

### فصلنامه محیط راهبردی

سال پنجم، شماره ۱۴، بهار ۱۴۰۰

مقاله پژوهشی، صفحه ۱۷۵ تا ۲۰۲

## راهبرد دانشی در نیروی انتظامی جامعه محور (روندها و رویه ها)

عبدالرضا ناظری، محمد حسن دهقان، محسن رستمی، لیلا مدبر<sup>۲</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

### چکیده

تمرکز سئوالات این مقاله بر این هدف استوار شده تا پاسخ دهد که دانش مناسب برای نیروی انتظامی کدام است؟ و مخاطبان متناسب نیروی انتظامی در تولید و کاربری دانش تخصصی، ضمنی، صریح و آشکار چه کسانی و یا چه گروه هایی هستند؟ این پیش فرض وجود دارد که اگر روند تغییر و تحولات اجتماعی به همراه مدیریت انضباط عمومی در نیروی انتظامی با دانش اطلاعاتی موضوعی در سازمان به دقت تلفیق و به مورد اجراء و ارزیابی نهاده شود این نتیجه حاصل می شود که بتوان جامعه ی خواهان پویائی سیاسی و اقتصادی و نظم فعال و کارآمد را تحت مدیریت منضبط و مسئولانه درآورده تا شهروندان بتوانند، دانائی و قابلیت های خود را به صورت تحرکی پرنشاط، تعامل مند و فعال در خدمت جامعه و سودآوری قرار دهند. البته تحقق این فرضیه متضمن آن است که نیروی انتظامی در پیاده سازی موفق مدیریت دانش گره خورده و بتواند خود را با سازکار و هدفمندی تغییر مناسب اجتماعی تطبیق کند می توان نتیجه گرفت که در این روند مدیریت دانش انتظامی بدنال ترغیب و تحقق هوشمندانه مأموریت، خود را به نیروئی دانائی پایه تبدیل کند البته چنین رویه اصیلی، ضروری ترین روند در اشتراک آحاد جامعه در کنش انتظامی است و بایدمحوریت اشتراک عمومی سازی اطلاعات انتظامی در کشور و تهیه و واگذاری دانش آشکار انتظامی و تبدیل دانش مزبور به اطلاعات موضوعی در حیطه ماموریت نیروی انتظامی است تا بتواند به کاربری موفق بیانجامد در غیر این صورت از برای امنیت اجتماعی و نظم عمومی کشور ارزشی نخواهد داشت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، نیروی انتظامی، فرایندهای راهبردی، دانش انتظامی، دانش سازمانی، اطلاعات اجرایی.

۱. مدرس ارشد معاونت آموزش ناجا و فرماندهی انتظامی ویژه شرق استان تهران
۲. استادیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
۳. استادیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
۴. مربی و عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

## مقدمه

به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمان‌ها رشته جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش پدید آمده است، تا ضمن بهبود بخشیدن به فرایندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش در تامین دانش مناسبی، در زمان مناسب، برای سازمان مناسب به حفظ مزیت کارکردی کمک کند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دانش موثری داشته باشند. سازمان‌ها برای انجام ماموریت‌های خود باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند و مدیریت دانش در این امر کمک‌شایانی به آنها می‌کند. (آذر، ۱۳۸۱: ۸۰) اما باید در نظر داشته باشند که برقراری هر سیستم در سازمان با توجه به شرایط مختلف آن سازمان مقدمات خاص خود را می‌طلبد و در صورت عدم مهیا بودن آن، برقراری موفقیت‌آمیز آن امکان‌پذیر نیست. زیرا سرآغاز و عملیاتی نمودن سازکارهای مدیریت دانش همواره با ضریبی از سردرگمی در حیطه‌هائی از اجرا و پایاندگی همراه است مجربان طرح از خود می‌پرسند: از کجا باید شروع کنیم؟ مزایای پیاده‌سازی این طرح چه خواهد بود؟ سرمایه‌گذاری و منابع حول چه محورها و نقاطی متمرکز گردند؟ راهبرد ما چه خواهد بود؟ در مسیر حرکت این طرح چگونه مطمئن باشیم که دانش مناسب را جهت مدیریت برگزیده ایم؟ آیا سمت و سوی حرکت ما صحیح می‌باشد؟ آیا بیشترین سرمایه‌گذاری در بهترین نقاط صورت گرفته است؟ چه دانشی باید مدیریت و توسعه داده شود؟ به نظر می‌رسد که دانش فعلی در بخش انتظامی به تنهایی نمی‌تواند کلیه مطالبات قانونی و مزیت‌های مورد انتظار جامعه کنونی را پشتیبانی کند زیرا حجم دانش موجود در این سیستم‌ها به منظور رفع ماموریت و رویکرد سنتی خود نسبت به مطالبات انتظامی طراحی گردیده است. اگر چه این رویکردها مدعی هستند که می‌توانند، ابزاری برای دستیابی و استفاده از حجم عظیم سطح آگاهی و دانش حرفه‌ای رادر واحدهای انتظامی فراهم کنند، ولی محدودیت‌های زیادی هم چون:

- نتوانسته اند چرخه و روند نوسازی سازمانی و کنش فعال و پویای حرفه ای را در شرایط تهاجم فرهنگی و اجتماعی به اندازه کافی و متناسب با بحرانهای حادث مورد توجه و توسعه قرار دهند.
- دانشی که از طریق دغدغه های گوناگون حوزه امنیت عمومی در این سامانه ها تزریق می شود معمولاً وارداتی بوده و کاربرد آنها در عمل مواجهه با مشکل است.
- در ارائه، انتقال، تولید، استقرار و برپائی روند دانش انتظامی، به ویژگیهای خاص و مطالبات رو به گسترش اجتماعی و امنیتی توجه کمتری میشود.

### مساله ما چیست ؟

هنگامی که در جامعه اتفاقی برای ما رخ می دهد انتظار داریم نیروی انتظامی با تمام سرعت و دقت وارد عمل شود و از امنیت ما در مقابل عوامل ناامن ساز دفاع کند. در گذشته نیروی انتظامی در همان مرحله اول فقط به مقابله با بزهکاران و افراد خاطی برمی خاست اما امروزه به مدد ویژگی های منحصر به فرد اطلاعات و فناوری های دانشی، وبا استفاده از سامانه های مراقبت و کنترل نامحسوس و کسب اطلاعات رایانه ای، اقدامات سازمانی را از فاز برخورد به فاز پیشگیری انتقال داده و از تمام سازکارهای دانشی و مدیریت اطلاعات در اوج دقت و کمیت استفاده می نماید. نیروی انتظامی که وظیفه برقراری نظم و امنیت عمومی و اعمال قانون در کشور را بر عهده دارد با بهره گیری از دانش تخصصی به همراه تولید، توزیع و تقویت، مداومت و مدیریت تاثیرگذاری دانش بر روند تصمیم سازی های موضوعی و راهبردی و تبدیل آن به اطلاعات کارآمد و عملیاتی بمنظور پوشش حوزه های ماموریتی و مختلف کشوری از جمله گشت و پیشگیری انتظامی، امنیت عمومی، آگاهی، راهنمایی و رانندگی، مرزبانی، گذرنامه، کنترل اماکن، ورود و خروج اتباع خارجی و حفاظت های دیپلماتیک، مراقبت سایبر ملی، مبارزه با قاچاق کالا و مواد مخدر و نیز رده های پشتیبانی و ستادی نیروی انتظامی تشکیل شده است. واحدهای فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در راستای مدیریت دانشی در نیروی انتظامی وظیفه پشتیبانی

از ماموریت انتظامی ناجا را با تامین تجهیزات و سامانه های اطلاعاتی سایبری و مجازی بر عهده دارد. با توجه به تنوع ماموریت که شامل خدمات انتظامی (صدور گواهینامه رانندگی، گذرنامه و کنترل تردهای مرزی، وظیفه عمومی و...)، عملیات انتظامی (فرماندهی و کنترل نیرو های عمل کننده، گشت پیشگیری، ضابط قضایی، مبارزه با اشرار و مزاحمان امنیت عمومی و...) و پشتیبانی (طرح، برنامه و بودجه، آماد، آموزش، خدمات نیروی انسانی و...) است، ترکیب مدیریت دانشی و فناوری اطلاعاتی نیز دارای کارکردهای تخصصی متناسبی است. مهم ترین وظیفه ترکیب مدیریت دانشی و فناوری اطلاعاتی در تصمیم سازی های نتیجه پایه، برقراری زنجیره های ارتباطی مورد نیاز یگان های ماموریتی و ستادی و بهبود روش های عملیاتی است که در لوای بکارگیری اصول مدیریت دانش شکل می گیرد. در حوزه های مختلف ناجا اکنون نیاز به فناوری دانشی به طور گسترده دیده می شود بر همین اساس تجهیزات به کارگرفته شده در این ارگان به تامین کردن دانش مورد نیاز فرماندهی از صحنه ها و میادین عملیاتی و انتقال دانش صحنه به مراکز فرماندهی و نیز انتقال دستورات و هماهنگی بین فرماندهی و نیروهای عمل کننده و در نهایت سامانه های پردازش و مدیریت دانشی و سامانه های جامع نرم افزاری لازم را برای عملیات، خدمات و پشتیبانی که نقش نگهداری، تحلیل و تفسیر، توزیع و تسهیم دانشی را ایفا می کنند تقسیم می شود. اما هرکدام از این مهارت ها نیازمند پاسخ به سئوالاتی اساسی، تفکری ویژه، ابزار و رفتار ی معین است که باید به هنگام بکارگیری آنها در نیروی انتظامی مورد استفاده قرار گیرد. سؤالی که بگوید:

- چه نوع اطلاعات و دانشی برای نیروی انتظامی کلیدی است؟
- این اطلاعات و دانش چگونه بر عملکرد نیروی انتظامی تأثیر خواهد گذاشت؟
- در فضا و محیط امروز در کجا و چگونه این اطلاعات و دانش باید مدیریت شوند؟

## ضرورت و اهمیت توجه به موضوع

امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت نهادهای جامعه محور محسوب می شود. این مسئله در نیروی انتظامی که سرمایه های فکری مطالبات اجتماعی در این نوع از سازمان ها بسیار با اهمیت می باشد، دانش نقش حیاتی می باشد. اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد، این نتیجه مهم حاصل می شود که جامعه امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج مطالبات موضوع پایه جای خود را به مطالبات دانش افزا می دهند. (Berthoin, 2001: 61-62) امروز نیازها و مطالبات اجتماعی در حوزه شهروندی و فعالیت گروهها، انجمنها، نهادهای خصوصی و دولتی و محیطی که پلیس در آن فعالیت می کنند، به شدت تغییر یافته اند. نیروهای انتظامی ناگزیرند تا به منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از اصطکاک و کشاکش های اجتماعی و سیاسی، در ساختار خود تجدیدنظر کنند و نیاز دارند که در مقابل تغییرات محیط، هوشیاری، حفاظت از اقتدار توأم با انعطاف پذیری بیشتری را نسبت به گذشته از خود نشان داده و همچنین نیاز به شیوه های پیچیده تری را در حفظ کارآمدی حرفه ای متناسب با ماموریت ملی خود را در صحنه عمل به نمایش بگذارند تا بتوانند سرمایه های عملیاتی و سازمانی خود را فعال کنند. (آذره، ۱۳۸۱: ۸۰) لذا مدیریت دانش انتظامی مقوله ای مهم تر از خود دانش در سازمان محسوب می شود. تا سازمان بتواند به چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های سازمانی به دانش و مهارت های مشارکتی و اجتماعی را تبیین و روشن نماید. با اندکی تفکر در مورد منابع و سرمایه های دانشی در نیروی انتظامی می توان دریافت که آنها دارای نکات مشترک بسیاری هستند. برای ایجاد یک دانش واقعی، کافی نیست که سازمان تنها بر اساس دانش خود بیندیشد و عمل کند. بلکه باید توجه داشته باشد که پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش انتظامی مستلزم آن است که عوامل سازمانی مختلف موجود از جمله ساختار ماموریت، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگی های خاصی شده تا از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار شوند.

## روش تحقیق

استفاده از چند روش تحقیق به منظور دستیابی به ویژگی های اساسی مورد انتظار طراحان راهبرد دانشی در نیروی انتظامی جامعه محور و به منظور نهادینه شدن آنها در رفتارها و ساختارهای جامعه، مسیر تحقق اهداف طرح در ناجا را هموار می سازد. برای مراجعه به خبرگان و کارشناسان راهبرد دانشی در ناجا از روش دلفی استفاده شده است. به منظور طراحی الگوی مناسب و موثر جهت تثبیت برنامه های راهبردی عمدتاً از روش اسنادی و مراجعه به مبانی نظری و هم چنین مستندهای موجود در زمینه راهبرد دانشی در ناجا استفاده شده است.

## ادبیات نظری موضوع

امنیت در تمامی سطوح و لایه های آن به عنوان یک نیاز جامعه، ضمن آنکه بدیهی ترین حق اجتماعی و فردی انسان ها است، بسترساز توسعه در تمامی ابعاد آن به حساب می آید (Hall, 2002: 29) البته؛ تغییر رویکرد در برقراری امنیت کشور از اتکاء صرف به ابزار و روش های سخت افزارانه به جامعه محوری و توسعه فرهنگ خود امنیتی و انضباطی، نیازمند تامین زیرساخت های یک نهضت نرم افزارانه بوده که دستیابی به آن جز از مسیر توسعه و نهادینه شدن مدیریت مبتنی بر دانش و ایجاد یک شبکه وسیع اطلاعات پایه و هدفمند به عنوان مقدمه آن ممکن نبوده است. امنیت عمومی هم در این راستا به عنوان مهم ترین بستر تحول و تعالی جوامع بشری مورد توجه ویژه قرار دارد و صاحب نظران و خبرگان ظرافت و ویژگی های راهبردی دانش را در این عرصه مورد بررسی و تامل قرار داده اند. نیروی انتظامی و چگونگی ایفای نقش آن، آثار اجتماعی عمیقی را به دنبال دارد. (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۵۵) اهداف مستتر در افق چشم انداز بیست ساله کشور نیازمند تحقق مردم سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان ها و بهره مندی جامعه از امنیت اجتماعی و قضایی می باشد. دست یافتن به چنین ویژگی هایی از مسیر وجود جامعه ای امن، مقتدر و برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم

و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، امکان پذیر می باشد و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز همانند سایر نهادهای اجتماعی و یکی از ارکان تاثیرگذار حکومتی نیز می بایست سهم خود را در تحقق چشم انداز ملی در افق سال ۱۴۰۴ ادا نماید. (حمیدی زاده، ۱۳۸۳: ۴۷) لازمه ایفای چنین نقشی وجود سازمانی پیشرو، پاسخگو و یادگیرنده است تا بتواند در میدان پرتلاطم آینده پویا بوده و منفعل در برابر پیشامدها نباشد. این دامنه که اصل وجودی آن بر ورود نگاه نو در محیط دانش انتظامی می باشد، می تواند طیف وسیعی را دربرگیرد که از یک تغییر ساده آغاز و در یک مسیر به تکامل سپس تحول و در نهایت تا یک جهش را در برگیرد (Akhavan, 2006: 97)

### الزامات مدیریت دانش در حوزه انتظامی

به طور کلی، مدیریت دانش انتظامی باید به همه سازمان و مخاطبان آن کمک کند که در فرآیندهای ادراک، ارزیابی و سازماندهی عملیات مشارکت نمایند. این واحدها و مخاطبان عبارتند از: کارکنان جدید نیروی انتظامی، فرماندهان انتظامی، تحلیلگران انتظامی و اجتماعی در مجموعه های موضوعی و حرفه ای، مخاطبان و ذینفعان عمومی و خصوصی امنیت و انتظام که در فرآیندهای کاری کل سازمان هم مصرف کننده بوده و هم مشارکت می کنند. (Awad, 2007: 84). با توجه به این مبحث، الزامات مدیریت دانش در سازمان انتظامی عبارتند از:

#### • تأکید بر مفاهیم نوین و تخصصی

ضرورت های دانشی در حوزه انتظامی نیازمند تعریف مفاهیمی است که برای توصیف و تحلیل عملیات سازمان مورد نیاز است. مفاهیمی از قبیل: راهبرد عملیاتی و اجرایی نیروی انتظامی، ساختار و تشکیلات سازمان انتظامی، فرایند عملیات و مأموریت مناطق و سطح بندی های ساختاری و مشارکتی و توسعه مثبت فرایندها که بسیار حائز اهمیت است.

(Mumford, 2004: 163)

## • حمایت از افزایش ضریب آگاهی در سازمان انتظامی و مخاطبان آن نسبت به

### دانش سازمان

به منظور افزایش یادگیری سازمانی و حرفه ای در نیروی انتظامی و مخاطبان عمومی سازمان، ضرورت های دانشی درحوزه انتظامی باید به افزایش ضریب انتشار توانمندی ها و تحرک ساختاری و کارکردی در سازمان بینجامد. (Wong, 2005: 261) برای این منظور سازمان باید امکاناتی را فراهم کند که واحدها و مخاطبان نیروی انتظامی به راحتی به اطلاعات و دانش فعال ساز دستیابی پیدا کرده و به راحتی بتوانند آن را در اختیار اهداف و ماموریت ها قرار دهند.

## • کنترل و باز تجدید دانش حرفه ای موجود

اگرچه اصطلاح واحدی برای توصیف سطح و سقف آگاهی و دانش در سازمان انتظامی وجود ندارد، اما تعدادی مفاهیم دقیق، بنیادی و مستند در این رابطه وجود دارند. ضرورت های دانشی درحوزه انتظامی باید یک مجموعه کامل از دانش کنترل، مدیریت تغییر و امنیت سازی و توسعه رضایت اجتماعی را ایجاد کند. (Berdrow, 2003: 15) این عملیات دلایل گوناگونی از جمله استفاده و تکمیل و تکامل حلقات مجدد دانش به لحاظ ساختاری را داراست که میتواند در قالب مفید سازی عملیات به بهبود کیفیت محتوا؛ الزامات و روندهای دانشی درحوزه مطالبات عمومی از احساس امنیت و علاوه بر این، باعث بهبود ارتباط بین سازمان و مخاطبان انتظامی آن شود.

## • حمایت از تکنیک ها والگوهای مختلف دانشی

ضرورت های دانشی درحوزه انتظامی باید به منظور حمایت از استفاده کنندگان و موضوعات عمومی امنیت و انتظام و به دلیل وجود کارهای گوناگون در نیروی انتظامی، رصد و دسته بندی شده و بعد از محاسبه نیاز اطلاعاتی و دانشی در سطح نیروی انتظامی، تکنیک ها والگوهای گوناگون دانشی و متناسب با رسالت و ماموریت را در آن تزیق و توزیع نموده و توان مورد انتظار را ظرفیت سنجی و فعال و توانمند های حاصله را مورد ارزیابی قرار دهند. (قنبریان، ۱۳۸۸: ۳۲-۳۵)



## فرایندهای دانش در راهبرد مدیریت دانش انتظامی

دانش انتظامی فرایندی خطی و ایستا نیست. برعکس فرایندی پویا و حرفه ای است و به چرخه ای نیاز دارد که دائما اطلاعات دقیق سروکار داشته باشند. دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند. منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع آوری و سازمان دهی دانش سازمانی و بهره برداری و حفاظت از این سرمایه های دانشی است. فرایندهای مدیریت دانش نیروی انتظامی باید دارای این توانایی باشند که به طور اثربخش و کارآمد، دانش مورد نیاز برای تحقق فرایندهای توسعه امنیت و انتظام را پردازش کنند. مکانیسم های متفاوتی می توانند در تسهیل امر دانش انتظامی ضمنی به عملیات روند دانش انتظامی و اینکه آنها چگونه ایجاد می شوند دخیل باشند اولین دسته از مکانیسم ها شامل کلیه وسایل ارتباطی است که کمک می کند تا سازمان انتظامی و مخاطبان آن با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. فناوری پیشرفته، ابزار مختلفی نظیر پلیس الکترونیک، ارتباطات مدرن رادیویی ... را بدین منظور فراهم می کند. در دسترس بودن این ابزار ارتباطی تنها یکی از شرایط ضروری برای برقراری ارتباط است و هرگز کلیه شرایط را به منظور برقراری ارتباط فراهم نمی کند. همان طور که قبلاً نیز بیان شد سازمان انتظامی و مخاطبان آن بایستی انگیزه کافی را برای برقراری ارتباط اجتماعی با یکدیگر داشته باشند. (افرازه، ۱۳۸۶: ۳۰)

دومین دسته از مکانیسم ها شامل کلیه ابزارهایی می شود که پویایی اجتماعی جوامع با نیروی انتظامی را مورد حمایت قرار می دهند. این مکانیسم ها شامل عناصری می شوند که شکل گیری و بقای ساختارهای اجتماعی و ایجاد اعتماد در بین سازمان انتظامی و مخاطبان آن همچنین ایجاد فعالیت مشترک و عمومی امنیت را تسهیل می کنند.

نکته دوم به کاربردن مکانیسم های کاربردی است. اصل این است که رابطه بین ماموریت و مدیریت دانش انتظامی نباید رابطه ای منفعل باشد. مدیریت دانش انتظامی باید ماموریت را در یک فرایند مداوم مبادله دانش درگیر سازند. مکانیسم ها و رویکردهای متفاوتی می توانند

بدین منظور ارائه و به کار گرفته شوند. به کارگیری این رویکردها و مکانیسم‌ها به نتایج زیر منجر می‌شود:

- ارزیابی و تعیین نیازهای دانشی مبتنی بر ماموریت سازمانی
  - بیان و توزیع هدفهای دانش در سازمان انتظامی ومخاطبان آن که از این هدفها آگاهی ندارند
  - هدایت سازمان انتظامی ومخاطبان آن به سمت ارزیابی مشکلات،موانع ومسایل، ارائه پیشنهادها و راه‌حلاها
  - تمرکز و اصالت بخشیدن به سطوح فرماندهی در ایجاد ارتباط با دیگران
  - ترغیب،تحریک وکمک به تقویت سطوح فرماندهی برای کسب دانش ماموریت محور در نیرو.
- مدیریت دانش انتظامی اقتدار آفرین می‌تواند:
- به طور مقتدرانه از فعالیتهای سازمان انتظامی ومخاطبان آن از طریق پی بردن به هدف و نقش فرماندهی در نیروی انتظامی حمایت کند.
  - به گزینش و ارائه دانش به شیوه نرم اقتداری که تأثیر آن به حداکثر ممکن برسد، پردازند.
  - شناخت و هدایت نرم انگیزه‌های اجتماعی و فرماندهی به سمت اقتداری نرم و هنجاری.

### **الزامات راهبردی دانش در امور انتظامی**

عدم فهم ارتباط میان مدیریت دانش و راهبرد نیروی انتظامی و نیز یکپارچه سازی این دو، یکی از مهمترین عوامل شک ست مدیریت دانش بوده است. هدف راهبرد دانش ایجاد یک چهار چوب جهت برقراری ارتباط، میان توسعه نیروی انتظامی، شاخص های کارائی و قلمرو های دانش مورد نیاز انتظامی است. بعد از فهم وضعیت حال و آینده و راهبرد نیروی انتظامی، برنامه ریزی در جهت فعالیتهای مورد نیاز صورت می گیرد. بنابراین مبتنی

بر نیازهای حال و آینده حالت ایده آلی برای قلمرو های مختلف دانش ترسیم و سپس مجموعه فعالیتهای لازم جهت حصول به وضعیت مطلوب صورت می پذیرد. از دیدگاه پویا سازی نظام مدیریت دانش، راهبرد دانش انتظامی امکان فهم، بررسی و کنترل را برای فرماندهان نیرو فراهم می آورد. راهبرد دانش انتظامی، نظام مدیریت دانش را با اهداف نیروی انتظامی همسو می نماید، بنابراین مطمئن خواهیم بود در بهترین نقاط سرمایه گذاری کرده ایم و بهترین نتایج از پیاده سازی حال خواهد شد. (Moffett, 2003: 16)

نیازهای نیروی انتظامی از مدیریت دانش به لحاظ تنوع ماموریت و نیازهای عمومی جامعه، متفاوت می باشد. بنابراین زبان ماموریتی نیروی انتظامی باید درک گردد. راهبرد دانش انتظامی فهم نیازهای امنیت عمومی در قلمرو های مختلف متناسب با حیطه های ماموریتی حال و آینده را ممکن می سازد. لذا ایجاد یک چهار چوب و هدفمندی در مسیر رسالت و ماموریت از مزایای توسعه دانش انتظامی می باشد. چون میزان موفقیت نیروی انتظامی با توجه به میزان حصول به راهبرد ها و شاخص های آن قابل ارزیابی و سنجش می باشد، بنابراین با توسعه دانش انتظامی میزان موفقیت نیروی انتظامی قابل اندازه گیری و ارزیابی است. توسعه راهبردی دانش انتظامی توانائی به تصویر کشیدن مزایای مدیریت دانش در نیروی انتظامی را فراهم می آورد. این مهم یکی از مهمترین عوامل کارآمدی و موفقیت فرماندهان نیروی انتظامی بوده و ضامن تامین پایدار امنیت و نظم عمومی است. راهبرد دانشی، فضای انتظامی را به گونه ای مشارکتی و قابل فهم برای عموم ترسیم می نماید به گونه ای که نقش تلاش خدماتی و امنیت ساز را در فعالیتهای فعلی و آینده نیروی انتظامی مشخص می گرداند.

## تجزیه و تحلیل و یافته های پژوهش

### چالش های دانش انتظامی

در عصر امروز نیروهای انتظامی می دانند که قسمت عمده سرمایه های حرفه ای آنان به شکل دانش ضمنی (دانشی که سازمان انتظامی و مخاطبان آن از طریق تجربه و در حین

عملیات به دست می‌آورند و به صورت مکتوب و مستند درنیامده‌اند) در دسترس آنان است که این شکل دانش نیازمند حمایت و گسترش بیشتری از سوی نیروی انتظامی است. دوم آنکه نیازمند مکانیسم‌های منسجمی هستند که ترویج و مبادله سطح آگاهی و دانش در سازمان انتظامی را تسهیل کند. نکته سوم نیاز به انطباق فرایندهای کاری نیروی انتظامی با ویژگیهای خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند مطالبات اجتماعی از سازمان، شایستگیهای فرماندهی، معرفت و تعهد ارزشی و شناختی و علایق و انگیزه‌های فرماندهی) مورد نیاز است، تا کیفیت کاری واحدها و اعتماد و اطمینان مخاطبان انتظامی را به حداکثر ممکن برسانند. اگرچه، دانش زیادی با این سازکار تاکنون ایجاد و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، مع هذا، آنها تنها توانسته‌اند به میزان اندکی نیازهای انتظامی و مخاطبان آن را در رابطه با سطح آگاهی و دانش در سازمان انتظامی برطرف سازند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی دانش انتظامی نشأت گرفته‌اند و اینگونه سیستم‌ها تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت مؤثر به عمل آورند. اینگونه سیستم‌ها سه محدودیت دارند که در ذیل به طور خلاصه به این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

- ✓ محدودیت مربوط به دانش انتظامی ضمنی؛
- ✓ محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش؛
- ✓ محدودیت مربوط به حمایت از هر لایه و سطوح اجتماعی و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه مطالباتی اجتماعی در برابر با شایستگیها، ارزش‌های غالب اجتماعی، علایق و انگیزه‌ها در نیروی انتظامی.

### الف - نیاز به حمایت از دانش ضمنی سازمان انتظامی و مخاطبان

سیستم‌های سنتی دانش انتظامی، دانش ضمنی سازمان انتظامی و مخاطبان آن را مورد توجه قرار نمی‌دهند و دید آنان نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی است.. دانش ضمنی

تمامی تجارب و مهارت‌هایی است که سازمان انتظامی و مخاطبان آن بدون آگاهی و در حین عملیات به دست می‌آورند، و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توجه برای به روز سازی نیروهای انتظامی است..

چرا مدیریت دانش ضمنی برای نیروهای انتظامی خیلی مهم است؟

- نیروهای انتظامی جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.
  - به شکل رسمی درآوردن این دانش، عملیات بسیار مشکلی است.
  - استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی سازمان انتظامی و مخاطبان آن میشود (به خاطر اینکه سازمان انتظامی و مخاطبان آن این نوع دانش را به عنوان یک ابزار راهبردی در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در نیروی انتظامی حفظ کنند).
  - دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمان انتظامی است.
  - دانش انتظامی ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر پلیس +۱۰ و...) نمی‌شود بلکه دانش انتظامی ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین سازمان انتظامی و مخاطبان آن را مورد حمایت قرار دهد.
- در واقع فرض این نکته اشتباه است که سازمان انتظامی و مخاطبان آن به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند. برای مثال نظریه‌های قرارداد اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط داوطلبانه بین سازمان انتظامی و مخاطبان آن به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت سازمان انتظامی و مخاطبان آن از این روابط بستگی دارد ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در این گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین سازمان انتظامی و مخاطبان آن) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

## ب - ضرورت توجه به ویژگیهای خاص پلیس

سیستم‌های سنتی دانش انتظامی معمولاً به ویژگیهای خاص پلیس توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از ماموریت سازمانی به دست آورند که این فهم می‌تواند دربرگیرنده نقش فرماندهی در نیروی انتظامی، شایستگیهای فرماندهی، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های او شود.

چرا درک عمیق از ویژگیهای ماموریت سازمانی اهمیت دارد؟ زیرا هر چه که مدیریت دانش انتظامی از ویژگیهای ماموریت سازمانی آگاهی بیشتری داشته باشد بهتر قادر خواهند بود که دانش را به سازمان انتظامی و مخاطبان آن منتقل کنند و دلیل دیگر اینکه سیستم‌های ماموریت محور، امکان تغییر شدید نقش سازمان انتظامی و مخاطبان آن و امکان درک مدیریت دانش انتظامی را به وجود می‌آورند.

## عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در نیروی انتظامی

مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فراروی نیروی انتظامی است. پس از آن که تعیین شکاف دانشی نیرو که گواه بر فاصله بین وضع موجود نیروی انتظامی و وضع مطلوب و مورد نیاز نیروی انتظامی است، خلاء دانشی نیرو را مشخص می‌کند. دانش ضمنی و آشکاری که در نیروی انتظامی وجود دارد، باید شناسایی و ساماندهی شده، مورد استفاده صحیح قرار گرفته و انتقال یابد. مدیریت دانش یک مهارت سازمانی است و واحدها و یگان‌های موفق خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند. راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات نیروی انتظامی، موفقیت و جامعه محوری را در کل نیروی انتظامی به وجود آورند. مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم‌ترین سرمایه ارزشمند نیروی انتظامی و تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری است که برای نیروی انتظامی ایجاد ارزش می‌کند. (Berthoin, 2001: 11) نیروی انتظامی‌ها برای این که بتوانند

مدیریت دانش را در درون خود توسعه و تقویت کنند، باید در ۴ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این ۴ مهارت به شرح زیر است:

- ❖ قدرت حل نظام مند مسأله امنیت و نظم عمومی را پیدا کنند.
- ❖ توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین انتظامی را داشته باشند
- ❖ تجارب قبلی و فعلی را در نهادینه سازی امنیت و نظم عمومی به کار گیرند.
- ❖ خود را با الگو برداری از نیروهای انتظامی موفق در دیگر کشورها مقایسه و به پیش برده و توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش توسعه نظم و امنیت را در تمام سطوح نیروی انتظامی داشته باشند.

### راهبرد دانش در مقابل راهبرد مدیریت دانش

راهبرد دانش مفهومی است در تعامل مستقیم با قلمرو های دانش انتظامی و راهبرد نیروی انتظامی. قلمرو های دانش انتظامی بر دسته بندیهای مختلف دانش انتظامی، در حوزه های موضوعی و شاخه های مختلف فراهم سازی امنیت عمومی دلالت می کند. با توجه به حیطه ها و حوزه های ماموریتی نیاز و مطالبه امنیت عمومی و شهروندی با قلمرو های خاصی سروکار دارد. در راهبرد دانش انتظامی، قلمرو های دانش تاثیر گذار بر حیطه ها و حوزه های مختلف ماموریتی نیروی انتظامی، شناسائی و تعیین می گردند. همچنین میزان تاثیر هر یک از این قلمرو ها تعیین می گردد. کمبودها در هر یک از قلمرو های دانش با توجه به شاخص های تخصص، مستند سازی و توزیع مشخص می گردد. راهبرد دانش انتظامی سندی است پیش روی گروه مدیران انتظامی کشور به منظور تعیین مجموعه روند های دانشی لازم در مقابل احساس کمبودهای ناشی از ناکارآمدی در عملیات های واگذار است. در پرتو تعیین راهبرد دانش نیروی انتظامی، مجموعه فعالیت های لازم جهت ایجاد امنیت مطلوب آشکار می گردد. در حقیقت خروجی اصلی راهبرد دانش انتظامی، تعیین دانش مبتنی بر شفاف سازی مسئولیت ها، تصمیمات و فعالیت های متناسب با

ماموریت نیروی انتظامی و حیطه های مختلف ماموریتی جهت توسعه قلمرو های دانش می باشد. راهبرد مدیریت دانش انتظامی بوسیله گروه مدیریت دانش تخصصی ترسیم می گردد. راهبرد مدیریت دانش انتظامی مسیر حرکت در جهت برپائی امنیت عمومی در کشور را مشخص می نماید. در راهبرد مدیریت دانش انتظامی فرآیند پیاده سازی، مجموعه فعالیتها و استاندارد سازی روند های اصلی تولید اطلاعات و کارکردهای اثربخش ونحوه کنترل آن مد نظر قرار می گیرند. (حمیدی زاده، ۱۳۸۳: ۳۷) مجموعه عملیات ها و فعالیتهای انتظامی در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می گردد تا، نظام دانشی سازمان انتظامی را به صورت موثر و کارآمد فعال نمایند تعیین راهبرد دانش، چهار چوب نظام مدیریت دانش را مشخص می نماید. تعیین راهبرد دانش نظام مدیریت دانش را به سمت اهداف نیروی انتظامی هدایت می نماید. تعیین راهبرد دانش منابع را حول محورهای که بیشترین تاثیر نیروی انتظامی را دارند متمرکز می سازد. راهبرد دانش حرکت نظام را هدفمند و موفقیت آن را تضمین می نماید.

### مسائل پایه در تعیین راهبرد دانش

نیروی انتظامی دارای نیازها، اهداف و خصوصیات خاص سازمانی است، بنابراین یک برنامه مدیریت دانش متناسب با هر نیروی انتظامی، در قلمرو های دانش امکان انجام فعالیتهای خاص و مناسب را فراهم می آورد. این بدان معنی است که مدیریت دانش باید بر گونه ای از دانش متمرکز گردد که امکان انجام بهینه فعالیتهای نیروی انتظامی، در راستای کسب موفقیت را فراهم آورد. به عبارت دیگر امکان تجویز یک داروی کلی برای تمامی نیروی انتظامی وجود ندارد. بلکه برنامه مدیریت دانش باید متناسب با وضعیت و خصوصیات بومی نیروی انتظامی بومی پیاده سازی گردد. بنابراین نیروی انتظامی نیازمند توسعه راهبردهای خاص سازمانی می باشد

اینکه چه فعالیتهای در راستای پیاده سازی مدیریت دانش باید صورت پذیرد؟ و اینکه این فعالیتهای چگونه باشند؟ کاملا وابسته به وضعیت و تواناییهای جاری، فضائی که برای آینده



ترسیم شده و خصوصیات قلمرو های دانشی که نیروی انتظامی با آن سروکار دارد، می باشد. به عنوان مثال اگر به منحنی یادگیری توجه کنیم، مدت زمان لازم جهت تبدیل شدن به یک متخصص در قلمرو های مختلف دانش در نیروی انتظامیهای مختلف متفاوت است یا، میزان تجربه و تاریخچه استفاده و کاربری قلمرو های مختلف دانش در نیروی انتظامیهای مختلف متفاوت می باشد به عبارتی دیگر نیروی انتظامی چه مدت زمان در این حیطه از دانش، دارای تجربه می باشد؟ یا، تعداد و توزیع دانش بر حسب تعداد کارکنان حرفه ای نیروی انتظامی متفاوت می باشد، به عبارتی دیگر، در این قلمرو دانش در سطح نیروی انتظامی، تعداد متخصصین حرفه ای چقدر می باشد؟ یا، میزان ثبات یا پویایی قلمرو های مختلف دانش متناسب با همان قلمرو یا گونه مصرف آن در نیروی انتظامی متفاوت می باشد. به عبارتی دیگر آیا در این قلمرو از دانش ایده های جدید طرح می گردد یا چندین دهه است که این قلمرو ثابت و بدون تغییر مانده است؟ یا، وضعیت دانش با توجه به مهارتهای مورد نیاز در خارج از نیروی انتظامی چگونه می باشد؟ آیا امکان خرید فرماندهان حرفه ای یا انجام پژوهش در سطح دانشگاه ها وجود دارد؟ یا، ماهیت دانش در قلمرو های مورد نیاز نیروی انتظامی چگونه می باشد؟ آیا دانش عینی است یا دانش ذهنی می باشد؟

- هر قلمرو دانش دارای چرخه حیات خاص سازمانی می باشد، بنابراین راهبرد دانش باید منطبق با این چرخه حیات متناسب گردد. این بدان معنی است که در طول زمان و با تغییر در حیطه فنآوری های مرتبط (با قلمرو های دانش)، محیط نیروی انتظامی و تغییرات علمی و اجتماعی تاثیر قلمرو دانش در نیروی انتظامی افزایش یا کاهش می یابد.
- ارزیابی میزان تاثیر قلمرو دانش بر اساس نظام ارزیابی عملکرد کارائی نیروی انتظامی و شاخص های مرتبط سنجیده می شود. در فرآیند تعیین راهبرد دانش باید میان شاخص های کلیدی کارائی و قلمرو های دانش پیوند برقرار گردد.

## ارائه مدل تعیین راهبرد های دانش انتظامی

### گام اول: تعیین حیطه های ماموریتی

هدف تعریف شفاف از حیطه های ماموریتی، خصوصیات، چهار چوب و محیط مرتبط با آنها می باشد. در فرآیند تعیین راهبرد دانش انتظامی می توان از ابعاد متفاوتی به حیطه های ماموریتی نگریست، این می تواند از فرآیندهای های ماموریتی تا واحدهای ماموریتی در درون حیطه های ماموریتی را شامل گردد. راهبرد دانش انتظامی، برای بخشهای کارمندی، واحدهای عملیاتی، فرآیندها، محصولات و حتی اجتماع های ماموریتی ایجاد می شود. تمرکز بر روی هر یک از این قسمتها بر پایه نوع نیروی انتظامی و محتوای ماموریتی آن صورت می گیرد. به منظور فهم درست حیطه ماموریتی مورد نظر دانشی زیر باید جمع آوری گردد:

- راهبرد نیروی انتظامی و زمینه های ماموریتی نیروی انتظامی
- اولویتهای راهبردی برای برنامه ریزی های آتی
- تخصص های مرتبط با فرآیندهای ماموریتی
- ارتباط حیطه ماموریتی با زنجیره های ارزش و سایر بخشهای نیروی انتظامی
- مسیر توسعه و حرکت ماموریتی
- فرآیندهای مرتبط با حیطه های ماموریتی انتخاب شده
- ساختار محیط ماموریتی
- فرماندهان کلیدی در حیطه ماموریتی انتخاب شده

هنگامی که راهبرد نیروی انتظامی مشخص نباشد، پاسخگویی به سوالات زیر بسیار مشکل است. هنگامی که مسیر توسعه آتی نیروی انتظامی مشخص نمی باشد چگونه می توانیم میزان تاثیر قلمرو ماموریتی را ارزیابی کنیم؟

### گام دوم: تعیین قلمرو های دانش که مرتبط با محتوای حیطه های ماموریتی می باشند

هدف در این گام شناسایی قلمرو های مرتبط دانش با حیطه ماموریتی است. سرفصل های زیادی پیرامون تفاوت بین داده، دانشی، دانش و حتی خرد پرداخته اند. در اینجا قلمرو

های دانش را به عنوان، رسته‌هایی از تجارب (تجارب خوشه‌بندی شده) و فهم چگونگی انجام کارها می‌دانیم (مانند فهم چگونگی نحوه کار یک خط تولید، یا، اینکه ما می‌دانیم چگونه میزان فروش در یک منطقه جغرافیایی را بالا ببریم). در همین زمینه از فنون متفاوتی به منظور شناسایی و دسته‌بندی قلمروهای دانش استفاده می‌کنیم که عبارتند از ترسیم فکر، پروتکل‌های تفکر گویا و فنون خوشه‌بندی

#### **گام سوم: تعیین مهمترین شاخص‌های کلیدی کارائی در حیطه‌های ماموریتی**

در این گام شناسایی و انتخاب شاخص‌های کلیدی کارائی مرتبط صورت می‌پذیرد. هر چه شاخص‌های کلیدی کارائی مرتبط بیشتری مشخص گردند، بهتر خواهد بود. بهتر است، به منظور انجام بهینه عملیات‌ها شاخص‌ها فقط به بخش مالی محدود نگردد.

#### **گام چهارم: تجزیه و تحلیل میزان تاثیر جاری و آینده هر یک از قلمروهای دانش بر شاخص‌های کلیدی کارائی**

در نخستین گام تاثیر آینده قلمروهای دانش بر پایه سال تعریف می‌گردد. این تعریف در تعامل و نظرخواهی با نیروی انسانی تعیین می‌گردد. که ممکن است یک، دو، سه سال یا بیشتر باشد. در این گام علاوه بر محاسبه تاثیر آینده به محاسبه تاثیر فعلی قلمروها دانش بر شاخص‌های کلیدی کارائی نیز پرداخته می‌شود. بنابراین دو سؤال زیر باید در این رابطه پاسخ داده شوند:

تاثیر فعلی قلمروهای دانش بر عملکرد شاخص‌های کلیدی کارائی انتخاب شده به چه میزان می‌باشد؟

- انتظار می‌رود که تاثیر قلمروهای دانش در آینده به چه میزان باشد؟
- اهداف عمده در این گام عبارتند از:
- شناسایی و تعیین ارتباط بین عملکردها و قلمروهای دانش
- تعیین افزایش یا کاهش تاثیر قلمروهای دانش در آینده

#### **گام پنجم: ارزیابی قلمروهای دانش بر اساس معیارهای تخصص، مستندسازی و توزیع**

این سه معیار که در مدیریت عملیات‌ها نیز کاربرد دارد بر محورهای تعیین سطح تخصص، سطح توزیع دانش در داخل و خارج از نیروی انتظامی و سطح مستندسازی

تاکید دارد. ارزیابی این محور بر اساس شاخص های وضعیت جاری و آنچه باید باشد در مدت تعداد سال مورد نظری باشند. مطابق با این شاخص فاصله آنچه هستیم و آنچه باید باشیم مشخص می گردد.

### **گام ششم: برنامه عملیاتی دانش انتظامی**

نتیجه این گام مجموعه ای از عملیات های مناسب و تشریحی به منظور توسعه قلمرو های دانش است. در برنامه عملیاتی مسائل مختلفی از جمله راهبری عملیات ها و مسائل مرتبط، توسعه نیروی انتظامی، زیر ساخت و منابع ( مثل فناوری دانشی)، مدیریت منابع انسانی در طراحی فرآیندها را شامل می گردد. همچنین برنامه ریزی عملیاتی شامل فنون مدیریت پروژه ( مثل ارزیابی استانداردهای ریسک، برنامه ریزی پروژه، نیروی انسانی، محاسبه سود و زیان) را نیز مورد توجه قرار می دهد.

### **عوامل موفقیت در مدیریت دانش انتظامی**

در فرآیند تعیین راهبرد دانش انتظامی دانشی مربوط به عقاید عموم دریافت، تحلیل و نتایج به صورت یک دیدگاه عمومی به اشتراک گذاشته می شود. در خلال فرآیند، ایده ها به صورت متناوب از جانب فرماندهان مختلف ارائه می شوند. با یک سیاست باز پذیرای تمامی این ایده ها باشید. فرآیند تعیین راهبرد دانش انتظامی همیشه و در هر زمان یک فرآیند متناوب می باشد. بنابراین در یک حرکت تدریجی با دریافت و تعامل با دیدگاهها و بینش های مختلف یک سیر تکاملی را طی می نماید. علاوه بر این، این حالت در طول زمان با تغییر نیازها و راهبرد نیروی انتظامی نیز پیش می آید. این بدان معنی است که راهبرد دانش انتظامی در مقاطع مختلف و مواقع ضروری مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گیرد.

جلوه گاه، ارزشی که از جانب تعیین راهبرد دانش انتظامی ایجاد می گردد، در فرآیندهای ماموریتی نمایان می گردد. از فرآیندهای ماموریتی انتخاب شده در سطح نیروی انتظامی جهت مدیریت دانش، عقاید و نظرات فرماندهان صاحب نظر دریافت می گردد. خروجی

از نشستهای مختلف در این زمینه، ارتباط بین صاحب نظران است. بنابراین باید تمامی فرماندهان صاحب نظر در ارتباط با فرآیندهای ماموریتی برگزیده و در این فرآیند دخالت داده شوند. بعلاوه ضبط بحثهایی که در طول نشست صورت می‌پذیرد برای نگهداری دانشی مرتبط جهت پردازش‌های بعدی بسیار مفید است.

می‌توان جهت تعیین راهبرد دانش انتظامی از سطوح کلان آغاز کرد و با تکرار فرآیند، قلمروهای خاصی از دانش، فرآیندهای خاص، واحدها یا محصولات را تحت پوشش قرار دهیم.

استفاده از شاخص‌های کلیدی کارائی موجود که به خوبی تعیین شده باشند یک عامل حیاتی در کیفیت راهبرد دانش انتظامی می‌باشد. اگر نیروی انتظامی از نظامی برای ارزیابی کارائی برخوردار نباشد در پیاده‌سازی مدیریت دانش تردید وجود خواهد داشت.

ترکیب صحیح، گروه تعیین راهبرد دانش انتظامی از اهمیت برخوردار است. بنابراین باید ترکیب درستی از فرماندهان نیرو، متخصصین موضوعی، کارمندان مرتبط با قلمرو دانش برگزیده شوند تا تصمیمات صحیحی در این حیطه اتخاذ گردد. حضور از رشته‌های مختلف و بین رشته‌ایها در ترکیب گروه از اهمیت برخوردار می‌باشد.

### **آینده پژوهی در دانش انتظامی**

نظریه پردازان نظم و امنیت، سؤالهایی را در مورد اینکه چگونه تحول سازمان انتظامی را فرماندهی کنند مطرح ساخته‌اند؛ سؤال این است که اگر دانش را به عنوان یک قدرت مدنظر بگیریم، محدودیت‌های دانش انتظامی چگونه ایجاد می‌شود؟ اگر یادگیری و نوآوری در سازمان انتظامی دلالتی بر نیروئی دانش محور باشد و دوباره سازماندهی کردن مهارتهای سازمان امری غیر قابل تغییر باشد، چگونه می‌توان نیروئی دانش محور و مدرن را سازماندهی کرد؟ آیا ما نیازمند به مقبولیت و یا منابع قانونی جدیدی هستیم که در آن حقوق، مسئولیت‌پذیری و روابط بین دولت، مردم و نیروی انتظامی، دوباره تعریف شود؟ از این رو صاحب‌نظران معتقدند که تنها کافی است اهداف یادگیری و نظامهای آموزشی را

بصورت مداوم و متناسب با ضرورتها و تغییرات مورد تجدید نظر قرار دهیم؛ زیرا در سازمان ناجا اگر دانش به بهترین نحو مدیریت شود، موجب پیشرفت و بهبود عملکرد گردیده و از بی نظمی و ناامنی جلوگیری به عمل خواهد آمد.

### سرمایه های مزیت ساز در دانش انتظامی

بحث در مورد جوامع دانش محور اعتبار خاصی برای آنها فراهم می‌آورد، که در آن بر اهمیت و توسعه اقتدار نرم و فرهنگی به‌مراه برپائی امنیت عمومی و یا به تعبیر اندیشمندان غربی یک اقتدار هنجاری تأکید بسیار می‌شود. هر یک از این منابع، نیروی حرکتی لازم برای به حرکت در آوردن یکدیگر ایجاد می‌کنند و به طور غیر مستقیم یکدیگر را مورد حمایت قرار می‌دهند. (میرزا بیکی، ۱۳۸۴: ۷۶) در این ترکیب باید این چهار سرمایه اصلی را به‌مراه داشت که عبارتند از: فرایند تولید و توزیع اطلاعات در سازمان انتظامی، هوش تخصصی و حرفه ای، هوشمندی راهبردی و توسعه یادگیری در سازمان انتظامی.

اولین سرمایه دانشی یعنی فرایند اطلاعاتی نیروی انتظامی از فناوری دیجیتال و مجازی آغاز می‌شود و به کاربرد آن در سازمان می‌پردازد، دومین سرمایه دانشی، هوش حرفه ای، نیز به خدمات اطلاعاتی و چگونگی کاربرد آن در سازمان می‌پردازد و سومین سرمایه دانشی تأکید بروی تحقیق و نوآوری، هوشمندی سازمان انتظامی و فرایندهای مربوط به آن دارد و چهارمین سرمایه دانشی به راهبرد های حرفه ای و مدیریت این سرمایه دانشی در نیروی انتظامی توجه دارد. به منظور درک بیشتر راههای توسعه دانش انتظامی، شناخت بیشتر منابع دانش انتظامی ذیل مفید به نظر می‌رسد.

### فرایند تولید و توزیع اطلاعات در سازمان

در طول دو دهه گذشته، دانش انتظامی اغلب با سامانه های فضای تبادل اطلاعات دیجیتالی و سیستم های اطلاعاتی در محیط های مجازی عجین بوده است. در حقیقت، در طول گام

اول دانش انتظامی، اکثر نوآوریها بر بسته‌های نرم‌افزاری مناسب که برای اجرای دانش انتظامی کاربرد داشت متمرکز بود. فرایند اطلاعاتی سازمان انتظامی به عنوان یک مفهوم در نظر گرفته می‌شد که به آسانی به بحثهای نظری عمیقی منجر می‌گردید. برای تحقق این امر در در نوآوریهای رایانه محور، مشکل اصلی دانش انتظامی این بود که به عملیات و ماموریت درباره دانش توجه خاصی داشت و این ایده که بتوان به وسیله سیستم‌های رایانه‌ای به توسعه سازمان انتظامی پرداخت، خود مشکل بسیاری عدیده‌ای را در پی خواهد داشت که در پناه مدیریت دانش قابل تحقق است.

### هوش تخصصی و حرفه ای

سیستم‌های اطلاعاتی رایانه پایه اغلب به عنوان هسته بنیادین نوآوری های دانشی در نظر گرفته می‌شوند، ولی خیلی سریع این ضرورت باید مورد توجه قرارگیرد که نیروهای انتظامی باید به وسیله دانش فرماندهی شود و آمادگی کافی برای مواجه شدن با تغییرات را برای مدت طولانی از آن خود سازد. برای مثال انجام خدمات اطلاعاتی در پلیس +۱۰ موجب استخدام و به کارگیری لایه های اجتماعی در سازمان انتظامی می‌شود که در طبقه‌بندی و تخصیص دانش، تخصص کافی دارند. سازکارهای مشترک و تلفیقی در حوزه های عملیاتی و راهبردی را به خدمت می‌گیرند که میتوانند ارتباط بسیار نزدیکی با سیستم‌های عملیات و برپائی نظم و امنیت در کشور را داشته باشند. تمرکز بر ماموریت سازمانی موجب تحلیل صحیح راهبردی از تدبیر فرماندهی در مقابله با فرسودگی محیط نیروی انتظامی می‌شود. متخصصان، فرایند حرفه ای گری در نیروی انتظامی را به عنوان یک معضل فنی و سازمانی که تنها به وسیله توسعه و مهارت بخشی تخصصی حل می‌شود، مدنظر قرار می‌دهند. مشکل حرفه ای گری در سازمان این است که چگونه فهم و ترکیب تخصص گرائی و ماموریت در ارتباط با مسائل سازمان انتظامی می‌تواند موجب مقابله با فرسودگی محیط نیرو شود.

## هوشمندی راهبردی

اگرچه هوش حرفه ای به سیستم‌های مهارتی وابسته است اما بر ارائه و پردازش دانش تمرکز چندانی نداشته است، به جای آن بر اثربخشی نیروی متخصص و تجزیه و تحلیل شبکه‌های ارتباطی تمرکز داشته است. برای مثال «سردار دکتر قصری» و همکارانش چندین مقاله مهم منتشر کرده اند که راهنمایی برای تحقیق در توسعه هوشمندی دانشی در نیروی انتظامی است. این تحقیقات بیانگر این حقیقت است که سطح آگاهی و دانش در نیروی انتظامی هنوز امری ملموس نیست که بتوان به طور عینی آن را مورد بررسی قرار داد و به عنوان بانک اطلاعات از آن استفاده کرد، لذا نیروی انتظامی را باید بتوان فرایندی راهبردی و هوشمند در نظر گرفت که در آن فرماندهی سعی می‌کند به درک توأم هشیارانه و هوشمندانه از محیط خود دست یابد.

## توسعه یادگیری در سازمان انتظامی

همان طور که گفته شد، نیروهای انتظامی، باید به دنبال راه‌حل هوشمندانه ای در رفع مشکلات و افزایش سطح آگاهی و دانش در سازمان انتظامی و توسعه واکنش‌های سریع و دقیق باشند تا به وسیله آن اقدام حساب شده ای در یک مجموعه از فعالیت‌ها و به صورت همزمان در سازمان پدید آورند. محققان در امر فهم سازمان با این پرسش که ماهیت شناخت و نقش یادگیری و توسعه مهارت‌های نوین پلیسی در هدایت و تدبیر جوامع امروزی چیست، عملیات خود را آغاز می‌کنند. این مرحله تنها یک گام کوتاه در جهت توسعه مهارت‌های امنیتی و انتظامی در سازمان به عنوان امری دانش‌مدارانه و برای سازماندهی مجدد در نیروی انتظامی، به شمار می‌رود. اگر یک سازمان در کاربرد و ایجاد دانش اثربخش باشد، باید دیدگاه متفاوت و جدائی از رویه‌های سنتی و بوروکراتیک داشته باشد. راهبرد حرفه ای نیروی انتظامی از دهه ۱۳۸۰ بر روی منابع اثربخش و تخصیص و تحلیل منابع ضد فرسودگی وضع‌های موجود متمرکز بوده است. این دیدگاه شامل راهبردهای مهارتی و یادگیرنده بوده که میتواند موجبات کاهش فرسودگی سازمانی و



افزایش سطح و سرعت واکنش بموقع در محیط هدف از طریق هوشمند سازی راهبردی در محیط و توسعه سطح بصیرت و هوشیاری راهبردی از طریق ترسیم بسترها و جهت های راهبردی و سرانجام توسعه دیدگاه دانایی محور در سازمان می باشد با توجه به توسعه فرهنگ و نهضت نرم افزاری در حفاظت از سرمایه های هوشیاری و هوشمندی راهبردی در سازمان انتظامی میتوان از یک جهت گیری ماموریت محور در سازمان حمایت کرده و با در نظر گرفتن دانش به صورت امری ضمنی در سازمان، این کارکرد را در سازمان نیرو محقق کرد. البته فرض اساسی در توسعه سازمان دانش و هوشمندانه در نیرو این است که فرماندهی بداند چه مهارتهایی در سازمان باید وجود داشته و چگونه سرمایه های دانشی در نیرو می تواند به پرکردن شکاف مهارتی در سازمان و ارتقای مهارتهای حرفه ای پردازد.

### نتیجه گیری

دانش به عنوان یک منبع ارزشمند برای نیروی انتظامی، از جایگاه بسیار والایی برخوردار است. فرمانده باید بتواند با اعمال فرماندهی کارآمد دانش نهفته موجود در نیروی انتظامی را شکوفا سازد، زیرا تنها در این صورت می تواند با بحران های امنیتی و بی نظمی های اجتماعی در حوزه استحضاطی خود مقابله و از سوی دیگر به اهداف سازمان جامه عمل بپوشاند. با توجه به سیر تحول دانش در نیروهای انتظامی و تجارب حاصله از کاربرد این دانش در نیروهای انتظامی و نیز با عنایت به گامهای جدید دانشی می توان دریافت که دستورالعملهای نوینی باید برای اجرای بررسیها و مفاهیم انتظامی در سازمان بصورت پویا و رو به رشدی فراهم ساخت؛ لذا فرماندهی باید با برقراری و ترویج فرهنگ مطلوب ترویج دانشی، تشریک اطلاعاتی در بین کارکنان را تقویت کند، و متغیرهای مختلف در ارتقاء موقعیت دانشی را با به اشتراک گذاری اطلاعات در بین کارکنان زمینه شکوفایی دانش را در نیروی انتظامی فراهم سازد. برخی با طرح شیوه های توسعه مدرن مدیریت دانش تردیدهایی را درباره روایی دانش قدیم و رایج در این سیستم به بار آورده است. و

لذا آنچه که واقعاً نیروهای انتظامی بدان نیاز دارد کمیت ابزارها نیستند که نیروهای انتظامی را قادر می‌سازد تا به طور کارآمد دانش و اطلاعات را پردازش کنند، بلکه ابزاری هستند که همه فعالیت‌های مربوط به دانش را مورد حمایت قرار دهد. و فرآیند تدوین راهبرد دانش انتظامی در این میان ابزاری است در دست گروه مدیریت دانش جهت برنامه ریزی فعالیتها. در راهبرد دانش انتظامی قلمروهای دانش تاثیر گذار بر حیطه ها و حوزه های مختلف ماموریتی شناسائی و تعیین می گردند. در راهبرد دانش انتظامی میزان و تاثیر هر کدام از این قلمرو ها تعیین می گردد. کمبودها در هر یک از قلمرو های دانش با توجه به شاخص های تخصص، مستند سازی و توزیع، مشخص می گردد. در پرتو تعیین راهبرد دانش انتظامی مجموعه فعالیت‌های لازم جهت ایجاد وضعیت مطلوب قابل برنامه ریزی خواهد بود. در حقیقت خروجی اصلی راهبرد دانش انتظامی تعیین فعالیت‌های متناسب با راهبرد نیروی انتظامی، حیطه های مختلف ماموریتی و قلمرو های دانش می باشد.

راهبرد دانش انتظامی چهار چوبی را برای مدیریت دانش ایجاد می نماید که نشان دهنده چرایی و اهمیت آن، در وضعیت فعل و آینده نیروی انتظامی می باشد. به طور کلی چگونگی بالفعل ساختن مدیریت دانش نیروی انتظامی ( شامل رویه ها و مراحل مختلف ) با تعیین راهبرد دانش انتظامی می گردد. راهبرد دانش انتظامی شفاف سازی اهداف و انتظارات، نتایج مدیریت دانش نیروی انتظامی را قابل حصول، اندازه گیری و میزان بهبود در نیروی انتظامی قابل سنجش خواهد بود. تعیین اهداف و راهبرد ها حکم لایه محافظی را دارد که از حرکت‌های انحرافی در مسیر هدایت پروژه جلوگیری می نماید. راهبرد مدیریت دانش عنصری پویا و زنده می باشد. این بدان معنی است که همزمان با تغییر راهبرد ها، محیط و نیازهای نیروی انتظامی، راهبرد دانش انتظامی به صورت مجدد بررسی و منطبق با مسائل جاری و آینده نیروی انتظامی تغییر می نماید.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف- منابع فارسی

- آرمهجو، هانیه و خوانساری، جیران (۱۳۸۸). «اجراء مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن»، دومین کنفرانس ملی مدیریت.
- آذری مهرداد (۱۳۸۱). «مدیریت دانش: عملکرد و چالشها»، مجله تدبیر شماره ۱۱۴.
- افزاره عباس (۱۳۸۶). مدیریت دانش، مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی، مرکز نشر دانشگاه امیرکبیر.
- حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۸۳). مدیریت دانش و آموزش عالی، تهران: بنیاد دانشنامه.
- سبحانی نژاد، مهدی، علی رضا یوزباشی (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، تهران: یسطرون.
- بی نام (۱۳۸۰). طرح سازماندهی امنیت عمومی ناجا.
- فایرستون، ژوزف، ال روی، مارک مک (۱۳۸۷). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید، ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، تهران: کتاب مهربان نشر.
- قنبریان، مجتبی، مریدی، علی و عبداللهی، امیرمنصور (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش برای سازمان ها و ۱۱ بهمن، - پروژه های مهندسی»، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- میرزاییگی جهانشاه (۱۳۸۴). انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن، مجله مدیرساز، مرداد.

### ب- منابع انگلیسی:

- Akhavan, P.; Jafari M. & Fathian M (2006). "Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: A Multi-Case Analysis," Department of Industrial Engineering.
- Awad, E.M, Ghaziri. H. M (2007). Knowledge Management, New Delhi, Published by Dorling Kindersley.



