

Identifying the Knowledge Fields of the Holy Defense and Determining Their Contribution in the Preservation and Dissemination of Values in the Second Step of the Islamic Revolution

Asghar Mohammadi Fateh¹

Reza Shah Hosseini (Ph. D.)²

Abstract

Explaining and delineate the various areas of sacred defense with the importance of knowledge management techniques is necessary in the second step of the Islamic Revolution. Therefore, the purpose of this study is to identify the most important areas of sacred defense and determine their status in terms of knowledge management on the one hand, and to examine their role in maintaining and disseminating the values of sacred defense on the other hand. The research method is combination (both of qualitative and quantitative methods have been used). In the qualitative stage, six elites were interviewed in 1398 and asked to introduce the most important areas of knowledge of the Holy Defense - which in the second step of the Islamic Revolution can be effective in preserving and disseminating the values of the Holy Defense. In the Quantitative stage, elites were asked to explain the performance status of the domains on a three-point scale based on the three criteria of "disseminating and preserving the values of sacred defense and gaining experience from it". They were also asked to determine the status of the domains in terms of three criteria: knowledge level, level of knowledge penetration among employees and level of knowledge documentation, in a range of ten degrees. According to elite's point of view, 10 fields of knowledge of the Holy Defense will play a role in the second step of the Islamic Revolution. In the quantitative part, it was found that the level of performance of the ten areas of sacred defense is average and the level of knowledge criteria of these areas is below average. There is also a knowledge gap in the field of the Rahian e Nour tours, the organizations in charge of sacred defense, oral history, and legal authorities. Finally, in terms of knowledge criteria, the level of knowledge skills and influence is average and the level of knowledge documentation is below average. The results show that sacred defense institutions must use knowledge management techniques to achieve the desired point in preserving and disseminating the values of that time.

Keywords: *Holy Defense, Knowledge Management, Values, Knowledge Areas and the Second Step of the Islamic Revolution.*

-
1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Military Sciences, Imam Ali Military University, Tehran, Iran.
 2. Corresponding Author: Corresponding author: Researcher and lecturer of Shahid Motahari Basij College, Imam Hossein University of Officers and Guards Training, Tehran, Iran, rshahhoseini1@gmail.com.

شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و تعیین سهم آنها در حفظ و نشر ارزش‌ها در گام دوم انقلاب اسلامی

دکتر اصغر محمدی فاتح*، رضا شاه حسینی**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۶

چکیده

تبیین و ترسیم حوزه‌های مختلف دفاع مقدس در پرتو فنون مدیریت دانش، در گام دوم انقلاب اسلامی ضروری است. بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی مهم‌ترین حوزه‌های دفاع مقدس و تعیین وضعیت آنها از نظر مدیریت دانش از یک سو، و بررسی نقش آنها در حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس از سوی دیگر است. روش تحقیق، ترکیبی (کیفی و کمی) است. در مرحله کیفی، با شش نخبه در سال ۱۳۹۸ مصاحبه به عمل آمد و از آنها خواسته شد که مهم‌ترین حوزه‌های دانشی دفاع مقدس را - که در گام دوم انقلاب اسلامی می‌توانند در حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس مؤثر باشند - معرفی کنند. در مرحله کمی، از خبرگان درخواست شد که وضعیت عملکردی حوزه‌ها را بر اساس سه معیار «نشر و حفظ ارزش‌های دفاع مقدس و نیز کسب تجربه از آن» در یک طیف ده درجه‌ای تبیین کنند. همچنین از ایشان خواستند که در بعد معیارهای دانشی، وضعیت حوزه‌ها را از نظر سه معیار سطح مهارت، سطح نفوذ دانش در بین کارکنان و سطح مستندسازی دانش، در یک طیف ده درجه‌ای مشخص کنند. از نظر این خبرگان، تعداد ۱۰ حوزه دانشی دفاع مقدس در گام دوم انقلاب اسلامی نقش آفرین خواهند بود. در بخش کمی مشخص شد که سطح عملکردی حوزه‌های ده‌گانه دفاع مقدس، متوسط و سطح معیارهای دانشی این حوزه‌ها پایین‌تر از حد متوسط است. همچنین شکافی دانشی در حوزه راهیان نور، سازمان‌های متوکی دفاع مقدس، تاریخ شفاهی و مراجع حقوقی وجود دارد. بالاخره در بعد معیارهای دانشی، سطح مهارت و نفوذ دانش، متوسط و سطح مستندسازی دانش، پایین‌تر از متوسط است. نتایج نشان می‌دهد که نهادهای دفاع مقدس برای رسیدن به نقطه‌ای مطلوب در حفظ و نشر ارزش‌های آن دوران، باید از فنون مدیریت دانش استفاده کنند.

کلیدواژه‌ها: دفاع مقدس، مدیریت دانش، ارزش‌ها، حوزه‌های دانشی و گام دوم انقلاب اسلامی.

*. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران.

** نویسنده مسئول: پژوهشگر و مدرس دانشکده شهید مطهری بسیج، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام

rshahhoseini@gmail.com

حسین(ع)، تهران، ایران.

مقدمه

به اعتقاد بسیاری از محققان، دانش هنوز هم به عنوان مهم‌ترین منبع قدرت رقابتی در سازمان بوده، بهبود عملکرد سازمانی از طریق استفاده مؤثر از این منبع، یک مسئله مهم تلقی می‌شود (Cui, 2017؛ Dayan et al, 2017؛ Abubakr et al, 2017). به خصوص بسیاری از مقالات مجله بین‌المللی مدیریت دانش در شماره‌های جدید به اهمیت مبادله و به اشتراک‌گذاری دانش در ارتقای یادگیری جمعی اختصاص داده شده است و نویسندگان از احتکار و اختفای دانش^۱ به عنوان مانعی در پیشرفت مدیریت دانش انتقاد کرده‌اند (kumar sigh et al, 2019 and Holten et al, 2016).

مقام معظم رهبری هم در متن بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌فرماید: «دانش آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است.» سازمان‌ها از یک طرف، از طریق **اکتشاف**^۲ به دانش‌های جدید دست پیدا کنند و از طرف دیگر، از طریق **بهره‌برداری**^۳ نظام‌مند از ذخایر دانشی موجود در درون سازمان، به دوسوتوانی^۴ دست پیدا می‌کنند. همان‌طور که دستیابی به دانش‌های جدید خارجی برای سازمان مهم است، بهره‌برداری نظام‌مند از ذخایر دانشی درون سازمانی هم به عنوان یک جنبه مهم مدیریت دانش شایان توجه است. لذا برای تبدیل دوسوتوانی به عملکرد موفق سازمانی، مدیریت مؤثر ذخایر دانشی موجود، عاملی تعیین‌کننده است (Ramachandran et al, 2018).

پدیده دفاع مقدس ایران، سرشار از ذخایر دانشی ارزشمند در حوزه‌های مختلف است که تاکنون به طور نظام‌مند مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است و در گام دوم انقلاب اسلامی باید این ذخایر دانشی با اتکا به روش‌شناسی‌های مدیریت دانش استخراج شوند. مقام معظم رهبری در این زمینه می‌فرماید: «باید پیروزی این جنگ را تا ۱۰۰، ۲۰۰ سال آینده حس کنیم، و این نمی‌شود، مگر با شکافتن ذره ذره سلول‌های این جنگ.»^۵ تجربیات هشت سال دفاع مقدس، فراهم‌کننده بزرگ‌ترین سرمایه دانشی برای سازمان‌های مختلف و به ویژه نیروهای مسلح است. اما این سرمایه

1. Knowledge Hiding and Knowledge Hoarding
2. Exploration
3. Exploitation
4. Ambidexterity

۵. بیانات در دیدار با مسئولان بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس، ۹۶/۱۰/۱۷.

به صورت مستند و پالایش شده فراهم نیست و استفاده از فنون مدیریت دانش می‌تواند بهره‌گیری از این دانش و سرمایه‌های پنهان را تسهیل کند. شهید سپهبد حاج قاسم سلیمانی در مورد اهمیت دفاع مقدس معتقد است: «دفاع مقدس نسبت به همه دفاع‌های مقدس دیگری که وجود دارد، یک حالت مادر دارد، محوریت و قدسیّت دارد؛ دفاع مقدس به نسبت همه این دفاع‌ها نسبت قله دماوند را به سلسله جبل طولانی البرز دارد.»^۱

بر اساس دیدگاه برخی محققان مدیریت دانش نظامی، دفاع مقدس رزمندگان اسلام در دهه ۷۰، زیربنای دفاع دانش‌بنیان در ایران است (لطفی مرزناکی، ۱۳۹۶). اما در مورد چگونگی بهره‌برداری از ذخایر دانشی این دوران و هدایت آن به سمت جامعه و نیروهای مسلح و سنجش توان دستگاه‌های متولی دفاع مقدس در استخراج تجارب دفاعی، پژوهش‌های اندکی وجود دارد. در گام دوم انقلاب، نه تنها همانند چهل سال اول بایستی دانش موجود در حوزه دفاع مقدس در سطح جامعه منتشر شود، بلکه باید ظرفیت‌سازی لازم برای ایجاد تقاضاهای جدید صورت بگیرد. به عبارت دیگر، در گام دوم صرفاً نشر دانش موجود در حوزه دفاع مقدس مطرح نیست، بلکه باید برای پاسخگویی به تقاضاهای جدید، دانش و تجارب جدید را استخراج کرد و این نیازمند آگاهی از اصول، ابزارها و روش‌های مناسب مدیریت دانش در این حوزه است که تاکنون کمتر به آنها پرداخته شده است. مدیریت دانش نهفته در طول دوران دفاع مقدس و استفاده از تجارب خبرگان می‌تواند به ایجاد هوشمندی در تحقق تمدن نوین اسلامی، کمک کند.^۲ طبق دیدگاه جعفری^۳ (۱۳۹۴) موضوعات بسیار ارزشمندی در عرصه‌های تجربی و عملی طی سال‌های دفاع مقدس وجود دارد که می‌توان آنها را به دانش صریح و بومی تبدیل کرد.

شاید بتوان گفت که نخستین گام در این عرصه‌ها، تمرکز بر حوزه‌های مختلف دفاع مقدس با محوریت مدیریت دانش باشد. هرچند در «نظام جامع مدیریت دانش نیروهای مسلح» به بهره‌گیری از تجارب دفاع مقدس اشاره شده است، اما درباره سازوکارهای عملیاتی این حوزه و به ویژه چرخه مدیریت دانش مطالبی مطرح نشده است. لذا با اتکا به این جمله از مقام معظم رهبری

۱. بر گرفته از اولین گفت‌وگوی تلویزیونی شهید حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۸/۷/۹.

۲. بر گرفته از متن الگوی دانشگاه‌های نیروهای مسلح در تراز انقلاب اسلامی (۱۳۹۵).

۳. سخنرانی سرلشکر جعفری در جشنواره امام علی(ع).

که می‌فرمایند: «آنچه در کشور لازم است، وجود یک چرخه علمی کامل است و در همه بخش‌ها یک چرخه به هم پیوسته مهمی از انواع دانش‌هایی که مورد نیاز کشور است، باید وجود داشته باشد»^۱ به دنبال تبیین برخی فنون مدیریت دانش در عرصه دفاع مقدس هستیم. بنابراین، مسئله اصلی تحقیق این است که وضعیت حوزه‌های مختلف دفاع مقدس از نظر حفظ و نشر ارزش‌ها و تولید دانش روشن نبوده و نوع معیار دانشی در هر یک از این حوزه‌ها شناسایی و تبیین نشده است. در این زمینه، تعداد ده حوزه دانشی دفاع مقدس که در گام دوم انقلاب اسلامی نیازمند توجه هستند، شناسایی شده و الزامات عملکردی و وضعیت دانشی آنها تعیین شده است. برای دستیابی به هدف اصلی تحقیق، هدف‌های فرعی ذیل مطالعه می‌شود:

- تعیین مهم‌ترین حوزه‌های دانشی دفاع مقدس در گام دوم انقلاب اسلامی؛
- تعیین وضعیت حوزه‌های دانشی دفاع مقدس از نظر عملکردی (حفظ ارزش‌های دفاع مقدس، نشر ارزش‌های دفاع مقدس و کسب تجربه از دفاع مقدس)؛
- تعیین وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از نظر معیارهای دانشی (سطح مهارت، نفوذ دانش و مستندسازی).

پیشینه تحقیق

پیشینه عملیاتی در مورد چگونگی استفاده از مدیریت دانش در بخش دفاع مقدس، محدود است و در اسناد موجود صرفاً به اهمیت این موضوع پرداخته شده است. در نظام جامع مدیریت دانش نیروهای مسلح، کلمه دفاع مقدس ۱۲ بار به کار رفته است. در بند ۱ و ۳ از ویژگی‌های نظام جامع مدیریت دانش نیروهای مسلح آمده است که «دانش‌های پیشین و ناپیدای سازمان، به ویژه دانش هشت سال دفاع مقدس باید احصاء شوند». همچنین در بند ۳ همان سند آمده است: «باید از دانش در بازه عمر آن و به ویژه از دانش هشت سال دفاع مقدس استفاده شود». همچنین در سند الگوی دانشگاه نیروهای مسلح در تراز انقلاب اسلامی، کلمه دفاع مقدس ۱۶ بار تکرار شده است. در این سند آمده است: «نگاهی درس‌آموز و عبرت‌انگیز به پیشینه علم در کشور شد و در آن نقاط قوت، ضعف، انحراف‌ها و کاستی‌ها مشاهده گردید. در این میان، از مراجعه به منبع منحصر به فرد

۱. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار نخبگان جوان، ۸۹/۷/۱۴

و گنجینه آموخته‌های دوران دفاع مقدس، غفلت نشده است و به آن، به مثابه دانشگاهی عظیم و قابل کشف به ویژه در هنگامه تغییر راهبردهای دفاعی و بزرگ‌ترین دانشگاه انسان‌سازی برای تربیت فرماندهان و مدیران نگریسته و از آن درس‌های زیادی گرفته شده است.» همچنین، در سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها هم این کلمه، ده بار تکرار شده است. بالاخره در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی هم یک بار کلمه دفاع مقدس به کار رفته و یک بار هم به جنگ تحمیلی اشاره شده است. در تعداد معدودی از مطالعات مشخص شد که برای ترویج دفاع مقدس و آگاهی از روش‌های تبدیل دانش، الگوی چهارحلقه‌ای تبدیلات دانش مناسب است. در ادامه، به چهار تحقیق که به صورت عملیاتی به نقش مدیریت دانش در حوزه دفاع مقدس پرداخته‌اند، اشاره شده است:

- بنی‌اسد و جعفرزاده (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی روش‌شناختی مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس» به رشته تحریر درآورده‌اند. این تحقیق از نوع بنیادی بوده و از رویکرد استقرایی بهره برده است. این محققان به منظور طراحی الگوی روش‌شناختی مستندسازی، تعداد ۲۰ مصاحبه کیفی انجام داده و ۲۵ گروه کانونی با اعضای ۵ تا ۸ نفر تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری این تحقیق از نوع هدفمند بوده و روش تحلیل داده‌ها، از نوع تحلیل مضمون بوده است. در این تحقیق، ابعاد الگوی روش‌شناختی مستندسازی دانش و تجارب، شامل بعد فرایندی، اجرایی، نظارتی و بعد زمینه‌ای (محیطی) است.
- رشید و پاشاپور (۱۳۹۱) تحقیقی با نام «ارائه مدل مدیریت دانش برای ترویج فرهنگ دفاع مقدس» به رشته تحریر درآورده‌اند. در این تحقیق که بر اساس مطالعه میدانی و توزیع پرسشنامه انجام شده است، فرضیه‌های مربوط به نقش چهار نوع تبدیلات دانش در ترویج فرهنگ دفاع مقدس، آزمون و تأیید شده است. این محققان در مورد تبدیل دانش معتقدند که برای انتقال تجارب آن دوران به نسل جدید می‌توان از چهار روش اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی، برونی‌سازی و ترکیب استفاده کرد.
- جعفرزاده (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان «ارائه چارچوب دانش و تجربه‌نگاری شهدای دفاع مقدس» تدوین کرده است. این پژوهش با هدف تجربه‌نگاری علمی مدیریت و فرماندهی شهدا، و با بهره‌گیری از داده‌های مختلف به صورت چندروشی، از قبیل

مصاحبه‌های ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته، گروه‌های کانونی و مطالعات کتابخانه‌ای، به روش توصیفی، مدلی را برای استخراج و بهره‌برداری از تجارب شهدا معرفی کرده است که شامل هفت مرحله است. این مراحل عبارت‌اند از: ۱. شناسایی و انتخاب مورد؛ ۲. طراحی و اجرای بانک اطلاعاتی متناسب با هر مورد پژوهشی؛ ۳. دسته‌بندی حوزه‌های مهارتی و مدیریتی شهید؛ ۴. آغاز فرایند تجربه‌نگاری؛ ۵. استباط آموزه‌های مدیریتی از متن تجربه‌ها؛ ۶. تشکیل تیم نظارت و ارزیابی و ایجاد فرایند ارزیابی و نگارش مستمر و ۷. انتشار گزارش نهایی مورد پژوهشی.

- رشید و پاشایی (۱۳۹۸) تحقیقی با نام «بررسی نقش و ارائه الگوی تأثیرگذار مدیریت دانش بر انتقال فرهنگ دفاع مقدس» به رشته تحریر درآورده‌اند. در این تحقیق، با توزیع تعداد ۱۴۰ پرسشنامه میزان تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر اساس مدل نیومن و کنارد بر فرهنگ دفاع مقدس از طریق آزمون پیرسون مشخص شده است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، میزان تأثیر خلق دانش بر فرهنگ دفاع مقدس ۹۸ درصد، تأثیر به‌کارگیری دانش بر فرهنگ دفاع مقدس ۹۵ درصد، تأثیر ثبت دانش بر فرهنگ دفاع مقدس ۸۹ درصد و تأثیر انتقال دانش بر فرهنگ دفاع مقدس ۸۴ درصد بوده است.
- پورسلطانی، مانیان و موسی‌خانی (۱۳۹۱) مقاله‌ای با عنوان «طراحی و توسعه شبکه اجتماعی رزمندگان به عنوان یک سامانه مدیریت دانش» تدوین کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شبکه اجتماعی رزمندگان حلقه اساسی در ایجاد شبکه‌های اجتماعی دانش‌بنیان و زمینه‌ساز استقرار سامانه‌های مدیریت دانش در نیروهای مسلح است. روش این تحقیق از نوع «طراحی پژوهی» بوده، ولی محققان در طراحی سامانه اطلاعاتی شواهد تجربی متعددی را گردآوری کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق در قالب الگوی طراحی سامانه اطلاعاتی حوزه رزمندگان ارائه شده است.

ادبیات و چارچوب نظری تحقیق

ادبیات مدیریت دانش بسیار گسترده است. چرخه مدیریت دانش، انواع دانش، نقشه‌های دانش، مستندسازی دانش، زیرساخت‌های مدیریت دانش، کارکنان دانشی، راهبردهای مدیریت

دانش و حوزه‌های دانشی بدنه اصلی ادبیات تحقیق را تشکیل می‌دهند. چرخه مدیریت دانش مشتمل بر فرایندهای خلق، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش است. همچنین در بحث طبقه‌بندی انواع دانش، دانش ضمنی و صریح بیشتر متداول است. دانش ضمنی در اذهان کارکنان واقع است و بایستی به روش‌های مختلف، این دانش را استخراج و به نوع صریح تبدیل کرد.

تبدیل دانش از یک نوع به نوع دیگر در حوزه دفاع مقدس و هر حوزه دیگری مهم است. در بحث تبدیل دانش پنهان به پنهان در حوزه دفاع مقدس، از خاطره‌گویی و خاطره‌نویسی به عنوان یکی از راه‌های بسیار قدرتمند انتقال دانش ضمنی از یک فرد صاحب تجربه به دیگران یاد شده است (جهانفر و همکاران، ۱۳۹۷). در تبدیل دانش پنهان به آشکار، استخراج عینی تجارب، دیدگاه‌ها و اعتقادات پیشکسوتان جنگ و مستندسازی آنها شایان توجه است و اخیراً طرح‌هایی در سپاه و ارتش در این حوزه به اجرا درآمده است. این کار با توجه به تغییر نسلی که هم اکنون پس از ۴۰ سال در نیروهای مسلح شاهد آن هستیم (سپردن امور به نسل جوان)، از اهمیتی مضاعف برخوردار است. مدیریت دانش دفاعی می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از سازوکارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی تجربیات رزمی و عملیاتی فرماندهان و رزمندگان سازمان دفاعی، ضمن انتقال این منابع دانشی ارزشمند به نسل‌های بعدی، گام مؤثری در جهت تقویت بنیه دفاعی بردارد (حسنوی و جنیدی جعفری، ۱۳۸۶). همچنین، تبدیل دانش آشکار دفاع مقدس به مجموعه‌ای از دانش‌های آشکار پیچیده‌تر، مستلزم همکاری گروه‌های مختلف در سازمان‌های مرتبط است و ترکیب این گونه فعالیت‌ها، از طریق یک پارچه‌سازی مجموعه‌ای از دانش است که بایستی در گام دوم انقلاب در دستور کار قرار بگیرد. بالاخره، در تبدیل دانش صریح دفاع مقدس به ضمنی، افراد می‌توانند این دانش‌ها را در موقعیت‌های مجازی یا با مطالعه داستان‌های دیگران، یا از روی تجربه از طریق شبیه‌سازی دوران دفاع مقدس یا آزمون کسب کنند. برگزاری کلاس‌های دفاع مقدس در دانشگاه‌ها، یادگیری از طریق مشاهده مناطق عملیاتی و دیدار رودررو، برخی از فرایندهای درونی‌سازی دانش به شمار می‌روند. در مجموع، نشر خاطرات جنگ در مرحله برونی‌سازی دانش، مطالعات میدان نبرد در مرحله اجتماعی‌سازی، تاکتیک‌ها و استانداردها در مرحله ترکیب و ارزش‌ها و اخلاقیات در مرحله درونی‌سازی دانش قابل تحلیل است (جهانفر و همکاران، ۱۳۹۷).

در ادبیات مدیریت دانش، علاوه بر تبدیل دانش به نوع دیگر، به چگونگی استخراج دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح هم توجه شده است. هدف از استخراج دانش ضمنی، دستیابی به بسته‌های دانشی است. این بسته‌ها قابلیت باز کردن و ذخیره‌سازی در قالب‌های مختلف را دارند. در زمینه استخراج دانش ضمنی راهبردهایی وجود دارند که به راهبردهای تولید پروتکل معروف هستند. علت تنوع راهبردها، تنوع در دانش و نوع خبرگی است. مهم‌ترین راهبردهای عملی استخراج دانش ضمنی عبارت‌اند از: مصاحبه، داستان‌گویی، یادگیری از طریق شنیدن، مشاهده، مطالعه موردی، تفسیر، آموزش معکوس، شرح وقایع یادگیری و یادگیری عملی (شفیعی، نوکاریزی، جعفرزاده کرمانی، ۱۳۹۵). پس از تبدیل دانش ضمنی به صریح، با حجم عظیمی از اسناد و مدارک روبه‌رو هستیم که بایستی عناصر دانشی آنها استخراج و در قالب الگوها و مدل‌ها بازنمایی شوند. در اینجا راهبردهای باز کردن دانش صریح عبارت‌اند از: اکتشاف دانش، داده‌کاوی، متن‌کاوی، نردبان‌سازی، ماتریس‌ها، نقشه‌ها، نمودارهای سازمانی، چارچوب‌ها، شبکه‌های استنتاجی و صفحات K (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اخوان و دهقانی، ۱۳۹۴). بنابراین، با اجرای راهبرد مدیریت دانش ضمنی و صریح در حوزه دفاع مقدس می‌توان تجربیات این دوران را به نظریه و الگو تبدیل کرد.

مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «بایستی این تجربیات [دفاع مقدس] تبدیل بشود به نظریات؛ تجربه تبدیل بشود به نظریه دفاعی و تدریس بشود، تحقیق بشود و اطراف آنها پژوهش انجام بگیرد و این تجربیات به‌روز بشود، منطبق با نیازهای روز بشود؛ اینها سرمایه‌های بسیار باارزشی است که باید از این سرمایه‌ها استفاده کرد و بسط و تکمیل پیدا کند.»^۱ در این بیانات به خوبی مشخص است که فعل و انفعالات دانش در حوزه دفاع مقدس از نظر مقام معظم رهبری بسیار مهم است. برای تبدیل تجربیات دفاع مقدس به نظریه، می‌بایست ابتدا از طریق راهبرد مدیریت دانش ضمنی، این تجربیات از اذهان فرماندهان و متخصصان دفاع مقدس استخراج و به متن تبدیل شود. سپس از طریق راهبرد مدیریت دانش صریح، این متن تبدیل به الگو، مدل و نظریه شود.

بخش مهمی از ادبیات مدیریت دانش به موضوع «مستندسازی و تجربه‌نگاری» اختصاص

۱. بیانات در ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح،

دارد که در این حوزه هم ابزارها و فنون مختلفی ارائه شده است. وجه مشترک تمام تحقیقات مستندسازی و تجربه‌نگاری این است که بازنشستگی منجر به تلف شدن دانش و ایجاد انقطاع در محیط کار شده است (فتح‌اللهی، ۱۳۹۷: ۹۴)، و به‌طور طبیعی، تلف شدن دانش آثار منفی بالقوه و گسست‌های اجتماعی - فرهنگی به دنبال دارد (Dane, 2010). بنابراین، مستندسازی دانش ضمنی و تجارب پیشکسوتان ضروری است.

بخش دیگری از ادبیات مدیریت دانش به حوزه‌های دانشی اختصاص دارد. حوزه‌های مهم و راهبردی دانش، شامل آن حوزه‌های دانشی می‌شود که برای دستیابی به اهداف کلیدی و تحقق ارکان جهت‌ساز ضروری است. این حوزه‌ها می‌توانند از یک‌طرف، نماینده توانمندی‌های موجود باشند و از طرف دیگر، شکاف‌های راهبردی دانش را نیز نشان دهند (سنجقی و وحیدی، ۱۳۹۷). فیلد یا حوزه‌های دانشی^۱ حوزه‌هایی هستند که سازمان در آنها به تولید، تبادل، اکتساب و نگهداری دانش نیاز دارد. نخستین قدم برای مدیریت دانش دفاع مقدس، شناسایی و دسته‌بندی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس در سطوح مختلف است. پس از شناسایی حوزه‌های دانشی بایستی شبکه‌های دانش متناسب با حوزه دانشی تشکیل شود و سپس برای پر کردن شکاف‌های دانشی موجود در هریک از حوزه‌های دانشی، راهکار دانشی مناسب ارائه شود (Koc et al, 2019). هر یک از حوزه‌های دانشی سازمان الزامات دانشی خاص خود را دارد و ممکن است در یک حوزه نیازمند خلق دانش جدید و در حوزه دیگر، نشر دانش موجود باشیم. با طبقه‌بندی بخش‌های مختلف یک سازمان در قالب درختی، می‌توان حوزه‌های اصلی و فرعی را تعیین کرد و نسبت به استقرار چرخه مدیریت دانش در آنها همت گمارد. اهداف و راهبردهای کلان هر سازمان تعیین‌کننده نوع دانشی است که این حوزه‌ها نیاز دارند. مطالعه در مورد قوت و ضعف حوزه دانشی نشان خواهد داد که آیا حوزه مورد نظر به اندازه کافی به دانش‌های مختلف دسترسی دارد. در این زمینه، هدف کلی این است که اول، حوزه‌های دانشی موجود شناسایی و دوم، از نظر محتوایی توسعه و تقویت شوند. همچنین پس از تعیین زیرحوزه‌های دانشی، به منظور انجام پروژه استخراج دانش، لازم است تا کارکنان دانشی فنی سازمان به عنوان خبرگانی که باید دانش ضمنی آنها در هر حوزه استخراج شود، شناسایی شوند (اخوان و دهقانی، ۱۳۹۴: ۲۸۰). با تعیین نیاز دانشی

یک سازمان، می‌توان تشخیص داد که این سازمان نیازمند چه نوع توانایی و برای انجام چه نوع اقدامی است. به طور کلی، سازمان‌های دانش‌بنیان در این شرایط، ابتدا اقدام به تدوین راهبرد دانش و تعیین دانش‌های مورد نیاز در آینده خواهند کرد و سپس تدوین راهبردهای مدیریت دانش را در دستور کار قرار خواهند داد (عبدالله پورنژدی، ۱۳۸۶). راهبرد مدیریت دانش به آن فرایندها و زیرساخت‌هایی اشاره دارد که در کسب، خلق و تسهیم دانش برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی ضروری هستند. همچنین راهبرد دانش، رویکرد کلی سازمان برای هم‌راستایی منابع و قابلیت‌ها به منظور تحقق الزامات فکری برای تصمیمات و راهبردهاست (Ferreira, Mueller and papa, 2020).

در مورد مراحل تعیین حوزه دانشی باید گفت که نخستین قدم در این عرصه، انتخاب مورد است. مورد می‌تواند یک سازمان، فرایند، یک محصول یا خدمت باشد. برای مثال، می‌توان «پژوهشگاه معارف دفاع مقدس» را به عنوان یک مورد در نظر گرفت. در قدم بعدی، باید حوزه‌های دانشی این مورد شناسایی شوند. در درون یک مورد، ممکن است حوزه‌های دانشی متعددی وجود داشته باشد. بر اساس ادبیات مدیریت دانش، برای شناسایی حوزه‌های کلیدی دانش از دو روش بررسی اهداف سازمان و طرح سؤال استفاده می‌شود (جلوداری ممقانی، ۱۳۹۳: ۱۳۸). به عبارت دیگر، با بررسی اهداف یک سازمان می‌توان فهمید که به چه دانش‌هایی نیاز داریم و از طرفی، با طرح این سؤال که کدام یک از بخش‌های سازمان نسبت به سایر بخش‌ها بهتر و متمایزتر است، می‌توان به شناخت حوزه دانشی نائل شد. در قدم بعدی و پس از تعیین حوزه‌های دانشی، می‌توان عمده‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد متناسب با شرایط را که در موفقیت سازمان نقش اساسی دارند، تعیین کرد. در گام بعدی، تجزیه و تحلیل حوزه‌های دانش بر اساس میزان اثرگذاری آنها بر شاخص‌های کلیدی صورت می‌گیرد (حسینی سرخوش، امین‌پور، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، همه حوزه‌های دانشی یکسان نیستند و برخی حوزه‌ها از ارزش راهبردی برخوردارند. برای مثال، حوزه دانشی راهیان نور در گام دوم انقلاب اسلامی ممکن است به عنوان برترین حوزه دانشی باشد که شایسته توجه و کار علمی است.

پس از شناسایی و اتفاق نظر در مورد حوزه‌های دانشی، ارزیابی حوزه‌های دانش بر اساس

سه بعد توان مهارتی^۱، مستندسازی دانش و میزان انتشار^۲ در سازمان‌ها در دستور کار قرار می‌گیرد. هافر آلفیس^۳ (۲۰۰۳) متخصص برجسته مدیریت دانش در زمینه ارزیابی وضعیت حوزه‌های دانشی سه معیار کلیدی را پیشنهاد کرده است: سطح مهارت در حوزه دانشی، میزان انتشار حوزه دانشی بین نیروی انسانی سازمان و میزان کدشدگی (مستندسازی) حوزه دانشی. بنابراین، با این سه معیار، خلأهای دانشی شناسایی می‌شوند. منظور از توانایی مهارتی این است که کارکنان و مسئولان حوزه دانشی تا چه حد مهارت لازم را در انجام وظایف شغلی دارا هستند و منظور از انتشار، دسترسی آسان به دانش شغلی است. پس از تعیین حوزه‌های دانشی، باید دانش جدید در سازمان به معنی واقعی نفوذ پیدا کند و با عملیات سازمانی عجین و یک‌پارچه شود. خیلی از سازمان‌ها توان شناسایی دانش را دارند، ولی قادر به نفوذ دادن آن در سازمان نیستند (عبدالله پورنژدی، ۱۳۸۶). در نهایت، برای ارتقای حوزه‌های دانشی در سه بعد مذکور، برنامه‌های اجرایی مدیریت دانش دنبال می‌شود تا نواقص دانشی حوزه‌ها مرتفع شود و آنها بتوانند در تحقق اهداف سازمان مؤثر واقع شوند.

روش‌شناسی تحقیق

روش این تحقیق به دلیل شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و بررسی آنها در حفظ و نشر ارزش‌ها و کسب تجربه و دانش در گام دوم انقلاب اسلامی، از نوع اکتشافی است. بنابراین، با هدف شناسایی حوزه‌های مهم دفاع مقدس و چگونگی استفاده از سیستم مدیریت دانش در این حوزه‌ها با شش نخبه جوان مصاحبه شده است. هرچند برای درک عمیق دفاع مقدس، مصاحبه با پیشکسوتان، بازنشستگان و مسئولان فعلی نیروهای مسلح، ساکنان مناطق عملیاتی و... یک کار بسیار مهم و اساسی است؛ اما به منظور نگاه جدید به حوزه وسیع دفاع مقدس و با هدف تمرکز علمی بر این حوزه در گام دوم انقلاب اسلامی، توجه به دیدگاه نخبگان جوان در رشته‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، ادبیات و تاریخ و... ضروری است. انتخاب مصاحبه‌شوندگان با شناخت قبلی و همچنین با استفاده از روش گلوله‌برفی بوده است. همه مصاحبه‌شوندگان دارای

1. Proficiency
2. Diffusion
3. Hofer-Alfeis

مدرک دکترای تخصصی هستند. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شده و سؤالات مصاحبه عمدتاً به حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و سازوکارهای تولید و نشر دانش از حوزه دفاع مقدس اختصاص داده شده است. پس از ضبط مصاحبه‌ها و شنیدن چندباره فایل صوتی، حوزه‌های دانشی دفاع مقدس به همراه زیرحوزه‌ها، شناسایی و طبقه‌بندی شده است. فرایند انجام مصاحبه‌ها به گونه‌ای بود که در مصاحبه ششم، استخراج مفاهیم مرتبط با حوزه‌های دفاع مقدس به مرحله اشباع رسید و در زمینه سازوکارهای مدیریت دانش در حوزه دفاع مقدس، مطلب جدیدی یافت نشد. برای اطمینان از روایی (اعتبار) و پایایی، تمام مصاحبه‌ها ضبط و چندین بار مرور شد. به علاوه، در طول مصاحبه‌ها و در موارد حساس، از چکیده‌های انعکاسی^۱ استفاده شد. در جدول ۱، مشخصات مصاحبه‌شوندگان که در تابستان ۱۳۹۸ با آنان مصاحبه شده، آمده است. همچنین در مرحله دوم تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه بین این خبرگان، وضعیت حوزه‌های دانشی دفاع مقدس در طیف ده درجه‌ای بررسی شده و وضعیت آماری آنها در وضع موجود و مطلوب به همراه معیارهای عملکردی و معیارهای دانشی بررسی شده است. در این تحقیق، منظور از معیارهای عملکردی عبارت است از: حفظ ارزش‌ها، نشر ارزش‌ها و تولید معرفت از جنگ تحمیلی. همچنین معیارهای دانشی شامل سه بعد «مستندسازی دانش، نفوذ دانش در حوزه تخصصی، و سطح مهارت در حوزه» است که از مدل هوفر الفیس (۲۰۰۳) اقتباس شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

علت انتخاب	مصاحبه‌شونده
متخصص مدیریت دانش و دارای تجارب علمی و نظامی	خبره ۱
متخصص مدیریت دانش	خبره ۲
متخصص کتابداری و مدیریت دانش	خبره ۳
متخصص نقد ادبی و تاریخ شفاهی	خبره ۴
متخصص مدیریت دانش و فناوری اطلاعات	خبره ۵
دکترای مدیریت (بازنشسته) و آشنایی با دفاع مقدس	خبره ۶

یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس

در این مطالعه، منظور از حوزه دانشی دفاع مقدس، موجودیت‌های کلانی است که به حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس پرداخته‌اند و همچنین تجربه هشت سال جنگ تحمیلی را در اختیار دارند. همان‌طور که اشاره شد، حوزه‌های دانشی را می‌توان یکی از سازمان‌های مرتبط با دفاع مقدس یا یکی از فرایندهای کاری حوزه دفاع مقدس در نظر گرفت. در این تحقیق، کلان‌ترین سطح تحلیل برای دفاع مقدس در نظر گرفته شده و از مصاحبه‌شوندگان درباره پدیده ملی دفاع مقدس و زیربخش‌های آن سؤال شده است. به طور کلی، هر یک از بخش‌های مختلف دفاع مقدس، نیاز به ابزارها و تخصص‌های مختلف دارند. بنابراین، شناسایی حوزه‌های مهم و الزامات دانشی آنها باید در دستور کار قرار گیرد. بر اساس جدول ۲، تعداد ده حوزه دانشی شناسایی شده است. هر حوزه از منظر ۳ معیار عملکردی و ۳ معیار دانشی بررسی شده است تا سهم آن در پیشبرد دفاع مقدس در گام دوم انقلاب مشخص شود. در جدول ۳، خلاصه‌ای از یافته‌های حاصل از فاز کیفی (مصاحبه) آورده شده و در ادامه، وضعیت موجود و مطلوب حوزه‌ها از نظر معیارهای مذکور از طریق فاز کمی (پرسشنامه) بررسی شده است.

جدول ۲. یافته‌های تحقیق

نام حوزه دانشی	تکرار کلمات و مفاهیم مرتبط با حوزه دانشی در مصاحبه‌ها
حوزه شهدا	شهید (۷)، شهدا (۵)، بزرگداشت شهدا (۵)، مطالعه شخصیت شهدا (۱۰)
حوزه نشر و تاریخ شفاهی	کتاب (۴۹)، مقاله (۱۰)، طرح (۶)، تاریخ شفاهی (۴)، اسناد جنگ (۹)
حوزه نیروی انسانی متولی	نیروی انسانی (۵)، متولی (۲)، نخبگان (۵)، فرماندهان سپاه (۱۰)، فرماندهان ارتش (۱۰)، نویسندگان (۵)، هنرمندان (۵)
حوزه پیشکسوتان	پیشکسوتان (۶)، فرماندهان (۵)، سرمایه‌های دوران دفاع مقدس (۵)
حوزه فرهنگی و هنری	همایش (۲)، جشنواره (۲)، موزه (۱)، هنر دفاع مقدس (۲۰)
حوزه معارف جنگ	معارف جنگ (۸)، آموزش فنون (۳)، پژوهش جنگ (۴)، تجارب جنگ (۵)
حوزه دانشی فناوری و رسانه	رادیو (۳)، تلویزیون (۴)، سینما (۹)، تئاتر (۱۳)، آرشیو (۸)، فضای مجازی (۲۸)

نام حوزه دانشی	تکرار کلمات و مفاهیم مرتبط با حوزه دانشی در مصاحبه‌ها
حوزه دانشی تبلیغات	تبلیغ (۳)، معرفی دفاع مقدس (۴)، شیوه تبلیغ (۳)
مراجع حقوقی بین‌المللی	مراجع و نهادها (۳)، جنبه بین‌المللی (۳)، ترجمه کتب (۲)، سازمان ملل (۶)
حوزه راهیان نور	تقویت راهیان نور (۶)، متولیان راهیان نور (۵)، ترویج ایثار (۴)

جدول ۳. بخش‌هایی از مصاحبه‌ها و تعداد مفاهیم مرتبط با حوزه دانشی دفاع مقدس

تعداد مفاهیم	متن مصاحبه	حوزه دانشی
۱۱	راهیان نور یا ابزارهای مشابه آن راهی است برای ترویج ارزش‌ها، ولی باید راهیان نور را بازمهندسی و غنی کنیم. باید ببینیم از لحاظ فرهنگی، چه راه‌های دیگری وجود دارد.	راهیان نور
۱۶	ما جنگ را از پنجره چشم یک اپراتور کوچک به تصویر کشیده‌ایم و قدرت فکر فرماندهان که شاکله اصلی و روح پنهان جنگ است، به ندرت به تصویر کشیده شده است. بنابراین، اگر عمیق مطالعه کنیم، مطالب خیلی ارزشمندی در این حوزه وجود دارد.	پیشکسوتان
۷۸	بر اساس چرخه مدیریت دانش می‌توان تجربیات دفاع مقدس را سینه به سینه به نسل‌های بعدی منتقل کرد. از این طریق، تاریخ دفاع مقدس در قالب تاریخ شفاهی و مستندسازی کتبی قابل انتقال است.	تاریخ شفاهی
۲۰	معارف جنگ تنها نهاد منسجم در تبیین علمی جنگ بوده است که البته به تازگی علاوه بر کارکنان نظامی، برای کارکنان و وظیفه نیز اجرا می‌شود. اجرای این دوره بر اساس اصول مدیریت دانش می‌تواند دانش انباشته دفاع مقدس را استخراج، طبقه‌بندی و به محافل علمی عرضه کند.	معارف جنگ
۱۴	دفاع مقدس ما کمتر جنبه فرامرزی پیدا کرده است و مردم جهان شناختی از واقعیت‌های این حادثه ندارند. باید ایجاد کانال‌های دو زبانه و سه زبانه در دستور کار قرار گیرد و این ظرفیت در قالب زبان‌های عربی، انگلیسی، فرانسه، اسپانیایی معرفی، و به خصوص مسائل حقوقی این جنگ پیگیری شود.	مراجع حقوقی

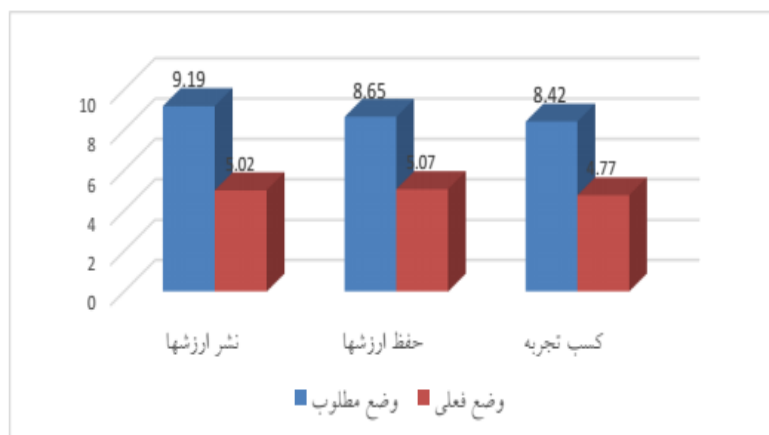
شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و تعیین سهم آنها در حفظ و نشر ارزش‌ها در گام دوم ۱.۱.

تعداد مفاهیم	متن مصاحبه	حوزه دانشی
۶۵	در گام دوم انقلاب، تمرکز بر بعد فناورانه دفاع مقدس ضروری است. به دلیل تکامل تدریجی فناوری و نبود ابزارهای لازم در گذشته، گستره و برد دفاع مقدس محدود بوده است. شکی نیست که اینترنت و فضای مجازی می‌توانند در گفتمان‌سازی و ترویج دفاع مقدس نقش آفرین باشند.	فناوری و رسانه
۲۵	از قدرت هنر نباید غافل شد؛ باید هم مستند ساخت و هم مصورسازی کرد. اتفاقاً در این زمینه، مهم‌ترین ابزارها برای انتقال جذاب تمام مطالب فلسفی - علمی و کلیت معناشناسی دفاع مقدس، هنر است. تا جامعه هنر به یک مطلب پوشانده نشود، مورد اقبال قرار نمی‌گیرد.	فرهنگی هنری
۲۷	در مطالعه سیره شهدا کمتر از روش‌شناسی جدید استفاده شده است. می‌توان با کمک هم‌زمان شهید در قالب تحلیل گفتمان ابعاد شخصیتی شهدا را سازماندهی کرد و به عنوان یک الگو در اختیار نسل بعدی قرار داد.	شهدا
۴۲	باید افراد حکیم و خردمند به حوزه دفاع مقدس بپردازند، ما خیلی ساده از اینها گذشتیم. برای دستیابی به تولید دانش و اندیشه‌ورزی باید کارکنان حوزه دفاع مقدس به فعالیت‌های پژوهشی مجهز باشند.	نیروی انسانی
۱۰	حالا چطور می‌توانیم دفاع مقدس را ترویج کنیم؟ البته راه‌های بسیاری وجود دارد تا این تبدیل شود به یک صورت علمی. باید واکاوی شود: این نوع دفاع چه دفاعی است و مؤلفه‌هایش چیست؟ چه تفاوت‌هایی با سایر دفاع‌ها دارد؟ یکی از راه‌ها تبلیغ علمی است.	تبلیغات

ارزیابی حوزه‌های دانشی بر اساس سه معیار عملکردی (حفظ ارزش‌ها، نشر ارزش‌ها و کسب تجربه دفاع مقدس)

پس از شناسایی حوزه‌های دانشی باید آنها را بر اساس نقش عملکردی در پیشبرد دفاع مقدس در گام دوم انقلاب اسلامی رتبه‌بندی کرد. در خصوص تعیین معیار ارزیابی و حوزه‌های دفاع مقدس، عرف غالب این است که تمام سازمان‌ها و نهادهای متولی دفاع مقدس باید بتوانند ارزش‌های دفاع مقدس را حفظ کنند و نشر دهند. به همین دلیل، نام برخی از سازمان‌های متولی دفاع مقدس با واژه‌های «حفظ و نشر» همراه است؛ مانند «سازمان حفظ و نشر ارزش‌های دفاع

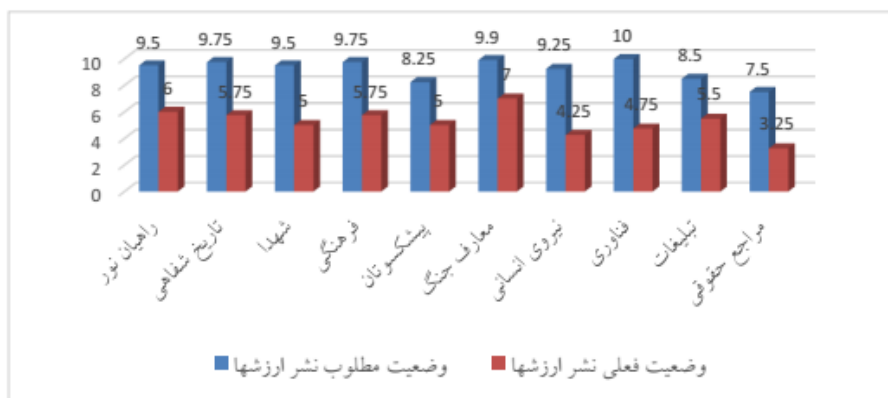
مقدس». همچنین یکی دیگر از معیارهای مهم مدیریت دانش در نیروهای مسلح ایران، بحث تجربه‌نگاری و کسب معرفت از جنگ تحمیلی است. بنابراین در این تحقیق، معیار ارزیابی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس این است که اول، این حوزه‌ها بتوانند ارزش‌های دفاع مقدس را در سطح جامعه حفظ کنند؛ دوم، این ارزش‌ها را نشر دهند و سوم، بتوانند برای بخش‌های مختلف کشور، «تجربه و دانش» فراهم کنند. بنابراین، معیارهای اصلی ارزیابی بخش‌های مختلف دفاع مقدس عبارت‌اند از: حفظ ارزش‌ها، نشر ارزش‌ها و کسب تجربه. در این مرحله از تحقیق، با توزیع پرسشنامه ۶۰ سؤالی (۳۰ سؤال و در دو بعد عملکردی و دانشی) بین خبرگان، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیارهای عملکردی دفاع مقدس در طیف ده درجه‌ای (۱ تا ۱۰) شناسایی شد. براساس نمودار، معیار نشر ارزش‌ها نسبت به دو معیار دیگر، با وضعیت مطلوب تفاوت زیادی دارد. همچنین از نظر خبرگان در حال حاضر، کسب تجربه از حوزه مختلف دفاع مقدس نسبت به حفظ و نشر ارزش‌ها، کمترین مقدار میانگین (۴,۷۷) را دارد. به طور کلی از نظر خبرگان، تحقق اهداف عملکردی دفاع مقدس با وضعیت مطلوب در حد ۵۰ درصد فاصله دارد که اعداد واقعی در نمودار ۱ مشاهده می‌شود.



نمودار ۱. وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از نظر عملکرد

سهم حوزه‌های دانشی در نشر ارزش‌های دفاع مقدس

بر اساس نظر خبرگان در وضعیت فعلی حوزه دانشی معارف جنگ، بیشترین میانگین را در خصوص نشر ارزش‌های دفاع مقدس دارد. در این میان، در حوزه مراجع حقوقی شاهد ضعیف‌ترین وضعیت در نشر ارزش‌های دفاع مقدس هستیم. همچنین در حوزه دانش فناوری و رسانه، بیشترین شکاف وجود دارد. به عبارت دیگر، خبرگان معتقدند که استفاده از فناوری اطلاعات در حوزه دفاع مقدس کم بوده است و این حوزه بایستی بیشترین نقش را در نشر ارزش‌های دفاع مقدس داشته باشد (نمودار ۲).

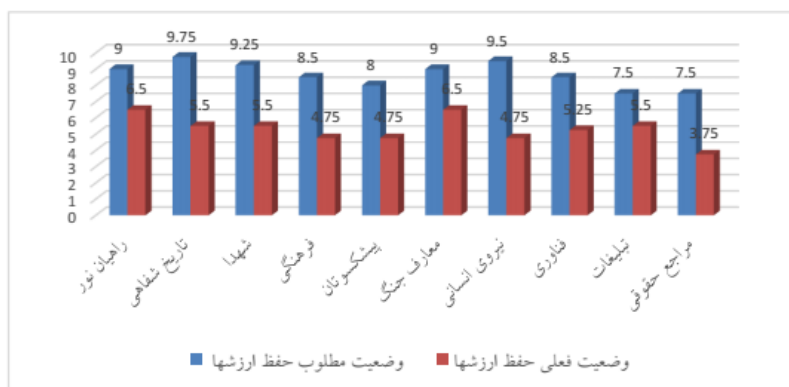


نمودار ۲. وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس در نشر ارزش‌ها

سهم حوزه‌های دانشی در حفظ ارزش‌های دفاع مقدس

بر اساس نمودار ۳، بین وضع موجود و وضع مطلوب حوزه‌های دفاع مقدس در حفظ ارزش‌های این دفاع تفاوت آشکاری وجود دارد. براساس نظر خبرگان، حوزه دانشی مراجع حقوقی کمترین سهم را در حفظ ارزش‌های دفاع مقدس دارد و این نشان می‌دهد که تبیین و ترویج واقعیت‌های دفاع مقدس در بیرون از مرزهای کشور مورد غفلت واقع شده است. همچنین بر اساس نظر خبرگان، وضعیت فعلی هیأت معارف جنگ در حفظ ارزش‌ها بیشترین (۶.۵) است و از طرفی، بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب، به حوزه دانشی نیروی انسانی سازمان‌های دفاع مقدس اختصاص دارد. از دید خبرگان انتظار می‌رود در این حوزه، پیشرفت قابل توجهی

وجود داشته باشد. بالاخره بیشترین انتظار بهبود توسط خبرگان مربوط به تاریخ شفاهی است؛ زیرا این حوزه در حفظ ارزش‌های دفاع مقدس بیشترین میانگین (۹,۷۵) را دارد.



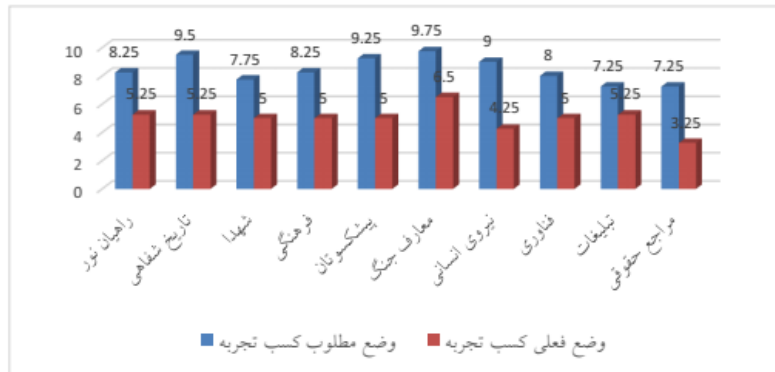
نمودار ۳. وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس در حفظ ارزش‌ها

سهام حوزه‌های دانشی در کسب تجربه از دفاع مقدس

بر اساس نمودار ۴ حوزه دانشی مراجع حقوقی در کسب تجربه و دانش از حوزه دفاع مقدس کمترین سهم را دارد. همچنین حوزه دانشی «معارف جنگ»، بیشترین میانگین را در کسب تجربه و دانش از جنگ تحمیلی دارد. بالاخره بیشترین شکاف در بین وضع موجود و وضع مطلوب در کسب تجربه دفاع مقدس، مربوط به حوزه پیشکسوتان و تاریخ شفاهی است. بنابراین، انتظار می‌رود که مسئولان به حوزه دانشی پیشکسوتان جنگ و شهادت و همچنین تاریخ شفاهی دفاع مقدس بیشتر توجه کنند.

معیارهای دانشی برای ارتقای حوزه‌های دفاع مقدس

پس از تعیین وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از منظر سه معیار حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس و کسب تجربه، می‌توان حوزه‌های برتر (حوزه‌ای که در سه معیار رتبه بالایی کسب کرده است) را از منظر شاخص‌های مدیریت دانش (مهارت، نفوذ دانش و مستندسازی) بررسی کرد.

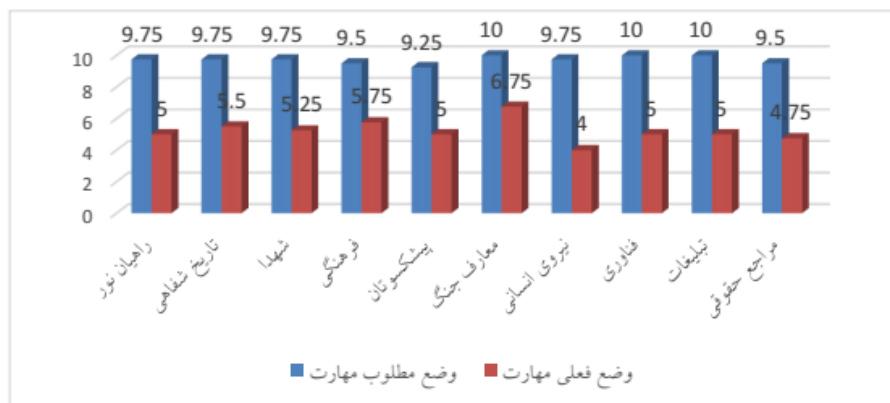


نمودار ۴. وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس در ارائه تجربه دفاعی

البته حوزه‌های دانشی ضعیف که شکاف عملکردی زیادی در آن حوزه‌ها وجود دارد، بایستی بیش از حوزه‌های موفق در قاموس معیارهای دانشی مورد ارزیابی قرار گیرند. به هر حال، اهمیت حوزه‌های دانشی بستگی به نقشی دارد که این حوزه‌ها در تحقق اهداف سازمان دارند. همان‌طور که اشاره شد، هافر الفیس (۲۰۰۳) در ارزیابی حوزه‌های دانشی سه معیار سطح مهارت در حوزه، میزان انتشار دانش در بین کارکنان حوزه، و میزان کدشدگی را مطرح کرده است. اخوان و دهقانی (۱۳۹۴) هم هدف از شناسایی و اولویت‌بندی حوزه‌های دانشی را آگاهی از تجربه و مهارت‌های ویژه مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های آن حوزه دانسته‌اند. ایشان به منظور اولویت‌بندی زیرحوزه‌های دانشی، چهار معیار زیر را مطرح کرده‌اند: استقلال فرد در انجام دادن کار، ساختارمندی زیر حوزه، پیچیدگی وظایف در حوزه و خلأ دانش صریح مربوط به چگونگی انجام فعالیت. در این مقاله از معیارهای مد نظر هافر آلفیس (۲۰۰۳) در مطالعه حوزه‌های دانشی پیروی شده است. بنابراین، در گام بعدی، از خبرگان درخواست شد تا نسبت به ارزیابی وضعیت حوزه‌های دانشی دفاع مقدس از منظر سه معیار سطح مهارت، سطح نفوذ دانش در حوزه، و سطح مستندسازی، در یک طیف ده درجه‌ای اقدام کنند تا وضعیت موجود و مطلوب حوزه‌های دفاع مقدس از نظر نیازهای دانشی مشخص شود.

وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از نظر معیار مهارت

بر اساس نمودار ۵، مهارت در حوزه نیروی انسانی متولی دفاع مقدس کمترین مقدار بوده و خبرگان معتقدند که نیروی انسانی موجود در عرصه‌های دفاع مقدس، مهارت کافی را در انجام وظایف شغلی ندارند. همچنین سطح مهارت در حوزه تبلیغات و فناوری اطلاعات نیز کم بوده و البته بیشترین سطح مهارت مربوط به «معارف جنگ» است که توسط پیشکسوتان در قالب دوره‌های نظری و عملی دنبال می‌شود.

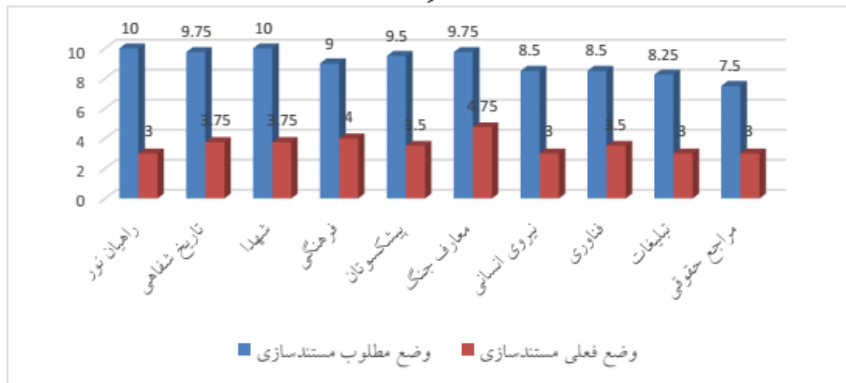


نمودار ۵. سطح مهارت در حوزه‌های دانشی دفاع مقدس

وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از نظر معیار مستندسازی

بر اساس نمودار ۶، شکاف دانشی بین وضع موجود و وضع مطلوب حوزه‌های دفاع مقدس از نظر معیار مستندسازی زیاد است و در این میان، شکاف موجود در عرصه راهیان نور بیشترین میانگین را دارد. کمترین میانگین مربوط به حوزه مراجع حقوقی، نیروی انسانی فعلی، راهیان نور و تبلیغات است. به عبارت دیگر از نظر خبرگان، مستندسازی در این حوزه‌ها کم است. بالاخره از نظر خبرگان، حوزه دانشی شهدای جنگ تحمیلی هم با وضعیت مطلوب مستندسازی فاصله زیادی دارد.

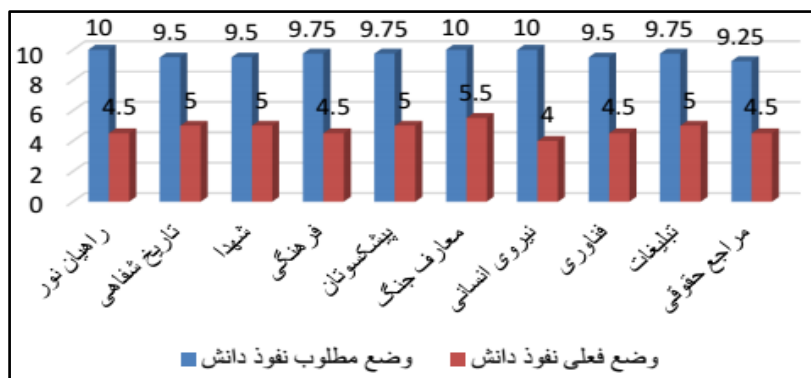
شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و تعیین سهم آنها در حفظ و نشر ارزش‌ها در گام دوم ۱.۱.



نمودار ۶. سطح مستندسازی در حوزه‌های دانشی دفاع مقدس

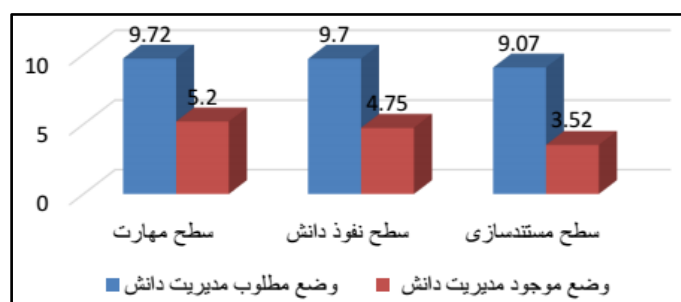
وضعیت حوزه‌های دفاع مقدس از نظر معیار نفوذ دانش

بر اساس نمودار ۷، حوزه‌های دفاع مقدس از نظر نفوذ دانش در بین کارکنان با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارند و در این میان، شکاف دانشی در حوزه نیروی انسانی نسبت به سایر حوزه‌ها زیاد است (فاصله ۴ تا ۱۰ = ۶). به عبارت دیگر، نیروی انسانی متولی دفاع مقدس نمی‌تواند به نیازهای دانشی خود در انجام وظایف شغلی دست پیدا کند. شکاف دانشی موجود در حوزه راهیان نور و فناوری اطلاعات هم قابل توجه است.



نمودار ۷. سطح نفوذ دانش در حوزه‌های دانشی دفاع مقدس

همچنین سطح کلی معیارهای دانشی در حوزه‌های دفاع مقدس در نمودار ۸ دیده می‌شود. براساس نمودار، وضعیت فعلی معیارهای مدیریت دانش در حوزه‌های دفاع مقدس کمتر از ۵۰ درصد است و این نشان می‌دهد که حوزه دفاع مقدس، کمتر به صورت دانش‌بنیان اداره می‌شود. همچنین کمترین میانگین مربوط به «مستندسازی» است.



نمودار ۸. سطح کلی مدیریت دانش در حوزه‌های ده‌گانه

برنامه‌های مدیریت دانش برای کاهش شکاف در حوزه‌های دفاع مقدس

پس از ارزیابی حوزه‌های دانشی از منظر سه معیار دانشی، بایستی برنامه‌های عملیاتی مدیریت دانش در حوزه‌هایی که شکاف زیادی در آنها وجود دارد، اجرا شود تا حوزه مربوط ارتقا یابد. برای مثال، بر اساس نمودار ۷ که نیروی انسانی در بحث نفوذ دانش ضعیف است، بایستی سازوکارهای تسهیم دانش در درون سازمان‌های دفاع مقدس به اجرا درآید تا کارکنان بتوانند به نیاز دانشی دسترسی پیدا کنند و وظایفشان را به خوبی انجام دهند. سازمان‌های دفاع مقدس می‌توانند بخشی از نیازهای دانشی را از سازمان‌های ارتش و سپاه اخذ کنند و بخش دیگر را از محیط بیرونی. همچنین برای بهبود حوزه‌های دانشی می‌توان از ابزارهای مدیریت دانش استفاده کرد که این ابزارها توسط سازمان بهره‌وری آسپایی معرفی شده است. در نهایت، در مورد وضعیت کلی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس در سه بعد مدیریت دانش می‌توان گفت که حوزه پیشکسوتان کمترین انحراف معیار را داشته است و حوزه دانشی فناوری و رسانه بیشترین انحراف معیار را دارد. همچنین میانگین حوزه دانشی معارف جنگ بالاترین است (۵,۷۱) و این نشان می‌دهد که

شناسایی حوزه‌های دانشی دفاع مقدس و تعیین سهم آنها در حفظ و نشر ارزش‌ها در گام دوم ۱.۱.

سه بعد مدیریت دانش (مستندسازی، نفوذ دانش و مهارت کارکنان معارف جنگ) در حوزه معارف جنگ میانگین بالایی دارد. همچنین کمترین میانگین مربوط به سازمان‌های متولی دفاع مقدس است (جدول ۴).

جدول ۴. وضعیت دانشی حوزه‌های دفاع مقدس

ردیف	حوزه‌های دانشی دفاع مقدس	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱	حوزه دانشی راهیان نور	۲	۵/۶۶	۳/۷۷	۱/۵۱	۲/۲۹
۲	حوزه دانشی تاریخ شفاهی	۳/۳۳	۷/۳۳	۴/۳۸	۱/۴۹	۲/۲۴
۳	حوزه دانشی شهدا	۲/۳۳	۸	۴/۱۶	۲/۰۷	۴/۳۰
۴	حوزه دانشی فرهنگی	۲/۳۳	۷/۶۶	۴/۲۲	۱/۹۸	۳/۹۳
۵	حوزه دانشی پیشکسوتان	۳/۳۳	۷	۴/۳۳	۱/۳۶	۱/۸۶
۶	حوزه دانشی معارف جنگ	۴	۷/۶۶	۵/۷۱	۱/۴۷	۲/۱۸
۷	حوزه دانشی نیروی انسانی	۱	۵/۳۳	۳/۲۷	۱/۸۲	۳/۳۴
۸	حوزه دانشی فناوری و رسانه	۱/۳۳	۷/۶۶	۳/۷۷	۲/۳۴	۵/۴۹
۹	حوزه دانشی تبلیغات و روابط عمومی	۱/۶۶	۷	۳/۷۷	۱/۹۸	۳/۹۵
۱۰	حوزه دانشی مراجع حقوقی	۱/۶۶	۶/۳۳	۳/۶۶	۱/۷۷	۳/۱۶

وضعیت عملکردی حوزه‌های دفاع مقدس

بر اساس یافته‌های تحقیق در جدول ۵، مشخص است که میانگین عملکردی حوزه معارف جنگ در حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس و تولید معرفت از جنگ تحمیلی، بالاترین است (۷,۱۸). همچنین حوزه راهیان نور از نظر عملکردی، در رتبه دوم قرار دارد. کمترین میانگین در زمینه حفظ و نشر ارزش‌های دفاع مقدس مربوط به حوزه دانشی مراجع حقوقی و تعاملات بین‌المللی است. این موضوع نشان می‌دهد که برخی نهادها در مورد معرفی دفاع مقدس در عرصه جهانی می‌بایست بیشتر فعال باشند. بالاخره در زمینه اتفاق نظر خبرگان در خصوص پاسخ‌ها در طیف هفت گزینه‌ای، حوزه معارف جنگ کمترین انحراف معیار را دارد (۰/۳۹). سایر موارد در جدول ۵ مشخص شده است.

جدول ۵. وضعیت عملکردی حوزه‌های دفاع مقدس

ردیف	حوزه‌های دانشی دفاع مقدس	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱	حوزه دانشی راهیان نور	۲	۷/۳۳	۴/۸۷	۲/۴۰	۵/۷۶
۲	حوزه دانشی تاریخ شفاهی	۲/۳۳	۸	۴/۷۶	۲/۴۱	۵/۸۳
۳	حوزه دانشی شهدا	۲	۶/۳۳	۴/۷۷	۲/۱۵	۴/۶۲
۴	حوزه دانشی فرهنگی	۲/۳	۷/۳	۴/۴۱	۲/۱۱	۴/۴۷
۵	حوزه دانشی پیشکسوتان	۱	۷/۶	۴/۰۱	۲/۹۰	۸/۴۳
۶	حوزه دانشی معارف جنگ	۶/۶	۷/۶	۷/۱۸	۰/۳۹	۰/۱۵
۷	حوزه دانشی نیروی انسانی	۲	۷/۳	۳/۶	۲/۴۹	۶/۲۴
۸	حوزه دانشی فناوری و رسانه	۲	۷/۶	۴/۱۵	۲/۵۹	۶/۷۴
۹	حوزه دانشی تبلیغات و روابط عمومی	۴	۷/۳	۴/۹۳	۱/۴۸	۲/۱۹
۱۰	حوزه دانشی مراجع حقوقی	۱	۶/۳	۲/۸۱	۲/۱۵	۴/۶۵

نتیجه گیری

مراجعه به پیشکسوتان و تاریخ‌سازان دوره دفاع مقدس نشان می‌دهد که واقعیت‌های بسیاری از این دوره وجود دارد که کمتر به آنها پرداخته شده است. پس از دفاع مقدس، تلاش زیادی برای مستندسازی تجربیات و اکتساب دانش ضمنی این دوران تاریخ‌ساز صورت گرفته است. رویکرد بسیاری از آنها گردآوری تجربیات پراکنده و روایت‌گونه در سطح داده بوده که منتج به برخی کتب تجربه‌نگاری فیلم و خاطره‌گویی شده است. به‌رغم ارزشمندی این موارد، ضعف در انجام اقداماتی از جنس مدیریت دانش در این عرصه مشهود است. شاید بتوان گفت بخش مهمی از ناتوانی در شناخت و تبیین این واقعیت‌ها، ضعف در استفاده از ابزارها و فنون مدیریت دانش است.

یکی از مهم‌ترین فنون مدیریت دانش، تمرکز بر حوزه‌های دانشی از منظر معیارهای دانشی (مستندسازی، مهارت و سطح نفوذ دانش) است. از طریق شناسایی و طبقه‌بندی حوزه‌های دانشی یک سازمان می‌توان نیازهای دانشی این حوزه‌ها را شناسایی، و شکاف‌های دانشی موجود در این حوزه‌ها را به منظور نیل سریع‌تر و دقیق‌تر به اهداف پر کرد. همچنین با شناسایی و تمرکز بر

حوزه‌های مهم، نقاط قوت و ضعف آنها شناسایی می‌شود و می‌توان منابع را به صورت هدفمند به سمت این حوزه‌ها گسیل داشت. بدون شک، سازمان‌ها و نهادهای متولی دفاع مقدس هم از این قاعده مستثنی نیستند. شرط اثربخشی این سازمان‌ها و نهادها در حفظ و نشر ارزش‌ها و همچنین تولید معرفت برای جامعه، این است که از اصول، روش‌ها و معیارهای مدیریت دانش استفاده کنند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مستندسازی در حوزه‌های دفاع مقدس (سازمان‌های دفاع مقدس و بخش‌های آنها، فرایندهای کاری دفاع مقدس، نهادها و...) به خوبی صورت نمی‌گیرد و دانش انجام کار در ذهن کارکنان به اندازه کافی رسوخ پیدا نکرده است و کارکنان حوزه‌های دفاع مقدس، مهارت متوسطی برای انجام وظایف شغلی دارند. همچنین بر اساس نتایج بخش عملکردی حوزه‌ها مشخص شد که وضعیت این حوزه‌ها در تولید معرفت از جنگ، حفظ و نشر ارزش‌ها در حد متوسط است. بنابراین، نهادهای متولی دفاع مقدس پس از گذشت ۴۰ سال از آن دوران، بایستی در انجام کارکردهای خود به مرحله‌ای از بلوغ کاری رسیده باشند که بتوانند سه کارکرد مهم (حفظ و نشر ارزش‌ها و تولید معرفت از جنگ تحمیلی) را به خوبی انجام دهند. در این میان، نهادهایی مانند راهیان نور و هیأت‌های معارف جنگ مستقر در دانشگاه‌های نیروهای مسلح، به سطوح بالایی از بلوغ کاری دست یافته‌اند. این نهادها برای شتاب‌بخشی به تولید دانش از دوران دفاع مقدس و حفظ و نشر ارزش‌ها، بایستی از فنون و ابزارهای مدیریت دانش استفاده کنند. به طور کلی در گام دوم انقلاب اسلامی باید اطمینان حاصل کرد که دانش حوزه‌های مختلف دفاع مقدس به خوبی مدیریت می‌شود و علاوه بر نشر دانش موجود، خلق دانش جدید هم دنبال می‌شود. این اقدام، مستلزم آن است که پژوهشگران حوزه دفاع مقدس جعبه ابزار خود را به روز کرده، از طریق تجهیز به ابزارهای دانشی، حافظه سازمانی دفاع مقدس را تقویت کنند. به طور مسلم، با تقویت حافظه سازمانی دفاع مقدس، حافظه سازمانی نهادها و سازمان‌های لشکری و کشوری هم تقویت خواهد شد. در گام دوم انقلاب اسلامی، پژوهشگران و کارگزاران دفاع مقدس بایستی گستره و برد دفاع مقدس را در سطح ملی و بین‌المللی افزایش دهند تا گذشت زمان نتواند رنگ کهنگی را بر حوزه دفاع مقدس تحمیل کند.

فهرست منابع

۱. اخوان، پیمان و دهقانی، مریم (۱۳۹۴). مدیریت دانش: اکتساب دانش ضمنی خبرگان. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
۲. بنی‌اسد، رضا و جعفرزاده، مجتبی (۱۳۹۹). طراحی الگوی روش شناختی مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع مقدس. دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و سیاست فرهنگی، شماره ۱۴، بهار و تابستان ۱۳۹۹.
۳. پورسلطانی، حسین؛ مانیان، امیر و موسی‌خانی، محمد (۱۳۹۱). طراحی و توسعه شبکه اجتماعی رزمندگان به عنوان یک سامانه مدیریت دانش. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال ۱۰، شماره ۴۰، زمستان ۱۳۹۱.
۴. سنجقی، محمدابراهیم و وحیدی، احمد (۱۳۹۷). ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. سال ۱۶، شماره ۷۱، صص ۲۵-۴۶.
۵. رشید، غلامعلی و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۱). ارائه مدل مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس. دوفصلنامه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی. سال ۲، شماره ۶، صص ۲۰۵-۲۳۵.
۶. رشید، غلامعلی و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۸). بررسی نقش و الگوی تأثیرگذار مدیریت دانش بر انتقال فرهنگ دفاع مقدس. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. سال ۱۷، شماره ۷۵، بهار ۱۳۹۸، صص ۵۷-۸۲.
۷. سوداگر، احمد (۱۳۹۰). تصور دانشگاه از دفاع مقدس. مجله معارف، شهریور ۱۳۹۰، شماره ۸۷.
۸. سهیلی، حمیدرضا (۱۳۹۸). پژوهشنامه مدیریت دانش. معاونت پژوهش دانشگاه امام علی(ع).
۹. شفیعی، مرتضی؛ نوکریزی، محسن و جعفرزاده کرمانی، زهرا (۱۳۹۵). مستندسازی دانش سازمانی: تحلیل مبانی نظری و عملی. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی. سال ۶، شماره ۲، صص ۵-۲۳.

۱۰. حسنی، رضا و جنیدی جعفری، یاسر (۱۳۸۶). *فصلنامه راهبرد دفاعی*. سال ۵، شماره ۱۶، اهمیت و کارکردهای مدیریت دانش در حوزه دفاعی.
۱۱. حسینی سرخوش، سید مهدی و امین‌پور، علیرضا (۱۳۹۳). *متدولوژی اولویت‌بندی راهبردهای دانش. مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۱۲. جاسبی، عبدالله (۱۳۹۳). *ضرورت مدیریت دانش دفاع مقدس / حرکت به سمت وجه تجویزی جنگ. سخنرانی در همایش دفاع مقدس و دانشگاه*. دانشگاه آزاد اسلامی یادگار امام شهر ری.
۱۳. جعفرزاده، مجتبی (۱۳۹۹). *ارائه چارچوب دانش و تجربه‌نگاری شهدای دفاع مقدس. ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران*، تهران: civilica.com/doc/1117580.
۱۴. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۹۳). *مدیریت دانش: فرآیندها، ابزارها و استقوار*، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات صنعتی ایران.
۱۵. جهانفر، رضا؛ مقدس، مسعود؛ خلعتبری، علیرضا؛ طالب‌پور، اکبر و کرمی، فهیمه (۱۳۹۷). *مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجربیات دفاع مقدس و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان (با تأکید بر تجربیات شهید ستاری در نهجا)*، *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۹۷.
۱۶. عبدالله‌پورنژدی، شهریار (۱۳۸۶). *ارایه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران: مرکز همایش‌های رازی
۱۷. فتح‌الهی پور، حمید (۱۳۹۷). *چگونه سازمان‌ها دانش را مدیریت کنند*. تهران: نشر آینده پژوه.
۱۸. قاضی، مرتضی (۱۳۹۸). *مستندنگاری دفاع مقدس الگویی برای عملی کردن بیانیه گام دوم*. www.isna.ir
۱۹. لطفی مرزناکی، رحمان (۱۳۹۶). *دفاع دانش‌بنیان در اندیشه امام خامنه‌ای. مجموعه مقالات سومین همایش تبیین اندیشه دفاعی امام خامنه‌ای*، تهران: دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
20. Cui, X. (2017). In-and extra-role knowledge sharing among information technology professionals: The five-factor model perspective. *International Journal of Information Management*, 37(5), 380-389.

21. Dan, H. (2010). Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work” **journal of on the horizon**, Vol. 18 NO. 3 2010, 193.
22. Dayan, R., Heisig, P., and Matos, F. (2017). "Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy." **Journal of Knowledge Management**, Vol. 21, No. 2 (2017): 308-329.
23. Ferreira, J. Mueller, J. and Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 24, No. 2, 121-126.
24. Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, A. M., Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 20, Issue: 2, 215-229.
25. Koc, T., Kurt, K., Akbiyik, A. (2019). A Brief Summary of Knowledge Management Domain:10-Year History of the Journal of Knowledge Management. **Rocedia Computer Science**158, 891-898.
26. Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A., Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity: influence of strategic orientations and knowledge stock, **Journal of Knowledge Management**, doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0688.
27. Wellman, J. L. (2009) .**Organizational learning: How Companies Manage and Apply Knowledge**. New York: Palgrave Macmillan.