

رویکرد تطبیقی به مدیریت دانش در سازمان‌های پلیسی

علی جوکار^۱

از صفحه ۱۳۳ تا ۱۵۰

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۶/۰۵

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه عوامل کلیدی در استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پلیسی داخل کشور با رویکردهای تطبیقی از سازمان‌های مشابه کشورهای دیگر است. در ابتدا مؤلفه‌های مهم در استقرار مدیریت دانش در سایر کشورها و همچنین مسائل و مشکلات موجود شناسایی شده و در نهایت بر اساس نتایج تحقیق، راهکارهای عملیاتی برای استقرار مدیریت دانش در حوزه پلیس در ایران ارائه می‌شود. روش اجرای این تحقیق، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری آن نیز شامل افسران پلیسی است که با حوزه مدیریت دانش آشنا هستند. جامعه آماری این تحقیق شامل ۸۵۰ نفر از افسران پلیس بوده که از بین آنها تعداد ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که عوامل کلیدی در استقرار مدیریت دانش در حوزه پلیس در کشورهای مورد بررسی یکسان است و تفاوت‌ها بیشتر در راهبردها و راهکارهاست.

کلید واژه‌ها

مدیریت دانش، عوامل کلیدی مدیریت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش، نیروی انتظامی، استقرار مدیریت دانش.



مقدمه

نیروی انتظامی در راستای انجام وظایف قانونی خود در جهت استقرار نظم و امنیت، حرکت به سوی ایجاد سازمان دانش بنیان را در راس برنامه های خود قرار داده و اقدام به تدوین و استقرار نظام مدیریت دانش کرده است. از این رو، شناسایی عوامل مهم و کلیدی در استقرار مدیریت دانش برای این سازمان حیاتی است. تغییرات شگرف در عرصه های مختلف کاری از دوران صنعتی تا عصر دانش، سازمان ها را ناگزیر ساخته تا به منظور بقا و حفظ توان رقابتی، به مدیریت دانش به عنوان مهم ترین منبع راهبردی توجه کنند. در عصر دانایی محوری، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمان ها از جمله سازمان های پلیس که نقش محوری در جوامع دارند، تبدیل شده است (سنجه، ۱۹۹۰: ۱۸). به باور نوناکا، در شرایط ناپایدار امروز، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش است. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم ترین وظایف سازمان هایی تبدیل شده که تلاش می کنند از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را ببرند (منوربان و عسگری، ۱۳۸۳: ۲۵). مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است (محمدی فاتح، ۱۳۸۶: ۴۳، الیدوی و همکاران، ۱۳۸۱ و اخوان و همکاران، ۲۰۰۶: ۹۶). در بیشتر پژوهش هایی که عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش را بررسی کرده اند، مجموعه عواملی به صورت عمومی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش معرفی شده اند، با وجود این، هر سازمانی عوامل کلیدی خاص خود را دارد. دغدغه سازمان ها این است که این عوامل را شناسایی و به آنها توجه کنند تا در موفقیت مدیریت دانش پیش قدم باشند. عوامل کلیدی توفیق، عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنهاست. شناسایی عوامل کلیدی در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های مختلف از جمله سازمان های پلیس بسیار مهم است. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش در پلیس ایران و ارائه مطالعات تطبیقی در این خصوص در پلیس دو کشور خارجی است. سؤال اصلی این تحقیق آن است که، عوامل کلیدی توفیق سامانه مدیریت دانش در سازمان های پلیس کدامند؟ اولویت بندی عوامل کلیدی توفیق سامانه مدیریت دانش در سازمان های پلیس کدام است؟

چارچوب نظری تحقیق

مدیریت دانش: یکی از عوامل کلیدی که سازمان‌های هوشمند قرن بیست و یکم را از هم متمایز می‌کند، تأکید بر دانش و اطلاعات است. بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای فناوری پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارآیی، خدمت بهتر به مشتری، مدیریت تغییر و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیر هستند. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند اطلاعات و دانش را مدیریت کنند. بر خلاف دیگر فنون، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست، زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، فناوری‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقیت‌های سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس کردن سرمایه‌های نامشهود سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات، به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می‌کنند با پیاده‌سازی مدیریت دانش، عملکرد خود را بهبود بخشند. در یک تعریف، مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به شرکت کمک می‌کند تا دانش را از داخل و خارج سازمان به دست آورد. در تعریف دیگر، مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی و هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (ساعدی و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۰؛ کوهن و بکر^۱، ۱۹۹۹؛ دانپورت و کلار^۲، ۱۹۹۸). در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فرایندها تعریف کرد که ناظر بر خلق و اشاعه و بهره‌گیری از دانش است (گوپتا و شارما^۳، ۲۰۰۴: ۱۴۳).

۱ - Cohen and Becker

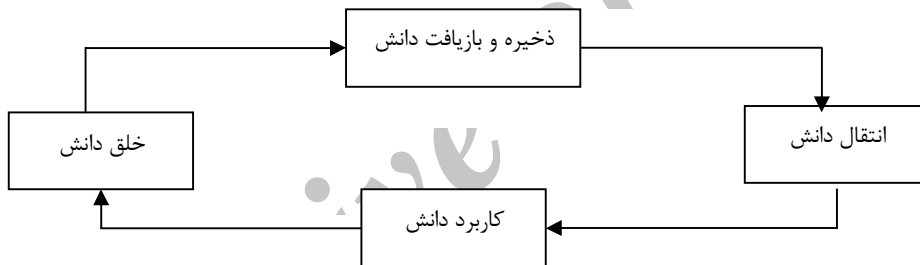
۲ - Davenport and Klahr

۳ - Gupta and Sharma



چرخه مدیریت دانش: مدیریت دانش از یک فرآیند چند مرحله‌ای پیروی می‌کند، یعنی اینکه دانش‌آفرینی سازمانی دارای مراحل است که شناسایی هر یک از آنها در درک مدیریت دانش مفید است. این مراحل به چرخه حیات مدیریت دانش معروف است که در ادامه شرح داده شده است:

- خلق یا تسخیر یا تولید دانش؛
- سازماندهی دانش؛
- ذخیره یا کدگذاری یا رسمی‌سازی دانش؛
- توزیع یا تسهیم یا انتقال دانش؛
- کاربرد یا استفاده از دانش (محمدی فاتح، ۱۳۸۶: ۵۴).



نمودار ۱: چارچوب فرایند مدیریت دانش

عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش: عوامل کلیدی توفیق، عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنهاست. این واژه بیشتر در برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیشتر کارهای انجام گرفته در این حوزه به رُکارت^۱ (۱۹۷۹) و دانیل^۲ (۱۹۶۱) برمی‌گردد (بارنی^۳، ۱۹۹۱ و مارتسون^۴، ۲۰۰۰). این دو محقق از عوامل کلیدی موفقیت، بیشتر در حوزه سامانه‌های اطلاعاتی مورد نیاز مدیران ارشد استفاده کرده‌اند. همچنین

۱ - Rockhart

۲- Danial

۳ - Barney

۴ - Martensson

به دلیل رشد این حوزه، در برنامه‌ریزی راهبردی سامانه‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات نیز مورد استفاده قرار گرفت.

رکارت (۱۹۷۹) چهار نوع عوامل کلیدی موفقیت را به شرح زیر مورد شناسایی قرار داده است:

- ۱- عوامل کلیدی موفقیت صنعت: از ویژگی‌های صنعت خاصی منتج می‌شود.
- ۲- عوامل کلیدی موفقیت راهبرد: از انتخاب راهبرد رقابتی در کسب و کار ناشی می‌شود.
- ۳- عوامل کلیدی موفقیت محیطی: از تغییرات فناورانه و اقتصادی ناشی می‌شود.
- ۴- عوامل کلیدی موفقیت موقتی: از تغییرات و نیازهای درونی سازمان ناشی می‌شود.

مورد کاوی مدیریت دانش در پلیس آمریکا: در نگاهی به عوامل مهم موفقیت در ایجاد برنامه مدیریت دانش در پلیس آمریکا چهار عامل مورد توجه قرار می‌گیرد؛ فرهنگ، معماری دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و خدمات پشتیبانی. عامل مهم، معماری دانش است که برای تضمین یک طرح کوتاه و بلند مدت برای اجرای برنامه مدیریت دانش موفق ضروری است (محمدی فاتح، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش در اینجا بیش از هر چیز برای کسب، سازماندهی، ذخیره و توزیع منابع دانش برای کمک به دستیابی به اهداف، حیاتی است. این انگیزه برای مدیریت کردن دانش از فهم و اجرای یک مفهوم ساده نتیجه می‌شود که در آن مردم و اطلاعات منتج به عمل خواهد شد.

(مردم + اطلاعات = عمل)

اصول مدیریت دانش، سازمان‌ها را به کسب، سازماندهی، تحلیل، تقسیم و استفاده کردن از دانش‌های آشکار و ضمنی قادر می‌سازد تا تصمیمات بهتر و سریع‌تری در حوزه‌های جغرافیایی، کاربردی و گروهی بگیرند. بنیاد هر برنامه مدیریت دانش، افراد، فرایندها و فناوری هستند. تمام این زمینه‌ها برای کسب و مهار دانش در چارچوب یک سازمان پلیس ضروری است. معماری مدیریت دانش باید این دیدگاه‌ها را گرفته و بر



روی جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی منابع به منظور بالا بردن کیفیت اعمال براساس اطلاعات و تسهیل ایجاد دانش تمرکز کند (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۶).

معماری مدیریت دانش طرحی است که سازمان را در جایی قرار می‌دهد که به اهداف سازمانی در فعالیتهای مدیریت دانش مربوط است تا به موجب آن اطمینان یابد که برنامه مدیریت دانش، محرک‌های اساسی تجاری را حمایت می‌کند. این معماری نیاز دارد که موارد مربوط به مردم، فرایندها و فناوری‌ها را به شرح زیر مخاطب قرار دهد.

- مردم؛ تمرکز بر کسی که تمرکز اولیه بر روی آن است (کارمند، مردم، شرکا) و کسی که به مردم کمک خواهد کرد تا اطلاعاتشان را تبادل و فرایندها و ابزارها را نگهداری کنند (چه کسی).

- فرایند؛ جهت‌دهی به سمتی که افراد کارهای روزانه‌شان را در سازمان انجام دهند (چگونگی و چرایی).

- فناوری‌ها؛ دسترسی مطمئن به زیرساخت و ابزار فناوری اطلاعات ضروری به منظور تحویل فرایندها و خدمات کافی و کارآمد به استفاده‌کنندگان نهایی (چه چیزی و کجا) (سعدی و یزدانی، ۱۳۸۸).

در نقشه راه معمارانه پلیس آمریکا برای مدیریت دانش، یادگیری به عنوان دانش یا درکی که به‌وسیله تجربه به دست می‌آید، تعریف شده است. در ایجاد چنین معماری، اصول راهنمایی وجود دارند که باید شناخته شوند و ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند. این اصول باید بیان شوند تا اطمینان یافت که هماهنگی در مدیریت دانش وجود دارد. برنامه مدیریت دانش باید به ابتکارات کوتاه مدت پاسخ بگوید اما در همان زمان، ایمن نگه داشتن دانش سازمانی بلند مدت از تغییرات ناگهانی را نیز برعهده دارد. این اصول راهنما عبارت‌اند از:

- فعالیتهای مدیریت دانش را به نیازها و محرک‌های مرکزی مرتبط کنید.
- از راه‌حل‌های آسانی که به‌وسیله فروشنده‌های نرم‌افزار داده می‌شوند که ادعا می‌کنند تنها اجرای سامانه نرم‌افزاری، به سازمان یک «مدیریت دانش» می‌دهد، برحذر باشید.

- آغاز مدیریت دانش در یک بخش می‌تواند شروع خوبی باشد، اما حالت نهایی نیست.
- دانش در هر جایی وجود دارد و باید توسط بسیاری از بخش‌ها و فرایندها لمس شود.
- فهم موفقیت نیاز به پذیرش فرهنگی دارد.
- دسترسی به دانش را فراهم کنید.
- مطمئن شوید که دانش امن و معتبر است.
- فقط چیزهایی که ضروری است را استانداردسازی کنید.
- خدماتی کامل که کاربردی هستند و می‌توانند داده‌های مأموریت مهم را پشتیبانی کنند، بسازید که شامل ذکر مواردی از توانایی کار با یکدیگر، ابزار انتقال، حمایت و نیروبخشی کاربردی و تعلیم است (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۳۷).

مورد کاوی مدیریت دانش در پلیس مالزی: در این تحقیق که از روش‌شناسی تحقیق کیفی (تئوری مفهوم‌سازی بنیادین) استفاده شده است، مصاحبه شوندگان درباره این موارد مورد سؤال قرار گرفتند که؛ سازمان آنها چه می‌داند و برای مدیریت دانش چه می‌کند؟ نقش بنیادی و فواید مدیریت دانش به عنوان یک ابزار راهبردی در سازمان؟ و موانع و عوامل موفقیت در اجرای مدیریت دانش؟

پس از تحلیل داده‌ها در پلیس مالزی، چهار مفهوم کلیدی استخراج شد، هر کدام از آنها شامل تعدادی موضوع و عناصر بودند که در جدول شماره یک ذکر شده‌اند (محمدی فاتح، ۱۳۸۶: ۲۲).

جدول ۱: عناصر، مفاهیم و قضایای مربوط به مدیریت دانش در پلیس مالزی

آگاهی (چه شاخصی؟)	مزایا (برای چه؟)	راهبردها (چگونه؟)	عوامل داخلی (از چه طریق؟)
سودمندی مدیریت دانش	رقابت خارجی	پرورش فرهنگ تسهیم دانش	حمایت سازمانی
کسب تجارب کاری	ایجاد مزیت رقابتی	متنوع‌سازی دانش	حمایت مدیر و ایجاد چشم‌انداز
ارتقای تسهیم دانش	رسیدن به اهداف تجاری	اراده برای تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی
توانایی تفکیک مدیریت دانش از	افزایش اختیارات و فرصت‌ها	تأکید بر دانش مبتنی بر شغل	محیط کار



عوامل داخلی (از چه طریق؟)	راهبردها (چگونه؟)	مزایا (برای چه؟)	آگاهی (چه شاخصی؟)
		ادامه جدول شماره ۱	مدیریت اطلاعات
زیرساخت فناوری اطلاعات	نشست‌های ستادی	پیشرفت داخلی	فرآیند مدیریت دانش
نگرش کارکنان	رویه‌ها و فرآیندهای استاندارد	خودکفایتی	منابع گوناگون دانش
مشارکت افراد	درس‌های آموخته شده	بهبود عملکرد	اینترنت (مقالات)
سطح انگیزش	دانش و تجربه فردی	تقویت فردی	مطالعه
سطح دانش فردی	درگیری در تحقیق و توسعه	بهبود تصمیم‌گیری	انتقال فناوری و مشاوره
سازوکارهای عملی	اهمیت ذات مدیریت دانش	دانش‌گر شدن	موانع مدیریت دانش
وارد کردن دانش در فرآیندها	اختراعات و نوآوری‌های جدید	-	فقدان جریان دانش در سازمان
رویکردهای حامی کار روزانه	کار متهورانه و تغییر عادات کاری	-	دانش شغلی

محمدی فاتح و همکاران: ۱۳۸۶

اولین مفهوم یعنی آگاهی، شامل موضوعاتی است که نشان می‌دهد آگاهی از مدیریت دانش ایجاد شده و استفاده از آن به عنوان یک ابزار در سازمان چه هست. در زمینه یک سازمان، هوشیاری، آگاهی از مجموعه شرایطی است که به روشی که افراد و سازمان‌ها کارها را انجام می‌دهند، اشاره دارد. دومین عامل، سودمندی است که به نظر می‌رسد منظور از آن در بحث مدیریت دانش، سودمندی رقابتی است. راهبردها به عنوان سومین مفهوم، با منابع سودمندی رقابتی بیرون آمده از فعالیت‌ها سرو کار دارند و در نهایت، عوامل درونی، صفات سازمانی، فردی و کارکردی هستند که شیوه انجام کارها توسط سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (ویلسون^۱، ۱۹۹۹: ۲۷). این تحلیل‌ها نشان داد که سه مفهوم کشف شده با عناوین؛ هوشیاری، سودمندی و عوامل درونی، سه مورد کلیدی تعیین شده از ادبیات موجود را شامل می‌شوند. این موضوع‌ها همان‌گونه که در بالا به عنوان بازبینی ادبیات بحث شد، تربیت آگاهی، تعریف عینی و اجرای فعالیت‌ها هستند، اما یک موضوع جدید که از مفهوم برخاسته از راهبردها ساخته می‌شود، به عنوان

سازگاری راهبردی شناخته شده است که ابعاد جدیدی را بر فهم ما از چگونگی کارکرد مؤثر مدیریت دانش می‌افزاید.

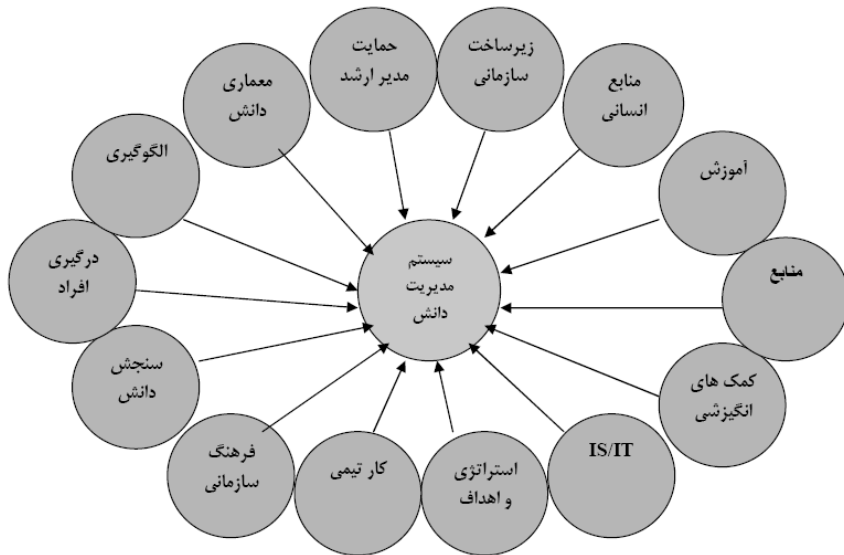
■ سازگاری راهبردی بیان می‌کند که سازمان‌ها به منظور تقویت فرایند انتقال، کسب، ایجاد و استفاده از دانش، راهبردهای مربوطه را تعریف کرده و با آنها سازگار می‌شوند. مدیریت دانش در پلیس مالزی؛ فرهنگ تقسیم دانش، بهترین شیوه‌های عمل، تلاش‌های تحقیق و توسعه و کارکرد هوشمندانه را به عنوان فعالیت‌های راهبردی کلیدی مورد ملاحظه قرار می‌دهد که می‌توانند توسط سازمان‌ها به منظور تقویت اجرای مدیریت دانش به کار روند. مضمون این فعالیت‌های راهبردی، یک رویکرد سامانه‌ای جهت‌دار را برای مدیریت دانش آشکار کرد (محمدی فاتح، ۱۳۸۸: ۲۳). موضوع مهم در اینجا این است که تقسیم دانش بین افراد باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی، فرهنگ‌سازی شود. بنابراین یک فرهنگ سازمانی مثبت جهت‌دهی شده، میل به تقسیم دانش بین افراد را افزایش می‌دهد. بنابراین، تاکید به استفاده از فرهنگ سازمانی به عنوان وسیله‌ای برای اتصال افراد و یادگیری سازمانی به وجود آمده است (ویلسون، ۱۹۹۹: ۲۸).

■ برای افزایش اثربخشی کسب دانش، یک راه ساختاری و نظام‌مند برای به دست آوردن ارزش دانش، مورد نیاز است. در مالزی، بهترین شیوه‌های عمل ایجاد شده به عنوان یک سازوکار برای کسب دانش از مغز افراد و تجربیات فردی‌شان تعریف شده است، مانند دانش تاکتیک برای انتقال دانش به دیگران در یک سازمان. بعلاوه، بهترین شیوه‌های عمل به اعمالی که بهبودهای قابل اندازه‌گیری را فراهم می‌کند، اشاره دارد. بنابراین، استفاده از بهترین اقدامات درونی برای اجرای روزانه کار می‌تواند کیفیت کارها را بهبود بخشیده و احتمال تکرار اشتباه مشابه را کم کند (سنجه، ۱۳۸۵: ۴۱).

مدل مفهومی تحقیق



بر اساس مطالعات انجام شده در خصوص عوامل کلیدی در توفیق مدیریت دانش، مدل زیر به عنوان مدل اصلی تحقیق در نظر گرفته شده است.



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل افسران پلیسی است که با حوزه مدیریت دانش آشنا هستند و روش جمع‌آوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک مرتبط و مراجعه به افراد صاحب‌نظر و کارشناس است. جامعه آماری تحقیق شامل ۸۵۰ نفر از افران پلیس است که از بین آنها تعداد ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسش‌نامه است که به صورت طیف لیکرت استفاده شده است. در این تحقیق به منظور اینکه پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار باشد، از مطالعه مقدماتی استفاده شده است. برای سنجش اعتبار پرسش‌نامه در ابتدا تعداد ۱۰ عدد از آن به صورت آزمایشی توزیع شد که میزان اعتبار

آن از طریق نرم‌افزار SPSS و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و عدد ۰/۹۲ حاصل شد که بیانگر اعتبار بالای پرسش‌نامه بود.

- سؤال‌های تحقیق

- ۱- عوامل کلیدی توفیق سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های پلیسی ایران کدامند؟
- ۲- اولویت بندی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های پلیس کدام است؟

یافته‌های تحقیق

برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در این تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۱ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در پلیس شناسایی شد. این هفت عامل در مجموع، ۶۵.۷۵۷ واریانس کل را تبیین می‌کنند. عامل اول با میزان، ۴۷.۱۱۹ بیشترین واریانس و عامل هفتم با میزان، ۲.۱۱۸ کمترین واریانس را تبیین می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت که هفت عامل کلیدی توفیق در پذیرش سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های پلیس وجود دارد. اولین عامل با میزان واریانس ۴۷.۱۱۹ و با ارزش ویژه ۳۴/۳۹۷ در اولویت قرار داشته و عامل دوم با واریانس ۴.۱۹۳ و ارزش ویژه ۳.۰۶۱ در جایگاه دوم و عامل هفتم با واریانس ۲.۱۱۸ و ارزش ویژه ۱.۵۴۶ در جایگاه آخر قرار دارد.

جدول ۲: توصیف عوامل به دست آمده از تحلیل عاملی

عوامل کلیدی مدیریت دانش در پلیس	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
توسعه منابع انسانی	۲۶۵	۲.۷۴۲۰	۰.۸۶۳۱	۱.۰۹	۴.۵۵
فرهنگ مشارکتی	۲۶۵	۲.۷۲۱۲	۰.۷۷۷۱	۱.۰۰	۴.۷۵
درگیری افراد	۲۶۵	۲.۶۲۹۹	۰.۷۸۱۶	۱.۰۰	۴.۶۰
جهت‌گیری راهبردی دانایی محور	۲۶۵	۲.۶۱۸۷	۰.۷۷۴۳	۱.۰۰	۴.۴۲
زیرساخت‌های سامانه‌های اطلاعاتی	۲۶۵	۲.۵۶۴۱	۰.۷۷۵۵	۱.۰۰	۴.۳۳
ارزیابی و انتقال دانش	۲۶۵	۲.۵۴۰۹	۰.۸۰۰۴	۱.۱۵	۴.۶۹

۴.۴۵	۱.۰۰	۰.۸۰۵۸	۲.۲۹۴۶	۲۶۵
------	------	--------	--------	-----

بر اساس جدول شماره ۲، توسعه منابع انسانی با میانگین ۲.۷۴۲ دارای بیشترین امتیاز و پس از آن فرهنگ مشارکتی، درگیری افراد، جهت‌گیری راهبردی دانایی محور، زیرساخت‌های سامانه‌های اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش و الگوگیری، به ترتیب امتیازهای بعدی را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۳: واریانس تشریحی عوامل کلیدی

عناصر	توسعه منابع انسانی	جهت‌گیری راهبردی دانایی محور	فرهنگ مشارکتی	زیرساخت سامانه‌های اطلاعاتی	ارزیابی و انتقال دانش	الگوگیری	درگیری افراد
ارزش ویژه	۸.۲۲۱	۸.۱۷۵	۷.۹۳۳	۷.۷۳۹	۷.۱۲۵	۵.۶۴۹	۳.۱۶۱
درصد واریانس	۱۱.۲۶۱	۱۱.۱۹۸	۱۰.۸۶۷	۱۰.۶۰۲	۹.۷۶۱	۷.۷۳۸	۴.۳۳۰
واریانس جمعی	۱۱.۲۶۱	۲۲.۴۵۹	۳۳.۳۲۷	۴۳.۹۲۹	۵۳.۶۸۹	۶۱.۴۲۸	۶۵.۷۵۷

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های این تحقیق، عامل توسعه منابع انسانی بیشترین اهمیت در اقدامات پلیس دانش بنیان دارد که این یافته مطابق نتایج تحقیق مشابه محمدی فاتح در خصوص عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران است (محمدی فاتح، ۱۳۸۶: ۲۴). از طرف دیگر بر اساس نتایج تحقیق داوونپورت ولپل (۲۰۰۱)، اساسی‌ترین مؤلفه در استقرار مدیریت دانش مدیریت نیروی انسانی است و باید بیشترین توجه را به افراد نمود (ص ۵۰). همچنین توجه ویژه به فرهنگ مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان و توجه به زیرساخت‌های اطلاعاتی در تحقیق منوریان و عسگری نیز مورد تأکید قرار گرفته است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳: ۶۲).

شاخص‌های تأثیرگذار مدیریتی در تحقیق هاپل و حوشی (۲۰۰۰) دارای چهار عامل کلیدی اصلی بودند: هماهنگی، واپایش، رهبری و سنجه‌ها؛ تأثیرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیرمالی است؛ تأثیرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است. بر اساس ارزیابی به‌عمل آمده از گزارش‌های تکنیک دلفی در این تحقیق، تکنولوژی و فرهنگ از عوامل کلیدی نبوده است و این برخلاف نتایج تحقیق ماست. چریدس و همکاران (۲۰۰۳) عوامل کلیدی گوناگونی برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی

کرده‌اند: استراتژی، مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل کلیدی تحقیق ایشان است که عوامل مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و استراتژی جزو عوامل کلیدی مشترک در تحقیق ما و تحقیق آنهاست.

همچنین در تحقیقی که ماتی (۲۰۰۴) در آلمان انجام داده است عوامل کلیدی مدیریت دانش عبارت بودند از: سازمان مبتنی بر دانش، فرهنگ، راهبرد، سامانه‌ها و زیر ساخت تکنولوژی اطلاعات، فرآیندهای نظام‌مند و اثربخش، سنجه‌ها.

نتایج تحقیق کوان^۱ (۲۰۰۵) نیز ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد شناسایی قرار گرفته را بدین ترتیب نشان می‌دهد: حمایت مدیر ارشد، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی و هدف، سنجه، زیرساخت سازمانی، فعالیت و فرایندها، کمک‌های انگیزشی، منابع، آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی. در مقایسه نتایج تحقیق عوامل کلیدی حمایت مدیر ارشد، منابع انسانی، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ مشارکتی در هر دو تحقیق بعنوان عامل کلیدی در استقرار مدیریت دانش معرفی شده‌اند.

پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی در خصوص چگونگی بهبود وضعیت سازمان‌های پلیس در زمینه هر یک از عوامل کلیدی مدیریت دانش ارائه می‌شود تا ضمن بررسی علل ریشه‌ای بروز هر یک از این عوامل، برای رفع این کاستی‌ها و بهسازی وضعیت سازمان تلاش شود.

۱- ایجاد فرهنگ حمایت از دانش: نخستین گام برای ایجاد فرهنگ حمایتی از

دانش، ایجاد محیط فرهنگی سازمان بر اساس مدیریت دانشی افرادمحور است، نه تکنیک‌محور (رهنورد، ۱۳۷۸: ۲۲)، در چنین محیطی افراد نسبت به فناوری در اولویت قرار می‌گیرند. مسئله مهم در خصوص ایجاد فرهنگ حمایت‌گر دانش این است که مدیریت دانش باید بخشی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان به‌شمار رود. یعنی در همه لایه‌های سازمانی و فعالیت‌های سازمان نمود داشته باشد، به‌گونه‌ای که کارکنان و مدیران، مدیریت دانش را جزیی از کار خود بدانند. یکی دیگر از راه‌هایی که می‌تواند



جهت تشویق به کارگیری و توسعه دانش مورد استفاده قرار گیرد، ایجاد فرهنگ اعتماد به مدیریت دانش در سازمان است که برای ایجاد این اعتماد، مدیریت ارشد باید کارکنان را در مورد قدرت تسهیم دانش و مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش آگاه کند.

۲- توانمندسازی کارکنان: اگر کارکنان احساس اختیار و قدرت کنند، برای درک و مشارکت در عملکرد سازمانی به دانش بیشتری نیاز خواهند داشت. کارکنانی می‌توانند این احساس و اختیار را داشته باشند که همواره در مسائل سازمانی مشارکت داشته باشند و خود را در مسیر کسب دانش بیشتر و حمایت روزافزون از سازمان ببینند. هنگامی که به کارکنان اختیار داده می‌شود، آنها برای حل مسائل در سازمان مسئولیت‌پذیر خواهند شد و برای پاسخگویی به مسئولیت‌ها به کسب و یادگیری مهارت‌های جدید در شغل خود می‌پردازند.

۳- کار تیمی: تبادل نظر در تیم مدیریت دانش بسیار ضروری و مفید است. زیرا دانش با ارزش، از ایده‌ها و توانمندی‌های هر یک از افراد ایجاد می‌شود. یکی از راه‌هایی که باعث افزایش روحیه تیمی و کارگروهی می‌شود، این است که رهبر سازمان دید مناسبی نسبت به کارگروهی داشته باشد و به‌عنوان تسهیل‌گر در ایجاد سازمان‌های تیم‌محور عمل کند. از جمله اقداماتی که می‌تواند در این زمینه مفید باشد، بها دادن به کار تیمی نسبت به کار فردی و توجه به آن در ارزیابی عملکرد کارکنان است. رهبران می‌توانند جهت افزایش روحیه تیمی در میان کارکنان، با مورد توجه قرار دادن عملکرد تیمی و نتیجه کار گروهی انجام‌شده به‌جای بررسی عملکرد انفرادی، تمایل افراد برای نشان دادن و ابراز عملکرد فردی را کاهش دهند.

۴- حمایت مدیریت و فرماندهی سازمان: مدیر ارشد و رهبر سازمان پلیسی در اثرگذاری بر موفقیت‌های مدیریت دانش نقش اصلی را دارند. رهبران برای سرمشق قرار دادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش به عنوان مدل‌های نقش، عمل می‌کنند. برای مثال، آنها باید اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش و ایده‌های جدید باشند. اینکه مدیران و رهبران رفتارهای خود را در عمل به نمایش بگذارند، بسیار مهم است. با این کار، آنها بیشتر می‌

توانند بر کارکنان اثر گذاشته تا اینکه کارکنان از مدیران تقلید کرده و تمایل خود را به مشارکت در مدیریت دانش افزایش دهند.

۵- فناوری اطلاعات: جای تردید نیست که بگوئیم فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازهای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان پلیس است. قابلیت آن از یک آرشیو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و همچنین اتصال افراد به همدیگر ادامه می‌یابد. فناوری اطلاعات، جست‌وجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات و همکاری و ارتباطات بین افراد را حمایت می‌کند. در واقع، فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی در حمایت از مدیریت دانش سازمانی ایفا کند. مجموعه‌ی وسیعی از فناوری‌های اطلاعاتی در حمایت از مدیریت دانش وجود دارد که می‌توان آنها را به عنوان سکوی فناوری‌های سازمان در نظر گرفت.

۶- زیر ساخت سازمانی: دیگر جنبه کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه یک زیرساخت سازمانی مناسب است. این به مفهوم ایجاد مجموعه‌ای از نقش‌ها و تیم‌هایی برای انجام وظایف مربوط به دانش است. علی‌رغم اینکه بعضی حوزه‌های موجود در سازمان مانند، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات هم اکنون در موضوعات دانش دخیل هستند، استقرار گروهی از افراد با مسئولیت‌های رسمی و ویژه برای مدیریت دانش حیاتی است. یکی از نقش‌های موجود در بالا، نقش مدیر ارشد دانش یا معادل آن است. او نقش رهبری را در هماهنگی، مدیریت و تدوین دوره‌هایی برای مدیریت دانش به عهده دارد.

۷- اهداف انگیزشی^۱: دادن پاداش به کارمندان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش منجر خواهد شد. به منظور ایجاد یک سازمان دانش محور موفق، سیستم‌های تشویقی باید به معیارهایی مانند تسهیم دانش، کار تیمی، خلاقیت و راه‌حل‌های نوآورانه تمرکز کنند. چنین سیستم‌هایی بایستی به نگرش‌های ریسک‌گرا و کارهای گروهی پاداش دهند. به خصوص، اعطای پاداش به کارکنان با تأکید بر عملکرد گروهی، سطح بالایی از مبادله دانش بین کارمندان را تحریک خواهد کرد. اگر تشویق‌ها بر مبنای اهدافی باشد که کارکنان از عهده آن برآیند، بیشتر به دانش تمایل خواهند داشت.



۸- آموزش: در این خصوص می‌توان گفت که اعضای سازمان‌های پلیس بایستی در خصوص الزام مدیریت دانش و شناخت اهمیت آن به عنوان منبع کلیدی سازمان آگاهی لازم را به‌دست آورند. این موضوع را می‌توان از طریق یک آموزش مناسب انجام داد. از طریق این آموزش‌ها کارکنان می‌توانند مفهوم مدیریت دانش را درک کنند، همچنین آموزش در خصوص چگونگی تعریف و تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی به‌وجود می‌آورد. علاوه بر این، می‌توان کارمندان را در استفاده از سامانه مدیریت دانش و دیگر ابزارهای فناورانه برای مدیریت دانش، آموزش داد. با این اقدام می‌توان اطمینان حاصل کرد که کارکنان با تمام پتانسیل خود در جهت استفاده از این ابزارها عمل خواهند کرد. به‌علاوه، آموزش افراد در جهت درک نقش‌های جدید برای انجام وظایف دانش‌گرا ضروری است. در نهایت بایستی آنها را مجهز به مهارت‌هایی کرد که پرورش دهنده نوآوری، خلاقیت و تسهیم دانش باشد.

۹- مدیریت منابع انسانی: جای تعجب نیست که منابع انسانی در مدیریت دانش نقش برجسته‌ای دارد، زیرا ریشه دانش، منابع انسانی سازمان است. چنانچه داوِنپورت و ولپل^۱ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند؛ مدیریت دانش، مدیریت افراد است؛ مدیریت افراد، مدیریت دانش است. محققان زیادی به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش اشاره کرده‌اند، در اینجا تمرکز اصلی بر استخدام، توسعه و حفظ منابع انسانی است (ص ۵۲).

استخدام اثربخش کارکنان در سازمان‌های پلیس عامل مهمی است، زیرا از طریق این فرایند، دانش و قابلیت‌ها به درون سازمان آورده می‌شود. بایستی کارکنانی استخدام شوند که دارای دانش و مهارت‌های مطلوب در جهت پر کردن شکاف دانش باشند. به‌علاوه، بایستی افرادی استخدام شوند که تمایل به خلق و تسهیم دانش داشته باشند (داوِنپورت و ولپل، ۲۰۰۱: ۱۵۰).

منابع

- آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۵). «آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)». تهران: انتشارات سمت.
- البدوی، امیر؛ شفاعی، رضا (۱۳۸۱). «مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران». دانش مدیریت، شماره ۵۷، تابستان، صص ۲۷-۵.
- رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸). «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده». مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۱۱-۲۲.
- سنجه، بیتر (۱۳۸۵). «پنجمین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده». ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- محمدی فاتح، اصغر (۱۳۸۸). مقاله عوامل کلیدی در پیاده سازی مدیریت دانش، نشریه علوم و فنون هوایی (۱۳۸۸، ص ۲۰).
- محمدی فاتح، اصغر (۱۳۸۶). «شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- محمدی فاتح، اصغر، جوکار. علی (۱۳۹۰). استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح، فصلنامه مدیریت نظامی، (شماره ۴۴، ۱۳۹۰، صص ۱۲۶-۱۴۷).
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر (۱۳۸۳). «سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی». تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «ارائه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص ۶۷-۸۴.
- Barney, J. (۱۹۹۱). "Firm Resources and Sustained Competitive dvantage," *Journal of Management*, (۱۷:۱), ۱۹۹۱, pp. ۹۹-۱۲۰.
- Cohen, S. and Backer, N. (۱۹۹۹), "Making and mining intellectual capital: method or madness?" pp. ۱۴۵-۱۷۸
- Davenport, T. and Klahr, P. (۲۰۰۱), "Managing customer support knowledge", *California Management Review*, Vol. ۴۰ No. ۳, pp. ۱۹۵-۲۰۸
- Davenport T. H. and Volpel, S. C., ۲۰۰۱, "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۵, No. ۳, pp. ۵۰- ۵۲.
- Gupta, J.N.d. & Sharma, S.K. (۲۰۰۴), "Creating knowledge Based organizations", *Idea Group Publishing*, pp. ۱-۱۵



- Kuan, Y.W. (۲۰۰۵), "Critical success factors for Implementing Knowledge management in small and medium enterprises", industrial management & Data Systems, Vol. ۱۰۵ No. ۳, ۳, pp. ۲۶۲-۲۷۳
- Martensson, M. (۲۰۰۰), "A critical view of knowledge management as management tool", Journal of Knowledge Management, Vol. ۴ No.۳.
- Wilson, L. and Asay, D. (۱۹۹۹), "Putting quality in knowledge management", Quality Progress, Vol. ۳۲ No. ۱, pp. ۲۵-۳۱

Archive of SID