



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.

باین حال، 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 قراردادن 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

سال پانزدهم □ شماره پنجاه و هفتم □ تابستان و پاییز ۱۳۹۵

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

