

راه‌های ارتقای کیفیت آموزش و دانش در سازمان‌های حفاظتی

حبیب‌قبری¹

تاریخ دریافت: 1393/10/07

تاریخ پذیرش: 1393/12/15

چکیده

«دانش» منبع عظیم قدرت در هر سازمان محسوب شده و ابزار برتری بر مشکلات است. در سازمان‌های حفاظتی و مجموعه‌هایی که خدمت در آن‌ها نیازمند کارکنان حاذق و مجرب بوده و یا اجرای مأموریت‌های آن، نیازمند دقت و ظرافت بالایی است. آموزش و دانش تخصصی، نقشی اساسی در تعالی و موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. سطح آموزش و دانش سازمانی و توانمندی‌های علمی و تخصصی در کارکنان چنین سازمان‌هایی باید از آن سطح کیفیت و کارآمدی بالایی برخوردار باشد تا بتوانند وظایف محوله را در صحنه‌های حساس مأموریتی، با دقت لازم به انجام رسانیده و نیز قادر باشند برای حل مشکلات کاری و مدیریت بحران‌های احتمالی به درستی تصمیم‌گیری نمایند.

این مقاله با هدف مشخص کردن روش‌های تعیین نیازهای آموزشی، روش‌های اثربخشی آموزش و بررسی راه‌های تأثیر آموزش بر یادگیری و تبدیل آن به دانش سازمانی در واحدهای حفاظتی نگارش شده است. تحقیق از نظر هدف «کاربردی» و از لحاظ روش «توصیفی» و جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای انجام شده است. با مطالعه و بررسی‌های صورت گرفته؛ ایجاد تحول در تعیین نیازمندی‌ها، روش اجرا، کاربردی نمودن آموزش‌ها و نحوه تبدیل آن‌ها به دانش سازمانی، امری ضروری می‌باشد. برابر یافته‌های این تحقیق؛ اثربخش نمودن چرخه مدیریت دانش، کاربردی و به‌روز نمودن محتوا و متون آموزشی و استمرار کسب تجربه‌های ارزشمند کارکنان حفاظتی و اشتراک‌گذاری مؤثر آن‌ها، بسیار لازم می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

آموزش / اشتراک‌گذاری / توانمندی / مدیریت دانش.

1. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

لازمه افزایش دانش تخصصی در سازمان‌های حفاظتی، داشتن سازوکار آموزشی کارآمد می‌باشد. برای اینکه این سازمان‌ها بتوانند دانش و تخصص اطلاعاتی مورد نیاز کارکنان خود را فراهم نمایند، ضرورت دارد که در ابتدای امر، فرایند آموزشی خود را به صورت دقیق مورد مطالعه قرار داده، نیازمندی‌های آموزشی را شناسایی و با کارآمد نمودن نظام آموزشی، آموزه‌های تخصصی کارکنان را به شایستگی به آنان ارائه و توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد را به سطح بالایی برسانند. یکی از روش‌های افزایش توانمندی کارکنان اطلاعاتی، آن است که کارکنان جدید و یا کم‌تجربه بتوانند ماحصل سال‌ها تجربه و آموخته‌های ارزنده کارکنان کارآموده و مجرب را در یک نظامی منظم و منطقی دریافت نمایند که این نظام منظم همان سامانه آموزش می‌باشد.

آموزش، فعالیتی مبتنی بر یادگیری و ایجاد تغییرات ماندگار در افراد است. آموزش چنانچه بخواهد به دانش سازمانی تبدیل گردد باید قابلیت ایجاد تغییر را در کارکنان داشته باشد. در بستر و فرایند آموزشی باید اطلاعات و دانستی‌های مورد نیاز از یاددهنده به یادگیرنده منتقل و تغییرات ماندگاری را در دانش‌پژوهان ایجاد نماید. مطالب و تعالیمی که امروزه در قالب کلاس‌ها و دوره‌های مختلف برنامه‌ریزی و به دانش‌آموختگان آموزش داده می‌شود، به مرور زمان و در فاصله‌ای کوتاه تغییر کرده و اطلاعات و موضوع‌های جدیدی جایگزین مطالب قبلی می‌شود که بر این اساس لازم است با توجه به تهدیدها و توطئه‌های مختلف امنیتی و مشکلات روزافزون؛ دانش و آموزش‌های مورد

نیاز کارکنان شاغل در سازمان‌های حفاظتی به‌روز شده و آنان همگام با تهدیدهای امنیتی، آموزش‌های تخصصی لازم را فراگرفته و بتوانند با اقتدار و آگاهی و بصیرت در مقابل این تهدیدها تصمیم‌گیری و مشکلات سازمانی را به‌طور اثربخش برطرف نمایند.

الف. کلیات

1/الف. بیان مسئله

در حال حاضر اجرای برنامه‌های آموزشی با شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود. در ابتدای استخدام کارکنان در محافل آموزشی تخصصی (دانشگاه و یا مراکز آموزشی) حاضر و دروس عمومی و تخصصی رسته شغلی خود را فرا می‌گیرند. در کنار آموزش‌های تخصصی دانش‌آموختگان نسبت به آموزش و کسب مهارت‌های مورد نیاز (شنا، رانندگی و...) اقدام می‌نمایند. بعد از تخصیص افراد به سازمان، این افراد دوره آموزشی توجیهی و بدو ورود را در مرکز آموزش تخصصی سازمان طی می‌نمایند و با مهارت‌های مختلف کاری آشنا و سپس افراد به واحدهای محل خدمت معرفی و شروع به کار می‌کنند. این کارکنان در گام دیگر در کنار کارکنان و افسران با تجربه قرار می‌گیرند و به‌صورت استاد - شاگردی، بخش دیگری از نیازهای آموزشی خود را تأمین می‌نمایند. این افراد، در طول خدمت و در مقاطع و مراحل مختلف خدمتی (برابر قوانین و مقررات مربوط) به مجتمع آموزشی فراخوان شده و دوره‌های آموزشی تکمیلی دیگری را که لازمه ارتقا و یا اخذ ترفیع‌های بعدی است، طی می‌نمایند. با این همه، با بررسی و ارزیابی به عمل آمده از عملکرد این طیف و مصاحبه با مسئولان مستقیم آنان، ارتقای سطح آموزشی و ساختارمند نمودن فرایند تبدیل داده‌ها به دانش سازمانی ضروری می‌باشد.

2/الف. اهمیت و ضرورت تحقیق

کیفیت آموزش و مدیریت دانش در سازمان‌های حفاظتی نقش مهمی در کسب موفقیت‌ها و تحقق مطلوب هدف‌های سازمانی دارد. از طریق مدیریت دانش، دارایی‌های

گران‌سنگ سازمان تجمیع، سازماندهی و مورد بهره‌برداری قرار خواهد گرفت. طی مراحل شش‌گانه مدیریت دانش نیازمندی‌های دانشی سازمان شناسایی شده و پس از آن نسبت به تأمین و تهیه دانش تخصصی مورد نیاز کارکنان اقدام خواهد شد. امروزه به دلیل هجوم گسترده اطلاعاتی و امنیتی دشمنان، داشتن رویکرد علمی و دانشی در رسیدگی به مسائل و مشکلات سازمانی و تحقق مأموریت‌های خطیر حفاظتی، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. با این نگاه و در چنین شرایطی، دانش حفاظتی سرمایه عظیم و منبع قدرتمندی برای کارکنان حفاظت محسوب شده که برای تأمین و بهره‌برداری و توسعه آن، لازم است تدبیر مؤثری اندیشیده شود.

امروزه آموزش تخصصی و دانش سازمانی به دلیل کارکرد ارزنده و قابلیت زیاد خود در حل مسائل سازمانی، بایستی به‌طور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد و برای ساماندهی این ثروت بزرگ و منبع قدرت، لازم است سازوکار مؤثری طراحی شود. بر این اساس ضرورت دارد ساماندهی آموزش و دانش حفاظتی و مدیریت بر آن از گام اول (شناسایی دانش مورد نیاز کارکنان) تا مرحله کسب، توسعه، به‌کارگیری، اشتراک‌گذاری و نگهداری آن مورد مهندسی مجدد قرار گیرد و به‌صورت خاص اهتمام جدی برای به‌کارگیری و توسعه آن به عمل آید.

دانش حفاظتی برای سازمان تولید ثروت می‌نماید، سرمایه‌های ارزشمند فکری و تجربی را تجمیع و اقتدار و بهره‌وری سازمانی را به تعالی می‌رساند. مدیریت دانش حفاظتی یک عامل اساسی و راهبردی برای سازمان‌های مربوط محسوب می‌شود و اجازه می‌دهد که سرعت این سازمان‌ها برای رویارویی با چالش‌ها و مقابله با تهدیدهای پیچیده جدید افزایش یابد. البته این قابلیت ستودنی ممکن نخواهد شد، مگر از طریق بهره‌برداری از ارزشمندترین منبع قدرت سازمانی؛ یعنی دانش گروهی، چگونگی انجام کار، نبوغ و تجربیات و یا همان سرمایه فکری و خرد جمعی کارکنان حفاظتی.

3/الف. هدف‌های تحقیق

هدف اصلی: تعیین راه‌های ارتقای کیفیت آموزش و دانش در سازمان‌های حفاظتی.

هدف‌های فرعی:

1. تعیین روش‌های برآورد و تعیین نیازمندی‌های آموزشی در سازمان‌های

حفاظتی؛

2. تعیین روش‌های اثربخشی آموزش در سازمان‌های حفاظتی؛

3. تعیین راه‌های تبدیل اطلاعات سازمانی به دانش حفاظتی.

4/الف. سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی: راه‌های ارتقای کیفیت آموزش و دانش در سازمان‌های حفاظتی کدام است؟

سؤال‌های فرعی:

1. روش‌های برآورد و تعیین نیازهای آموزشی در سازمان‌های حفاظتی کدام است؟

2. روش‌های اثربخشی آموزش در سازمان‌های حفاظتی کدام است؟

3. راه‌های تبدیل اطلاعات سازمانی به دانش حفاظتی کدام است؟

ب. ادبیات نظری

1/ب. تعاریف و اصطلاحات

• آموزش

از نظر لغوی به معنای، آموختن، یاد دادن، تعلیم (انصاف‌پور، 1373: 18) و در اصلاح کوششی است نسبتاً منظم برای انتقال دانش یا مهارت از شخصی که می‌داند یا می‌تواند کاری را انجام دهد، به شخص یا اشخاصی که نمی‌دانند یا نمی‌توانند آن را انجام دهند (دعایی و همراهان، 1377: 8).

• یادگیری

از نظر لغوی به معنای عمل یادگیرنده، فراگیری، عمل با تجربه یا علم و فنی که دانش‌آموز یا شاگرد از معلم یاد گیرد (انصاف‌پور، 1373، 1300) و در اصطلاح عبارت است از ایجاد تغییری نسبتاً دائمی بر اثر تجربه. این کار را می‌توان از طریق تجربه مستقیم (اجرای عملی) یا غیرمستقیم (مشاهده) انجام داد (شیمون ال و همراهان، 1381: 249).

- تعلیم

از نظر لغوی به معنای آموزش، علم آموختن (انصاف پور، 1373، 225) و در اصطلاح عبارت است از فراهم آوردن زمینه رشد و شکوفایی استعدادهای ذهنی انسان که در هر آموزشی صورت می‌گیرد و یکی از استعدادهای ذهنی به فعلیت می‌رسد تا آنجا که اگر چنان استعدادی در کار نبود، چنین آموزشی هم صورت نمی‌گرفت (سیف، 1382: 191).

- دانش

از نظر لغوی به معنای عمل واقع دانستن، معرفت، دانایی، آنچه که از فرضیات که به تجربه ثابت شده است (انصاف پور، 1373: 415)؛ و در اصطلاح دانش را می‌توان آمیخته‌ای از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام‌دار دانست که چهارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری بهتر از تجربیات و اطلاعات جدید و همچنین قضاوت ارائه می‌نماید (اخوان، 1389: 15-16) و یا دانش مجموعه مناسب و ساخت‌یافته‌ای از اطلاعات را گویند که حتماً مفید و مورد استفاده می‌باشد.

- دانش حفاظتی

به نظر نگارنده، منظور از دانش حفاظتی در این تحقیق، مجموعه عوامل توانمندسازی کارکنان حفاظتی است که آنان را قادر می‌سازد در عرصه‌های مختلف مأموریتی با آگاهی و شناخت کامل مسائل را تجزیه و تحلیل نموده و به‌طور دقیق، جامع و صحیح، تصمیم‌گیری و اقدام نمایند. با این بیان، کلیه آموزش‌های تخصصی حفاظتی و تجارب ارزنده کارکنان، باورها و ارزش‌های آنان که در سیر انجام مأموریت حساس سازمانی مفید بوده و در حل مسائل جدید مورد استفاده مؤثر قرار گرفته است را دانش حفاظتی می‌گویند.

- بهره‌وری

از نظر لغوی عبارت است از بهترین استفاده از زمان و امکانات موجود برای رسیدن به هدفی معین، فرآوری (انوری، 1385: 188) و در اصطلاح عبارت است از اینکه سازمان در قبال مقدار معینی از محصول به چه نسبتی از منابع تولیدی استفاده می‌کند (طاهری، 18).

2/ب. جایگاه آموزش و دانش در دین مبین اسلام

1. دیدگاه قرآن کریم

از نظر اسلام، مدیریت یک تشکیلات به کسی واگذار نمی‌شود که صرف‌نظر از ایمان و اعتقاد به ارزش‌های مکتبی، دانش اداره و آگاهی‌های لازم را نسبت به آن تشکیلات داشته است. این موضوع را می‌دانیم که گاهی یک سازمان و یا تشکیلات، نیاز به آگاهی‌های فنی دارد و در بعضی از سازمان‌ها، هم دانش فنی و هم دانش اجتماعی و سیاسی لازم است که در هر صورت، مدیر آن مجموعه، باید برخوردار از دانش‌های مورد نیاز باشد که امروز این‌گونه آگاهی‌ها را «تخصص» می‌نامند. اسلام این اصل عقلی را که «باید کار را به کاردان سپرد» قبول دارد و در تعلیمات خود چنین آموزش می‌دهد که اداره امور در بخش‌های گوناگون جامعه، باید به کسی سپرده شود که دانش آن کار را داشته باشد و به اصطلاح اهل فن باشد.

«اجعلنی علی خزائن الأرضِ اِنِّی حَفِیْظٌ عَلِیْمٌ؛ مسئولیت و مدیریت خزینه‌ها و دارایی‌های این سرزمین را به من بسپار، چون امانت‌دار و دانایی به کار هستم» (یوسف، 55). حضرت یوسف در این سخن به دو صفت اساسی تکیه کرده است:

- حفیظ: (امانت‌داری) ایمان؛

- علیم: (آگاهی و علم) تخصص (تقوی، 1386: 179).

«... یَرَفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ؛ خداوند کسانی را که ایمان آورده‌اند و کسانی را که علم به آنان داده شده، درجات عظیمی می‌بخشد؛ و خداوند به آنچه انجام می‌دهید آگاه است!» (مجادله، 11).

خداوند در جواب کسانی که می‌گفتند چرا قرآن یکباره نازل نمی‌شود، می‌فرماید: «لُنُنَّبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِیْلًا؛ قرآن را به تدریج نازل کردیم تا این ارتباط دائمی باعث دلگرمی پیامبر شود» (فرقان، 32).

2. دانش و آگاهی از منظر معصومین (علیهم السلام)

پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «مَنْ عَمِلَ عَلَى عِلْمٍ غَيْرِ كَانَ مَا يَفْسِدُ أَكْثَرَ مِمَّا يَصْلِحُ؛ کسی که بدون آگاهی و دانش، کاری را انجام دهد، فسادش بیشتر از صلاحش خواهد بود» (اصول کافی، ج 1: 47). همچنین ایشان می‌فرماید: «بهترین صدقه این است که انسان علمی را بیاموزد و سپس آن را به برادر دینی خود آموزش دهد» (میزان الحکمه، 4497).

امام علی (ع) می‌فرماید: «علم با عمل هم‌آغوش است، هر که بداند، عمل کند و هرکس عمل کند، بداند؛ علم عمل را صدا می‌زند، اگر پاسخی داد، می‌ماند و گرنه می‌رود» (نهج البلاغه، حکمت 372).

امام صادق (ع) می‌فرماید: «انجام دهنده‌ای که به غیر بصیرت و آگاهی حرکت نماید، مانند آن رونده‌ای است که بر بی‌راهه می‌رود و چنین شخصی سرعت حرکتش جز دوری از مقصد، چیز دیگری نیست» (اصول کافی، ج 1: 44).

همچنین ایشان می‌فرماید: «اگر مردم می‌دانستند که علم چه فایده‌ای دارد، هر آینه در جست‌وجوی آن بر می‌آمدند، اگرچه در راه آن خون بریزند و در ژرفای دریاها فرو روند» (میزان الحکمه، 4489).

3/ب. تبارشناسی مدیریت دانش

1. چیستی مدیریت دانش

لازمه مدیریت دانش، وجود فرهنگی است که ایمان به اشتراک‌گذاری و تفکر جمعی را ترویج کند. البته فرهنگ به‌تنهایی کارهای مهم مبتنی بر مدیریت دانش را پیش نمی‌برد. مدیریت دانش، بالابردن خرد جمعی است که باعث افزایش قدرت پاسخگویی و نوآوری می‌شود. مدیریت دانش افراد را قادر می‌سازد تا در موقعیت ناشناخته و پیش‌بینی نشده، اقدام آگاهانه‌ای انجام دهند. مدیریت دانش عنصر اساسی برای یک راهبرد کسب و کار است که اجازه می‌دهد سرعت سازمان برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های جدید بازار افزایش یابد؛ این کار از طریق بهره‌برداری از ارزشمندترین منبع یعنی دانش جمعی چگونگی انجام کار، نبوغ و تجربیات یا همان سرمایه‌های فکری انجام می‌گیرد. مدیریت

دانش ابزاری را ارائه می‌دهد تا سرمایه فکری دائماً جمع‌آوری و ساماندهی شود (فراپائولو، 1388: 16).

2. تبدیل اطلاعات به دانش

برای اینکه اطلاعات به‌عنوان دانش تلقی شود، باید سه معیار وجود داشته باشد:

- دانش مرتبط است و به‌صورت یک مجموعه (خرد جمعی) متشکل از تجربیات و نقطه نظرات گوناگون است؛
- مدیریت دانش تسریع‌کننده کار بوده و به انجام بهتر آن کمک می‌کند؛
- دانش در محیط‌هایی که قبلاً با آن مواجه نشده‌ایم، کاربرد دارد. اطلاعات هنگامی به دانش تبدیل می‌شود که برای مقابله با موقعیت جدیدی که قبلاً با آن برخورد نکرده‌ایم، به کار گرفته شود. اطلاعاتی که صرفاً از یک طرح و تجربه قبلی گرفته شده باشد، دانش نیست، زیرا فاقد نوآوری است (همان، 20).

3. دانش و ارتباط آن با اتخاذ و اجرای تصمیم

جدای از اینکه بعضی از نویسندگان تفاوتی واضح بین دانش و اطلاعات قائل نمی‌شوند؛ ولی واقعیت این است که اطلاعات جزئی از دانش است. هر دوی آن‌ها (یعنی دانش و اطلاعات) برای تفسیر مسائل سازمانی و جهت‌دهی به این مسائل به کار می‌روند. دانش پایه فعالیت‌های سازمانی است، یا به‌عبارتی دیگر فعالیت‌های سازمانی منجر به تولید دانش می‌شوند که برای ادامه حیات و اقدامات آینده سازمان تأثیر فراوانی دارد. تأثیر دانش و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و تئوری‌های اتخاذ تصمیم، سال‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. تصمیمات شخصی که گاه با دانش ناقص افراد و عدم قطعیت آینده اتخاذ می‌شود، سبب کاهش درایت در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. البته اخیراً انبوه اطلاعات موجود در شبکه‌های اطلاعاتی و فضاهاى مجازی نیز به این مطلب دامن می‌زند (اخوان و باقری، 1389: 86).

4. دانش در سطح سازمان

دانش همچنین به عنوان خروجی یادگیری سازمانی، که توسط همه یا حداقل تعدادی از اعضای کلیدی سازمان درک شده است، مطرح می‌شود. این دیدگاه، دانش سازمانی را از دانش انفرادی جدا می‌سازد. علاوه بر این، سازمان‌ها فعالیت‌هایشان را بر پایه دانسته‌هایی که به آن‌ها معتقدند و همچنین بر پایه نظرات اعضای سازمان و ارزش دانش آن‌ها، انجام می‌دهند. دانش و اطلاعات از این دیدگاه جزئی از چرخه تولید اطلاعات در سازمان‌ها هستند (اخوان و باقری، 1389: 86).

4/ب. پلیس جامعه‌محور و پلیس دانش‌محور

یکی از دستاوردهای کلان ناشی از حرکت به سوی «دانش‌محوری» رویکرد جدیدی به نام «پلیس جامعه‌محور» است. این رویکرد در سایه بازنگری مفصل و جامع نسبت به «امنیت اجتماعی» و خاستگاه کنونی و تفاوت این خاستگاه با خاستگاه گذشته آن و نیز نتایج (دانش) حاصل از ارزیابی عملکرد چندین ساله پلیس و درک کاهش مداوم کارآمدی و اثربخشی روش‌های جاری و مرسوم سازمان‌های پلیسی و در نتیجه احساس ضرورت تغییر به «جامعه‌محوری» مورد اتخاذ قرار گرفته است.

نمونه در حال تحقق این رویکرد در پلیس ایران قابل مشاهده است. پلیس ایران همراه با برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور و در پی تغییرات اساسی و گسترده در پارامترهای اجتماعی جامعه ایران چون «انفجار جمعیت»، «انفجار اطلاعات»، «انفجار انتظارات»، ضرورت بازنگری در درون سازمان و ارزیابی الگوهای پلیس را پذیرا شده و با تغییر نقش خود به «نهاد واسط» بین مردم و حاکمیت به سوی جامعه‌محوری گام نهاد. از اقداماتی که می‌توان در راستای دانش‌محوری پلیس ایران برشمرد، درک ضرورت و اهمیت بهره‌گیری از مدل‌های استراتژیکی و اجرای «طرح راهبردی ناجا» است. در سایه این طرح پلیس ایران در سایه واقعیات پیرامونی و تغییر الگوهای جرم و تهدیدهای پیش روی «امنیت اجتماعی» و فرصت‌ها، به دانش‌های مستدلی دست یافته و با تدوین یک

چشم‌اندازی ده‌ساله درصدد است، با حداکثر تلاش برای عملیاتی کردن طرح راهبردی مزبور، اثربخشی خویش را در آینده تضمین نماید (احمدوند به نقل از روحانی، 1388: 37).

5/ب. مدیریت دانش در سازمان‌های پلیسی

توجه به تعاریف، ویژگی‌ها و اصول دانش و مدیریت دانش به ما می‌نمایاند که گرایش به سوی توسعه آن در سازمان‌ها، ضرورتی غیرقابل اجتناب بوده و بلکه اهتمام به آن یکی از شروط لازم (و نه کافی) بقا و اثربخشی در عصر کنونی می‌باشد. به عبارت دیگر، درک فراگیری مطلوبیت‌های مدیریت دانش که شامل همه حوزه‌های زندگی و کار انسان‌ها و همچنین همه ارکان و زیرسیستم‌های جامعه می‌باشد. بسترساز اعتقاد کامل به ضرورت وجود آن در حوزه‌های امنیتی به‌ویژه امنیت عمومی و انضباط اجتماعی است.

به اعتقاد آنکه «امنیت» پیش‌نیاز بشر بر نیازهای سه‌گانه حیات تعبیر می‌شود، هرگونه تدبیر و اقدامی که منجر به تأمین اثربخش‌تر و کامل‌تر آن بشود، همواره مورد علاقه بشر می‌باشد. بر این اساس، سازمان‌های پلیسی که به‌عنوان اولین نهاد و ارگان حکومتی که متولی امر تأمین و حفظ و ارتقای امنیت عمومی جامعه تلقی می‌شوند و از منظر تقسیم کار ملی، وظیفه حفظ و نگهداری شهروندان در قبال تهدیدهای مختلف علیه جان و مال آنان را به عهده دارند، همانند دیگر زیرسیستم‌های جامعه از اصول و قوانین علوم مدیریتی که ناظر به حداکثر موفقیت سازمان‌ها در تحقق «رسالت اجتماعی»‌شان می‌باشد، تبعیت می‌کند.

از منظر یکی از حوزه‌های علم مدیریت یعنی ادبیات مدیریت استراتژیک، یک سازمان پلیسی در هر لحظه با فرصت‌ها و تهدیدهای خاصی مواجه بوده و با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی خود به مقابله با فرصت‌ها و تهدیدها می‌پردازد.

تلفیق ادراکی این اصل علمی با واقعیات دنیای کنونی که مهم‌ترین آن‌ها پیچیدگی فضاها و محیط‌هاست، تغییر رویکرد استراتژیکی یک سازمان پلیس را یادآور می‌شود.

این تغییر رویکرد به‌ویژه بیشتر متوجه چگونگی مکانیزم پایش محیطی توسط این سازمان‌هاست و سپس پایش محیط درونی. همچنان که در ادبیات مدیریت دانش یکی از

ویژگی‌های دانشوری سازمان‌ها میزان اهتمام آن‌ها به استمرار پایش محیطی و تحلیل شکاف دانشی است. بدین مفهوم که سازمان‌ها بایستی به گونه‌ای مؤثر (و نه تنها مداوم) درحال تحلیل شکاف بین آنچه که می‌دانند و آنچه که بایستی بدانند، باشند. از همین رو نیروی انتظامی در راستای همراهی با برنامه‌های توسعه کشور و همچنین مشارکت در تحقق سند چشم‌انداز ایران 1404 کشور و باتوجه به الگوهای تغییر در واقعیات پیرامونی خود، نوعی چرخش هوشمندانه‌ای را در الگوها، متدولوژی‌ها، روش‌ها و فرایندهای مأموریتی خود آغاز نموده است (غیاثوند، 1388: 63-61).

6/ب. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تحقیقات بسیاری انجام شده است. معمولاً اولین گام برای اجرای یک سیستم، شناخت عوامل کلیدی موفقیت آن سیستم می‌باشد. در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز عواملی وجود دارند که نقش مهم و حیاتی‌تری را نسبت به سایر عوامل ایفا می‌کنند. عوامل کلیدی موفقیت، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز قوا حول محورهای اصلی، روند اجرای سیستم مدنظر تسهیل و تسریع گردیده و از اتلاف منابع جلوگیری شود. «روکارت» عوامل کلیدی موفقیت را شامل تعدادی محدودی از حوزه‌ها می‌داند که نتایج رضایت بخش آن‌ها، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز را برای فرد، واحد، گروه یا سازمان تضمین کرده و به عبارتی ایجاد ارزش نماید. «مانی» عوامل کلیدی موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها را فرهنگ، سازمان، راهبرد، سامانه‌های مدیریت دانش و زیرساخت IT، فرایندها و اقدامات مؤثر و سیستماتیک معرفی کرده است (اخوان و باقری، 1389: 57).

7/ب. ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های حفاظتی

همان‌گونه که بسیاری از صاحب‌نظران بیان داشته‌اند، عصر حاضر عصر سازمان‌های دانایی‌محور است. سازمان‌هایی که بر سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان خود تأکید دارند. امروزه یافته‌های تحقیقاتی در سازمان‌های مختلف دنیا نشان می‌دهد که کیفیت کار

کارکنان و مدیران، چگونگی همکاری و یاری آن‌ها و زمینه مشترکی که تصمیم‌گیری می‌کنند، بهترین عوامل را از عوامل عادی و سامان موفق را از ناموفق متمایز می‌کند. هم‌اکنون بیشتر سازمان‌های استراتژی مدیریت دانش را به‌عنوان پایه اساسی توان قابل رقابت، و الگوی رشد پایدار را نیز به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های سازمانی و مدیریتی به‌کار می‌برند (یکتایی به نقل از مهرعلیزاده و عبدی، 1388: 5).

با این وجود سازمان‌های حفاظتی نیز همگام با سازمان‌های دانش‌محور می‌بایست روند روبه‌رشد توسعه را در پیش گیرند و همگام با عصر فناوری اطلاعات ضمن به‌روزرسانی دانش خود، با مدیریت منطقی آیندگان را نیز از آن بهره‌مند سازد. پس ضرورت مدیریت دانش در این سازمان‌ها یک امر حیاتی می‌باشد.

8/ب. شناسایی و تولید دانش حفاظتی

ایجاد و خلق دانش، به توانایی سازمانی در زمینه ایجاد و خلق راه حل‌ها و ایده‌های کارآمد و جدید اشاره دارد. از طریق شکل دهی و ترکیب مجدد دانش جدید سازمان با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید. ذخیره‌سازی دانش، مشتمل بر تبدیل نمودن دانش به شکل قابل فهم برای آیندگان، به‌منظور استفاده آتی از آن می‌باشد. به‌طور کلی، این مرحله به مستندسازی دانش جدید و ذخیره‌سازی آن اشاره دارد به‌گونه‌ای که کلیه ذی‌نفعان بتوانند به سادگی از این دانش بهره گیرند.

امروزه شناسایی دانش در سازمان‌ها هر ساله با جمع‌آوری نیازمندی‌های رده‌های تابعه انجام می‌شود و در این راستا دفاتر تحقیقات کاربردی و آموزش این نیازمندی‌ها را جمع‌آوری و در راستای آن برنامه‌ریزی لازم را برای آموزش علوم مورد نیاز انجام می‌دهند. سوابق و پژوهش‌های انجام شده، حاکی از تلاش لازم برای تولید دانش جدید حفاظتی دارد و باتوجه به نیازمندی مراکز آموزش به منابع جدید و به‌روز حفاظتی، تولیدات علمی موجود جوابگوی نیازها نبوده و لازم است در این راستا اهتمام بیشتری به عمل آید (یکتایی، 1392: 35).

9/ب. عوامل مؤثر بر توسعه دانش سازمانی:

- عوامل زمینه‌ای: شامل محیط سازمانی، تسهیم دانش، جو سازمانی، فرهنگ اعتمادمحوری، فرهنگ سازمانی؛
- عوامل ساختاری: شامل ساختار سازمانی، الزامات ساختاری مؤثر، ساختار دانش اثربخش، راهبرد، آیین‌نامه‌های دانش، تدوین چشم‌انداز دانش، فناوری اطلاعات؛
- عوامل رفتاری: شامل یادگیری سازمانی، توانمندسازی سازمانی، نظام گرینش، منابع انسانی، تعهد سازمانی، آموزش (یکتایی، 1392: 162).

10/ب. آموزش و یادگیری

آموزش، تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری. البته بخش بزرگی از دانش فرد درباره وظایف شغلی به دور از عرصه فعالیت‌های آموزشی خاص صورت می‌گیرد، اما اگر بخواهیم بدانیم چه فنون آموزشی می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشند، ابتدا لازم است ببینیم افراد چگونه فرا می‌گیرند. سپس نشان خواهیم داد که آگاهی از اصول یادگیری چگونه می‌تواند در سازماندهی تجارب مفید آموزشی کارآمد باشد (شیمون ال و...، 1381: 249).

1. ویژگی‌های یادگیری و آموزش

الگوی یادگیری اجتماعی و اصول یادگیری به ما می‌گویند که آموزش باید: برای فراگیرنده الگویی را فراهم آورد تا آن را پی بگیرد، هدف‌های معینی را برقرار کند تا به آن‌ها دست یابد، فرصتی را فراهم آورد تا مهارت‌های خود را تکامل بخشد، بازخوردهایی را ایجاد کند تا از چگونگی پیشرفت خود آگاه شود و سرانجام او را تشویق کند تا مهارت‌های کسب شده را به شغل خود انتقال دهد. این توصیه‌ها باید مدیر منابع انسانی را در طرح‌ریزی و اجرای هر یک از دوره‌های آموزش کارکنان هدایت کند (شیمون ال و همراهان، 1381: 255).

2. یادگیری سازمانی

سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آن‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته‌های اصولی متخصص شوند. هر عضو سازمان به‌جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش نماید، باید پیوسته مطالب جدیدی را بیاموزد و بتواند در حوزه فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند. به‌عبارت دیگر، مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آن‌ها بر نمی‌آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه‌آموزی و با آزمون و خطا حاصل می‌شود (اخوان و باقری، 1389: 20).

یادگیری سازمانی در ابتدا در دیدگاه دانشی و مدل‌های ذهنی نمایان می‌شود و سپس در دانش و تجربیات گذشته که در حافظه سازمانی قرار دارد، پدیدار می‌گردد. یادگیری سازمانی به تغییر به‌عنوان جزئی از فرایندهای سازمانی نگاه می‌کند و به‌طور غیرمستقیم، مدیریت تغییر در یادگیری سازمانی به‌عنوان شایستگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. یادگیری سازمانی می‌تواند دانش شخصی را به دانش سازمانی تبدیل نموده و آن را به دو دسته یادگیری در سطح فرد (مانند یادگیری گروهی) و یادگیری در سطح کلان (مانند یادگیری سطح سازمانی) تقسیم‌بندی نماید.

3. مزایای آموزش:

- هیچ‌کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌ها و زیر و بم‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هرکس کار را به خوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازدهی کارکنان می‌گردد؛
- آموزش، خاص افراد تازه‌وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی ترتیب داد. تمام کارکنان در طول عمر

کاری خود باید به‌طور دائم و مستمر، آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند؛

- یکی از هدف‌های اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است؛

- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند؛

- آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تأمین نماید، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است؛

- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر، افزوده خواهد شد. همچنین داشتن مهارت‌های ویژه و سودمند موجب می‌شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می‌گردد (سعادت، 1380: 175-174).

4. تعیین نیازهای آموزشی

در مواردی، برنامه‌های آموزشی تنها از روی رقابت و هم‌چشمی با دیگران یا به دلیل وجهه‌ای که این‌گونه برنامه‌ها پیدا کرده‌اند، برگزار می‌گردند. تجربه نشان داده است که چنین برخورد سطحی و نامعقولی با مسئله آموزش، معمولاً نتیجه‌ای جز اتلاف وقت و هدر رفتن منابع ندارد. برنامه‌های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا کنیم که مطمئن باشیم می‌تواند به حل مشکلات، کمک مؤثری بنماید، بنابراین عاقلانه‌ترین راه برای تصمیم‌گیری درباره مسائل مربوط به آموزش کارکنان باید براساس بررسی و مطالعه کامل کل سازمان باشد. با شناخت سازمان و مسائل موجود در آن خواهیم دانست که آموزش کارکنان، چگونه می‌تواند به ما در رفع این مشکلات کمک نماید. البته آموزش را

نباید حلال هر مشکلی دانست. برای مثال اگر میزان بازدهی یکی از کارکنان پایین باشد، شاید بتوان با آموزش مهارت‌های لازم به او مشکل را حل کرد، ولی ممکن است بازدهی پایین فرد ارتباطی با فقدان آموزش نداشته باشد و از نقص وسایل، کهنگی ابزار کار، یا طراحی غلط سیستمی که وی در آن قرار گرفته است، ناشی شود. پس اولین قدم در تجویز آموزش به‌عنوان راه حل، تشخیص مسائل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آنهاست. معمولاً از طرق زیر می‌توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان: با توزیع پرسشنامه یا به‌وسیله مصاحبه، مسائل و مشکلاتی که به‌نظر آنها از فقدان آموزشی ناشی می‌شود، مشخص و نیازهای آموزشی معین می‌گردد (سعادت، 1380: 176).
- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است: از قبیل گسترش فعالیت‌ها، ارائه خدمات یا تولیدات جدید، احداث کارگاه‌ها و کارخانه‌های جدید، استفاده از تکنولوژی جدید، تجدید ساختار سازمان، استخدام نیروهای جدید (همان).

5. تجزیه و تحلیل شغل برای تعیین نیازهای آموزشی

یکی از روش‌های تعیین نیازهای آموزشی، مطالعه شغل می‌باشد. این روش، به‌خصوص برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان تازه‌وارد به سازمان بسیار مناسب است. ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به‌وسیله آن نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. در اینجا عملکرد کارکنان شاغل در سازمان بررسی می‌گردد تا معلوم شود آیا می‌توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل تولید کم یا ضایعات زیاد را حل نمود. روش تعیین نیازهای آموزشی به‌وسیله ارزیابی عملکرد کارکنان شامل ده مرحله است (همان، 178):

- مرحله اول: ارزیابی عملکرد

نخست باید معلوم شود آیا میان آنچه از فرد انتظار می‌رفته و آنچه در واقع انجام

گرفته، اختلافی وجود دارد یا خیر؟

- مرحله دوم: برآورد هزینه آموزشی

هزینه‌هایی که برای بهبود عملکرد کارمند باید متحمل شد یا منافع و مزایایی که از این راه به دست می‌آید مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود که آیا اصولاً این کار به صرفه است یا خیر.

- مرحله سوم: تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم

تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد.

باید مشخص گردد که آیا فرد نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد یا نمی‌تواند. این موضوع با پاسخ به این سؤال‌ها مشخص می‌شود: 1. آیا فرد به کارش وارد است؟ 2. آیا اگر فرد بخواهد، می‌تواند کارش را خوب انجام دهد؟ 3. آیا فرد می‌خواهد که کارش را خوب انجام دهد؟

- مرحله چهارم: تنبیه یا پاداش

اگر فرد می‌تواند ولی نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، چاره، تنبیه (به دلیل عملکرد ضعیف) یا تشویق (به امید عملکرد بهتر) است.

- مرحله پنجم: تعیین استاندارد

اغلب، عملکرد کارکنان در حد مطلوب نیست؛ زیرا کارکنان اصولاً از حد و استاندارد می‌گذرند که برای هر کار مشخص شده است، بی‌خبرند یا فکر می‌کنند عملکردشان، خوب و در سطح استاندارد می‌باشد. پس در این مرحله باید استانداردهای عملکرد، مرور شوند و مورد تجدید نظر قرار گیرند و ترتیبی داده شود تا کارکنان نیز بدانند که چه عملکردی در چه سطحی مورد انتظار است.

- مرحله ششم: از میان برداشتن موانع

در این مرحله، مشکلاتی که مانع از عملکرد بهتر می‌شوند، شناسایی و حذف می‌گردند. مثلاً باید دید آیا ابزار و وسایل مورد نیاز فرد در اختیار او قرار دارد یا خیر. در مواردی نیز با ساده‌تر و آسان‌تر کردن روش کار، به فرد کمک می‌شود که وظیفه‌اش را بهتر انجام دهد.

- مرحله هفتم: تمرین و ممارست

در مواردی عملکرد ضعیف ناشی از این است که بر اثر عدم کاربرد دانش یا مهارت خاصی که فرد زمانی آن را دارا بوده، توانایی استفاده از آن را از دست داده است. برای رفع این مشکل باید کارکنان را به تمرین مرتب مجبور کرد تا آن دانش یا مهارت به دست فراموشی سپرده نشود.

- مرحله هشتم: آموزش

اگر تشخیص داده شود که عملکرد ضعیف فرد را باید با آموزش رفع کرد و این تشخیص صحیح باشد، می‌توان با برقراری دوره‌های آموزشی مناسب و مؤثر، مشکل را حل کرد.

- مرحله نهم: طراحی مجدد شغل

در مواردی انجام شغل به شکلی که فعلاً شرح آن نوشته شده، مستلزم داشتن مهارت‌های گوناگونی است که امکان وجود همه آن‌ها در یک نفر به تنهایی، بعید یا غیر محتمل است. در این صورت باید با مطالعه مجدد شغل، طوری آن را طراحی کرد که انجام مؤثر آن از عهده یک نفر برآید.

- مرحله دهم: انتقال یا اخراج فرد

ممکن است که دلیل عملکرد ضعیف فرد، شغل نامناسبی باشد که برای او در نظر گرفته شده است. اگر بدین دلیل، فرد نمی‌تواند کارش را خوب انجام دهد، باید کار دیگری به عهده او گذاشت که تطابق بیشتری با استعدادها و توانایی‌های واقعی و بالقوه‌اش داشته باشد، ولی اگر این روش و روش‌های دیگری که به آن اشاره شد مؤثر نباشد، تنها راه باقیمانده، خاتمه خدمت و اخراج فرد خواهد بود (همان، 180-179).

6. هدف‌های برنامه‌های آموزشی:

- بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات؛
- جلوگیری از بروز حوادث حین کار و کاهش ضایعات؛
- ایجاد ثبات سازمان؛

- تقویت روحیه کارکنان و افزایش رضایت شغلی؛
- تأمین ثبات شغلی و امنیت روانی؛
- بهنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان؛
- کمک به تغییر و تحولات سازمانی؛
- افزایش توان انطباق کارکنان و سازمان با شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی؛
- تقویت روحیه همکاری و همبستگی گروهی در بین کارکنان؛
- ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های کارکنان؛
- ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی آنان؛
- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه در کارکنان؛
- تغییر نگرش‌ها؛
- بالندگی نگرش‌ها؛
- مهیا ساختن فرصت‌های یادگیری و انگیزش به‌منظور رفع خستگی مفرط ناشی از کار؛
- تحقق و پیروی از اصول آموزش مداوم (ابراهیم‌زاده، 1389: 82).

7. روش‌های برگزاری آموزش

آموزش در هر سازمان می‌تواند به دو صورت متمایز ارائه شود که عبارت‌اند از: آموزش بدو خدمت و آموزش ضمن خدمت (همان، 66).

• آموزش بدو خدمت

منظور از آموزش پیش از خدمت، آن نوع آموزشی است که پیش از ورود فرد به سازمان به وی داده می‌شود تا شایستگی و توانایی‌های لازم را در او ایجاد کند و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش‌ها، رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی را مدنظر ندارد، بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان ویژه است. آموزش پیش از خدمت برحسب مدت آموزش، می‌تواند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد (کاری، 1383: 37).

- آموزش ضمن خدمت

همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی‌های کاری و مسائل و مشکلات آن، این نیاز را به وجود می‌آورد که کارمند آموزش‌هایی دقیقاً در ارتباط با وظیفه محوله دریافت دارد. ناتوانی آموزش کلاسیک و پاسخگویی به نیازهای ویژه و نیز تغییر و تحولات سریع در شیوه‌ها و تکنیک‌های اجرای کار، ضرورت آموزش ضمن خدمت را نشان می‌دهد.

این نوع آموزش در مدت زمان معین، در فضای آموزشی مناسب، طبق یک برنامه آموزشی و براساس هدف‌های معینی صورت می‌گیرد تا کارکنان را با وظایف شغلی خود و همچنین هدف‌های سازمان آشنا نموده و رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های حاکم بر سازمان و جامعه را در آنان ایجاد کند. آموزش ضمن خدمت برخلاف آموزش‌های کلاسیک با بزرگسالانی سروکار دارد که نیازهای حرفه‌ای و شخصی آنان اقتضا می‌کند که از برخی دانش‌ها و مهارت‌های جدید اطلاع یابند (همان).

8. روش‌های آموزش:

- روش‌های حضوری:

- روش کنفرانس؛
- سمینار؛
- سمپوزیوم؛
- روش کارگاهی؛
- قضایای اداری.

- روش‌های غیر حضوری:

- آموزش مکاتبه‌ای؛
- آموزش مشاغل؛
- آموزش از طریق فناوری؛

- آموزش از راه دور (جزینی، 1387: 125-123).

9. یادگیری افراد در محیط کار

روش‌های مختلفی برای یادگیری مهارت در محیط کار مطرح شده است، از جمله «گرب» به یازده روش زیر اشاره دارد:

- یادگیری به واسطه اشتباهات و عدم تکرار آن‌ها؛
- یادگیری به وسیله خودآموزی و خارج از محل کار؛
- یادگیری به واسطه تمرین و ارزش‌های فردی؛
- یادگیری به واسطه استفاده از تئوری و تمرین مهارت؛
- یادگیری به وسیله حل مسئله؛
- یادگیری به واسطه تعامل با دیگران؛
- یادگیری به واسطه برنامه‌ریزی باز دو طرفه؛
- یادگیری به واسطه طرفداری و حمایت همکاران؛
- یادگیری به واسطه معرفی رهبر به دیگران؛
- یادگیری به واسطه آموزش رسمی؛
- یادگیری به واسطه ممارست در تضمین کیفیت (چراغی، 1389: 42).

10. فرایند آموزش کارکنان

برای نیل به هدف‌ها، هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. دبستان، دبیرستان و دانشگاه، نظامی برای تربیت و آموزش دانش و معلوماتی است که افراد را برای ورود به اجتماع و خدمت مؤثر آماده می‌سازد، ولی افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند علاوه بر این معلومات، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به هدف‌های سازمان ایفا می‌کند (ابراهیم‌زاده، 1389: 59).

11. چرخه آموزش

باتوجه به ضرورت اجرای برنامه‌های آموزشی و مستمر، این آموزش‌ها به صورت یک چرخه می‌باشد. چرخه آموزش شامل اجزای مشروحه زیر است:

- تعیین و تعریف دقیق نیازهای آموزش کارکنان؛
 - تعیین و تعریف هدف‌های برنامه‌های آموزشی؛
 - طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی؛
 - اجرای برنامه‌های آموزشی؛
 - ارزشیابی برنامه‌های اجرا شده آموزشی (ابراهیم‌زاده، 1389: 60).
12. محاسن اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و افسران پلیس:
- ایجاد فرصت و امکان مناسب برای کسب موفقیت‌های شغلی؛
 - افزایش و توسعه انگیزه کار و تلاش؛
 - رشد اخلاقیات؛
 - افزایش بهره‌وری؛
 - احساس فردی ارزش بیشتر داشتن در سازمان و جامعه؛
 - افزایش اعتماد به نفس؛
 - کاهش خسارت و صدمات جانی - مالی در حین کار؛
 - احساس غرور و سربلندی؛
 - توسعه و بهبود شیوه‌های انجام کار؛
 - افزایش رضایت شغلی (همان).

11/ب. ادوار آموزشی درون سازمانی

1. ادوار آموزشی بدو ورود

کارکنان پس از جذب به سازمان، به منظور آشنایی با مأموریت و وظایف، فرهنگ و انتظارات سازمانی و همچنین برای آماده نمودن آنان برای خدمت در واحدهای تخصصی مختلف دوره عمومی را در مرکز آموزش طی می‌نمایند. زمان اجرای دوره حدود 1/5 ماه

بوده و از آنجایی که دوره مذکور مکمل ادوار مقدماتی طی شده قبلی می‌باشد و مدت آن هم از یک ماه بیشتر است، این دوره به جای یکی از دوره‌های تخصصی تکمیلی کارکنان محاسبه می‌گردد.

2. آموزش‌های حین خدمت

کارکنان به‌منظور افزایش دانش تخصصی و مهارت‌های کاری خود در طول خدمت، به عناوین مختلف به مرکز آموزش فراخوان و در قالب دوره‌های مختلف آموزش‌های لازم را طی می‌نمایند. دوره‌های یاد شده در فرصت‌های مختلفی تشکیل می‌شود و برای طی نمودن این دوره‌ها، دانش‌پژوهان در برخی موارد از خدمت جدا می‌شوند و یا دوره‌ها در زمان‌هایی برگزار می‌شود (بعد از ظهرها و...) که لطمه‌ای به ساعات خدمتی افراد وارد نشود. بعضی از دوره‌های ضمن خدمت به شرح ذیل می‌باشد:

- دوره‌های تخصصی تکمیلی: بعد از تصویب قانون استخدامی فعلی نیروی انتظامی، ادوار تخصصی سرپرستی، مقدماتی، عالی که به ادوار طولی معروف بودند، جای خود را به این دوره داده‌اند. کارکنان برای نیل به هر ترفیع و اخذ درجه بعدی، این دوره را طی نمایند. مدت برگزاری دوره حداقل یک ماه می‌باشد؛
- دوره‌های طولی: با تغییرات حاصل شده و اعتراض وارده بر نظام آموزشی حین خدمت (از سوی ستاد کل) مجدداً دوره‌های طولی در نظام آموزشی احیا شده و تغییراتی در سرفصل‌ها و مدت اجرای دوره‌ها به وجود آمده و در حال حاضر، دوره سرپرستی به مدت سه ماه و دوره عالی (حداقل سه ماه) برای کارکنان مربوط تشکیل می‌شود؛
- دوره‌های عرضی: به جز دوره‌های تخصصی تکمیلی و یا ادوار طولی، دوره‌های دیگری با عنوان ادوار عرضی برای افزایش توانمندی‌های علمی و مهارتی کارکنان برگزار می‌شود. مدت اجرای این دوره‌ها از سه روز تا یک ماه می‌باشد. از آنجاکه از تجمع برگزاری این دوره‌ها کفایت آموزشی برای

افراد ایجاد می‌شود، بر این اساس، طی نمودن چند دوره عرضی به‌عنوان یک دوره تخصصی تکمیلی برای کارکنان محاسبه می‌گردد. آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت دیگری در قالب کارگاه‌های تخصصی نشست‌های چهره به چهره و... در سطح سازمان برگزار می‌شود که هدف از برگزاری این دوره‌ها ارتقای مهارت‌های تخصصی و سطح آگاهی کارکنان می‌باشد (چراغی، 1390: 76-70).

12/ب. مبانی نظام آموزش در سازمان

نظام آموزشی سازمان تأثیرپذیر از عوامل متعددی است که برخی از عوامل اصلی آن را می‌توان به‌صورت زیر جمع‌بندی نمود:

1. فرامین فرماندهی معظم کل قوا و تدابیر سلسله مراتب؛
2. ابلاغیه‌های ستاد کل نیروهای مسلح؛
3. اساسنامه سازمان؛
4. قوانین آموزشی در نیروی انتظامی؛
5. ورود فناوری و تجهیزات جدید و پیشرفت‌های علمی و صنعتی و ضرورت آموزش آن‌ها در سازمان؛
6. آموزش در سایر سازمان‌های اطلاعاتی و حفاظتی موازی؛
7. قوانین و ابلاغیه‌های مربوط به قوه قضائیه و سازمان قضایی نیروهای مسلح؛
8. قوه مجریه (مصوبات وزارت کشور و وزارت تحقیقات و فناوری)؛
9. مأموریت‌های جدید (ابلاغ مأموریت‌های جدید به سازمان، نیاز به آموزش‌های جدید دارد)؛
10. یافته‌ها و پژوهش‌های جدید، دکترین‌ها و راهبردهای تغییریافته، تغییر در تهدیدها و... (چراغی، 1389: 12).

13/ب. مقدمات پیاده‌سازی مدیریت دانش

1. در زمینه فرهنگ سازمانی:

- استفاده از مدیران متخصص و متعهد؛
- تعامل با مراکز علمی تحقیقاتی مرتبط؛
- حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی، در فرهنگ سازمان به‌عنوان یک ارزش والا؛
- ایجاد بستر مطلوب فرهنگی در سازمان به‌منظور پرهیز همکاران از احتکار دانش؛
- آموزش مدیران و کارکنان در مورد مدیریت دانش؛
- تغییر نگرش مدیران سطح بالای سازمان نسبت به اثرات مثبت و مفید مدیریت دانش؛
- تشویق و ترغیب مدیران برای به‌کارگیری مدیریت دانش؛
- برگزاری نشست‌های علمی و هم‌اندیشی؛
- ایجاد و تقویت اتاق‌های فکر؛
- اقدام به انتقال تجربیات و توجه و تأکید بر جانشین‌پروری در همه سطوح.

2. در حوزه فناوری:

- بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته و به‌روز در زمینه مدیریت دانش؛
- توسعه آموزش‌ها و مهارت‌های شغلی در زمینه فناوری اطلاعات در بین افراد؛
- برگزاری سمینار مدیریت دانش در سازمان و تشریح اهمیت موضوع و تبیین زیرساخت‌های آن به‌منظور تغییر نگرش مدیران و فرماندهان.

3. در زمینه ساختار سازمانی:

- ایجاد دواير پژوهشی و تحقیقاتی در کلیه رده‌های سازمانی؛
- افزایش میزان تفویض اختیار به کارکنان در مورد انجام وظایفشان؛

4. در زمینه هدف‌ها و راهبرد سازمان:

- تدوین برنامه‌های راهبردی به مقوله تدوین و طراحی راهبردهای دانش هماهنگ با راهبرد کلان؛
- داشتن چشم‌انداز بلند مدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در پیاده‌سازی مدیریت دانش؛
- ایجاد امکانات کافی و تسهیل تبادل اطلاعات با سایر سازمان‌های داخلی و خارجی؛
- ایجاد پست سازمانی در سطح مدیریت و پیش‌بینی واحدی با عنوان مدیریت دانش (ولی‌خانی، 1392: 211).

نتیجه‌گیری و تجزیه و تحلیل

از کارکردهای اساسی مدیریت دانش در تمامی سازمان‌ها، بالابردن خرد جمعی و افزایش سطح آگاهی‌های کارکنان است. دانش در سازمان‌های حفاظتی سرمایه بسیار ارزشمندی است که از طریق آموزش و تجارب ارزنده کارکنان به وجود می‌آید. تبدیل اطلاعات و آموزه‌های کارکنان به دانش سازمانی، نیازمند داشتن سازوکاری کارآمد و پویا می‌باشد. برای تبدیل تجربه‌ها و آموزه‌های کارکنان به دانش حفاظتی، لازم است ابتدا چرخه دانش (شناسایی، کسب، توسعه، به‌کارگیری، اشتراک‌گذاری و نگهداری) به شایستگی مورد بازمهندسی قرار گیرد و در این مسیر کاستی‌ها و ضعف‌ها شناسایی و برطرف گردد. در صورت وجود یک مدیریت دانش حفاظتی کارآمد است که قدرت پاسخگویی و بروز اقدامات خلاقانه کارکنان افزایش می‌یابد و آنان قادر خواهند شد در موقعیت‌های ناشناخته، تصمیم‌های دقیق و درستی اتخاذ و اقدام نمایند.

با این حال، با مطالعه و بررسی فرایند آموزشی و دانشی (هدف‌گذاری، تعیین نیازمندی‌های آموزشی، اجرا، ارزیابی و اخذ بازخورد)، ارزیابی‌های صورت گرفته، مصاحبه با صاحب‌نظران و مذاقه در اسناد بالادستی ایجاد تحول در ابعاد مختلف آموزشی

به منظور ارتقای سطح بهره‌وری در اجرای آموزش‌های کاربردی بسیار ضروری به نظر می‌رسد. همچنین در این میان توجه جدی به متون و منابع آموزشی تخصصی روزآمد و استادان حاذق، عالم و زبردست، عوامل مهم دیگری هستند که نقش چشمگیر در تربیت سرمایه‌های انسانی بهره‌ور برای اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت‌های سازمانی بر عهده دارند که بایستی به آنها توجه شود.

نکته دیگری که ضرورت دارد به آن توجه گردد، مسئله تولید دانش بومی سازمانی و یا تبدیل اطلاعات و دانسته‌های سازمانی به دانش تخصصی می‌باشد که لازم است برای تحقق این مهم متون آموزشی بر مبنای پایه‌های علمی و کاربردی فراهم و حتماً این اندوخته‌ها و دارایی‌های ارزشمند در چرخه تربیت و آموزش کارکنان مورد بهره‌برداری قرار گرفته و تمامی آنها اشتراک‌گذاری و در اختیار مشتریان و طالبان علم قرار داده شود.

پیشنهادها و راهکارها:

- تعیین نیازمندی‌های آموزشی کارکنان حفاظتی با انجام تجزیه و تحلیل شغل‌های آنان و اخذ نظریه از مدیران مستقیم آنان؛
- افزایش تعهد و احساس مسئولیت در دانش‌پذیران تا آنان نیازهای آموزشی تخصصی و اطلاعاتی خود را تشخیص داده و در جهت رفع آنها مجدداً و خالصانه تلاش نمایند؛
- تبیین نقش کارکنان و مشخص کردن سهم مشارکت آنان در تحقق هدف‌های سازمانی. در این شرایط افراد بر مسئولیت و اهمیت خود واقف شده و در جهت ایفای آن حرکت و کاستی‌های آموزشی خود را مشخص و در پی کسب آن خواهند آمد؛
- نظرخواهی از دانش‌پژوهان در ارتباط با تأثیرات دوره‌های آموزشی در کیفیت انجام وظایف آنان پس از شروع خدمت در یگان‌های اجرایی و تعیین نیازمندی‌های جدید آموزشی؛

- شناسایی آخرین شگردها، ابزارها و تجهیزات فنی - اطلاعاتی و ارائه‌های آموزش‌های لازم برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان؛
- تعیین سازوکارهای مناسب برای اخذ تجارب خدمتی کارکنان بازنشسته و ارائه آن به نسل جدید؛
- شناسایی دقیق دانش مورد نیاز و تلاش در پی کسب و توسعه آن در تمامی حوزه‌های تخصصی؛
- ارزیابی توانمندی‌های علمی و مهارتی و بهره‌هوشی متقاضیان استخدام در سازمان‌های حفاظتی؛
- استخدام افراد براساس مدارک تحصیلی مورد نیاز و تأمین واقعی نیازمندی‌های نیروی انسانی متخصص؛
- کارآمدسازی و به‌روزرسانی متون و منابع آموزشی و تبدیل مستمر دانش پنهان به دانش عیان؛
- اجرای برخی از دوره‌های آموزشی به‌صورت استاد - شاگردی در محیط واقعی کار.

منابع

- § «قرآن کریم».
- § «نهج البلاغه».
- § ابراهیم‌زاده، سلطانعلی (1389)، «نقش نظارت و بازرسی در اثربخشی آموزش‌های تخصصی کارکنان ساحفاناجا»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
- § اخوان، پیمان، باقری، روح‌الله (1389)، «مدیریت دانش؛ از ایده تا عمل»، تهران، آتی‌نگر.
- § «اصول کافی».
- § انصاف‌پور، غلامرضا (1373)، «فرهنگ لغات فارسی»، تهران: زوار.
- § انوری، حسن (1385)، «فرهنگ روز سخن»، تهران: سخن.
- § پژوهشکده نیروی انسانی (1388)، «مدیریت دانش و پلیس»، انتشارات سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.
- § تقوی، سیدرضا (1386)، «نگرشی بر مدیریت اسلامی»، تهران: نخل.
- § جزینی، علیرضا (1387)، «عوامل مؤثر بر توانمند کارکنان»، تهران: معاونت آموزش ناجا.
- § چراغی، احمد (1389)، «عوامل سازمانی مؤثر بر تحقق سازمان یادگیرنده در ساحفاناجا در سال 1389»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- § چراغی، احمد (1390)، «نظام آموزشی سازمان»، تهران: حدیث کوثر.
- § حکیمی‌پور، ابوالقاسم (1378)، «بهره‌وری در مدیریت»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- § دعایی، حبیب‌الله، و دیگران (1377)، «بهبودی منابع انسانی»، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- § رون تری درک (1375)، «چک لیست مدیران»، ترجمه عباس دهقانی، تهران: البرز.

- § سعادت، اسفندیار (1380)، «مدیریت منابع انسانی»، تهران: سمت.
- § سیف، علی‌اکبر (1380)، «روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی»، تهران: دوران.
- § شیمون ال. دولان، رندال اس. شولر (1381)، «مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی»، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- § فرایثولو، کارل (1388)، «مدیریت دانش در سازمان‌ها»، نشر چاپار.
- § قنبری، حبیب (1389)، «مبانی دینی کار»، تهران: حدیث کوثر.
- § کاری، حبیب (1383)، «بررسی میزان تأثیر آموزش عرضی افسران جزء استان خراسان رضوی بر موفقیت شغلی آنان»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- § کثیری‌نژاد، تقی (1384)، «از نیازسنجی تا نیازآفرینی با رویکرد آموزش سازمانی»، مرکز برنامه‌ریزی آموزش سپاه.
- § مرکز تحقیقات کاربردی معاونت نیروی انسانی ناجا (1386)، «دوماهنامه منابع انسانی»، شماره 6.
- § «میزان الحکمه».
- § نبوی، محمدحسین (1381)، «مدیریت اسلامی»، قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- § ولی‌خانی، کورش (1392)، «امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در ساحفاناجا»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- § یکتایی، مهدی (1392)، «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش در ساحفاناجا»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.