

استراتژی اکتساب دانش در حوزه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط (HSE) پلیس^۱

مسعود موحدی^۲

مهدی ناصریزاده^۳

چکیده

از آنجا که بیشتر الگوهای ارائه شده در زمینه اکتساب دانش در حوزه سامانه‌های خبره است و هم‌چنین در حوزه استراتژی کسب دانش در حوزه‌ی مدیریت دانش، الگویی در دست نیست؛ برای این منظور باید هم در حیطه استراتژیک و هم در حیطه عملیاتی مطالعاتی انجام می‌شد که بتوان برای اکتساب دانش سازمان استراتژی تعیین گردد. لذا در این مقاله با بررسی الگوهای مختلف استراتژی مدیریت دانش و متدلوژی اکتساب دانش به ارائه متدلوژی در زمینه استراتژی اکتساب دانش در حوزه مدیریت، ایمنی، بهداشت و محیط HSE پرداخته شده است. برای این منظور از دو الگوی استراتژی مدیریت دانش، که در مقاله آقای گزنی آورده شده، و هم‌چنین متدلوژی اکتساب دانش مدیریت میلتون استفاده شده است. سرانجام آنچه از این تحقیق حاصل شده، شناسایی قلمروهای دانشی در حوزه‌ی مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست و ارائه برنامه عملیاتی استراتژی اکتساب دانش در حوزه HSE برای رسیدن به اهداف کلان وضع شده در پلیس است.

کلید واژه

استراتژی اکتساب دانش، استراتژی مدیریت دانش، الگوی اکتساب دانش
میلتون، مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط HSE.

۱. تاریخ دریافت: ۹۱/۱/۲۸، تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۲۹

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) Email: movahed1@yahoo.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سیستم، دانشگاه جامع امام حسین (ع) Email: mehdi.naserizadeh@gmail.com

۱. مقدمه

دانش سازمانی به زعم مدیران موفق دنیا، یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شود و داشتن راهبرد مناسب برای آن موجب ارتقای سازمان می‌گردد. از مهمترین عوامل کلیدی جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، داشتن راهبرد اکتساب دانش‌های سازمانی است که باعث انجام هوشمندانه وظایف، در بستر یک سازمان دانامحور می‌گردد و در این زمان است که باید دانش مناسب را در اختیار افراد مناسب قرار داد، که این موضوع برای مدیران و فرماندهان ناجا از اهمیت بالایی برخوردار است.

از آنجا که دانش، استراتژیک‌ترین منبع سازمانی است، سازمانها با این سؤال اساسی روبه‌رو هستند که چگونه می‌توانند دانش سازمانی را به‌طور کارآمد و اثربخش مدیریت کنند تا از مزایای آن به‌منظور پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان بهره‌مند شوند. به این ترتیب استقرار سامانه کارآمد و اثربخش مدیریت دانش به عنوان شایستگی کلیدی سازمانها در عصر جدید مطرح است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. نکته بسیار اساسی و قابل توجه، که به مطرح شدن رویکرد استراتژیک در مدیریت دانش و اکتساب آن منجر می‌شود، این است که مدیریت دانش باید در خدمت حرکت استراتژیک سازمان و تعامل استراتژیک آن با محیط متلاطم و متغیر کسب و کار باشد. دانش و مدیریت آن به تنهایی و مستقل از اهداف استراتژیک سازمان کاملاً بی‌معنی و فاقد ارزش خواهد بود. بنابراین مدیریت دانش و اکتساب دانش سازمان باید همسو و هماهنگ با اقدامات استراتژیک سازمان در سطح کلان مطرح شود و مورد توجه قرار گیرد. به این ترتیب مفهوم استراتژیک اکتساب دانش (اکتساب دانش با نگرش استراتژیک) را می‌توان به صورت اکتساب دانش، همسو و همراستا با مسیر استراتژیک سازمان تعریف کرد.

در پیگیریهای آینده مشخص شد که تقریباً بیشتر الگوهای ارائه شده در حوزه استراتژی اکتساب دانش در حوزه سامانه‌های خبره بوده و دارای زمینه برنامه‌نویسی برای ماشین (جایگزین فرد خبره) است و تاکنون الگویی برای استراتژی اکتساب در حوزه مدیریت دانش ارائه نشده، و بیشتر الگوها در زمینه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش ارائه شده است.

هدفمندی اجرای فرایند مدیریت دانش ما را متوجه این مطلب می‌کند که برای اجرای صحیح مدیریت دانش در سازمان، تعیین اهداف دانشی، ضروری و با اهمیت است؛

این بدان معناست که در گامهای ابتدایی اکتساب دانش، باید بدانیم که چه دانشی را برای سازمان در هر حوزه تخصصی خاص، باید به دست آوریم و نیازهای دانشی پلیس و برنامه‌های عملیاتی آن چه می‌باشد. مسئله اصلی در این مقاله در واقع تعیین استراتژی کسب دانشهای حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست در حوزه سازمانی پلیس است؛ تا بتوان در حوزه دانش مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط برای سازمان تعیین چشم‌انداز و تعیین مأموریت کرد، و سپس با استفاده از روش شناسی اکتساب دانش، راه رسیدن به این چشم‌انداز را تدوین و تعیین کرد.

۲. اهداف تحقیق

- شناسایی نیازهای دانشی در حوزه HSE پلیس
- برنامه عملیاتی شامل اهداف کمی، طرح‌ها و پروژه‌ها به منظور رفع نیازهای دانش در حوزه HSE.

۳. سؤالات تحقیق

- نیازهای دانشی حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست HSE در حوزه پلیس چه می‌باشد؟
- اهداف دانشی سازمان از اکتساب دانش در حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط HSE چه می‌باشد؟
- برنامه عملیاتی در رفع نیازهای دانشی در حوزه HSE چه باید باشد؟

۴. تعاریف و ادبیات نظری موضوع

۴-۱. استراتژی

نویسندگان بسیاری سعی بر تعریف «استراتژی»، و هر یک از آنها بر یک یا چند جنبه از جنبه‌های «استراتژی» تاکید کرده‌اند. در زیر برخی از این تعاریف آورده شده است:

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

هوج مکمیلیان^۱ و ماهن تامپو^۲ در کتاب مدیریت استراتژیک خود، تعریف استراتژی را این گونه مطرح کردند: استراتژی، افکار و فعالیتهایی برای درک کردن و اطمینان از آینده است (مک میلیام^۳: ۲۰۰۹).

۴-۲. استراتژی مدیریت دانش

استراتژی مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند و هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در استراتژی مدیریت دانش فرایند اجرا، فعالیتهای و استانداردهای اجزای اصلی راه‌حل مدنظر قرار می‌گیرد (تک تیم^۴: ۲۰۰۱). استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع مختلف دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می‌شود. استراتژی مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان به‌منظور مدیریت داراییهای دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری باید بر دارایی‌های دانشی کنترل، و از دانشهای صریح و ضمنی سازمان بهره‌گیری کند و بیشتر بر بهره‌برداری از کدام نوع دانش متمرکز باشد (تولایی، ۱۳۸۸). نوناکا و تاکاشی بیان می‌کنند که پولانی برای اولین بار در تحقیقات خود در سال ۱۹۹۶ به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تقسیم کرده است. دانش صریح را می‌توان در قالب واژگان، اعداد، فرمولها، و دستورالعملها بیان، و به آسانی کدگذاری کرد. دانش ضمنی در ذهن افراد وجود دارد و به طور عمیق در اقدامات، تجربه‌ها، ارزشها و مطلوبیتهای فردی نقش دارد. نوناکا و تاکاشی چهار راهبرد خلق و تبدیل دانشهای صریح و ضمنی را در سازمانها عرضه کرده‌اند (نوناکا^۵: ۱۹۹۵):

- اجتماعی سازی
- برونی سازی

1. Hugh Macmillan
2. Mahen Tampoe
3. Macmillian
4. Tectem
5. Nonaka

- ترکیب سازی
- درونی سازی

هانسن و دیگران با مطالعه در مورد چندین صنعت به این نتیجه رسیدند که سازمانها برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را دنبال نمی‌کنند. آنها دریافتند که سازمانها دو استراتژی اصلی را دنبال می‌کنند (هانسن^۱، ۱۹۹۹):

- استراتژی تدوین دانش^۲ (فرد یا مستندات^۳)
- استراتژی تبادل فردی دانش^۴ (فرد به فرد^۵)

بات یکی دیگر از استراتژیهای مدیریت دانشی را عرضه کرده است. بر اساس مطالعات وی، گرچه تخصص در سطوح فردی از دانش سازمان متفاوت است، سازمانها نمی‌توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. هدف مدیریت سازمان تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصصها و مهارتهای مخصوص هستند تا از این رهگذر پایه دانش خویش را همواره به روز کنند (بت^۶، ۲۰۰۲).

۳-۴. استراتژی دانش

استراتژی دانش روش ویژه‌ای است برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (ونگر^۷، ۲۰۰۲). استراتژی دانش مفهومی است در تعامل مستقیم با قلمروهای دانش و استراتژی سازمانی. قلمروهای دانش بر دسته‌بندیهای مختلف دانش در حوزه‌های موضوعی و شاخه‌های مختلف دلالت دارد. در استراتژی دانش، قلمروهای تأثیرگذار بر حیطه‌ها و حوزه‌های مختلف کاری سازمان، شناسایی و تعیین می‌شود؛ همچنین میزان تأثیر هر یک از این قلمروها تعیین می‌گردد. هدف استراتژی دانش ایجاد چارچوبی برای برقراری ارتباط، میان توسعه سازمان، شاخصهای کلیدی کارایی و

1. Hansen
2. Codification Strategy
3. People-to-Document
4. Personalization Strategy
5. People-to-People
6. Bhatt
7. Wenger

قلمروهای دانش مورد نیاز است. بعد از فهم وضعیت حال و آینده و استراتژی سازمان، برنامه‌ریزی به منظور فعالیتهای مورد نیاز صورت می‌گیرد. بنابراین مبتنی بر نیازهای حال و آینده حالت مطلوبی برای قلمروهای دانش ترسیم می‌شود و سپس مجموعه فعالیتهای لازم به منظور حصول وضعیت مطلوب صورت می‌پذیرد. از دیدگاه نظام مدیریت دانش، استراتژی دانش امکان فهم، بررسی و کنترل را برای مدیران فراهم می‌آورد (گزنی، ۱۳۸۶). استراتژی دانش وسیله اختصاص یافته‌ای است که توسط مدیریت ارشد و گروه مدیریتی شرکتها برای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل فعالیتهای مدیریتی مرتبط با دانش کسب و کار (مرتبط با سازمان)، مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ این بدان معناست که در استراتژی دانش، دانش چه به عنوان منبع و چه به عنوان محصول باعث رشد پیشرفت مؤثر بر موفقیت سازمان خواهد شد. استراتژی دانش به عنوان قلمروی دانشی مرتبط و مؤثر بر کسب و کار هر سازمان، مقدار اثرگذاری دانش بر سازمان، یافتن کمبودهای موجود در هر قلمروی دانشی سازمان در هر حوزه خبرگی و کدگذاری، انتشار و تعیین آنچه مدیریت در برابر این مسائل می‌تواند پاسخگو باشد، تعریف می‌شود (هافر^۱، ۲۰۱۰). اولین مطالعه تجربی در خصوص استراتژی دانش توسط بیرلی انجام شده است. بیرلی استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه‌ای از پاسخهای جمعی مدیران به نیازهای یادگیری استراتژی سازمان تعریف کرده است (تولایی، ۱۳۸۸). او معتقد است که عموماً تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی - تدریجی یا بنیادی) می‌گیرد. او سازمانها را از لحاظ یادگیری سازمانی به چهار گروه تقسیم کرد: گروه نوآور^۲، گروه جدا افتاده^۳، گروه‌های بهره‌بردار^۴ و گروه‌های جستجوگر^۵ (بیرلی^۶، ۲۰۱۰).

-
1. Hofer
 2. Innovator Group
 3. Loner Group
 4. Exploiters
 5. Explorers
 6. Bierly

زاک^۱ دانش راهبردی را در هر سازمانی با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می‌تواند به سه گروه تقسیم‌بندی کند:

دانش پایه^۲: حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه کسب و کار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضا و رقیبان کسب و کار است، این میزان از توانایی دانش، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی‌کند.

دانش پیشرفته^۳: دانشی است که سازمانها می‌توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمانهای پایدار در عرصه رقابت علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز هستند که اغلب در میان رقیبان، تفاوت می‌کند و تمایز دانش را موجب می‌شود.

دانش نوآورانه^۴: دانشی است که سازمان را قادر می‌سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقیبانش را به دست آورد و به‌طور قابل ملاحظه‌ای خود را از رقبایش متمایز سازد. دانش نوآورانه اغلب هر سازمان را توانمند می‌سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب و کار تأثیرگذار باشد و گاهی این قواعد را تغییر دهد (زاک^۵، ۱۹۹۹).

کستن^۶، استراتژی دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از خطوط راهنما که تصمیمات سازمان را در خصوص تشخیص، اکتساب، توسعه، ذخیره‌سازی، مدیریت بازیابی و به‌کارگیری دانش خود شکل می‌دهد.

کستن در تحقیقی که در سال ۲۰۰۶ در مورد شرکتهای خدمات مالی و بیمه در خصوص استراتژی دانش و تأثیر آن بر سازمان انجام داد به نتایج زیر رسید:

- استراتژیهای دانش که توسط سازمانها در پیش گرفته می‌شود، می‌تواند، بر اساس برخی ابعاد طبقه‌بندی شود؛ ابعادی از قبیل گرایش سازمان به انباشت دانش توسط افراد سازمان یا فناوری، تمایل سازمان به فعال یا غیر فعال بودن در جستجو،

1. Zack, 1990
 2. Core Knowledge
 3. Advance Knowledge
 4. Innovative Knowledge
 5. Zack
 6. Kasten, 2007

جمع‌آوری و توسعه دانش و سرانجام دامنه و عمقی که سازمان به جستجوی دانش می‌پردازد و آن را توسعه می‌دهد.

- ارتباط قابل تشخیصی بین نوع استراتژی کسب و کار سازمان و ویژگیهای استراتژی دانش وجود دارد (گستن^۱، ۲۰۰۷).

مقاله "فرایند تعیین راهبرد دانش سازمانی در نظامهای مدیریت دانایی" نوشته آقای علی گزنی به ارائه الگویی در رابطه با توسعه استراتژی دانش در نظامهای مدیریتی پرداخته است. در این مقاله با بررسی اهمیت و چرایی استراتژی دانش، وجود رابطه و تعامل بین اهداف دانشی سازمان و استراتژی اصلی سازمان، شرط اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمانها برشمرده است (گزنی، ۱۳۸۶). در زیر مراحل تعیین استراتژی از دیدگاه گزنی آورده شده است:

برای تعیین استراتژی دانش، یک فرایند شش مرحله‌ای به شرح ذیل مطرح شده است:

- گام اول: تعیین حیطه‌های کاری
- گام دوم: تعیین قلمروهای دانشی مرتبط با محتوای حیطه‌های کاری
- گام سوم: تعیین مهمترین شاخصهای کلیدی کارایی^۲ در حیطه‌های کاری
- گام چهارم: تجزیه و تحلیل میزان تأثیر جاری و آینده هر یک از قلمروهای دانش بر شاخصهای کلیدی کارایی
- گام پنجم: ارزیابی قلمروهای دانش بر اساس معیارهای تخصص، مستندسازی و توزیع
- گام ششم: برنامه عملیاتی استراتژی دانش

۴-۴. تفاوت استراتژی دانش با استراتژی مدیریت دانش

نگرش استراتژیک به مدیریت دانش از مفاهیم جدید و ابداعی است. در خصوص تعریف دو مفهوم استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش بین صاحب‌نظران اختلاف نظر هست. برخی از آنها این دو مفهوم را یکی فرض کرده، و برخی دیگر بین آنها تمایز قائل شده‌اند. از آنجا که در کارکرد این دو مفهوم تفاوتی هست، و اغلب صاحب‌نظران و نویسندگان دستاورد این حوزه، بین این دو مفهوم تمایز قائل شده؛ در این تحقیق نیز برای این دو

1. Kasten

2. Key Performance Indicators

مفهوم تمایز قائل می‌شویم. به طور کلی می‌توان گفت استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می‌شود. استراتژی مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان به منظور مدیریت داراییهای دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری باید بر داراییهای دانشی کنترل، و از دانشهای صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کند و بیشتر بر بهره‌برداری از کدام نوع دانش متمرکز باشد در حالیکه استراتژی دانش مشخص می‌کند که در فراگرد مدیریت دانش به صورت استراتژیک، سازمان چه دانشی را با چه عمقی از چه منبعی، توسط چه کسی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه‌های استراتژیک خود باید به دست آورد (تولایی، ۱۳۸۸).

۴-۵. متدولوژی ۴۷ مرحله‌ای اکتساب دانش میلتن

روش ۴۷ مرحله‌ای میلتن در واقع روش‌شناسی برای استخراج دانش و اکتساب دانش از منابع مختلف دانشی (مستندات و افراد خبره) در سازمان است. میلتن هدف اصلی از فرایند اکتساب دانش را ایجاد پایگاه دانشی می‌داند. وی هم‌چنین به این مطلب اشاره می‌کند که هدف از فرایند کسب دانش می‌تواند ایجاد ساز و کاری برای طراحی دوباره فرایند^۱ یا تولید خودکار کدهای کامپیوتری^۲ باشد. از نظر میلتن مهمترین عوامل در ساخت پایگاه دانشی، معرفی محصول نهایی (پایگاه دانشی) و کاربر نهایی است. متدولوژی میلتن چهار مرحله دارد که در مجموع در ۴۷ مرحله معرفی شده است. در مرحله اول حیطه کاری مشخص، و در مرحله دوم الگوی اولیه ساختار دانشی استخراج می‌شود. الگوی اصلی در مرحله سوم و در مرحله آخر دانش‌ها به اشتراک گذاشته، و ذخیره‌سازی می‌گردد.

جدول (۱): چهار مرحله الگوی ۴۷ مرحله‌ای میلتن (میلتن^۲، ۲۰۰۷)

ردیف	مرحله
۱	شروع، دامنه و طرح پروژه
۲	ضبط اولیه و الگوسازی
۳	ضبط تفسیر و الگوسازی
۴	به اشتراک گذاشتن دانش ذخیره شده

1. Process Redesign
2. auto-generation of computer code
3. Milton

در این مقاله از سه الگوی استراتژی دانش سازمانی، که توسط آقای گزنی تدوین شده است و همچنین اکتساب دانش میلتن و نیز از الگوی استراتژی مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی استفاده خواهد شد. متدولوژی مورد استفاده در این تحقیق از هفت مرحله تشکیل شده است. چهار گام از الگوی استراتژی دانش آقای گزنی را که شامل تعیین حیطه‌های کاری، تعیین قلمروهای دانشی مرتبط با محتوای حیطه‌های کاری، تعیین مهمترین شاخصهای کلیدی کارایی^۱ در حیطه‌های کاری و تجزیه و تحلیل میزان تأثیر جاری و آینده هر یک از قلمروهای دانش بر شاخصهای کلیدی کارایی است.

در گام پنجم متدولوژی این تحقیق از الگوی نوناکا و تاکاشی برای تعیین رویکرد در مورد قلمروهای دانشی مورد استفاده می‌شود. در گام ششم به تعیین اهداف کلان، سیاستگذاریها در مورد قلمروی دانشی پرداخته می‌شود. در گام هفتم از الگوی اکتساب دانش میلتن به منظور ارائه برنامه عملیاتی دانش برای اهداف و سیاستهای وضع شده در گام ششم استفاده خواهد شد.

۴-۶. مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط^۲ پلیس

مجموعه‌ای شامل اجزای بهم‌پیوسته در راستای تحقق اهداف معین بهداشت شغلی، ایمنی و زیست محیطی در هر سازمان در چارچوب برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل اجزا است (حبیبی، ۱۳۸۶).

در برهه کنونی تمامی سازمانها به‌طور فزاینده‌ای علاقمند به دستیابی و اثبات عملکرد ایمنی و بهداشت حرفه‌ای صحیح از طریق کنترل ریسک‌های ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و محیط سازگار با خطمشی و اهداف خود هستند.

آنها این عمل را در قالب قوانین که بطور روز افزون سخت‌گیرانه‌تر می‌شوند، توسعه خطمشی‌های اقتصادی و سایر معیارهایی که عملکرد مطلوب ایمنی و بهداشت حرفه‌ای را ممکن می‌سازد و افزایش توجه طرف‌های ذینفع نسبت به اهمیت موضوعات ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، انجام می‌دهند.

1. Key Performance Indicators

2. Health , Safety and Environment Management System

بسیاری از سازمانها برای ارزیابی عملکرد ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و محیط خود (بازنگری‌ها) یا (ممیزی‌ها) ایمنی و بهداشت حرفه‌ای را انجام داده‌اند. با این همه ممکن است که این (بازنگری) یا (ممیزی‌ها) به تنهایی کافی نباشند تا به یک سازمان اطمینان دهد که عملکرد آن نه تنها الزامات قانونی و خط‌مشی آن را برآورده می‌نماید، بلکه این امر استمرار خواهد داشت. این فعالیت‌ها برای اینکه مؤثر باشند لازم در قالب یک نظام مدیریت سازماندهی شده، انجام و با فعالیت‌های کلی سازمان یکپارچه باشند.

از آنجا که پلیس سازمانی است که برای استقرار نظم و امنیت در جامعه شکل گرفته، لذا جهت ایفای نقش راهبردی و امنیتی آن در کشور در حوزه فعالیت‌های مربوطه، این نیاز کاملاً مشهود است که بایستی مدیران و فرماندهان پلیس برای انجام موفقیت‌آمیز مأموریتها، از راهبردهای حفظ ایمنی و سلامت کارکنان و هم‌چنین حفظ محیط که همان HSE می‌باشد، آگاهی داشته باشند. لذا با توجه به وجود برنامه‌های راهبردی پلیس و مستندات در حوزه HSE و هم‌چنین افراد متخصص در این سازمان، لازم است راهبردهای اکتساب دانش در این حوزه شناسایی گردد تا بتوان روشی هدفمند بر پایه استانداردهای موجود برای حصول اطمینان از اینکه مخاطرات بالقوه و بالفعل موجود در زمینه‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیست به‌طور دقیق و به‌طور مؤثر حذف و یا نظارت و کنترل می‌شود تبیین نمود. کلیدهای اصلی HSE در سازمان در شکل ذیل نشان داده شده است.



شکل (۱): کلیدهای اصلی HSE (سایکو، ۱۳۸۶)

۴-۶-۱. مراحل اجرایی استقرار HSE (حبیبی، ۱۳۸۶)

- مرحله اول: تصمیم‌گیری مدیریت
- مرحله دوم: فرهنگ سازمانی
- مرحله سوم: سازماندهی مراحل اجرا و استقرار نظام
- مرحله چهارم: آموزش مقدماتی
- مرحله پنجم: بازنگری اولیه
- مرحله ششم: مشخص کردن اهداف کلان و خرد
- مرحله هفتم: تعیین عوامل بالقوه آسیب‌رسان، ارزیابی خطرپذیری و مدیریت کنترل خسارتها
- مرحله هشتم: تعیین دامنه کاربرد سامانه مدیریت HSE بر اساس محصول و ۰۰۰
- مرحله نهم: آموزش مستندسازی
- مرحله دهم: مستندسازی
- مرحله یازدهم: اجرا
- مرحله دوازدهم: آموزش ممیزی داخلی
- مرحله سیزدهم: ممیزی

۵. روش شناسی

این تحقیق بر مبنای نتیجه از نوع کاربردی، بر مبنای هدف توصیفی و از نظر روش پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و کارشناسان پلیس است که نود نفر هستند. با توجه به بزرگ بودن جامعه آماری (بیش از ۳۰ نفر)، می‌توان جامعه آماری را عادی در نظر گرفت. روش نمونه‌گیری از میان این نود نفر روش نمونه‌گیری تصادفی، و تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران با ضریب خطای اندازه‌گیری متغیر ۰/۰۵ و ضریب اطمینان ۰/۹۵ ۳۱ نفر است.

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است. برای تعیین مهمترین قلمروهای دانشی در سازمان تعیین مهمترین شاخصهای مرتبط با قلمروهای دانشی از دو پرسشنامه

استفاده گردد. به عبارت دیگر قلمروهای دانشی یا نقاط کلیدی دانش، نقاطی است که در آن بیشترین تجمع دانشهای سازمان اعم از صریح یا ضمنی در آنجا وجود داشته باشد. برای تعیین مرتبط بودن این قلمروها با حیطه کاری سازمان یاد شده، از یک پرسشنامه استفاده گردید. در جدول (۲) مواردی آورده شده که در پرسشنامه شماره (۱) مورد سؤال قرار گرفته است:

جدول (۲): قلمروهای دانشی مطرح شده در پرسشنامه شماره (۱)

ردیف	نام قلمروی دانشی که مورد سؤال واقع شده است
۱	مدیریت زیست محیطی
۲	مدیریت ایمنی و بهداشت
۳	مدیریت کنترل خسارت
۴	ارزیابی خطرپذیری
۵	نظام انگیزشی و آموزشی
۶	فرهنگسازی در مورد دانشهای کسب شده

در مرحله بعد برای هر یک از قلمروهای دانشی در سازمان شاخصهایی تعیین می‌شود. علت انتخاب شاخص برای آنها این است که سازمان برای تعیین وضعیت فعلی دانشی خود و همچنین چگونگی سنجش خود در آنها نیاز به سنججه دارد و این را می‌توان با شاخصها محقق ساخت. برای تعیین مرتبط بودن و یا نبودن شاخصهای تعیین شده با قلمروی دانشی از روش پرسشنامه شماره (۲) استفاده گردید. در جدول (۳) مواردی آورده شده است که در این پرسشنامه مورد سؤال قرار می‌گیرد.

جدول (۳): شاخصهای کلیدی کارایی تعیین شده

ردیف	قلمروی دانشی	شاخص کلیدی کارایی
۱	مسائل زیست محیطی	شاخص آلودگی
۲	مسائل ایمنی و بهداشت	شاخص مرگ و میر، شاخص زمان از دست رفته
۳	نظامهای آموزشی و انگیزشی	شاخص آموزش کارکنان
۴	مدیریت ارزیابی خطرپذیری	شاخص حذف خطر
۵	مدیریت کنترل خسارت	شاخص هزینه حوادث
۶	فرهنگ نگهداری مستندات دانش فنی کسب شده	شاخص فرهنگ نگهداری

لازم به ذکر است که امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه‌ها مطابق طیف لیکرت انجام می‌پذیرد.

۵-۱. روایی و پایایی پرسشنامه

برای محاسبه روایی پرسشنامه‌ها در جلوی هر سؤال پرسشنامه علاوه بر طیف لیکرت، دو گزینه بلی و خیر قرار گرفته است به این علت که از پاسخ دهندگان به پرسشنامه در مورد مرتبط بودن و یا عدم ارتباط سؤالات پرسشنامه با موضوع عنوان شده سؤال به عمل آمده است. برای محاسبه روایی پرسشنامه‌ها از فرمول لاوشه استفاده شده است و برای پایایی پرسشنامه‌ها از فرمول کرنباخ استفاده می‌شود.

برای ارزیابی الگوی ارائه شده در تحقیق پرسشنامه‌ای تدوین شد و در اختیار ۳۱ نفر از متخصصان قرار گرفت. امتیاز روایی برای سؤالات ۰/۶ در نظر گرفته می‌شود. در جدول (۴) فهرست سؤالاتی که از لحاظ روایی نمره لازم را نیاوردند، آورده شده است. بقیه سؤالات از لحاظ روایی نمره لازم را کسب کرده بود.

جدول (۴): فهرست سؤالاتی که امتیاز روایی لازم را کسب نکرده بود.

ردیف	عنوان سؤال	شماره پرسشنامه	امتیاز
۱	تعیین فیدبک برای الگو	۲	۰/۳
۲	جامعیت الگو	۲	۰/۴۱

پایایی تحقیق، همان گونه که در فصل سوم بیان شد از فرمول کرنباخ استفاده می‌شود. نتایج پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار SPSS.18 وارد، و پایایی هر یک از آن‌ها جداگانه محاسبه شد. در جدول (۵) به تفکیک پرسشنامه، پایایی هر یک آورده شده است.

جدول (۵): نتایج پایایی پرسشنامه‌ها

ردیف	شماره پرسشنامه	ضریب آلفای کرنباخ
۱	یک	۰.۸۱۳
۲	دو	۰.۸۸۲

با توجه به اینکه اگر ضریب آلفای کرنباخ از ۰/۷ بیشتر باشد، پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است، هر سه پرسشنامه از پایایی مناسب و قابل قبول برخوردار است.

۶. یافته‌های تحقیق

الگوی این تحقیق از ترکیب دو الگوی استراتژی دانش آقای گزنی و الگوی اکتساب دانش میلتن تشکیل شده است. علت استفاده از این دو الگو در این مقاله و همچنین دلیل استفاده از آن در ذیل آورده شده است. با توجه به مطالب قسمت‌های پنج، در بین الگوهای ارائه شده حوزه استراتژی دانش، الگوی استراتژی ذکر شده در مقاله آقای دانش گزنی دارای دید فرایندی نسبت به استراتژی دانش است؛ این بدان معناست که برای برنامه‌ریزی استراتژی دانش الگوی آقای گزنی از لحاظ استفاده، دارای دید عملیاتی نسبت به مقوله استراتژی‌سازی دانش است؛ همچنین دلیل استفاده از الگوی اکتساب دانش میلتن، جامع و کامل بودن آن است. علت ترکیب این دو الگو این است که در الگوی استراتژی دانش گزنی در شش گام این الگو، پنج گام به آن به طریقه انتخاب هدفهای دانشی و یا به نوعی هدفگذاری دانشی پرداخته است ولی به طریقه اکتساب دانشهای هدفگذاری شده اشاره کرده است. به همین دلیل برنامه اکتساب دانش در گام ششم این الگو از الگوهای میلتن انتخاب شده است.

در زیر گامهای الگو به اختصار داده می شود:

۱-۶. تعیین حیطه‌های کاری

هدف تعریف شفاف از حیطه‌های کاری، ویژگیها، چارچوب و محیط مرتبط با آنها است. در فرایند تعیین استراتژی دانش می‌توان از ابعاد متفاوتی به حیطه‌های کاری نگریست، این می‌تواند از فرایندهای کاری تا واحدهای کاری در درون حیطه‌های کاری را شامل گردد. استراتژی دانش سازمان برای بخشهای کارمندی، واحدهای عملیاتی، فرایندها، محصولات و حتی اجتماعهای کاری ایجاد می‌شود. تمرکز در مورد هر یک از این قسمتها بر پایه نوع سازمان و محتوای کاری آن صورت می‌گیرد. در اینجا حیطه کاری حوزه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در حوزه سازمانی پلیس است. سامانه نظام مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSEMS)¹ تشکیل شده از دو نظام مدیریت ایمنی و بهداشت و نظام مدیریت محیط زیست است.

1. Health, Safety, Environment, Management System

۶-۲. تعیین قلمروهای دانشی مرتبط با محتوای حیطه‌های کاری

قلمروهای دانشی ناحیه ای است که در آن بیشترین انباشت دانش آشکار و پنهان وجود دارد و فرایندهای خلق و انتشار دانش در آن با میزان زیاد در حال اجرا است (خدیو، ۱۳۸۸). برای تأیید کاربردی بودن قلمروهای دانشی در سازمان، شش قلمروی دانشی شناسایی شد و در قالب پرسشنامه شماره (۱) مورد سؤال قرار گرفت. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت تنظیم، و بین ۳۱ نفر از کارشناسان سازمان توزیع، و پاسخ ۳۱ جواب پرسشنامه‌ها از آنها بازگردانده شد. نتیجه این پرسشنامه با آزمون تی تک نمونه‌ای با نرم‌افزار SPSS 18 تحلیل شد. مقدار آماره آزمون $t/6$ در نظر گرفته شد و علت آن هم نسبت ۳ به ۵ است. در جدول (۶) نتیجه این تحلیل آورده شده است.

جدول (۶): نتایج آزمون تک نمونه‌ای برای پرسشنامه شماره (۱)

آزمون t	انحراف معیار	میانگین	P-Value Sig.(2-tailed)	قلمروی دانشی
۲.۲۸۲	۰.۴۲۵۰۲	۰.۷۷۴۲	۰.۰۳۰	مدیریت زیست محیطی
۲.۸۶۲	۰.۴۰۱۶۱	۰.۸۰۶۵	۰.۰۰۸	مدیریت ایمنی و بهداشت
۱.۷۷۷	۰.۴۴۴۸۰	۰.۷۴۱۹	۰.۰۸۶	نظامهای آموزشی و انگیزشی
۵.۱۶۸	۰.۳۰۰۵۴	۰.۹۰۳۲	۰.۰۰۰	مدیریت کنترل خسارت
۱.۳۲۳	۰.۴۶۱۴۱	۰.۷۰۹۷	۰.۱۹۶	ارزیابی خطر
۳.۵۵۵	۰.۳۷۳۸۸	۰.۸۳۸۷	۰.۰۰۱	فرهنگ نگهداری مستندات و دانشهای کسب شده

با توجه به نتایج جدول (۷) مشاهده می‌شود که قلمروی دانشی مدیریت زیست محیطی در حد متوسط در جامعه مورد بررسی وجود دارد، و مدیریت ایمنی و بهداشت در حد قوی در سازمان جریان دارد؛ همچنین نظامهای انگیزشی و آموزشی و ارزیابی خطر در حد متوسط در جامعه آماری مورد نظر وجود دارد. فرهنگ نگهداری مستندات و نظامهای انگیزشی و آموزشی از جمله قلمروهای دانشی است که به‌طور قوی در سازمان جریان دارد. در نتیجه تمامی قلمروهای دانشی معرفی شده به طور حداقل متوسط در سازمان جریان دارد و مورد استفاده سازمان است.

۶-۳. تعیین مهمترین شاخصهای کلیدی کارایی حیطه‌های کاری

در این گام برای قلمروهای دانشی انتخاب شده در قسمت قبل، شاخصهایی مرتبط

با قلمروهای دانشی تعریف می‌شود. در انتخاب این شاخصهای سعی می‌شود از میان شاخصهای استاندارد تعریف شود تا کارایی آنها محرز و مشخص باشد. برای شاخصها روش ارزیابی و ضریب وزنی تعیین می‌گردد تا اهمیت آنها و روش ارزیابی آنها بهتر درک شود. لازم به ذکر است که این شاخصها از مطالعه موارد مربوط مستندات حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست باید استخراج شده باشد. در جدول (۷) فهرست شاخصهای کلیدی کارایی آورده شده که از مستندات دانشی داخل و خارج سازمان شده است.

جدول (۷): تعیین شاخصهای کلیدی کارایی برای قلمروهای دانشی

ردیف	قلمروی دانشی	شاخص کلیدی کارایی	تعریف شاخص
	مدیریت زیست محیطی	شاخص آلودگی	میزان نشر فرآورده در محیط آب و خاک \times $\frac{\text{تقریب محیط}}{\text{تقریب محیط}}$ درجه حساسیت درجه حساسیت
	مسائل ایمنی و بهداشت	شاخص مرگ و میر	میزان تکرار حوادث منجر به مرگ
		شاخص زمان از دست رفته	میزان زمان از دست رفته به دلیل جراحت
	نظامهای آموزشی و انگیزشی	شاخص آموزش نیروها	تعداد پرسنل آموزش دیده به کل کارکنان سازمان
	مدیریت ارزیابی خطر	شاخص حذف ریسک	$\frac{\text{تعداد ریسک‌های شناسایی شده - حذف شده}}{\text{تعداد کل ریسک‌های شناسایی شده}}$
	مدیریت کنترل خسارت	شاخص هزینه حوادث	$100 \times \frac{\text{خسارتهای هزینه‌های مالی} + \text{پرسنلی} + \text{محیطی زیست}}{\text{هزینه کل شرکت، منطقه طرح}}$
	فرهنگ نگهداری مستندات دانش فنی کسب شده	شاخص فرهنگ نگهداری	$1 - \frac{\text{تعداد روش‌های اجرایی اسناد، مدارک، مفقود شده}}{\text{تعداد کل روش‌های اجرایی، اسناد، مدارک}}$

همان‌گونه که در قسمت شش گفته شد برای تعیین مرتبط بودن و یا نبودن شاخصهای تعیین شده با قلمروی دانشی از روش پرسشنامه (شماره (۲)) استفاده می‌شود. برای تأیید کاربردی بودن شاخصهای تعیین شده برای قلمروهای دانشی در سازمان، مطابق جدول (۸) و در قالب پرسشنامه شماره (۲) مورد سؤال قرار گرفت. این پرسشنامه بر اساس لیکرت تنظیم، و بین ۳۱ نفر از کارشناسان سازمان توزیع، و پاسخ ۳۱ جواب پرسشنامه‌ها

از آنها بازگردانده شد. نتیجه این پرسشنامه با آزمون تی تک نمونه‌ای با نرم‌افزار SPSS 18 تحلیل، و مقدار آماره آزمون $0/6$ در نظر گرفته شد و علت آن هم نسبت ۳ به ۵ است. در جدول (۸) نتیجه این تحلیل آورده شده است.

جدول (۸): نتایج آزمون تک نمونه‌ای برای پرسشنامه شماره (۱)

شاخص کلیدی کارایی	P-Value Sig.(2-tailed)	میانگین	انحراف معیار	آزمون t
آلودگی	۰.۰۰۰	۰.۹۶۷۷	۰.۱۷۹۶۱	۱۱.۴۰۰
شاخص مرگ و میر	۰.۰۰۰	۰.۹۰۳۲	۰.۳۰۰۵۱	۵.۶۱۸
شاخص زمان از دست رفته	۰.۱۱۳	۰.۴۵۱۶	۰.۵۰۵۸۸	-۱.۶۳۳
شاخص آموزش نیروها	۰.۰۰۰	۰.۹۵۲۷	۰.۱۷۹۶۱	۱۱.۴۰۰
شاخص حذف خطرپذیری	۰.۰۰۰	۰.۹۱۳۲	۰.۳۰۰۵۴	۵.۶۱۸
شاخص هزینه حوادث	۰.۰۰۰	۰.۹۶۷۷	۰.۱۷۹۶۱	۱۱.۴۰۰
شاخص فرهنگ نگهداری	۰.۰۰۰	۰.۹۰۳۱	۰.۳۰۰۵۴	۵.۶۱۸

سطح اطمینان در این آزمون $0/95$ است؛ لذا مشاهده می‌شود که تمامی شاخصها دارای P-Value کمتر از $0/05$ است بجز شاخص زمان از دست رفته. در مورد شاخص زمان از دست رفته چون مقدار P-Value از $0/05$ بزرگتر و هم‌چنین میانگین آن $0/4516$ است که از $0/6$ کمتر است، این شاخص در سازمان به صورت ضعیف مورد توجه است و از فهرست شاخصهای کلیدی کارایی حذف می‌شود. بقیه شاخصهای کلیدی کارایی با توجه به نتایج آزمون تی در سطح سازمان در جریان است و استفاده می‌شود.

۴-۶. تجزیه و تحلیل میزان تأثیر جاری و آینده هریک از قلمروهای دانش بر شاخصهای کلیدی کارایی

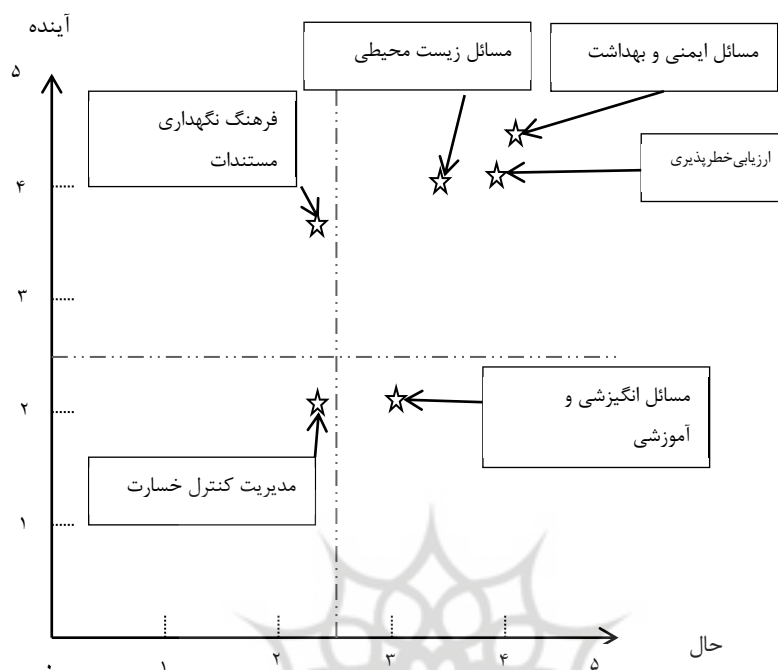
همان طور که مطرح شد، اهداف عمده این گام شناسایی و تعیین ارتباط بین عملکرد و قلمروهای دانش و تعیین افزایش و یا کاهش تأثیر قلمروهای دانش در آینده است. بدین منظور جدولی به نام جدول سهام دانش (سهام هر قلمرو از دانش مشخص شده) ترسیم، و بوسیله فنون محاسباتی به ارزیابی میزان تأثیر حال و آینده قلمروهای دانشی بر شاخصهای کلیدی کارایی پرداخته می‌شود. این جدول میان ۳۱ نفر از متخصصان

و کارشناسان HSE توزیع، و از آنها خواسته شد در خصوص میزان ارزیابی تأثیر حال قلمروهای دانشی بر شاخصهای کلیدی کارایی نظردهی کنند. نظر ۳۱ نفر جمع‌آوری شد و برای هر موضوع میانگین میزان تأثیر فعلی و میزان تأثیر آینده آورده، و برای ساده‌سازی در محاسبات اعداد رند به بالا شده است. در ستون آخر میانگین کل نمره‌های قلمروهای دانشی آورده شده است. در جدول (۹) نتایج میانگین‌گیری کل تأثیرات حال و آینده قلمروهای دانشی بر شاخصهای کلیدی کارایی آورده شده است.

جدول (۹) محاسبات ارزیابی میزان تأثیر حال قلمروهای دانشی بر شاخصهای کلیدی

ردیف	نام قلمروهای دانشی	میانگین تأثیرات فعلی	میانگین تأثیرات آینده
۱	مسائل زیست محیطی	۳	۴/۱۲۵
۲	مسائل ایمنی و بهداشت	۴/۲۵	۴/۵
۳	مسائل انگیزشی و آموزشی	۳/۱۲۵	۲/۲۵
۴	ارزیابی خطرپذیری	۴/۱۲۵	۳/۸۷۵
۵	فرهنگ نگهداری	۲/۳۷۵	۳/۳۷۵
۶	مدیریت کنترل خسارت	۲/۳۷۵	۲/۱۲۵

شکل (۲) وضعیت قرارگیری قلمروهای دانشی را نشان می‌دهد. محور افقی میزان تأثیر حال و در محور عمودی میزان تأثیر آینده را در بازه ۰ تا ۵ (بر اساس طیف لیکرت) نشان می‌دهد. هدف از ترسیم این نمودار، نمایش وضعیت قلمروهای دانشی به‌منظور تصمیم‌گیری و رویکرد و هم‌چنین هدفگذاری در مورد آنها است. برای تعیین رویکرد در این مقاله از الگوی استراتژی دانشی نوناکا و تاکاشی استفاده می‌شود.



شکل (۲): نمودار تأثیر فعلی و آینده قلمروهای دانشی بر شاخصهای کلیدی کارایی

با توجه به چهار رویکرد الگوی نوناکا و تاکاشی و هم‌چنین وضعیت قرارگیری قلمروهای دانشی در شکل (۲) می‌توان به تعیین رویکرد در مورد آنها پرداخت. در سه مورد قلمروی دانشی "مسائل زیست محیطی"، "مسائل ایمنی و بهداشت" و "ارزیابی خطرپذیری" دارای تأثیر فعلی زیاد و تأثیر آینده زیاد بر شاخصهای کلیدی کارایی است. بر اساس الگوی نوناکا و تاکاشی برای این دسته از قلمروهای دانشی از استراتژی و یا رویکرد برونی‌سازی استفاده می‌شود. لذا سازمان در مورد این دسته از قلمروهای دانشی باید از فرایند پنهان به آشکار استفاده کند. در فرایند دانش ضمنی افراد به صورت استعاره‌ها، تشبیه‌ها، فرضیات و الگوها به دانش صریح تبدیل می‌شود و در اختیار همه سازمان قرار می‌گیرد.

در مورد قلمروی دانشی "مسائل آموزشی و انگیزشی" دارای تأثیر فعلی زیاد و تأثیر آینده کم بر شاخصهای کلیدی کارایی است. بر اساس الگوی نوناکا و تاکاشی برای این دسته از قلمروهای دانشی از استراتژی و یا رویکرد ترکیب‌سازی استفاده می‌شود. لذا

سازمان در مورد این دسته از قلمروهای دانشی باید از فرایند آشکار به آشکار استفاده کند. در این فرایند دانش تجزیه شده موجود به اشتراک گذاشته، و ترکیب و تفسیر می‌گردد. در این حالت دانش صریح به دانش پیچیده‌تری تبدیل می‌شود؛ به عبارت دیگر، باورها در این مرحله با سامانه دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می‌شود.

در مورد قلمروی دانشی "مدیریت کنترل خسارت" دارای تأثیر فعلی کم و تأثیر آینده کم بر شاخصهای کلیدی کارایی است. بر اساس الگوی نوناکا و تاکاشی برای این دسته از قلمروهای دانشی از استراتژی و یا رویکرد درونی‌سازی استفاده می‌شود؛ لذا سازمان می‌تواند در مورد آنها از رویکرد آشکار به پنهان استفاده کند. این امر می‌تواند از طریق یادگیری هنگام عمل صورت بگیرد و دانش مستندسازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند به عهده گیرد. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان، دانش پروژه را با مطالعه بایگانیهای آن احیا کنند.

در مورد قلمروی دانشی "فرهنگ نگهداری" دارای تأثیر فعلی کم و تأثیر آینده زیاد بر شاخصهای کلیدی کارایی است. بر اساس الگوی نوناکا و تاکاشی برای این دسته از قلمروهای دانشی از استراتژی و یا رویکرد اجتماعی‌سازی استفاده می‌شود. لذا رویکرد سازمان در مقابل این دسته از قلمروهای دانشی رویکرد پنهان به پنهان است؛ یعنی سازمان با دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی، تعاملات حمایتگری و غیره، این دسته از قلمروهای دانشی را به کار گیرد.

۵-۶. تعیین سیاست و اهداف کلان در مورد قلمروهای دانشی

هدف از چهار مرحله ابتدایی الگو به منظور ارائه روش پیشنهادی برای تعیین رویکرد در مورد قلمروهای دانشی در حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست در حوزه‌ی سازمانی پلیس است. حال با توجه به ارزیابیهای در قسمت ۴-۱۰ و ۳-۱۰ مشخص شد که در مورد قلمروهای دانشی آن سازمان، چه رویکردی در پیش گیریم. هدف این مرحله تعیین سیاست در مورد قلمروهای دانشی است. این سیاستها باید طوری انتخاب شود که رویکردهای مورد بحث در قلمروهای دانشی را اقنا کند. در جدول (۱۰) به هدفگذاری در حیطه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست سازمان پرداخته می‌شود.

جدول (۱۰): تعیین سیاست و اهداف کلان در مورد قلمروهای دانشی

هدفگذاری	رویکرد بر اساس الگوی نوناکا و تاکاشی	قلمروی دانشی	ردیف
اجرای فرایندهای اکتساب دانش، مدیریت دانش و تعالی دانشی در این قلمروهای دانشی	برونی سازی	مسائل زیست محیطی، مسائل ایمنی و بهداشت و ارزیابی خطر	۱
ایجاد پایگاه دانشی و ایجاد فرهنگ سازمانی به منظور استفاده و نگهداری از دانشهای صریح ثبت شده در حوزه کاری سازمان	اجتماعی سازی	فرهنگ نگهداری مستندات	۲
بررسی رویکردهای گذشته سازمان در مورد کنترل خسارات و اجرای فرایندهای مستندسازی در مورد پروژهایی که در این زمینه انجام شده است.	درونی سازی	مدیریت کنترل خسارت	۳
اجرای فرایندهای یادگیری سازمانی و بهبود مستمر در مورد مسائل آموزشی سازمان و ایجاد نظامهای تشویق و تنبیه در سازمان	ترکیب سازی	مسائل آموزشی و انگیزشی	۴

۶-۶. برنامه عملیاتی اکتساب دانش

به منظور رسیدن به اهداف وضع شده در اکتساب دانش سازمانی باید برنامه عملیاتی مدون و دقیقی وضع شود.

تدوین برنامه عملیاتی اکتساب دانش سازمان در چهار مرحله صورت می گیرد که در زیر به معرفی این مراحل و هم چنین معرفی گامها و مراحل آنها می پردازیم.

الف) بررسی وضع سازمان

الف-۱) بررسی اهداف و وضع فعلی سازمان در حوزه عملیاتی

الف-۲) بررسی وضعیت شاخصهای کلیدی شناسایی شده در سازمان

الف-۳) شناخت استراتژی عمومی

الف-۴) شناخت دستورالعملها

الف-۵) شناخت ساختار سازمانی و منابع انسانی

الف-۶) شناخت فرایندها و وظایف انسانی

الف-۷) شناخت وضعیت فعلی مدیریت دانش و اکتساب دانش در سازمان

ب) شناسایی دانش ضمنی سازمان در حوزه عملیاتی

ب-۱) شناسایی متخصصان کلیدی در حوزه عملیاتی

ب-۲) شناسایی مفاهیم و نظریه‌های پایه

ب-۳) شناسایی شکاف دانش صریح برداشت شده

ج) طراحی مستندات دانشی

ج-۱) طراحی پرسشنامه‌ها به منظور شناسایی جزئیات دانش فنی بر اساس شکاف دانشی شناسایی شده

ج-۲) تجزیه و تحلیل دانش ضمنی و صریح برداشت شده حاصل از مطالعات و پرسشنامه‌ها بر اساس شاخصهای عملکرد کلیدی و قلمروهای دانشی

د) برداشت دانش ضمنی و ثبت آن در قالب مستندات دانش فنی

د-۱) طراحی مصاحبه‌ها به منظور برداشت جزئیات دانش فنی ضمنی از کارکنان دانش فنی

د-۲) مصاحبه مهندسان دانش فنی با کارکنان دانش فنی به منظور برداشت دانش فنی

د-۳) ثبت دانش فنی برداشت شده در قالب مستندات دانش فنی

۷. نتیجه گیری

فرایند استراتژی اکتساب دانش به عنوان ابزاری در دست گروه مدیریت دانش به منظور برنامه‌ریزی فعالیتها است. در این فرایند قلمروهای دانشی در حیطه‌های کاری تعریف شده، تعیین می‌گردد؛ سپس میزان تأثیر هر کدام از این قلمروها تعیین می‌شود. شکاف دانشی در هر یک از قلمروهای دانشی با استفاده از شاخصهای تخصصی، مستندسازی و توزیع مشخص می‌گردد. با توجه به ارزیابی سازمان در قلمروهای دانشی، سازمان وضعیت فعلی خود را درک و مشخص می‌کند. در پرتو این ارزیابی، فعالیتها متناسب با قلمروهای دانشی بر رسیدن به وضعیت مطلوب وضع می‌گردد.

استراتژی اکتساب دانش چارچوبی را برای مدیریت دانش ایجاد می‌کند که نشاندهنده چرایی و اهمیت آن در وضعیت فعلی و آینده سازمان است. به طور کلی چگونگی بالفعل ساختن مدیریت دانش سازمانی با تعیین استراتژی اکتساب دانش معین می‌گردد. استراتژی اکتساب دانش با شفافسازی اهداف و انتظارات، نتایج مدیریت دانش را قابل دستیابی و

اندازه‌گیری بهبود در سازمان قابل سنجش خواهد بود. استراتژی مدیریت دانش عصری پویا و زنده است؛ این بدان معناست که همزمان با تغییر راهبردها، محیط و نیازهای سازمانی، استراتژی اکتساب دانش دوباره بررسی می‌شود و منطبق با مسائل جاری و آینده سازمان تغییر می‌کند.

در این تحقیق از ترکیب دو الگوی استراتژی دانش، که در مقاله استراتژی دانشی مندرج در مقاله آقای گزنی آورده شده بود و الگوی اکتساب دانش میلتنون استفاده می‌شود؛ بدین طریق که متدولوژی این پژوهش از هفت مرحله تشکیل شده است چهار مرحله اول تعیین استراتژی و هدفهای دانشی است که از الگوی آقای گزنی استفاده شده است و سپس با استفاده از الگوی نوناکا و تاکاشی به تعیین رویکرد در مورد قلمروهای دانشی پرداخته شد و بعد از آن به هدفگذاری در مورد قلمروهای دانشی پرداخته شد. مرحله ششم آن که برنامه عملیاتی برای رسیدن به اهداف دانشی است از الگوی میلتنون استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که در استفاده از الگوی میلتنون سعی شده است که این الگو بومی شود؛ زیرا الگویی جامع و کلی است و در استفاده از آن باید مراحل آن مطابق با موضوع مورد بحث تطبیق داده شود. بنابراین در این الگو برای شروع مدیریت دانش در سازمان باید از ناحیه‌ای شروع کرد که دانش آن مستقیماً در ارتباط با محصول یا خدمت ارائه شده توسط سازمان باشد و همچنین فرایندهای آن در زنجیره ارزش سازمان جزو فرایندهای هسته‌ای باشد به گونه‌ای که تغییر و بهبود در دانش این فرایندها به افزایش ارزش افزوده سازمانی منجر شود. در گام شناسایی شاخصها هدف تعیین ارتباط بین عملکرد و قلمروهای دانش و تعیین افزایش و یا کاهش تأثیر قلمروهای دانش در آینده است که برای ارزیابی عملکرد دانشی، روش ارزیابی و ضریب وزنی تعیین می‌گردد تا اهمیت آنها و روش ارزیابی آنها بهتر درک شود. به منظور رسیدن به اهداف وضع شده در اکتساب دانش سازمانی باید برنامه عملیاتی مدون و دقیقی وضع گردد. که تدوین برنامه عملیاتی اکتساب دانش سازمان در چهار فاز صورت می‌گیرد: الف) بررسی وضع سازمان، ب) شناسایی دانش ضمنی سازمان در حوزه مدیریت ایمنی و بهداشت و محیط زیست در حوزه سازمانی پلیس ج) طراحی مستندات دانشی د) برداشت دانش ضمنی و ثبت آن در قالب مستندات دانش فنی که با طی این مراحل می‌توان با اثربخشی زیادی به اهداف اکتساب دانش دست یافت.

منابع فارسی

۱. شهریار پورنژدی، عبدالله (۱۳۸۶). "ارائه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش"، اولین کنفرانس مدیریت دانش.
۲. تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸). "بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمانها" نشریه علمی-ترویجی دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا، بهمن و اسفند.
۳. گزنی، علی (۱۳۸۶). "فرایند تعیین استراتژی دانش سازمانی در نظامهای مدیریت دانائی"، مجموعه مقالات نخستین همایش مدیریت دانش.
۴. خدیور، آمنه (۱۳۸۸). "ارائه متدولوژی استراتژی‌سازی مدیریت دانش و طراحی و پیاده‌سازی DSS هوشمند آن"، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۵. حبیبی احسان الله (۱۳۸۳). ایمنی کاربردی و عملکرد آن در شاخص صنعت، تهران: انتشارات فروزنده.
۶. HSE، جزوه آموزشی ساپکو، ۱۳۸۶.
۷. دیوید، فرد.آر (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

منابع انگلیسی

1. Macmillan H. & Tampoe M. , "Strategic Management", Oxford press university, 2009
2. Tectem (2001), Benchmarking project knowledge management, Benchmarking center, university St. Gallen, Switzerland, screening Report: 37
3. Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), The knowledge- Creating Company. Oxford University Press. Oxford
4. Hansen, Morton T. , Noriha, Tierney, Thomas (1999), what's your strategy for knowledge management?, Harvard Business Review, Vol. 77, Issue 2.

5. Bierly, P. , & Daly, P. (1996), Generic Knowledge Strategic in the U.S, Pharmaceutical Industry, Strategic Management Journal, Vol. 17 .
6. Bhatt, G. (2002), Management Strategy for Individual Knowledge and Organization Knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol. 6 Issue 1, pp. 31- 3
7. Kasten, J. (2007), Knowledge Strategy and its influence on Knowledge Organization, Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, Vol. 1
8. Josef Hofer-Alfeis & Rob van der Spek, The Knowledge Strategy Process – an instrument for business owners, www.competence-site.de. May 20, 2010
10. Milton N.R. , “Knowledge Acquisition in practice: A step-by-step Guide”, Springer, 2007
11. Michael H. Zack, 1999, Developing a Knowledge Strategy, California management review vol. 41, no. 3 spring
12. Wenger, E. Mcdermott, R. , Synder, W. (2002), Cultivating communicates of Practice, Boston, Massachuset: Harvard Bossiness School Press