

# طراحی الگوی روش شناختی مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس

رضا بنی‌اسد<sup>۱</sup> مجتبی جعفرزاده<sup>۲</sup>

## چکیده

فرماندهی و مدیریت در دوران دفاع مقدس، گنجینه‌ای ارزشمند و مملو از دانش‌ها، تجربه‌ها و نوآوری‌ها بوده که حفظ، نگهداری و اشاعه آن، امری مهم و ضروری است. از جمله بخش‌های مهم این گنجینه گران‌بها، تجربه‌های حاصل از مدیریت موفق و اثربخش فرماندهان شهید دفاع مقدس است که در صورت استخراج و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها، می‌توان به الگوهای ارزش‌محور و بومی برای اداره سطح خرد و کلان کشور دست یافت. به‌منظور مستندسازی تجربه‌ها و کشف اصول مدیریتی حاکم، مشکلاتی همچون نبود روش‌های شناخته‌شده مستندسازی، تجربه‌نگاری ناقص، عدم شناخت از فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و حتی عدم اطلاع از نحوه مستندسازی وجود دارد؛ مسئله اصلی این پژوهش، عدم وجود الگوی روش شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه فرماندهی و مدیریت شهیدان دفاع مقدس است. پژوهش حاضر از حیث هدف کلان بنیادی، از نظر منطق استقرایی، از نظر رویکرد کیفی و از نظر گردآوری داده‌ها به صورت چندروشی انجام شد. به منظور طراحی الگوی روش شناختی مستندسازی، ۲۰ مصاحبه کیفی و ۲۵ گروه کانونی با اعضای ۵ تا ۸ نفر انجام شد. نمونه‌گیری این پژوهش به صورت هدفمند بوده و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون صورت می‌گیرد. سرانجام، با تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از پژوهش، ابعاد الگوی روش شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس شناسایی شد؛ این ابعاد شامل بعد فرآیندی، بعد اجرایی، بعد نظارتی و بعد زمینه‌ای (محیطی) است.

## ■ واژگان کلیدی

تجربه‌نگاری، مستندسازی تجربه‌ها، مدیریت دانش، شهیدان، دفاع مقدس

۱. عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام baniasadmba@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام jafarzadeh.isu@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷

## ۱- مقدمه

از آنجا که زادگاه مدیریت علمی و خاستگاه دانشگاهی آن، کشورهای غربی است، حجم بالایی از پژوهش‌های مدیریت در این کشورها و در فضای مدیریت متعارف انجام می‌گیرند؛ بنابراین، بسیاری از نظریه‌های مدیریت ریشه در فرهنگ متعارف داشته و متأثر از عوامل و متغیرهای ملی کشورهای غربی‌اند. استفاده از نظریه‌های کمی و قیاسی، از سوی مدیران در سایر کشورها و تدریس آن‌ها در دانشکده‌های مدیریت بر پایه پیش‌فرض آزاد از ارزش<sup>۱</sup> و جهان‌شمول<sup>۲</sup> بودن علم مدیریت انجام می‌شود. در حالی که پذیرفتن کامل این مطلب از جانب صاحب‌نظران مدیریت همچون کونتز و مک‌فارلند مورد تردید و بحث فراوان است؛ زیرا در اجرای نظریه‌ها ارزش محوری در هر کشور حاکم بوده و هر نظریه‌ای نمی‌تواند راهگشای حل مسائل همه کشورها باشد (مک‌فارلند، ۱۹۸۶؛ کونتز، ۱۹۶۴). بنابراین، نظریه‌های مدیریتی زمانی قابل استفاده‌اند که مبتنی بر شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری جامعه باشند تا بتوان دانش آن‌ها را در جهت مدیریت صحیح جامعه یا سازمان به کار گرفت و برای مسائل موجود، الگوها و نظریه‌هایی ارزش‌مدار<sup>۳</sup> خلق کرد.

در امور دینی و بومی، بستر فرهنگی و اجتماعی کشور ما ممکن است در تضاد با بسترهای نشأت گرفته از علم مدیریت متعارف باشد و از این روست که با نگاهی نقادانه به پیاده‌سازی الگوهای رایج بین‌المللی در ایران، برداشت می‌شود که روش‌های به کار گرفته شده علمی و بین‌المللی نمی‌توانند همه مسائل خرد و کلان کشور را حل کنند؛ به همین جهت مطالعات و پژوهش‌های بومی برای استخراج مدل‌های متناسب با اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و جغرافیایی ضروری است. با این نگاه، کسب و ایجاد دانش مدیریتی متناسب، مهم‌ترین قدم در پیشبرد اهداف ملی و خلق قدرت در دنیای امروز برای ایران است. امروزه در سراسر گیتی نیز سازمان‌های مدرن بر اساس میزان دانش، چگونگی بهره‌مندی از دانش، توانایی به خاطر سپردن آن و مؤثر بودن دانشی که به کار گرفته‌اند ارزیابی می‌شوند و در واقع بیش از آن که دانش در زمینه فنی برای پیشرفت لازم باشد، برای فرآیندهای اجتماعی و انسانی ضروری است.

1. value free  
2. universalism  
3. Value laden

با توجه به اهمیت بررسی مدیریت مدیران و فرماندهان دفاع مقدس به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های اداره کشور در طول تاریخ مدیریتی ایران، لازم است تا سبک مدیریت فرماندهان در قید حیات و شهدا، از طریق روش‌های نظام‌مند علمی تحلیل شده تا بتوان در امور اجرایی کشور از آن‌ها بهره‌برداری کرد، چراکه این سبک‌ها علاوه بر این که در بستر جامعه ایران مؤثر و کارآمد بوده‌اند، در بستر فضای فرهنگی، اجتماعی و مذهبی کشور شکل گرفته‌اند و در صورت استخراج و استحصال تجربه‌ها و دانش‌های حاصل از آن‌ها می‌توانند موجبات بهبود، رشد و توسعه مدیریت کشور را فراهم کنند.

مستندسازی و انتقال تجربه‌ها یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی و آموزش نیروها محسوب می‌شود. تجربه‌های مدیران و فرماندهان شهید دوران دفاع مقدس سرمایه‌های فکری و دانشی انقلاب اسلامی است که تنها راه بهره‌برداری عمومی از آن‌ها، مستندسازی است. در صورت عدم اهتمام به آن با توجه به فاصله بین نسل‌ها و عدم وجود افرادی که از نزدیک با زندگی شهدا ارتباط داشته‌اند در گذر زمان، محتوای دانش ضمنی از بین خواهند رفت. همچنین، لازم است تجربه‌ها و دانش‌های نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) فرماندهان و مدیران و همچنین دانش موجود در فرآیندهای به کار گرفته شده از سوی آن‌ها با استفاده از شیوه‌های مناسب بهره‌برداری شود؛ چراکه کوتاه‌ترین و سریع‌ترین راه جهت ارتقای دانش مدیریتی و توانایی مدیران از سطح موجود به سطح مطلوب متناسب با شأن انقلاب اسلامی، یادگیری از تجربه‌های مفید و ارزنده شهدا و فرماندهان موفق دفاع مقدس و حتی درس گرفتن از اشتباهات احتمالی آن‌ها به‌عنوان سیره مدیران مسلمان است.

اگر بتوان راهی برای پیاده‌سازی و انتقال این دانش‌ها و تجربه‌ها یافت و دانش ذخیره‌شده در ذهن هم‌زمان شهید را به دانشی قابل انتقال برای بهره‌برداری همگانی تبدیل کرد، با انتقال این دانش مدیران انقلابی می‌توانند نسبت به مسائل مستحدثه نظام جمهوری اسلامی درک بهتری پیدا کنند و طراحی ذهنی خود را در بستر نظام‌های اجتماعی اسلامی بهتر شکل دهند؛ چراکه جهان‌بینی انقلابی و اسلامی این شهیدان در مدیریت و فرماندهی به کار گرفته شده از سوی آن‌ها ظهور یافته است. عمدتاً این مدیریت نشأت گرفته از آموزه‌های اصیل انقلابی و اسلامی بوده

که تناسب کامل با بستر بومی مدیریت ارزشی، جهادی و انقلابی در جمهوری اسلامی ایران دارد. دوران دفاع مقدس از جمله برهه‌های تاریخی موفق در عرصه مدیریتی کشور است که مدیران و فرماندهان آن با وجود منابع محدود و کاستی‌های فراوان در عرصه‌های تجهیزاتی و فنی، توانسته‌اند به دستاوردهای فراوانی دست یابند؛ نیل به این دستاوردها اغلب با به کارگیری خلاقیت‌ها، اندیشه‌ها، تکنیک‌ها و روش‌هایی بوده است که از سوی فرماندهان و رهبران جوان جنگ تحمیلی به کار گرفته شده است. تعدادی از این فرماندهان به واسطه لیاقت معنوی به فیض شهادت رسیده‌اند و اکنون در بین ما نیستند تا چگونگی و کیفیت روش‌ها و تکنیک‌های به کار گرفته شده از سوی آن‌ها به طور صریح مورد سؤال قرار گیرد و تجربه‌ها و دانش‌های آن‌ها به رشته تحریر در آید. به طور کلی منافع و مزایای مستندسازی تجربه‌های فرماندهان و مدیران شهید دفاع مقدس عبارت است از:

۱. ایجاد و شکل‌دهی نظام فکری هماهنگ و همراستا با آرمان‌های اسلامی و انقلابی برای مدیران و افراد امروز برای تصمیم‌گیری در شرایط مختلف؛
۲. دانشی انباشته و تجربه‌شده برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت؛
۳. ابزاری برای الگوگیری از بهترین تجربه‌ها؛
۴. افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی؛
۵. بهره‌برداری از مدل‌های بومی مدیریت در کلاس‌های درسی دانشجویان؛
۶. ایجاد تحول در نظام مدیریتی کشور با استفاده از مدل‌های مدیریتی به دست آمده از شهیدان؛
۷. فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمانی دفاع مقدس به نسل‌های بعدی انقلاب؛
۸. ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران امروز؛
۹. سریع‌تر کردن روند نیل به اهداف انقلاب اسلامی با استفاده کاربردی از تجربه‌ها و مدل‌های حاصل؛
۱۰. شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق فرماندهان و مدیران دفاع مقدس و بهره‌برداری از آموزه‌های آن برای پیشبرد اهداف نهادها و سازمان‌های انقلاب اسلامی.

از این رو، به دلیل عدم استفاده و بهره‌برداری هدفمند از تجربه‌های فرماندهان موفق جنگ و اینکه الگویی روش‌شناختی برای مستندسازی تجربه‌های شهیدان وجود ندارد، پژوهش حاضر به دنبال این است که با استفاده از سرمایه عظیم تجربه‌های مثبت و کارآمد، اندیشه‌ها، خلاقیت‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده فرماندهان شهید دوران دفاع مقدس که عملکردشان اغلب مبتنی بر آموزه‌های اصیل دینی بوده‌اند به شناسایی ابعاد روش‌شناختی برای مطالعه مستندسازی و تجربه‌نگاری فرماندهی و مدیریت آن‌ها پرداخته و نتایج حاصل را برای مستندسازی تجربه‌های فرماندهان دفاع مقدس به کار گیرد. بنابراین، سوال اصلی مقاله حاضر این است که الگوی روش‌شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس چگونه است؟ سؤال‌های فرعی پژوهش عبارت است از:

۱. ابعاد الگوی روش‌شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس کدامند؟

۲. روابط بین ابعاد روش‌شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس چگونه است؟

## ۲- ادبیات پژوهش

مستندسازی دانش و تجربه‌ها، در ادبیات متعارف با مفاهیمی همچون دانش فردی، مدیریت دانش فردی، شبکه دانش فردی، مدیریت تجربه، جوامع اقدام و عمل، اشتراک دانش، دانش به عنوان فرایند، دانش به عنوان ابزار، استخراج و اکتشاف دانش ضمنی، استخراج دانش خبرگان، تجربه دانش و مهارت‌ها، یادگیری مبتنی بر تجربه و آموزش مبتنی بر تجربه مرتبط است؛ در سال‌های اخیر اهمیت دانش شخصی و مدیریت دانش شخصی از سوی متخصصان مطالعه شده است (چتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ افیمووا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، گراندزینکیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ پلسس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ پائولین<sup>۵</sup> و همکاران،

1. Chatti
2. Efimova
3. Grundspenkis
4. Jarche
5. Pauleen

۲۰۱۱؛ پولارد<sup>۱</sup>، سمدلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹ و رایت<sup>۳</sup> ۲۰۰۵). در این پژوهش ابتدا پیشینه پژوهش بررسی و پس از بیان تعاریف و مفاهیم مرتبط، در ادامه انواع تکنیک‌های مستندسازی تجربه‌های موجود بیان شده و نقصان آن‌ها برای این پژوهش نشان داده می‌شود.

## ۲-۱- پیشینه پژوهش

ضرورت دارد برای شناخت بهتر موضوع‌ها و روش‌های تجربه‌نگاری و مستندسازی و دستیابی به مدل مناسب، اقدامات نظری و علمی انجام شده در سطح کشور که احتمال ارائه راهکار برای مطالعات روش‌شناسی را هستند، شناسایی و مطالعه شوند. جدول ۱ وضعیت این مطالعات به همراه نقد و بررسی آن‌ها ارائه می‌شود:

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نقد و بررسی
جعفری‌مقدم (۱۳۸۲)	مستندسازی تجربه‌های مدیران از دیدگاه مدیریت دانش	در این پژوهش ابعاد مختلف تجربه و مستندسازی یعنی تعاریف، محتوا، فرآیندها و معیارهای مورد نیاز آن بررسی می‌شود. تجربه‌نگاری ناظر به تجربه‌های افرادی است که در سازمان حضور دارند.
انتینگ <sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۹)	یک روش مستندسازی دانش برای توسعه سیستم دانش‌بنیان	فراهم‌آوری دانش از یک سو، شامل استخراج دانش از منابع مختلف همچون دانش متخصصان، کتاب‌ها، نقشه‌ها و مشاهدات جهان واقعی و از سوی دیگر، شامل فرآیند تجزیه و تحلیل، ساختار بندی و ثبت دانش است که به‌عنوان مستندسازی دانش تعریف می‌شود؛ در این مطالعه تمرکز بر روی استخراج دانش نهفته در تجربه‌ها بوده و برای مستندسازی دانش، روشی ارائه نشده است.

1. Pollard
2. Smedley
3. Wright
4. Enting

نقد و بررسی	عنوان پژوهش	پژوهشگران
<p>هدف از این پژوهش بررسی زیرساخت‌های مستندسازی برای مدیریت پروژه‌های استخراج داده‌ها است؛ مستندسازی نظام‌مند دانش، تجربه‌ها، داده‌ها و نتایج، ابزار مفیدی برای ردیابی وضعیت کنونی پروژه‌هاست. از نظر نویسندگان مستندسازی مزیت‌هایی چون کاربرد مؤثر در مدیریت، برنامه‌ریزی و بهبود ارتباط بین گروه‌ها دارد و همچنین مستندسازی فرآیندها همراه با همه اطلاعاتی که برای ایجاد آن استفاده می‌شود، مانع از کارکردن افراد بر روی مسائل و مشکلات و جلوگیری از دوباره‌کاری می‌شود. نکته قابل توجه در پژوهش آن است که بیشتر بر جنبه اهمیت استخراج دانش و بررسی اثرات آن در سازمان‌های موردی پرداخته ولی مدل خاصی برای مستندسازی تجربه‌ها ارائه نداده است.</p>	<p>زیرساخت مستندسازی برای مدیریت پروژه‌های داده‌کاوی</p>	<p>بکر و همکاران (۲۰۰۵)</p>
<p>در این پژوهش پس از تعیین ویژگی‌های نظام‌های ثابت، ارزیابی، پاداش و توزیع تجربه‌ها، ساختار مفهومی پنج‌گانه زیر برای مستندسازی تجربه‌های سازمانی ارائه شده است: ۱- ثبت تجربه (داده) ۲- ارسال تجربه ۳- ارزیابی تجربه ۴- مستندسازی تجربه ۵- انتشار تجربه؛ در ضمن این فرآیند، به پاداش و حقوق معنوی مستندسازی نیز اشاره شده است. در این پژوهش به بیان کلیات فرآیند مستندسازی اکتفا شده است و هیچ روش ساختارمندی برای هیچ‌یک از مراحل ارائه نشده است.</p>	<p>طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران</p>	<p>الهی و همکاران (۱۳۸۳)</p>
<p>در این پژوهش گام‌های اجرایی در کسب دانش و مستندسازی تجارب مدیران معرفی شده است؛ در پروژه‌های کسب دانش و مستندسازی تجارب مدیران، پس از تشکیل یک گروه خبره و آشنا به موضوع‌های تخصصی مورد نظر و همچنین فنون کسب دانش، باید برای تدوین چارچوب‌های کسب دانش، مطالعات تطبیقی صورت پذیرد. گام‌های بعدی، ایجاد دیدگاه‌های یکسان نسبت به موضوع و آشنایی کامل با آرکان پروژه، موضوع‌شناسی تخصصی و بالاخره نوع‌شناسی شخصیت برای برقراری ارتباط مؤثر با مدیران است. در این پژوهش اولاً این مدل برای استخراج دانش‌های سازمانی کاربرد دارد و در استخراج تجربه‌های شخصی افراد و مدیران ناکارآمد است و در عین حال اگر مدیران مربوط در سازمان حاضر نباشند امکان استخراج تجربه‌ها وجود ندارد.</p>	<p>کسب دانش مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالش‌ها، مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران</p>	<p>رضوانیان و همکاران (۱۳۸۵)</p>
<p>در این پژوهش به نقش مستندسازی دانش و تجربه در خلق سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیریت دانش پرداخته شده است. در این پژوهش سازوکاری برای مستندسازی نظام‌مند تجارب در نظر گرفته شده است که مراحل پنج‌گانه زیر را در بر می‌گیرد: ۱- ثبت تجربه؛ ۲- انتقال تجربه؛ ۳- ارزیابی تجربه؛ ۴- کدگذاری و طبقه‌بندی تجربه و ۵- انتشار تجربه و ارائه پاداش به صاحبان تجربه. این پژوهش بر فرآیند تجربه به طور کلی تمرکز کرده است و به چگونگی استخراج آن بخصوص اگر این تجربه در فعل و عمل کسی باشد که در حال حاضر در سازمان وجود ندارد، اشاره‌ای نشده است.</p>	<p>مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه</p>	<p>انواری رستمی و همکاران (۱۳۸۸)</p>

نقد و بررسی	عنوان پژوهش	پژوهشگران
<p>در این پژوهش به ارائه مدلی برای جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده از تجربه‌های سازمانی مدیران و کارشناسان خبره صنعت نفت پرداخته است. این مدل شامل پنج مرحله اصلی همچون: ۱- شناخت؛ ۲- آموزش؛ ۳- اکتساب دانش؛ ۴- ویرایش دانش و ۵- طراحی بانک اطلاعاتی و بسته‌سازی الکترونیکی آن است. نکته اصلی در این رابطه آن است که قابلیت شناخت دانش‌های پنهان موجود در تجربه‌ها را ندارد و در عین حال قابلیت استخراج دانش از بطن تجربه‌های افرادی که دیگر در سازمان نیستند موضوع پژوهش نبوده است.</p>	<p>ارائه مدل بومی مستندسازی تجربه‌های خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران</p>	<p>تولایی (۱۳۸۸)</p>
<p>این پژوهش سعی بر ارائه مدلی دارد تا نشان دهد که چگونه می‌توان با استنباط آموزه‌هایی از دانش پنهان، آن را آشکار کرد و بر اساس آن به نظریه‌پردازی بومی پرداخت. نکته اصلی پژوهش این است که مدل ارائه شده برای استخراج دانش پنهان تمرکز بر روی کلیات دارد و جزئیات مناسبی برای استخراج همه جانبه دانش موجود در تجربه‌ها ارائه نمی‌دهد.</p>	<p>موردپژوهشی؛ فرآیندی برای نظریه‌پردازی براساس دانش پنهان منابع انسانی</p>	<p>خاکی (۱۳۹۰)</p>
<p>این پژوهش با هدف شناسایی عوامل رفتاری، فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجربه‌های مدیران در مرکز اسناد آستان قدس رضوی صورت گرفته است. در واقع پژوهشگران به دنبال این هستند تا عواملی را شناسایی کنند که مشارکت افراد در سازمان در فرایند تجربه‌نگاری را توسعه و گسترش دهند و با تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب اقدام به استخراج نتایج مورد نظر خود کنند.</p>	<p>مستندسازی تجربه‌های مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی</p>	<p>ضیایی و همکاران (۱۳۹۴)</p>
<p>در این پژوهش الگویی مبتنی بر سه مقوله کلی زیر به ترتیب ارائه می‌شود: ۱- شناخت، آموزش و تعامل ۲- اکتساب تجربه مدیران سازمانی ۳- ذخیره و مستندسازی تجربه‌های مدیران؛ هریک از مقوله‌ها در بردارنده مصادیقی اجرایی برای تجربه‌نگاری و مدیریت دانش هستند. تمرکز اصلی در مصادیق اجرایی تجربه‌نگاری در این مدل بر روی تکنیک‌های مصاحبه، داستان‌سرایی و آموزش معکوس است.</p>	<p>ارائه الگویی برای مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش</p>	<p>نامداریان (۱۳۹۵)</p>

**جدول ۱: نقد و بررسی پژوهش‌های مرتبط با مستندسازی تجربه‌های مدیران**

از مرور پژوهش‌های صورت گرفته چنین بر می‌آید که هرچند در بیشتر مطالعات و پژوهش‌ها به تعریف و شناسایی مفاهیم مستندسازی و ارائه مدل‌هایی برای اکتساب دانش صورت گرفته، اما همه آن‌ها دربرگیرنده روش‌هایی برای استخراج دانش از تجربه‌های مدیران و کارکنان در قید حیات



هستند، در حالی که بخش قابل توجهی از دانش مورد نیاز در تجربه‌های کاربردی در فرآیندها، عملکردها و تکنیک‌های مدیرانی بوده است که اکنون در بین ما نیستند. این امر طراحی یک روش‌شناسی مناسب برای مستندسازی دانش افرادی که در قید حیات نیستند و یا به شهادت رسیده‌اند را ضروری می‌سازد. از جمله موارد آن، فرماندهان و مدیران شهید دفاع مقدس است. عمده مطالعات انجام شده در زمینه مستندسازی تجربه‌ها و دانش، بر روی دانش متمرکز است برخی از این مطالعات نقش دانش ضمنی و آشکار را در مستندسازی تأکید کرده‌اند، برخی بر فرایند مدیریت دانش متمرکز شده‌اند و ابعاد فرآیندی آن را تحلیل کرده‌اند و سرانجام برخی از پژوهش‌ها در مستندسازی تجربه‌ها به انتقال و تکثیر دانش توجه داشته‌اند.

## ۲-۲- تعاریف و مفاهیم

عمده روش‌های مستندسازی تجربه‌های فرماندهان دفاع مقدس مبتنی بر دانش است؛ بنابراین، در ابتدا به توضیح ابعاد معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی دانش و کاربرد آن در مستندسازی تجربیات پرداخته می‌شود و سپس تجربه و مستندسازی توضیح داده خواهد شد.

### ۲-۲-۱- ابعاد معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی دانش

نوناکا و تاکوچی ابتدا نظریه خلق دانش<sup>۱</sup> را در سال ۱۹۹۵ ارائه کردند. این نظریه برای مستندسازی دانش به وفور استفاده شد (نوناکا<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵) و (نوناکا و همکاران ۲۰۰۹). نویسندگان مذکور در سال ۲۰۱۹ نظریه خلق دانش را به مدل نوین خلق دانش و عمل<sup>۳</sup> توسعه دادند. این مدل که به مدل (اس-ای-سی-آی)<sup>۴</sup> معروف است در یک ماتریس ۲ در ۲ تبدیل دانش‌های ضمنی به آشکار با یکدیگر را بررسی می‌کند؛ ماریچ دانش با ایجاد دانش در طول زمان، عمل به دانش را تسهیل کرده و آن را پایدار و گسترش می‌دهد. در ماریچ دانش، دانش بی‌وقفه ایجاد شده، گسترش می‌یابد و به آن عمل می‌شود و روز به روز دانش انباشته می‌شود. نوناکا و تاکوچی بر این باورند که دانش باور واقعی موجه است که از سوی افراد ایجاد شده و از

1. knowledge-creation theory

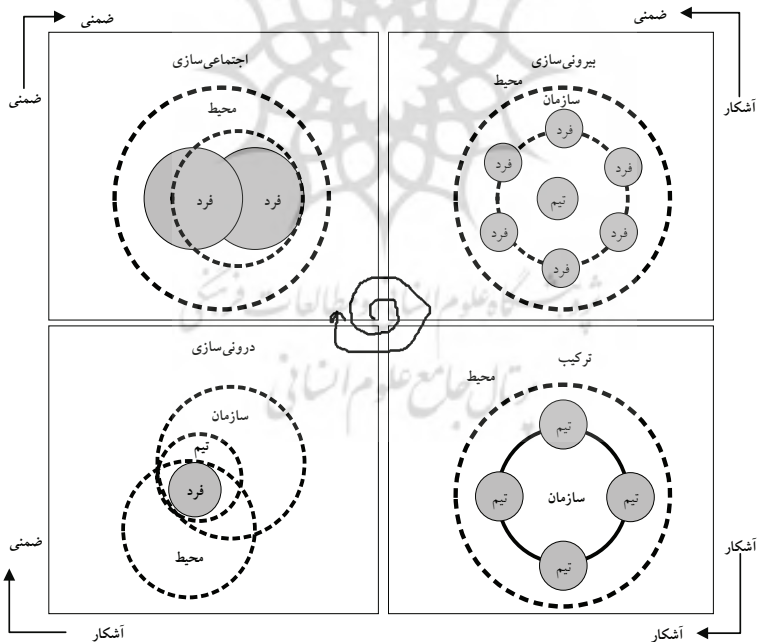
2. Nonaka

3. modern model of knowledge creation and practice

4. SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization)

طریق تعامل با یکدیگر و محیط در یک بستر خاص به کار گرفته می‌شود. ایجاد دانش و عمل به آن یک فرآیند اجتماعی است زیرا افراد از طریق تعامل با دیگران، اغلب در یک گروه با دانش آشنا شده و آن را به کار می‌گیرند. دانش از طریق فرآیند تعامل ایجاد می‌شود که دو نوع دانش ضمنی و آشکار با یکدیگر در بعد معرفت‌شناختی تعامل دارند. از سوی دیگر، افرادی که دانش را خلق می‌کنند در تعامل با یکدیگر هستند- در درون تیم‌ها، درون سازمان‌ها و روابط بین‌سازمانی در محیط- که بعد هستی‌شناختی خلق دانش را شکل می‌دهند. سنگ بنای معرفت‌شناسی، تمایز بین دانش ضمنی و آشکار است. نظریه نوین خلق دانش و عمل به آن هستی‌شناسی متمایز خود را خواهد داشت زیرا دانش از طریق افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها و روابط بین‌سازمانی خلق می‌شود. در مدل به روز شده نوناکا و تاکوچی، بعد معرفت‌شناختی به تبدیل دو نوع دانش ضمنی و آشکار و بعد هستی‌شناختی به تعاملات بین افراد در درون تیم‌ها، سازمان‌ها و با محیط (روابط بین‌سازمانی) اشاره می‌کند (نمودار ۱) (نوناکا و همکاران، ۲۰۱۹).

۱۳۸



نمودار ۱: ابعاد معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی دانش (نوناکو و تاکوچی، ۲۰۱۹)

بنابراین، نحوه عملکرد این مدل بر اساس دو بعد معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی به صورت زیر است:

۱. اجتماعی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به ضمنی): افراد دانش ضمنی را از طریق تعاملات مستقیم با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. از طریق تعامل مستقیم، هر یک از افراد عضو سازمان، دانش ضمنی را از محیط دریافت می‌کنند. در طی این مرحله، افراد به تدریج درک متقابل از یکدیگر از نظر معنوی، مادی و عاطفی خواهند داشت.

۲. بیرونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به آشکار): در این مرحله افراد یک سنتز دیالکتیکی از دانش ضمنی‌ای که در سطح تیمی در مرحله اجتماعی‌سازی انجام شده است انجام می‌دهند. سنتز منجر به بیان کردن و به زبان آوردن ماهیت دانش ضمنی شده و آن را در قالب‌هایی همچون فن بلاغت، استعاره‌ها در زبان، تصاویر و مدل‌ها منتشر می‌کنند.

۳. ترکیبی (تبدیل دانش آشکار به آشکار): دانش آشکار از داخل و خارج از سازمان جمع‌آوری می‌شود. برای شکل‌گیری مجموعه‌ای پیچیده و نظام‌مند از دانش در سطح سازمانی، دانش‌ها با یکدیگر ترکیب شده و مورد اصلاح و ارزیابی قرار می‌گیرند.

۴- درونی‌سازی (تبدیل دانش آشکار به ضمنی): دانش آشکار تقویت‌شده از طریق ترکیب در مرحله قبل به صورت عملی به کار گرفته می‌شود. افراد با توجه به شرایطی که نسبت به سازمان و محیط با آن مواجه هستند اقداماتی را انجام می‌دهند. یادگیری همراه با عمل<sup>۱</sup>، دانش ضمنی را که بیشترین کاربرد را برای سازمان و جامعه دارد غنی‌تر می‌کند (نوناکا و همکاران، ۲۰۱۹). تبدیل دانش از آشکار به ضمنی، از طریق فراگرد یادگیری، اقدام و شفاهی‌سازی و مستندسازی تجربیات صورت می‌گیرد (هاگی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ صفحه ۲).

## ۲-۲-۲- تجربه، تجربه‌نگاری و مستندسازی

## الف) تجربه و تجربه‌نگاری

واژه‌های (تجربه<sup>۱</sup>) و (مغرب<sup>۲</sup>) از یک فعل لاتین به معنای (به‌بوته آزمایش گذاشتن) ریشه گرفته‌اند. تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط با یکدیگر دانست. واژه تجربه در ادب فارسی به مفهوم (آزمودن) و (از آزموده‌ی خویش آموختن) به کار رفته است و در زمینه‌های گوناگون استفاده می‌شود. تجربه یکی از شکل‌های دانش در عرصه سازمانی است. مفهوم تجربه، مترادف با بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌هاست (سرلک، ۱۳۸۶). تجربه در تعریف دیگر، فرآیند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، تجربه‌اندوزی نیازمند درگیری مستقیم در برنامه‌ریزی و عمل بوده و نمی‌توان انتظار داشت که تجربه صرفاً از طریق خواندن و مطالعه حاصل گردد. بر این اساس، (مغرب) به کسی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانشی عمیق برخوردار بوده و به واسطه تمرین و تجربه چیزهایی را آموخته و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی معین، در عمل آزموده و آبدیده شده باشد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

## ب) مستندسازی

مستندسازی به فرآیند ثبت (مکتوب کردن)، گردآوری، تنظیم، تدوین و دسته‌بندی اشاره می‌کند. بررسی این مفاهیم نشان می‌دهد که همه آن‌ها بر حفظ و نگهداری دانش تکیه دارند. وجه اشتراک اقدامات مستندسازی مبتنی بر مکتوب کردن بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان است. مستندسازی روش‌ها، فنون و آموخته‌های انسان، راهکاری مطمئن در انتقال تجربه‌های فردی و اجتماعی به دیگران است (مردانی و نظرزاده، ۱۳۸۸: ص ۴۹۰).

## ج) مستندسازی تجربه‌ها

مستندسازی تجربه و دانش سبب ایجاد گنجینه‌ای گران‌بها و ارزشمند از ایده‌ها و دارایی‌های فکری نامشهود شده و تا حد زیادی سازمان را در برابر تحولات و تغییرات محیطی بیمه می‌کند.

1.experience

2.expert

برای درک نقش مستندسازی دانش و تجربه در سازمان یادگیرنده، بهتر است از برهان خلف استفاده کرده و چون اگر مستندسازی تجربه‌ها تحقق نیابد ائتلاف منابع نامشهود اما گرانبهای افراد و سازمان، ترویج فرهنگ ارتکاب اشتباه و تکیه بر روش آزمون و خطا و پرهیز از روحیه خلاقیت و نوآوری گسترش می‌یابد پس مستندسازی تجربه‌ها در سازمان لازم است.

مستندسازی دانش و تجربه، حلقه واسط میان مراحل دانش است. اگر تجربه‌ای انجام شود، ولی در حافظه سازمانی نگنجد و مستند نشود، بهترین استفاده‌ای که از آن دانش و تجربه بر می‌آید، همان یکبار است. در صورتی که اگر تجربه در حافظه سازمان ذخیره، مستند و کدگذاری شود، برای همیشه در سازمان باقی مانده و هر زمان که نیاز باشد، افراد می‌توانند به آن رجوع کنند، دانش نهفته در آن را فرا بگیرند و توسعه دهند. به علاوه، فعالیت‌های مستندسازی تجربه‌ها (تصحیح، بروزرسانی، کدگذاری، طبقه‌بندی موضوعی و...) سبب تسهیل توزیع و کاربرد دانش در فعالیت‌ها و اقدامات آتی سازمان می‌شود.

۱۴۱

در واقع به وسیله مستندسازی تجربه‌ها، از یک سو، افراد متوجه می‌شوند که چه اقداماتی در گذشته صورت گرفته و چه عواید و منافع ملموس و غیرملموس را برای سازمان به همراه داشته است. از سوی دیگر، مستندسازی تجربه‌ها می‌تواند فراهم‌کننده جایگزین‌های<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری برای افراد سازمان نیز باشد، یعنی مدیران به هنگام اخذ تصمیمات استراتژیک و عملیاتی، بر اساس شرایط محیط و اهداف سازمانی، مشخص کنند که بر طبق شرایط پیشین، چه تصمیماتی می‌تواند برای شرایط حاضر مفید باشد. در چنین شرایطی نقش تجربه‌های مدیران در شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی و نیز یافتن روش‌های ایجاد تغییر متناسب با شرایط از اهمیت بسیاری برخوردار است. به عبارت دیگر، تجربه‌های مدیران به‌عنوان بهترین روش برای یادگیری در مورد نحوه برخورد با تهدیدها و فرصت‌های محیطی قلمداد می‌شود (الهی و همکاران، ۱۳۸۴).

هدف سازمان‌ها و مدیران از اجرای فرآیند مستندسازی تجربه‌ها را می‌توان آموزش رهیافت صحیح و آتیه‌دار به جای استفاده از روش آزمون و خطا و کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها و اقداماتی که نادرستی آن‌ها در گذشته به اثبات رسیده است دانست. هدف

اصلی در فرآیند مستندسازی تجربه‌ها، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آتی مدیران، کارکنان و سازمان است. سایر اهداف فرآیند مستندسازی تجربه‌ها عبارت است از: حفظ و مدیریت بهینه یکی از دارایی‌های فکری مهم یعنی تجربه‌ها؛ کمک به کاهش هزینه‌ها به علت کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا؛ آموزش رهیافت صحیح و آتیه‌دار به جای استفاده از روش آزمون و خطا و کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها و اقداماتی که نادرستی آن‌ها در گذشته به اثبات رسیده است، بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها و سرانجام جهت دادن مدیران، کارکنان و سازمان‌ها به سمت ثبت تجربه‌های خود و سازمان است (الهی و همکاران، ۱۳۸۴).

مستندسازی ابزاری است که امکان استفاده و بکارگیری از تجربه‌های فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم می‌سازد. مستندسازی کلید مدیریت دانش است و شامل فرآیند شناسایی، گردآوری و در دسترس عموم قرار دادن سوابق با اسناد موجود از قبیل مکاتبات، نسخه‌های الکترونیکی، تصاویر است که دارای ارزش تاریخی هستند (اشترینان، ۱۳۹۲). از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان که در برگرفته دانش است، ارزش مستندسازی دارد. از این نظر، فرآیند مستندسازی شامل ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام شده نخواهد بود، اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده، بستری برای ارزیابی اقدامات فراهم خواهد شد (جعفری مقدم، ۱۳۸۵).

د) تکنیک‌های مستندسازی تجربه‌ها

برای مستندسازی تجربه‌ها تکنیک‌های متنوع و مختلفی وجود دارد که هر یک از این تکنیک‌ها تمرکز بر بخش خاصی از تجربه‌ها دارد. در جدول ۲ به اجمال به معرفی و بیان تکنیک‌های استخراج دانش ضمنی پرداخته می‌شود:

پژوهشگر	نام تکنیک	توضیحات
محمد <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰)	مشاهده	در این فرآیند فرد با مشاهده یک فعل، نسبت به آن آگاهی می‌یابد و پس از مدتی این مشاهده تبدیل به دانش ضمنی برای اجرای مجدد آن فعل از سوی فرد می‌شود. عموماً اکتساب دانش از طریق این فرآیند بدست می‌آید.
دالکر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	مصاحبه	سه نوع مصاحبه ساختاریافته، نیمه‌ساختاریافته و بدون ساختار وجود دارد که هر یک از این انواع مصاحبه به تناسب موقعیت و شرایط لازم برای استخراج تجربه‌ها و اکتساب دانش بهره‌برداری می‌شود. به طور کلی این تکنیک بر مبنای پرسشگری از خبرگان بنا شده است.
میلتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	روایت‌پژوهی	روایت‌ها شرایطی را فراهم می‌کنند که روابط و فعالیت‌های افراد با روش‌های گوناگون و عمدتاً غیر رسمی بیان شوند. روایت‌ها راهی ساده برای ایده‌های پیچیده، پیام‌های کلیدی و یادگیری درس‌ها هستند. در این تکنیک به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه از طریق بیان روایت و حکایت برای ایجاد ارتباط بین درس‌ها، ایده‌های پیچیده، مفاهیم و ارتباطات علمی صورت می‌گیرد.
خاکی (۱۳۹۰)	موردکاوی	موردکاوی از اصلی‌ترین روش‌های انتقال دانش (تجربه) است. این روش ابزاری مؤثر برای آموزش مهارت‌ها و توانمندی به مدیران در سراسر سازمان محسوب می‌شود. با موردکاوی، مدیران می‌توانند در شرایط واقعی از تصمیم‌هایی که در گذشته و به صورت موردی اتفاق افتاده‌اند بهره‌برداری کنند. ممکن است در موردکاوی شرایط حاضر مشابه شرایط گذشته باشد این وضعیت به اتخاذ تصمیم بهینه مبتنی بر تصمیم‌های گذشته کمک کند.
گربوسکی <sup>۴</sup> (۱۹۹۲)	گزارش رویداد	در این تکنیک خبرگان یک حوزه، فرآیند چگونگی انجام یک کار و یا اخذ یک تصمیم را تشریح می‌کنند.
دالکر و همکاران (۲۰۱۱)	آموزش معکوس	در این فرآیند فرد متخصص و با تجربه یک مسئله را برای فرد دیگری توضیح می‌دهد و سپس فرد مورد نظر، توضیحات ارائه شده را برای فرد متخصص دوباره بازگو می‌کند. این فرآیند تا آنجا ادامه می‌یابد که متخصص مربوط توضیحات فرد را به صورت کامل و تمام عیار تایید کند.
عباچی (۱۳۹۲)	شبیه‌سازی	این تکنیک با شبیه‌سازی شرایط گذشته با اقداماتی از قبیل موردهای مطالعاتی، بازی کردن نقش و یا شبیه‌سازی‌های پشتیبانی‌شده با فناوری‌های دیجیتال، شرایط را برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بازآفرینی می‌کند.
عباچی (۱۳۹۲)	مدل‌سازی	در این مدل از طریق به نمایش گذاشتن رفتارهای آگاهانه و غیرآگاهانه سایر افراد، به ویژه متخصصان، موجبات حفظ و جذب دانش و تجربه افراد فراهم می‌شود. کارآموزی و نمایش‌های خاص نمونه‌هایی از این دست پژوهش‌ها هستند.

### جدول ۲: تکنیک‌های تجربه‌نگاری و مستندسازی تجربه‌ها

1. Mohammad
2. Dalkir
3. Milton
4. Grabowski

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث فلسفه تفسیری، از حیث هدفِ کلان بنیادی، از نظر منطق استقرایی، از نظر رویکرد کیفی و از نظر گردآوری داده‌ها به صورت چندروشی<sup>۱</sup> (همچون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ساختارنیافته از خبرگان، گروه‌های کانونی و داده‌های اسنادی) است که ابعاد الگوی روش‌شناختی مستندسازی با استفاده از تحلیل مضمون شناسایی می‌شوند. هدف از این مقاله، استخراج الگوی روش‌شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه مدیریت و فرماندهی شهید است. بدین منظور، با ۱۰ نفر از استادان دانشگاه به صورت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه و ۲۵ گروه کانونی از سوی مرکز تحقیقات بسیج یکی از دانشگاه‌ها با اعضای بین ۵ تا ۸ نفر تشکیل شد. سؤال محوری که هم از مصاحبه‌شوندگان و هم در گروه‌های کانونی مورد بحث قرار گرفت عبارت است از: برای مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس که در قید حیات نیستند و امکان مراجعه حضوری به آن‌ها وجود ندارد چه الگوی روش‌شناختی مناسب بوده و ابعاد آن کدامند؟ پس از آن که داده‌های مناسب گردآوری شدند کدگذاری‌های مورد نظر در نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۲</sup> ۲۰۲۰<sup>۲</sup> انجام و با روش رفت و برگشت بین داده‌های اسنادی و میدانی، ابعاد الگوی مورد نظر شناسایی شدند. در این پژوهش، نمونه‌گیری از مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند و تا اشباع نظری دنبال شد. نمونه‌گیری برای انجام گروه‌های کانونی نیز به صورت هدفمند بوده که اعضای اصلی گروه‌ها تا پایان طراحی الگو در گروه مشارکت داشتند. الگوی شناسایی شده در عمل نیز مبنای شناسایی شیوه‌های مدیریت و فرماندهی ۱۸ تن از فرماندهان دفاع مقدس قرار گرفت.

### ۴- یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل یافته‌های حاصل از گروه‌های کانونی و مصاحبه‌ها، سؤال‌های پژوهش، محور تحلیل قرار گرفتند. گیبسون و براون<sup>۳</sup> بر این باورند که یکی از روش‌های مناسب برای مرتبط

1. multimethod  
2. MaxQDA 2020  
3. Gibson & Brown

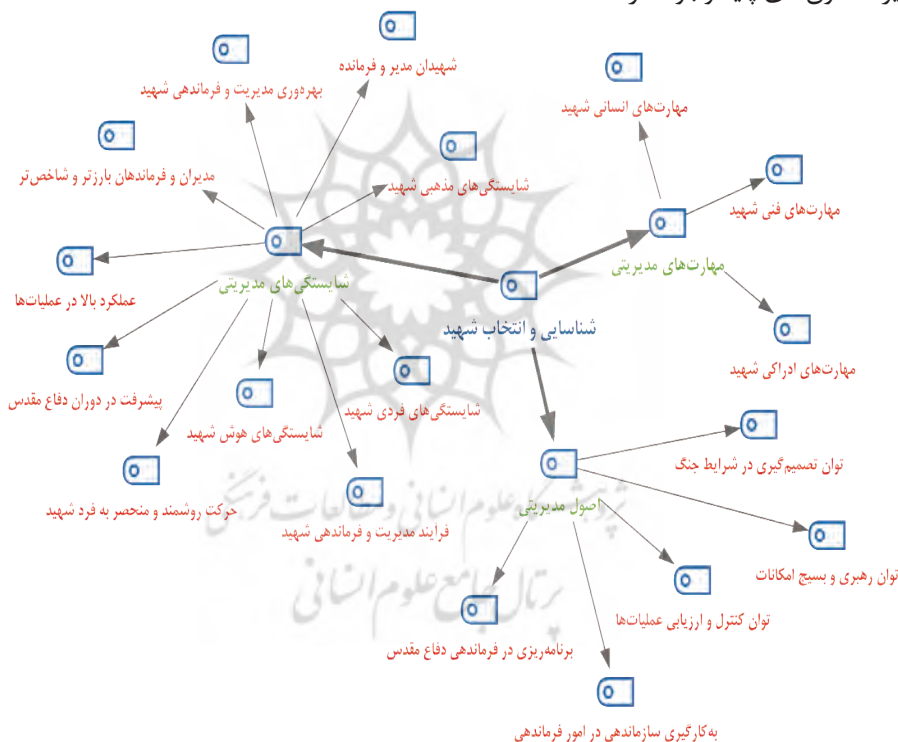


کردن سؤال‌های پژوهش به تحلیل، محور قرار دادن خود سؤال‌ها است؛ بنابراین، بر محور سؤال‌ها، داده‌های گردآوری شده تحلیل می‌شود (گیبسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: صفحه ۱۹۷).

#### ۴-۱- شناسایی ابعاد الگوی روش شناختی مستندسازی تجربه‌ها

##### ۴-۱-۱- ویژگی‌های مورد نظر برای انتخاب شهیدان برای مطالعه کدامند؟

نتایج حاصل از کدگذاری در نرم‌افزار در نمودار ۲ نشان داده شده است؛ در واقع سه مضمون سازمان‌دهنده «مهارت‌های مدیریتی»، «اصول مدیریتی» و «شایستگی‌های مدیریتی» ویژگی‌هایی هستند که برای انتخاب شهدا برای مطالعه مد نظر قرار گرفته‌اند. ذیل هر یک از این مضامین، زیرمضمون‌های پایه وجود دارد.

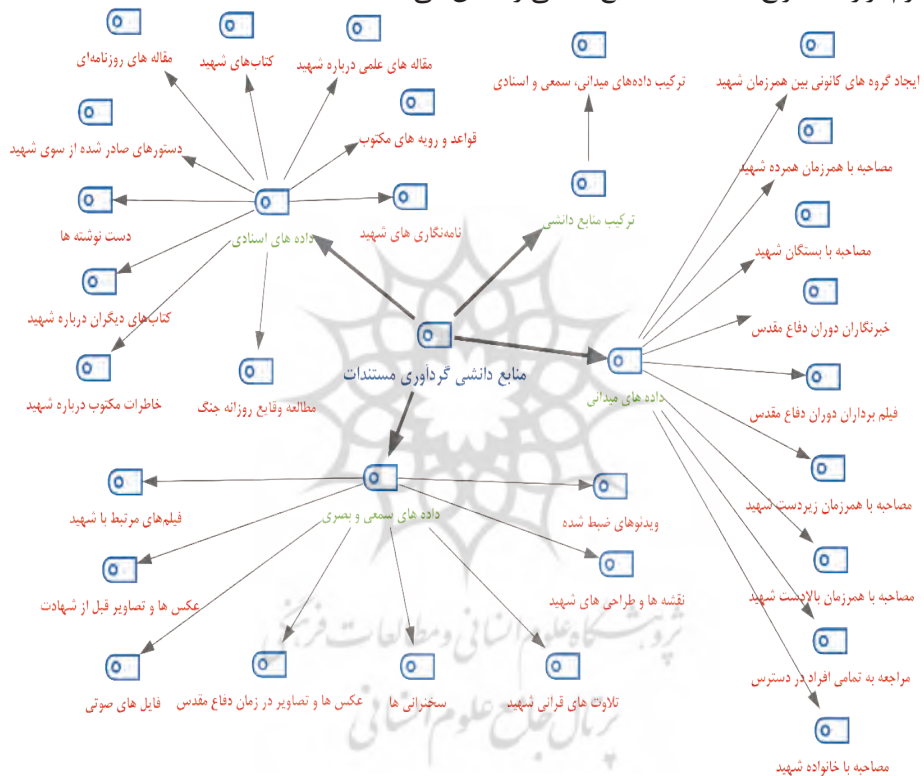


نمودار ۲: کدگذاری مرتبط با انتخاب شهید در الگوی روش شناختی برای مستندسازی

#### تجربه‌های شهیدان دفاع مقدس

#### ۴-۱-۲- منابع دانشی الگوی روش شناختی برای گردآوری مستندات درباره شهیدان کدامند؟

هر فرد مهم‌ترین منبع برای مستندسازی تجربه‌هایش است. با توجه به اینکه برای شهیدان پرسش از زبان خودشان ممکن نیست بنابراین، باید ابزارهایی برای گردآوری داده‌های مرتبط با مستندسازی شناسایی شود. نتایج حاصل از کدگذاری بیانگر استفاده از داده‌های میدانی، سمعی-بصری و اسنادی برای گردآوری منابع دانشی و تجربه‌هاست. نمودار ۳ که بر اساس کدگذاری در نرم‌افزار استخراج شده است منابع دانشی را نشان می‌دهد.

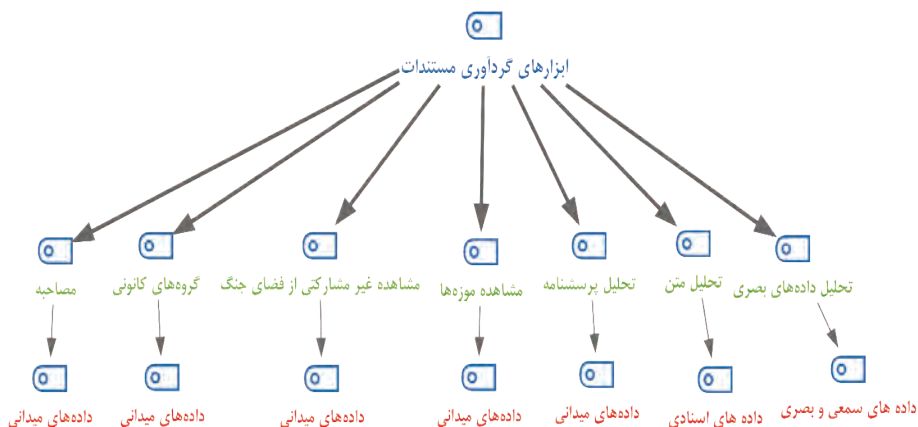


نمودار ۳: کدگذاری مرتبط با شناسایی منابع دانشی گردآوری مستندات در الگوی روش شناختی برای مستندسازی تجربه‌ها

#### ۴-۱-۳- ابزارهای (روش‌های) الگوی روش شناختی برای تحلیل مستندات کدامند؟

هر یک از منابع داده‌ای که از طریق کدگذاری شناسایی شدند ضرورت دارد از طریق ابزارهایی به منظور شناخت روش‌های مستندسازی تجربیات تحلیل شوند بر اساس منابع داده‌ای کدگذاری‌های

حاصل در نرم افزار به صورت نمودار ۴ ترسیم شده است:



نمودار ۴: کدگذاری مرتبط با شناسایی ابزارهای گردآوری مستندات در الگوی روش شناختی برای

مستندسازی تجربه‌ها

۱۴۷

#### ۴-۱-۴- استراتژی‌های الگوی روش شناختی برای تحلیل مستندات کدامند؟

روش‌شناسی مستندسازی تجربه‌ها علاوه بر منابع داده‌ای و ابزارها نیازمند به دستگاه و استراتژی تحلیل است که ممکن است این استراتژی‌ها مبتنی بر یکی از رویکردهای کمی، کیفی یا ترکیبی باشند. بر اساس منابع داده‌ای، استراتژی‌های موجود جهت مستندسازی تجربه‌ها به صورت نمودار ۵ است:

روایت‌پژوهی: با بررسی کنش‌ها و وقایع مربوط به دفاع مقدس که گسسته و نامربوط تلقی می‌شوند، در حول یک شهید، به صورت منسجم و مرتبط بررسی شده و وضعیت کنونی شهید و جامعه آن زمان در روایت‌ها ریشه‌یابی شوند؛

قوم‌نگاری: تبیین و تحلیل فرهنگ جنگ و دفاع مقدس از سوی کسانی که در فضای جنگ بوده‌اند و از نزدیک شاهد رفتارهای مدیریتی فرماندهان شهید بوده‌اند؛

نظریه داده‌بنیاد: مصاحبه با فرماندهان و مدیرانی که در قید حیات هستند جهت استخراج

نظریه‌ها و الگوهای بومی از مدیریت جنگ و فرماندهی شهیدان فرمانده دفاع مقدس؛

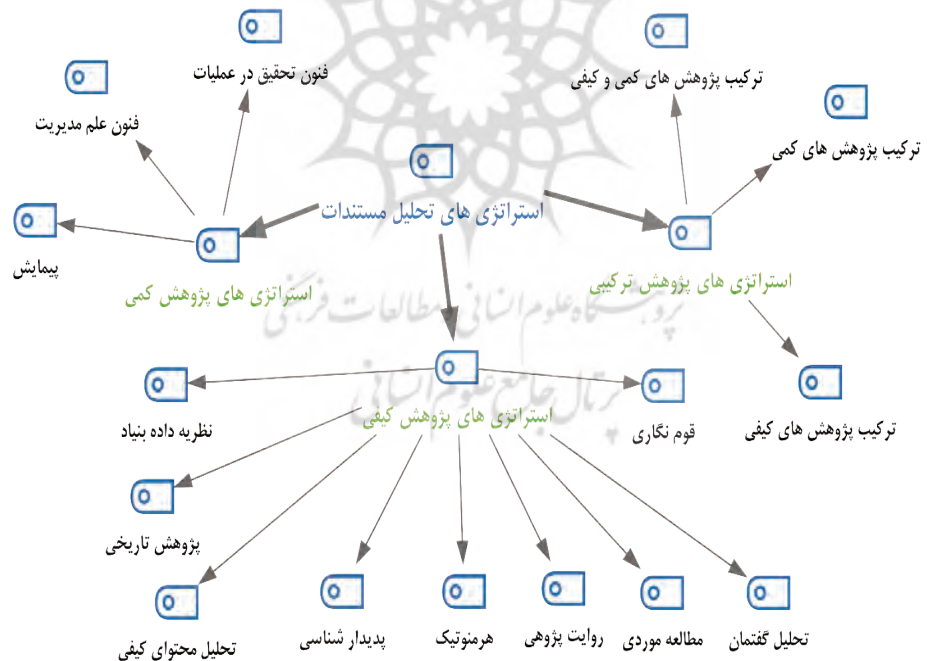
تحلیل محتوا: اکتشاف از داده‌های موجود از متون باقیمانده از شهیدان به قصد دستیابی و نیل به روش‌های فرماندهی و مدیریت آنها؛

مطالعه موردی: بررسی و پژوهش به منظور درک عمیق از یک پدیده مدیریت شده از سوی شهیدان دفاع مقدس؛

پژوهش تاریخی: با کنکاش منظم در اسناد، منابع و مدارک در زمینه مرتبط با شهیدان و دفاع مقدس، اطلاعات گردآوری می‌شوند؛ پس از مطالعه شواهد و مدارک، قضیه‌های مختلف دفاع مقدس و قضایای ناظر به شهدا توصیف و تحلیل می‌شوند.

پدیدارشناسی: فهم تجربه زیسته فرماندهان و مدیران دفاع مقدس و فهم معنای پنهان یک امر آشکار؛

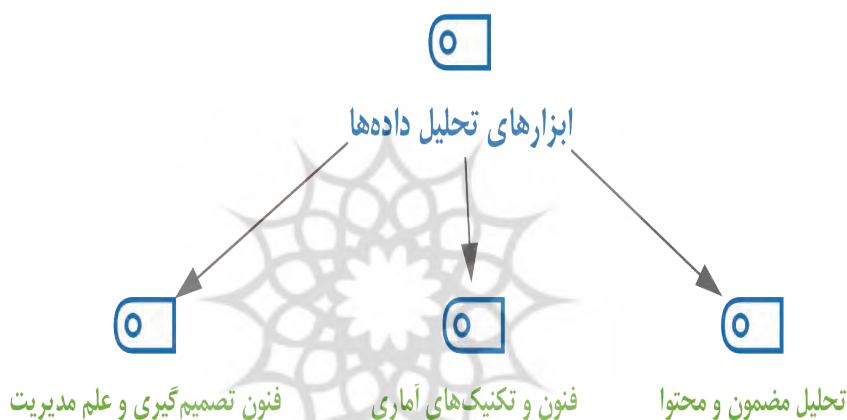
تحلیل گفتمان: بررسی نقل قول، متن نوشته شده، گفتار، رویدادهای ارتباطی مرتبط برای کشف ویژگی‌های اجتماعی، روان‌شناختی و مدیریتی مرتبط با هر شهید مورد مطالعه.



نمودار ۵: کدگذاری مرتبط با شناسایی استراتژی‌های تحلیل مستندات در الگوی روش شناختی برای مستندسازی تجربه‌ها

#### ۴-۱-۵- ابزارهای الگوی روش‌شناختی برای تحلیل و تفسیر داده‌های حاصل از مستندات کدامند؟

در این بخش به منظور شناخت الگوی روش‌شناختی مستندسازی تجربه‌ها، مضامین مرتبط با ابزارهای مناسب تحلیل داده‌ها بررسی می‌شوند. عمدتاً برای تحلیل استراتژی‌های پژوهش کمی، فنون آماری و تحقیق در عملیات نرم مورد استفاده است و برای تحلیل استراتژی‌های پژوهش کیفی از تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده می‌شود که به فراخور هر یک از تحقیقات یک یا چند ابزار مرتبط انتخاب می‌شود. و برای استراتژی‌های پژوهش ترکیبی به فراخور موضوع ترکیبی از ابزارهای مختلف کمی و کیفی استفاده می‌شود (نمودار ۶).



نمودار ۶: کدگذاری مرتبط با ابزارهای تحلیل داده در الگوی روش‌شناختی برای مستندسازی تجربه‌ها

۴-۱-۶- در الگوی روش‌شناختی، ویژگی‌های متن مصاحبه و تحلیل مستندات چه باید باشد؟

ضرورت دارد به منظور طراحی پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌های عمیق کیفی، متن و سؤال‌های مصاحبه جامع باشند بدین منظور لازم است در مورد مدیریت و فرماندهی ابتدا مفاهیمی جامع در بخش ادبیات پژوهش گردآوری شده و بعد چارچوب مفهومی پژوهش استخراج گردد. ادبیات پژوهش باید در برگیرنده ادبیات نظری، روش‌شناختی و همچنین تجربی باشد و نگاهی جامع به اصول مدیریت، فرآیند مدیریت، نقش‌های مدیریت، مهارت‌های مدیریت و شایستگی‌های صورت گیرد.

**۴-۱-۷- در الگوی روش شناختی، مصاحبه‌گر مستندسازی تجربه‌های شهیدان چه ویژگی‌هایی****باید داشته باشد؟**

در این مرحله متخصصان و پژوهشگران مدیریت اقدام به طراحی پرسش‌نامه‌های ساختاریافته و نیمه ساختاریافته در حوزه‌های مختلف دانشی علم مدیریت متناسب با هریک از افراد مورد مصاحبه می‌کنند. در این مرحله با توجه به اینکه افراد شناسایی شده در رده‌های مختلف از پایین‌رده، هم‌رده و بالارده نسبت به شهید موجود هستند با استفاده از پرسش‌های کلیدی و روش‌های متناسب در مصاحبه، مصاحبه‌گر اقدام به استخراج تمام تجربه‌های مشترک افراد مصاحبه‌شونده با شهید در حوزه متناسب با این افراد و همچنین تمام خاطرات ایشان از شهید می‌کند.

با توجه به ضرورت تخصص مصاحبه‌گر برای اخذ مطالب به صورت کامل و جامع لازم است تا مصاحبه‌گر ویژگی‌هایی را داشته باشد و همچنین فعالیت‌هایی را ضمن مصاحبه برای ایجاد فضای مساعد جهت کسب اطلاعات انجام دهد که این موارد عبارت است از: ۱- لزوم داشتن اطلاعات کافی مصاحبه‌گر از مورد پژوهشی (شهید)، تا بتواند فضای مصاحبه و همچنین گفتگوهای مصاحبه‌شونده را هدایت کند. ۲- ارتباطات قوی و مؤثر مصاحبه‌گر برای برقراری رابطه مناسب با مصاحبه‌شونده ۳- ایجاد محیط دوستانه و صمیمی به دور از فضای سنگین از سوی مصاحبه‌گر ۴- تسلط کافی مصاحبه‌گر بر سؤال‌های هریک از مصاحبه‌ها.

**۴-۱-۸- در الگوی روش شناختی، مصاحبه‌شونده چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟**

برای انجام یک مطالعه خوب و مستندسازی بهینه در بعد محتوایی توجه به انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز ضروری است. ممکن است افراد زیادی در دفاع مقدس یا زندگی شخصی شهید وجود داشته باشند اما توجه به نکات زیر برای انتخاب ضروری است:

- ارتباط پیوسته مصاحبه‌شونده در زمان حیات شهید در قالب‌های زیر دست، هم‌رده یا بالارده؛

- آگاهی و شناخت نسبی مصاحبه‌شونده به مباحث مدیریتی و فرماندهی در مصاحبه‌های

تخصصی؛

- همراهی مصاحبه‌شونده با مصاحبه‌کننده برای بحث و پاسخ نسبت به سؤال‌ها؛

#### ۴-۱-۹- در الگوی روش‌شناختی، نظارت اجرایی بر محتواهای بدست آمده چگونه است؟

از آنجا که هر کدام از افراد مصاحبه‌شونده دارای تجربه در زمینه تخصصی خود است و هر کدام از آن‌ها به زبان تخصصی مربوط به خود در رابطه با دانش و روش‌های مربوط به شهید سخن گفته‌اند، در واقع هر یک از این افراد از عینک مخصوص به خود به مدیریت و فرماندهی شهید نگاه کرده‌اند و استدلال‌ها و استنتاج‌های مربوط به خود و منحصر به فرد خود از شهید را بیان کرده‌اند. به علت خلاء تاریخی موجود ممکن است مصاحبه‌ها همراه با فرضیات و حدس و گمان‌ها باشند و به نوعی شرایط عدم اطمینان برای استناد به مطالب موجود در مصاحبه‌ها وجود داشته باشد؛ از این رو برای غلبه بر این مشکل و اتقان‌بخشی هرچه بیشتر به الگوی روش‌شناختی اقدام به تشکیل تیم نظارت و ارزیابی یکی از پیشنهادهاست.

روش کار تیم (گروه کانونی) نظارت و ارزیابی به این صورت است که پس از تنظیم متن مقدماتی حاصل از مستندسازی، این متن به صورت فرآیند رفت و برگشتی در اختیار تیم نظارت که متشکل از تعدادی از افراد بالادستی، هم‌رده و پایین رده شهید مورد مطالعه است قرار می‌گیرد و آن‌ها نقطه‌نظرات، بازخوردها، تأییدها، و اصلاحات مورد نظر خود را در رابطه با متن مقدماتی نگاشته شده از شهید بیان می‌کنند؛ پس از این مرحله، تجربه‌نگار موارد بیان شده را در متن اعمال می‌کند و نواقص و خلاءها را جبران کرده و مجدداً در اختیار هر یک از اعضای تیم قرار می‌دهد. این فرآیند رفت و برگشت تا آنجا ادامه می‌یابد که به یک متن مورد قبول و تأیید همه اعضای تیم نظارت برسد.

افراد تیم نظارت باید از میان افرادی انتخاب شوند که بیشترین همبستگی و نزدیکی را به مدیریت شهید داشته‌اند و احتمالاً از میان مسئولان مستقیم، معاونان، جانشینان و نیروهای بسیار نزدیک شهید انتخاب می‌شوند و تعداد آن‌ها نیز نباید بیش از پنج نفر باشند، چراکه این تیم به نوعی حق هر گونه دخل و تصرف در مدل نهایی را دارد و تعداد بیش از حد افراد آن ممکن است باعث سخت شدن استحصال الگوی روش‌شناختی مورد توافق تیم شود. همچنین، وظیفه تجربه‌نگار در این مرحله علاوه بر تلاش در جهت هماهنگی مستمر تیم با یکدیگر برای رسیدن به سند قابل قبول، نگارش مستمر و اعمال تغییرات متناسب در متن تا رسیدن به سند نهایی

است. از این رو است که انتخاب تیم مهم‌ترین و اثربخش‌ترین مرحله در ایجاد پایایی هر چه بیشتر سند ایجاد شده است.

از جمله ویژگی‌های این سند این است که بیان و مدل‌سازی آن حتی به مراتب محکم‌تر و دقیق‌تر از بیان تجربه‌ها از سوی خود افراد است، چراکه فعل و عملکردهای فرد مورد مطالعه (شهید) از جنبه‌های مختلف و با نگاه‌ها و دیدگاه‌های متفاوت مورد مطالعه قرار گرفته و جنبه‌های مختلف پنهان و آشکار دانشی شهید مورد بررسی قرار گرفته‌اند و از این طریق دانش ضمنی و صریح به کار گرفته شده از سوی شهید به رشته تحریر در آمده و قابلیت شبیه‌سازی و بومی‌سازی خواهد بود.

#### ۴-۱-۱۰- در الگوی روش شناختی، نظارت بر محیط مرتبط با مستندسازی چگونه است؟

پژوهشگر مؤلف است تا نظارت دقیقی بر محیط پژوهش داشته باشد به طوری که تحت تأثیر فضای محیطی حاکم بر فضای پژوهش قرار نگیرد و در صورت تفاوت‌های فضاهای فکری و فرهنگی مصاحبه‌شونده‌ها و یا بستر داده‌ها بتواند با نظارت و تشخیص محیطی دقیق رؤس مطالب را تشخیص داده و موارد مورد نیاز را استخراج کند. بررسی صرف یک مدیر بدون در نظر گرفتن بستر فعالیت‌های او کاری ناقص است چراکه فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمان بر فرماندهی و مدیریت فرد بسیار مؤثر است. از این رو لازم است تا قبل از بررسی فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریتی شهید، فضای کاری مدیر و ارزش‌های حوزه فعالیت او نیز ترسیم شوند که از طریق به‌کارگیری تیم نظارت و ارزیابی که همبستگی زیادی با شهید و سازمان تحت مدیریت او داشته‌اند طور کامل اجرایی می‌گردد.

#### ۴-۱-۱۱- در الگوی روش شناختی، نظارت بر فرآیند مستندسازی تجربه‌ها چگونه باید باشد؟

این نوع نظارت ناظر به کل فرآیند پژوهش از مرحله ابتدایی تا مرحله نهایی است، به طوری که با نظارت دقیق بر هر یک از مراحل پژوهش، خروجی حاصل روایی و پایایی مناسب را بدست آورد. در نظارت فرآیندی، نظارت بر انتخاب دقیق شهیدان برای مطالعه، طراحی مؤثر و کارآمد شبکه دانش شخصی شهید، انتخاب مستندات دقیق برای مطالعه، انتخاب ابزار مناسب برای گردآوری داده، انتخاب روش و استراتژی پژوهش و همچنین انتخاب درست تکنیک تحلیل داده‌ها مد نظر قرار می‌گیرد. متناسب با هر شهید این نوع نظارت می‌تواند پیشنهاد‌های متفاوتی را در بر داشته باشد.



#### ۴-۱-۱۲- عوامل زمینه‌ای (محیطی) مرتبط با طراحی الگوی روش‌شناختی مستندسازی تجربه‌ها

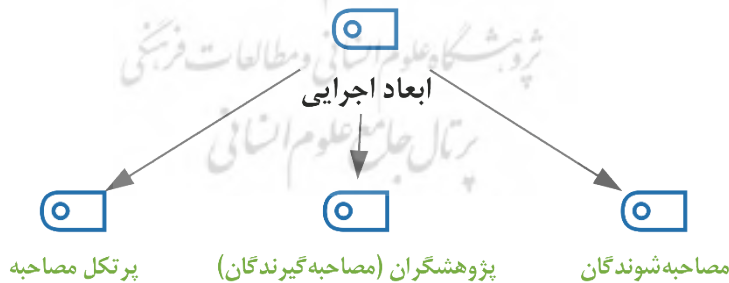
کدامند؟

یکی از کدگذاری‌هایی که در زمینه طراحی الگوی روش‌شناختی مد نظر قرار گرفت توجه به محیط فعالیت است. در این زمینه محیط خانوادگی شهید، عملیات‌هایی که شهید در آن‌ها مشارکت داشته و فضای حاکم بر عملیات‌ها، شرایط فرهنگی حاکم بر جبهه‌ها و دفاع مقدس، شرایط تصمیم‌گیری در هر یک از مقاطع جنگ، فضای مذهبی و تذهیبی مد نظر است.

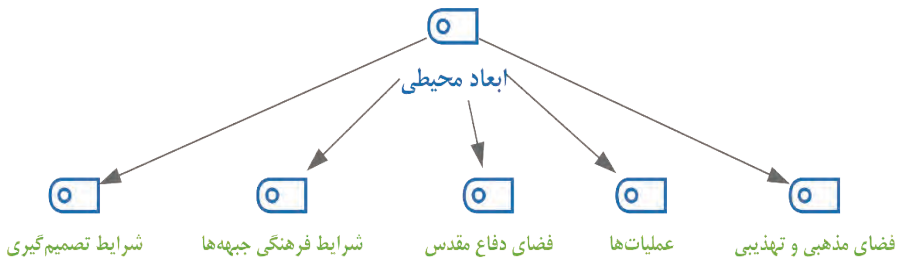
#### ۴-۲- ابعاد الگوی روش‌شناختی مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان

بر اساس رفت و برگشتی که در کدهای حاصل از داده‌های اسنادی بدست آمد عمدتاً ۴ بعد یا مضمون فراگیر حاصل شد این مضامین شامل بعد اجرایی، بعد فرآیندی، بعد نظارتی و بعد محیطی الگوی روش‌شناختی است. بعد فرآیندی به شیوه پژوهش در زمینه مستندسازی تجربه‌ها و دانش فرماندهان شهید اشاره می‌کند. بعد اجرایی ویژگی‌های افراد مصاحبه شونده، مصاحبه‌کننده و پرتکل مصاحبه را مد نظر قرار می‌دهد؛ به عبارت دیگر، مصاحبه‌کنندگان افراد فعال در انجام فرآیند روش‌شناختی هستند. بعد محیطی به ارزش‌ها و زمینه‌هایی که مستندسازی انجام می‌شود اشاره می‌کند. بعد نظارتی همواره بر بعد محیطی و فرآیندی و اجرایی نظارت دارد تا فعالیت مستندسازی به خوبی انجام شود (نمودارهای ۷ تا ۱۰).

۱۵۳



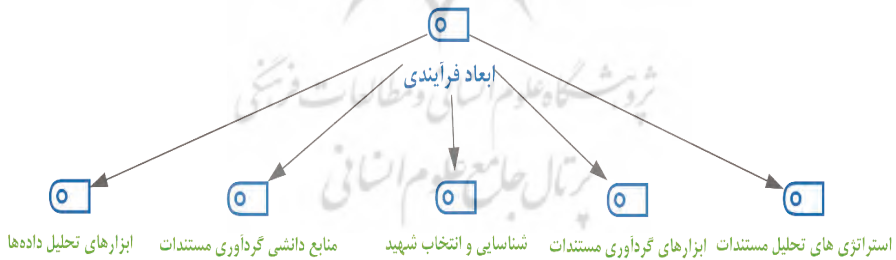
نمودار ۷: کدگذاری مرتبط با ابعاد محیطی الگوی روش‌شناختی



نمودار ۸: کدگذاری مرتبط با ابعاد محیطی الگوی روش‌شناختی



نمودار ۹: کدگذاری مرتبط با ابعاد نظارتی الگوی روش‌شناختی

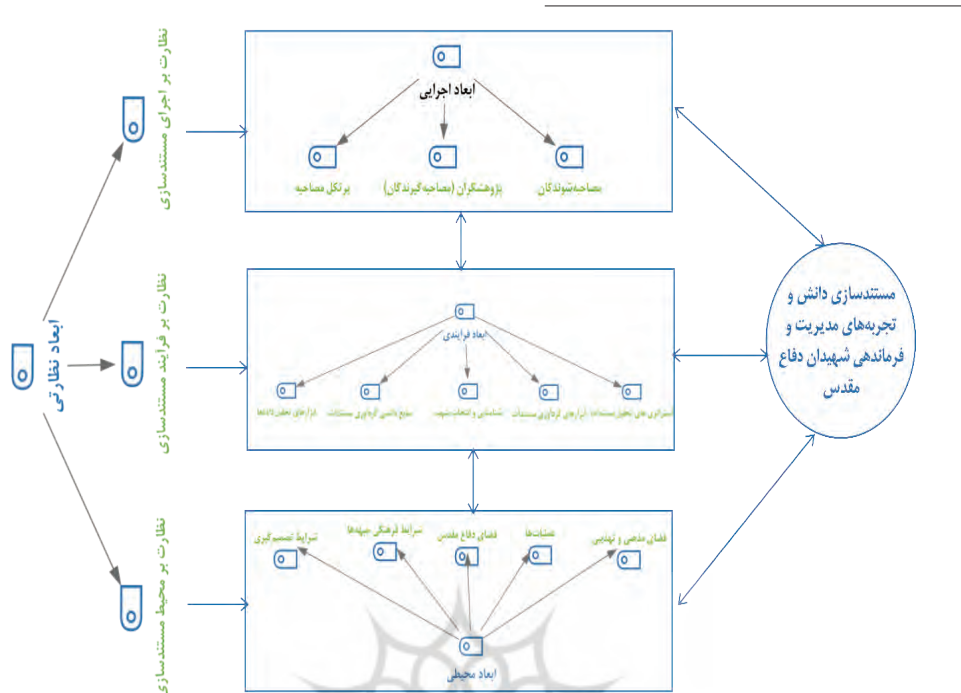


نمودار ۱۰: کدگذاری مرتبط با ابعاد نظارتی الگوی روش‌شناختی

## ۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

علی‌رغم موفقیت‌های فراوان و چشمگیر در جنگ تحمیلی و کسب تجربه‌های مدیریتی منحصر به فرد و گران‌بها در آن دوران از سوی فرماندهان و مدیران دفاع مقدس، اما هنوز آن طور که باید و شاید سرمایه‌های علمی نهفته در تجربه‌ها و دانش‌های کسب شده شهیدان مورد استفاده و بهره‌برداری قرار نگرفته است؛ به خصوص در حوزه نظری، پیاده‌سازی این دانش‌ها بسیار مغفول مانده و حرکتی جدی در جهت ثبت و انتقال آن‌ها صورت نگرفته است. از طرفی ارگان‌های ارزشی و انقلابی کشور پی برده‌اند که برای پیش برد اهداف انقلاب اسلامی نیازمند مدیریت مؤثر و کارآمد مبتنی بر آموزه‌های انقلابی و اسلامی هستند که اوج تجلی این نوع مدیریت در زمان دفاع مقدس و مدیریت شهیدان اتفاق افتاده است. از این رو لازم است تا دانش‌های مدیریتی حاصل از تجربه باقی مانده از آن دوران به بهترین و جامع‌ترین شکل تا قبل از اتلاف و فراموشی کامل آن‌ها جمع‌آوری و مستندسازی شوند.

در واقع می‌توان به وسیله تجربه‌نگاری علمی فرماندهان و مدیران شهید دفاع مقدس، از اقدامات صورت گرفته آنان مطلع شده و عواید منافع ملموس و غیر ملموس حاصل از آن را برای الگوبرداری و پیاده‌سازی در حوزه‌های مختلف مدیریت و فرماندهی کشور به کار گرفت. مستندسازی دانش و تجربه‌های علمی می‌تواند زمینه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مؤثر و کارآمد را فراهم کند؛ زیرا مدیران فعلی نهادها و سازمان‌ها به هنگام اخذ تصمیم‌ها می‌توانند بر اساس شرایط محیطی، اهداف انقلاب اسلامی و سبک مدیران دفاع مقدس تصمیم‌گیری کرده و از خطاها و تصمیم‌های صحیح آن دوران درس بگیرند. در مطالعات متعارف پژوهش‌های مختلفی در زمینه تبدیل و بهره‌برداری دانش شخصی در دانش سازمانی و مدیریتی انجام شده است. برای مستندسازی و تجربه‌نگاری افرادی که در قید حیات هستند مطالعات قابل توجهی صورت گرفته است اما برای شهیدان که در بین ما حضور فیزیکی ندارند نیاز به طراحی الگوی روش‌شناختی است. بر اساس کدگذاری‌ها و مضامین، الگوی روش‌شناختی برای مستندسازی دانش و تجربه‌های فرماندهان دفاع مقدس به صورت نمودار ۱۱ است:



نمودار ۱۱: الگوی روش‌شناختی مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس همانطور که در چارچوب مشخص می‌شود الگوی روش‌شناختی دارای ۴ بعد است که با یکدیگر در ارتباط هستند. این الگو برای مطالعه و مستندسازی دانش و تجربه‌های شهیدان دفاع مقدس کاربرد دارد. این الگو علاوه بر اینکه امکان مستندسازی برای دانش و تجربه‌های شهیدان را فراهم می‌کند می‌تواند برای مستندسازی دانش مدیران و کلیه افراد فعال در نهادهای کشور مؤثر باشد. در هر صورت طراحی الگوهای روش‌شناختی با جزئیات بیشتر یکی از خلاءهای پژوهشی کشور است که لازم است نسبت به آن دقت جدی صورت پذیرد.

## منابع

۱. اشتریان، کیومرث (۱۳۹۲)، مستندسازی تجارب مدیریتی در شهرداری تهران، تهران، معاونت امور فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران.
۲. الهی، شعبان، و علی بهاری فر، و علی صالحی (۱۳۸۴)، طراحی ساختار مستندسازی تجربه‌های مدیران، مجله علمی-پژوهشی مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۴۲، صص ۲۳-۵۲.
۳. انواری رستمی، علی اصغر و بهنام شهبائی (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، ش ۲، صص ۳-۱۸.
۴. تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷)، ارائه مدل بومی مستندسازی تجربه‌های خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، س ۲، ش ۵، صص ۵۱-۷۸.
۵. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵)، مستندسازی تجربه‌های مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰)، فرآیندی برای نظریه پردازی براساس دانش پنهان منابع انسانی- مورد پژوهی: صنعت آب و برق؛ دو فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س ۳، ش ۱، صص ۲۷-۵۲.
۷. داوینپورت، تامس اچ، و لارنس پروساک (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: سایپکو.
۸. رضوانیان، اویس، و سیدعلیرضا متلیان (۱۳۸۵)، کسب دانش مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالش‌ها مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه، تهران، هتل المپیک.
۹. سرلک، محمدعلی (۱۳۸۶)، مدیریت دانش، چ ۱، تهران: دانشگاه پیام نور.
۱۰. ضیایی، ثریا، و ثامنه توکلی (۱۳۹۴)، مستندسازی تجربیات: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۶، ش ۱۰۴، صص ۱۴۰-۱۵۴.
۱۱. عباچی، امیر (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر استفاده از الگوی داستان‌گویی در اشتراک دانش سازمانی، مطالعه موردی: دوره آموزشی مدیریت موفق شعب- روسای شعب استان یزد.
۱۲. مردانی، امیرحسین، و محسن نظرزاده (۱۳۸۸)، مستندسازی تجربه‌ها: ضرورتی برای خلق سازمانی دانش‌مدار در کتابخانه‌ها، مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش: پیوندها و برهم‌کنش‌ها، تهران: کتابدار.
۱۳. نامداریان، لیلا (۱۳۹۵)، ارائه الگویی برای مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران.

14. Becker, K., & Ghedini, C. (2005). A documentation infrastructure for the management of data mining projects. *Information and Software Technology*, 47 (2) , 95-111.
15. Chatti, Mohamed Amine (2012) : Knowledge management: a personal knowledge network perspective. In *J of Knowledge Management* 16 (5) , pp.829-844.
16. Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). **Knowledge management in theory and practice**. MIT press.
17. Efimova, L. (2005) , “Understanding personal knowledge management: a weblog case” ,
18. Enting, J., Huirne, R. B. M., Dijkhuizen, A. A., & Tielen, M. J. M. (1999). A knowledge documentation methodology for knowledge-based system development: an example in animal health management. *Computers and Electronics in Agriculture*, 22 (2) , 117-129.
19. Gibson, W. J., & Brown, A. (2009). **Working with qualitative data**. London, Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
20. Grabowski, M., Massey, A. P., & Wallace, W. A. (1992). Focus groups as a group knowledge acquisition technique. *Knowledge Acquisition*, 4 (4) , 407-425.
21. Grundspenkis, J. (2007) , “Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective” , *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 18 No. 4, pp. 451-7.
22. Haggie, K., & Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*.
23. Koontz, H. (1964). **Toward Unified Theory of Management** (1st Ed.). US: McGraw-Hill Inc.
24. McFarland, D. E. (1986). **The managerial imperative: The age of macromanagement**. Cambridge Mass, Ballinger.
25. Milton, N. R. (2007). **Knowledge acquisition in practice: a step-by-step guide**. Springer Science & Business Media.
26. Mohammad, A. H., & Al Saiyd, N. (2010). A framework for expert knowledge acquisition. *IJCSNS*, 10 (11) , 145-156.
27. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press.

28. Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). **Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.** Organization Science.
29. Nonaka, I; Takeuchi, H (2019): **The wise company. How companies create continuous innovation.** New York NY: Oxford University Press.
30. Pauleen, D.J. and Gorman, G.E. (2011) , **Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives,** Gower Publishing Limited, Farnham.
31. Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management.*
32. Pollard, D. (2008) , “PKM: a bottom-up approach to knowledge management” , in Srikanthiah, T. and Koenig, M. (Eds) , *Knowledge Management in Practice: Connections and Context,* Information Today, Medford, NJ, pp. 95-114.
33. Smedley, J. (2009) , “Modelling personal knowledge management” , *OR Insight,* Vol. 22 No. 4, pp. 221-33
34. Wright, K. (2005) , “Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance” , *Knowledge Management Research & Practice,* Vol. 3 No. 3, pp. 156-65.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی