



## دیر اما ستودنی

تنظیم: یحیی نیازی

مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

بسیاری از کارشناسان بر این عقیده‌اند که تجربه، مهم‌ترین عامل در فراگیری قابلیت‌های مدیریتی است. براساس این دیدگاه، تجربه مدیریتی را می‌توان فرایند مواجهه و شناخت مسئله، اتخاذ تصمیم و اقدام برای اجرای آن در جریان حل یک مسئله یا مشکل جدید تعریف کرد.

باین‌حال، می‌توان بین تجارب به‌دست‌آمده در سبک فرماندهی در دوران دفاع مقدس به‌ویژه در جنگ انقلابی، با تجارب به‌دست‌آمده در سایر عرصه‌های مدیریتی تفاوت‌هایی نیز قائل شد. این تفاوت‌ها، هم از حیث شکل‌گیری، هم از منظر اقدامات و هم از نظر کنش میان فرماندهان و رزمندگان که عموماً در سنین

انتقال تجارب فرماندهان عالی جنگ به نسل جوان نیروهای مسلح و حتی مدیران کشور از ضروریاتی است که چندان نیاز به استدلال ندارد. انتقال تجارب یا آنچه امروزه در علم مدیریت به‌عنوان بخشی از مدیریت دانش شناخته می‌شود، رویکردی است که چنانچه به‌هنگام و صحیح انجام شود، آثار و برکات ماندگاری را به دنبال خواهد داشت.

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی (KM)\* به‌معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به‌گونه‌ای که هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند. مدیریت دانش شامل یک‌سری راهبرد و راهکار برای شناسایی، ایجاد و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان است. به عبارت ساده‌تر،

\* Knowledge management

جوانی و بعضاً نوجوانی اتفاق افتاده، قابل توجه است. تجربه فرماندهی در جنگ عراق و ایران، تجربه‌ای است که بر پایه یک فرایند انقلابی و در فرصتی کوتاه، بدون داشتن زمان کافی برای کسب دانش و مهارت‌های لازم و با استفاده از رویکردهای تکلیف‌مدارانه‌ای مانند ضرورت و نیاز عاجل، توجه عمیق به شایسته‌سالاری، مشارکت گروهی و... براساس یک دیدگاه مکتبی و عقیدتی شکل گرفته است. از دیگر تفاوت‌های میان تجارب به‌دست‌آمده از فرماندهی در دوران دفاع مقدس نوعی اعمال مدیریت است که در ابتدا حاصل یک ساختار، شناخت، آموزش و براساس درک روابط بین ساختار و سازمان و کارکردهای مرسوم سازمانی نبوده، بلکه روابط فرماندهان و زیردستان عموماً خودجوش، همراه با تشریک مساعی، عاطفی، براساس نیاز و ضرورت‌های صحنه نبرد و ارتباطات انسانی بسیار قوی شکل گرفته است، به‌نحوی که گاهی فرماندهان آن‌چنان محور عمل رزمندگان قرار گرفته‌اند که روابط مراد و مریدی برقرار شده است. چنین تجاربی اگر به‌درستی تبیین شود، نه‌تنها بسیار مفید و گره‌گشای مشکلات امروز و فردای سازمان‌ها است، به‌عنوان یک تجربه ماندگار از حیث درس‌آموزی برای مدیران جوان کشور برکات بی‌شماری خواهد داشت. تجارب فرماندهان دوران دفاع مقدس به‌خاطر بهره‌مندی از رفتار، کردار و ادبیات مشترک آنان، قابلیت انتقال به سازمان‌ها و مدیران دیگر را نیز دارد و به‌راحتی برای همه قابل درک و هم‌آموزی است. وجود ظرفیت‌های مکتبی، تعهد و انگیزه بین آحاد فرماندهان و کارکنان نیروهای مسلح، بستر مناسبی است برای ثبت و ضبط، دسته‌بندی و تبدیل اندوخته‌های آن دوره برای نسل حال و آینده.

### انتقال تجارب بسترسازی برای مدیریت دانش

شاید بتوان مدعی شد که آغاز انتقال تجارب فرماندهان درواقع تلاشی جدید و ستودنی برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است؛ یعنی از طریق انتقال این تجارب گران‌قیمت سعی می‌شود دانش و دانسته‌هایی که در ذهن فرماندهان است، به دانشی آشکار و قابل استفاده دیگران تبدیل شود.

## ارکان تجربه مدیریتی

را برگزیده‌اند، همان نقطه تصمیم‌گیری است. در این بخش باید به‌روشنی بیان شود که فرماندهان با چه سازوکاری تصمیم‌گیری و برای اجرا برنامه‌ریزی کرده‌اند. آیا این تصمیم یک تصمیم مشارکتی و از طریق کمیته‌های تخصصی بوده یا با مطالعه تجربه دیگران و مواردی از این دست گرفته شده است؟ انعکاس شیوه تصمیم‌گیری در انتقال تجارب از این جهت اهمیت دارد که مخاطب، دلیل برگزیدن راهکار موردنظر را درک کند.

مراحل اجرا: شاید بتوان مراحل اجرا را متن اصلی تجربه نامید، چراکه در این بخش است که تجربه جنبه عملی می‌یابد. بنابراین در تشریح مراحل اجرا، دسته‌بندی درست فعالیت‌ها و همچنین رعایت ترتیب و توالی اتفاقات اهمیت زیادی دارد. باید فعالیت‌های انجام‌شده را که اصولاً براساس تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بوده است، به‌طور کامل توضیح دهیم و برای مخاطبان تجربه، نقطه ابهامی درباره کارهای انجام‌گرفته باقی نگذاریم.

نتایج و تحلیل آن: بخش نتایج از این حیث که مؤید توفیق تجربه فرماندهی است، اهمیت بسیاری دارد. در بخش نتایج باید فعالیت‌های انجام‌شده را تحلیل و با شیوه‌های مختلف، اثربخشی کارهای انجام‌شده نشان داده شود. بنابراین، بهتر است با بیان و تحلیل نتایج ملموس تجربه مدیریتی، نقاط ضعف و پیشنهادات خود را برای بهینه‌شدن نتایج بیان کرد. موضوع ارزشمند ثبت و انتقال تجارب فرماندهی در دوران دفاع مقدس با تاکید فرماندهی معظم کل قوا و همت فرماندهان ارشد سپاه پاسداران در آن دوره شکل گرفته است که اتفاق مهم و شایسته‌ای

کارشناسان معتقدند هر تجربه مدیریت می‌تواند چهار رکن داشته باشد. وقتی از ارکان تجربه مدیریتی صحبت می‌کنیم، یعنی بدون هریک از رکن‌ها، تجربه مدیریتی ناقص است و امکان انتقال کامل آن به دیگران محقق نمی‌شود. درواقع این رکن‌ها مانند پایه‌های اصلی بنای تجربه مستندشده‌اند. البته در تجارب مدیریتی، موارد دیگری نیز هست که باید مورد توجه قرار گیرد، اما درخصوص این ارکان باید توجه کرد که لازمه آغاز مستندسازی و انتقال تجارب، تلاش برای جمع‌آوری اطلاعات کافی درخصوص هریک از این ارکان است که عبارت‌اند از:

۱. مسئله و ضرورت. ۲. نقطه تصمیم‌گیری. ۳. مراحل اجرا. ۴. نتایج و تحلیل آن.

مسئله و ضرورت: نقطه شروع هر تجربه مدیریت و فرماندهی در عالم واقع، یک مسئله، ضرورت، چالش یا گاهی فرصت است. یعنی همیشه یک موضوع خاصی بوده که ذهن مدیر یا فرمانده را درگیر خود کرده و به فکر چاره‌اندیشی انداخته است. بنابراین، باید به‌درستی ابعاد این رکن را به مخاطبان تجربه منتقل کنیم. برای این منظور لازم است اطلاعات دقیقی از جنبه‌های مختلفی که ذهن فرمانده را به خود مشغول کرده و درواقع مسئله و ضرورت وقوع یک تجربه مدیریتی را شکل داده است، به دست آورد و آن را منعکس کرد.

نقطه تصمیم‌گیری: نقطه تصمیم‌گیری یکی از رکن‌های اصلی در انتقال تجارب است که کمتر به آن توجه می‌شود. اینکه فرماندهان در صحنه نبرد چگونه با بررسی مسائل موجود، راهکارهای انتخابی

