

مدیریت نظامی

شماره ۳۴، تابستان ۱۳۸۸

ص ۴۵-۶۶

مقدمه‌ای بر مستندسازی دانش و تجارب فرماندهان ارشد آجا در ۸ سال دفاع مقدس

Mohammadi Fateh- Asghar

Jahan Beglari- Peyman

اصغر محمدی فاتح^۱

پیمان جهان بیگری^۲

چکیده

در کشورهای پیشرفته ثبت و ضبط دانش ذهنی افراد بسیار مورد توجه بوده و بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری‌های این کشورها به منظور گردآوری، سازماندهی و اشاعه دانش درونی افراد، اختصاص یافته است. از طرف دیگر گردآوری دانش ضمنی و تجربیات افراد در کشور ما مورد کم توجهی بوده و نتیجه آن نادیده گرفتن افکار، دیدگاه‌ها، تجارب، اندوخته‌های تجربی و محروم ساختن نسل آینده از میراث ارزشمند دانش سازمانی است. از جمله موضوعات مهم سازمان‌ها، بازنشستگی مدیران و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. دانش فرماندهان نه تنها در زمان بازنشستگی به خوبی مستند نمی‌شود بلکه در حین خدمت نیز این عمل به خوبی صورت نمی‌گیرد. به این ترتیب، هزینه‌های گزاف آموزش کارکنان به هدر می‌رود و بستر کسب دانش و تجربیات شکل نمی‌گیرد. دفاع مقدس گنجینه ارزشمندی از تجارب، به ویژه تجارب

۱- کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه امام علی^(ع)

۲- عضو هیات علمی دانشگاه افسری امام علی^(ع)

نظامی، است که باید به نسل آینده منتقل شود و این کار از طریق مستندسازی تجارب فرماندهان صورت می‌گیرد. در این تحقیق که به صورت توصیفی و تحلیلی انجام شده است، ابتدا اهمیت مستندسازی و پیشینه آن بررسی شده، سپس به راهبرد سازمان‌ها در مستندسازی دانش و همچنین حافظه سازمانی به عنوان نتیجه مستندسازی تشریح و در نهایت با نگاه اجمالی به مستندسازی تجارب فرماندهان آجا نتیجه‌گیری شده است.

واژگان کلیدی

مستندسازی، مدیریت دانش، تجربه، حافظه سازمانی، دفاع مقدس.



An Introduction to Documentation of the 8 Years Holy Defense Experiences of the Senior Commanders of the Army of the I.R. of Iran

Mohammadi Fateh- Asghar MA¹

Jahan Beglari- Peyman , MA²

Abstract

Recording and saving mental knowledge deserves prime attention in developing countries so that enormous investments are made in collecting, organizing and publication of individuals' mental knowledge. On the contrary, collection of the implicit knowledge and experiences of individuals has been neglected resulting in overlooking the thoughts, ideas, experiences, experimental achievements and depriving the future generations of the precious heritage of organizational knowledge. Retirement of managers and loss of access to their experiences and knowledge are among the top issues organizations suffer from. Knowledge of commanders is not well-documented neither when they are retired nor when they are in-service. Thereby, a lot of investments in training are wasted and no grounds for knowledge and experience acquisition are paved. Holy defense is characterized by precious treasure of experiences specially those of the military commanders, which are required to be transferred to the future generations through being documented. As descriptive and analytic study, this paper first elaborates on the significance and background of the documentation, second addresses the strategy of organizations in knowledge documentation and organizational memory as a product of documentation. Finally it concludes with a glance at documenting the experiences of the senior commanders of the army of the I.R. of Iran

Keywords: Documentation – Knowledge management- Experience – Organizational memory – Holy Defense

1 -Lecture at Imam Ali Military University

2-Lecture at Imam Ali Military University

مقدمه

ثبت و بازخوانی مجدد دانش سازمانی یکی از عوامل موفقیت سازمان‌های جدید است. مدیریت دانش یک مدل تجاری میان رشته‌ای است که با همه جوانب دانش؛ شامل خلق، کدگذاری، تسهیم و استفاده از دانش برای ارتقای یادگیری و نوآوری در سازمان‌ها سر و کار دارد. مدیریت دانش، هم با ابزارهای فناوری و هم با روش‌های جاری سازمانی^۱ سر و کار دارد. که شامل تولید دانش جدید، کسب دانش با ارزش از منابع خارجی، استفاده از این دانش در تصمیم‌گیری، وارد کردن دانش در فرآیندها، محصولات و خدمات، کدگذاری دانش در اسناد و مدارک، نرم افزارها و پایگاه داده‌ها، تسهیل رشد دانش، انتقال دانش به سایر بخش‌های سازمان و در نهایت اندازه‌گیری دارایی‌های دانشی و اثرگذاری مدیریت دانش است. سازمان‌ها برای خدمت بهتر، توانمندسازی کارمندان و سازگاری با شرایط، مجبور به خلق و تسهیم دانش هستند. هیچ یک از این اقدامات بدون تمرکز پیوسته بر خلق، به‌روز رسانی، در دسترس قرار دادن و استفاده از دانش به وسیله تمام کارمندان و تیم‌های کاری اتفاق نخواهد افتاد. (لئونارد،^۲ ۱۹۹۰)

هسته اصلی مدیریت دانش این است که بتوان دانش تولید شده را به شکلی که برای همه قابل دسترسی و استفاده باشد، مستند و ذخیره کرد. در واقع با این کار می‌توان دانش را از حالت ذهنی خارج کرد و در حافظه سازمان قرار داد؛ زیرا در غیر این صورت ممکن است دانش در ذهن کارمندان، مؤسسان سازمان و... باقی بماند و با خروج آنها از سازمان و یا مرگ آنها دانش از بین برود. برای مستندسازی دانش و تجارب رهبران سازمان‌ها، فناوری‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد که بر مبنای نوع اطلاعات کدگذاری شده، متفاوت است. ساده‌ترین حالت انجام مصاحبه با مدیر و ثبت تجربه وی در موضوعی خاص است. این مستندسازی را می‌توان در قالب کتاب یا

نرم افزار در آورد. هدف از کدگذاری و مستندسازی دانش تبدیل دانش به اشکال کاربردی و قابل دسترسی است. (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۸۷)

اهداف پژوهش

- ۱- معرفی مستندسازی به عنوان یک الگوی برتر مدیریتی؛
- ۲- آگاهی از اهمیت ثبت و انتقال تجارب برتر؛
- ۳- آگاهی نسبت به مسئولیت‌ها و انجام صحیح وظایف در حوزه کاری؛
- ۴- ایجاد ساز و کاری برای نگرش به تجارب دفاع مقدس از زوایای مختلف؛
- ۵- ایجاد یک روش عملیاتی برای ثبت اهداف، خط مشی‌ها و طرح‌های سازمان.

پیشینه مستندسازی

مستندسازی دو گونه است: ۱- مستندسازی تجارب؛ ۲- مستندسازی (الکترونیکی کردن) اسناد کاغذی سازمان. مستندسازی اسناد هم در دستور کار شرکت‌ها قرار گرفته است. چیدمان مدارک و اسناد یک سازمان در فضای الکترونیکی مناسب، با تقسیم‌بندی و دسترسی مناسب برای کاربران و به اصطلاح معماری مناسب اسناد الکترونیک می‌تواند رضایت و کارایی کارمندان یک سازمان و مخاطبان آن را افزایش دهد.

از طرف دیگر تنوع و ازدیاد مستندات و از همه مهمتر اشغال بیش از حد فضا توسط این مستندات باعث شده است تا تمامی سازمان‌ها، کارخانه‌ها، شرکت‌ها و صاحبان صنایع مختلف برای سهولت بازیابی اطلاعات موجود و مورد احتیاج در این مستندات به فکر ایجاد یک پایگاه داده مناسب و بهره‌گیری از فرم‌های مختلف برای مکانیزه نمودن سیستم مدیریت مستندات خود باشند. (سبحانی، ۱۳۸۸)

مستندسازی در چند شرکت ایرانی به صورت اولیه انجام شده و نتایج آن موفقیت آمیز بوده است. از جمله شرکت‌هایی که اقدام به مستندسازی تجربیات کرده‌اند عبارتند از: شرکت پتروشیمی ایران، وزارت راه و ترابری و... در شرکت پتروشیمی بر اساس

مصاحبه با مدیران جهت آگاهی از تجارب آنان، الگوی عملی مستندسازی ارائه شده است که در بخش بعدی به آن اشاره می‌شود. بر اساس مستندسازی انجام شده در وزارت راه و ترابری، سایت رایانه‌ای در این وزارتخانه احداث شده است که تمام تخصص‌ها به طور کدگذاری شده در این سایت موجود است؛ برای مثال بخشی از سایت مربوط به تجارب مدیریت منابع انسانی است و کسی که به این تجارب نیازمند است به راحتی می‌تواند جواب سؤال خود را در سایت پیدا کند. در بانک مرکزی، دانشگاه فردوسی مشهد و برخی شرکت‌های دیگر مستندسازی انجام شده است. شرکت آمریکایی «ادیسون» اقدام به ثبت تجربه یکی از نابغه‌ترین افراد خود؛ یعنی مهندس توماس کلی^۱ کرده است. وی یکبار متوجه وجود یک آبراهه کوچک در زیر سد شد که این تشخیص به موقع توانست از خرابی سد جلوگیری کند. مدیران شرکت می‌دانستند که در صورت جدایی یا بازنشستگی او، تمام دانش و تجربه گرانبهای وی از شرکت خارج می‌شود در نتیجه بر آن شدند تا از متخصصان مدیریت دانش برای مستندسازی و ثبت دانش او استفاده کنند. (گسترش اندیشه پویا، ۱۳۸۴)

مستندسازی دانش و تجربه

مستندسازی^۲ دانش و تجارب نیز مانند بسیاری از واژه‌های مدیریت، از مفاهیم تخصصی متداول و متفاوتی برخوردار است. مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری دانش را در خود نهفته دارد. هر چند همه این اصطلاحات بر حفظ و نگهداری دانشی تأکید دارد که یا به دلیل نقصان‌پذیری و قرار گرفتن در معرض نابودی، به ثبت، حفظ و نگهداری نیاز دارند و یا در شکل کنونی قابل استفاده نیستند؛ پس از ثبت، گردآوری و طبقه‌بندی، استفاده از آنها با اهدافی خاص میسر می‌شود. به این ترتیب می‌توان وجه اشتراک همه مفاهیم مستندسازی را مکتوب نمودن هدف دار بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست.

1 - Thomas Kelly

2 - Documentation

با این دیدگاه به نظر می‌رسد تفاوت عمده تعاریف ارائه شده از مستندسازی، ناشی از کاربرد محتوای مستند شده و هدف نهایی از مستندسازی است. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

در مستندسازی از منظر مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان - اعم از آنکه در مرزهای سازمان یا خارج از آن انجام گرفته باشد - چنانچه در برگیرنده دانش آشکار و به‌ویژه دانش ضمنی سازمان باشد، ارزش مستندسازی دارد. شاید مهمترین تفاوت مستندسازی عمومی با مستندسازی از منظر مدیریت دانش این باشد که فرایند مستندسازی عمومی، ارزیابی این تصمیم‌ها و اقدام‌های انجام شده را در بر نخواهد گرفت؛ در حالی که مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش، بستری مناسب برای ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد آورد.

با وجودی که اغلب متخصصان، روش انجام کار سازمان را به مدارک صریح تبدیل می‌کنند، نشانه‌هایی وجود دارد که این مستندات، چگونگی انجام کار به صورت واقعی را منعکس نمی‌کنند. یافته‌های جدید در حوزه نظری مدیریت دانش نیز این نشانه‌ها را تقویت می‌کند، و نیز سؤال‌های اساسی در خصوص نقش و کاربرد این ابزارها برای مقاصد مدیریتی مطرح می‌کنند.

ریشه این مشکلات، از نظریه وجود دانش عملی و صریح، و مشکلات تبدیل آنها به یکدیگر ناشی می‌شود. دانش صریح، چکیده است و کد کردن آن به شکل مستندات ساده است. اگرچه هدف مستندسازی، تسخیر و ثبت تجربه عملی است (که به نظر نمی‌رسد خالی از دشواری باشد). این سؤال که یک تجربه عملی تا چه حد می‌تواند به صورت صریح بیان شود؟ به صورت معکوس می‌تواند مطرح شود که مستندسازی تا چه حد بر تجربه عملی تأثیر می‌گذارد. (تهرانی، ۱۳۸۷)

مفهوم تجربه

تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مسأله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند. معمولاً تجربه مدیریتی خواننده را وا می‌دارد تا خود را در نقش تصمیم‌گیرنده ذکر شده قرار دهد. تجارب مدیریتی در واقع توصیفی از یک موقعیت مدیریتی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دو راهی تصمیم بگیرند. طبقه‌بندی‌های مختلفی برای تجارب انجام شده است. این طبقه‌بندی‌ها بر حسب هدف، شکل یا منابع اطلاعاتی متفاوت است.

مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان‌ها، عموماً مخاطبان اصلی متون تجارب مدیریتی هستند. این متون معمولاً شامل متن، تصویر، جداول و نقل قول‌ها است. مخاطبان ثانویه این تجارب، متخصصان و کارشناسان موضوع مربوطه هستند. البته در همین جا باید تأکید نمود، همان‌طور که مستندسازی تجارب موفق مدیریتی بسیار با اهمیت است، تجربیات ناموفق نیز ارزش مستندسازی دارند؛ چرا که حداقل با بیان شکست‌ها مخاطبان را از قرار گرفتن در راه‌هایی که نتیجه لازم را به دنبال نخواهد داشت باز می‌دارد. بنابراین تجارب مورد نظر این تحقیق تجاربی هستند که جنبه‌های مختلف یک مسأله یا موضوع مدیریتی را توضیح داده و تنها به توصیف موقعیت مسأله اکتفا نمی‌کنند. این تجارب می‌بایست شامل راه حل‌ها و نتیجه حاصل از آن نیز باشند. از این رو، خوانندگان با مطالعه یک تجربه مستند شده، در می‌یابند که چگونه و چرا این تجربه موفق یا ناموفق بوده است و می‌توانند از آموزه‌های آن برای موقعیت‌های واقعی خود بهره بگیرند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳)

بهترین راهکار برای ثبت تجربه، نوشتن آن است و سازمان‌ها نسبت به انتشار آن اقدام کنند و در نهایت این تجارب در اختیار دیگران گذاشته شود. چنانچه امکان نگارش تجربه‌ها نباشد، بهترین راه این است که در سال‌های آخر خدمت از طریق

کنفرانس، سمینار و سخنرانی تجارب خودشان را مطرح کنند؛ چون حضور فیزیکی اثرگذاری بیشتر داشته و سرعت یادگیری را بالا می‌برد. اعتقاد بر آن است که هر شخص با تجربه‌ای نباید به توانایی‌های موجودش اکتفا کند و لازم است هر روز دانش خودش را بالا ببرد حتی کسی که می‌خواهد بازنشسته شود. چون امروز دانش هر لحظه در حال تغییر است و ممکن است دانسته‌های کنونی ما نسبت به پیشرفت‌های شتابان جایگاهی نداشته باشد، ولی اگر کسی که با روند روبه رشد تغییرات همگام شود می‌تواند از تجربه گذشته‌اش و تلفیق آن با دانش روز استفاده کند و نتایج مناسبی را کسب کند. (النا و الفونسو^۱، ۲۰۰۴)

مزایای مستندسازی

- ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجارب، موفقیت‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان؛
- فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران؛
- فراهم شدن زمینه مرور رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن؛
- ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت؛
- آماده شدن زمینه‌های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی؛
- ابزاری برای الگوبرداری^۲ از بهترین تجارب^۳؛
- کاهش زمان یادگیری برای انجام وظیفه جدید از طریق مستندات موجود؛
- کانالیزه نمودن اطلاعات برای حوزه‌های مورد نیاز؛
- طراحی رویه‌های مستندسازی تجربیات.

گام‌های مستندسازی دانش و تجارب

۱- مطالعات تطبیقی

ابتدایی‌ترین گام برای کسب دانش از تجارب کارکنان سازمان، شناخت فعالیت‌های انجام شده مشابه است؛ به همین دلیل و برای تدوین چارچوب‌های کسب دانش، مطالعات تطبیقی صورت می‌پذیرد. در انجام مطالعات تطبیقی، مهمترین وجه تلاش محققان به این نکته معطوف است که چگونه و با چه راهکارهایی می‌توان مجموعه دانش و اطلاعات نهفته در ذهن افراد را خارج نمود. در واقع در این مطالعات دو بعد اساسی هر فرایند کسب دانش؛ یعنی زمینه‌های کسب دانش و شیوه‌های کسب آن بیش از هر چیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در این خصوص باید در بانک‌های اطلاعاتی، سایت‌های عرضه‌کننده کتاب، کتابخانه‌ها، دبیرخانه سمینارها و همایش‌ها جستجو گردد و با افراد مطلع و صاحب‌نظران ارتباط برقرار شود.

۲- انتخاب موضوع

گام بعدی در مستندسازی، شناخت موضوع مورد نظر برای کسب دانش است. بدیهی است که محققان مستندساز می‌بایست شناخت کاملی از تخصص مدیر مربوطه و همچنین حوزه مورد نظر برای انجام تحقیقات خود و برگزاری جلسات کسب دانش داشته باشد. از جمله موضوعات دفاعی می‌توان به انتخاب تاکتیکی خاص در یک عملیات اشاره کرد، یا تجربه فرمانده‌ای در یک نبرد نامتقارن را مستند کرد تا در آینده از این تجربه گرانبها استفاده شود.

۳- انتخاب مدیران برای مصاحبه

در این مرحله باید مدیرانی را انتخاب کرد که با موضوع آشنایی داشته و صداقت و تعهد لازم را داشته باشند تا دانش و تجربه واقعی را منتقل نمایند.

۴- کسب دانش

پس از انجام مراحل قبلی، برنامه برگزاری جلسات کسب دانش طراحی خواهد شد. در این برنامه‌ریزی با استفاده از دانش مراحل قبلی، نیازمندی‌های جلسات مصاحبه پیش‌بینی و مهیا می‌شود. فرآیند کسب دانش را یکی از مهمترین فعالیت‌های مدیریت دانش برشمرده‌اند. این فرآیند نه تنها بر شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات، بلکه بر سازماندهی و ذخیره و حتی بر مستمر و ارزیاب بودن این فرآیندها تأکید دارد. با این نگاه، شاید بتوان کسب دانش را به این صورت نیز تعریف نمود: استخراج دانش از منابع و انتقال آن به پایگاه دانش و یا هر پایگاه دیگری که بتوان از آن به درستی استفاده نمود.

در مستندسازی دانش مدیران، روش‌های مختلفی برای کسب دانش وجود دارد که برخی از این روش‌ها عبارتند از:

روش‌های اصلی

۱- مصاحبه ساختارمند؛

۲- مشاهده؛

۳- مرتب‌سازی طبقه‌بندی شده.

روش‌های گروهی

۱- طوفان فکری؛

۲- روش گروه‌های اسمی؛

۳- روش دلفی؛

۴- جلسه‌های گروهی با استفاده از رایانه.

روش‌های جدید

- ۱- تحلیل پروتوکل؛
- ۲- تحلیل مباحثه تحلیل شبکه گزارش‌ها؛
- ۳- تحلیل مفهوم قاعده‌مند؛
- ۴- کشف دانش از پایگاه‌های داده.

از میان شیوه‌های بالا، روش «مصاحبه ساختارمند» به‌عنوان یک روش مهم در مستندسازی تجارب مدیران ارشد کاربرد دارد که مراحل زیر به ترتیب اجرا می‌شود:

- تعیین مشخصات حوزه مصاحبه؛
- تدوین لیست مصاحبه شوندگان؛
- تدوین لیست مصاحبه کنندگان؛
- تدوین چارچوب‌های مصاحبه (تعداد جلسات، زمان جلسات، نوع مصاحبه و...)
- طراحی سؤالات؛
- برنامه‌ریزی مصاحبه؛
- تدوین گزارش مصاحبه.

۵- بازپروری علمی

بخشی از گام پالایش دانش بازپروری علمی نتایج است که البته باید در فرآیند کسب دانش انجام شود تا شمای کلی و قابل درکی از محتویات کسب شده ارائه دهد و امکان حرکت‌های درست بعدی را فراهم آورد. آنچه همواره باید به آن دقت خاصی داشت و هیچ‌گاه فراموش نگردد، حساسیت پروژه‌های کسب دانش است. هرچند بیان اینکه حضور در جلسات مصاحبه ممکن است به‌ظاهر ساده به نظر برسد، اما در صورت کوچک‌ترین اشتباهی در هر یک از این مراحل، مانند عدم استفاده از نیروی انسانی خبره در تیم تحقیق‌کننده، عدم بهره‌گیری از مشاوران موضوعی متخصص، ناآگاهی تیم از زمینه‌های تخصصی مدیر، انحراف بحث جلسات از موضوعات از پیش تعیین شده و

از دست رفتن وقت (با در نظر گرفتن زمان اندک مدیران ارشد)، ناتوانی در ارائه مطالب و مانند این موارد، همگی از عواملی هستند که در صورت عدم توجه می‌توانند باعث شکست پروژه‌های کسب دانش گردند. (رضوانیان و متولیان، ۱۳۸۵)

استراتژی سازمان‌ها در مستندسازی دانش

سازمان‌ها نوعاً با دو استراتژی مدیریت دانش سر و کار دارند: الف) استراتژی کدگذاری، جایی که دانش در پایگاه داده‌ها کدگذاری و ذخیره می‌شود؛ ب) استراتژی شخصی‌سازی، جایی که تعامل شخصی ضروری بوده و فناوری اطلاعات تنها یک ابزار برای ارتباط بین افراد است. (هنسن، نوه‌ریا و تی‌رنی، ۱۹۹۹)

مدیریت دانش ضمنی را استراتژی شخصی‌سازی مدیریت دانش می‌نامند. سازمان‌هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می‌کنند، محصولات و خدمات تخصصی را برای برآورده ساختن نیازهای مشتری خاصی پیشنهاد می‌کنند. قسمت اعظمی از دانش عملی و کاری آنها ضمنی بوده و نمی‌توان آن را برای استفاده مجدد، در پایگاه داده‌ها کدگذاری و ذخیره کرد. کارکنان در این سازمان‌ها به منظور انجام موفقیت‌آمیز رسالت خود، مجبورند به طور گسترده با همکاران خود برای کسب چنین دانش ضمنی تعامل داشته باشند. به منظور تسهیل این فرآیند، سازمان‌هایی که استراتژی شخصی‌سازی را اتخاذ کرده‌اند مجبورند که به طور گسترده از کارگروه‌ها و تیم‌های کاری استفاده کرده و بر مکانیزم‌های یادگیری سازمانی تأکید کنند؛ همچنین تعاملات بین کارکنان را از طریق سیستم‌های ارزیابی و پاداش، در راستای تسهیم دانش، گردآوری و به خلق آن ترغیب نمایند. (شیه و چیانگ، ۲۰۰۵)

تمرکز استراتژی شخصی سازی بر انتقال تجربه از طریق ارتباط مستقیم می باشد و هدف از آن، تقویت انتقال دانش ضمنی از طریق فرآیندهای ارتباطی است. آگاهی از خبرگی کارکنان به منظور اطمینان از وقوع نظام مند این تماس ها، برای یک سازمان ضروری است. پست های الکترونیک، مستندات پروژه، صورت جلسات، گزارشات، مصاحبه ها و... شاخص های مناسبی هستند که می توانند در تدوین نمایه خبرگان مورد توجه قرار گیرند. (شفیعی زاده، ۱۳۸۸)

از سوی دیگر، دانش صریح اشاره به اطلاعاتی دارد که به یک روش سیستماتیک و استاندارد منتقل می شود. بنابراین مدیریت دانش صریح، استراتژی کدگذاری مدیریت دانش نامیده می شود. سازمان هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می کنند، اطلاعات مفیدی را در پایگاه داده ها و در مقیاس وسیع مستند می کنند. دانش ذخیره شده، استاندارد گردیده و به آسانی برای کارکنان مورد نظر قابل دسترسی و قابل استفاده است. محصولات و خدمات چنین شرکت هایی تمایل به حالت استاندارد دارد. در این سازمان ها تأکید بر استفاده مجدد از دانش است. چنین سازمان هایی سعی می کنند عملیات استاندارد خود را برای صرفه جویی در مقیاس گسترش دهند و برای افزایش سهم بازار خود قیمت پائینی برای محصولات و خدمات خود وضع کنند؛ چرا که دانش عملی و کاربردی به طور عمده در پایگاه داده ها ذخیره شده و از طریق تعامل کارکنان و زیرساخت فناوری اطلاعات انتقال می یابد و همه افراد به دانش دسترسی دارند (کنز و رایتل، ۱۹۷۰).

حافظه سازمانی، نتیجه مستندسازی

حافظه سازمانی سیستمی است که دانش و تجارب مدیران را گردآوری و در قالب مناسب ذخیره می کند به گونه ای که سازمان بتواند در مواقع نیاز دانش مورد نظر را بازیابی و مورد استفاده مجدد قرار دهد. معنای اصلی مستندسازی، اخذ دانش و تجربه

ذهنی فرد و ثبت آن در قالب کتاب و یا هر نوشته‌ای است، اما حالت پیشرفته‌تر مستندسازی طراحی و ثبت تجارب به شکل نرم افزار در رایانه و امکان بازیابی سریع و تخصصی آن است. حافظه سازمانی، سابقه‌ای^۱ از سازمان است که در یک مجموعه از اسناد در سازمان درج شده است. اساساً هدف حافظه سازمانی یادآوری و یادگیری درباره گذشته سازمان است. سازمان‌های معاصر برای انجام این کار به دنبال ایجاد ظرفیت برای حافظه سازمانی هستند. رایانه‌های شبکه‌ای در ایجاد ظرفیت برای حافظه سازمانی مبنایی را فراهم می‌کنند، چرا که فناوری (نرم افزار و سخت افزار) امکان تسخیر و فراخوانی سریع دانش را باعث شده و یادگیری را فراهم کند. به علاوه برای افزایش ظرفیت سازمانی، باید از الگوی غالب سندمحور و مصنوع‌محور به طرف الگوی فرآیندمحور^۲ تغییر جهت داد. الگوی فرآیندمحور نیازمند استفاده از سیستمی است که سه فناوری را یکپارچه کند: ابرمتن^۳، گروه افزار و روش‌های معانی بیان^۴.

ابر متن (صفحات اینترنتی) برای تولید دانش سازمانی و خاصیت اهرمی بخشیدن به آن به کار می‌رود. هولم نلسون^۵ واژه ابرمتن را در سال ۱۹۶۰ اختراع کرد و نوشته‌های او درباره نمایش، دسترسی و مدیریت دانش در رویای پروژه «ایکسانادو» منجر به شکل‌گیری شبکه جهانی اینترنت شد.

گروه افزار باعث می‌شود که سابقه سازمانی در ضمن مرادودات و ارتباطات روزانه ساخته شود. فرا متن توانایی سازماندهی و نمایش وب‌های اطلاعاتی غنی را دارد. روش‌های معانی بیان حافظه را مطابق محتوی پی‌ریزی می‌کنند، نه بر مبنای ترتیب زمانی. در پایه‌گذاری حافظه سازمانی علاوه بر فناوری رایانه، باید تغییر الگویی در جهت فرآیندها صورت گیرد.

1- Record
2- Process-Oriented Paradigm
3 - Hypertext
4- Rhetorical
5- Holm Nelson
6- Xanadu

شاید حافظه سازمانی در اغلب صنایع، جایی که تعداد انبوهی از افراد در طراحی و ساخت سیستم‌های بزرگ و پیچیده در یک دوره طولانی در بخش‌هایی مانند: هوا فضا، صنایع دفاعی، صنعت داروسازی و ارتباطات از راه دور درگیر هستند، مفقود شده باشد. سازمان‌های مهندسی در این صنایع برای انتقال یادگیری گذشته به مسائل جاری دارای محدودیت‌هایی هستند. علم و منطق طراحی سیستم‌های بزرگ و پیچیده در این صنایع، به طور کامل و سیستماتیکی مفقود شده و از بین می‌رود. در حالی که به نظر نمی‌رسد سازمان‌ها خوب یاد بگیرند و قدرت فراخوانی داشته باشند، این محدودیت اخیراً اجتناب‌ناپذیر بوده و امری طبیعی است. بنابراین مطلوب است که ظرفیت سازمان‌ها را برای یادگیری و فراخوانی افزایش دهیم، یعنی اینکه بیشتر «اسناد و مصنوعات» سازمان را با روشی که بتوان آنها را به طور اثربخش فراخوانی و تفسیر مجدد کرد، مستند کنیم. رشد رایانه‌های شبکه‌بندی شده، زیر ساخت لازم را در حمایت از مستندسازی و استفاده مجدد از حافظه سازمانی ایجاد کرده است. (گوپتا و شارما، ۲۰۰۴)

نقش فناوری اطلاعات در حافظه سازمانی

گروه‌افزار علاوه بر جمع‌آوری دانش، امکان ایجاد هماهنگی و ارتباطات را فراهم می‌کند. گروه‌افزار به عنوان رسانه‌ای برای محاورات سازمانی است، زیرا این محاورات از طریق رایانه اتفاق می‌افتد و گروه‌افزار یک سابقه رایانه‌ای از اسناد را ایجاد می‌کند. با این کار امکان دست‌کاری، توزیع و تسهیم اطلاعات و هوشمندی در سرتاسر سازمان اتفاق افتاده و حافظه سازمانی و ابزار یادگیری حاصل خواهد شد.

سومین عنصر فناوری در شکل‌گیری حافظه سازمانی استفاده از روش معانی بیان یا مدل محاوره‌ای است که برای ساختاربندی محاوراتی که همراه با فناوری اتفاق می‌افتد به کار می‌رود. دلیل این امر آن است که روش معانی بیان، ساختاری را برای بحث در خصوص مسائل پیچیده ایجاد می‌کند که فوری کیفیت فرآیند محاوره را بهبود

می‌بخشد. روش سیستم اطلاعات موضوع‌محور^۱ این نوع بهبود در ساختار و فرآیند را فراهم خواهد ساخت. این روش، محاورات را در قالب موضوعات (به شکل سؤال) سازماندهی و طراحی کرده و راه‌حل‌های احتمالی را پیشنهاد و برهان‌هایی برای رد یا قبول هر یک از موقعیت‌ها اقامه می‌کند. چنین مدلی مبنایی را برای ساختاربندی سوابق محاوراتی به وجود می‌آورد؛ برای مثال محاوره‌ها در سیستم اطلاعات موضوع‌محور، مطابق موضوعات مورد بحث، ساختاربندی شده و با این کار یک شاخص محتوا محوری فراهم می‌شود که در آن سوابق تجمعی فرآیندهای سازمانی ذخیره و سازماندهی می‌شود.

در مجموع، فناوری‌های ابرمتن، گروه افزار و روش موضوع‌محور برای تشکیل ابزار ارتباطاتی تیم‌ها و کار تیمی به کار می‌رود و با این کار یک حافظه سازمانی اثربخش خلق خواهد شد. بنابراین، فناوری در حافظه سازمانی سه عامل گروه افزار، ابرمتن و مدل‌های معانی بیان را یکپارچه می‌کند، اما این نوع فناوری رایانه به تنهایی توانایی خلق حافظه سازمانی اثربخش را ندارد. در حالی که فناوری باید شفاف و کاربر پسند باشد، سازمان هم باید جهت استفاده از حافظه خود تغییراتی را به وجود آورد. (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۸۷)

مستندسازی تجارب فرماندهان آجا

تجارب ناشی از انجام عملیات‌های بزرگ در شرایط خاص، فرماندهان آجا را به گزینه‌های بسیار ارزشمندی از دانش تخصصی دفاعی تبدیل کرده است. تجربیات آنان، به عنوان سرمایه‌های گرانبهای سازمانی و ملی، چنانچه در بطن و حافظه تاریخی یگان‌ها باقی نماند، هزینه‌های بسیاری را برای کشور در پی خواهد داشت. هنوز ادبیات دفاع مقدس که یکی از بی‌نظیرترین و منحصر به فردترین ادبیات دفاع در سطح جهان تلقی می‌شود، آن‌گونه که باید معرفی نشده است.

بر اساس دیدگاه امیر سرتیپ موسوی (۱۳۸۸) راویان دوران دفاع مقدس باید با رعایت انصاف و کنکاش در تمام ابعاد زوایای جنگ، بررسی کاملی را برای تنویر افکار عمومی به خصوص نسل جوان جامعه به عمل آورند. امروز وظیفه نخبگان، محققان، استادان و فرماندهان نیروهای مسلح ثبت و معرفی دلسوزانه رشادت‌های دفاع مقدس است این وظیفه باید به طور دقیق، موشکافانه و با رویکرد علمی به انجام برسد. از جمله اقدامات ارزشمند و تخصصی در ارتش جمهوری اسلامی ایران برگزاری جلسات معارف جنگ برای افسران جوان است اما به نظر می‌رسد این جلسات آن گونه که باید مؤثر واقع نشده و باید به عنوان واحد درسی در نظر گرفته شود تا اثربخشی آن بیشتر شود. یکی دیگر از اقدامات در سال‌های اخیر، پیشنهاد تدریس ادبیات دفاع مقدس در دانشگاه‌هاست. تا اینکه رسالت دفاع و جهاد برای همگان معرفی شود، چرا که دفاع از مملکت تنها مختص نیروهای مسلح نیست و همگان باید برای جهاد در راه خدا آمادگی داشته باشند. اما کار تخصصی که در دو سه سال اخیر در محافل علمی کشور ما مطرح شده این است که باید تجارب تخصصی مدیران در شرکت‌ها و سازمان‌ها را ثبت و مکتوب کرد تا مدیران بعدی از آن تجارب استفاده کرده و راه خطا را نروند.

ساده‌ترین حالت تدوین تجارب مدیران در قالب کتاب است. حالت‌های پیشرفته‌تر کدگذاری تجارب و دانش و قرار دادن آنها در پایگاه داده‌ها است تا افراد مجاز بتوانند از آن تخصص‌ها بهره گیرند؛ به عنوان مثال می‌توان تخصص‌های مخابراتی یک فرمانده را کدگذاری و در حافظه کامپیوتر قرار داد تا نیازهای مخابراتی یگان تأمین گردد و هر فردی که سؤالی در حوزه مخابرات داشت به تجارب فلان فرمانده در پایگاه داده یگان مراجعه کند تا راه صحیح را برود. البته ادبیات دفاع مقدس علاوه بر تجارب نظامی دستاوردهای دیگری نیز به همراه داشت که در بخش بعدی به آنها اشاره می‌شود. در نهایت هدف مستندسازی شناخت روش‌های کسب دانش و تجارب و ارائه آن به نسل‌های بعد است.

برخی از تجارب دفاع مقدس

۱- تجارب فرهنگی

مهمترین تجارب فرهنگی در دوران دفاع مقدس، مهار فرهنگ سرمایه‌داری و رفاه‌طلبی و ترویج فرهنگ ساده‌زیستی بود؛ چرا که بستر فرهنگی مبارزه با دشمن بر اساس تعالیم اسلام، زهد و قناعت و ساده‌زیستی است. بنابراین تجاربی از این نوع را می‌توان به‌عنوان آموزش‌های صحیح از دفاع مقدس مستندسازی کرد.

۲- تجارب نظامی

اولین تجربه نظامی دفاع مقدس، لزوم هماهنگی بین کلیه نیروهای نظامی بود. حرکت بر اساس این تجربه، موجب موفقیت‌های بیشتر می‌شد؛ به طوری که متناسب با میزان هماهنگی نیروهای نظامی، پیروزی‌های نظامی افزایش می‌یافت.

یکی دیگر از تجارب ما، تکیه بر قدرت ایمان در نبرد با صدام بود. اساساً در پیروزی عملیات نظامی، عامل انسانی در میان سایر عوامل؛ یعنی قدرت آتش و قدرت تحرک واحدهای عملیاتی؛ نقش محوری دارد و بر این اساس بود که در عمل، بسیج گسترده نیروهای مردمی و تسلیح و تشکیل آنها برای تداوم یک جنگ طولانی و فرسایشی به کار گرفته شد. این مهمترین تجربه پیروزمند جنگ بود.

از دیگر تجارب نظامی ما، آموزش در حین خدمت، جذب نیرو در جریان نبرد، شناسایی کادرهای مردمی، ارتقای آنها و کادرسازی در حین عملیات پی در پی و طولانی ما بود. تکوین مهندسی رزمی در جریان نبرد و مشخص شدن ضرورت‌های آن و به کار گرفتن تجارب کسب شده در حین عملیات و عملیات بعدی، یکی دیگر از تجارب حاصل از جنگ بود. امیدواریم که رزمندگان اسلام در سپاه و ارتش و بسیج و سایر نیروهای نظامی و مردمی، تجارب حاصل از جنگ را- به خصوص در مسائل نظامی- جمع‌آوری و تدوین کنند، تا بتوان این دستاوردهای گرانقدر را در واحدهای آموزشی و تشکل‌های نظامی به کار گرفت. (صالحی لاریجانی، ۱۳۸۸)

۳- تجارب سیاسی

تجربه سیاسی جنگ این بود که ما در دنیا تنها هستیم و تنها پشتوانه ما نیروهای مردمی در کشورهای مسلمان و مردم جهان هستند، که به دلیل سلطه رژیم‌های وابسته، دفاع فعال و عملی آنها از انقلاب با مشکلات اساسی روبه‌رو بود.

یکی دیگر از تجارب سیاسی ما، ضرورت سازماندهی و تشکیلات بود. به هنگام حمله غافلگیرانه دشمن به ۸۰۰ کیلومتر از مرزهای جنوب و غرب، ضرورت ایجاد سازماندهی و تشکیلات قوی نظامی و مردمی متناسب با ویژگی‌های انقلاب اسلامی مشخص شد. از دیگر تجارب سیاسی ضرورت فعال شدن سیاست خارجی در زمان جنگ برای توسعه منابع قدرت انقلاب و به کار گرفتن امکانات در خارج از کشور و تماس با کشورهای برادر و دوست بود. هماهنگی رسانه‌های گروهی با جنگ و ضرورت گزارش اخبار جنگ از کانال مشخص و مورد تأیید شورای عالی دفاع، تجربه دیگری از این نوع بود.

۴- تجارب اقتصادی

از برکات اقتصادی دفاع مقدس، شناخت و معنویت‌گرایی در بخش مایحتاج عمومی بود؛ برای مثال یکی از سنت‌های مردم ایران به دلیل تهاجمات مکرر بیگانگان و ایجاد قحطی در مراحل خاص تاریخی، سنت ذخیره‌سازی بود. این سنت در شرایط جنگی ضربه سختی بر اقتصاد کشور وارد می‌کرد؛ چرا که با هجوم مردم و خرید گسترده کالاهای ضروری و مورد نیاز، قحطی مصنوعی رخ می‌داد، اما معنویت‌گرایی مردم مانع از ضربه اقتصادی در زمان جنگ شد. از دیگر تجارب از این نوع توزیع عادلانه کالا بود که مانع تورم‌های سنگین می‌شد. (صالحی لاریجانی، ۱۳۸۸)

پیشنهادات و راهکارهایی برای مستندسازی

- ۱- تعیین سمتی به عنوان مدیر ارشد دانش^۱: فردی که به انتشار تجارب موفق در سازمان پردازد و سرمایه بازگشتی از دانش را بیشینه نماید و از کمبود دانش در سطوح مختلف سازمان جلوگیری نماید؛
- ۲- ایجاد تیمی متشکل از مدیران، متخصصان رایانه و متخصصان رشته مدیریت در خصوص چگونگی عملیاتی سازی ثبت تجربه در سازمان.
- ۳- دعوت از پیشکسوتان بازنشسته به منظور ثبت و ضبط تجارب کاری آنها.
- ۴- اسکن مدارک و اسناد کاغذی سازمان و تبدیل آنها به فرمت الکترونیکی جهت کاهش فضای اتاق‌ها و جلوگیری از مفقود شدن آنها و...

نتیجه‌گیری

نهایت مدیریت دانش مستندسازی است. در مستندسازی به جای بهره‌گیری از دانش ترجمه شده از دانش عملی و کاربردی مدیر که در سازمان بومی به دست آمده است، بهره‌برداری می‌شود. در این مقاله مقدمات مستندسازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در مقاله آتی فرآیند و روش عملیاتی مستندسازی بررسی خواهد شد. همچنین اشاره شد که مستندسازی منجر به شکل‌گیری و تقویت حافظه سازمانی می‌شود و بهتر است که در سازمان‌ها تجارب مدیران و پیشکسوتان ثبت و ضبط شود تا با اتمام خدمتشان، دانش و تجربه در سازمان باقی بماند.

منابع و مآخذ

- ۱- تهرانی، نسیم، مستند سازی در مدیریت کیفیت، ۱۳۸۷.
- ۲- جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
- ۳- رضوانیان، اویس؛ متولیان، سیدعلیرضا، کسب دانش مدیران ارشد دستاوردها و چالش‌ها مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران (دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه)، ۱۳۸۵.
- ۴- سبحانی، محمد صادق، مستندسازی الکترونیک اسناد کاغذی، تهران، پژوهشگاه هوافضا، ۱۳۸۸.
- ۵- سر مقاله گسترش اندیشه پویا، نشریه دانش مدیران، سال اول، شماره چهارم، ۱۳۸۴.
- ۶- شفیعی زاده، مهدی، مرکز تخصصی مدیریت دانش - استراتژی‌های انتقال تجارب، ۱۳۸۸.
- ۷- محمدی فاتح، اصغر؛ جهانگیری، علی؛ آشنا، مصطفی، تبیین مدیریت استراتژیک در پرتو دانش، نگرشی مدرن در تدوین استراتژی، (دومین کنفرانس ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور)، تهران، مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۵.
- ۸- محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق؛ محمدی، داریوش، مدیریت دانش، رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات پیام پوشش، ۱۳۸۷.
- ۹- منصوری لاریجانی، اسماعیل، آشنایی با دفاع مقدس، چاپ دوم، تهران، انتشارات بنیاد آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس و پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس، ۱۳۸۸.
- ۱۰- موسوی، سید عبدالرحیم، خبرنامه داخلی و اطلاع رسانی ذوالفقار ارتش جمهوری اسلامی ایران، شماره ۵۴، تهران، سازمان عقیدتی سیاسی آجا، ۱۳۸۸.
- 11- Elena, B. and Alfonso, S. (2004). «Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts and procedures», *Knowledge Management Research and practice*, 2004, vol. 2, no1, pp. 35-47
- 12- Hansen, M. T. , Nohria, N. and Tierney, T. (1999) , «What's your strategy for Managing knowledge?» *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-16.
- 13- 3-Gupta, J. N. D. & Sharma, S. K. (2004) , "Creating knowledge Based organizations", Idea Group Publishing
- 14- Leonard, D. (1990). *Wellsprings of knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 15- Kunz, W. & Rittel, H. (1970). *Issues as elements of information systems*. Working Paper No. 131. Institute of Urban and Regional Development, University of California at Berkeley, California, USA
- 16- Shih, Hsi-an. , Chiang, Yun-Hwa. (2005) , «strategy alignment between KM, HRM and corporate development», *international journal of Manpower*, Vol. 26 No. 6, pp. 584-586.