

ارائه الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی

سعید خدا مرادی^۱، محمد سعادت‌مند^۲، سید احمد موسوی^۳، منیره ابویی^۴

چکیده

از جمله مقولاتی که امروزه در سازمان‌های انتظامی و امنیتی کشورمان ظهور کرده است جابجایی، خروج مدیران و کارشناسانشان، شهادت برخی نخبگان انتظامی و عدم دسترسی به تجربه و دانش آنان می‌باشد. در صورتی که با توجه به شرایط پیچیده امروزه، لازمه عملکرد موفق نیروهای انتظامی و امنیتی، بهره‌برداری از تجارب قبلی، عدم تکرار اشتباهات و یافتن رموز موفقیت می‌باشد. از همین رو با مستندسازی تجارب، ضمن افزایش دانش و یادگیری سازمانی، با به‌کارگیری تجارب قبلی و مرتبط با نیروی انتظامی، عملکرد این نیرو بهبود یابد. جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده موثر از تجارب سازمانی مدیران و کارشناسان خبره نیروی انتظامی و سایر تجارب مشابه نیازمند نظام و مدل مناسب می‌باشد. در این پروژه مدلی برای مستندسازی تجربیات کارشناسان و نخبگان در نیروی انتظامی ارائه شده است که بر اساس آن تجربیات افراد در آن به صورت خودکار مستند و ذخیره می‌شود.

کلمات کلیدی: مستندسازی تجارب، مدیریت دانش، تجربه، نیروی انتظامی

مقدمه

یک رخداد مدیریتی، از ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسئله و واقعیت‌های محیطی و سازمانی، مفروضات، فهم‌ها، پرسش‌ها، و نهایتاً تصمیم‌ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به عنوان یک واقعه‌ی تاریخی است، بلکه تحلیل صحیح این رویداد با همه‌ی زوایای آن می‌تواند راهگشای مدیران فردا باشد. از سوی دیگر توسعه‌ی مرهون ارتقای سطح مدیریت است و کوتاه‌ترین راه آن ارتقای دانش و توانایی‌های مدیران، یادگیری از تجربیات مفید و ارزنده و حتی آموختن از اشتباهات دیگر مدیران است. با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، لازم است تا از تجربیات و دانش‌های نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) افراد و سازمان‌ها به شیوه مناسبی بهره‌برداری شود.

منابع انسانی به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به طور فی‌البداهه و کامل نیستند، همچنین عقیده اندیشمندان بر آن است که از این پس در عصر دانش بنیان هر فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی خود بداند و به عنوان سرقفلی و سرمایه حرفه و کار خود قرار دهد. (الهی، 1379) از این رو مستندسازی روش‌ها، فنون و آموخته‌های انسان‌ها، راهکارهای مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است، لازمه یادگیری در سازمان این است که دانش فردی به دیگران انتقال یابد تا آن‌ها هم از این دانش مثبت در انجام فعالیت‌های کاری سازمان استفاده نمایند. از طرفی، سازمان‌ها در ابتدا باید دانش را شناسایی و ضمن ذخیره، طبقه‌بندی، نشر و کاربرد دانش به ایده‌ها و تفکرات جدیدی برسند.

یکی از صور دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. مفهوم تجربه، مترادف با بیان مشاهدات؛ تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل‌وانفعالات پدیده‌هاست. مستندسازی راه انتقال تجربیات درون و برون‌سازمانی است. هدف اصلی در فرایند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آتی مدیران، کارکنان و سازمان می‌باشد.

به طور خلاصه مستندسازی تجربه‌های خبرگان از جمله در سازمان دفاعی و استفاده مؤثر از آن‌ها نیازمند مدل و ساختار مناسب می‌باشد که به منظور تدوین ساختار و فرایندهای مستندسازی تجربه‌ها از رویکردهای مختلفی بهره‌گیری شده است. در پژوهش بر آنیم که با استفاده از مطالعات قبلی مدلی بومی به منظور مستندسازی تجربیات در نیروی انتظامی طراحی کنیم.

ادبیات و پیشینه تحقیق

ادبیات تحقیق

دانش

دامنه تعاریف ارائه شده درباره دانش، از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف، از محدود تا گسترده را شامل می‌شود. از جمله این تعاریف می‌توان دانش را به عنوان اطلاعات کاربردی و سازمان‌دهی شده برای حل مسائل سازمان تعریف کرد (ولف) یا، سازمانی اجتماعی از سرمایه‌های متمرکز انسانی، سرمایه‌های استعدادها، فکری، سرمایه‌های ساختار است (بروکینگ).

مفهوم مدیریت دانش

تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است. این کار با این فرضیه اساسی آغاز می‌شود که گردآوری داده تحت تاثیر ارزش‌های اصلی سازمان (یا واحد یا تیم) قرار دارد و داده‌ها از طریق برخی فرآیندهای تعامل انسانی و فناوری اطلاعات به عنوان اطلاعات معنا می‌یابند. سپس از طریق فرآیندهای موجود در زمینه (یا محیط)، تجمع داده‌ها، معنا دادن (به اطلاعات)، ترکیب، تفکر و تأمل، به دانشی مرتبط به تصمیم‌گیری در سازمان تبدیل می‌شود. این مرحله ممکن است متضمن یک گام عملی باشد یا با هیچ گام عملی همراه نباشد (پتریدز و گوینی، 2002:1707).

گروه گارتنر، به عنوان موسسه‌ای بین‌المللی که در بسیاری از زمینه‌های فناوری اطلاعات به پژوهش، تحلیل و مشاوره می‌پردازند، یکی از دقیق‌ترین و قابل قبول ردّ شهاب تعریف مدیریت دانش را به شرح زیر ارائه داده است: مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه‌ای برخوردار از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان‌دهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌نماید. (بیر، 1999)

اهمیت و ضرورت مدیریت دانش

مدیریت دانش سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌سازند. این مؤسسات استقرار مدیریت دانش در سازمان را به عنوان بخشی از استراتژی سازمان ضروری می‌دانند. (لائو، 2001). مدیریت دانش، به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل

نوآوری‌های استراتژیک، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربر می‌گیرد (کوابستین و ویرولینین 2001).

مدل‌های مدیریت دانش

از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد موجود نیست و تعداد این مدل‌ها محدود نیست، بنابراین لازم است تا ضمن آشنایی با مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه، بر حسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر، از آن‌ها بهره جست.

مرور رده‌بندی‌های مدل‌های دانش ارائه‌شده توسط "کاکابادسه" و همکارانش، در مقاله‌ای با نام "مرور ادبیات مدیریت دانش" در مجله مدیریت دانش 2003/4/7 صفحات 75 تا 91، به چهار گروه از مدل‌ها به شرح زیر اشاره دارد:

مدل شبکه:

در این نوع از مدل‌ها، تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش‌های مهم در شبکه‌ای متشکل از افراد که به وسیله ابزار مختلف به هم می‌پیوندند، نهفته است و آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم‌های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قائل بودن روابط متقابل، به عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است.

مدل‌های شناختی:

دانش به مثابه دارایی سازمانی است که نیاز به دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای نا آشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته‌شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر استانداردها و حذف روش‌های قدیمی که کار آبی خود را از دست داده‌اند، تمرکز می‌شود.

مدل‌های انجمنی/ارتباطی:

در این مدل‌ها درباره ویژگی‌های گروه‌های کاری که باید دارای قابلیت‌هایی چون، خود سازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیررسمی باشند، بحث می‌شود. دانش در تفکری ایجاد می‌شود که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد، ممکن است ارائه‌های نهفته به صورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم و راه‌حل‌های کاری متوالی به وسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

مدل‌های فلسفی:

در این مدل‌ها بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگوی دوطرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات و کندو کاو مداوم درباره رفتار رقبا، مورد توجه قرار می‌گیرد. این دیدگاه، شخصی سازی را مقدم بر کد کردن می‌داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین محرک‌های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است.

مفهوم تجربه

تجربه چیست؟ تجربه به مفهوم آزمودن و از آزموده خویش آموختن می‌باشد. از آنجا که واژه های expert و experience از یک فعل لاتین به معنای به بوتۀ آزمایش گذاشتن ریشه گرفته‌اند، تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانش عمیق برخوردارند و نیز، با تمرین و تجربه‌ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته‌اند، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. گاردین می‌گوید سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که در پنج مهارت زیر توانمند باشد:

1. حل سیستمی مسائل
2. آزمودن راهکارهای جدید
3. درس گرفتن از تجربیات گذشته
4. درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران
5. انتقال سریع و موثر و نتیجه‌بخش آموخته‌ها در سازمان (گاردین، 1998:2)

مستندسازی

تصمیم‌گیری هنگامی ضرورت می‌یابد که مدیر با یک مسئله یا فرصت روبه‌رو است. به این ترتیب مدیر در فرآیند کسب تجربه مراحل پی بردن به وجود مسئله تا پیامدهای اتخاذ تصمیم را با توجه به محدودیت‌های رفتاری تصمیم‌گیری پشت سر می‌نهد. پژوهش انجام‌شده بر روی تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ نشان داد که هفتاد درصد آنان در تربیت مدیران قرن 21 تجربه را مهم‌ترین عامل به شمار می‌آورند و از دستیابی به عملیات متنوع به عنوان کلید تربیت یاد می‌کنند. (مک کال و موريسون، 1990).

مستندسازی، کاربردها و مزایای آن

مفهوم مستندسازی

مستندسازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگاهداری اطلاعات. مستندسازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که تحقق آن مستلزم:

1. فعالیت یا فعالیت‌های مورد نظر در جهت تأمین هدف یا هدف‌های خاصی سازمان‌دهی شده باشد.

2. راهکارهای اجرایی و اقدام‌های ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد.

3. مرجع ذیصلاحی انجام آن را به تصویب رسانیده و سازمان مجری و نیروهای دست‌اندرکار آن شناسایی و معین شده باشند.

4. نتایج فعالیت‌ها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت یا منفی بنا بر پیش‌بینی معین و مشخص شده باشند. (داوری، 1379).

روش‌های مستندسازی

استراتژی‌های اساسی در مدیریت دانش

مطالعات انجام‌شده در تعدادی از شرکت‌ها نشان می‌دهد که استراتژی شرکت‌ها در مدیریت دانش را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد:

شرکت‌هایی که محصولاتی نسبتاً استاندارد در جهت رفع نیازهای عمومی مردم تولید می‌کنند دانش سازمانی خود را به دقت رمزگذاری می‌کنند و آن‌ها را در پایگاه داده‌های کامپیوتری ذخیره می‌سازند. از این طریق هر یک از کارکنان سازمان می‌توانند دانش ذخیره‌شده در این پایگاه‌ها را به طور مکرر مورد استفاده قرار دهند این استراتژی، استراتژی رمزگذاری نامیده می‌شود.

در مقابل شرکت‌هایی که برای مشکلات غیرتکراری و ویژه خود راه‌حلهایی فوق‌العاده منحصر به فرد و خاص ارائه می‌نمودند، دانش سازمانی خویش را اساساً از طریق تماس‌های فرد به فرد تسهیم می‌کردند. این شرکت‌ها، کامپیوترها را برای تسهیل ارتباطات افراد به کار می‌گرفتند. (هانسن و همکاران، 2001). در این شرکت‌ها برای دانشی که کدگذاری نشده و حقیقتاً کدگذاری آن نیز امکان‌پذیر نیست، دانش ضمنی از طریق جلسات طوفان ذهنی، گفتگوها و محاوره‌های رو در رو یا دو نفره انتقال می‌یابد. این استراتژی استراتژی گفتگو محور می‌باشد.

در واقع هدف این است که دریابیم برای گردآوری و نظم بخشیدن به هر یک از انواع دانش و تجارب سازمانی یعنی مستندسازی آن چه روش‌ها یا استراتژی‌هایی مؤثرتر است. ملاک و معیار طبقه‌بندی این روش‌ها عبارت است از ماهیت و محتوای اطلاعات و دانشی که قصد انسجام و تصرف آن را داریم، و نیز ماهیت وظایف و فعالیت‌های سازمان‌هایی که در پی مدیریت دانش خویش می‌باشند.

بررسی استراتژی‌های اساسی سازمان‌ها در مدیریت دانش و از جمله مستندسازی تجربیات مدیران نشان می‌دهد که استراتژی کدگذاری مبتنی بر سیستم‌های خبره و به ویژه نرم‌افزارهای مبتنی بر استدلال مورد محور، غالباً استراتژی کارآمد و مؤثر برای مستندسازی تجارب کارشناسی است. به بیان دیگر تجارب حاصل از تصمیماتی که فرآیند اتخاذ و اجرای آن را می‌توان بر طبق نرم‌افزارهای هوشمند مستقر نمود، می‌تواند با اتکا بر استراتژی کدگذاری ثبت و منتشر شود. از سوی دیگر تأمل در استراتژی گفتگو محور که بر تعامل بین فردی صاحبان دانش و تجارب مبتنی است، این حقیقت را آشکار می‌نماید که تسهیل و تقویت گفتگو در سازمان در قالب روش‌های متداول، باروری و انتقال هم‌زمان و شفاهی دانش سازمانی را میسر می‌سازد و تقویت این استراتژی در سازمان جریان سیالی از ایجاد، انتقال، تقویت و توسعه دانش سازمانی را در بستر زمان به دنبال دارد. در واقع این شیوه، انتقال و توسعه دانش در سازمان را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان نهادینه می‌سازد.

نلسون و وینتر (1982) استدلال می‌کنند که بخش عمده‌ای از دانش بشری به زمینه و محیطی که در آن قرار دارد وابسته است، فوق‌العاده مختص هر سازمان است و ماهیتی ضمنی و پنهان دارد و دسته‌بندی دقیق و انتقال موثر آن‌ها با محرومیت‌هایی مواجه است (حقیریان و چینی، 2003).

پیشینه تحقیق

با توجه به اهمیت دانش در سازمان‌های امروز ایران در بخش دولتی و خصوصی تا کنون ثبت و مدیریت دانش و مستندسازی تجارب در این حوزه موارد زیر انجام شده است:

1. پروژه‌ی مستندسازی تجارب مدیران در شرکت آب و فاضلاب هرمزگان / سال 1385
2. پروژه‌ی مستندسازی تجارب خبرگان و کارشناسان شرکت نفت ایران / سال 1388
3. پروژه‌ی مستندسازی تجارب کارشناسان پتروشیمی / سال 1388
4. پروژه پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدلی کاربردی در سازمان شهرداری تهران / سال 1390.

متدولوژی

اهداف تحقیق

هدف اصلی از آن جام تحقیق حاضر مستندسازی تجربیات مدیریتی و فنی مدیران و متخصصان و کارشناسان زبده نیروی انتظامی ایران می‌باشد.

اهداف فرعی

• امکان دسترسی سایر مدیران و کارشناسان و افراد جدید الاستخدام به تجربیات

گذشته

• امکان بازیابی تجربیات مدیران و متخصصان به صورت بسته‌های تجربه تحت

نرم‌افزار

• ایجاد و بستر و تهیه بانک جامع تجربیات متخصصان نیروی انتظامی و ادامه روند

مستندسازی تجربیات در نیروی انتظامی به عنوان یک رویه کاری

• فراهم نمودن مقدمات اجرای طرح‌های جامعی مثل مدیریت دانش، مدیریت

کیفیت

سؤالات تحقیق

بر اساس چه مدل و فرایندی می‌توان دانش‌های مدیریتی و فنی متخصصان نیروی انتظامی

ایران را مستند نمود؟

سؤالات فرعی

• حوزه‌های دانشی در نیروی انتظامی ایران چیست؟

• متخصصان نیروی انتظامی ایران چه نوع دانش ضمنی و پنهانی برخوردار هستند؟

• با چه روش و تکنیکی می‌توان تجربیات متخصصان را مستندسازی نمود؟

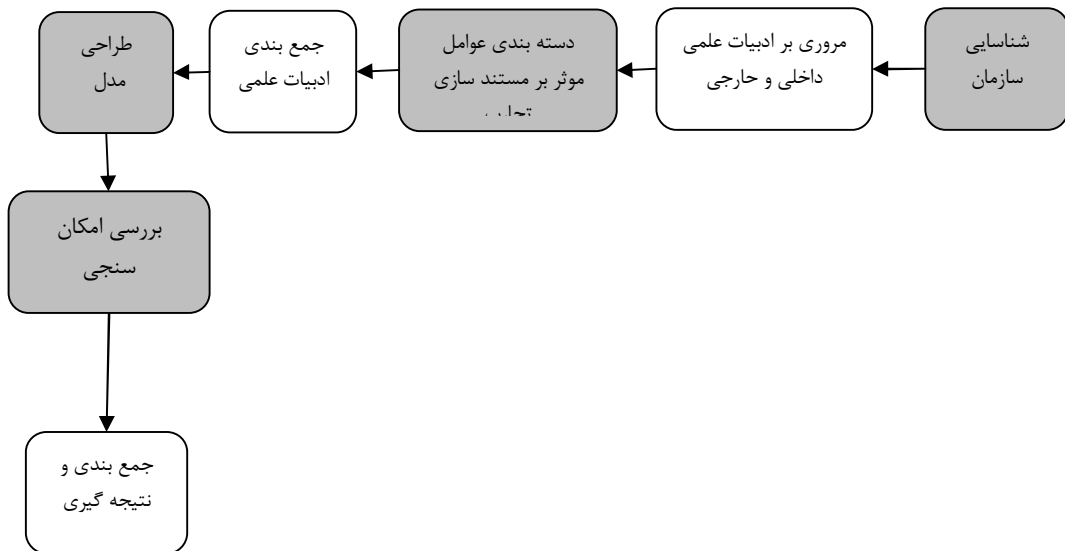
• ساختار تجربیات متخصصان نیروی انتظامی به چه صورت می‌باشد.

روش تحقیق

این مقاله باهدف آشنایی با مبانی و ضرورت‌های مستندسازی تجربیات مدیران و کارهای اجراشده در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در این حوزه انجام شده است که در نهایت به ارائه یک مدل ترکیبی و بومی مستندسازی تجربیات مدیران برای این سازمان می‌پردازد. لذا نوع پژوهش حاضر توسعه‌ای-کاربردی است، چرا که در این پژوهش علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی برای سازمان دفاعی داشته است، به طوری که هدف از این پژوهش ارائه مدل

بومی مستندسازی تجربیات خبرگان سازمان دفاعی می‌باشد. به این ترتیب سعی شده است تا نتیجه نهایی این تحقیق، جنبه کاملاً کاربردی داشته باشد. همچنین روش انجام این پژوهش کمی و پیمایشی می‌باشد و به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته با اساتید استفاده شده است.

مدل تحقیق



ارائه مدل

تشکیل گروه مستندسازی تجارب (دبیرخانه نظام مستندسازی تجارب)

در این مرحله به عنوان اولین بخش روش ترکیبی، مقدمات کسب دانش از متخصصان فراهم می‌گردد. این مرحله به دلیل شکل‌دهی پایه‌های بانک دانش و نیز ایجاد ذهنیت مشترک بین متخصصان مدیریت دانش، افراد مورد مطالعه و مدیران سازمان حائز اهمیت است.

در این مرحله تیم راهبری مستندسازی تجارب تحت نام دبیرخانه مستندسازی تجارب تشکیل می‌شود. با توجه به ضرورت تأیید تمامی فعالیت‌های استخراج دانش توسط مدیریت طرح و نیز برای شکل‌گیری تعامل سازنده بین سه بخش متخصصان مستندسازی، افراد مورد مطالعه، مدیران و ذینفعان، دبیرخانه نظام مستندسازی تجارب با حضور نماینده یا نمایندگان این سه بخش تشکیل و

نظارت بر روند کلی طرح و راهبری کلان آن و تصمیم سازی در مراحل مهم و حساس را بر عهده دارند.

همچنین بانک اطلاعاتی کاملی از متخصصان مورد مطالعه، که دربردارنده شاخص‌های دانشی این افراد است بر اساس بررسی مستندات سازمانی، جلسات مشترک بین متخصصان منتخب و مدیران سازمانی با متخصصان مدیریت دانش، طراحی و پیاده‌سازی گردید. در ادامه بر اساس پرسش‌های کلیدی سازمانی و نیز مباحثات متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان، (با روش‌های طوفان مغزی و دلفی) فرم ساختار یافته و نیمه ساختار یافته مستندسازی تجارب طراحی و برای تصویب به مدیر دبیرخانه نظام مستندسازی تجارب ارائه می‌شود. در پایان نیز برنامه زمان‌بندی نظام مستندسازی تجارب تصویب و وظایف متخصصان مختلف مشخص می‌شود. مجموعه‌ای از قوانین و قواعد بایستی فرایندهای دانشی را در سازمان حمایت نماید. این قوانین شامل موارد متعددی از جمله حقوق و وظایف نقش‌های مختلف دانشی، ارزیابی دانشی، پاداش‌ها و ... می‌باشد که در دبیرخانه تصویب می‌گردد.

مرحله ثبت تجربه مدیران و کارمندان و ارسال تجربه به دبیرخانه

این مرحله به شناسایی و جمع‌آوری تجربیات می‌پردازد. قبل از این مرحله لازم است که ملاک‌های تجربه و نیز روش گردآوری تجربیات مشخص گردد. شاخص‌هایی که معمولاً برای ثبت اولیه تجربیات در نظر گرفته می‌شود عبارت‌اند از افزایش ظرفیت عمل و بازنگری در سازمان، افزایش مجموعه تجربیات، گسترش بینش و دانش و توان مدیران و کارکنان، ارتقای نوآوری و خلاقیت، ارتقای بهره‌وری، الگوبرداری از تجربیات موفق دیگران. ثبت تجربه مدیران می‌تواند در زمینه‌های چشم‌انداز آتی، مأموریت، اهداف و سیاست‌گذاری، تدوین برنامه (کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت)، فرآیندها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها، تسهیل محیط خارجی و نتیجه‌گیری از آن، مدیریت منابع انسانی، مدیریت هزینه، تحقیق و توسعه، مدیریت ریسک و ... انجام می‌شود.

در اینجا لازم است که مجموعه تجارب گردآوری‌شده از بخش‌های مختلف سازمان به مرکز مستندسازی تجارب منتقل شده و سپس در مورد این تجارب ارزیابی صورت گیرد. در این قسمت مدیران پروژه‌های بزرگ روش ثبت تجربیات خود را مشخص می‌آند تا بدین وسیله دبیرخانه نظام مستندسازی با توجه به روش انتخابی مدیر پروژه نسبت به ثبت تجربیات مدیر لازم را اتخاذ نماید.

ارزیابی تجربه

در اینجا، کمیته‌ای از مدیران و رهبران سازمان گرد هم آمده و در مورد تجربیات دریافتی از بخش‌های مختلف سازمان، اظهار نظر و داوری می‌کنند. ارزیابی تجربیات دریافتی به صورت کلی در دو سطح انجام می‌گیرد: (1) بررسی اولیه تجربه در مرکز مستندسازی از نظر شکل (فرمت کلی تجربه) و (2) ارزیابی تجربه از نظر فنی و محتوایی.

بازخورد

دریافت بازخورد از افراد یکی از مهم‌ترین قسمت‌های دریافت اطلاعات از افراد است که می‌تواند صحت و دقت یافته‌های تجربیات مستند شده را تعیین کند. این قسمت از کار با اینکه بسیار مهم است اما اغلب فراموش می‌شود. این کار معمولاً با ارسال نامه تشکر و گزارش تهیه‌شده از مصاحبه با خبره انجام می‌شود. لازم به ذکر است که قبل یا حین دریافت اطلاعات بایستی هماهنگی‌های لازم برای دریافت بازخورد انجام شود. با دادن بازخورد به افراد، اهمیت این مستندسازی برای افراد بیشتر آشکار می‌شود و اگر مقاومتی هم قبلاً در مقابل آن داشتند، کاهش می‌یابد و افراد سعی می‌کنند که مشارکت بیشتری در این امر داشته باشند.

همچنین "فیدبک" از آن جهت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که دبیرخانه می‌تواند با استفاده از آن علاوه بر اصلاح تجربیات افراد و استانداردسازی آن، تاثیر گذاری نظام مستندسازی را در سطح سازمان بررسی نمایند.

مستندسازی تجربه

پس از ارزیابی تجربیات، به مستندسازی تجربیات مورد تأیید کمیته ارزیابی پرداخته می‌شود. پس از ارزیابی تجربیات (یا تجربه) (مدیر دبیرخانه نظام مستندسازی بر اساس مراحل فوق‌الذکر و تأیید آن از سوی هیئت داوران) (و در مواقع لازم از سوی شورای عالی مستندسازی تجربیات) (نسبت به مستندسازی نهایی آن اقدامات لازم صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه مرحله مستندسازی تجربه شامل حفظ و نگهداری تجربه نیز می‌شود، انجام این مرحله به کمک فناوری اطلاعات موجب تسهیل، دقت و سرعت عملیات می‌گردد.

همچنین در این مرحله اقدامات زیر برای مستندسازی تجارب انجام می‌گیرد:

- تجربیات مدیر پروژه بر اساس زمینه خاص تجربه (نیروی انسانی، هزینه پروژه مالی و ...) مورد طبقه‌بندی و سازمان‌دهی قرار می‌گیرد.

- در صورت لزوم تجربیاتی که با همدیگر همخوانی دارند (مرتبط می‌باشند) تلفیق می‌شوند تا اطلاعات بیشتر، بهتر و دقیق تری از آن‌ها حاصل شود.

- بر اساس نوع تجربه (زمینه تجربه مدیر پروژه) روش مستندسازی تجربه تعیین می‌شود. به عبارت دیگر متناسب با زمینه تجربه مدیر پروژه (نیروی انسانی، مالی، کنترل پروژه و...) مستندسازی خاص خود انجام می‌گیرد.

در انتهای این مرحله، دانش‌های استخراج‌شده در قالب تجارب مستند شده قابلیت وارد شدن به پایگاه‌های مستندسازی تجارب را پیدا می‌کنند.

در این مرحله همچنین تجربیات مستند شده اولیه هر کدام از افراد به خود آن‌ها بازگردانده می‌شود تا ویرایش محتوایی و غنی‌سازی تجربیات را انجام دهند و به سؤالات باقیمانده به صورت مکتوب پاسخ دهند. سپس اصلاحات مد نظر در دفترچه‌های تجربیات مستند شده اعمال و دفترچه‌ها نهایی سازی می‌شود. در این مرحله تمامی دفترچه‌های نهایی تهیه‌شده بایستی توسط ناظر طرح ممیزی و از نظر ویرایشی اصلاح گردند.

در نهایت تجربیات گوناگون با توجه به کدهای استانداردی که توسط تیم نرم‌افزاری تهیه و به تصویب دبیرخانه نظام مستندسازی رسیده است، تخصیص و قالب دهی می‌شوند و برای ورود به سیستم نرم‌افزار بانک دانشی آماده می‌شوند.

دستمزد و حقوق آن

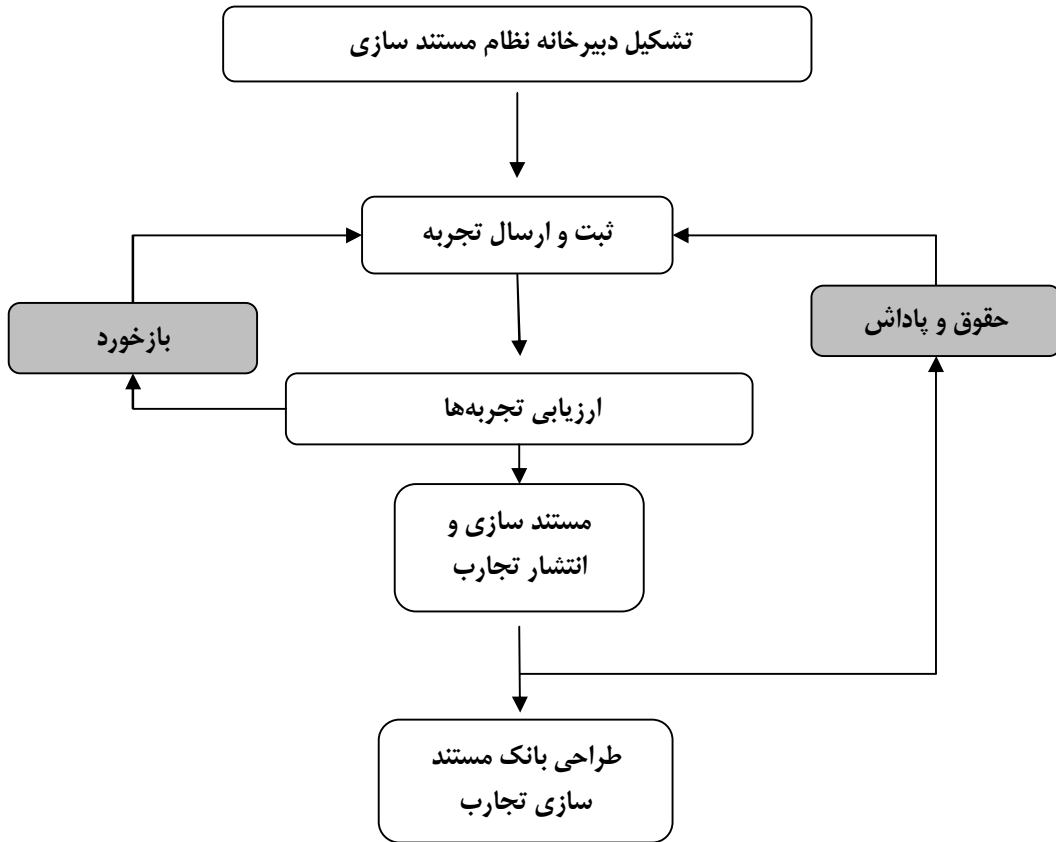
در این مرحله از فرایند مستندسازی لازم است به آن دسته از افرادی که تجربیات اظهارشده آن‌ها بالاترین نمره ارزیابی را دریافت کرده است، پاداش مادی و معنوی اعطا شود و درباره نحوه توزیع و کاربرد این تجربیات تصمیم‌گیری شود.

حق الزحمه کارشناسی اعضاء هیئت داوران تعیین‌شده و سپس نسبت به پرداخت آن اقدام می‌شود. انواع انگیزش برای افزایش میزان تسهیم دانش در سازمان مورد نیاز می‌باشد. این انگیزش‌ها بایستی تمام مراتب نیازهای موسوم به نیازهای مازلو را پوشش دهد که قاعدتاً با تغییر در نوع سازمان متغیر خواهد بود..

طراحی بانک دانش

تا این مرحله تجربیات به دست آمده به صورت انبوهی از متون کاغذی، با کدهای بسیار متنوع و نیز شاخص‌های مختلفی می‌باشند. بدون تردید استفاده از این مجموعه عظیم بدون بهره‌گیری از فناوری اطلاعات (IT) غیرممکن است. بنابراین در این مرحله ضمن طراحی و پیاده‌سازی یک بانک اطلاعاتی منظم (که عملاً شامل مدل‌هایی از سیستم نرم‌افزار بانک دانش طراحی‌شده می‌باشد)، اطلاعات درون سیستم وارد شده و گزارش‌گیری می‌شود. این مرحله شامل مراحل ذیل می‌باشد:

در مجموع مدل ترکیبی اکتساب دانش (تجربیات) سازمان‌های دفاعی را می‌توان به صورت زیر ترسیم نمود:



شکل شماره (1): مدل ترکیبی اکتساب دانش (تجربیات) در سازمان‌های دفاعی

چالش‌های مستندسازی

در حال حاضر، به نظر می‌رسد که بنا به دلایل شخصی و حرفه‌ای، برخی از مدیران میلی به مستندسازی تجربیات خود ندارند زیرا از یک طرف عدم اطمینان و تغییرات محیطی بر عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها سیطره داشته و مدیران تصور می‌کنند که وضعیت‌های گذشته ممکن است در آینده رخ ندهند. از طرفی دیگر، جلوگیری از بروز اشتباهات و گرفتاری‌های پیشین در فرایندها و عملیات کاری، امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد. اما با معرفی رویکردهای مختلف بهبود سازمانی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و مخصوصاً سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، گرایش سازمان‌ها به سوی بهبود عملیات و کاهش اشتباهات و انحرافات و بهبود عملکرد شدت یافته است. سازمان‌ها در گرایش به سمت مستندسازی با چالشی

بزرگ بنام " عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز متدولوژی و مدل های اجرایی آن در سازمان " دست و پنجه نرم می کنند (انواری رستمی). بر ای مثال، برخی از سازمان ها مستندسازی را تنها ثبت و ضبط روی دادها و وقایع یک پروژه می دانند. به عبارتی، ارزش مستندسازی تجربیات به این است که تجارب مستند شده بعداً و در عملیات آتی سازمان موثر واقع شوند. مثلاً مستندسازی فعالیت یا اقدامی که در میان همگام متداول و مرسوم است و هر کسی به عنوان یک انسان از آن آگاهی دارد، هیچ ارزش و منفعتی را برای سازمان و ذی نفعان آن به همراه ندارد زیرا ارزش افزوده ای را برای سازمان ایجاد نمی نماید. بنابراین، تعریف و تعیین اینکه چه فعالیت و یا فرایندی تجربه محسوب شده و آیا ارزش مستندسازی را دارد یا خیر، از اهمیت زیادی برخوردار است. به عبارتی، قبل از آغاز فرایند مستندسازی می بایست ملاک های یک تجربه را مشخص نمود و بر اساس آن ملاک ها، تجارب را مستندسازی نمود. همان طور که از مطالب فوق مشاهده می شود، در متدولوژی مستندسازی دو موضوع مهم و اساسی وجود دارد:

(1) استراتژی مستندسازی تجارب،

(2) استراتژی استفاده و به کارگیری تجارب مستند شده در آینده.

در مورد اول، لازم است مشخص شود که ملاک های یک تجربه مفید (خوب یا بد) چیست، و در مورد دوم، از تجارب مستند شده چگونه در برنامه های آتی می توان استفاده نمود.

نتیجه گیری

هدف از این مقاله ارائه مدل بومی به منظور مستندسازی تجربیات در نیروی انتظامی است. مستندسازی راه انتقال تجربیات درون و برون سازمانی است. این مقاله سعی شده است با استفاده از فرایند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته گامی برای بهبود عملکرد آتی مدیران، کارکنان و سازمان برداشت. همچنین یکی از شیوه های ایجاد نظریه پردازی مدیریت بومی و اقتضایی، بهره برداری از تجربه های بومی ایجاد شده با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اقلیمی است که از طریق نظام مستندسازی تجربه ها قابل حصول است. مدل طراحی شده با مستندسازی دانش های مدیریتی و فنی متخصصان کارشناسان زبده نیروی انتظامی ایران، امکان دسترسی سایر مدیران و کارشناسان و افراد جدید الاستخدام به تجربیات گذشته و بازیابی تجربیات مدیران و متخصصان و ایجاد بستر و تهیه بانک جامع تجربیات متخصصان نیروی انتظامی و ادامه روند مستندسازی تجربیات در نیروی انتظامی به عنوان یک رویه کاری را فراهم می کند.

منابع

- الهی، شعبان، (1389). الگوی عملی مستندسازی تجارب مدیران در پروژه‌های بزرگ، سمینار مستندسازی تجارب مدیران.
- تولائی، روح الله. (1388)، ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در سازمان نفت جمهوری اسلامی ایران، فصل‌نامه مدیریت و منابع انسانی در سازمان نفت، سال دوم، شماره 5.
- جعفری مقدم، سعید (1389)، مستندسازی تجربیات مدیران، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جعفری مقدم، سعید و محمدعلی بابایی زکلیکی (1379)، مطالعات موردی، تجربیات مدیریت در سازمان آب و برق، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- خاکی، غلامرضا (1373)، مقدمه‌ای بر مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت (مباحث ویژه در مدیریت)، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- داوری، احمد (1379). مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- داونپورت، تامس. اچ و لارنس پروساک (1379). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو
- شرموهورن، جان آر، جیمز. جی هانت و ریچاردان. ازبورن (1378)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی زکلیکی و محمد علی سبحان الهی: کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- فراستخواه، مقصود. (1378)، بررسی سیر تحول طرح شبکه‌های آبیاری و زهکشی مغان، کرج: موسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت.
- گاروین، دیوید. ای (1998)، چگونه سازمانی یادگیرنده می‌شود، ترجمه جعفر نجفی زند علی‌اکبر سیف، تهران: انتشارات رشد.
- Gamble paul R.& john Blackwell (2001) knowledge management, Great Britain.kogan page.
- Haghirian, Prissa & Tina cludia chini (2003). storytelling: transferring tacit corporate knowledge in different cultures, vna university of economics and business administration (wu-wien)

- Hansen, Morten. what is your strategy for managing knowledge? (Harvard business Review on organizational learning, Harvard business school press.
- Koistinen, P. & Virolainen, M. (2001). promoting (managing) organizational Memory in partnership
- Longstaff, Thomas; & Yacov Y. Haims (2000). education & knowledge management; A Requisite for Information Assurance. www.cert.org
- Lau, T. (2001). An ontology model framework in an organization Memory
- Petridis, Lisa A & Suzan Zahra Guiney (2002). knowledge Management for school Leaders: An Ecological Framework for thinking school, teachers college record, Columbia University, volume 104, number 8.
- Probst, G & JONCZYK, C (1999). cases as a knowledge Management Tool for companies.
- Schwabe, G (1999). Understanding and supporting knowledge management and organizational memory in a city council.

