

استاد: یوری، علیرضا؛ محمود خوش‌نشان؛ (۱۳۹۸). «الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۸، صص ۳۱-۴۹.

## الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۰۶

علیرضا یوری<sup>۱</sup>، محمود خوش‌نشان<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۱۲

### چکیده:

در عصر حاضر با پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، به‌ویژه در سازمان‌های امنیتی و انتظامی، دانستن، مزیتی بسیار بزرگ و ندانستن، ضعفی جبران‌ناپذیر خواهد بود. بدیهی است در فرایندهای توسعه سازمانی مبتنی بر اطلاعات، جریان اطلاعات و دانش مؤلفه‌های کلیدی در راهبرد توسعه‌ای به‌شمار می‌آیند. بنابراین هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر اطلاعات و دانش انتظامی، فناوری و نوآوری متناسب با شرایط و توانمندی‌های ویژه پلیس می‌باشد. این مقاله با روش کتابخانه‌ای و اسنادی و استفاده از روش مصاحبه عمیق نگارش شده است؛ به این ترتیب که با بهره‌جستن از اسناد بالادستی، نظرات خبرگان و منابع معتبر علمی و تجربی، الگوی پیشنهادی طراحی و ارائه شده است. جامعه و نمونه آماری نیز از گروه نخبگان در سطح مدیران عالی انتظامی به تعداد ۱۵ نفر برای مصاحبه عمیق دراستای کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل انتخاب شدند. در مجموع هر یک از مؤلفه‌های «ایجاد محیط نوآوری»، «تسخیر اطلاعات»، «به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات»، «ایجاد دانش» و «اجرای دانش انتظامی» به‌طور مستقیم بر هر یک از مداخلات توسعه سازمانی (مشتمل بر مداخلات بین فردی، مداخلات گروهی، مداخلات بین گروهی، مداخلات تغییر ساختار، مداخلات طراحی سامانه، مداخلات TQM و مداخلات جامع) تأثیر گذار بوده‌اند.

### کلیدواژه‌ها:

مداخلات سازمانی، توسعه سازمانی پلیس، طراحی سامانه، تغییر ساختار، جریان اطلاعات و دانش انتظامی.

۱. استادیار پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا، تهران، ایران a\_yavari\_77@yahoo.com

۲. مربی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا

## مقدمه

توسعه سازمانی (OD)<sup>۴</sup> شامل اقدام‌های برگرفته از علوم رفتاری است که برای تغییر در سازمان به کار می‌رود. از سوی دیگر، یکی از چالش‌های مهم عصر اطلاعات و ارتباطات، آهنگ پرشتاب تغییر است. بنابراین پدیده تغییر می‌تواند هر چیزی را از خود متأثر کرده، ارزش‌های سازمان را دگرگون کند و دیگران را وادار نماید تا نقش‌های تازه‌ای عهده‌دار شوند. تغییر رویدادی است که خیلی‌ها از آن متأثر می‌شوند و چنانچه سازمان میان آهنگ تغییرات و ظرفیت و توان خود برای انطباق با آن تعادل برقرار نکند دچار بحران‌ها و معضلات بسیار پیچیده‌ای می‌شود.

همچنین با پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، سازمان‌های انتظامی با مشکلات جدیدی به‌ویژه در رویارویی با عناوین جدید مجرمانه مواجه هستند. نیروی انتظامی نیز از معدود سازمان‌هایی است که کارکنان آن پیوسته و در سطح گسترده با اقشار گوناگون مردم ارتباط دارند و کارکنان آن در این تعاملات و ارتباطات نزدیک، تجربه‌های فراوان و البته منحصر به فرد و بی‌نظیری را کسب می‌کنند که می‌توان گفت تنها جایگاه آنها ذهن کارکنان است که آن را تجربه می‌کند و برای دستیابی و نگهداری آن در توسعه سازمانی، تلاش چشمگیری صورت نمی‌گیرد.

همچنین تأکید سازمان‌ها بر لزوم جریان اطلاعات و دانش، مبین امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارها از طریق مراجعه به پایگاه‌های دانش برای حل مسائل خود و نیز کاهش زمان انجام کارها از طریق دانش فردی است. بنابراین جریان اطلاعات و دانش را می‌توان فرایند تدریجی جذب، به اشتراک نهادن و کاربرد افکار و ایده‌های مختلف در ذهن افراد در راستای انطباق فرهنگ و راهبردهای توسعه سازمانی از طریق توانمندسازی منابع انسانی به‌شمار آورد.

از سوی دیگر در دهه‌های اخیر، فضای جدیدی در حوزه توسعه سازمانی پلیس در کشور ایجاد شده است، به طوری که مفاهیم نوظهور و تحولات جدیدی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات پدید آمده است و در آن مبحث فشرده‌سازی و دسترسی در همه‌جا و همه‌وقت و فشرده‌گی در زمان و مکان دیده می‌شود. بنابراین توجه به جریان اطلاعات و دانش انتظامی می‌تواند راهبردی اساسی در تبیین و جهت‌گیری‌های بهینه مداخلات توسعه سازمانی پلیس به‌شمار آید.

با توجه به مطالب پیش‌گفته و نظر به اهمیت و ضرورت موضوع، این پرسش مطرح می‌شود که الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی چگونه است؟

بر این اساس، هدف اصلی این مقاله ارائه الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر اطلاعات و دانش انتظامی می‌باشد. همچنین اهداف فرعی زیر نیز مدنظر خواهد بود:

۱. تبیین مؤلفه‌های کلیدی مداخلات توسعه سازمانی پلیس (مبتنی بر پیشینه و نظر خبرگان)
۲. تبیین مؤلفه‌های کلیدی جریان اطلاعات و دانش انتظامی (مبتنی بر پیشینه و نظر خبرگان)
۳. طراحی نمای گرافیکی رابطه مؤلفه‌های مداخلات توسعه سازمانی پلیس و مؤلفه‌های جریان اطلاعات و دانش انتظامی (مبتنی بر نظر خبرگان).

### متغیرهای پژوهش

- ۱- متغیر وابسته: متغیر وابسته نتیجه اعمال و تغییرات متغیر مستقل است و نمی‌تواند به‌خودی‌خود وجود داشته باشد. در این پژوهش «مداخلات توسعه سازمانی پلیس» و مؤلفه‌های آن، متغیرهای وابسته هستند که می‌توان نتایج تغییرات متغیرهای مستقل را در آنها مشاهده کرد.
- ۲- متغیرهای مستقل: این متغیر در تغییرات خود مستقل می‌باشد و به عامل دیگری در پژوهش وابسته نیست. در واقع متغیرهای مستقل، آن دسته از شرایط یا ویژگی‌هایی هستند که پژوهشگر، در کاوش تحقیقی خود آنها را دستکاری و کنترل می‌کند تا رابطه علی آنها را با متغیر دیگری در موقعیتی ویژه مشاهده و بررسی کند. عوامل جریان اطلاعات و دانش در این پژوهش شامل «ایجاد محیط نوآوری در سازمان»، «تسخیر اطلاعات در سازمان»، «به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات»، «ایجاد دانش انتظامی» و «اجرای دانش انتظامی» در سازمان، متغیرهای مستقل می‌باشند.

### روش پژوهش

روش پژوهش در این مقاله تلفیقی از دو گرایش حوزه مطالعاتی «اسنادی» و «مصاحبه عمیق» است. به این ترتیب که با بهره‌جستن از اسناد بالادستی، نظرات خبرگان، منابع معتبر علمی و تجربی و انجام مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه انتظامی، الگوی پیشنهادی طراحی و ارائه شده است. به عبارتی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۵</sup> نسبت به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و استخراج شناسه‌های باز و محوری در راستای احصاء مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش اقدام و براساس آن الگوی پیشنهادی طراحی شد. گفتنی است خبرگان از مدیران عالی حوزه انتظامی انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه از نفر پانزدهم در راستای موضوع مقاله، پاسخ‌ها به همگرایی رسیدند. بنابراین جامعه و نمونه آماری از گروه نخبگان در سطح مدیران

5. MAXQDA

عالی انتظامی به تعداد ۱۵ نفر برای مصاحبه عمیق در راستای کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تعیین شدند.

## مبانی نظری

دانش: برای تعریف دانش باید واژه‌هایی تعریف شود. ابتدا از داده‌ها صحبت می‌کنیم. داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آنها می‌توان آنها را به اطلاعات بامعنی تبدیل کرد. اطلاعات، داده‌های پردازش‌شده یا داده‌هایی بامعنی هستند. تبدیل داده‌ها به اطلاعات توسط پردازنده اطلاعات انجام می‌شود. پردازنده اطلاعات یکی از عناصر کلیدی نظام ادراکی است. پردازنده اطلاعات می‌تواند شامل عناصر رایانه‌ای، عناصر غیررایانه‌ای یا ترکیبی از آن دو باشد (مکلود<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸).

بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانش و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. داده‌ها نقاط بی‌معنی در فضا و زمان هستند که هیچ‌گونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد، حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه (بدون رابطه) هستند. دانش مجموعه‌ای از شناخت‌ها و مهارت‌های لازم برای حل مسئله است؛ بنابراین اگر اطلاعاتی که در دست است بتواند مشکلی را حل کند می‌توان گفت دانش وجود دارد. ضمن اینکه دانش باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد. همچنین تولید دانش انتظامی به مفهوم خروجی‌های علمی در حوزه انتظامی است (هزارجریبی و محبوبی‌منش، ۱۳۹۱).

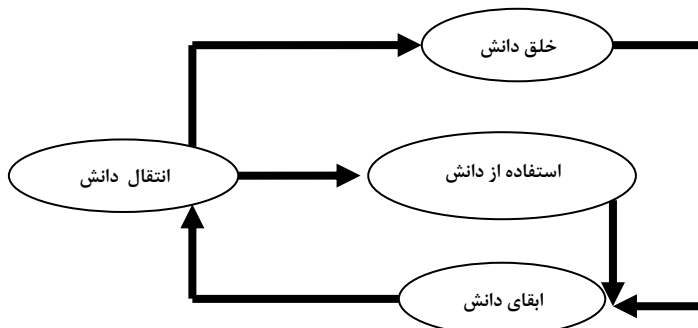
مدیریت: مدیریت، به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و واپایش عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۸۰). مدیریت را می‌توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و واپایش فعالیت‌های دسته‌جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد (معمارزاده، ۱۳۸۹). در عصر حاضر به کمک این فعالیت است که مأموریت و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابد، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل در می‌آید (الوانی، ۱۳۷۲).

جریان دانش: ناظر بر مجموعه‌ای از فرایندهاست که طی آن جریان دانایی در یک جامعه به صورت مستمر و فزاینده هدایت می‌شود (سنتوسوز و سورماکز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

6. Mcleod

7. Santosus and surmacz

- همچنین در کنار تعریف اصطلاح «جریان دانش»، تعاریف مختلفی نیز برای واژه و اصطلاح مدیریت دانش بیان شده است که برخی از آنها عبارت‌اند از (کوریا و سارمنتو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳):
- ۱- بخشی از مجموعه سلسله‌مراتب متشکل از داده، اطلاعات، دانش و معرفت است.
  - ۲- موقعیتی است که به اطلاعات داخل سازمان ارزش می‌بخشد.
  - ۳- مسیری است که در آن دانش خلق و کسب شده و برای نیل به اهداف استفاده می‌شود.
  - ۴- روند آگاهانه ایجاد، اعتباربخشی، ارائه و توزیع دانش و کاربرد آن است.
  - ۵- فرایند نظام‌مند کردن، انتخاب، سازماندهی و ارائه دادن، اطلاعات و دانش به‌گونه‌ای است که درک فرد را در زمینه خاص و موردنظر بهبود دهد.
  - ۶- به سازمان کمک می‌کند تا از مجموعه تجربیات پدید آمده، درک مدون و شفافی به‌دست آورده و انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد.
  - ۷- مجموعه‌ای از اعمال منظم و نظام‌مند است که برای به‌دست آوردن با ارزش‌ترین نتیجه از دانش در دسترس انجام می‌شود.
- به‌کارگیری تعاریف پیش‌گفته در سازمان نیازمند داشتن راهبرد مدیریت دانش است که بر مبنای آن خلق دانش، بقای دانش، انتقال دانش و بهره‌گیری از دانش در سازمان به‌طور مشخص تعریف و روابط حوزه‌های عملکردی هر یک نیز تعیین شود.



شکل ۱: مدل عمومی جریان دانش در یک سازمان (نیومن و کنراد<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹)

8. Correia and Sarmento  
9. Newman and Conrad

سامانه جریان اطلاعات و دانش: مفهوم سامانه‌های جریان اطلاعات دانش با هدف پشتیبانی سازمان در خلق، انتشار و رصد دانش پدیدار شده‌اند. این سامانه‌ها مجموع اقدام‌های به‌کارگیری دانش گذشته سازمان در فرایند تصمیم‌گیری آینده را دربرمی‌گیرند که بر اثربخشی فعلی و آتی سازمان تأثیر می‌گذارد (آله، چیوتی و گالی، ۲۰۱۴).

توسعه سازمانی: توسعه سازمانی را می‌توان با توجه به تأکیدی که بر فرایندها به جای مشکلات دارد، از دیگر نظام‌های تغییر سازمانی بازشناخت. درواقع، سامانه‌های سنتی تغییر گروه بر شناسایی مشکلات در یک سازمان و سپس تلاش برای تغییر رفتاری که مشکل را به‌وجود آورده است تمرکز می‌کنند. ابتکار توسعه سازمانی نسبت به سایر راهبردهای تغییر، شناسایی تعاملات و الگوهای رفتاری است که سبب ایجاد و حفظ مشکلات می‌شوند. آنگاه به جای اینکه صرفاً به رفتارهای مجزا از هم توجه شود، فرایند توسعه سازمانی سلامت رفتاری سازمان را هدف قرار می‌دهد؛ چراکه این ساختار سالم به‌خودی‌خود مشکلات را پیش‌بینی می‌کند و مانع از بروزشان می‌شود.

برنامه‌های توسعه سازمانی معمولاً چندین ویژگی اساسی مشترک دارند. اول اینکه برنامه‌های طولانی‌مدتی هستند که در اغلب موارد حداقل یک تا سه سال زمان می‌برند. دوم اینکه در توسعه سازمانی بر مدیریت مشارکتی تأکید می‌شود، یعنی مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمان برای حل مشکلات مشارکت می‌کنند. سوم اینکه در توسعه سازمانی یگانگی هر سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و این‌گونه نیست که به‌سادگی برای تمام شرکت‌ها نسخه‌ای یکسان تجویز شود؛ تمرکزی که در توسعه سازمان بر تحقیق و بازخورد وجود دارد از فرضیه یگانگی هر سازمان نشئت می‌گیرد. چهارم اینکه برنامه‌های توسعه سازمانی بر ارزش کار گروهی و گروه‌های کوچک تأکید دارند. درواقع، بیشتر نظام‌های توسعه سازمانی از واحدهای کوچک یا حتی تک‌نفره، به عنوان ابزار تحقق بخشیدن به تغییرات سازمانی وسیع استفاده می‌کنند.

## مدل رن جانستون

رن جانستون (۲۰۰۰) نیز الگویی برای به‌کارگیری جریان دانش در سازمان ارائه کرده است. این الگو، به‌کارگیری جریان دانش را با توجه به در نظر گرفتن دو عامل میزان پیچیدگی کار و میزان تعاملات موردنیاز برای انجام آن کار، عملی می‌داند.

جدول ۱: مدل جریان دانش با توجه به ساختار کار (جانستون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰)

گروهی	نوع اول: کارهای با پیچیدگی کم و نیاز به تعامل بالا	نوع چهارم: کارهای با پیچیدگی زیاد و نیاز به تعامل بالا
فردی	نوع دوم: کارهای با پیچیدگی کم و نیاز به تعامل پایین	نوع سوم: کارهای با پیچیدگی زیاد و نیاز به تعامل پایین
	تکراری	قضای/ غیر تکراری

### ضرورت تأکید بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی در مداخلات توسعه سازمانی پلیس

بدیهی است توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش در ارگان‌های انتظامی به‌عنوان لاجمناً استقرار امنیت عمومی، یکی از عوامل مهم برتری‌ساز در اتخاذ تصمیمات مهم پیرامون ارتقاء سطح امنیت عمومی در جامعه است. بنابراین بهره‌مندی از اصول جریان اطلاعات و دانش انتظامی در توسعه سازمانی پلیس، می‌تواند در ارتقاء سطح امنیت عمومی و توسعه آن نقشی بسزا داشته باشد.

در این راستا و در مسیر توسعه امنیت دانش‌محور، توسعه جریان اطلاعات و دانش انتظامی از ارکان اصلی به‌شمار می‌روند.

برای این ادعا دلیلی ذکر می‌شود که برخی از آنها عبارت‌اند از (کوان و پال<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰):

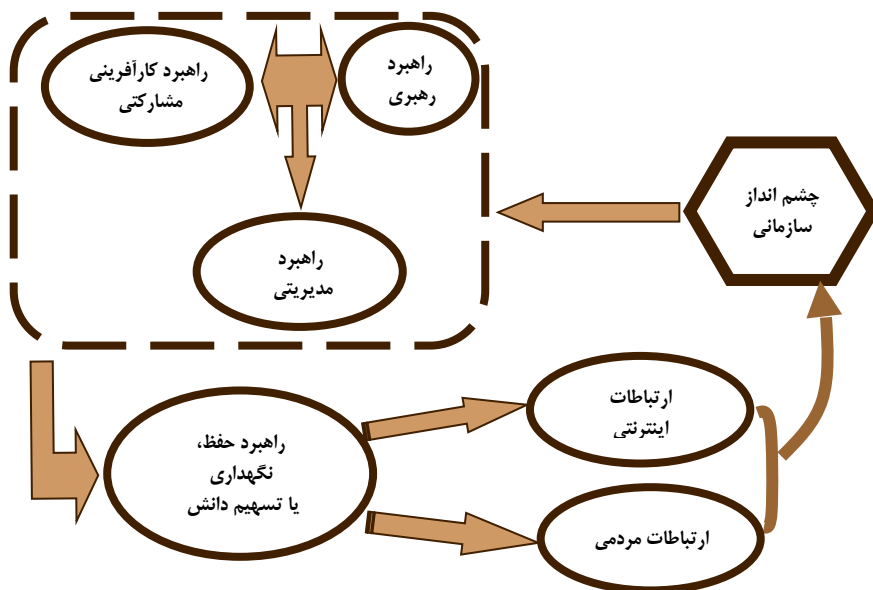
- ۱- پیشرفت فوق‌العاده سریع فناوری‌های مختلف در قرن جدید؛
- ۲- سرعت خلق نوآوری‌ها و رقابت شدید در بازاریابی؛
- ۳- کاهش اندازه نیروی کار تحت‌تأثیر افزایش عنصر بهره‌وری؛
- ۴- کاهش طول زمان برای کسب دانش و تجربه.

این رکن اساسی در توسعه، زمانی به صورت مؤثر و کارا ظاهر می‌شود که در برنامه‌های توسعه‌ای، راهبردهای ویژه‌ای برای توسعه و لحاظ جریان دانش منظور شود؛ آن‌گونه که در شکل زیر مشاهده می‌شود.

در شکل ۲، هر راهبرد از یک طرف دارای اثرات مجرد و مربوط به خود بوده و از طرف دیگر راهبردهای مختلف در نظام روی همدیگر تأثیر خواهند گذاشت.

11. Johnston

12. Cowan and paal



شکل ۲: الگوی راهبردی جریان دانش (زک<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۹)

### موانع و مشکلات در مسیر جریان اطلاعات و دانش

در توسعه سازمانی پلیس، توجه به جریان اطلاعات و دانش انتظامی برای ابقاء، اصلاح یا تغییر انواع مداخلات سازمانی در راستای اتخاذ تصمیمات بهینه و اجرای صحیح عملیات پلیسی با هدف استقرار امنیت پایدار، کاملاً ضروری و غیرقابل چشم‌پوشی است. زیرا جریان پویای دانش انتظامی به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می‌کند. از سوی دیگر اگر چه دانش می‌تواند توسط افراد کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای سازمان در آن سهیم شوند و بر این اساس، بر توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر اشتراک دانش و تجربیات انتظامی، تأکید بسیاری شده است. یکی از موانع عمده اشتراک دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی موجود است. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی به دانش افراد بستگی دارد و دانش کسب‌شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک

13. Zack



دانش برابر با به‌خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی را باید به سمتی ارتقاء داد که کارمندان مطمئن شوند تمام نظراتشان ارزشمند است و نگران این نباشند که با انتقال دانش به سایر کارکنان، وجهه خود را از دست می‌دهند و موقعیت شغلی خود را به خطر می‌اندازند. یکی دیگر از موانع ناشی از روش‌های تغییر و توسعه سازمانی، این است که سازمان‌های امروزی به صورت مداوم با کوچک‌سازی و تغییر ساختار خود، ادغام‌ها و خرد کردن مسئولیت‌ها، بسیاری از راهبردهای جریان اطلاعات و دانش در سازمان را دچار تزلزل می‌کنند. این تحولات با وجود منافی که در بردارند، باعث تغییر روابط سازمان- کارکنان شده‌اند. تغییر این روابط، موانعی در بارورسازی سرمایه دانشی به‌شمار می‌آیند.

## مداخلات توسعه سازمانی

تلاش‌های برنامه توسعه سازمانی عمدتاً شامل دو گروه فعالیت می‌شود: «اقدام‌پژوهی» و «مداخلات». اقدام‌پژوهی، فرایند جمع‌آوری منظم اطلاعات در یک سازمان خاص است که این اطلاعات را برای برنامه‌ریزی اقدامات و ارزیابی نتایج آماده می‌کند. مداخلات توسعه سازمانی، طرح‌ها یا برنامه‌هایی هستند که برای ایجاد تغییر در برخی از جنبه‌های سازمان به‌کار می‌روند و شامل فعالیت‌های طراحی شده خاص هستند. در طول سال‌ها برای حل مشکلات گوناگون یا ایجاد نتایج مختلف، مداخلات متعدد طراحی می‌شوند. با وجود این، همه این مداخلات به‌نحوی سازماندهی می‌شوند که هدف آن، فراهم کردن بستر بر بهبود سراسری سازمان است. به‌طور کلی، سازمان‌هایی که مایل‌اند به سطح بالایی از تغییرات سازمانی دست پیدا کنند، طیف وسیعی از مداخلات را به‌کار می‌گیرند، نظیر مواردی که برای تغییر رفتار و نگرش فرد و گروه استفاده می‌شوند. سازمان‌هایی که برای تغییرات کوچک‌تر تلاش می‌کنند از این اهداف چشم می‌پوشند و در عوض مداخلات خود را در حوزه سیاست‌های عملیاتی، ساختارهای مدیریتی، مهارت‌های کارکنان یا سیاست‌های کارکنان محدود می‌کنند. معمولاً در برنامه‌های توسعه سازمانی به‌طور همزمان بیش از یکی از این مداخلات ادغام می‌شوند. بعضی از مداخلات پرتعدادتر، به‌طور خلاصه به شرح زیر توضیح داده شده است (شهدوست، ۱۳۹۵):

## الف. مداخلات بین فردی

در برنامه توسعه سازمانی، مداخلات بین فردی برای افزایش مهارت‌ها، دانش و اثربخشی فرد طراحی می‌شوند. در این نوع برنامه‌ها با استفاده از پویایی گروه، افراد در جلسات نه‌چندان ساختارمند شرکت

می‌کنند. گروه، موضوع موردبحث را در چهارچوب اهداف اساسی تصریح‌شده، توسط تسهیل‌کننده تعیین می‌کند. همچنان که اعضای گروه اعمال ساختار را نسبت به سایر همکاران خود برعهده می‌گیرند، افراد از احساسات، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران آگاهی بیشتری به دست می‌آورند. سایر انواع مداخلات بین فردی شامل مواردی هستند که برای بهبود فرایند ارزیابی عملکرد، ایجاد برنامه‌های آموزشی بهتر، کمک به کارکنان برای تعیین خواسته‌های واقعی خود و تعیین اهداف شغلی مکمل و حل منازعات طراحی شده‌اند.

### ب. مداخلات گروهی

مداخلات گروهی در برنامه‌های توسعه سازمانی به گروه‌های سازمان کمک می‌کنند تا مؤثرتر باشند. معمولاً فرض چنین مداخلاتی این است که در گروه‌ها ارتباط خوب و مؤثری برقرار است؛ این مداخلات توازن سالم بین نیازهای فردی و گروهی را تسهیل می‌کنند و به‌جای حکومت مطلق یا اکثریت، براساس رضایت همگانی عمل می‌کنند. مداخلات تشخیصی گروهی، به زبان ساده، جلساتی است که در آن اعضای یک گروه، عملکرد واحد خود را تحلیل می‌کنند، می‌پرسند که گروه‌شان برای بهبود باید چه کاری انجام بدهد و در مورد راه‌حل‌های بالقوه برای مشکلات گفتگو می‌کنند. مزایای این مداخلات این است که اعضا اغلب مشکلاتی را مطرح می‌کنند که همکاران‌شان از آنها بی‌اطلاع هستند. در حالت ایده‌آل، چنین ارتباطی رغبت حل مسئله و پویایی گروه را بهبود خواهد داد.

تکنیک تحلیل نقش (RAT)<sup>۱۴</sup> برای کمک به کارکنان به‌منظور درک بهتر نقش‌شان در سازمان استفاده می‌شود. در اولین گام مداخله RAT، افراد در مقابل گروهی از همکاران، برداشت‌شان را از نقش و سهم خود در فعالیت‌های شرکت بازگو می‌کنند. سپس برای واضح‌تر شدن تعریف نقش اعضای گروه، بازخورد خود را ارائه می‌دهند. در مرحله دوم، فرد و گروه بررسی می‌کنند که هر کدام از کارکنان چگونه به دیگر افراد سازمان متکی هستند و چه انتظاری از سایرین دارند. مداخلات RAT به کارکنان کمک می‌کند تا اختلال نقش را کاهش دهند و از موازی‌کاری و تعاطی وظایف جلوگیری به‌عمل آید. یک مداخله رایج و مشابه با RAT، نمایش نموداری مسئولیت‌هاست که از نظام ماتریسی برای اختصاص مسئولیت‌های تصمیمات و وظایف استفاده می‌کند.

### ج. مداخلات بین گروهی

در برنامه‌های توسعه سازمان، مداخلات بین گروهی به منظور تسهیل همکاری و کارایی بین گروه‌های مختلف سازمان ادغام می‌شوند. برای نمونه، اغلب در سازمان‌های بزرگتر، به این دلیل که واحدهای مختلف سازمان در زمینه منابع محدود یا بی‌توجهی به نیازهای واحدهای دیگر با هم درگیرند، تعاملات بین بخش‌ها رو به وخامت می‌گذارد.

یکی از مداخلات معمول بین گروهی، نشست‌های حل‌وفصل اختلافات است. در ابتدا، رهبران گروه‌های مختلف برای تضمین تعهد خود به برنامه مداخله گرد هم می‌آیند. سپس، گروه‌ها هر یک با اعضایشان دیدار می‌کنند تا فهرست احساسات خود را در مورد گروه یا گروه‌های دیگر تهیه کنند. در ادامه گروه‌ها با هم ملاقات کرده و فهرست‌ها را به اشتراک می‌گذارند. سرانجام، گروه‌ها برای بحث در مورد مشکلات و تلاش برای یافتن راه‌حل‌های مفید برای هر دو طرف، با یکدیگر تعامل می‌کنند. به گفته پشتیبانان گروه، این نوع مداخله به تدریج تنش بین گروه‌ها را که به دلیل ارتباط ناکارآمد، رخ داده است، کم‌رنگ می‌کند. فعالیت‌های مشارکتی در برنامه‌های توسعه سازمانی شامل گردهم‌آوردن اعضای گروه‌های مختلف برای همکاری با یکدیگر به منظور دستیابی به هدفی مشترک است.

### د. مداخلات تغییر ساختار

عوامل تغییر در برنامه‌های توسعه سازمانی، مداخلات تغییر ساختار را برای تحقق تغییرات سازمانی (مشمول بر دپارتمان‌بندی، سلسله‌مراتب مدیریت، سیاست‌های کاری، برنامه‌های انگیزشی حقوق و مزایا و دیگر مسائل با اهمیت کسب‌وکار) به کار می‌گیرند. در غالب موارد، تغییرات ساختاری از بازخورد مداخلات دیگر به دست می‌آیند. یکی از مزایای مداخلات تغییر، در صورتی که تغییرات لازم و مناسب انجام شود، این است که شرکت‌ها می‌توانند در بیشتر موارد، شاهد تأثیر فوری و چشمگیری در بهره‌وری و سودآوری خود باشند.

### هـ. مداخلات طراحی نظام اجتماعی - تکنیکی

مداخلات طراحی نظام اجتماعی - تکنیکی به تکنیک‌های تغییر ساختار شبیه هستند، اما در آنها معمولاً بر سازماندهی دوباره گروه‌های کاری تأکید می‌شود. هدف اصلی، ایجاد گروه‌های مستقل در سراسر شرکت است که بر خودشان نظارت دارند. این خودنظارتی ممکن است شامل جنبه‌هایی از قبیل نظارت بر کیفیت یا انضباط بخشی به اعضای گروه باشد. مزیت نظری مداخلات طراحی نظام اجتماعی - تکنولوژیکی این است که بهره‌وری و کیفیت کارکنان و گروه‌ها افزایش می‌یابد، زیرا کارکنان واپایش بیشتر و در نتیجه، رضایت بیشتری از فرایندهایی دارند که در آن مشارکت می‌کنند.

## و. مداخلات مدیریت کیفیت جامع

چهارمین مداخله توسعه سازمانی که در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ بسیار محبوب شد، مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱۵</sup> است. در مداخلات TQM، به جای اینکه با بازرسی محصولات و خدمات پس از تکمیل فرایندها، به کیفیت دست یابند، از تکنیک‌ها و برنامه‌های کیفیتی معتبر استفاده می‌شود که بر بررسی فرایندهای کیفیتی تأکید می‌کنند. مفهوم مهم بهبود مستمر که در بطن TQM جای دارد، به دیگر مداخلات توسعه سازمانی منتقل می‌شود.

## ز. مداخلات جامع

در مداخلات جامع توسعه سازمانی، به جای تمرکز بر تغییر سازمانی از طریق مداخلات بر زیرگروه‌ها، به طور مستقیم بر ایجاد تغییر در تمامیت سازمان تمرکز می‌شود. یکی از محبوب‌ترین مداخلات جامع، زمینه‌یابی‌های بازخوردی است. این روش نیازمند بررسی نگرش کارکنان در تمام سطوح شرکت و سپس انتشار یک گزارش است که جزئیات این یافته‌ها را دربردارد. درنهایت کارمندان در نشست‌های بازخوردی از این داده‌ها برای یافتن راه‌حل مشکلات مطرح‌شده استفاده می‌کنند. تعدادی پرسشنامه به طور خاص برای چنین مداخلاتی تهیه می‌شود.

## راهبرد ۵ مرحله‌ای توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش

### ۱. ایجاد محیط برای نوآوری سازمانی

- اتخاذ و توسعه رسمی مأموریت و ارزش سازمانی که باعث تسهیل جریان اطلاعات و دانش می‌شود. برای تسهیل جریان دانش و اطلاعات لازم است با همکاری متخصصان برون سازمانی و با از بین بردن مرزهای فیزیکی سازمان، با ادارات و سازمان‌های دیگر تعامل برقرار کرد.
- تمرین و توسعه رهبری مبتکرانه با تمرکز بر جریان اطلاعات و دانش. باید پذیرفت که نیروی پلیس حتی با پذیرش رویه‌های موقت مدیریتی با دموکراسی همراه نیست. سازمان‌های پلیس، سیستم‌های نیمه‌نظامی دارند که براساس قدرت، رتبه و جایگاه و تخصص‌های راه‌کنشی عمل می‌کنند. باید تلاش کرد از سامانه‌های مدیریتی مبتکرانه و مبتنی بر دانش استفاده کرد تا محیط برای توسعه و پیشرفت مهیا شود.

15. Total Quality Management

- ایجاد ساختارهای جدید در برخی از قسمت‌ها برای تسهیل در پذیرش جریان اطلاعات و دانش. اجرای سامانه‌های دانشی هم می‌تواند با ساختار فعلی پلیس هماهنگ شود و هم می‌تواند در آینده بر آن تأثیر گذارد و آن را تغییر دهد. در سال‌های اخیر پلیس آماده پذیرش خطمشی‌های مدیریتی جدید شده اما هنوز برای تغییر ساختارهای اساسی با بی‌میلی عمل می‌کند که لازم است با ایجاد ساختارهای جدید مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش و تقویت عوامل انگیزشی به این امر سرعت بخشید.

## ۲. تسخیر اطلاعات: به دست آوردن دانسته‌های فردی و سازمانی

- ایجاد فهرست و مخزن اطلاعات. ارزیابی محیط داخلی و خارجی پلیس از منظر راهبردی، در چهار حوزه کلیدی مطرح است: متخصصان حرفه‌ای، راه‌کنش‌ها، فرایندهای اداری و ادراک سیاسی- اجتماعی. تمرکز اولیه جریان اطلاعات و دانش در پلیس باید انتقال دانش ضمنی پلیس و تبدیل آن به دانش صریح و آشکار باشد که گام اول در این راه، فراهم‌آوردن بانک اطلاعات دانش سازمانی است.

## ۳. به اشتراک گذاری اطلاعات: اشتراک آنچه ما می‌دانیم

- درک، توسعه و اصلاح کردن دستورالعمل‌ها و قراردادهای دسترسی به داده‌ها و دانش. دستیابی به اطلاعات، اغلب با موانع قانونی، فرهنگی و عملی همراه است، درحالی‌که انتظار می‌رود پلیس روند اشتراک دانش را بپذیرد؛ اما مهم است که اعضای سازمان تشخیص دهند که جریان صحیح دانش چگونه می‌تواند بر کار آنها تأثیرگذار و برای آنها مفید باشد. یک روش برای درک این موضوع به اشتراک گذاری دانش با افرادی است که در فرایند جریان اطلاعات و دانش شرکت دارند.
- سبک‌های مدیریت و اپایش پیشنهاد می‌کنند که دانش باید به شیوه‌ای طبقه‌بندی شود که به‌طور طبیعی به اشتراک گذاری را توسعه بخشد؛ بنابراین باید با رفع موانعی از جمله انحصار اطلاعاتی، اموری نظیر توجه نکردن فرماندهان، نبود فرهنگ سازمانی مناسب و به اشتراک گذاری دانش را در سازمان هدف گذاری کرد.
- ساختار دادن دانش پلیس به خطمشی و بسته‌های راه‌کنشی و سازمانی برای توسعه مفاهیم و استفاده از آنها. تبدیل علم به عمل در حوزه‌های دانش ضمنی، نیازمند ایجاد ساختار مناسب برای به کارگیری تجربیات است که بتوان از دانش تجربی ایجاد شده و به اشتراک گذاشته شده برای ارتقاء مأموریت‌های جاری پلیس بهره برد که این امر نیز مشروط به دریافت اهمیت کار از سوی فرماندهان، تقسیم‌بندی و ایجاد ساختار مناسب و تولید بسته‌های عملیاتی و کاربردی در امور پلیس، عملی و قابل اجرا خواهد بود.

- ایجاد فرایند به‌اشتراک‌گذاری دانش عادی و نه رویدادهای عادی. به‌اشتراک‌گذاری دانش، زمانی مؤثر است که این موضوع به‌عنوان روال جاری سازمان با فرایند مشخص برای سازمان تعریف شده و با امور سازمان یکپارچه شده باشد اما اگر با این فرایند مانند یک رویداد اتفاقی برخورد شود، آنگاه به‌عنوان روال سازمانی در نظر گرفته نمی‌شود و هدف، شکست خواهد خورد.

#### ۴. اجرای دانش: استفاده از آنچه ما می‌دانیم و نتایج فرآوری شده آن در اجرا

- استفاده عملی از فرایند جریان اطلاعات و دانش برای انتخاب برنامه‌های کاری سازمان. توسعه برنامه‌های دانشی باید براساس این روند که در تشخیص و اولویت‌بندی امور و مشکلات سازمان طراحی می‌شوند، انتخاب شود؛ برای نمونه اگر موضوعات پلیس جامعه‌محور و تحلیل جرائم مهم هستند، آنگاه فرایند جریان اطلاعات و دانش باید به برنامه‌های اجرایی سازمان هشدار دهد که این موارد در اولویت قرار گیرد و توسعه یابد.
- عدم استفاده از جریان دانش برای نظارت بر پلیس. فرهنگ پلیس در سراسر دنیا در مقابل تلاش برای زیرنظرگرفتن رفتار پلیس مقاومت می‌کند؛ در نتیجه اگر از سامانه‌های دانشی به این منظور استفاده شود، ممکن است نگرش منفی نسبت به آن در سازمان ایجاد و در موارد دیگر نیز به شکست منجر شود.
- استفاده عملی از جریان اطلاعات و دانش برای طراحی راه‌حل‌های مناسب. از آن‌جا که همه روزه ممکن است کارکنان پلیس در مأموریت‌های خود با شرایط خاص و متفاوتی روبرو شوند که پیشتر تکرار نشده و در آموزش‌های جاری هم به آن اشاره نشده است، یافتن راه‌حل‌های مناسب در شرایط مختلف، می‌تواند با بهره‌گیری از تجربیات یا دانش ضمنی خاص سایر همکاران باشد که در شرایط تصمیم‌گیری بسیار گره‌گشا خواهد بود.

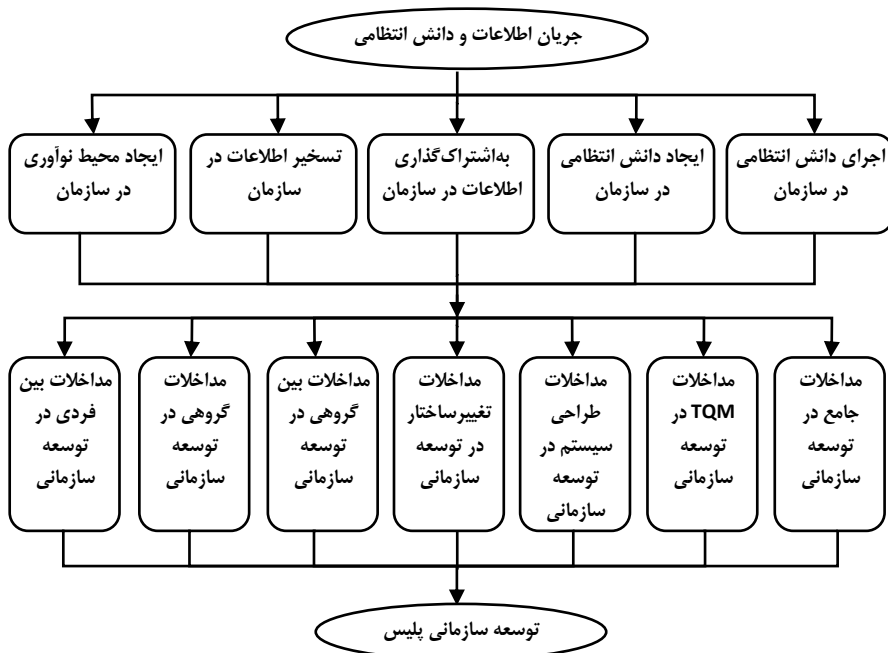
#### ۵. ایجاد دانش: افزایش آنچه ما می‌دانیم

- ایجاد برنامه و رویه‌های خاص برای یادگیری تجربه‌های سازمانی. مرحله به‌اشتراک‌گذاشتن تجربیات در ساختار پلیس نیازمند روش‌ها و تکنیک‌های مناسب شرایط کاری موجود است؛ برای نمونه، نشست‌های بازگرددن خاطرات و تجربیات، تألیف و نشر تجربیات، جمع‌آوری انتشار تجربیات و ... از جمله روش‌هایی است که پیشتر وجود داشته، اما هیچ‌کدام به شکل خاص در یادگیری تجربیات سازمانی مؤثر نبوده و به نظر می‌رسد این امر نیازمند روش‌های نو و متناسب با فرهنگ سازمانی است.
- ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان. توجه به جریان دانش در سازمان ناچا با تأثیر دفاتر تحقیقات کاربردی به شکل گسترده نمایان شده است، اما توجه خاص به دانش ضمنی و حتی بیش از دانش

- صریح در این واحدها و ایجاد سازوکارهای مناسب طی سال‌های آتی در گسترش دانش ضمنی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود (چشم‌پراه وهمکاران، ۱۳۹۳)
- در تمامی موارد پیش‌گفته، رعایت اصول حفاظتی و سطح دسترسی در چرخه اطلاعات و دانش انتظامی از بدیهی‌ترین اصول اولیه است.

## الگوی پیشنهادی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی

با توجه به نتایج حاصل از پیشینه پژوهش، ادبیات نظری و نظرات خبرگان، نمای گرافیکی الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:



شکل ۳: الگوی مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی

## نتیجه‌گیری

بهره‌گیری از اطلاعات و دانش انتظامی می‌تواند ضامن اثربخشی و کارایی سازمان و درونی‌سازی فرهنگ دانش‌محوری در ساختار، فرایندها و نیروی انسانی در سازمان پلیس شود. توجه به جریان اطلاعات و دانش انتظامی و دسترسی به موقع و موثق به رویدادها و وقایع امنیتی- انتظامی کشور با پشتیبانی فناوری‌های نوین، از الزامات توسعه سازمانی پلیس بوده و با ایجاد اشراف اطلاعاتی که زایده جریان پویای دانش در سازمان است، نقش چشمگیری در شناخت تهدیدها، تحلیل مسائل، شناسایی الگوها، تصمیم‌سازی و اتخاذ تدابیر مؤثر در استقرار امنیت پایدار توسط مراجع برنامه‌ریز و تصمیم‌گیرنده در سازمان پلیس دارد. در این راستا، ارائه الگویی برای تبیین نقش جریان اطلاعات و دانش انتظامی در مداخلات توسعه سازمانی پلیس و اعمال اثربخش آن مبتنی بر دانش، می‌تواند به افزایش کارایی سازمان در مسیر رسیدن به اهداف موردنظر و اشراف اطلاعاتی برای برتری تصمیم‌گیری و ایجاد مدیریت هوشمندانه در عملیات پلیسی منجر شود.

تبیین مداخلات توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر دانش انتظامی که راهبردی ضروری در محیطی پویا و غیرایستاست، موجبات ارتقاء بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی و سازمانی و جلوگیری از زوال دانش در مراکز انتظامی را فراهم می‌سازد. بنابراین به‌کارگیری الگوی یادشده در این مقاله، گام مهمی در استانداردسازی توسعه سازمانی بوده و الزامات و فرایندهای حاکم بر آن را با تفکری دانش‌محور، نظام‌مند و ساختارمند بدون اعمال سلیقه شخصی، مبتنی بر اسناد بالادستی، یکپارچه و منسجم می‌سازد. براساس نظر خبرگان درمجموع هریک از مؤلفه‌های «ایجاد محیط نوآوری»، «تسخیر اطلاعات»، «به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات»، «ایجاد دانش انتظامی» و «اجرای دانش انتظامی» به‌طور مستقیم بر هر یک از مداخلات توسعه سازمانی پلیس (مشمول بر مداخلات بین فردی، مداخلات گروهی، مداخلات بین گروهی، مداخلات تغییر ساختار، مداخلات طراحی سیستم، مداخلات TQM و مداخلات جامع) تأثیر می‌گذارد و لازم است برای تبیین روایی الگوی پیشنهادی و تعیین میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های پیش‌گفته بر یکدیگر، پژوهش آتی به صورت کمی و از طریق پیمایش انجام پذیرد.

## پیشنهادها

- ایجاد کارگروه مشترک نیروهای مسلح در حوزه دانشی و معماری سازمانی پلیس؛
- هم‌افزایی نیروهای عملیاتی با توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی؛



- فرهنگ‌سازی در راستای معماری نوین سازمانی مبتنی بر جریان اطلاعات و دانش انتظامی با برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی؛
- توجه بیشتر به سطح دانش و مهارت‌های کارکنان در زمان استخدام و برگزاری کیفی دوره‌های آموزشی تخصصی حین خدمت؛
- تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در سازمان پلیس به تفکیک حوزه مأموریتی (انتقال تجربه به کارکنان جوان و هم‌تا‌پروری در پست‌های ضروری)؛
- ایجاد تعامل بیشتر با مراکز علمی، آموزشی، پژوهشی و فناوری کشور برای رفع نیاز در حوزه توسعه سازمانی مبتنی بر دانش انتظامی؛
- توسعه و تقویت مدیریت راهبردی دانش در حوزه دیجیتال و غیردیجیتال به‌عنوان ابزار توانمندساز و برتری‌ساز سازمان پلیس؛
- استفاده از تجارب دانش انتظامی و تعیین نحوه تعامل بین ادارات طرح و برنامه و بودجه نهادهای نظامی و انتظامی به‌عنوان متولیان اصلی توسعه سازمانی در پلیس برای هم‌افزایی دانشی؛
- تعریف چارچوب دقیق علمی ابعاد عینی و واقعی امنیت عمومی و نقش توسعه سازمانی پلیس براساس اصول جریان اطلاعات و دانش انتظامی در استقرار پایدار امنیت عمومی؛
- ایجاد مدیریت یکپارچه منابع اطلاعاتی برای ایجاد اشراف اطلاعاتی و ارتقاء سطح پویایی جریان دانش انتظامی در ادارات طرح و برنامه و بودجه در سطح ناجا و ف. انتظامی استان‌های سراسر کشور؛
- نیل مدیران به سمت فرهنگ دانش‌پژوهی و استفاده از جریان اطلاعات و دانش در سامانه‌های پشتیبان تصمیم در ناجا؛
- آینده‌پژوهی تبیین تأثیر توسعه سازمانی پلیس مبتنی بر جریان دانش و اطلاعات انتظامی در پیش‌بینی و پیشگیری از جرایم و وقایع امنیتی - انتظامی.

## منابع:

## منابع فارسی

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان پلیس. تهران: بازرسی کل ناجا.
- چشم‌پراه، محسن، محمد قاسمی، مهدی کرباسیان، علیرضا یآوری و بیژن خیام‌باشی (سال انتشار). راهبرد مدیریت دانش در مدیریت بحران. پژوهشنامه نظم و امنیت. سال هشتم. ش ۳۰.
- خورشیدی، عباس، حسین ذوالفقاری (۱۳۹۰). تئوری‌های مدیریت و رهبری. انتشارات مرزبانان.
- رضاییان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- شه‌دوست، نیلوفر (۱۳۹۵). مدیرداری و همکاری‌داری به روش اساتید هاروارد. تهران: انتشارات الکترونیکی چطور.
- معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی گام‌های فرآیند مدیریت بحران در سازمان، پژوهش نامه بحران، شماره ۵۱، بهار.
- هزارجریبی، جعفر، حسین محبوبی‌منش (۱۳۹۱). تولید دانش انتظامی معطوف به ارتباطات علمی بین سازمانی در ناجا. فصلنامه نظم و امنیت انتظامی. سال پنجم. ش ۲. صص ۱-۲۷.

## منابع لاتین

- Ale, M. Toledo, C. Chiotti, O. Galli, M. (2014). *A conceptual model and technological support for organizational knowledge management*. Science of Computer Programming, 95(1): 73-92.
- Correia Ann. M, Sarmento anabela, (2003). *Knowledge management: key competences and skills for innovation and competitiveness, The technology and HRM conference on the dual interaction between technology and human resource*. France. 19-21 may.
- Cowan Robin and paal Gert V. D., (2000). *Innovation Economy, publication no. Eur 17023 of the commission of European communities Luxembourg*, p43.
- Johnston. Ron. (2000). *Knowledge management staying in front*.
- Koraeus, (2008). *Mats who knows? The use of knowledge management in crisis*. p22, Swedishnational defense college and crismart, crisis management Europe research program, volume 36.
- Mcleod, Raymand. (1998). *Management information systems' Seventhed 'Newjersy prentise Hall*. pp 15-16.
- Newman Brian, Conrad Kunt w., (1999), *A Framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies*. the knowledge management theory papers, 20pp.
- Santosus Megan & Surmacz Jon. (2004). *The ABCS of knowledge management*. Knowledge Management Research Center, <http://www.cio.com/research/Knowledge based assets>.
- Zack, M. H, and Mckenney J. L. (1999). *Social context and interaction in ongoing computer supported management groups*. organization science, 6(4), pp 394-422.