

یجاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه ارزش‌های مطلوب مدیران پلیس در دو ناحیه نروژ^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۹/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۷

کاترین فیل استاد و پیتر گوتشالک*

ترجمه: آرش رسته مقدم**، علی اصغر محمودی کوچکسرایي***، عباس عباس‌پور****

چکیده:

هدف: هدف این مقاله بررسی میزان هم‌خوانی ارزش‌های مطلوب مدیران نیروی پلیس نروژ با ارزش‌های سازمان یادگیرنده است. **طرح/روش‌شناسی/رویکرد:** پرسش‌نامه‌ای تهیه و در بین مدیران دو ناحیه پلیس نروژ پخش شد. مجموعه‌ای از ارزش‌ها به منظور سنجش فرهنگ پلیس و معناداری ارتباطشان با ارزش‌های سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شد. همه ارزش‌ها برای نشان دادن ابعاد فرهنگی اهمیت نهفته عملکرد اجرای قانون در نظر گرفته شد. **یافته‌ها:** در این بررسی مشخص شد که مدیران پلیس از ارزش‌های غیر رسمی بودن و توانمندسازی بیش از اختیار و نظم سلسله‌مراتبی حمایت می‌کنند. این‌ها یگانه ارزش‌هایی است که همبستگی معناداری با ارزش‌های سازمان یادگیرنده دارد. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش با ادبیات پیشین که فرهنگ پلیس را سلسله‌مراتبی، مقتدر و بسته توصیف می‌کند در تناقض است؛ گرچه این ارزش‌ها فقط دو ارزش از هشت ارزشی را که برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مهم و اساسی هستند نشان می‌دهد. **محدودیت‌های پژوهش/کاربردها:** این نیاز برای مدیران پلیس وجود دارد که هم ارزش‌های مورد حمایت و یا مطلوب و هم ارزش‌های عمل‌شده‌شان در انطباق با ارزش‌های سازمان یادگیرنده باشد، ولی این پژوهش فقط ارزش‌های مورد حمایت و یا مطلوب را بررسی می‌کند. بنابراین پژوهش‌های بیشتری لازم است تا امکان تبدیل شدن نیروی پلیس نروژ به سازمان یادگیرنده را بررسی کند. **اصالت/ارزش:** این مقاله، پژوهشی تجربی به منظور خلق بینش در ارتباط با ارزش‌های مطلوب نیروی پلیس نروژ عرضه می‌کند و آن دسته از ارزش‌هایی را شناسایی می‌کند که برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مهم است.

کلیدواژه‌ها:

سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، فرهنگ پلیس، ارزش‌های پلیس، سازمان‌های دانشی، نروژ، رفتار سازمانی، پلیس.

1. *The Learning Organization, Vol. 18, No. 6, 2011, PP. 486- 500.*

*. *BI Norwegian Business School, Oslo, Norway*

**. کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

***. کارشناس ارشد مطالعات راهبردی توانیر

****. استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

مقدمه

به طور سنتی، از مدت‌ها قبل سازمان‌های پلیس، پیش از آن که سازمان‌هایی باز و از نظر یادگیری و دانش خلاق شناخته شوند، سازمان‌هایی بسیار دیوان‌سالار و شبه‌نظامی بوده‌اند (Steinheider & Wustewald, 2008). با وجود این، مدیریت دولتی نوین به نیروهای پلیس دانش‌محور نیازمند است. ضمن پذیرش پیچیدگی‌های پلیس، وجود رهبران به مثابه نتایج اثربخشی و کیفیت کار پلیس، امری حیاتی به شمار می‌رود (Schafer, 2009). از این رو، به منظور بررسی تأثیر فرهنگ بر عملکرد و رفتار پلیس، باید به فرهنگ پلیس، به ویژه آن بخشی که به نقش رهبران بستگی دارد، (Fielding, 1984; Reuss-Ianni, 1993; Glómeseth & Gottschalk, 2009) به نحو شایسته‌ای توجه شود (Hofsted et al. 1990). برای مثال، کریستنسن و کرانک (۲۰۰۱) به بررسی کار و فرهنگ پلیس در مجموعه‌ای غیر شهری در آمریکا پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که فرهنگ پلیس بر محرمانه بودن، محافظت از خود، خشونت و، در عین حال، حفظ حرمت افراد تأکید دارد. بارتون (۲۰۰۴) دریافت که پلیس انگلستان و ولز سازمان‌هایی غرق در سنت هستند، در حالی که ریوس آسانی (۱۹۹۳) به تمایز آشکاری که بین افسران پلیس خیابان‌ها و افسران پلیس مدیر شاغل در شهر نیویورک وجود دارد پی برد. به همین شکل، جاشک و همکارانش (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که سبک کار پلیس به نحو چشمگیری از کشوری به کشور دیگر و حتی در داخل نیروهای پلیس متفاوت است. در برخی از کشورها، ساکنان از پلیس به دلیل فساد، بی‌رحمی و اعتمادپذیر بودن می‌ترسند. در دیگر کشورها، همانند نروژ، پلیس از اطمینان و اعتماد کامل مردم برخوردار است. هر چند، به سبب تفاوت‌های فرهنگی موجود میان کشورها، مناطق و نواحی پلیس، برای فهم کافی فرهنگ پلیس نروژ و پیامدهای آن به بررسی هر ناحیه و اقدامات پلیس نیازمندیم. این امر، به خصوص زمانی که هدف بررسی ویژگی‌های فرهنگ پلیس و، از آن اختصاصی‌تر، ارزش‌های فرهنگی مطلوب مدیران پلیس باشد صادق است. این موضوع می‌تواند نشانگر حرکت نهفته پلیس در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده باشد.

ابتدا، چارچوبی برای فرهنگ سازمانی، فرهنگ پلیس و ارزش‌های آن ارائه می‌کنیم. دوم، به تعیین جایگاه ارزش‌های پلیس و پیامدهای آن برای ایجاد سازمان یادگیرنده می‌پردازیم.

سوم، با ارائه پژوهش‌های صورت گرفته، برخی از پیشینه‌های مربوط به سازمان‌های یادگیرنده را یادآوری می‌کنیم. سرانجام، درباره اینکه چگونه شناخت فرهنگ پلیس می‌تواند نقش مهمی در درک چالش‌های پلیس در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده داشته باشد، بحث می‌کنیم.

فرهنگ و ارزش‌های سازمانی پلیس

فرهنگ سازمانی بیانگر نظام مشترکی از مجموعهٔ هنجارها، ارزش‌ها و ادراکات مرتبط است. این نظام به‌واسطهٔ انتظارات و پیشینهٔ تاریخی مشترک اعضای سازمان شکل می‌گیرد (Veiga et al., 2000). فرهنگ سازمانی امری کل‌نگر است که به لحاظ تاریخی جبری و از نظر اجتماعی ساخت‌یافته است؛ بنابراین تغییر آن دشوار است (Hofsted et al., 1990). همچنین، احتمالاً فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند که سازمان چگونه فکر، احساس و عمل می‌کند؛ به بیان دیگر، فرهنگ سازمان تعریفی از «بایدها» و «شاید‌های» زندگی سازمانی است (Veiga et al., 2000). با وجود این، سازمانی این‌چنینی را هرگز نه می‌توان شناخت و نه به شکل عقلایی تعریف کرد؛ اما از آنجایی که تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مهم است، احتمالاً سازمان می‌تواند یاد بگیرد و توسعه پیدا کند (Clegg et al., 2005). به همان اندازه‌ای که سازمان دغدغهٔ عمل‌گرایی، خلاقیت و سازندگی دارد (Chia, 1998)، ظرفیت تغییر فرهنگ سازمانی موضوع مهمی است.

در این مقاله، رویکرد ما به فرهنگ پلیس به مثابه فرهنگ سازمانی است که به لحاظ اجتماعی در حرفهٔ خاصی ساخت‌یافته است (Christensen & Crank, 2001). بنابراین، در سنت و پیشینهٔ پلیس جا افتاده است که فرهنگ پلیس ترکیبی از اقدامات، مقررات، ارزش‌ها و اصول اجرایی پذیرفته‌شده است که در موقعیت‌های عملی متنوع کاری، مبانی و باورهای تعمیم‌یافته کاربرد دارد. برای نمونه، بررسی‌های ارزش‌های فرهنگی در میان افسران پلیس نروژ نشان داد که تفسیر آن‌ها از فرهنگ پلیس بر این اساس است که عملکرد حرفه‌ای بیش از آن که بر کار فردی استوار باشد مبتنی بر کار و همکاری جمعی است (Filstad & Gottschalk, 2010).

شاین (۱۹۹۰) میان سه سطح بنیادی فرهنگ که هر فرهنگی آن را آشکار می‌کند تمایز قایل می‌شود: ۱- مصنوعات مشهود؛ ۲- ارزش‌ها؛ ۳- مفروضات زیربنایی اصلی. این امر نشان می‌دهد که، در بررسی فرهنگ پلیس، ارزش‌های پلیس، به مثابه اصول اجتماعی، اهداف، هنجارها و هر آنچه در داخل فرهنگ پلیس جای می‌گیرد، بیانگر یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگی است.

به همین منظور، هافستد و همکارانش (۱۹۹۰) معتقدند که ارزش‌ها هسته اصلی هر فرهنگی را شکل می‌دهد؛ به طوری که ارزش‌ها ادراکات هیجانی است که از آن‌ها قدردانی شده و ترجیح داده شده است. به بیان دیگر، ارزش‌های پلیس از این جهت اساسی است که در درک افسران از درستی، نادرستی، مطلوبیت و ارزشمندی کار حرفه‌ای‌شان نقش دارد. در نتیجه، این اعتقاد شکل گرفت که ارزش‌های نیروی پلیس رفتار افسران را شکل می‌دهد. برای نمونه، هنگامی که کیلی و پیک (۲۰۰۲) برای فهم فرهنگ پلیس بریتانیا از منظر ارزش‌های مشترک بدان نگرستند، دریافتند ارزش‌هایی نظیر درست کاری، اخلاق و اتحاد در کار پلیس امور مهمی تلقی می‌شوند که نتیجه آن خویشتن‌داری، تعهد و انصاف است.

هچ (۲۰۰۱)، به جای نگاه سلسله‌مراتبی شاین (۱۹۹۰) به سطوح مختلف و ابعاد فرهنگ سازمانی، بر پویایی میان مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات اساسی و چگونگی ارتباط درونی میان آن‌ها تأکید می‌کند. وی همچنین با نظر شاین، مبنی بر این که سازمان در صورت اثربخش بودن و عملکرد خوب نیازی به تغییر مفروضات بنیادی و ارزش‌های خود ندارد، موافق نیست. این موضوع، برای یادگیری سازمانی دشوار و مسئله‌ساز است (Hatch, 2001). سازمان یادگیرنده سازمانی فرض می‌شود که، هم از فرهنگ و هم از یادگیری سازمانی، ادراکی متغیر، پویا و پیچیده دارد (Gleerup, 2008) فرهنگ یادگیری تلفیقی از کشف اشتباهات و توسعه دانش و یادگیری از فرایندهای پیوسته کندوکاو در گذشته و اندیشه نمودن در اقدامات جاری است (Schon, 1987).

ارزش‌ها در سازمان‌های یادگیرنده

هدف غایی و مطلوب سازمان یادگیرنده سازمانی است که پیوسته در حال یادگیری است (Senge, 1990) و ضمن پاسخ‌گویی به فشارهای متنوع تکامل نیز می‌یابد (Grieves, 2008)؛ جایی که یادگیری همه کارکنان تسهیل و سازمان به یک واحد یادگیرنده تبدیل می‌شود

(Pedler et al., 1991)؛ به این معنا که افراد پیوسته ظرفیتشان را برای خلق نتایج دلخواه گسترش می‌دهند ارزش‌های فرهنگی به مثابه مبانی رفتاری عمل خواهد کرد (Senge, 1990). از این رو، ارزش‌های مشترک به مثابه محور ادبیات سازمان یادگیرنده مطرح می‌شود. واتکینز و مارسیک (۱۹۹۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی متمرکز بر مشارکت تمامی کارکنان در فرایندهای همکاری می‌دانند که تغییرات با مسئولیت جمعی و در جهت ارزش‌های مشترک هدایت می‌شود. هرچند سازمان یادگیرنده می‌تواند، به سبب تأکیدی که بر مفروضات هنجاری دارد و اینکه به اندازه کافی چرایی و چگونگی یادگیری را مشخص نمی‌کند، متهم شناخته شود (Senge & Kofman, 1995)، در مقابل، ادبیات سازمان یادگیرنده، از تأکید یک‌سویه بر الگوهای هنجاری برای فرصت‌های یادگیری و بهترین عملکردها (Laurson, 2006; Elkjaer & Wahlgren, 2006)، نیز بی‌توجهی به پیچیدگی یادگیری سازمانی و اینکه یادگیری سازمانی چیزی فراتر از تغییر را شامل می‌شود، آسیب می‌بیند (Antonacopoulou et al., 2006). مطابق انتقادهای یادشده، ربلو و گومز (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که چشم‌انداز سازمان یادگیرنده بیشتر تجویزی است تا عملی؛ به طوری که جهت‌گیری آن به سمت الگوهایی است که به سازمان‌ها برای ارتقای یادگیری و بهره‌مندی از آن یاری می‌رساند.

ما معتقدیم منابع فوق‌ایرادهای مهمی را نشان می‌دهند؛ به طور مثال، ادبیات سازمان‌های یادگیرنده مجموعه اقدام‌هایی چون تجربه‌آموزی، بهبود مستمر، کار گروهی و حل مسئله گروهی را توصیف می‌کند که فرض می‌شود توانمندی یادگیری را تضمین کند (Alegre et al., 1991; Chiva, 2008). گرچه، هنگامی که آرگریس و شون (۱۹۹۶) هدف از یادگیری دو حلقه‌ای را ترسیم می‌کنند، بر این اعتقادند که سازمان‌ها باید به وسیله پرسشگری مداوم و تغییر ارزش‌های بنیادی یاد بگیرند، همچنین معتقدند مفهوم سازمان یادگیرنده صرفاً هنجاری و عمل‌گرایانه نیست.

با وجود اینکه مفهوم سازمان یادگیرنده کاملاً مبهم است (Ortenblad, 2004) و مشکل فقدان تعریفی روشن و شفاف دارد (Grievess, 2008)، از این مفهوم به منظور تأکید زیادی که بر ارزش‌های مشترک دارد استفاده می‌کنیم. بنابراین، بررسی کردیم که آیا ویژگی‌های

فرهنگ پلیس، و به‌ویژه ارزش‌های فرهنگی مطلوب مدیران پلیس، به صورت نهفته به سازمان یادگیرنده شدن نیروی پلیس منتج می‌شود یا خیر.

بحث شده است که یادگیری سازمان، در انطباق با هر سازمان منحصر به فرد، متفاوت خواهد بود و الزاماً توسعه نسخه فردی سازمان یادگیرنده باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد (Senge et al., 1994; Pedler et al., 1991). از این رو، ربلو و گومز (۲۰۰۸) صاحب‌نظران را به پژوهش‌های تجربی بیشتر در زمینه عوامل سازمانی، که باعث ارتقا و تسهیل یادگیری در هر سازمانی می‌شود، فرا خوانده‌اند؛ در نتیجه، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده امری مشکل است (Bui & Baruch, 2010).

هدف ما از کشف این مشکلات بازشناسی آن دسته از ارزش‌های پلیس است که تغییر آن‌ها، به دلیل اینکه به لحاظ اجتماعی در تاروپود این حرفه تنیده شده، دشوار است (Hofstet et al., 1990)؛ همچنین ارزش‌های پلیس تا حد زیادی بر رفتارهای حرفه‌ای و، در نتیجه، اقدام‌های پلیس مؤثر و تعیین‌کننده خواهد بود (Veiga et al., 2000).

تا اینجا، بحث‌های مقدماتی را درباره اهمیت ارزش‌های مشترک در سازمان‌های یادگیرنده مطرح کرده‌ایم؛ حال به منظور شناسایی ارزش‌های پلیس ناگزیریم به صورت اختصاصی‌تر درباره آن دسته از ارزش‌هایی که گفته می‌شود پشتیبان سازمان یادگیرنده است و ارزش‌هایی از پلیس که درصدد بررسی آن هستیم بپردازیم. انتخاب ارزش‌ها هم با ادبیات فرهنگ پلیس و هم سازمان یادگیرنده مرتبط است. در یادگیری دو حلقه‌ای آرگریس و شون (۱۹۹۶)، فرض شده است سازمان یادگیرنده پیوسته ارزش‌های بنیادی خود را بررسی می‌کند و تغییر می‌دهد. آنان همچنین میان ارزش‌های مطلوب، ارزش‌های استفاده‌شده و نظریه‌های استفاده‌شده فرق قایل می‌شوند. بنابراین نظریه‌های استفاده‌شده ممکن است با ارزش‌های استفاده‌شده متفاوت باشد. ارزش‌های عمل‌شده مبتن و ویژگی‌ها و امکان‌پذیری تبدیل به سازمان یادگیرنده است؛ از این رو، ارزش‌های مطلوب برای روشن ساختن تمایز میان آنچه بررسی کرده‌ایم و آن دسته از ارزش‌هایی که افراد بدان معتقدند (Kabanoff & Daly, 2002)، به مثابه ارزش‌هایی که عملاً تأییدشده‌اند، استفاده شده است (Schuh & Miller, 2006).

ابتدا، ویژگی‌های فرهنگ پلیس یعنی دیوان‌سالاری و نبودن فضای سعه صدر و خلاقیت تعیین شد (Steinheider & Wuestewald, 2008)؛ در حالی که سازمان یادگیرنده نیازمند تواناسازی ساختارها (Pedler et al., 1991) برای توانمندسازی کارکنان (Gardiner & Whiting, 1997) و مشارکت همه کارکنان در تصمیمات (Watkins & Marsick, 1992) است. بر همین اساس، درباره ارزش‌های زیر به جست‌وجو پرداختیم:

- برابری و توانمندسازی در مقابل سلسله‌مراتب؛ برای نمونه، فاصله کوتاه میان لایه‌های گوناگون مقام در مقابل سلسله‌مراتب مقام.
 - گشودگی در مقابل بسته بودن؛ برای نمونه، برقراری ارتباط با محیط در جریان بررسی‌ها یا رازداری، وفاداری و ارتباط نداشتن با خارج از نیروی پلیس.
 - آزادی در مقابل کنترل؛ برای نمونه، خلاق بودن در مقابل رفتار کنترل‌شده.
 - حریم خصوصی در مقابل گشودگی؛ برای نمونه، چگونه شرایط اجتماعی واحد با ویژگی‌هایی مانند حریم خصوصی یا صمیمیت و گشودگی مشخص می‌شود.
- ارزش اخیر همچنین در انطباق با نظر کریستنسن و کرانک (۲۰۰۱) است، که فرهنگ پلیس را با بسته عمل کردن درباره امور محرمانه و خویشتن‌داری توصیف می‌کنند. دوم، بارتون (۲۰۰۴) به فرهنگ سنتی پلیس می‌پردازد؛ در حالی که سازمان یادگیرنده پیوسته نیازمند یادگیری (Watkins & Marsick, 1992)، پذیرش ایده‌های جدید (Tannenbaum, 1997) و تجربه‌آموزی (Pedler et al., 1991) است. از این رو، ارزش‌های زیر بررسی شد:

- تغییر در مقابل سنت؛ برای نمونه، تشویق و ترغیب روش‌های جدید در مقابل حفظ شیوه‌های حل مسئله در گذشته.
- امنیت در مقابل ناامنی؛ برای نمونه، سازگاری با امنیت در مقابل امکان‌پذیری ناامنی.
- ثبات در مقابل بی‌ثباتی؛ برای نمونه، هماهنگی و پیش‌بینی‌پذیر بودن در مقابل پیش‌بینی‌ناپذیری و تا حدودی آشفتگی.
- رهبری راسخ در مقابل خلاقیت فردی؛ برای نمونه، اعمال رهبری قوی در مقابل تسهیل خلاقیت‌های فردی.

- اهل عمل بودن در مقابل فلسفی بودن؛ برای نمونه، اتخاذ جهت‌گیری اجرایی و عملی در مقابل جهت‌گیری نظری و فلسفی.
 - امنیت و انسجام در مقابل اثربخشی و بهره‌وری؛ برای نمونه، تأکید بر یکپارچگی و پاسخ‌گویی در مقابل اثربخش بودن از طریق پیشگیری از وقوع جرم در انطباق با ملاحظهٔ بهترین عملکرد هر یک از افسران.
 - سازمان سنتی در مقابل سازمان دانشی؛ برای نمونه، ایجاد و تأسیس سازمان پلیس سنتی‌تر در مقابل سازمان دانش‌محور.
- سوم، این اعتقاد وجود دارد که فرهنگ پلیس بیشتر جمع‌گرا است تا فردگرا (Filstad & Gottschalk, 2010). این موضوع با توجه به همکاری، یادگیری تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی در انطباق با سازمان یادگیرنده است (Pedler et al., 1991; Watkins & Marsick, 1992). از این رو، ارزش‌های زیر بررسی شد:
- فردگرایی در مقابل جهت‌گیری گروهی؛ برای نمونه، مسئولیت‌های فردی سنگین در مقابل همکاری در تیم‌ها و شراکت‌ها.
 - رقابت فردی در مقابل همکاری؛ برای نمونه، به صورت فردی رقابت کردن در مقابل همکاری در حل مسائل کاری پلیس.
 - وظیفه در مقابل رابطه؛ برای نمونه، تأکید بر وظیفه در مقابل رابطه‌مداری زیاد.
 - غیر رسمی بودن در مقابل رسمی بودن؛ برای نمونه، برقراری ارتباط و تعامل‌های غیررسمی در مقابل مقید بودن به ارتباط‌های کاملاً رسمی.
- سرانجام، سازمان یادگیرنده باید واجد ویژگی‌هایی مانند تسهیل فرصت‌های یادگیری و جریان اطلاعات هم از طریق ارتباط‌های دوسویه به واسطهٔ آموزش و هم ارتباط‌های غیر مستقیم باشد (Griego et al., 2000). همچنین، به منظور حصول اطمینان از بروز خلاقیت، اشتباهات را تحمل کند و از عملکرد مالی و دانش خود در آینده مراقبت کند (Pedler et al., 1991; Tannenbaum, 1997). از این رو آخرین گزینه از ارزش‌ها به شرح زیر حاصل شد:
- کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت؛ برای نمونه، نتایج و راه‌حل‌های فوری در مقابل چشم‌انداز بلندمدت.

- کار در مقابل تعادل؛ برای نمونه، اهمیت زیاد قایل شدن برای کار در مقابل برقراری تعادل میان کار و زندگی خصوصی.
- مستقیم در مقابل غیرمستقیم؛ برای نمونه، استفاده از سبک ارتباطی گشوده و مستقیم در مقابل ارتباط‌های غیر مستقیم‌تر.
- اقدام در مقابل برنامه؛ برای نمونه، تأکید بر عمل و اقدام در مقابل تأکید زیاد بر برنامه‌ریزی و دیوان‌سالاری.
- زمان ثابت در مقابل زمان شناور؛ برای نمونه، وقت‌شناسی یا کم‌توجهی به زمان.
- سازمان یادگیرنده در مقابل سازمان بی‌توجه به یادگیری؛ برای نمونه، تأمین نیازمندی‌های ضروری مبتنی بر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مقابل تمرین نکردن یادگیری و تسهیم دانش.

بدیهی است دو مقوله‌ای کردن ارزش‌ها مانند «این یا آن» مشکل‌ساز است و درباره یادگیری سازمانی اغلب می‌تواند به شکل پرسش‌هایی ظاهر شود که هر دو ارزش را شامل می‌شود، برای مثال، هم شامل فردگرایی و هم شامل گروه‌گرایی باشد. در بخش بحث و بررسی، به شناسایی این موضوع که چگونه ارزش‌های مطلوب مدیران پلیس می‌تواند بیانگر ظرفیت سازمان یادگیرنده شدن باشد پرداخته خواهد شد.

طرح پژوهش

نروژ از یک سازمان پلیس برخوردار است. سازمان پلیس نروژ عمدتاً مبتنی بر اصل نیروی پلیس یکپارچه است - جایی که همه کارکردهای پلیس در یک سازمان جمع می‌شود. ۲۷ ناحیه پلیس محلی وجود دارد که هر یک تحت فرمان فرمانده پلیس است. علاوه بر مناطق پلیس، پنج مؤسسه پلیس مرکزی نیز وجود دارد. حدود ۱۳۰۰۰ کارمند در نیروی پلیس نروژ فعالیت می‌کنند. تقریباً ۹۰۰۰ نفر افسران پلیس آموزش دیده‌اند، و نزدیک به ۸۰۰ نفر وکیل و ۳۲۰۰ نفر کارکنان غیر نظامی هستند.

اختیار پلیس نروژ و دادستان از نظام موازی پیروی می‌کنند. به عبارتی دیگر، مسئولیت مبارزه با جرایم بین فرماندهان پلیس و دادستانی، که هر دو زیرمجموعه دیوان عدالت است، مشترک است.

فرمانده پلیس، برای همهٔ انواع فعالیت‌های پلیسی در ناحیه، مسئولیت کامل دارد. پلیس ناحیه، ادارات مرکزی و همچنین چندین مرکز پلیس را بر عهده دارد. همهٔ افسران پلیس در نروژ به نحوی آموزش می‌بینند که توانایی‌هایی گوناگونی داشته و توانایی انجام دادن همهٔ جنبه‌های کار متداول پلیس را، از جمله بررسی‌های جنایی، حمایت از نظم عمومی و پلیس جامعه‌محور، داشته باشند.

به کارگیری مدیریت دولتی نوین به نیروی پلیس دانش‌محور نیاز دارد. همچنین، مدیریت دولتی نوین مشکلات جدیدی در نحوهٔ عملکرد مدیران پلیس نمایان می‌سازد. از این رو، نیروی پلیس به منظور فایق آمدن بر مشکلات جدید تمایل به تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده دارد. این موضوع مبنای پژوهش حاضر را شکل می‌دهد که با بررسی ارزش‌های پلیس در میان مدیران پلیس آغاز می‌شود. دو ناحیهٔ پلیس برای این پژوهش انتخاب شدند؛ هر دوی این مناطق چندین شهر و حوزه‌های روستایی دارند و به لحاظ جغرافیایی، جمعیت‌شناختی و آمار جرم مشابه‌اند. برنامه‌های آموزشی در سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ در هر دو منطقهٔ پلیس به اجرا درآمد. شرکت‌کنندگان در این برنامه‌ها که شامل، به ترتیب، شصت و هفتاد مدیر بودند برای این پژوهش انتخاب شدند. باید بپذیریم که مدیران پلیس دربارهٔ پرسیدن از ارزش‌هایشان تعصب دارند، چون خودشان مسئول‌اند. اگرچه ممکن است به‌ناچار تصدیق کنند که بین ارزش‌های مطلوب و عمل‌شدهٔ آنان و، در نتیجه، ایجاد سازمان یادگیرنده مغایرت‌هایی وجود دارد. بنابراین ما این مغایرت‌های احتمالی را در تحلیل‌مان در نظر می‌گیریم. همچنین، پژوهشمان از ارزش‌های مطلوب اولین بررسی برای مطالعات و بررسی‌های بیشتری است که در خصوص ارزش‌های مطلوب و نیز ارزش‌های عمل‌شده در نیروی پلیس نروژ است.

پرسش‌نامه‌ای برای سنجش نقش‌های رهبری و ارزش‌های مطلوب طراحی شد. در اینجا نتایج ارزش‌های مطلوب را گزارش می‌کنیم. پرسش‌نامه ابتدا در بین پانزده مدیر پلیس در سطوح گوناگون رهبری از نواحی متفاوت آزموده شد؛ هفت نفر از آنان دیدگاه‌های خود را به صورت مکتوب ارائه کرده و عده‌ای به صورت تلفنی توضیحات شفاهی دادند. به همهٔ دیدگاه‌های مرحلهٔ پیش‌آزمون توجه شد و چندین تغییر در پرسش‌نامه به وجود آمد. این بررسی بر نمونهٔ در دسترس (آسان و سهل) مبتنی است. از همهٔ شرکت‌کنندگان از دو

منطقه پلیس از طریق ایمیل سؤال شد. علاوه بر این، افسران ارشدشان آنان را برای تکمیل پیمایش برخط^۱ تشویق کردند. بررسی در ماه‌های مارس و آوریل ۲۰۱۰ صورت گرفت. از مجموع ۱۳۰ مدیر، ۶۵ نفر به پرسش‌نامه پاسخ دادند؛ در نتیجه، نرخ پاسخ پنجاه درصد است. بیشتر پاسخ‌دهندگان بیش از ۲۵ سال در نیروی پلیس فعالیت کرده بودند؛ از این عده، ۴۴ درصد در مرکز پلیس محلی و ۴۹ درصد در واحد کارکردی^۲ فعالیت داشتند.

نتایج

از بین پاسخ‌دهندگان، ۴۹ درصد جزء مدیران رده عملیاتی و ۲۷ درصد مدیران رده میانی بودند. در حالی که ۲۲ درصد از مدیران ارشد بودند. درباره جایگاه رهبری، ۲۸ درصد بین صفر تا پنج نفر زبردست داشتند؛ ۲۲ درصد بین شش تا ده نفر، ۲۶ درصد بین یازده تا بیست نفر و ۲۴ درصد باقیمانده بیش از ۲۱ زبردست داشتند.

در مجموع، ۳۸ درصد بیش از یازده سال در جایگاه مدیریت بودند، در حالی که ۶۲ درصد کمتر از یازده سال سابقه مدیریت داشته‌اند. ۸۱ درصد افسران پلیس آموزش‌دیده بودند، در حالی که ۵ درصد وکیل و ۱۳ درصد کارکنان غیرنظامی بودند؛ همچنین هشتاد درصد مرد و بیست درصد زن بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان در محدوده سنی ۴۱ تا ۵۵ قرار داشتند. سن بازنشستگی در پلیس ۵۷ سال است. در مجموع، ۳۳ درصد از پاسخ‌دهندگان سه سال تحصیل و ۲۱ درصد بین چهار تا پنج سال تحصیلات داشتند. تحصیلات پلیس در نرروز برای مدرک لیسانس سه سال و برای مدرک فوق لیسانس و کالت پنج سال است.

در مقادیر مقیاس‌های به‌کاررفته در اندازه‌گیری ارزش‌ها، برای نمونه، عدد یک به فردگرایی بالا و عدد هفت به گروه‌محوری بالا اختصاص یافته است. در جدول شماره (۱) اندازه‌گیری‌ها نوشته شده است. با قرار دادن سنجه میانی (۴) ارزش‌هایی که برای پاسخ‌دهندگان ارزش خنثی داشتند تبیین شد. در واقع بیشتر امتیازهای سنجش حدود چهار است.

1. On-line Survey
2. Functional Unit

جدول شماره (۱): سنجش ارزش‌های پلیس

اندازه‌گیری	ارزش فرهنگ پلیس	مقیاس
۳/۰۳	زمان ثابت در برابر زمان شناور	۱
۳/۹۷	تغییر در برابر سنت	۲
۴/۴۰	فردگرایی در برابر جهت‌گیری گروهی	۳
۳/۲۱	آزادی در برابر کنترل	۴
۴/۱۴	حریم خصوصی در برابر وسعت نظر	۵
۲/۹۸	غیررسمی در برابر رسمی	۶
۵/۱۲	رقابت فردی در برابر اشتراک مساعی	۷
۲/۹۱	برابری و توانمندسازی در برابر سلسله‌مراتب	۸
۳/۱۴	کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت	۹
۴/۱۶	کار در برابر تعادل	۱۰
۳/۴۲	وظیفه در برابر ارتباطات	۱۱
۳/۸۴	مستقیم در برابر غیر مستقیم	۱۲
۲/۹۵	عمل در برابر برنامه	۱۳
۲/۳۵	عملی بودن در برابر فلسفی بودن	۱۴
۲/۵۴	امنیت در برابر چالش	۱۵
۲/۲۳	امنیت و انسجام در برابر اثربخشی و بهره‌وری	۱۶
۴/۰۵	رهبری راسخ در برابر خلاقیت فردی	۱۷
۳/۱۴	وسعت نظر در برابر بسته بودن	۱۸
۳/۴۴	سازمان سنتی در برابر سازمان دانشی	۱۹
۳/۵۵	ثبات در برابر بی‌ثباتی	۲۰
۳/۷۸	سازمان یادگیرنده در برابر سازمان بی‌توجه به یادگیری	۲۱

یافته‌هایمان نشان می‌دهد که ارزش‌های پلیس خیلی برجسته نیست و اینکه دوگانگی می‌تواند مشکل‌ساز شود؛ گرچه آن می‌تواند نتیجه‌ای از این باشد که مدیران پلیس از ارزش‌هایشان مطلع نیستند و بنابراین در حمایت از ارزش‌ها بیشتر حالت خنثی دارند. بالتبع، دربارهٔ سازمان یادگیرنده، پاسخ‌های افراد بیشتر بیانگر حالتی است که نیروی پلیس نه سازمانی یادگیرنده و نه بی‌توجه به یادگیری است. ارزش‌های معناداری که نمرات اندازه‌گیری را نشان می‌دهند به شرح زیر است:

- اشتراک مساعی (همکاری)، نسبت به رقابت کردن فردی در پلیس، اهمیت بیشتری دارد؛
 - ارتباطات غیر رسمی، نسبت به ارتباطات رسمی در پلیس، بیشتر متعارف و معمول است؛
 - برابری و توانمندسازی از سلسله‌مراتب و اختیار مهم‌تر است؛
 - عمل کردن از برنامه داشتن در نیروی پلیس مهم‌تر است؛
 - اشتراک مساعی بیشتر از رقابت به چشم می‌آید؛
 - افسران پلیس بیشتر عملگرا و کمتر فلسفی هستند.
 - امنیت و انسجام از چالش و بهره‌وری در نیروی پلیس مهم‌تر است.
- سپس، ضرایب همبستگی میان ارزش‌های مطلوب پلیس با ارزش‌های سازمان یادگیرنده محاسبه شد.
- از این موارد، بیست ارزش مطلوب با ویژگی‌های مهم سازمان یادگیرنده (ارزش شماره ۲۱) همبستگی داشتند؛ از این رو، ارزش‌هایی که مدیران نیروی پلیس بیان می‌کنند، که قصد دارند یادگیرنده بودن یا نبودن سازمان را مشخص کنند، با امتیاز ۳/۷۸ بیانگر وضعیتی کاملاً خنثی است.
- در نتیجه، تعداد همبستگی‌های معنادار در جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که آیا ارزش‌های سنجیده شده در تطابق با ارزش‌های سازمان یادگیرنده هستند یا خیر.
- سازمان یادگیرنده بیشتر با تغییر و ثبات مرتبط است تا سنت و بی‌ثباتی؛
 - سازمان یادگیرنده بیشتر با ارتباطات غیررسمی و مستقیم مرتبط است تا ارتباطات رسمی و غیر مستقیم؛
 - سازمان یادگیرنده با برابری، توانمندسازی و فرهنگ باز مرتبط است تا سلسله‌مراتب و فرهنگ بسته؛
 - سازمان یادگیرنده سازمانی دانشی و ارتباط محور است تا سازمانی سنتی و وظیفه‌مدار.

جدول شماره (۲): تطابق دادن ضریب همبستگی تطابق دادن ارزش‌ها با سازمان یادگیرنده

مقیاس	ارزش فرهنگ حرفه‌ای	همبستگی
۱	زمان ثابت در برابر زمان شناور	۰/۱۸۶
۲	تغییر در برابر سنت	**۰/۳۸۸
۳	فردگرایی در برابر جهت‌گیری گروهی	-۰/۰۱۹
۴	آزادی در برابر کنترل	۰/۲۳۹
۵	حریم خصوصی در برابر وسعت نظر	-۰/۱۸۲
۶	غیررسمی در برابر رسمی	**۰/۳۵۵
۷	رقابت فردی در برابر اشتراک مساعی	-۰/۳۱۲
۸	برابری و توانمندسازی در برابر سلسله‌مراتب	**۰/۳۷۲
۹	کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت	-۰/۱۰۱
۱۰	کار در برابر تعادل	-۰/۰۴۵
۱۱	وظیفه در برابر ارتباطات	**۰/۳۵۸
۱۲	مستقیم در برابر غیر مستقیم	**۰/۳۷۲
۱۳	عملی بودن در برابر فلسفی بودن	-۰/۰۳۸
۱۴	عملی در برابر فلسفی	۰/۰۲۵
۱۵	امنیت در برابر چالش	۰/۱۹۲
۱۶	امنیت و انسجام در برابر اثربخشی و بهره‌وری	۰/۰۶۲
۱۷	رهبری راسخ در برابر خلاقیت فردی	-۰/۰۶۹
۱۸	وسعت نظر در برابر بسته بودن	**۰/۴۹۱
۱۹	سازمان سنتی در برابر سازمان دانشی	*-۰/۳۰۳
۲۰	ثبات در برابر بی‌ثباتی	**۰/۳۸۴
$*p < 0.01; **p < 0.05$		

در نتیجه، نتایج نشان می‌دهد که از میان ارزش‌های مطلوبی که مدیران پلیس گزارش می‌دهند و به طور معناداری با ارزش‌های سازمان یادگیرنده ارتباط دارد، غیررسمی بودن و برابری/ توانمندسازی است. این دو ارزش مهم پلیس به تبدیل نیروی پلیس به سازمان یادگیرنده اشاره دارد. گرچه به دلیل وجود تعداد ارزش‌هایی که به گزینهٔ خنثی (متوسط) گرایش داشتند، معتقدیم که مدیران پلیس آگاهی بایسته‌ای از فرهنگ پلیس ندارند؛ به‌ویژه دربارهٔ ارزش‌هایی مانند تغییر، ثبات، وسعت نظر و روراستی که برای سازمان یادگیرنده مهم

است. در نتیجه از ارزش‌هایی که برای سازمان دانشی یا سازمان یادگیرنده ضروری است حمایت نمی‌کنند. به بیان دیگر، فقط به برخی از ارزش‌های پلیسی مورد حمایت که معرف ظرفیت‌های تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده است پی بردیم.

بحث

برای اندازه‌گیری ضریب همبستگی بین ارزش‌های منتخب پلیس با ارزش‌هایی که برای سازمان یادگیرنده مهم است، هشت ارزش پلیس برای بررسی انتخاب شد. همه این ارزش‌ها را پیشینه پژوهشی سازمان یادگیرنده تأیید می‌کند. بحث شده است که سازمان یادگیرنده برای توانمند ساختن کارکنان (Gardiner & Whiting, 1997) نیاز به ساختارهای تواناساز دارد (Pedler et al., 1991) که همه کارکنان را در تصمیمات درگیر کند (Watkins & Marsick, 1992)، که این هم از ارزش‌های زیر حمایت می‌کند:

- برابری و توانمندسازی؛
- وسعت نظر.

همچنین، سازمان یادگیرنده به یادگیری مداوم (Watkins & Marsick, 1992)، پذیرش و وسعت نظر در ایده‌های جدید (Tannenbaum, 1997) و تجربه‌آموزی (Pedler et al., 1991) نیاز دارد، که این هم از ارزش‌های زیر حمایت می‌کند:

- تغییر؛
- ثبات؛

• سازمان دانشی — که دانشگراست (جهت‌گیری دانش).

سرانجام، سازمان یادگیرنده باید بر همکاری، یادگیری تیمی و تسهیل فرصت‌های یادگیری متمرکز شود (Griego et al., 2000; Pedler et al., 1991; Marsick & Watkins, 1992) که این هم بیان‌کننده ارزش‌های زیر است:

- جهت‌گیری ارتباط؛
- ارتباطات غیررسمی؛
- ارتباطات باز و مستقیم.

هنگامی که این هشت ارزش با ارزش‌های مورد حمایت پلیس مقایسه می‌شود، مشخص می‌گردد که مدیران پلیس فقط فرهنگ پلیس را غیر رسمی و توانمندساز توصیف می‌کنند که، در نتیجه، مغایر رسمی‌سازی و سلسله‌مراتب است. بعد از آن، سایر ارزش‌های مهم مانند تغییر، رابطه‌محوری، روراستی، وسعت نظر، ثبات و دانش‌محوری قرار می‌گیرد. بنابراین، معتقدیم مدیران پلیس از اهمیت ارزش‌های پلیس و چگونگی ارتباط ارزش‌ها با فعالیت پلیس و، سرانجام، امکان سازمان‌یادگیرنده بودن آگاه نیستند. با توجه به ارزش‌های مورد حمایت پلیس، مشخص است که فرهنگ پلیس بیشتر مشارکتی و جمعی است تا فردگرایانه، که این نیز در بررسی نیروی پلیس نروژ مشهود است (Filstad & Gottschalk, 2010). همچنین افسران پلیس باید از قواعد و دستورالعمل‌ها به منظور حصول اطمینان از امنیت خودشان و همکارانشان در موقعیت‌های خطرناک پیروی کنند. بنابراین پاسخ‌گویی و کار جمعی در فرهنگ پلیس مهم است (Edelbacher & Ivkovic, 2004)، اما آیا این ویژگی‌ها مستلزم تغییرات است؟

بزه‌های ما نشان می‌دهد که امنیت و انسجام از پرداختن به چالش‌ها و کنش‌گرایی بااهمیت‌تر است. از این رو، این بررسی تحقیقات گذشته فرهنگ پلیس را تأیید می‌کند. در محیطی که تغییر و وسعت نظر برای انگاره‌های جدید با برداشت بی‌طرفانه مدیران پلیس همراه باشد، مدیران سازمان‌یادگیرنده خواهند توانست مشکلات و تغییر را با مشارکت خودشان در محیطی برابر و توانمند تسهیل کنند (Marsick & Watkins, 1999; Conner & Clawson, 2004). برابری و توانمندسازی، که به معنای کم کردن فاصله بین سطوح است، ارزشی مهم در دو منطقه پلیس بررسی شده هستند. این ارزش‌ها در بررسی‌های قبلی نیروی پلیس نیز در میان افسران ضد تروریسم، و نه در بین مأموران جنایی، تأیید شد (Filstad & Gottschalk, 2010). مأموران جنایی مدعی‌اند که امنیت و چالش از ارزش یکسانی برخوردارند. امنیت با انسجام مرتبط است، جایی که ارتباطات غیررسمی مرسوم‌تر از ارتباطات رسمی است؛ نیز در جایی که افسران پلیس ترجیح می‌دهند در زمان تحقیقات پلیسی با محیط ارتباطی نداشته باشند.

حتی، زمانی که فرهنگ پلیس با ارزش‌های برابری و توانمندسازی توصیف می‌شود، مدیران پلیس به جای حمایت از ارزش‌های سازمان‌دانشی از سازمان سنتی حمایت می‌کنند؛ به طوری که معتقدیم بین ارزش‌های مطلوبشان ناسازگاری وجود دارد. در سازمان

یادگیرنده، مدیر در همه سطوح سازمان مشارکت دارد و بر فاصله نزدیک بین سطوح و تفاوت‌های ناچیز در جایگاه سازمانی و محیط اجتماعی منسجم اشراف دارد. بنابراین سازمان یادگیرنده مبتنی بر توانمندسازی و برابری است. مسلماً این ارزش‌ها در فرهنگ پلیس می‌تواند با اهمیت باشد، گرچه در تطابق با آن نیست؛ برای مثال، میر و ایجکمن (۱۹۹۲) در بررسی‌های پلیس استرالیا سلسله‌مراتبی قوی را گزارش می‌کنند. از این رو فقط با بررسی ارزش‌های مورد حمایت نمی‌توان ادعا کرد که در نیروی پلیس نروژ سلسله‌مراتب کمتر رعایت می‌شود؛ به‌ویژه آنکه هیچ یک از بررسی‌های قبلی چنین موضوعی را تأیید نمی‌کند (Glomseth & Gottschalk, 2009).

سازمان یادگیرنده، بیش از آن که از سنت پیروی کند، تابع تغییرات است و بررسی‌های محققان دیگر این موضوع را، که یادگیری نوعی تغییر است و کارکنان یاد می‌گیرند و خودشان را در درون سازمان یادگیرنده متحول می‌کنند، تأیید می‌کند (Senge, 1990; Pedler et al., 1991). بنابراین تغییر بیش از سنت به رسمیت شناخته می‌شود. گرچه تغییر بسان یادگیری نیست، زیرا یادگیری بیش از تغییر را در برمی‌گیرد و تغییر به‌تنهایی تمایل به تقویت ثبات دارد (Antonacopoulou et al., 2006). علاوه بر این، ثبات را بیش از بی‌ثباتی در سازمان یادگیرنده یافتیم. این موضوع می‌تواند در انطباق با بحث قراردی و نیکلین (۲۰۰۰) باشد که نقش یادگیری و دانش را در آسان‌سازی ثبات و تغییر با اهمیت می‌دانند (Gherardi & Nicolini, 2000). این به دلیل این واقعیت است که تغییر و سیلان حالت طبیعی سازمان است؛ بنابراین ثبات نه حالتی طبیعی که دستاورد است (Tsoukas & Chia, 2002; Clegg et al., 2005). در نتیجه، ترسیم سازمان یادگیرنده، به مثابه سازمانی ثابت و متغیر، مغایرت نیست؛ بلکه سازمان فرایند افزایش پیچیدگی و کاهش آن است. (Clegg et al., 2005) سازمان و یادگیری ضد و نقیض یکدیگر به نظر می‌آیند، زیرا یادگیری متضمن برهم زدن نظم و افزایش تنوع است، در حالی که سازمان تنوع را کاهش می‌دهد (Weick & Westley, 1996). با وجود این، برای مدیران پلیس ارزش‌های لازم برای تغییر یا ثبات مطلوبیت ندارد و آن‌ها را مورد حمایت قرار نمی‌دهند. در نظر گرفتن ارتباطات غیر رسمی نسبت به رسمی و روش مستقیم نسبت به غیر مستقیم فقط نشان‌دهنده حمایت از ارزش‌های غیررسمی بودن است.

بررسی‌های پیشین مدعی هستند که تجربه‌آموزی، بهبود مستمر، کار تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، به جای سلسله‌مراتب، ارزش‌های برابری و توانمندسازی را فراهم می‌آورند (Pedler et al., 1991; Alegre & Chiva, 2008).

تمرکز مناسب بر تعامل میان افراد و تعلق‌شان به محیط سازمانی برای سازمان یادگیرنده امری ضروری است، که نشان می‌دهد سازمان یادگیرنده به منظور افزایش یادگیری و منفعت ناشی از آن - بیشتر تجویزی است تا عملی. (Rebello & Gomes, 2008) در نتیجه، این ویژگی‌ها سازمان واقعی دانش را به وجود می‌آورند - که پیش‌شرط سازمان یادگیرنده است (Uretsky & Örtengren, 2001) ولی مدیران پلیس ویژگی‌های سازمان دانشی را به رسمیت نمی‌شناسند.

در نتیجه، این بررسی تأیید می‌کند که، هنگام کاوش ارزش‌های مطلوب پلیس، تعداد کمی از ارزش‌های پلیس با ارزش‌های سازمان یادگیرنده مرتبط است. فقط ارزش‌های غیررسمی بودن و برابری / توانمندسازی، از بین هشت ارزشی که با ارزش‌های سازمان یادگیرنده رابطه معناداری دارند، مطلوب پلیس هستند. در حالی که بررسی ریوس آیانی (۱۹۹۳) نشان می‌دهد فرهنگ پلیس با ویژگی‌هایی همچون رسمیت، بسته بودن، محرمانه بودن و ارتباط نداشتن با محیط شناسایی می‌شود، یافته‌هایمان از برابری، به مثابه ارزش مطلوب پلیس، با مواردی چون فاصله نزدیک بین سطوح در سازمان، تفاوت کم در موقعیت‌ها و محیط اجتماعی نسبتاً منسجم به تصویر کشیده می‌شود.

البته ریوس آیانی (۱۹۹۳)، به دلیل اختلاف فرهنگی زیاد، بین مدیران و افسران پلیس گشتی (پلیس‌های خیابان) تمایز قایل است. افسران پلیس که موقعیت‌های مدیریتی ندارند به مدیران سوء ظن دارند، زیرا تماسی با فعالیت‌های عملی روزمره پلیس ندارند. به طور سنتی، سلسله‌مراتب پلیس فرهنگ مدیران قوی را تشویق می‌کند، جایی که مدیران واحد تصمیماتی را می‌گیرند که افسران آن واحد اجرا می‌کنند.

بر عکس نتایج این بررسی، که دو ارزش پلیسی یعنی توانمندسازی و غیررسمی بودن را مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ پلیس (دو ناحیه) در ارتباط معنادار با سازمان یادگیرنده شناسایی کرده است، این دو ارزش در بررسی‌های پیشین (از ارزش‌های عمل‌شده در فرهنگ پلیس تأیید نشدند. برای مثال، میر و ایجکمن (۱۹۹۲) دریافتند که سلسله‌مراتب و

اختیار، بیشتر از وسعت نظر و تغییر، موجب هم‌رنگی می‌شود. آنان معتقدند پلیس باید پیاموزد که با فشارهای روانی ناشی از تجربه‌آموزی و نوآوری زندگی کند و این از طریق وسعت نظر و پذیرش روش آزمون و خطا و نیز خطر کردن — که عنصر طبیعی کار پلیس است — حاصل می‌شود. همان‌طور که میر و ایچکمن (۱۹۹۲) تأیید می‌کنند، ممکن است بین ارزش‌های مطلوب پاسخ‌گویان با ارزش‌های عمل‌کرده آنان تناقض وجود داشته باشد. از این رو میلر (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که فرهنگ پلیس بسته است و با احساس همبستگی و عبارت «ما در برابر آن‌ها» شناخته می‌شود. همچنین ویکرز و کزمین (۲۰۰۱) بر این باورند که دغدغه فزاینده‌ای درباره هزینه‌ها و اثربخشی کار پلیس وجود دارد. البته آنان معتقدند فعالیت پلیس آینده (نوبن)، به طور کلی، بدون تغییر و به شکل سازمانی استبدادی باقی می‌ماند. بنابراین اختیار و بسته بودن، به مثابه ارزش‌های عمل‌شده سازمان، به یادگیری کمکی نمی‌کند.

نتیجه‌گیری

هدف این مقاله بررسی چگونگی ویژگی‌های فرهنگ پلیس نروژ و، یا به تعبیری دقیق‌تر، ارزش‌های مدیران پلیس و میزان انطباق آن با ارزش‌های سازمان‌های یادگیرنده بود. برای دستیابی به این هدف، از ابزار پرسش‌نامه برای شناسایی ارزش‌های مطلوب مدیران پلیس استفاده شد. سپس، احتمال همبستگی‌های معنادار میان این ارزش‌ها و ارزش‌هایی که برای سازمان‌های یادگیرنده حیاتی است سنجیده شد. نتیجه هشت ارزش تغییر، رسمی نبودن، توانمندسازی، رابطه‌محوری، روراستی، وسعت نظر، دانش‌محوری و ثبات بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، ارزش‌های مطلوب پلیس، که برای تبدیل نیروی پلیس به سازمانی یادگیرنده حیاتی است، محدود هستند. فقط دو ارزش از هشت ارزش، یعنی رسمی نبودن و توانمندسازی، مطلوب مدیران پلیس بوده است؛ پس فقط دو ارزش همبستگی معناداری با ارزش‌های سازمان‌های یادگیرنده دارد. سایر ارزش‌ها مانند همکاری، ایفای نقش، عملگرا بودن و رعایت جنبه‌های امنیتی مطلوب فرهنگ پلیس است، اما بیش‌تر توصیفی از سازمان

سنتی است تا سازمان مبتنی بر دانش و به این ترتیب موجب تقویت سازمان یادگیرنده نخواهد شد.

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که مدیران پلیس از ارزش‌های رسمی نبودن و توانمندسازی بیش از رسمیت، اقتدار و سلسله‌مراتب حمایت می‌کنند. این ارزش‌ها، همبستگی معناداری با ارزش‌هایی که در سازمان‌های یادگیرنده مهم تلقی می‌شوند دارند؛ افزون بر آن، پیشینه قبلی پژوهش در زمینه سازمان یادگیرنده نیز از این ارزش‌ها پشتیبانی می‌کند. گرچه، ارزش‌های مطلوب در بررسی حاضر، با بررسی‌های قبلی فرهنگ پلیس انطباق ندارد. این بررسی‌ها وجود سلسله‌مراتب، اختیار و بسته بودن نیروی پلیس را گزارش می‌کنند. بنابراین، یافته‌های ما مبنی بر ارجحیت توانمندسازی غیررسمی به رسمیت از طریق اختیار و نظم سلسله‌مراتبی به بررسی بیشتر ارزش‌های عمل‌شده در درون نیروی پلیس نیروژ نیاز دارد. همچنین، ارزش‌های پلیس مانند تغییر، رابطه‌محوری، صراحت، وسعت نظر، دانش‌محوری و ثبات باید هم به مثابه ارزش‌های مطلوب و هم عمل‌شده توسعه یابد، زیرا برای تبدیل نیروی پلیس نیروژ به سازمانی یادگیرنده امری حیاتی به حساب می‌آید.

منابع:

- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). "Assesing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test," *Technovation*, Vol. 28, pp. 315-26.
- Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B. & Hoyrup, S. (2006). *Learning, Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barton, H. (2004). "Cultural Reformation: A Case for Intervention Within the Police Service," *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 191-9.
- Bui, H. & Baruch, Y. (2010). "Creating Learning Organizations: A Systems Perspective," *The Learning Organization*, Vol. 17, No. 3, pp. 208-27.
- Chia, R. (1998). "From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple Location," *Organization*, Vol. 5, pp. 341-69.
- Christensen, W. & Crank, J.P. (2001). "Police Work and Culture in A Nonurban Setting: An Ethnographical Analysis," *Police Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 69-98.
- Clegg, S.R.; Kornberger, M. & Rhodes, C. (2005). "Learning/Becoming/Organizing," *Organization*, Vol. 12, No. 2, pp. 147-67.
- Conner, M.L. and Clawson, J.G. (2004). *Creating A Learning Culture: Strategy, Technology and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Edelbacher, M. & Ivkovic, S.K. (2004). "Ethics and the Police- Studying Police Integrity in Austria," in Klockars, C.B., Ivkovich, S.K. and Haberfeld, M.R. (Eds), *The Contours of Police Integrity*, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA, pp. 19-39.
- Elkjær, B. and Wahlgren, B. (2006). "Organizational Learning and Workplace Learning – Similarities and Differences," in Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B. and Høyrup, S. (Eds), *Learning, Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Fielding, N. (1984). "Police Socialization and Police Competence," *The British Journal of Sociology*, Vol. 35, No. 4, pp. 568-90.
- Filstad, C. & Gottschalk, P. (2010). "Collectivism Versus Individualism in Police Cultures," *International Journal of Human Resource Development and Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 117-35.

Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). "Success Factors in Learning Organisation: An Empirical Study," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 41-8.

Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization at Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000). "To Transfer is to Transform: the Circulation of Safety Knowledge," *Organization*, Vol. 7, pp. 329-48.

Gleerup, J. (2008) , "Ledelse af kultur il Organisationer," in Sørensen, E.E., Hounsgaard, L., Ryberg, L. and Andersen, F.B. (Eds), *Ledelsen og læring – i organisasjoner*, Hans Reitzels

Forlag, Aarhus. Glomseth, R. & Gottschalk, P. (2009). "Police Personnel Cultures: A Comparative Study of Counter Terrorist and Criminal Investigation Units," *Criminal Justice Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 3-15.

Griego, O.V., Geroy, G.D. & Wright, P.C. (2000). "Predictors of Learning Organizations: the Human Resource Development Practitioner's Perspective," *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-12.

Grieves, J. (2008). "Why We Should Abandon the Idea of the Learning Organization," *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 6, pp. 463-73.

Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og Postmoderne Perspektiver*, Abstrakt forlag, Oslo.

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316.

Jaschke, H.G.; Bjørgo, T.; Romero, F.D.B.; Kwanten, C.; Mawby, R. & Pogan, M. (2007). *Perspectives of Police Science in Europe*, Final Report, European Police College, (CEPOL: Collège Europe' en de Police), Bramshill.

Kabanoff, B. & Daly, J. (2002). "Espoused Values of organisations", *Australian Journal of Management*, Vol. 27, pp. 89-104.

Kiely, J.A. and Peek, G.S. (2002). "The Culture of the British Police: Views of Police Officers," *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 167-83.

Laursen, E. (2006). "Knowledge, Progression and the Understanding of Workplace Learning," in Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B. & Høyurp, S. (Eds), *Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning*, Palgrave Macmillan, New York, NY.

Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organisations: Making Learning Count*, Gower Press, London.

Miller, S. (1995). "The Moral Basis of the Policing Profession: Three Issues," in Miller, S. (Ed.), *Professional Ethics: Proceedings of the Professional Ethics Workshop*, Keon Publications, Riverina.

Moir, P. and Eijkman, H. (1992). *Policing Australia: Old Issues, New Perspective*, Macmillan, South Melbourne.

Örtenblad, A. (2004). "The Learning Organization: Towards an Integrated Model," *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 129-44.

Pedler, M., Buoydell, T. & Burgoyne, J. (1991). "Towards the Learning Company," *Management Education & Development*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-8.

Rebelo, T.M. & Gomes, A.D. (2008). "Organizational Learning and the Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future," *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 4, pp. 294-308.

Reuss-Ianni, E. (1993). *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, Transaction, New Brunswick, NJ.

Schafer, J.A. (2009). "Enhancing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward," *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 238-60.

Schein, E.H. (1990). "Organizational Culture," *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, pp. 109-19.

Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.

Senge, P.M. and Kofman, F. (1995). "Communities of commitment: the Heart of Learning Organizations," in Chawla, S. and Renesch, J. (Eds), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Productivity Press, Portland, OR.

Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. & Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey, London.

Schuh, A.M. & Miller, G. (2006). "Maybe Wilson Was Right: Espoused Values and Their Relationship to Enacted Values," *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, No. 9, pp. 719-41.

Steinheider, B. & Wuestewald, T. (2008), "From the Bottom Up: Sharing Leadership in a Police Agency," *Police Practice and Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 145-63.

Tannenbaum, S.I. (1997). "Enchancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies," *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 437-52.

Tsoukas, H. and Chia, R. (2002). "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change," *Organizational Science*, Vol. 13, pp. 567-82.

Uretsky, M. (2001). "Preparing for the Real Knowledge Organization," *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21, No. 1, pp. 87-93.

Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R. & Very, P. (2000). "Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index," *Human Relations*, Vol. 53, No. 4, pp. 539-57.

Vickers, M.H. & Kouzmin, A. (2001). "New Managerialism and Australian Police Organizations: A Cautionary Research Note," *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 7-26.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1992). "Building the Learning Organization: A New Role for Human Resource Developers," *Studies in Continuing Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 115-29.

Weick, K.E. & Westley, F. (1996). "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron," in Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, Routledge, London.

Archive of SID