

## مدیریت دانش؛ ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان ناجا

پذیرش مقاله: ۹۲/۲/۱۱

دریافت مقاله: ۹۱/۱۰/۱۱

غلامحسین دیناروند<sup>۱</sup>

از صفحه ۶۱ تا ۸۲

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی علمی «مدیریت دانش؛ ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان ناجا» انجام گرفته است. سؤال اصلی تحقیق این است که آیا مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟ سؤال‌های تحقیق عبارت‌اند از: ۱- آیا مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان و عملیات اجرایی پلیس مؤثر است؟ ۲- آیا مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در جهت تربیت کارکنان و ارتقای آموزش آنان مؤثر است؟ ۳- آیا مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در نظام مدیریت پلیس کشور مؤثر است؟

راهبرد دانش با شفاف‌سازی اهداف و انتظارات، نتایج مدیریت دانش را قابل حصول، اندازه‌گیری و میزان بهبود در سازمان را قابل سنجش خواهد کرد. راهبرد دانش به‌عنوان عنصری پویا و زنده حکم لایه محافظی را دارد که مسیر هدایت پروژه و توانمندسازی کارکنان را روشن می‌کند، مدیریت اجرایی و مأموریتی ناجا در ابعاد مختلف دارای اهمیت بوده و نقش مهمی را در توانمندی کارکنان ایفا می‌کند. در این تحقیق ابتدا مدیریت دانش مورد بحث، سپس توانمندسازی کارکنان و ارتباط آن با مدیریت دانش بررسی می‌شود. تحقیق حاضر به روش کتابخانه‌ای با بررسی و تحلیل متون و مدیریت دانش و چرخه‌های مختلف مدیریت دانش و شیوه‌های اجرای آن در سازمان انجام می‌شود تا با بررسی چرخه‌های مختلف و به‌طور اختصاصی با پیمایش امکانات ناجا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی شود.

### کلیدواژه‌ها

مدیریت، دانش، ابزاری سودمند، توانمندسازی، کارکنان.

## بیان مسئله

در یک فرایند تغییر و تحول و رسیدن به یک تشکیلات و سازمان متحول و پیشرو و در عین حال خلاق و زنده و پویا که اهداف فردی و سازمانی از هم قابل تشخیص نباشد باید بر مدیریت دانش تکیه کرد. اگر بپذیریم که مهم‌ترین ثروت یک سازمان انسان‌ها هستند و اگر این مطلب واقعیت داشته باشد که کارکنان هر سازمان، تعیین‌کننده‌ترین عامل برای بقای توسعه و تعالی آن سازمان هستند؛ پس باید گفت خلق بهترین شرایط و بیشترین بهره‌وری سازمان در گرو گسترش توانایی و پرورش کامل استعدادهای درونی و بیرونی کارکنان است، حتی در بدترین شرایط از لحاظ محدودیت منابع انسانی (عالم تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۷، ص ۴۶). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان با تغییرات وفق داده و رقابت کند، توانمندسازی سالم‌ترین روش برای تسهیم قدرت است. با این روش حس اعتماد انرژی مضاعف غرور و تعهد خود اتکایی در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (خان علیزاده، ۱۳۸۷، ص ۷). در راهبرد مدیریت کیفیت جامع (TQM) اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود، محکوم به شکست است. بهبود مستمر (کایزن) هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به کار گیرند (قوشچی، ص ۳۶). توانمندسازی، دادن قدرت به کارکنان نیست؛ چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی بوده که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود و ابزاری برای انجام فعالیت‌هاست (ساویچ، ص ۱).

توانمندسازی، به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهدافش برسد. ماتسوشیتا در کتاب «نه برای لقمه‌ای نان» می‌گوید: تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می‌گشاید، کارکنان با شوق برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنان است تلاش و همکاری می‌کنند؛ بنابراین، مسئله اصلی و دغدغه‌ای که محقق را بر آن داشت تا جهت دنبال کردن چنین موضوعی گام بردارد این است که آیا بین مدیریت دانش و

توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ افزایش نقش دانش در زندگی بشر، به نظر می‌رسد وابستگی ابعاد و شئون مختلف زندگی به دانش در آینده افزایش خواهد یافت. این مهم به دلیل آن است که روند توسعه دانش، موجب بروز پیچیدگی و انبوهی از اطلاعات شده است که بهره‌برداری سریع و اثربخش آن را دچار چالش می‌سازد، سازمان‌ها در ابتدا باید دانش را شناسایی و ضمن ذخیره، طبقه‌بندی، نشر و کاربرد دانش به ایده‌ها و تفکرات جدیدی برسند (انواری و شهائی، ۱۳۸۸). ناجا نیز به عنوان یک سازمان پیچیده با تنوع زیاد در مأموریت، برای تحقق برنامه‌های خود در مدیریت دانش به الگو و نمونه سازمانی مدیریت دانش به عنوان ابزاری سودمند جهت توانمندسازی کارکنان نیاز دارد که بخش مهم و کلیدی در طرح‌های مدیریت دانش، و رابطه آن با طرح توانمندسازی کارکنان در این مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف اصلی مقاله تأکید این مورد است که مدیریت دانش به اندازه‌ای اهمیت و ارزش دارد که کارکنان سازمان را می‌تواند در جهت توانمندسازی و راهبردهای عملیاتی اجرایی سازمانی یاری دهد و سطح آموزش و انگیزش افراد را ارتقا و تمایل آنان را در جهت واگذاری برخی از مسئولیت‌ها فراهم کند. چالش عمده مدیریت دانش، تبدیل هرچه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح است (عدلی، ۱۳۸۴). نمونه‌ها و الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون به خصوص ابزارهای آن برای نیاز سازمانی و مطابق با ساختار و تشکیلات اداری آن طراحی می‌شوند؛ لذا ضروری است ضمن شناسایی روش‌های مرسوم مدیریت دانش در سازمان‌ها نمونه بومی و ابزار مناسب با ساختار و پیچیدگی هر سازمان طراحی و به کار گرفته شود.

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی

مدیریت دانش ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان.

## اهداف جزئی

- مدیریت دانش به عنوان ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان و عملیات اجرایی پلیس؛
- مدیریت دانش به عنوان ابزاری سودمند در جهت تربیت آموزش کارکنان؛
- مدیریت دانش به عنوان ابزاری سودمند در نظام مدیریت پلیس.

## ادبیات و مبانی نظری

الف) دانش: آن گونه که پیداست حرکت برمدار دانایی خود مشتمل بر چند گام است که از داده<sup>۱</sup> شروع شده و به دانایی<sup>۲</sup> می‌رسد. اطلاعات، دانش و دانایی را نباید به عنوان یک مجموعه جمع‌بندی شده ساده در نظر گرفت، بلکه لازم است مفهوم هر یک به صورت مجرد و نیز ارتباط آنها با هم دیگر به طور عمیق درک شود. آنچه که تحت عنوان داده در این فرآیند مشاهده می‌شود به عنوان نقطه‌ای در نظر گرفته می‌شود که از نظر زمان و مکان بدون معنی است (همانند یک حرف یا یک کلمه در یک جمله کامل). در عین حال به جمع‌آوری ساده مجموعه‌ای از داده‌ها نمی‌توان واژه اطلاعات<sup>۳</sup> اطلاق کرد بلکه واژه اطلاعات ناظر به توصیف دقیق و تعریف مشخص از یک مقوله خاص است که پاسخ سؤال‌هایی مانند چه، چه کسی، چه وقت و کجا از آن به دست می‌آید. طی گذر از اطلاعات و پس از درک صحیح مسیر و روند حرکت، مقصد بعدی دانش است که متشکل از راهبرد، عمل و رویه یا روش است. در گام بعد چنانچه دانش با تجسم اصول و مبانی همراه شده و بینش و بصیرت به آن ضمیمه شود، دانایی و معرفت<sup>۵</sup> حاصل خواهد شد؛ بنابراین مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می‌شود که طی آن داده‌ها به معرفت تبدیل می‌شود.

ب) مدیریت دانش: اکثر دانشگاهیان و عالمان مدیریت دانش بین سه موضوع مرتبط ولی مجزای داده، اطلاعات و دانش تمایز قائل شده‌اند. این سه اصطلاح در اصل سلسله مراتبی هستند. داده به عنوان پی و پایه، و دانش در نوک قله قرار دارد. برای مثال، در

کتاب جنگ و پادجنگ آلوین و هایدی تافلر دو نویسنده آینده نگار، اصطلاح دانش را به عنوان اطلاعات، داده، ارتباطات و فرهنگ تعریف کرده‌اند. پیامد چنین سرهم بندی نامناسبی این است که اعمالی مثل پردازش داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش اشتباهاً مترادف فرض شوند. بعضی تحقیقات خاطر نشان می‌کنند که سلسله مراتب باید به حدی فراتر از سه بلوک سازنده اصلی (داده، اطلاعات، دانش) گسترش پیدا کند. راسل ایکاف نظریه پرداز سیستم‌ها و استاد تغییر سازمانی سلسله مراتب سه سطحی مذکور را با اضافه کردن فهم و خرد، به پنج سطح ارتقا داده است. نگرش نیروهای مسلح کانادا (CF) به این سلسله مراتب شناختی، تا حدی متفاوت از دانشگاهیان است. دکترین اخیر خاطر نشان می‌کنند که چهار عنصر وجود دارد که عبارت‌اند از: داده، اطلاعات، دانش و فهم. آن گونه که پیداست حرکت بر مدار دانایی خود مشتمل بر چند گام است که از داده شروع شده و به دانایی می‌رسد. اطلاعات، دانش و دانایی را نباید به عنوان یک مجموعه جمع‌بندی شده ساده در نظر گرفت، بلکه لازم است مفهوم هر یک به صورت مجرد و نیز ارتباط آنها با هم دیگر به طور عمیق درک شود (پهلوانی قمی، ۱۳۸۸، ص ۱۶).

**ج) مدیریت جامع دانش:** مدیریت دانش را رویکرد جامعی جهت ترسیم چشم‌انداز گسترده و همه جانبه برای سازمان دانسته که تمرکز اصلی آن بر ایجاد و به کارگیری دانش و در نهایت، دستیابی به اثربخشی سازمانی است و چالش عمده مدیریت دانش را تبدیل هرچه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح بیان کرده است (عدلی، ۱۳۸۴).

**د) خلق دانش:** فرایند ایجاد دانش و توسعه دانش ایجاد شده به وسیله افراد و هم چنین متبلور کردن و متصل کردن آن به سیستم دانش سازمان را گویند (نوناکا و دیگران، ۲۰۰۶). این بعد از چرخه مدیریت دانش فرایندی اجتماعی است که میان افراد رخ می‌دهد (افرازه، ۱۳۸۴). اکتساب دانش فرایند کسب دانش جدید، چه از داخل سازمان و چه از خارج از آن است (مگنیر و دیگران، ۲۰۰۸). به طور کلی خلق دانش به توانایی سازمان در ایجاد ایده‌ها و راه حل‌هایی نوین و مفید اشاره دارد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۶).

و) کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در ناجا: دانش صحیح و علمی کارکنان، یکی از وظایف اساسی در مدیریت ناجاست؛ لذا شایسته است مدیران و فرماندهان ناجا نکات زیر را مورد توجه خود قرار دهند:

- رفتار و گفتار فرماندهان و مدیران در همه حال بر کارکنان تأثیرگذار است؛
- دانش پذیری انسان محدود به دوره‌ای خاص نیست، بلکه در همه حال می‌توان بر رفتار و گفتار کارکنان تأثیر گذاشت؛
- برای دانش صحیح و اصولی، شناخت کافی درباره رفتار، شخصیت، استعداد و انگیزه کارکنان، لازم است؛
- لازمه اثرگذاری بردیگران ارتباط مؤثر است؛ بنابراین روش ارتباطی مدیر مدام باید ارزیابی شود و در صورت لزوم به دنبال بهبود روابط با کارکنان باشد؛
- صبر و حوصله در فراگیری دانش، شرط لازم و اساسی است؛
- دانش و تربیت نباید تک‌بعدی پیش رود و استعداد کارکنان باید در همه زمینه‌ها شکوفا شود تا به هدف نهایی برسند (سوری، ۱۳۸۹، ص ۲۴).

### فلسفه مدیریت دانش در نظام پلیس جمهوری اسلامی ایران

عبارت است از مجموعه جامع، سازوار، بهم‌پیوسته، مدلل و مدون که بر پایه «فلسفه دانش پلیس در جمهوری اسلامی ایران» به تبیین چیستی، چرایی و چگونگی مدیریت دانش، پلیس در جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد (سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا، ۱۳۸۶).

### نظام مدیریت دانش در پلیس کشور

نهادی است اختصاصی و سازمان‌یافته که به عنوان مهم‌ترین عامل انتقال، بسط و اعتلای فرهنگ پلیس در جامعه اسلامی ایران، مسئولیت آماده‌سازی مریبان جهت تحقق مرتبه‌ای از آمادگی برای تحقق حرفه پلیسی را برعهده دارد که تحصیل آن مرتبه برای افراد پلیس جامعه در برای تکوین و تعالی پیوسته هویت ایشان (با تأکید بر وجوه

مشترک انسانی، اسلامی و ایرانی) ضمن ملاحظه ویژگی‌های فردی و غیر مشترک و نیز شکل‌گیری و اعتلای مداوم جامعه پلیس سالم بر اساس نظام معیار اسلامی لازم یا شایسته باشد. این نهاد اختصاصی با تکیه بر دولت اسلامی (حاکمیت) متولی و مسئول تحقق شایسته «جریان تربیت رسمی و عمومی پلیس در همه سطوح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، هماهنگی و ساماندهی، اجرا و نظارت، ارزشیابی و اصلاح می‌باشد (سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا، ۱۳۸۶).

### اهداف راهبرد دانش

تعیین انواع تخصص‌هایی که باید برای آینده کسب شوند؛  
آشکار کردن دانش هسته ای سازمان؛

مجاز شمردن تنظیم راهبردی ساختارهای سازمان و نظام‌های مدیریتی (همان، ص ۷۱).

### فرآیند مدیریت دانش

**الف) انباشت دانش:** آن‌گونه که گاپتا و گاوین داراجان (۲۰۰۰) بیان کرده‌اند، انباشت دانش مرکب از خلق، کسب و نگهداری دانش است. به‌طور اساسی، خلق دانش به تعامل بین دانش ضمنی و آشکار به‌جای فعالیت جداگانه دانش ضمنی و آشکار اشاره دارد (هسی، ۲۰۰۴). به‌واسطه این تعامل، نوآوری‌ها و دانش سازمانی ایجاد می‌شود. به‌وسیله کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید و جدید (ماراکاس، ۱۹۹۹)، شرکت مضامین جدیدی را توسعه داده یا مضامین قدیمی درون پایگاه دانش ضمنی و آشکار سازمان را جایگزین می‌کنند (پتلند، ۱۹۹۵). سازمان‌ها همچنین دانش را از منابع بیرونی به‌دست می‌آورند (هسی، ۲۰۰۴)؛ از طریق یادگیری فردی، کاوش محیط داخلی و بیرونی و بکارگیری کارکنان جدید یا خرید شرکت‌هایی با دانش مورد نیاز (لیمند کلوباس، ۲۰۰۰). نگهداری دانش، آخرین گام انباشت دانش، شامل کلیه فعالیت‌هایی است که دانش را حفظ کرده و به آن اجازه می‌دهد تا یک مرتبه در سیستم وارد شده و

باقی بماند (نیومن و کن راد، ۱۹۹۹) و به حداقل سازی اتلاف دانش اختصاصی اشاره دارد (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰).

**ب) تسهیم دانش:** تسهیم دانش، اشتراک اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادها و قضاوت‌های استادانه مربوط به سازمان در میان کارکنان سازمان را در برمی‌گیرد (بارتول و ریویستاوا، ۲۰۰۲). این تبادل هم می‌تواند به‌طور غیر رسمی در مکان‌هایی نظیر کوریدورها و هم به‌طور رسمی در جلسه‌ها، سمینارها و ارائه‌ها اتفاق افتد (بیرچم، ۲۰۰۳). هنگامی که دانش تسخیر شده یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد تا منبعی باشد که منجر به مزیت رقابتی شود (چاکراواری و مک اویلی، ۲۰۰۲)، مدیریت مایل است تا از دانش کارکنانش، از طریق تسهیم دانش، برای منافع خودش بهره برداری کند (بیرچم، ۲۰۰۳). فرآیندهایی که به‌واسطه آنها دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، موفقیت یادگیری سازمانی را تعیین می‌کنند (کامینگز، ۲۰۰۳). برای اینکه یک سازمان سرمایه‌های دانش را به‌کار برد، دانش باید به‌طور یکنواخت در سراسر سازمان‌ها حرکت کند (لین و دیگران، ۲۰۰۳). این تنها زمانی به‌دست می‌آید که افراد برای کسب و اشتراک دانش برانگیخته شده و اطلاعاتی را که به‌دست می‌آورند، به دانش تبدیل کنند (برند، ۱۹۹۸)؛ بنابراین سازمان‌ها باید به جای اینکه تنها کارکنان را تشویق کنند قویاً آنها را تحریک کنند تا دانششان را به اشتراک گذارند (بوک و کیم، ۲۰۰۲). عواملی که تسهیم و انتقال دانش در یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به محرک‌های تسهیم (کالینگ، ۲۰۰۳)، ضمنی بودن دانش (آرگوته و اینگرام، ۲۰۰۰) و مک اویلی و چاکراواری (۲۰۰۲)، توانایی منبع برای اشتراک (فوس و پدرسن، ۲۰۰۲) و توانایی دریافت کنندگان برای پذیرش دانش، وابسته است.

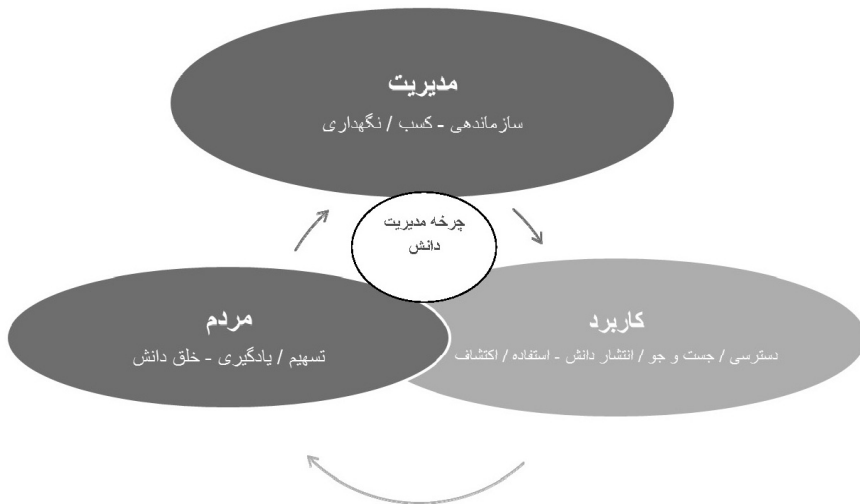
**ج) به‌کارگیری دانش:** به‌کارگیری دانش، استفاده مؤثر از دانش است (لیم و کلوباس، ۲۰۰۰). هرگاه دریافت‌کننده از دانش آگاه است، دانش دریافت شده را تشخیص می‌دهد و برای استعمال آن آزادی دارد (لیم و کلوباس، ۲۰۰۰) دانش می‌تواند به‌کار گرفته شود. دانش سازمانی که بین فرستنده و دریافت‌کننده ارسال شده است لازم است تا با



محصولات، فرآیندها و خدمات شرکت یکپارچه شود (بات، ۲۰۰۱). توانایی دریافت‌کننده برای پذیرش دانش یکی از عوامل تعیین‌کننده این است که آیا عمل اشتراک دانش موفق بوده است (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰) و این به هیچ وجه به مفهوم اینکه دریافت‌کننده دانش، دانش دریافت شده را به‌کار می‌برد، نیست (بیرچم، ۲۰۰۳). فقط هنگامی که دریافت‌کننده مالکیت کامل دانش وارده را به دست می‌آورد به آن متعهد می‌شود (کامینگز، ۲۰۰۳). در این موارد، او از دانش دریافت شده به عنوان توسعه فرآیند یا محصول جدید یا اخذ یک تصمیم استفاده می‌کند. یکی از موانع کاربرد دانش این حقیقت است که به دانش دیگران با بدگمانی نگریده می‌شود (بوک و کیم، ۲۰۰۲). درست همان‌طور که افراد نگرش مثبت یا منفی به اشتراک دانش خودشان دارند، دریافت‌کنندگان بالقوه نیز ممکن است نگرشی به دانشی که دریافت می‌کنند، داشته باشند (بیرچم، ۲۰۰۳). عواملی نظیر قابلیت دریافت‌کننده برای جذب دانش وارده و آشنایی او با عرصه دانشی که به اشتراک گذاشته می‌شود ممکن است توانایی (سو و بلوجو، ۲۰۰۵) و رغبت برای فهم و پذیرش دانشی که فراهم می‌شود را تحت تأثیر قرار دهد (بیرچم، ۲۰۰۳). نگرش‌هایی نظیر شبهه درباره قابلیت اعتماد منبع (بیرچم، ۲۰۰۳) ممکن است از تمایل دریافت‌کننده برای پذیرش دانش وارده ممانعت کند.

**د) چرخه مدیریت دانش:** چگونگی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر محیط دانشی سازمان و تبدیل دانش به عمل و هم‌چنین نتایج مطلوب به دست آمده از منظر ارزش افزوده سازمانی در شکل نمایش داده شده است. در این چرخه سه عامل مدیریت، کاربرد و مردم مطرح و بررسی می‌شود. مدیریت، بر نگهداری، سازماندهی و تسهیل جریان دانش تمرکز دارد. بیشتر این فعالیت‌ها در چارچوب الگوی نانوکار بازیافت مؤثر موضوعات از طریق ریزکاوی و جستجوهای پیشرفته به منظور انجام وظایف و فعالیت‌های مرتبط با دانش و همچنین کاربرد نتایج با هدف اکتشاف دانش تمرکز دارد. انجام این کار بر الگوی ترکیب نمونه تکیه بر یادگیری، تسهیم و همکاری تمرکز دارند.

این عامل، آموزش در درون چرخه را شکل می‌بخشد که خود در چارچوب «درونی سازی» قرار دارد و به سوی «اجتماعی سازی» در حرکت است.



و) بخش‌های اساسی مدیریت دانش در پلیس کشور: بخش‌های اساسی این نظام برای پشتیبانی از جریان مدیریت دانش، انجام رسالت نظام و کمک به تحقق اهداف و کارکردهای آن هستند. این زیرنظام‌ها تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش در پلیس کشور را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و عبارت‌اند از: رهبری و مدیریت، تحقیق و ارزشیابی، تربیت مربی و استاد و تأمین منابع انسانی، تأمین و تخصیص منابع ...

### انواع هدف‌های مدیریت دانش

الف) هدف کلی: گزاره‌ناظر به بیان ویژگی مطلوب و مورد انتظار از هر مدیر و در هر نوع مدیریت و تربیت در توانمندسازی کارکنان.

ب) اهداف مشترک: آن دسته از شایستگی‌های لازم برای پلیس حرفه‌ای که از تحلیل غایت مدیریت دانش و هدف کلی آن به دست آیند.

ج) اهداف ویژه: آن دسته از شایستگی‌هایی که با تحلیل اهداف مشترک (بر حسب معیارهایی نظیر مرحله رشد و ویژگی‌ها و نیازهای مدیران، موقعیت راهبردی و شرایط

امنیتی و انتظامی، آمادگی لازم برای ورود به انواع تربیت و مدیریت اختصاصی) برای گروه یا فرد خاصی در سطوح ملی، استانی، منطقه‌ای و محلی و (به شکل‌های گوناگون بر حسب مورد) تعیین شود.

**د) رویکرد:** جهت‌گیری کلی، مشخص و منسجم درباره‌ی ماهیت و چگونگی مواجهه با موضوع مورد نظر، که با توجه به مجموعه‌ای از فرضیه‌های نظری سازوار، تعیین شده است و التزام به آن، موجب ایجاد همگرایی و هماهنگی در انتخاب اصول، معیارها و روش‌هایی خاص در عرصه‌ی عمل خواهد شد.

**و) راهبرد:** راهکاری کلان که به بهبود عملکرد یا حفظ مطلوبیت نظام از طریق تغییر در ساختار و رفتار می‌شود و به مثابه‌ی پلی بین نظام و محیط، متناسب با تهدیدها و فرصت‌های محیطی و نقاط قوت و ضعف نظام انتخاب می‌شود.

**ه) چالش‌ها:** موقعیت‌ها و وضعیت‌های خطیری هستند که ما را به مقابله با خود می‌طلبند و نمی‌توان آنها را نادیده انگاشت؛ زیرا آثار و نتایجی به همراه خواهند داشت که توفیق یا عدم توفیق ما در تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف در گرو آنهاست. از این‌رو مستلزم شناسایی و رویارویی اندیشمندانه و تدبیر خردمندانه هستند به گونه‌ای که بتوان از تبدیل شدن آنها به تهدید جلوگیری کرد و بر پایه‌ی آنها فرصت‌هایی را پدید آورد که دستیابی به مقاصد مورد نظر را تسهیل کند و امکان‌پذیر سازد. باید توجه داشت که بی‌توجهی به این چالش‌ها یا رویارویی ناهوشمندانه با آنها می‌تواند ناتوانی نظام در ایجاد انسجام و یکپارچگی در داخل و انطباق با محیط خارج و تعامل پیش‌برنده و پویا با آن را نیز در پی داشته باشد که در نتیجه‌ی تحقق مأموریت، دستیابی به هدف‌ها را دشوار و در برخی از موارد امکان‌ناپذیر خواهد ساخت.

**ی) چشم‌انداز:** منظور از چشم‌انداز وضعیت قابل حصول و ممکن نظام مدیریت دانش پلیس در افق بیست‌ساله است که با توجه به مأموریت‌ها از یک سو و چالش‌های فراروی این نظام، از سوی دیگر، تعیین می‌شود (سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا، ۱۳۸۶).

## چرا دانش ما ارزشمند است؟

ویژگی‌های اهداف تجویزی دانش

اهداف تجویزی دانش به مدیران فرصت‌هایی می‌دهند تا یک فرهنگ سازمانی دانش‌پسند را خلق کنند و بگاه‌های مناسب را طراحی کنند. جنبه تجویزی با آمادگی عمومی شرکت در توجه به دانش رابطه دارد. اولین و مهم‌ترین گام در جهت مدیریت دانش مدار، پذیرش این واقعیت است که دانش برای موفقیت شرکت حیاتی است. به عبارت دیگر، اولین هدف تجویزی دانش، خلق یک فرهنگ دانش‌آگاه و دانش‌پسند است. اهداف تجویزی دانش:

- ✓ خلق شرایط برای اهداف راهبردی و عملیاتی دانش مدار؛
- ✓ تمرکز بر خلق یک فرهنگ سازمانی دانش‌آگاه؛
- ✓ درخواست تعهد و اعتقاد از بخش مدیریت ارشد (حسینی خواه، ۱۳۸۵، صص ۶۳-۶۲).

## توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از فرایندی که یک مدیر از طریق آن سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش دارد. از آن جا که قدرت در سازمان‌ها، بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود به معنای تفویض اختیار است. توانمندسازی افراد به معنی تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنان مؤثر است؛ یعنی اینکه فرصت‌هایی برای افراد فراهم شود تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آنها را به عمل تبدیل کنند. معنی متداول توانمندسازی آن است که ارزش‌ها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سرتاسر سازمان را تشریح می‌کند. کاربرد روزانه آن در چنین عبارت‌هایی بیان می‌شود:

- دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پائین سازمان در حد امکان؛
- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند؛

- افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان؛
- جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست؛
- جلب اعتماد کارکنان به منظور درست انجام دادن کارها؛
- واگذاری شغل به افراد مناسب و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتواند کارشان را انجام دهند.

### مفهوم و دامنه توانمند سازی: برای توانمندسازی دامنه‌های زیر را می‌توان

#### برشمرد:

- به‌طور ساده افراد را تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کارشان ایفا کنند؛
- کارکنان تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خود را عهده دار شوند؛
- در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر، بتوانند تصمیمات بزرگی بگیرند؛ منابع مالی، تأمین فضا، تجهیزات، فناوری و برنامه درسی (سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا، ۱۳۸۶).

### مفهوم توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی بیان می‌کند که در یک فرایند فراگیر و نسبتاً طولانی با در نظر گرفتن اصولی نظیر سهم کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدود و مرزها و جایگزینی تیم‌های کاری به‌جای سلسله مراتب، می‌توان به سازمانی دست یافت که در عین برخورداری از بهره‌وری بالا، قابلیت پویایی و انعطاف‌پذیری، کارکنان آن سازمان را متعلق به خود بدانند و با شور و اشتیاق و احساس مباحثات و سربلندی کار کنند (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷، ص ۲۸).

## سطوح توانمندسازی

به صورت جامع می توان می توان سطوح برنامه های توانمندسازی را به صورت زیر بیان کرد:

الف) **توانمندسازی سطح پایین:** این سطح از برنامه های توانمندسازی شامل برنامه های زیر می شود:

- غنی سازی شغل: در غنی سازی شغلی به کارکنان فقط در چارچوب وظایف شغلیشان آزادی عمل محدودی داده می شود.

- سیستم دریافت پیشنهادها: در این سیستم کارکنان اجازه می یابند تا در زمینه های مربوط به تولید و خدمات پیشنهادهایی ارائه دهند؛ اما مدیر ملزم به اجرای این پیشنهادها نیست.

ب) **توانمندسازی سطح متوسط:** در این سطح، کارکنان از درجه متوسط آزادی عمل در قالب برنامه های زیر برخوردار می شوند:

- مشارکت شغلی: مشارکت شغلی شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می توانند در مورد بعضی از جنبه های شغلی خود آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را خود سازماندهی کنند.

- دوایر واپایش کیفیت و تیم های چند وظیفه ای: دوایر واپایش کیفیت و تیم های چند وظیفه ای: دوایر واپایش کیفیت و تیم های چند وظیفه ای نیز اجازه می یابند تا به حل مشکلات واحد کاری و یا سازمانی خود اقدام کنند.

## رویکردهای توانمندسازی

محققان به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته اند. مفاهیمی چون واپایش شخصی کار، استقلال در انجام وظیفه، تیم کاری و سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت بر اساس عملکرد، غنی سازی شغل، عباراتی هستند که در آن مورد توجه قرار گرفته است. در این تعاریف برخی توانایی افراد و برخی میزان تمایل آنان را برای توانمند

شدن، مبنای این فرآیند قرار داده‌اند؛ اما در یک دیدگاه کلی سه حوزه اصلی را می‌توان برای این تعاریف، مشخص کرد (افجه و میری، ۱۳۸۶، ص ۴).

### نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان ناجا

نقش اصلی مدیریت دانش، در توانمندسازی کارکنان، اجزایی است که برای کمک به تحقق رسالت و اهداف آن (در سطوح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، هماهنگی، اجرا و نظارت، ارزشیابی و اصلاح) شکل گرفته‌اند. این اجزا، مجرای عمل ارکان سه‌گانه (حاکمیت، پلیس و نهادهای اجتماعی و مدنی) در چارچوب زیر نظام‌های اصلی این نظام هستند (سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا، ۱۳۸۶).

– رسالت (مأموریت): گزاره معطوف به بیان مسئولیت اصلی مورد انتظار از هر یک از نهادهای سهیم در جریان تربیت و توانمندسازی کارکنان.

– کارکرد: گزاره ناظر به بیان اثر و نتیجه مطلوب (مورد انتظار) از فعالیت نظام (یا زیرنظام) که برای تحقق غایت و انجام رسالت، ضروری باشند.

– وظایف: گزاره‌های معطوف به بیان وضع مطلوب فعالیت عوامل و مؤلفه‌های زیرمجموعه هر یک از نهادهای سهیم در جریان تربیت و توانمندسازی کارکنان که برای تحقق رسالت ضروری باشند.

– هدف: گزاره‌های تجویزی ناظر به تعیین وضع مطلوب متریبان در پایان مراحل از فرایند تربیت و مدیریت دانش که تحقق هر یک از آنها گامی در وصول به غایت در توانمندسازی کارکنان به حساب می‌آید.

### فرضیه تحقیق

#### فرضیه اصلی

بین مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟

#### فرضیه فرعی

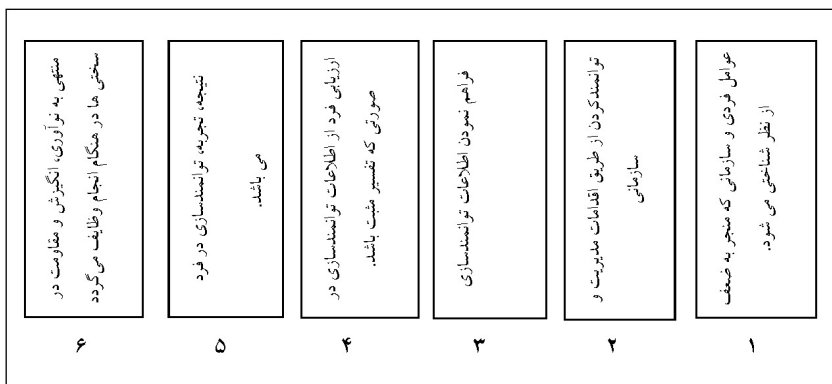
- بین مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان و عملیات اجرایی پلیس رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در جهت تربیت کارکنان و ارتقاء آموزش آنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری سودمند در نظام مدیریت پلیس کشور رابطه معناداری وجود دارد؟



**جدول ۱: اهداف، دامنه، دلایل و روش‌های توانمندسازی**

اهداف توانمند سازی	دامنه توانمند سازی	دلایل توانمند سازی	روش های توانمندسازی
۱- تغییر نقش مدیریت ۲- تغییر رفتار مدیریت ۳- از بین بردن روابط سستی بین مدیر و زیردستان ۴- تقسیم قدرت بین زیردستان ۵- شرایط لازم برای ارتقای انگیزش ۶- کاهش احساس بی‌قدرتی در بین زیردستان ۷- پرورش کفایت نفس زیردستان ۸- کاهش رسمیت ۹- آموزش و کارآموزی کارکنان ۱۰- خودکنترلی و خودمدیریتی ۱۱- ایجاد فرهنگ حمایتی ۱۲- غنی سازی شغلی ۱۳- ابتکار و خلاقیت	۱- به طور ساده افراد را تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کارشان ایفا کنند. ۲- کارکنان تا آن حد پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خود را عهده دار شوند. ۳- در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیم‌های بزرگ بگیرند.	۱- تأثیر فناوری بر محیط کاری. ۲- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها. ۳- افزایش انتظارات مشتریان ۴- فشارهای احتمالی از درون و برون سازمان ۵- احساس بی‌قدرتی و بی‌زاری از کار.	۱- آموزش و بهسازی ۲- تفویض اختیار ۳- مشخص کردن چشم انداز آینده ۴- مشارکت در تصمیم‌گیری ۵- ایجاد انگیزش توانستن

**جدول شماره ۲: فرایند توانمندسازی**



به نقل از: خدادحسینی، محمدی مقدم و قرانی

### سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

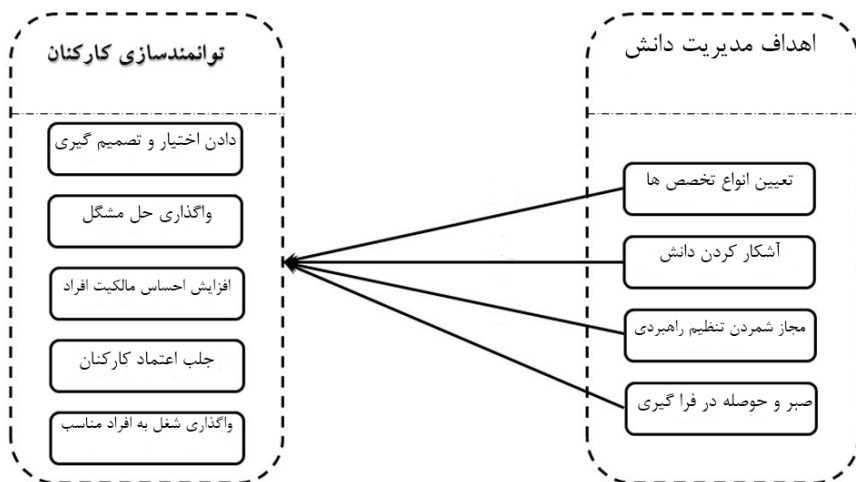
سولیوان (۱۹۹۴) ادعا کرده که تا قبل از دهه ۹۰ میلادی، مفهوم توانمندسازی تنها با مدیریت مشارکتی، واپایش کیفیت جامع، توسعه فرد محوری در دواير کیفیت و برنامه‌ریزی راهبردی تدوین شده و در دسترس بوده است. پژوهشگران مختلف با ذره‌بین‌های متفاوتی به توانمندسازی نگریسته و ابعاد آن را جستجو کرده‌اند؛ به گونه‌ای که خودکنترل شغلی، اقتدار در شغل، کار گروهی متنوع، سامانه پرداخت مرتبط با عملکرد، همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند (هادی‌نیا، ۱۳۹۱).

### رویکردهای توانمندسازی

محققان به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته‌اند. مفاهیمی چون واپایش شخصی کار، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری و سامانه پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت بر اساس عملکرد، غنی‌سازی شغل، عباراتی هستند که در آن مورد توجه قرار گرفته است. در این تعاریف برخی توانایی افراد و برخی میزان تمایل آنان را برای توانمند شدن، مبنای این فرآیند قرار داده‌اند؛ اما در یک دیدگاه کلی سه حوزه اصلی را می‌توان برای این تعاریف، مشخص کرد (افجه و میری، ۱۳۸۶، ص ۴).

## الگوی مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق (نقش فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان) می‌توان الگوی تحقیق را به صورت زیر ترسیم کرد:



## نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند؛ اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود، اندیشمندان مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند که مدیریت دانش یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است، ماهیت اصلی کسب و کار سازمان‌های رسمی مانند نیروی پلیس، در ارتباط با مفاهیم، ارزش‌ها و آرمان‌های جامعه است. در حالی که در سازمان‌های اقتصادی، رسالت سازمانی و

اهداف کلان و راهبردها بر مبنای محاسبه هزینه و سود تدوین می‌شوند. زمینه رسمی سازمان های پلیسی و دیگر نهادهای مجری قانون، تأمین امنیت عمومی و انضباط اجتماعی جامعه و محیط‌های انسانی است که افسران پلیس در این باره وظایفی را انجام می‌دهند. مدیریت دانش در این زمینه تنها کمک به حل مؤثر یک مسئله اجتماعی یا انتظامی - امنیتی نیست، بلکه کمک به ایفای مؤثر نقش پلیسی در تحقق حداکثر امنیت عمومی جامعه است. امروزه مدیریت دانش سازمانی و فرایندهای آن را به مثابه یک راهبرد ضروری و آینده نگر به منظور کسب مزیت رقابتی و حفظ بقا و بهبود عملکرد فردی و سازمانی و به‌طور کلی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در محیط‌های پویا و به شدت تغییرپذیر می‌دانند و عقیده دارند که دانش برای فردی که آن را در اختیار دارد، تنها مجموعه‌ای از اطلاعات نیست بلکه کالایی باارزش است که موقعیت فرد در رقابت های شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همین امر فرد را و می‌دارد تا به منظور حفظ جایگاه و قدرت شغلی خود، از ورود به بازار دانش و تسهیم آن با سایرین اجتناب کند. همین امر تشویق کارکنان به حضور در بازار دانش و عرضه دانش خود به سایرین را، به یکی از دشواری‌های مدیران دانش بدل ساخته است. غلبه بر این دشواری مستلزم شناخت مدیران از نیروهای محرک دانش، است. با وجود اینکه مدیریت دانش فرآیندی پیچیده و نیازمند دانش و تجربه کافی است؛ اما امکانات موجود در ناجا نشان می‌دهد که می‌توان با اتخاذ یک روش پیاده سازی مبتنی بر ساختار سازمانی ناجا مدیریت دانش را در سطح سازمان ارتقا و از اثرات آن بهره‌مند شد.

### پیشنهاد های پژوهشی

۱. بررسی عوامل زمینه‌ای مورد نیاز مدیریت دانش در ناجا؟
۲. بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در ناجا؟
۳. بررسی میزان تأثیر گذاری شیوه رایج انتشار کتاب و مجلات ناجا در ارتقای دانش سازمان؟

۴. بررسی میزان موفقیت ناجا در مدیریت دانش بر اساس الگوهای چرخه مدیریت؟

### منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- افجه، سید اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۶)، رویکرد روان‌شناختی، نگرشی جدید در توانمندسازی کارکنان، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی.
- پهلوانی قمی، معصومه (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر خلق دانش در صنعت پتروشیمی، رساله کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- خان‌علیزاده، رقیه (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده تربیت مدرس.
- سند راهبردی تربیت و آموزش در ناجا (۱۳۸۶).
- طبرسا، غلامعلی و آهنگر، نرگس (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش‌ها و کارکردها، مجله چشم انداز مدیریت، شماره ۲۹، صص ۶۸-۵۱.
- عالم تبریز، اکبر و محمد رحیمی، علی رضا (۱۳۸۷)، مدیریت دانش و برنامه‌ریزی منابع انسانی، نشر صفار.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، تهران: فراشناختی اندیشه.
- قرائی، احمد (۱۳۸۷)، عوامل درون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان فرودگاه بین‌المللی امام خمینی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم نظامی امین.

- قوام، میرعظیم (۱۳۹۰)، اصول و روش‌های تربیت از منظر قرآن کریم، تهران: انتشارات جمال الحق، چاپ دوم.
- مقاله مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره‌گیری از سیستم اطلاعات مدیریت.
- نامه آموزش عالی شماره ۱۲ سال اول، فروردین ۱۳۸۴.
- هادی‌نیا، پدram (۱۳۹۱)، بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تاب‌آوری در بین پرستاران بیمارستان‌های نمازی و شهید فقیهی شیراز. شیراز: پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده پیام نور.

- Bircham, H. (2003), "The impact of question structure when sharing knowledge", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 17-24, available at: [www.ejkm.com/volume-3/v3i1/v3-i1-art1-bircham.pdf](http://www.ejkm.com/volume-3/v3i1/v3-i1-art1-bircham.pdf) (accessed March 13, 2005).
- Bock, G.W. and Kim, Y.-G. (2002), "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing", *Information Resources Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 14-21.
- Grigg, N.S. (2006), "Workforce development and knowledge management in water utilities", *American Water Works Association Journal*, Vol. 98 No. 9, pp. 91-101.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), "Knowledge management's social dimension: lessons From Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 77-80.
- Huber, G.P. (2001), "Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies", *European Journal of Information Systems*, Vol. 10 No. 2, pp. 72-9.
- Hussi, T. (2004), "Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 36-52.
- Kalling, T. (2003), "Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 115-26.