. فرماندهی انتظامی استان با تقویت هیئت‌های اندیشه‌ورز، مستندسازی تجارب، حذف موانع ساختاری و افزایش اعتماد بین فردی و سازمانی وضعیت مدیریت دانش را در این سازمان بهبود بخشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، عوامل مؤثر بر دانش، فرایندهای مدیریت دانش، فرماندهی انتظامی.

مقدمه

امروزه دانش و اطلاعات جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این مسئله در سازمان‌های فرهنگی و نظامی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمان‌ها بسیار بااهمیت می‌باشد نقش حیاتی دارند. مدیریت دانش در سازمان مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (Zaim et al, 2019)؛ و بر فرآیندهای خلق و اشاعه و بهره‌گیری از دانش متمرکز است (Patil et al, 2019). در هر سازمانی پنج عامل کلیدی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل (Besic et al, 2013). وضعیت مطلوب هر یک از عوامل در سازمان می‌تواند موفقیت فرایند مدیریت دانش در سازمان را تضمین کند. مدیریت بهینه دانش در سازمان می‌تواند دانش ضمنی افراد را به دانش صریح تبدیل کرده و دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل نمایند، این تبدیل به معنی به کارگیری دانش فردی در سازمان است.

عوامل مختلفی در فرایند مدیریت دانش نقش بازی می‌کنند؛ که از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به عوامل فرهنگی، فردی، سازمانی و فناوری اشاره کرد. هر یک از این عوامل با مجموعه‌ای از عوامل درون خود تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت فرایند مدیریت دانش در سازمان ناجا است؛ از این رو لازمه عملکرد موفق نیروهای انتظامی و امنیتی، بهره‌برداری از تجارب قبلی، عدم تکرار اشتباهات و یافتن رموز موفقیت می‌باشد (خداامردی، سعادت‌مند، موسوی و ایوبی، ۱۳۹۳). وضعیت مطلوب مدیریت دانش در سازمان به ظهور و بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌انجامد (Gloet & Samson, 2020). دانش فاکتوری اساسی در بروز خلاقیت در سازمان است و از این منظر مدیریت دانش سازمانی و ارزیابی وضعیت آن در سازمان مهم و ضروری است (Temel & Vanhaverbeke, 2020). مدیریت دانش در سازمان‌ها همواره با موانعی و چالش‌هایی روبرو هستند. از جمله موانع مدیریت دانش در سازمان می‌توان به مواردی چون عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش

روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی اشاره کرد (نظری پور، آزادی و خداشهری، ۱۳۹۸). در تحقیقات مختلفی موانع مدیریت دانش را از جنبه‌های مختلفی بررسی کردند. در حوزه فردی موانعی چون عدم اعتماد، کمبود زمان، مهارت‌های ضعیف ارتباطی؛ در حوزه سازمانی موانعی چون فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم حمایت مدیریتی، ساختار سلسله مراتبی، کمبود ساز و کاره‌ای دانشی؛ در حوزه فناوری موانعی چون عدم تسلط کارکنان بر حوزه فناوری، ضعف در سواد فناوری و ... اشاره کرد (Temel & Vanhaverbeke, 2020). شناخت و مرتفع کردن این موانع می‌تواند فرایند مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کند و سازمان با گردش مناسب اطلاعات و دانش موجود در انجام مأموریت‌های محوله به توفیقات لازم دست پیدا می‌کند.

در سازمان‌های نظامی به‌خصوص نیروی انتظامی که نقش برجسته‌ای در جامعه دارند و رابطه ملموس‌تری با افراد جامعه دارند ایجاد سیستم مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت اطلاعات و دانش در نیروی انتظامی بسیار با اهمیت است؛ چرا که اکثر بخش‌های نیروی انتظامی، در گردآوری و تهیه مستمر اطلاعات فعال هستند. عدم توجه به وضعیت مدیریت دانش می‌تواند صدمات ضمنی زیادی برای سازمان داشته باشد که مهم‌ترین آن از دست دادن سرمایه‌های فکری غنی است که بدون انتقال دانش ضمنی موجود سازمان را ترک می‌کنند. بر اساس تحقیقات انجام شده همچون پیرایش و همکاران (۱۳۹۸)؛ زارع و همکاران (۱۳۹۸) و قصری (۱۳۹۱) در نیروی انتظامی نیاز به مدیریت دانش بیش از پیش احساس می‌شود این نیاز بیشتر به خاطر رشد فناوری و دسترسی آسان به اطلاعات در جامعه است در واقع نیروی انتظامی در شرایط کنونی با یک جامعه هوشمند روبرو است که برای موفقیت در رسیدن به اهداف خود ناگزیر باید به سمت مدیریت دانش و در رأس آن

اشتراک‌گذاری دانش ضمنی افراد و مستندسازی دانش پیش می‌رود و کوتاهی از این امر اثرات منفی زیادی برای جامعه دارد. عدم استفاده از روش‌های مستندسازی دانش ضمنی کارکنان نیروی انتظامی باعث شده است این سرمایه‌ها با انبوهی از تجربه از سازمان خارج شوند بدون این‌که بتوانند دانش ضمنی خود را به نیروهای جوان انتقال دهند. محققانی چون خسوعی (۱۳۹۷)؛ مصطفایی (۱۳۹۲) و خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۳ به وجود مسائل و چالش‌هایی حول مدیریت دانش در ناجا اشاره شده است. بررسی وضعیت مدیریت دانش و آسیب‌شناسی در خصوص عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی مسئله اصلی این پژوهش است در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ عملی به این پرسش است که وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی چگونه است و چه آسیب‌هایی بر سر راه مدیریت دانش وجود دارد؟

سؤال‌های پژوهش

۱. وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر فراهم آوردن فرایندهای مدیریت دانش چگونه است؟
۲. وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش چگونه است؟
۳. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی شامل چه مواردی می‌شود؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

با معرفی رویکردهای مختلف بهبود سازمانی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و مخصوصاً سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، گرایش سازمان‌ها به سوی بهبود عملیات و کاهش اشتباهات و انحرافات و بهبود عملکرد شدت یافته است (خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۳). دانش، مهارت‌ها و تجارب انباشته شده در درون کارکنان دارائی‌های غیر محسوس (ضمنی) سازمان‌ها هستند که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می‌کند (Wong & Aspinwall, 2004). منظور از دانش، آن دانشی است که فرد آن را در سازمان کسب کرده است (Ji et al, 2009). این دانش سازمانی از طریق تعاملات افراد ایجاد می‌شود (Bhatt, 2004) و به دلیل نقش آن در تصمیم‌گیری مهم و حیاتی به شمار می‌رود (Wiig, 2002). دانش سازمانی به‌عنوان عنصر اصلی در تصمیم‌گیری و حل مسئله شناخته می‌شود (Nielsen, 2006) برای درک دانش ما نیازمند توجه به پنج موضوع هستیم: داده^۱، اطلاعات^۲، دانش^۳، خرد^۴ و روشن فکری^۵ (Bajaria, 2000). دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به‌روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد. دانش چیزی است که فرد از طریق تجربه یا آموزش کسب می‌کند (Anwar et al, 2013). این دانش در وجود همه انسان‌ها هست ولی غالباً از میزان این دانش آگاهی نداریم. دانش سازمانی منجر به خرد می‌شود و این خرد به‌وسیله تجارب زندگی حاصل می‌شود و توانایی ذاتی فرد است برای فهم چیزهایی که بیشتر افراد درک نمی‌کنند (Anwar et al,

1. Data
2. Information
3. Knowledge
4. Wisdom
5. Enlightenment

2013). مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید و با نزدیک شدن به اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن اهمیت دانش و تأثیر آن بر حفظ قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی، اهمیت ویژه‌ای یافت. مدیریت دانش را تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی می‌دانند (Gupta & Macdaniel, 2002). گاتچالک^۱ (۲۰۰۷) دانش پلیسی را به پنج دسته تقسیم می‌کند: ۱. دانش اجرایی، دانش مربوط به نحوه انجام تحقیقات، ادارات، خدمات، مکان‌ها، لباس‌های فرم، بودجه‌ها و آمارها؛ ۲. دانش نظارتی، دانش مربوط به اقدامات، رفتار، روش‌ها و قوانین؛ ۳. دانش حقوقی، دانش مربوط به حقوق و قوانین دادگاه؛ ۴. دانش عملی، دانش مربوط به مدارک جرم و حقوق مظنونین؛ ۵. دانش تحلیلی، دانش مربوط به رفتار تحقیق شامل سبک تفکر تحقیقی (حسینی و پوراسدی، ۱۳۹۰). برای آگاهی از میزان عملیاتی شدن مدیریت دانش در سازمان نیازمند ارزیابی دقیق از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان هستیم.

الف) ارزیابی وضعیت مدیریت دانش

ارزیابی در سازمان فرایندی پیچیده است که در جستجوی عوامل مربوط به عملکرد و اثربخشی یک طرح یا اجرای یک فرایند است. ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به سازمان این امکان می‌دهد که دریابد چگونه فرایند مدیریت دانش خود را پیاده‌سازی نمایند. از این رو باید شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها تعریف شود و این شاخص‌ها کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت دانش را بیان می‌نمایند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از چالش‌های اساسی حوزه مدیریت دانش، پراکندگی مفاهیم و وجود دیدگاه‌های مختلف در این زمینه است؛ که فرایند ارزیابی در این زمینه را با چالش روبرو ساخته است و در گام اول برای ارزیابی باید مشخص

1. Gottschalk

شود که چه مدلی از مدیریت دانش در سازمان حاکم است. بر حسب همین اختلافات مدل‌های مختلفی از این مفهوم ارائه شده است. برای درک بهتر این اختلاف‌ها برخی از این دیدگاه‌ها در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۱. مدل‌های مدیریت دانش

نام مدل	فرایند مدیریت دانش
Nonaka & Takeuchi (1995)	۱. آشکارسازی، ۲. تبدیل کردن، ۳. درونی‌سازی، ۴. اجتماعی کردن
Rogers (1995)	۱. گرفتن و استحصال دانش، ۲. پردازش دانش، ۳. کاربرد دانش، ۴. تولید دانش
الگوی عمومی مدیریت دانش Newman and conard (1999)	۱. ایجاد دانش، ۲. حفظ و نگهداری دانش، ۳. تبدیل و انتقال دانش، ۴. به‌کارگیری دانش
Hissig (2000)	۱. خلق دانش، ۲. ذخیره دانش، ۳. نشر دانش، ۴. به‌کار بستن
مدل CV Davenport (2001) & Grover	۱. ایجاد دانش، ۲. تسخیر دانش، ۳. گسترش دانش، ۴. همکاری، ۵. مصرف کردن، ۶. ارتباط، ۷. بسط فرهنگ دانش
Pendelton (2002)	۱. خلق محیط نوآورانه، ۲. گرفتن دانش، ۳. تبادل دانش، ۴. کاربرد دانش و ۵. تولید دانش
Gupta & Macdaniel (2002)	۱. گردآوری، ۲. پالایش، ۳. پیکربندی، ۴. انتشار، ۵. به‌کارگیری دانش
Bergeron (2003)	۱. تولید / کسب دانش، ۲. پالایش، ۳. کاربرد، ۴. ذخیره، ۵. انتقال، ۶. تغییر، ۷. دسترسی، ۸. حذف دانشی که کاربرد ندارد.
Jashpara (2004)	۱. ایجاد دانش، ۲. سازمان‌دهی دانش، ۳. اشتراک دانش، ۴. به‌کارگیری دانش
Dalker (2005)	۱. کسب یا خلق دانش، ۲. تسهیم و توزیع دانش، ۳. درک و کاربرد دانش

مدیریت دانش سازمانی متأثر از عوامل مختلفی است که می‌تواند تحقق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد؛ از این رو در فرایند ارزیابی وضعیت مدیریت دانش باید عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. این عوامل تأثیر زیادی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش سازمانی دارند. در جدول زیر عوامل مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه‌های مختلف آورده شده است.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش

عوامل مؤثر	پدیدآورنده
فرهنگ، فناوری اطلاعات، انگیزه، توانایی، هماهنگی و شناخت مدیریت دانش	اردکانی و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰)
پاداش‌های انگیزشی، رهبری و حمایت مدیریت، راهبرد، دیدگاه مثبت به تغییرات، ساختار سازمانی، آموزش، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی	جهانشاهی و همکاران، (۱۳۹۱)
فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، سامانه‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش	حیدری و همکاران (۱۳۹۲)
فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری	Stankosky & Baldanza (1999)
استراتژی تعیین معیار و ساختار دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مشارکت کارکنان و آموزش، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، محیط یادگیری، کنترل منابع و ارزیابی از آموزش‌های حرفه‌ای و کار تیمی.	Hang (2005)
حمایت مدیریت، فرهنگ، فناوری اطلاعات، استراتژی و اهداف، اندازه‌گیری، فرایند و فعالیت‌ها، کمک‌های انگیزشی، یادگیری و آموزش، زیرساخت‌های سازمانی	Wong (2005)
فرهنگ سازمانی، سازمان، ساختار و فرایندهای سازمانی	Lindner & Wald (2010)
فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل	Boljanovic & et al (2013)

ب) موانع مدیریت دانش

در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌ها موانع و چالش‌هایی وجود دارد که در این زمینه پژوهش‌های مختلفی از جنبه‌های مختلف به این موضوع ورود کرده‌اند. منابع انسانی و عوامل مدیریتی یکی از موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها است (رکنی جو و همکاران، ۱۳۹۴). از جنبه دیگر موانع مدیریت دانش به موانع فرهنگی، موانع منابع انسانی، موانع رهبری، موانع ساختاری، موانع فناوری و موانع فرایندی دسته‌بندی می‌شود (ارمغان، ۱۳۹۴). جذب کارکنان کلیدی توسط رقبا، تغییر ساختارهای سازمانی، توانایی سازمان در اکتساب دانش‌های جدید موردنیاز به‌منظور تحقق اهداف استراتژیک و چشم‌انداز سازمان، برون‌سپاری فرایندهایی از قبیل خدمات فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ... را می‌توان از جمله ریسک‌ها و موانع بر سر راه پیاده‌سازی مدیریت دانش برشمرد (نظری پور و همکاران، ۱۳۹۸).

به‌منظور استقرار مدیریت دانش باید هفت عامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک را مورد توجه قرار داد و به کار بست (ارزانی و سینا، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در آسان‌سازی فرایند خلق دانش در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر شیوه‌های رایج یادگیری و تسهیم دانش، فرایندهای دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب می‌شود که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرایندهای دانشی سازمان بدل شود (رستگار و جعفری، ۱۳۹۸). ساختار و مؤلفه‌های سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. پرداختن به مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکان‌پذیر نیست. میزان تمرکز، رسمیت، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و ... عوامل ساختاری مهمی

است که وضعیت و ویژگی آن‌ها به‌طور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد (ارزانی و سینا، ۱۳۹۷). در کنار موارد ذکر شده می‌توان از موانع انسانی در فرایند مدیریت دانش نام برد. منابع انسانی سازمان به‌عنوان شاخصی شناخته می‌شود که دانش را خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند. در واقع، توانایی نیروی انسانی در تبدیل داده به اطلاعات و دانش و استفاده از آن در فرایند مدیریت دانش مهم و ضروری است. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در سازمان جریان دانش را در سازمان با اشکال روبرو می‌سازد و گردش و انتقال دانش را با چالش روبرو می‌سازد؛ از این رو توجه به این موانع و چالش‌ها باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

در خصوص مدیریت دانش و عناصر آن در حوزه‌های نظامی و بخصوص در نیروی انتظامی پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است. در ادامه به بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع بررسی در داخل و خارج از کشور می‌پردازیم.

پیرایش و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی استان زنجان انجام دادند. نمونه آماری این پژوهش ۳۸۵ نفر از کارکنان فرماندهی انتظامی استان زنجان است. نتیجه تحلیل رگرسیونی تأثیر متغیرهای استفاده از ابزارهای فن‌آوری اطلاعات، توجه به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی و حمایت مدیریت ارشد در افزایش خلاقیت سازمانی را نشان می‌دهد.

زارع پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام داده‌اند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل تمام مقالات در زمینه حکمرانی دانش از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی و در بخش مصاحبه تمام مدیران و خبرگان فعال در قرارگاه و هلدینگ‌های تخصصی تابع است. نتایج تحقیق نشان داد که در نهایت شش عنوان به

همراه ۳۶ زیرمقوله در سه عامل بر اساس محتوا و اشتراکات دسته‌بندی شد که عوامل الزام‌آور شامل اسناد بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری، عوامل بسترساز شامل ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و عوامل تسهیلگر شامل فرایندهای کلیدی و روش‌ها است که در نهایت به شکل‌گیری چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) منجر شد.

نظری پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام دادند. جامعه آماری را ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان فعال شهر شیراز تشکیل می‌دهند. نتایج نشان داد عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت و کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی، از مهم‌ترین عوامل شکست شرکت‌های دانش‌بنیان در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهر شیراز هستند. در این راستا ایجاد فرهنگ همکاری، انجام ممیزی دانش، سازمان‌دهی دانش، ایجاد چک لیستی از ویژگی‌های کلیدی، برقراری ارتباط بین افراد و دانش، پاداش و انگیزش، چالش سیاسی، برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند می‌توانند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کنند.

کشاوری و رادسروش (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا) انجام دادند. بر اساس داده‌های کیفی، مهم‌ترین فرصت‌های بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش شامل نبود فرایند رسمی و نظام‌مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه سالاری به‌جای شایسته سالاری به‌عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه

مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان زیاد و ترس از برخورد های اداری به عنوان مانع مستندسازی تجربیات کارکنان است.

بختیاری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند که متغیرهای دانش ضمنی شامل اجتماعی سازی، درونی سازی، ترکیب و برونی سازی بر عملکرد رؤسای کلانتری های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ تأثیر مثبت و مستقیم دارند؛ یعنی با افزایش استفاده از دانش ضمنی، عملکرد رؤسای کلانتری های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ نیز افزایش می یابد.

لک و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا به صورت کیفی و از نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام مند برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش، توسط خبرگان در این حوزه مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و روایی آن مورد تأیید است. با حسابرسی دقیق صاحب نظران از تمامی داده های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده ها و درستی تمام گام های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل به دست آمده عبارت اند از: ساختار سازمانی، راهبرد سطح کل سازمان، فرایند/بخش های سازمان، نوع سرویس سازمان، فرهنگ سازمان، میزان خلاقیت و نوآوری واحدهای سازمان.

مک اوی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان اثربخشی مدیریت دانش در پلیس انجام دادند. این پژوهش به روش مرور سیستماتیک انجام شده است و در آن از تحلیل اسناد مرتبط با این زمینه استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد اثربخشی مدیریت دانش در بخش دولتی و برجسته کردن اهمیت آن در این بخش باعث بهبود بهره وری و ارائه خدمات در این بخش خواهد شد.

ویلیامز^۱ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان چارچوبی برای صلاحیت آموزشی پلیس: یک دستور کار حرفه‌ای یا تربیت حرفه‌ای انجام دادند. در این پژوهش مشارکت کنندگان شامل افسران در حال خدمت بودند که به روش کیفی مورد مصاحبه قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه بین آموزش پلیس و توسعه حرفه‌ای پیچیده است و در حین آموزش و تربیت افسران باید حس اعتماد ایجاد شود و این افسران مورد تشویق قرار گیرند تا یادگیری انجام شده باعث ایجاد توسعه شخصی و حرفه‌ای آن‌ها شود.

بک (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان درک افسران پلیس از توسعه حرفه‌ای انجام داد. در این پژوهش نمونه آماری شامل افسران دوره‌های آموزشی بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد درک افسران از توسعه حرفه‌ای و کسب دانش و مهارت در دوره‌های خدمت بسیار بالاتر از زمانی است که این افسران به‌عنوان دانشجوی افسری بودند. از این منظر باید گفت نگاه به کسب دانش و مهارت همراه با تجربه کاری درکی متفاوت از توسعه حرفه‌ای نسبت به زمان آموزشی ارائه می‌دهد.

پاتیل^۲ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان بهبود اثربخشی پلیس انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش افسران پلیس در کشور هند است. نتایج نشان می‌دهد با توجه به پیشرفت‌های روز افزون در جامعه و به‌کارگیری شیوه‌های مدرن از سوی تبهکاران در انجام جرم پلیس نیازمند اصلاح و بهبود شیوه‌های آموزشی و تربیتی خود است و در این زمینه اشتراک و مدیریت دانش سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد.

زعیم^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: نقش اساسی در استفاده دانش در سازمان‌ها انجام دادند. مدل ساختاری فرآیندهای مدیریت

1. Williams

2. Patil

3. Zaim

دانش نشان می‌دهد بین تولید دانش، اشتراک دانش، ذخیره دانش و استفاده از دانش رابطه وجود دارد و تأثیر آن‌ها بر عملکرد مدیریت دانش سازمانی اثبات شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از دانش به‌عنوان نقش واسطه‌ای بین بقیه فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش سازمانی است.

بررسی وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی موضوعی نو و بروزی است که می‌تواند وضعیت سازمان را در این حوزه مشخص کند و در کنار آن شناخت موانع و چالش‌های موجود مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان نقاط ضعف در این زمینه را روشن می‌سازد و از این منظر تحقیقات گذشته در این زمینه و در استان آذربایجان شرقی ورود نکرده‌اند. این پژوهش کمک خواهد کرد تا وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان مشخص شود و در اختیار مسئولان سازمان قرار گیرد. این تحقیق به مدیران سازمان دیدی واقعی و آینده‌نگری می‌دهد و به این ترتیب مدیران بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده تصمیم‌گیری مبتنی بر شناخت و آگاهی انجام می‌دهند و موانع و چالش‌های موجود در زمینه مدیریت دانش را مرتفع کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع مطالعات کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات آمیخته قرار دارد. به‌دلیل همزمانی دو روش کیفی و کمی در این پژوهش، روش آمیخته هم‌زمان برای این پژوهش در نظر گرفته شده است. در بخش کیفی پژوهش از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی کلایزی^۱ و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی بهره گرفته شده است. پدیدارشناسی توصیفی به درک عمیق

1. Colaizzi's method

پدیده بر اساس تجارب مشارکت‌کنندگان از پدیده کمک شایانی می‌کند (هوریگان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش پدیدارشناسی مورد نظر می‌تواند به درک عمیق پدیده و استخراج تجارب و درک مشارکت‌کنندگان از پدیده مورد نظر منجر شود؛ به‌عنوان روش کیفی انتخاب شده است و از آنجایی که پدیدارشناسی به توصیفات، مفاهیم و نظریاتی که در تجربه‌ها، رفتارها و معانی جهان واقعی ریشه دارند می‌پردازد رویکردی مناسب برای شناخت موانع و چالش‌های مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان محسوب می‌شود. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر طی شده است. ۱. آشنا شدن با داده‌ها؛ ۲- ایجاد کدهای اولیه؛ ۳- جستن به دنبال مضمون‌ها میان کدها؛ ۴- بازبینی مضمون‌ها؛ ۵- تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها؛ ۶- تولید گزارش نهایی (بارون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). جامعه آماری در بخش کیفی کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که به‌دلیل نیاز به منابع اطلاعاتی کلیدی در این حوزه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است و ملاک انتخاب تعداد نمونه اشباع نظری بود و با توجه به این ملاک ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه کیفی در پژوهش مشارکت داشتند. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که تعداد آن‌ها به لحاظ ملاحظات امنیتی ذکر نمی‌شود. در این پژوهش فرایند نمونه‌گیری در دو مرحله انجام شده است. در این پژوهش تعداد ۳۲۰ نفر از طریق فرمول کوکران به‌روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در پژوهش مشارکت داده شدند. در جدول زیر حوزه‌های کاری نمونه آماری در بخش کیفی آورده شده است.

1. Hourigan

2. Braun & Clarke

جدول ۳. حوزه های کاری نمونه کیفی پژوهش

۱. معاونت آموزش فرماندهی انتظامی استان	۲. دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان
۳. دانشگاه انتظامی تبریز	۴. خبره بازنشسته فرماندهی انتظامی استان
۵. دکتری مدیریت و کارمند انتظامی استان	۶. پلیس استان
۷. کلاتتری محلی	

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختمند است و در بخش کمی از پرسشنامه منطبق بر مدل جاشپارا با ۲۰ گویه که فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش) را اندازه‌گیری می‌کند و پرسشنامه عوامل مؤثر (فرهنگی، سازمانی، فردی و فناوری) با ۴۵ گویه بر اجرای مدیریت دانش (کریمی، ۱۳۹۲) استفاده شده است. در بخش کیفی قابلیت اعتماد نتایج از طریق بررسی داده‌ها و ثبت و ضبط جزئیات پژوهش و طولانی کردن فرایند مصاحبه‌ها به‌دست آمده است. در بخش کمی پایایی ابزار از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شده است و پایایی پرسشنامه عوامل مؤثر و فرایندهای مدیریت دانش به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۳ به‌دست آمد. کریمی (۱۳۹۲) در پژوهش خود پایایی پرسشنامه‌های مذکور را به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۵ به‌دست آورده بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به‌روش تحلیل محتوا و کدگذاری استقرایی و در بخش کمی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش بعد از سنجش نرمال بودن داده‌ها؛ از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شده است. به‌دلیل اینکه جهت سنجش وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آزمون تی تک نمونه‌ای آزمون مناسبی است و می‌تواند وضعیت فعلی را در مقایسه با وضعیت مطلوب یا معیار مشخص کند در این پژوهش به کار گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش از مجموع کل شرکت‌کنندگان در این پژوهش از نظر متغیر تحصیلات ۲۶/۶ درصد دیپلم و زیر دیپلم؛ ۶۱/۹ درصد لیسانس و ۱۱/۶ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند و از نظر سابقه کار شرکت‌کنندگان دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال (۳۴/۰۶ درصد) بیشترین مشارکت و سابقه کار بالای ۲۰ سال (۹/۳۸ درصد) کمترین میزان مشارکت را داشتند. در جدول زیر یافته‌های توصیفی مربوط به عوامل فرهنگی، سازمانی، فردی و فناوری آورده شده است.

جدول ۴. میانگین، انحراف معیار و واریانس متغیرهای مورد پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
عوامل مؤثر	۲/۷۳	۰/۵۶۶	۰/۳۲
عوامل فرهنگی	۲/۹۷۷	۰/۳۵۶	۰/۱۲۷
عوامل سازمانی	۲/۵۷۸	۰/۴۹۹	۰/۲۵۰
عوامل فردی	۲/۷۷۲	۰/۲۹۸	۰/۰۸۹
عوامل فناوری	۲/۵۱۰	۰/۱۲۲	۰/۰۱۵
فرایندهای مدیریت دانش			
فرایندهای مدیریت دانش	۲/۵۹	۰/۶۱۲	۰/۳۷
ایجاد دانش	۲/۵۲۲	۰/۶۹۴	۰/۴۸
ذخیره دانش	۲/۶۳	۰/۷۱۷	۰/۵۱
اشتراک دانش	۲/۵۴	۰/۷۳۸	۰/۵۴
به‌کارگیری دانش	۲/۶۷۲	۰/۶۹۳	۰/۴۸

یکی از پیش فرض‌های اساسی در آمار پارامتریک، نرمال بودن توزیع جامعه است. در این پژوهش جهت اطلاع از نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها از دو روش استفاده شده است: الف) تحلیل کجی و کشیدگی، ب) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱. نتایج بررسی نرمال بودن داده‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵. سنجش نرمال بودن داده‌ها

کشیدگی	کجی		کولموگروف-اسمیرنوف		متغیر	
	خطای استاندارد آماری	خطای استاندارد	P	آماره		
۰/۸۰	۰/۱۰۱	۰/۴۱	۰/۱۹۲	۰/۲۰۰	۰/۱۲۸	عوامل مؤثر
۰/۲۷	-۰/۲۸۶	۰/۱۳	-۰/۰۴۶	۰/۱۲۳	۰/۱۳۸	فرایندهای مدیریت دانش

با توجه به نتایج جدول (۴)؛ چون مقدار سطح معنی‌داری بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد پس می‌توان گفت داده‌های پژوهش نرمال می‌باشند. در جدول فوق میزان کجی و کشیدگی متغیر تحقیق بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه بررسی شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آماری کجی و کشیدگی متغیر در دامنه +۲ و -۲ قرار دارد. بنابراین، می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال است. بررسی نمودار احتمال نرمال بودن داده‌ها نیز بیانگر آن است که توزیع نمرات به شکل یک خط نسبتاً مستقیم است و از نرمال بودن داده‌ها حکایت دارد.

¹ Kolmogorov-Smirnov

وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر فراهم آوردن فرایندهای مدیریت دانش چگونه است؟

با توجه به نرمال بودن داده‌های پژوهش برای پاسخ به این سؤال از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول زیر نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص این متغیر آورده شده است. در این پژوهش عدد مبنا بر اساس منطق آماری و توجه به مقیاس ۵ درجه‌ای پرسشنامه عدد ۳/۵ لحاظ شده است.

جدول ۶. وضعیت فرایندهای مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان

(t value = ۳/۵)							
متغیر	تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	آماره آزمون (t)	درجه آزادی	سطح معنی داری P	
						حد بالا	حد پایین
فرایندها	۳۲۰	۲/۵۹۰	-۰/۹۰۹	-۲۸/۲۳۱	۳۱۹	p<۰/۰۰۰۱	-۰/۸۴۱ -۰/۹۷۶
خرده مقیاس‌های فرایندهای مدیریت دانش (t value = ۳/۵)							
ایجاد دانش ذخیره دانش اشتراک دانش به کارگیری دانش	۳۲۰	۲/۵۲۲	-۰/۹۷۸	-۱۸/۲۴	۳۱۹	p<۰/۰۰۰۱	-۰/۸۲۹ -۱/۱۲۶
		۲/۶۳	-۰/۸۷۰	-۹/۸۸		p<۰/۰۰۰۱	-۰/۶۲۵ -۱/۱۱۴
		۲/۵۴	-۰/۹۶۰	-۲۲/۴۱		p<۰/۰۰۰۱	-۰/۸۴۱ -۱/۰۷۸
		۲/۶۷۲	-۰/۸۲۸	-۱۴/۲۱		p<۰/۰۰۰۱	-۰/۶۶۶ -۰/۹۸۹

بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول (۵)، مقدار سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد. ضمناً منفی بودن مقدار اختلاف میانگین‌های به دست آمده، نشان‌دهنده پایین بودن میانگین به دست آمده از عدد معیار می‌باشند بنابراین، بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول بین میانگین نمرات فرایندهای دانش در فرماندهی انتظامی استان و مؤلفه‌های آن با میانگین مفروض متوسط (۳/۵) t value = تفاوت معناداری مشاهده می‌شود.

وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش چگونه است؟

جدول ۷. وضعیت عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان

t value = ۳/۵							
متغیر	تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	آماره آزمون (t)	درجه آزادی	سطح معنی‌داری p	فاصله اطمینان ۹۵٪
							حد بالا
عوامل مؤثر	۳۲۰	۲/۷۳۰	- ۰/۷۶۹	- ۱۲/۴۹۸	۳۱۹	$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۶۴۶ - ۰/۸۹۳
خرده مقیاس‌های عوامل مؤثر بر مدیریت دانش (t value = ۳/۵)							
عوامل فرهنگی	۳۲۰	۲/۹۷۷	- ۰/۵۲۲	- ۵/۴۸۸	۳۱۹	$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۳۱۷۰ - ۰/۷۲۸۷
عوامل سازمانی		۲/۵۷۸	- ۰/۹۲۲	- ۷/۱۴۶		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۴۱۷۰ - ۰/۸۲۸۷
عوامل فردی		۲/۷۷۲	- ۰/۷۲۷	- ۷/۳۱۵		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۴۹۸ - ۰/۹۵۷
عوامل فناوری		۲/۵۱۰	- ۰/۹۹۰	- ۲۱/۳۱۶		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۸۷۶ - ۱/۱۰۳

بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول (۶)، مقدار سطح معناداری به دست آمده برای تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۱ می باشد. ضمناً منفی بودن مقدار اختلاف میانگین های به دست آمده، نشان دهنده پایین بودن میانگین به دست آمده از عدد معیار می باشند؛ بنابراین، بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول بین میانگین نمرات عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان و مؤلفه های آن با میانگین مفروض متوسط ($t \text{ value} = ۳/۵$) تفاوت معناداری مشاهده می شود. نتایج به دست آمده حاکی از این است که وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از لحاظ عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در سطح مطلوبی قرار ندارد. با توجه به نتیجه به دست آمده باید خاطر نشان کنیم که در سال های اخیر تلاش های فراوانی در جهت فراهم آوری مدیریت دانش ایجاد شده است و توسط دفتر تحقیقات کاربردی، معاونت آموزش، دانشگاه، مراکز آموزشی و مجتمع های آموزشی زیر نظر معاونت تربیت و آموزش ناجا انجام می شود؛ و ادامه این روند می تواند سطح مطلوبیت را برای فرماندهی نیروی انتظامی در سطح مدیریت دانش فراهم آورد.

موانع موجود بر سر راه اشتراک گذاری و مستندسازی دانش ضمنی و آشکار در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی شامل چه مواردی می شود؟

بر مبنای حساسیت نظری به دست آمده از مرور متون و منابع؛ و برای پاسخگویی به سؤال مطرح شده در این بخش، محققان به بررسی پدیدار شناختی موضوع تحقیق خود مبادرت کرده است و با تعداد ۱۰ نفر از صاحب نظران این حوزه مصاحبه عمیق اکتشافی انجام گرفت. داده های حاصل از فرایند مصاحبه به روش کد گذاری و مقوله بندی داده ها (استقرایی) استخراج شده است و در جدول زیر دسته بندی شده است.

جدول ۸. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی

مقوله‌ها	مضمون‌های استخراج شده
اعتماد (شخصی و سازمانی)	عدم اعتماد گیرنده دانش از قابلیت تخصصی و تجربی و رفتاری فرستنده
	ترس منبع دانش از سوء استفاده گیرنده دانش از دانش و تجارب وی
	عدم اعتماد اعضا سازمان به با ارزش بودن نتایج اشتراک گذاری و مستد سازی دانش
	ترس از به مخاطره افتادن امنیت شغلی افراد دارنده دانش
	عدم اعتقاد به اثر بخشی و کارایی مستندسازی تجارب از سوی افراد
	عدم اطمینان افراد نسبت به توانایی خود در ارائه و کسب دانش
	عدم اعتماد زیردستان به مدیران بالادستی در جهت اشتراک و مستندسازی دانش
کد مصاحبه‌ها (۳، ۵، ۸، ۴، ۱۰)	
ارتباطات	میل بیشتر به ثبات فردی دارند تا رفتار گروهی
	محدود بودن تشابهات سطح تحصیلات بین منبع دانش و گیرنده دانش
	ضعف ارتباط بین منبع دانش و گیرنده دانش.
	ضعف در مهارت‌های ارتباطی (شفاهی و کتبی) اعضا در سازمان
	ارتباطات رسمی
	ارتباطات دانشی از بالا به پایین
	ارتباط اندک با مراکز پژوهشی و تولیدی دانش
کد مصاحبه‌ها (۱، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۲)	
مدیریت سازمان (حمایت)	عدم توجه کافی مدیران سازمان برای ایده‌های جدید اعضا
	تشویق و ترغیب اندک جهت بالا بردن سطح آگاهی اعضا از سوی مدیریت و فرماندهی
	پرورش هنجارها و ارزش‌هایی متضاد با اشتراک دانش در سیستم مدیریت سازمان
	کم رنگ بودن حمایت مدیریت سازمان از فرایندهای مدیریت دانش
	عدم ایجاد فرهنگ دانش‌مدار در سازمان
	تغییرات سریع مدیریتی در سیستم ناجا و در کنار آن اتخاذ سیاست‌های جدید

ضعف در شکل‌دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش	
کد مصاحبه‌ها (۴، ۸، ۱، ۷، ۶، ۲)	
وجود ساختار سلسله‌مراتبی	ساختار سازمانی
بروکراسی اداری و رسمیت	
توزیع نامتوازن نیروها	
نبود کارگروه‌های تخصصی و باتبع آن جایگزینی نامناسب	
اصلاحات ساختاری و ادغام نیروها	
تمرکزگرایی	
کانالیزه کردن آموزش توسط هرم بالای سازمان	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۸، ۱۰، ۴، ۵، ۲)	
پایین بودن مشارکت اعضا با یکدیگر و با سازمان	تعهد
تعهد اعضا بیشتر از نوع قانونی است تا تعهد مؤثر.	
درونی نشدن اهمیت و ارزش مدیریت دانش در بین اعضا به دلیل تعهد اندک برخی از اعضا به سازمان	
شماره کد (۷، ۶، ۳، ۱، ۸، ۱۰)	
کمبود زمان برای شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش	نیروی انسانی
مهارت ضعیف در ارتباطات کلامی و نوشتاری	
عدم آگاهی نسبت به فواید و سودمندی اشتراک دانش	
فردگرایی	
عدم همکاری و آگاهی افراد با سابقه در امر مستندسازی	
بازنشستگی پیش از موعد افراد و خروج نابهنگام افراد از سیستم	
توانایی کم در جستجوی اطلاعات و دسترسی به منابع و مطالعه اندک	
عدم رضایت شغلی	
مشکلات شخصی و خانوادگی	

کد مصاحبه‌ها (۳، ۴، ۹، ۷، ۸، ۱، ۱۰)	
عدم اشاعه فرهنگ یادگیری در سازمان	فرهنگ و جو سازمانی
حمایت اندک فرهنگ حاکم بر سازمان برای تولید ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با دانش	
گسترش فرهنگ ذخیره دانش در درون فرد به جای تسهیم آن در سازمان	
ضعیف بودن پشتوانه‌های ارزشی و اعتقادی اعضا برای تسهیم دانش	
احساس و باور اعضا مبنی بر کاهش قدرت شخصی در تبادل دانش	
نامناسب بودن جو حمایتی برای اشتراک دانش	
اشاعه نامناسب روحیه گروهی و باتبع آن اشتراک اندک دانش	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۸، ۹، ۵، ۷، ۱، ۶)	
کمبود زیرساخت‌های لازم برای اشتراک دانش (کامپیوتر و سرورهای لازم، پهنای باند اینترنت، تابلوی اعلانات الکتریکی و ...)	فناوری
نبود پایگاه‌های جامع دانشی جهت ذخیره و بازیابی دانش	
سیستم مدیریت اطلاعات، اطلاعات و دانش لازم را جهت اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان را فراهم نمی‌کند.	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۴، ۱، ۱۰، ۶)	
محدودیت‌های مالی جهت حضور در کنفرانس و ...	منابع مالی و فرایندی
عدم حمایت مالی و اختصاص بودجه کافی به امر مستندسازی	
تخصیص اندک بودجه جهت فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی	
عدم تخصیص اعتبارات مناسب جهت مشوق‌ها	
عدم وجود قوانین مکفی در رابطه با مدیریت دانش	
نبود واحدی مجزا برای مدیریت دانش	
کد مصاحبه‌ها (۴، ۶، ۵، ۹، ۱)	

موارد مطرح شده جدول فوق موانع موجود در زمینه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده موانع اصلی در رابطه با مدیریت دانش شامل اعتماد (شخصی و سازمانی)، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می باشد؛ که برای مرتفع کردن این موانع می توان تمهیداتی اندیشید.

نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف سنجش وضعیت مدیریت در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی و شناسایی موانع موجود انجام شده است. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که وضعیت مدیریت دانش از نظر فرایند و عوامل مؤثر بر آن در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی با وضعیت مطلوب فاصله دارد. نتایج این پژوهش با یافته های پژوهش خشوعی (۱۳۹۷)؛ لک و همکاران (۱۳۹۵) و کشاورزی و رادسرشت (۱۳۹۸)؛ نظری پور و همکاران (۱۳۹۸) و مک اوی و همکاران (۲۰۱۹) همسو و هماهنگ است. وجود فرهنگ همکاری در محیط و تعاملات درون سازمانی ناجا یکی از پیش فرض های مهم برای اشتراک دانش در میان کارکنان و گروه ها می باشد.

چنانچه مدیریت سازمان ناجا به ارزش دانش و نقش آن در ارتقای جایگاه سازمان و موفقیت برنامه های آن معتقد باشد، فراهم آوری سایر زمینه های زیرساختی نیز امکان پذیر خواهد بود. در غیر این صورت تأمین مالی برنامه ها و ایجاد انگیزش در بین کارکنان و بالاخره موفقیت طرح های مدیریت دانش غیرممکن می باشد. موانع اصلی شناسایی شده در این پژوهش شامل اعتماد (شخصی و سازمانی)، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های پاتیل و همکاران (۲۰۱۹)؛ زعیم و همکاران (۲۰۱۹)؛ لیو و وو، ۲۰۱۰

همسو و هماهنگ است. اعتماد شخصی و سازمانی در فرماندهی انتظامی یکی از موانع موجود بر سر مدیریت دانش سازمانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است. در فرایند اشتراک گذاری دانش اعتماد بین فرد با همکاران و اعتماد فرد به مافوق و اعتماد فرد به زیردستان تعیین گر میزان اشتراک دانش می باشد. در نیروی انتظامی عواملی چون افراد گیرنده دانش از قابلیت تخصصی و تجربی و رفتاری فرستنده دانش اعتمادی ندارند؛ منبع دانش ترس از سوءاستفاده گیرنده دانش از دانش و تجارب وی دارد؛ اعضای سازمان به خصوص جوان ترها به با ارزش بودن نتایج کار آنها برای دیگران اعتمادی ندارند؛ افراد دارنده دانش ترس از به مخاطره افتادن امنیت شغلی خود دارند؛ افراد اطمینانی نسبت به توانایی خود در ارائه دانش ندارند و زیردستان به مدیران بالادستی اعتماد ندارند؛ از جمله موانع موجود در مسیر اشتراک گذاری دانش است شناخت این عوامل و کنترل آن می تواند بستر لازم را برای اشتراک گذاری دانش فراهم سازد. فرماندهان انتظامی برای ایجاد جوی آکنده از اعتماد، تأثیری زیاد دارند. در نتیجه باید حس اعتماد بین اعضا را تقویت کنند؛ و در نگاه کارکنان این گونه جلوه گر شود که فرماندهان برای منافع جمعی کار می کنند، ولی اگر زیردستان در یابند که فرماندهان برای خود، سازمان، تأمین هدف های شخصی، دایره ای از سازمان، یا منافع سازمان آنها را وسیله قرار داده اند، اعتمادی که آنها برای ما قائل هستند متزلزل خواهد شد و تابع آن اشتراک دانشی اتفاق نخواهد افتاد.

مهارت های ارتباطی یکی از مؤلفه های کلیدی است که در فرماندهی انتظامی استان در حوزه اشتراک گذاری دانش باید به آن توجه داشته باشند. یکی از موانع موجود در مسیر اشتراک گذاری دانش در فرماندهی انتظامی استان این مورد است که اعضای سازمان بیشتر میل به ثبات فردی دارند تا رفتار گروهی، این مؤلفه از این نظر قابل تأمل است که عدم تمایل افراد به پیوستن به گروه و تیم و فردگرایی به فرایند اشتراک دانش ضربه می زند. البته در ایجاد ارتباط در سازمان باید به این نکته توجه شود که دو نوع از ارتباط رسمی و غیررسمی در سازمان وجود دارد و اشتراک دانش در هر دو کانال

صورت می‌پذیرد. از جمله موانع ذکر شده در این زمینه؛ تشابهات سطح تحصیلات بین منبع دانش و گیرنده دانش محدود است؛ نبود ارتباط بین منبع دانش و گیرنده دانش، در حالت‌هایی که در کنار یکدیگر کار می‌کنند و مهارت‌های ارتباطی (شفاهی و کتبی) اعضا در سازمان ضعیف می‌باشد.

مدیریت سازمان به‌عنوان تأثیرگذارترین عنصر سازمانی نقش برجسته‌ای در فرایندهای مدیریت دانش دارد. به‌طوری‌که از طریق سیاست‌گذاری و نظارت می‌تواند مسیر اشتراک دانش و مستندسازی دانش را هموار کند و همچنین، آن‌ها می‌توانند نوعی فرهنگ دانایی محور در سازمان ایجاد کنند که کارکنان برای دانش به ارزش قائل شوند و نیز افراد را برای اشتراک دانش تقویت کنند. در کنار مدیریت سازمان می‌توان از ساختارهای سازمانی استفاده کرد. به همین علت وجود ساختاری منعطف و در راستای اشتراک دانش می‌تواند در تبدیل فرماندهی ناجا به سازمانی دانش‌محور مفید باشد. سطوح بالای تعهد سازمانی با نگرش‌های مثبت کارکنان به تسهیم دانش مرتبط است. در کنار این موارد تأثیر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی (شامل پرداخت رقابتی و عادلانه، تأکید بر حقوق و روابط کارکنان، تبادل اطلاعات، توانمندسازی و آموزش و توسعه) در جهت توسعه مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، نشر و کاربرد دانش) در سازمان به اثبات رسیده است از این‌رو مرتفع کردن این موانع می‌تواند در فرایند اشتراک‌گذاری دانش مفید و مؤثر باشد. در کنار موارد مطرح شده نبود زیرساخت‌های لازم برای اشتراک دانش (کامپیوتر و سرورهای لازم، پهنای باند اینترنت، تابلوی اعلانات الکترونیکی و ...)، نبود پایگاه‌های دانش جهت ذخیره و بازیابی دانش، سیستم مدیریت اطلاعات، اطلاعات و دانش لازم را جهت اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان را فراهم نمی‌کند (مصطفایی، ۱۳۹۲).

عدم وجود سیستم اتوماسیون داخلی سازمان جهت انتقال تجارب سازنده به یکدیگر در ناجا یکی از موارد تأثیرگذار در فرایند مدیریت دانش می‌باشد و بر موفقیت آن تأثیر گذاشته است. اینترانت

داخلی سازمان می‌تواند به‌عنوان یک شبکه مؤثر جهت اشتراک و مستندسازی دانش عمل کند. برخی از شیوه‌های مستندسازی دانش نیازمند بستر خواصی هستند و عدم وجود فضا و مکان مناسب جهت پیاده‌سازی امر مستندسازی می‌تواند در این فرایند خلل وارد کند. عدم همکاری و آگاهی افراد با سابقه در امر مستندسازی در کنار وجود بوروکراسی اداری و سیستم سنتی جهت ثبت تجارب موجی از بی‌انگیزگی و بی‌میلی را درون کارکنان ایجاد کرده است به‌طوری‌که کاغذبازی زیاد در هر فرایندی می‌تواند دلسردکننده باشد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش می‌توان اصلاح ساختارها و فرایندهای مرتبط با هیئت‌های اندیشه‌ورز را به‌عنوان یکی از ساز و کارهای مفید برای اشتراک‌گذاری دانش دانست؛ این هیئت‌ها بازوی فکری فرماندهی در تصمیم‌گیری هستند. با استفاده از جانشین پروری در ناجا می‌تواند دانش ضمنی افراد را به دیگران منتقل کند و این مهم زمانی خود را بهتر نشان می‌دهد که در هرم بالای سازمان فرماندهان بازنشسته توانمندی وجود دارد که در سال‌های اواخر خدمتی خود هستند و در چند سال آینده کوله باری از تجارب را با خود به بیرون از سازمان منتقل خواهند کرد. یکی از ساز و کارهای اصلی در زمینه مستندسازی اطلاعات و نگهداری از آن‌ها تبدیل آن‌ها به‌صورت فایل‌های دیجیتالی است که دوام و ماندگاری زیادی دارند و فرماندهی ناجا باید به این سمت حرکت کند و تجارب موجود را به‌صورت دیجیتالی در پایگاه‌های داده‌ای ذخیره کند. به این طریق بازیابی این اطلاعات و دسته‌بندی و فراخوانی آن خیلی راحت‌تر خواهد بود. استفاده از مدل درو کردن دانش و مصاحبه با افراد توسط مشاوران دانش یکی از روش‌های مناسب در جهت مستندسازی دانش است. در این روش آموخته‌های مهم آن‌ها در خلال مراحل مختلف وقوع یک تجربه ثبت می‌شود و در صورت نیاز به منابع اطلاعاتی دسترسی دارند و در آخر باید دانش درو شده در قالب نشریه‌ای چاپ و انتشار یابد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت اجرایی چون عدم همکاری برخی از افراد کلیدی در فرماندهی انتظامی استان برای مشارکت در فرایند مصاحبه‌ها بود و در زمان مصاحبه

عوامل مزاحم زیادی فرایند مصاحبه‌ها را با اختلال روبرو می‌کرد. از جمله محدودیت‌های روش‌شناسی می‌توان گفت در این پژوهش در انتخاب افراد برای مصاحبه از روش هدفمند استفاده شده است و در انتخاب افراد کلیدی با محدودیت‌هایی روبرو بودیم و برای رفع این مشکل افرادی که دارای تجربه زیسته و اطلاعات تخصصی در این زمینه داشتند؛ استفاده شده است. پژوهش‌های آتی در زمینه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی می‌توانند بر روی موضوعاتی چون تدوین برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی، امکان‌سنجی ایجاد باشگاه دانش‌محور در ناجا، آسیب‌شناسی هیئت‌های اندیشه‌ورز در ناجا متمرکز شوند. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی با گستره‌ای از مأموریت‌هایی روبرو است که با گذشت زمان پیچیده‌تر شده است و از این رو برای انجام بهتر و مؤثرتر این مأموریت‌ها باید دانش سازمانی در این سازمان به جد مورد توجه قرار گیرد و شیوه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش در این سازمان متناسب با نیاز واحدها مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

منابع

- اردکانی، سعید و کنجکاو منفرد، امیر رضا. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۹ (۲): ۱۵۸-۱۳۸.
- ارمغان، نگار. (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۲ (۴)، ۸۵-۱۰۸.
- بختیاری، تقی؛ محمدی مقدم، یوسف و کرمی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر دانش ضمنی روسای کلانتری‌ها بر عملکرد آنان، نشریه علمی دانش انتظامی، ۷۸: ۱۹۰-۱۶۳.
- پیرایش، رضا؛ مطلبی، محمد قادر و آقاجانلو، نرگس. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی استان زنجان. دانش انتظامی زنجان، ۳۲: ۵۲-۳۱.

- جهانشاهی، حسن، حسن پور، حسینعلی و احمدی قوایی، مسعود. (۱۳۹۱). رتبه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای موفق مدیریت دانش بر اساس روش آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری فازی. *فصلنامه علمی ترویجی توسعه سازمانی پلیس*، ۱۳۹۱(۴۱)، ۴۳-۵۹.
- حیدری، مهدیه؛ مقیمی، محمد و خنیفر، حسین. (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲(۲): ۲۴۲-۲۳۴.
- خدادمادی، سعید، سعادت‌مند، محمد، احمد موسوی، سید، ابویی، منیره. (۱۳۹۳). ارائه الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی. *فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی بوشهر*، (۱۶): ۸۹-۱۰۵.
- خشوعی، مهدیه سادات. (۱۳۹۷). تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه. *فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه*، (۳): ۱۸۱-۲۱۳.
- رازینی، روح اله و سینا، میلاد. (۱۳۹۷). ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی. *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، (۱)، ۱۳۳-۱۶۸.
- رستگار، عباسعلی و جعفری، طه. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، (۵): ۱۷۳-۲۰۸.
- رکنی جو، سیدمحمد؛ جعفری، سید محمدباقر؛ یزدانی، حمیدرضا و الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۶). واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۲)۱۵، ۴۴۵-۴۶۴.
- زارع پور، جواد، علیاری، شهرام و محمودی، جعفر. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص). *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، (۴)۲، ۱۱-۴۳.
- قصری، محمد. (۱۳۹۱). نظام مدیریت دانش در برنامه چهارم توسعه نیروی انتظامی ج.ا.ایران. *فصلنامه نظم و امنیت انتظامی*: (۱۷)۱: ۵۷-۲۷.
- لک، بهزاد، رضایی نور، جلال، حسینی رضی، الهام و خسروی، سروش. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۴(۳): ۳۰-۱۱.
- مصطفایی، یحیی. (۱۳۹۲). مدیریت دانش و پلیس دانش محور. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، (۵): ۲۰-۱.
- نظرپوری، امیرهوشنگ، آزادی، محمد حسین، باقرزاده خداهشهری، راضیه. (۱۳۹۸). ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، (۷)۲، ۷۹-۱۱۲.

هوشمند، هانیه؛ میرافضل، سمیه و رضایی نور، جلال. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش بنیان مورد کاوی دانشگاه قم، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، ۱۰ (۳۸): ۶۵-۷۷.

References

- Anwar, J & Hasnu, S & Janjua, S (2013). Knowledge, Wisdom, Leadership and Vision: A Conceptual Framework for Learning Organizations, *World Applied Sciences Journal*, 28 (1): 56-65, 2013.
- Bajaria, H. J. (2000). Knowledge creation and management: Inseparable twins. *Total Quality Management*, 11(4-6), 562-573.
- Temel, S., & Vanhaverbeke, W. (2020). Knowledge Risk Management During Implementation of Open Innovation. In *Knowledge Risk Management* (pp. 207-227). Springer, Cham.
- Bäck, T. (2020). Police officers' perceptions of professional competence. *European Journal of Policing Studies*, Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-16743>.
- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge management and systematic innovation capability. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1198-1218). IGI Global.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Hourigan, R. M., & Edgar, S. N. (2020). 7.1. The Foundations of Phenomenology: Epistemology, Methodology, and Analysis. *Approaches to Qualitative Research: An Oxford Handbook of Qualitative Research in American Music Education*, 1, 110.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Bhatt, F.D. (2008). Knowledge management in organization: Examining the interaction between technologies, and people. *Journal of Knowledge management*, (27), 23-37.
- Boljanovic, J., Masic, B., & Dobrijevic, G. (2013). Key factors influencing the success of knowledge management. *Technics Technologies Education Management*, 8(1), 355-366.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Gupta, J.N.D & Sharma, S.K. (2004). *Creating knowledge Base organizations*, Ideagroup publishing, PP.1-15.
- Hang, T. (2005). Research on the Flow and Conversion of Tacit Knowledge in Library Knowledge Management and Its Framework of Management [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 1.
- Hissig, P. (2000). Knowledge management practice and attitude of IT department: do they practice what they preach? *Journal of information & Knowledge Management*, 2(1), pp. 777-798.
- Ho, C. T. B., Hsu, S. F., & Oh, K. B. (2009). Knowledge sharing: game and reasoned action perspectives. *Industrial Management & Data Systems*. 109 (9), 1211-1230.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education.

- Ji, L.M., Hung, J., Chen, S.W., Jou C. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing, virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project management*, 29(7), 877-888.
- Mc Evoy, P. J., Ragab, M. A., & Arisha, A. (2019). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 39-51.
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In PAKM.
- Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995), "The knowledge creating company, New York": Oxford University Press.
- Patil, M. R., & Mulimani, C. F. (2020). Improving Police Efficiency. *Our Heritage*, 68(1), 813-819.
- Stankosky, M., Calabrese, F., & Baldanza, C. (1999). Knowledge Management: The Architecture of Enterprise Engineering-4 Pillar Slide. George Washington University, Washington DC.
- Williams, E., Norman, J., & Rowe, M. (2019). The police education qualification framework: a professional agenda or building professionals?. *Police Practice and Research*, 20(3), 259-272.
- Wijg, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of knowledge management*, 3(2), 155-166.
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 93-104.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.
- Besic, C., Krmjevic-Miskovic, Z., & Djordjevic, D. (2013). The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market. No. 7 *Int'l J. Econ. & L.*, 3, 1.