



## Designing experience management model based on the statements of Imam Khamenei

Seyed Abdollah Salehnezhad <sup>1</sup> | Mohammed Hussain Shadmanfar <sup>2</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.1.1.9

Research Paper

Received: 21 September 2023  
Accepted: 03 December 2023  
Published: 02 April 2024

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



### Abstract

The current research is aimed at achieving a model for managing experiences and tacit knowledge by emphasizing the statements of Imam Khamenei as one of the main directional factors in the macro issue of knowledge management in the country. In terms of philosophy and philosophical paradigm, this research was formed in the field of interpretive research and based on the interpretation of qualitative data, and thematic analysis methodology and Atlas 23 software were used to analyze the qualitative data. In order to obtain the unit of analysis, after searching for the keywords of experience, experiences, experienced, lesson, historical memory, 253 units of meaning were identified in the published and accessible statements of Imam Khamenei. Based on the findings of the research, 102 basic themes, 16 organizing themes and 4 overarching themes include: individual experiences, organizational experiences, national experiences, global experiences, thematic experiences, acquiring and documenting experiences, analyzing and updating experiences, transforming experiences, sharing experiences, support and culture building, use of experiences, conditions of using experiences, internal barriers, external barriers, results of using experiences and macro consequences were extracted. In the end, the network of drawing themes and basic, organizing and comprehensive themes in the field of experience management was presented.

**Keywords:** Knowledge Acquisition , Knowledge Management, Experience Management, Thematic Analysis.

1. Department of Knowledge Management, Research Institute of artificial Intelligence, and cognitive science, Imam Hossein University, Tehran, Iran  
Email: pooria.malekinejad@stu.yazd.ac.ir

2. Ph.D. Candidate, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.  
Email: shadmanfar.mh@ihu.ac.ir

**Cite this Paper:** Salehnezhad, S.A & Shadmanfar, M.H (2024). Designing experience management model based on the statements of Imam Khamenei. Organizational knowledge management, 7(24), 19–52.

**Publisher:** Imam Hussein University

**Authors**

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).





## طراحی الگوی مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

سید عبدالله صالح نژاد<sup>۱</sup> | محمدحسین شادمان فر<sup>۲</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.1.1.9

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف دستیابی به الگویی برای مدیریت تجارب و دانش ضمنی با ابتناء بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی به‌عنوان یکی از عوامل جهت ساز اصلی در مبحث کلان مدیریت دانش کشور، صورت گرفته است. این پژوهش از نظر فلسفه و پارادایم فلسفی در قلمرو پژوهش‌های تفسیری و مبتنی بر تفسیر داده‌های کیفی شکل گرفته و از روش‌شناسی تحلیل مضمون و نرم‌افزار اطلس‌تی ۲۳ برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. برای دستیابی به واحد تحلیل، پس از جستجوی کلیدواژه‌های تجربه، تجارب، تجربیات، مجرب، عبرت، حافظه تاریخی، در بیان و بنان انتشار یافته و در دسترس از امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، ۲۵۳ واحد معنا شناسایی گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش، ۱۰۲ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر شامل: تجارب فردی، تجارب سازمانی، تجارب ملی، تجارب جهانی، تجارب موضوعی، کسب و مستندسازی تجارب، تحلیل و به‌روزرسانی تجارب، تبدیل تجربیات، اشتراک‌گذاری تجارب، پشتیبانی و فرهنگ سازی، استفاده از تجارب، شرایط کاربست تجارب، موانع داخلی، موانع خارجی، نتایج کاربست تجارب و پیامدهای کلان استخراج گردید. در پایان، شبکه مضامین ترسیم و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در حوزه مدیریت تجارب ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: اکتساب دانش، مدیریت دانش، مدیریت تجارب، تحلیل مضمون.

۱. استادیار، مدیریت دانش، هوش مصنوعی و علوم شناختی، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران.

Email: krasalehnj@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

Email: shadmanfar.mh@ihu.ac.ir

**استناد:** صالح نژاد، سید عبدالله و شادمان فر، محمدحسین (۱۴۰۳)، طراحی الگوی مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، **مدیریت دانش سازمانی**، ۷(۲۴)، ۵۲-۱۹.

DOR: <https://dori.net/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.1.1.9>

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

بخش مهمی از دانش سازمانی به طور ضمنی در قالب تجارب، مهارت و آموزه‌های سازمانی مطرح است. امروزه استفاده از دانش ضمنی به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند و راه‌گشا برای نسل‌های جدید از وظایف اصلی و اولویت‌دار مدیریت و مهندسی دانش در هر سازمان به شمار می‌رود؛ تجربه، مهم‌ترین عامل در فراگیری قابلیت‌های مدیریتی است. بررسی‌ها نشان می‌دهد کسب قابلیت‌های مدیریتی، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می‌پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان خود مجرب می‌نامیم و شایسته عهده‌دار شدن مسئولیتی می‌دانیم، ناشی از همین توجه است. افراد به مرور و با قرار گرفتن در موقعیت‌های مختلف، به توانایی‌هایی می‌رسند که به وسیله آن می‌توانند با مسائل گوناگون روبرو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند. این گونه است که می‌توان گفت هر مأموریت جدید، مهارت جدیدی را به ما آموزش می‌دهد که یک تجربه سازنده است. در این راستا بهره‌مندی از تجارب و آموزه‌های ارزشمند فرماندهان و مدیران در دوره‌های گوناگون به ویژه در دوران دفاع مقدس به عنوان بخش مهم و کلیدی «دانش پاسداری از انقلاب اسلامی» در حوزه مأموریتی مورد تأکید امام خامنه‌ای مدظله‌العالی است.

بنابراین، با توجه به تغییرات سریع در میدان کارزار و ریسک بالای ازدست‌دادن فرماندهان و مدیران میدانی (فرماندهان و مدیران دارای دانش ضمنی)، اکتساب صحیح و درست دانش خبرگان و پیاده‌سازی آن با اهداف و خروجی‌های زیر در قالب یک فعالیت طرحی و مبتنی بر اصول علمی از موضوعات بسیار مهم و ضروری است.

امام خامنه‌ای مدظله‌العالی می‌فرمایند: تجربه‌های با ارزشی که در طول سال‌های متمادی در یکایک شماها (مسئولین و مدیران) به وجود آمده و جمع شده دستاورد کمی نیست. اینها متعلق به این کشور و این ملت و این نظام است، از این تجربه‌ها باید استفاده شود (Khamenei, 2005).<sup>۱</sup> از سوی دیگر عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه‌های دانشی موجود در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی، به نوعی هدر دادن هزینه‌ها و نشان‌دهنده عدم بهره‌وری است. همچنین، از آنجاکه دانش ناملموس و سرمایه فکری در ذهن افراد پنهان است، با

۱. بیانات امام خامنه‌ای در سخنرانی ۱۳۸۴/۰۵/۱۰.

خروج این افراد (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و...) عملاً این دانش نیز خارج می‌شود؛ لذا از جمله مقولاتی که هم اکنون نگرانی‌هایی را برای سازمان‌ها و نهادهای انقلابی ایجاد نموده است موضوع جابه‌جایی و خروج مدیران و ازدست‌رفتن تجربه و دانش آنان است (Tavallaei, 2008). در نتیجه سیستم‌های مدیریت دانش، در چنین فضایی و با هدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان بوجود آمدند. از جمله مواردی که معظم له در مقام اهمیت انتقال تجارب مد نظر داشته اند و آنرا در سال ۱۳۹۴ در جمع فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بیان نمودند توجه به این نکته است که راهکار پیر نشدن، توالی نسل‌ها، تجدید حیات و رشد سازمان، در گرو دست به دست شدن معارف و تجربه هاست.

در مورد ضرورت بحث نیز ایشان در سال ۱۳۹۷ در بیانیه راهبردی گام دوم انقلاب اسلامی، با ذکر جایگاه شناخت درست تجارب و درس گرفتن از آن در ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواح‌نفاذ) اینگونه بیان می‌دارند که اگر از این راهبرد (درس گرفتن از تجارب) غفلت شود، دروغها به جای حقیقت خواهند نشست و آینده مورد تهدیدهای ناشناخته قرار خواهد گرفت زیرا دشمنان انقلاب با انگیزه‌ای قوی، تحریف و دروغ‌پردازی دربارہ‌ی گذشته و حتی زمان حال را دنبال میکنند و از پول و همه‌ی ابزارها برای آن بهره می‌گیرند.

همچنین با توجه به انتظار امام خامنه‌ای مدظله‌العالی به عنوان یک اولویت مهم مبنی بر حفظ و نگهداری تجارب ارزشمند تولید شده بر اساس مدل‌های بومی، این پژوهش برای استخراج ابعاد و مولفه‌های الگوی مدیریت تجارب بر اساس بیانات امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup> انجام پذیرفت؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر، پاسخ به این پرسش است که الگوی مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی دارای چه ابعاد و مولفه‌های است؟

## مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم تجربه و مستندسازی

با وجود مطرح شدن جامعه اطلاعاتی و دانشی از سال ۱۹۹۰ در الگوی رشد اقتصاد جهانی، امروزه دانش مهم‌ترین سرمایه جانشین سرمایه فیزیکی و مالی است. در این اقتصاد محصولات و سازمان‌ها بر اساس دانش متولد می‌شوند، به حیات ادامه می‌دهند و تکامل می‌یابند. در این میان موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که از این دارایی‌های ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تر استفاده می‌کنند. در جامعه دانشی که ما در آن زندگی می‌کنیم منبع اساسی اقتصاد دیگر سرمایه، منابع طبیعی و یا کار نیست، بلکه دانش است. سازمان‌ها معمولاً دانش صریح خود را با استفاده از فناوری اطلاعات ذخیره می‌کنند، اما بیشتر دانش افراد در ذهن آن‌ها و در همکاری‌های گروهی که انجام می‌دهند ذخیره می‌شود، لذا یک راه اولیه برای کسب دانش، تجربه است (Tavallaee, 2008).

بر اساس تعریف فرهنگ لغت وبستر، تجربه، واقعیت یا حالتی است که از طریق مشاهده یا مشارکت مستقیم تحت تأثیر قرار گرفته و به دانش رسیده است. همچنین داوِنپورت و پروساک، در کتاب "مدیریت دانش" چنین بیان می‌دارند که: تجربیات به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد و از آنجا که واژه‌های Expert و Experience از یک فعل لاتین به معنای به بوته آزمایش گذاشتن ریشه گرفته‌اند، تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص آموخته‌اند در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. به باور آنان یکی از فواید اصلی و اولیه تجربه، ایجاد تصویری تاریخی در ذهن است. به کمک این تصویر می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و درک کرد، دانش ناشی از تجربه نقش یا نقوشی آشنا در فرد به وجود می‌آورد که با استفاده از آنها می‌توان بین آنچه که اکنون در حال شکل گرفتن است و آنچه که قبلاً اتفاق افتاده، ارتباط برقرار کرد (Davenport & Probst, 2002).

مستندسازی فرایند ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی حکایت دارد. بررسی این مفاهیم نشان می‌دهد که همه آنها بر حفظ و نگهداری اطلاعات تکیه دارند، وجه اشتراک اقدامات مستندسازی مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان است.

تا جایی که سازمان‌های پیشرو برای بهبود عملکرد کسب و کار در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی، تلاش زیادی برای مستندسازی دانش سازمانی خود دارند. مستندسازی تجربیات باعث می‌شود دانش ذهنی افراد که در رفتار و درک انسان‌ها قرار دارد و با تعامل افراد ظهور می‌یابد به دانش آشکار که دانش مستند شده و عمومی است و آن را از طریق فناوری اطلاعات می‌توان تسهیم کرد، تبدیل شود، و با تبادل تجربیات و دانش آشکار، سازمان به دانش‌های جدیدی دست یابد. تاربان، معتقد است که مستندسازی تجربیات سازمانی یک متدولوژی برای ثبت، انتقال و ارائه، تجربیات کسب و کار به منظور استفاده جمعی به دیگران است (Turban et al., 2008).

## مدیریت دانش ۱ و مستندسازی تجربیات ۲

در تعاریف بیان شده از دانش توسط اندیشمندان، مستندسازی تجربیات را ترکیب منظم و سازمان‌یافته‌ای از آرا و قوانین، رویه‌ها و اطلاعات محسوب می‌کنند. از طرف دیگر در عصر دانش، دانش برای سازمان‌ها به عنوان یک امتیاز محسوب می‌شود، زیرا که یک چنین امتیازی می‌تواند به آنها توانایی کسب مزیت رقابتی و نوآوری مداوم ارزش آفرین را ببخشد. از این رو مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای مورد توجه در مستندسازی تجربیات از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را اکتساب و آن را میان تمامی افراد تسهیم کنند (Ahmadi et al., 2021). به این معنا که اگر دانش، به عنوان محصول اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها و نگرشی که افراد در زمان و موقعیت خاصی دارند (Uit Beijerse, 1999) در نظر گرفته شود، مستندسازی تجربیات و انتشار آن نوعی مدیریت دانش محسوب می‌شود. می‌توان گفت که مستندسازی تجربیات باعث می‌شود تا دانش ذهنی افراد که در رفتار و درک انسان قرار دارد و از تعامل افراد ظهور می‌یابد به دانش صریح که دانش عمومی و مستند است و می‌توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، منابع انسانی سازمان به دانش‌های جدیدی دست پیدا کنند. از همین رو در مقاله حاضر، مدل مستندسازی تجربیات خیرگان در صنعت نفت با رویکرد مدیریت دانش ارائه شده است.

1. Knowledge management
2. Documenting experiences

## اكتساب دانش ۱

مبحث اکتساب دانش از اواسط دهه ۹۰ میلادی با مهندسی دانش سیستم‌های خبره آغاز شد و لغت اکتساب دانش توسط پژوهشگران حوزه سیستم‌های خبره ایجاد شده است. اکتساب دانش فرایند تفسیر دانش حوزه‌ای خاص است که فرد به کمک آن فعالیت‌های آن حوزه را انجام می‌دهد (Cooke, 1999). میلتون (۲۰۰۵) معتقد است کسب دانش شامل استخراج، جمع‌آوری، تحلیل، مدل‌سازی و اعتبارسنجی دانش است (Milton, 2005). دالکر (۲۰۲۳) بیان می‌کند، اکتساب دانش فرایند استخراج، تبدیل و انتقال تخصص از یک منبع دانش است (Dalkir, 2023). از طرفی اکتساب دانش فرآیند تعامل با خبرگان است که طی آن تخصص و تجربه خبره تشریح می‌شود و دانش ضمنی وی به دانش آشکار تبدیل می‌شود. وی مدیریت دانش ضمنی را فرآیند اخذ تجربه افراد سازمان و در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، می‌داند (Nezafati et al., 2013).

با مطرح شدن بحث سیستم‌های خبره، فرایند اخذ دانش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. در ادبیات سیستم خبره به گرفتن دانش از انسان خبره، اکتساب دانش می‌گویند که حالت خاصی از اصطلاح کلی اخذ دانش است. تکنیک‌های موجود در روان‌شناسی، برای اکتساب دانش و تکنیک‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، برای اخذ دانش استفاده می‌شوند (Minofam & Kivanpour, 2013).

به‌طور کلی انتقال دانش حل مسئله از منابع مختلف مانند انسان، کتاب، بانک‌های اطلاعاتی، سایت‌ها و غیره در قالب یک برنامه را اکتساب دانش می‌گویند (Hayes-Roth et al., 1983). هدف اکتساب دانش، گردآوری بدنه دانش مسئله مورد نظر و کد کردن آن در سیستم خبره است. منابع این کار می‌تواند کتاب‌ها و گزارش‌ها باشد. اما مهمترین منبع حاکم، فرد خبره حوزه مسئله می‌باشد (Durkin & Durkin, 1994).

یکی از صور مهم دانش، حاصل تجربیات موفق و یا حتی ناموفق سازمان است. مستندسازی تجربیات خبرگان نقش مهمی در آموزش کارکنان و توانمندسازی آنان دارد (JafariMoghadam, 2007).

اكتساب دانش، به فرایند جمع‌آوری، استخراج، تفسیر و کدگذاری داده‌ها با توجه به عملکرد متخصص در دامنه‌ای خاص می‌گویند. هدف از این کار، کاهش شکاف میان خبره یا کارکنان دانشی و مهندس دانش است که به دانش امکان می‌دهد از منابع آن مستقل گردد. انگیزه سنتی برای اکتساب دانش - که به توسعه هرگونه سیستم خبره بستگی داشت - با اهدافی دیگر تکمیل شده است. از مهندسی نرم‌افزار گرفته (اكتساب دقیق از نیازهای کاربران) تا مدیریت دانش (جمع‌آوری و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات کارکنان دانشی درون سازمان) (Abel, 2008).

### اكتساب دانش خبرگان

کلیدی‌ترین بخش فرایند اخذ دانش، مواجهه و برخورد با خبرگان است. فرایند کسب دانش از سوی خبره و فردی که به اخذ دانش می‌پردازد مهندس دانش دارای چالش‌های فراوانی است. زمان خبره عموماً محدود است و به‌کارگیری بیشتر تکنیک‌های اکتساب دانش زمان‌بر است. مهندس دانش باید دارای مهارت‌های ارتباطی مناسبی باشد تا بتواند به شکلی کارا دانش موردنظر از خبره را استخراج کند. وجود چندین خبره در یک پروژه یا موضوع مشخص هرچند می‌تواند دارای مزایای زیادی باشد؛ اما از زاویه اکتساب دانش می‌تواند سبب ایجاد تضادهای مختلفی در دانش استخراج شده شود. به‌منظور غلبه بر این چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش فرد خبره، تکنیک‌های متنوعی توسعه یافته‌اند که دارای نقاط قوت و ضعف و مزایا و ایراداتی هستند (Nezafati et al., 2013). تجارب خبرگان از مهم‌ترین منابع کسب دانش و آموزش سازمانی است. تشریح دانش ضمنی سخت یا گاهی غیرممکن می‌شود. خبرگان افراد خیلی مشغول و باارزشی هستند و نباید جدایی از کار آن‌ها برای فرایند کسب دانش، طولانی باشد. کسب دانش ضمنی فرایند پرهزینه و وقت‌گیری است. در سازمان‌های بزرگ، خبرگان در یک ساختمان یا یک شهر متمرکز نیستند و استفاده‌کنندگان دانش نیز ممکن است در حوزه جغرافیایی وسیعی گسترده باشند. در کسب دانش باید توجه نمود که بیشتر دانش در ذهن خبرگان است؛ دانش ضمنی سخت تشریح می‌شود (و برخی اوقات غیرممکن است)؛ یک خبره همه‌چیز را نمی‌داند و شخص غیرخبره باید دانش را یاد بگیرد (Akhavan & Shahabipour, 2016).



## تمایز دانش ضمنی<sup>۱</sup> و دانش صریح<sup>۲</sup>

طبقه‌بندی‌های گوناگونی از انواع دانش سازمانی ارائه شده است. تمایز شناخته شده‌ای بین دانش اخباری (دانش حقایق و واقعیت‌ها) و دانش رویه‌ای (دانش چگونگی انجام کارها) وجود دارد. در مهندسی دانش از این دو نوع اغلب با عنوان دانش عینی و دانش فرایندی یاد می‌شود. طبقه‌بندی دیگر دانش به صورت دانش ضمنی (که به آسانی بیان نمی‌شود) و دانش آشکار (که به آسانی بیان می‌شود) است. این طبقه‌بندی برای مهندسی دانش بسیار مهم است، چراکه باید تکنیک‌های ویژه‌ای را به کار بیند تا دانش ضمنی خبرگان را آشکار کنند. سخت‌ترین و باارزش‌ترین دانش خبرگان از این نوع است. روش دیگر برای طبقه‌بندی دانش، تقسیم به دانش عمومی (مرتبط با حوزه‌های زیاد) و دانش خصوصی (مرتبط با یک یا تعداد محدود حوزه خاص) است. در مهندسی دانش، اینکه دانشی برای حوزه خاص یا عام تولید شود، مسئله مهمی است (Akhavan & Shahabipour, 2016).

لزوماً نمی‌توان برتری تکنیک‌ها نسبت به هم را اثبات نمود و در اکثر موارد مجموعه‌ای از تکنیک‌ها جهت اکتساب دانش خبره، مورداستفاده قرار می‌گیرد. دانش موجود در ذهن خبرگان، انواع گوناگون دارد؛ لذا برای کسب آن نیاز به ابزارهای متفاوتی هست. شکل زیر تکنیک‌های مختلف را در مقایسه با نوع دانش به تصویر می‌کشد. محور عمودی ابعاد دانش از دانش عینی تا دانش فرایندی و محور افقی ابعاد دانش از دانش صریح تا ضمنی را نمایش می‌دهد (Dalkir, 2023).

## پیشینه پژوهش

در حوزه اکتساب دانش سازمانی و اکتساب دانش خبرگان، از ابتدای ارائه مفاهیم مدیریت دانش، پژوهش‌ها و مطالعات نظری و کاربردی گوناگون و متعددی ارائه شده است که در قسمت ادبیات نظری به بخش زیادی از این مطالعات اشاره شد؛ جدول ذیل، مختصری از منابع علمی - پژوهشی مورد مطالعه محققین - که در سال‌های اخیر، ارائه شده‌اند - را در بر می‌گیرد.

1. Tacit Knowledge  
2. Explicit Knowledge

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	منبع	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط
۱	Delugach et ) (al., 2016	رویکردی برای اکتساب دانش برای دستیابی به مدل‌های ذهنی تیم	تحلیل کیفی	در این پژوهش بیان می‌کنند که با می‌توان از گراف‌های تصویری برای اکتساب دانش و مدل‌های ذهنی استفاده نمود.
۲	Qin et al., ) (2017	یک مدل RFBSE برای اکتساب دانش و تجربه مفید	تحلیل کیفی	در این پژوهش بیان می‌کنند که یک مدل برای اکتساب دانش طراحی و ارائه شده است و تجربه طراحی برای استفاده مجدد در آینده و توسعه و ارزیابی آن گزارش شده است.
۳	Kandampully ) (et al., 2018	مدیریت تجربه مشتری	مرور نظام‌مند (SLR)	این مطالعه مروری جامع و منظم از ادبیات و درک دقیق مکانیسم‌های مدیریت تجارب مشتری را ارائه می‌کند. این دانش پیشرفته را در زمینه تجاری عمومی، همراه با اصول مدیریت، ادغام می‌کند و با تأکید بر نیاز به همکاری بین بازاریابی، عملیات و منابع انسانی، تحقیقات را پیش می‌برد.
۴	Tavallaei et ) (al., 2018	طراحی متدولوژی بومی اکتساب دانش سازمانی خبرگان با استفاده از نگاهت شناختی معنایی	نگاشت شناختی	مطابق یافته‌های تحقیق، الگوی بومی اکتساب دانش شامل شش بخش اساسی: (۱) شناسایی دانش مورد نیاز، (۲) آماده‌سازی خبره، (۳) آماده‌سازی تیم مهندسی دانش، (۴) دسته‌بندی نوع دانش، (۵) گزینش تکنیک و ابزار و (۶) اقدامات مربوط به ادامه فرآیند مدیریت دانش می‌باشد.
۵	(Asher & Popper, 2019)	دانش ضمنی به‌عنوان یک پدیده چندلایه: مدل "پیاز"	مدل پیاز	در این پژوهش بیان می‌کنند که مدل پیاز موردبحث در این مطالعه به لایه‌های مختلف دانش ضمنی و پیوندهای بین آنها اشاره می‌کند که امکان یک رویکرد مبتنی

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	منبع	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط
				بر تحقیق و همچنین شیوه‌های مختلف را فراهم می‌کند.
۶	Thomas et al., (2020)	استخراج دانش خبره از طریق ارزیابی شبیه‌سازی‌های کامپیوتری	آمیخته	دانش خبره با استفاده از پاسخ‌های باینری متخصصان انسانی شبیه‌سازی شده و با یک مدل آماری ارزیابی می‌گردد. پاسخ‌های دودویی یا واقع‌گرایی مطلق شبیه‌سازی‌های فردی یا واقع‌گرایی نسبی یک جفت شبیه‌سازی را در دو نسخه جایگزین رویکرد خارج توصیف می‌کنند.
۷	Sayad Pouroli ) Aliyar et al., (2021	مستندسازی تجارب مدیریت بحران کرونا در مدیریت مالی سازمان فنی و حرفه‌ای	تحلیل کیفی	در این پژوهش بیان می‌کنند که دانش خبرگان با استفاده از مراحل مدیریت بحران دسته‌بندی و ارائه گردیده است.
۸	Ahmadi et al., (2021)	نگاشت شناختی فازی عوامل مؤثر بر موفقیت اکتساب دانش سازمانی خبرگان	نگاشت شناختی	دانش ضمنی دانشی است که از تجربه یک فرد، گروه یا سازمان، در طول زمان و طی فرایندهای عملی و کنش و واکنش با واقعیات روزمره کاری پدید می‌آید. تکنیک‌های زیادی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان توسعه داده شده است که هرکدام برای شرایط خاص با در نظر گرفتن نوع دانش، فرد خبره و ویژگی‌های محیط مناسب است.
۹	(Afrasiabi & karimi monjarmooei, 2022)	تجربه زیسته افراد دارای معلولیت اکتسابی	رویکرد پدیدارشناسی	این پژوهش با روش پدیدارشناسی از طریق مصاحبه با هشت نفر از افرادی که دچار معلولیت اکتسابی شده‌اند جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری به شیوه هدف‌مند و از نوع گلوله‌برفی است و جمع‌آوری داده تا زمان اشباع ادامه یافت.

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	منبع	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط
۱۰	(Tom Dieck & Han, 2022)	نقش فناوری فراگیر در مدیریت تجربه مشتری	مرور نظام‌مند	این پژوهش با ترکیب مفاهیم اقتصاد تجربه و ایجاد ارزش مشترک، یک چارچوب پویا را پیشنهاد می‌کند که حوزه نوظهور فناوری‌های فراگیر؛ مانند واقعیت افزوده و مجازی را به‌عنوان بخشی از تحقیقات تجاری و بازاریابی برجسته می‌کند. این چارچوب به‌عنوان راهنمایی برای محققان و دست‌اندرکاران صنعت عمل می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های فناوری همه‌جانبه‌ای را آغاز کنند.
۱۱	(Jamshidi Aval & Moafimadani, 2023)	بررسی تجربه زیسته مدیران زن از مفهوم خودباوری مدیریتی در مدارس	رویکرد پدیدارشناسی	اکتساب دانش با استفاده از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با روش هفت‌مرحله‌ای کلازیری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.
۱۲	(Hoseini et al., 2023)	تبیین تجارب مدیران و کارکنان ستاد بحران معاونت بهداشتی زاهدان	تحلیل کیفی	تحلیل‌ها در هشت مرحله تایپ متن، مصاحبه، تعیین واحدهای معنایی، کدگذاری، بازنگری کدها، طبقه‌بندی و توسعه طبقات، بازنگری طبقات، شناسایی درون‌مایه‌ها و گزارش یافته‌ها انجام شده است.

### وجه نوآوری پژوهش حاضر

پژوهش حاضر در مقایسه با پیشینه تحقیق، از چهار جنبه دارای نوآوری است.

- اگرچه موضوع و قلمرو مدیریت تجارب جدید نیست، اما پژوهش حاضر از نظر رویکرد متفاوت بوده و با توسل به بیانات امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup>، توجه خود را معطوف به مبانی

اسلام ناب نموده است. درحالی که پژوهش‌های پیشین هیچ‌گونه توجهی به این امر نداشته‌اند.

۲) در مطالعات پیشین تنها به مدیریت تجارب از منظر نظریه‌ها و رویکردهای فلسفی غرب مورد بررسی قرار گرفته است و از منظر فلسفه حکمت متعالیه و صدرایی صرف‌نظر می‌گردد و حلقه‌های مفقوده کشف شده نشان می‌دهد پژوهشگران عمدتاً در پارادایم فلسفی افلاطونی و دکارتی به مدیریت تجارب نگریسته‌اند.

۳) برخلاف پژوهش‌های پیشین در این پژوهش تلاش شد تا چرخه شکل‌گیری تدوین، کاربست تجارب در قالب یک الگوی سیستمی دارای زیر فرایندهای بهم‌پیوسته‌ای که منجر به رشد و جریان دانش تجربی می‌گردد نشان داده شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه یا پارادایم پژوهشی، در پارادایم تفسیری و بر رویکردی ذهنی‌گرا استوار است. از جهت رویکرد، استقرایی و اساس آن مبتنی بر فلسفه تجربی و با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آن‌ها حکم کلی استنتاج گردید. پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات توسعه‌ای تقسیم شده و برای ارائه الگو مبتنی بر داده‌ها به دنبال شناخت ارتباطات میان مضامین است. پژوهش از نظر افق زمانی، تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها نیز تجزیه، تحلیل و بررسی داده‌های متنی در دسترس پژوهشگران از جمله بیانات، پیام‌ها، نامه‌ها و اخبار مرتبط با موضوع پژوهش است. مبتنی بر روش‌شناسی تحلیل مضمون (Boyatzis Richard, 1998)، تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن و ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن انجام شد. در نتیجه مضامین مستخرج از داده‌ها و گزاره‌های موجود در بیانات مقام معظم رهبری پیرامون مدیریت تجارب در طبقات مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر سازماندهی و در نهایت مضامین استخراج شده برای پاسخ‌گویی به پرسش اصلی

پژوهش و الگویابی از داده‌ها به شکل شبکه مضامین نمایش داده شد (Shadmanfar et al., 2022).

براین اساس پژوهش حاضر باهدف پاسخ به پرسش‌های زیر طراحی گردید.

- ۱) انواع تجربه از منظر امام خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup> کدام‌اند؟
- ۲) فرایند مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup> شامل چه زیر فرایندهایی است؟
- ۳) موانع مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup> شامل چه مواردی است؟
- ۴) نتایج و پیامدهای ناشی از کاربری مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup> کدام است؟

### مراحل اجرای تحلیل مضمون

گام اول: پژوهشگران، ضمن جست‌وجو کلیدواژه‌های مرتبط از جمله تجربه، تجارب، تجربیات، مجرب، مجربان، مجربین، عبرت، خبره، خبرگان، حافظه تاریخی و... با داده‌های موجود در پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی سید علی خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup> و اسناد و منابع کتابخانه‌ای موجود آشنا شده و با بازخوانی مکرر داده‌ها و غوطه‌ور شدن در آن ایده‌های اولیه درباره کدگذاری و الگویابی شکل گرفت. در نتیجه تعداد ۲۵۳ عبارت مصرح برگزیده طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۴۰۱ و با استفاده از واحد معنایی در حد پاراگراف و همچنین سعی در استفاده از عبارات بیانگر متن اصلی مدنظر قرار گرفت.

گام دوم: پس از وارد نمودن متون یافت شده در نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۲۳، شناسه‌گذاری صورت گرفت که طی آن پژوهشگران به ۶۴۹ شناسه دست یافتند. کدهای اولیه و کدگذاری با در نظر داشتن قلمروی مدیریت تجارب و به صورت روشن و تمرکز بر موضوع انجام شد. نتایج برای کسب اعتبار بیشتر به چندین تن از اساتید دانشگاه در قلمرو مدیریت تجارب ارائه گردید و نظرات آنها نیز اخذ شد.

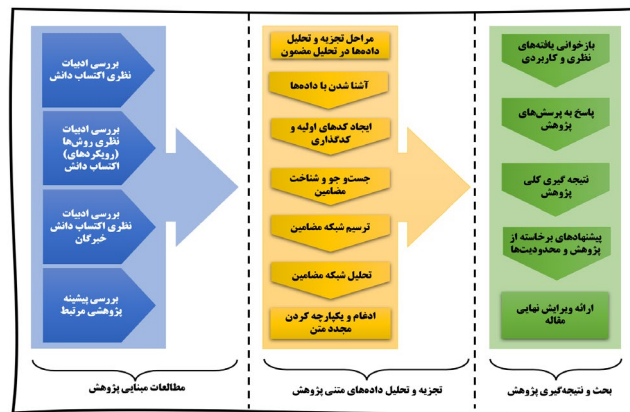
گام سوم: با شکل گرفتن فهرستی طولانی از کدهای مختلف، جست‌وجو و شناخت مضامین برای تحلیل کدها در سطحی کلانتر و کدها در قالب مضامین مرتب شدند. با بررسی و پالایش شناسه‌های اولیه در قالب ۴۱۳ مضمون پایه شناسایی شد.

گام چهارم: به جهت پالایش و پیشنهاد مجموعه‌ای از مضامین، شبکه مضامین ترسیم شد و مضامینی که دارای یک معنی واحد باشند یک مضمون واحد را تشکیل داده و برخی از مضامین نیز تفکیک شدند. مضامین پایه در این گام در قالب ۱۰۲ مضمون دارای واحد معنای مشترک در ۱۶ طبقه مضامین سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر سازماندهی شد.

گام پنجم: پس از اشباع نظری و رضایت پژوهشگران از شبکه مضامین، با استفاده از شبکه مجدداً متن اصلی بررسی، مضامین بررسی شد و سعی شد در پایان هر یک از مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف نمود.

گام ششم: در این گام با ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن ضمن تخلیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح از آن، نتایج تحلیل با سؤال اصلی پژوهش و مبانی نظری مرتبط شد و مجدداً نتایج برای اعتباریابی بیشتر به ۹ نفر از اساتید دانشگاه در قلمرو مدیریت تجارب ارائه گردید و نظرات آنها نیز اعمال گردید.

با در نظر داشتن توضیحات فوق، در خصوص روش شناسی پژوهش حاضر، نقشه راه کلی پژوهش، به شرح شکل زیر است.



شکل ۲. نقشه راه پژوهش

## اعتبار و اعتبارپذیری پژوهش

اعتبار و اعتبارپذیری یک پژوهش به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های آن اشاره داشته و شامل درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها، شرکت‌کنندگان و زمینه‌های پژوهش می‌شود (Abbaszadeh & Abbaszadeh, 2012). در این پژوهش برای اعتبار و اعتبارپذیری یافته‌های پژوهش، داده‌ها و یافته‌های پژوهشگران پس از هر مرحله تحلیل مضمون، به پژوهشگران دیگر ارائه شد و نظرات اصلاحی در نتایج، اعمال و اصلاحات لازم و ضروری صورت پذیرفت. در فرآیند استخراج مضامین سعی شد مضامینی که بیشترین قرابت را با ادبیات و مفاهیم مدنظر پژوهش داشته باشد، انتخاب شوند و از ابداع واژگانی خودداری گردد. در ادامه نیز از صاحبان دانش نظری و تجربی در زمینه بازمینی و اصلاحات در بازه‌های زمانی مختلف پژوهش با پژوهشگران نویسنده استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

باتوجه به تعداد بالای واحدهای معنایی و مضامین پایه پژوهش حاضر در این بخش گزیده‌ای از واحدهای معنای و مضامین پایه منتخب ارائه می‌گردد.

جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup>

ردیف	نمونه عبارات مصرح در بیانات	مضمون پایه
۱	جهانیان خواهند دید که ایران مسلمان، ایران انقلابی و ایران متعهد، یعنی چه! خواهند دید که ملتی که هفده سال تجربه انقلاب را پشت سر دارد، از گذشته قویتر، مجربتر، آگاهتر و هوشیارتر عمل میکند. به فضل پروردگار، ملت ایران، در این تجربه هم، مورد حسد حاسدان و حسرت دشمنان قرار خواهد گرفت (۱۳۷۴/۱۲/۱۶).	تجارب کشور و ملت
۲	راز همه اینها، خسته نشدن و از میدان در نرفتن است. در دوران امام حسین علیه‌السلام و آن بخش از تاریخ اسلام که این قدر فاجعه آفرینی شده است؛ این اصل وجود نداشت؛ به خاطر این که آنها با هم پیوند و ارتباط نداشتند و زود احساس شکست می‌کردند و زود خسته می‌شدند و میدان را خالی می‌کردند؛ در نتیجه دشمن هم جلو می‌آمد. یک بار این	تجارب انبیاء و امامان



جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

ردیف	نمونه عبارات مصرح در بیانات	مضمون پایه
	تجربه، به نحو صحیح مورد استفاده قرار گرفت و همان یک بار، پیروزی مطلق به دست آمد و آن، داستان انقلاب اسلامی در زمان ما بود (۱۳۷۴/۵/۱۰).	
۳	در روایت دیگر می‌فرماید: عمل شما مقبول، و دعایتان مستجاب است. سکوت شما عبادت است، نفس کشیدن شما عبادت است، خوابیدن شما عبادت است. چرا؟ چون شما این امساک و این دست کشیدن از بخشی از لذات جسمانی را، برای خدا در یک ملت سی روزه - ماه رمضان - تجربه می‌کنید (۱۳۷۶/۱۰/۱۲).	تجارب معنوی
۴	فرماندهان ارشد نیروها به دانشگاه‌ها سر بزنند، با این جوانهای عزیز از نزدیک گفتگو کنند؛ برای آنها و برای این جوانها - هر دو - مفید است. ما با نگاه به شما جوانان نشاط میگیریم؛ شما هم از تجربه و درس پیشکسوتان می‌توانید بهره ببرید (۱۳۸۹/۸/۱۹).	تجارب فرماندهان
۵	علاوه بر همه اینها، تجربه‌های مدیریتی مترکم [است] که خود این تجربه‌ها کمک کرده است به اینکه ما در سالهای اخیر، رشد صادرات غیر نفتی داشته باشیم (۱۳۹۴/۴/۲).	تجارب مدیران
۶	یک بُعد دیگر سپاه بودن و سازمان یافته بودن، پیر نشدن است؛ سازمان، پیر نمیشود. توالی نسلها، دستبهدست شدن معرفتها، تجربه‌ها نمیگذارد که یک سازمان پیر بشود؛ دائماً تجدید حیات می‌کند. فقط هم دسته دست شدن معرفتها نیست؛ رشد هم پیدا می‌کند (۱۳۹۴/۰۶/۲۵).	تجدید حیات و رشد سازمان‌ها
۷	باید همواره به تاریخ و به حوادث گذشته، بخصوص به حوادث نزدیک به ما توجه داشت. جنگ تحمیلی هشت ساله و پیدایش سپاه پاسداران و تجربه‌های سپاه پاسداران، از این قبیل است (۱۳۷۸/۶/۲۴).	تجارب سپاه پاسداران
۸	شما جوانها که امروز سردوشی و درجه گرفتید و فارغ التحصیل شدید، قاعده‌ی مستحکم و متین چنین نیروی مسلحی را پایه‌گذاری می‌کنید. خوشبختانه ارتش جمهوری اسلامی ایران، تجارب خیلی خوبی هم دارد که باید از این تجارب، در کلاسها و کتابهای درسی استفاده بشود (۱۳۶۸/۷/۱۳).	تجارب ارتش جمهوری اسلامی

جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

ردیف	نمونه عبارات مصرح در بیانات	مضمون پایه
۹	همه چیز را با این دید نگاه کنید، درس را با این دید بخوانید، تحقیق و پژوهش را با این سمت و سو ادامه دهید، به خود متکی باشید؛ این تجربه شماس، تجربه کشور شماس، تجربه پیشکسوتان شماس در ارتش جمهوری اسلامی و در کل نیروهای مسلح (۱۳۸۹/۸/۱۹).	تجارب نیروهای مسلح
۱۰	انسان باید همیشه از تجارب دیگران هم استفاده کند. ما بدمان نمی‌آید و ننگمان نمی‌کند که از دیگران یاد بگیریم. آنچه که بد است، این است که ما بیائیم الگوهای ملتهای دیگر و فرهنگ‌های دیگر را به طور درستی در بین ملت و کشور خودمان پیاده کنیم و اقتضانات و شرائط و زمینه‌ها را اصلاً در نظر نگیریم. (۱۳۹۰/۰۲/۱۴).	توجه به اقتضانات و زمان و مکان
۱۱	حزب‌الله، یعنی کسی که هم از امکانات خداداد بهترین استفاده را می‌کند - از دانش استفاده می‌کند، از خرد و اندیشه استفاده می‌کند، از نیروهای انسانی استفاده می‌کند، از ابتکار و تجربه استفاده می‌کند، از تجربه‌های هشت سال دوران دفاع مقدس بیشترین استفاده‌ها را می‌کند - و هم ارزشهای انسانی و الهی را که اسلام به او آموخته است، گرامی می‌دارد و آن را مایه‌ی پیشرفت خود به حساب می‌آورد و به آن تکیه می‌کند و با آن سرفراز است (۱۳۷۶/۷/۵).	تجربه دفاع مقدس
۱۲	انقلاب اسلامی یک تجربه جدید و یک حرف نو در دنیاست. نظام اسلامی یک حرف تازه در محیط سیاسی عالم است. این چیزی نیست که نظامهایی که منافع کلان قدرتهای مستقر و مسیطر عالم به آن آنها وابسته است، حاضر باشند به آسانی از سرش بگذرند. لذا مقابله و معارضه و کارشکنی و تهدید می‌کنند؛ برای این که بتوانند این تجربه جدید را به شکست بکشانند (۱۳۷۹/۳/۲۹).	تجارب نظام اسلامی
۱۳	ملت عزیز ایران! ملت شجاع و جوان و مؤمن و با اراده و مجرب ما! به ملتهای دیگر هم خطاب می‌کنم و می‌گوییم که این حادثه، این واقعه، این تجربه عظیم قرآنی و مکرر اتفاق افتاده، باز هم ممکن است اتفاق بیفتد. در کجا؟ در خود فلسطین... این تکرار همان تجربه‌ای است که در صدر اسلام مکرر اتفاق افتاد؛ در پیروزی انقلاب اسلامی اتفاق افتاد؛ در جنگ تحمیلی	تجارب رخدادی

جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

ردیف	نمونه عبارات مصرح در بیانات	مضمون پایه
	اتفاق افتاد؛ در ثبات سیاسی و اقتصادی و اجتماعی نظام جمهوری اسلامی در طول این بیست و یک سال اتفاق افتاد؛ در لبنان هم اخیراً اتفاق افتاد. این تکرار همین تجربه است (۱۳۷۹/۳/۱۴).	
۱۴	برای این فرایندی که به منظور ایجاد و تدوین یک چنین الگویی حتماً طی خواهد شد، این سی سال، زمان طولانی ای نیست. تجربه‌ها متراکم میشود، معرفتها انباشته میشود، اوضاع و احوال سیاسی اقتضاء میکند؛ بعد به نقاطی میرسیم که مجهول بوده است و اینها را انشاءالله معلوم خواهیم کرد (۱۳۸۹/۹/۱۰).	تجارب متراکم انقلاب
۱۵	راه حل حقیقی، راه حل بومی است. باید بذر سالم خودمان را بپاشیم و مراقبت کنیم تا سبز شود؛ دنبال تقلید از این و آن نباشیم؛ دنبال سخن گفتن با زبان و لغت بیگانه و عاریه گرفتن از تجربه‌های دست چنم آنها نباشیم. نه این‌که از فرآورده‌های علمی دیگران بهره نبریم؛ چرا، صددرصد معتقدم که باید از همه تجربه‌های علمی بشری بهره برد. پنجره‌ها را نمی‌بندیم؛ هرکس که در دنیا کار خوبی کرده، آن را انتخاب می‌کنیم (۱۳۸۰/۰۲/۱۲).	تولید راه حل‌های بومی
۱۶	دهه‌های آینده دهه‌های شما است و شما باید کارآزموده و پُرانگیزه از انقلاب خود حراست کنید و آن را هرچه بیشتر به آرمان بزرگش که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواح‌نفاذ) است، نزدیک کنید. برای برداشتن گامهای استوار در آینده، باید گذشته را درست شناخت و از تجربه‌ها درس گرفت؛ اگر از این راهبرد غفلت شود، دروغها به جای حقیقت خواهند نشست و آینده مورد تهدیدهای ناشناخته قرار خواهد گرفت. (۱۳۹۷/۱۱/۲۲).	مدیریت تجارب، راهبردی برای حاکمیت تمدنی
۱۷	چه قدر خوب است که ضمن تدوین درسها از روی عملیات نظامی - عملیاتی که خود نیروهای مسلح و همین مدرسان و بسیاری از گذرانندگان دوره‌های بالای نظامی از نزدیک تجربه و لمس کرده‌اند - و ارایهی آنها به صورت درس در مراکز علمی نظامی، دانشجویان در موارد مناسب، به مراکز آن عملیات برده شوند. (۱۳۶۹/۰۷/۱۴).	تدوین درس و متن و محتوا آموزشی

جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

ردیف	نمونه عبارات مصرح در بیانات	مضمون پایه
۱۸	بایستی این تجربیات تبدیل بشود به نظریات؛ تجربه تبدیل بشود به نظریه‌ی دفاعی و تدریس بشود و تحقیق بشود و اطراف آنها پژوهش انجام بگیرد (۱۳۹۹/۰۷/۲۱).	تحقیق در اطراف تجربیات
۱۹	من به وزارت خارجه دستور دادم که رفتارهای این دولتها را با دقت ثبت کنند. در حافظه تاریخی این ملت باید بماند که فلان دولت، چگونه رفتار میکند؛ فلان حزب در فلان کشور که امروز دولت را اداره میکند، با ملت ایران در روز به خیال خودشان آزمایش، چگونه رفتار خواهد کرد. این باید ثبت شود و البته با دقت ثبت خواهد شد (۱۳۷۶/۱/۲۷).	ثبت رفتار و عملکردها
۲۰	امروز ما احتیاج داریم به اینکه یک نگاهی به گذشته داشته باشیم؛ راههایی که آمدیم، کارهایی که کردیم، کارهایی که کردند، تجربههایی که از سر گذراندیم، این نشیبوفرازهای عجیب و غریبی که در سر راه بوده است و انقلاب توانسته خود را از این پیچ‌و‌پایچ راههای گوناگون پیش ببرد به سمت اهداف و متوقف نشود، این احتیاج به تدوین دارد؛ این احتیاج به کار علمی دارد. (۱۳۹۵/۰۳/۰۳)	تحلیل تجارب

در ادامه مضامین مستخرج از واحدهای معنایی در قالب شبکه مضامین ترسیم شدند و مضامین دارای معنی واحد، یک مضمون واحد را شکل داد. مضامین پایه در این گام در قالب ۱۶ مضمون دارای واحد معنای مشترک در طبقه مضامین سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر خوشه‌بندی شدند. در پایان، پس از اشباع نظری داده‌ها، با استفاده از شبکه، مجدداً متن اصلی و مضامین بررسی شد و تلاش شد هر یک از مضامین شناخته شده را تعریف نمود که در جدول ۳ این مقاله قابل مشاهده است.

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	تعداد تکرار	میزان ارتباط با سایر مضامین	
انواع تجربه	تجارب فردی	تجارب فرماندهان (۱۳۸۹/۸/۱۹)	۳	۳	
		تجارب مدیران (۱۳۹۴/۴/۲)	۵۰	۲	
		تجارب انبیاء و امامان (۱۳۷۴/۱۰/۵)	۱۰	۲	
		تجارب رخدادی فرد (۱۳۷۹/۳/۱۴)	۲	۴	
	تجارب سازمانی	تجارب سپاه پاسداران (۱۳۷۸/۶/۲۴)	۳	۳	
		تجارب ارتش جمهوری اسلامی (۱۳۶۸/۷/۱۳)	۳	۳	
	تجارب ملی	تجربه تمدنی (۱۳۹۰/۶/۲۶)	۲	۲	
		تجربه دفاع مقدس (۱۳۷۶/۷/۵)	۶	۴	
		تجارب نظام اسلامی (۱۳۷۹/۳/۲۹)	۲	۱	
		تجارب متراکم انقلاب (۱۳۸۹/۹/۱۰)	۳	۴	
		تجارب تاریخی (۱۳۶۸/۷/۵)	۸	۳	
	تجارب جهانی	تجارب دشمنان (۱۳۹۱/۳/۱۴)	۴	۳	
		تجارب ملت‌ها (۱۳۹۰/۱۱/۱۰)	۵	۲	
		تجارب دنیای غرب (۱۳۸۴/۲/۱۹)	۳	۲	
		تجارب دنیای شرق (۱۳۸۴/۲/۱۹)	۲	۲	
	تجارب موضوعی	تجارب موفق (۱۳۶۹/۱۱/۱۷)	۴	۲	
		تجارب ناموفق (۱۳۸۴/۲/۱۹)	۳	۲	
		تجارب قابل تکرار (۱۳۷۹/۳/۱۴)	۵	۲	
		تجارب اقتصادی (۱۳۹۹/۲/۱۷)	۲	۱	
		تجارب سیاسی (۱۳۸۰/۹/۱۶)	۴	۱	
		تجربه نظامی (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	۶	۲	
		تجارب فرهنگی (۱۳۷۶/۱۱/۴)	۲	۲	
		تجارب اجتماعی (۱۳۷۹/۳/۱۴)	۲	۲	
		تجارب معنوی (۱۳۷۶/۱۰/۱۲)	۱	۲	
	فرایند مدیریت	کسب و مستندسازی	ثبت رفتار و عملکردها (۱۳۷۶/۱/۲۷)	۳	۲

میزان ارتباط با سایر مضامین	تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	۲	بازدید (سرکشی) میدانی (۱۳۸۸/۱/۱)	تجارب	تجارب
۲	۳	مستندسازی حوادث و رخدادها (۱۳۶۸/۷/۵)	تجارب	تجارب
۶	۱	تحقیق در اطراف تجربیات (۱۳۹۹/۷/۲۱)	تحلیل و بروزرسانی تجارب	تجارب
۴	۲	بازنگری تجارب (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)		تجارب
۶	۱	تحلیل تجارب (۱۳۹۵/۳/۳)		تجارب
۵	۲	توجه تجارب قابل تکرار (۱۳۹۷/۳/۲)		تجارب
۶	۲	توجه به نیازها (۱۳۹۹/۷/۲۱)		تجارب
۲	۱	تشخیص ضرورت‌ها (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)		تجارب
۳	۱	بسط و تکمیل تجارب (۱۳۹۹/۷/۲۱)		تجارب
۱۵	۹	تولید راه حل‌های بومی (۱۳۸۰/۲/۱۲)		تبدیل تجربیات
۷	۵	تدوین متن و محتوای آموزشی (۱۳۶۹/۷/۱۴)	تجارب	
۱۰	۳	نظریه پردازی (۱۳۹۹/۷/۲۱)	تجارب	
۳	۱	مدلسازی پدیده‌های پیچیده (۱۳۸۳/۳/۲۷)	تجارب	
۷	۴	قالب‌دهی تجربیات (۱۳۷۰/۱۰/۱۶)	تجارب	
۲	۳	روایت‌گری تجربیات (۱۳۹۹/۷/۲۱)	اشتراک‌گذاری تجارب	تجارب
۱۳	۴	انتقال تجربیات (۱۳۸۶/۹/۸)		تجارب
۸	۱۳	تبادل تجارب (۱۳۶۸/۴/۱۲)		تجارب
۲	۱	دست به دست شدن معرفت‌ها و تجربه‌ها (۱۳۹۴/۶/۲۵)		تجارب
۱	۲	تدریس نظریات مبتنی بر تجربه (۱۳۹۹/۷/۲۱)		تجارب
۶	۲	تشریح و تبیین تجربیات (۱۳۷۷/۱/۱۲)		تجارب
۴	۳	قدردانی از مجربین (۱۳۷۷/۱۱/۱۳)	پشتیبانی و فرهنگ‌سازی	تجارب
۱	۲	ترکیب بین جوانان و مجربین (۱۳۹۸/۱۱/۲۹)		تجارب
۱	۲	حفظ مجربین در پست مشاوره (۱۳۸۳/۱۰/۱۷)		تجارب
۲	۱	حفظ مجربین در پست معاون (۱۳۸۰/۶/۵)		تجارب

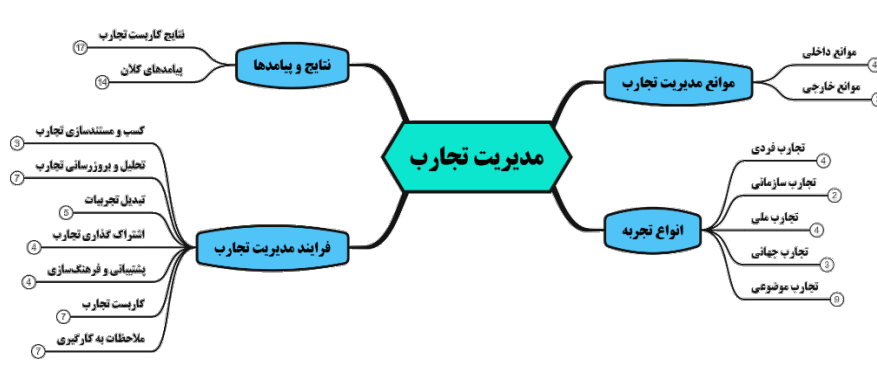
میزان ارتباط با سایر مضامین	تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۰	۱۲	تجربه آموزی (۱۳۹۹/۲/۱۷)	کاربست تجارب	مضمون فراگیر
۳	۲	استفاده در نظام آموزشی (۱۳۹۵/۲/۱۳)		
۴	۳	تولید نظامات و شیوه‌نامه‌ها (۱۳۹۰/۲/۱۴)		
۷	۳	کشف دانش جدید (۱۳۷۲/۷/۱۱)		
۲	۵۵	معیار انتصابات (۱۳۶۸/۷/۱۴)		
۲	۳	تولید فناوری (۱۳۸۵/۳/۲۵)		
۳	۱	بهبود روش‌ها (۱۳۹۵/۲/۱۳)		
۳	۱	بومی سازی (۱۳۸۳/۳/۲۷)	ملاحظات به کارگیری	
۳	۷	عدم تقلید محض (۱۳۷۰/۹/۱۲)		
۶	۴	انتخاب براساس نیازهای کشور (۱۳۹۰/۲/۱۴)		
۱	۲	عدم تسلط دشمن (۱۳۷۷/۱۰/۴)		
۴	۱	توجه به زمان و مکان (۱۳۹۰/۲/۱۴)		
۱	۱	جامع نگری (۱۳۸۰/۲/۱۲)		
۱	۵	استفاده خردمندانه (۱۳۷۶/۷/۳۰)		
۷	۲	غفلت از تجارب گذشتگان (۱۳۹۲/۳/۶)	موانع داخلی	موانع مدیریت تجارب
۳	۲	کتمان تجربه (۱۳۷۱/۲/۹)		
۲	۱۰	عدم ثبت و فراموشی حافظه تاریخی (۱۳۷۸/۶/۲۴)		
۱	۱	فرض تنافی تجربه و دانش (۱۳۹۹/۲/۱۷)		
۲	۲	تحریف تاریخ (۱۳۷۰/۱۱/۸)	موانع بیرونی	
۳	۱	حذف حافظه ملت توسط دشمن (۱۳۷۶/۶/۲۶)		
۱	۱	فاصله بین نسل‌ها با تجربیات (۱۳۷۸/۶/۲۴)		
۳	۱	ارائه مدل بومی برای نظامات (۱۳۸۳/۳/۲۷)	نتایج کاربردی تجارب	
۱	۱	سازمان یافتگی (۱۳۹۴/۶/۲۵)		
۳	۱	شکل‌گیری مدیریت قوی (۱۳۸۹/۶/۱۶)		

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تعداد تکرار	میزان ارتباط با سایر مضامین
		نشاط و امید بخشی (۱۳۶۸/۴/۲۲)	۲	۲
		تشخیص معیارهای عمل (۱۳۹۶/۳/۲۲)	۱	۲
		عمل آگاهانه و هوشیارانه (۱۳۷۴/۱۲/۱۶)	۳	۲
		عدم تکرار تجارب اشتباه (۱۳۹۷/۳/۲)	۱۰	۲
		کمک در تصمیم گیری‌ها (۱۳۹۹/۱۲/۲۹)	۱	۳
		آمادگی برای رویارویی بامشکلات (۱۳۶۸/۴/۲۲)	۲	۲
		انسان سازی (۱۳۷۰/۱۱/۸)	۱	۲
		غناى قانون گذاری (۱۳۸۳/۳/۶)	۱	۲
		کارآمدی (۱۳۸۰/۶/۵)	۱	۲
		افزایش قدرت استدلال (۱۳۹۲/۶/۲۶)	۱	۲
		معلوم شدن مجهولات (۱۳۸۹/۹/۱۰)	۱	۲
		مقابله با حس انزوا (۱۳۷۷/۱/۱۲)	۱	۲
		عمق بخشی درونی (۱۳۹۴/۶/۲۵)	۱	۱
		آینده نگری (۱۳۷۱/۱۱/۱۸)	۱	۳
		کادر سازی (۱۳۹۵/۳/۳)	۲	۲
		تجدید حیات سازمان‌ها (۱۳۹۴/۶/۲۵)	۱	۳
	پیامدهای کلان	آمادگی برای پیشرفت و عدالت (۱۳۸۸/۱/۱)	۱	۲
		صدور انقلاب اسلامی (۱۳۶۸/۴/۱۹)	۱	۲
		رشد همه جانبه (۱۳۸۰/۶/۲۸)	۱	۱
		تحول‌های بزرگ اجتماعی (۱۳۹۰/۶/۲۶)	۱	۱
		جهش پیشرفت (۱۳۸۹/۶/۱۶)	۱	۲
		زنده شدن آرمان‌های مشترک اسلامی (۱۳۸۶/۹/۱۴)	۱	۲
		بی فایده شدن تهدیدات (۱۳۷۱/۸/۲۷)	۲	۲
		فتح عرصه‌ها و جهان (۱۳۹۰/۱۱/۱۹)	۱	۴
		عدم انقطاع نسلی (۱۳۹۴/۶/۲۵)	۱	۲



میزان ارتباط با سایر مضامین	تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۴	۱	الگوسازی برای دنیا (۱۳۸۰/۸/۲۰)		
۴	۳	مدیریت تجارب، راهبردی برای حاکمیت تمدنی (۱۳۹۷/۱۱/۲۲)		
۲	۱	بی‌نیازی از دیگران (۱۳۸۹/۸/۱۲)		
۳	۲	نزدیک شدن ملت‌های مسلمان (۱۳۸۶/۹/۱۴)		

شبکه مضامین مستخرج از واحدهایی معنایی مرتبط با مسئله پژوهش برای ترسیم نقشه ذهنی با استفاده از نرم‌افزار XMINDMAP برای خلاصه‌سازی و ساده‌سازی به شکل تصویری منسجم و قابل استناد ترسیم گردید.



نمودار ۱. الگوی مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

در الگوی مدیریت تجارب ارائه شده، انواع تجربه شامل تجارب فردی، سازمانی، ملی و جهانی، فرایند مدیریت تجارب شامل سبک و مستندسازی تجارب، تحلیل و بروزرسانی تجارب، تبدیل تجربیات، اشتراک‌گذاری تجارب، کاربرد تجارب و شرایط کاربرد و منابع مدیریت تجارب شامل منابع داخلی و موانع بیرونی، نتایج و پیامدها شامل نتایج کاربرد تجارب و پیامدهای کلان به‌عنوان ابعاد و مولفه‌های مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی شناسایی شد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شاهد هستیم بخش‌های مهمی از دانش سازمانی به طور ضمنی در سازمان‌ها وجود دارد و استفاده از آن سرمایه ارزشمند و راه‌گشا برای نسل‌های بعدی از وظایف اصلی و اولویت‌دار در هر سازمان به شمار می‌رود و تجربه نیز، مهم‌ترین عامل در فراگیری قابلیت‌های مدیریتی است. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد کسب قابلیت‌های مدیریتی، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می‌پذیرد و افراد با قرار گرفتن در موقعیت‌های مختلف، به توانایی‌هایی می‌رسند که به وسیله آن بر شرایط دشوار غلبه نمایند.

از سوی دیگر، با توجه به تغییرات سریع در میدان کارزار و ریسک بالای از دست دادن صاحبان دانش تجربی، اکتساب صحیح و درست دانش خیرگان و پیاده‌سازی آن با اهداف و خروجی‌های زیر در قالب یک فعالیت طرحی و مبتنی بر اصول علمی از موضوعات بسیار مهم و ضروری است. بنابراین، عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه‌های دانشی موجود در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی، به نوعی هدر دادن هزینه‌ها و نشان‌دهنده عدم بهره‌وری است. همچنین، از آنجا که دانش ناملموس و سرمایه فکری در ذهن افراد پنهان است، با خروج این افراد (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و...) عملاً این دانش نیز خارج می‌شود. در نتیجه سیستم‌های مدیریت دانش، در چنین فضایی و باهدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش موردنیاز در سازمان به وجود آمدند. براین اساس نقشه راه این پژوهش تدوین گردید.

در پاسخ به سؤالات پژوهش، انواع تجربه، فرایند مدیریت تجارب، موانع مدیریت تجارب و نتایج و پیامدهای مدیریت تجارب با ابتناء بر تحلیل مضمون انجام شده و غور در بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی تبیین شد.

### انواع تجربه از منظر امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

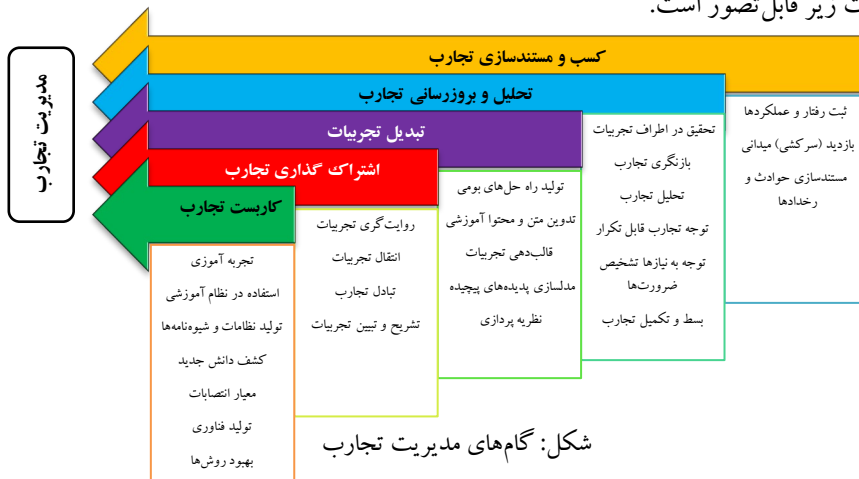
با مرور بیانات رهبر فرزانه انقلاب اسلامی، تأکید خاص ایشان را به توجه و بهره‌گیری از تجربیات انسانی در کنار سایر علوم شاهد هستیم. با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان انواع تجارب را در قالب تجربیات فردی (تجارب مدیران، فرماندهان و...)، سازمانی (تجارب سپاه،

ارتش، دولت و...، ملی (تجارب تمدنی، تاریخی، دفاع مقدس و...) و جهانی (ملت‌ها، جنگ جهانی، دنیای شرق و غرب) از حیث تجربه‌کنندگان تقسیم‌بندی نمود. همچنین اگر از نظر موضوعی به بحث تجربه وارد شویم، انواع تجارب سیاسی، نظامی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، معنوی و تاریخی را می‌توان بر شمرد. از حیث نتیجه نیز تقسیم تجارب به دودسته موفق و ناموفق در بیانات ایشان مشهود است. از منظر تکرار وقایع نیز تجارب رخدادی و تجارب متراکم از جمله انواع تجارب موجود در بیانات معظم له به شمار می‌آید.

### فرایند مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

باتوجه به اینکه انتظارات و گام‌های احصا شده از فرمایشات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در حوزه مدیریت تجارب دارای پراکندگی زمانی، مکانی و مخاطبین است، استنباط این مطلب که تمامی این مراحل و گام‌ها به صورت متوالی باید مورد توجه و رعایت قرار گیرد دشوار است. از همین رو برای نتیجه‌گیری بهتر سعی می‌شود صرفاً با ذکر یک توالی منطقی و کلی و با لحاظ کردن قابلیت رفت و برگشت بین مراحل مختلف به یک الگوی کلی در زمینه مدیریت تجارب اشاره نمود و همان گونه که در کدگذاری نیز به بازنگری تجارب یا بسط و تکمیل آنها اشاره شده این گام‌ها لزوماً پشت سرهم اجرا نمی‌شوند.

بر اساس جمع‌بندی صورت گرفته در این پژوهش، به صورت کلی، گام‌های مدیریت تجارب به صورت زیر قابل تصور است.



شکل: گام‌های مدیریت تجارب

همچنین ذکر این مطلب نیز ضروری است که در به کارگیری تجارب، مخصوصاً تجربیات غیربومی که در بستر تمدنی غیراسلامی رخ داده است، بایستی به نکاتی نیز توجه نمود تا درگیر مشکلات پیامدی آن نشد. در نگاه به تجارب بیگانگان باید تأمین نیازهای کشور مدنظر قرار گیرد؛ لذا تقلید محض از این تجارب قابل پذیرش نیست و بومی سازی الگوهای منتج از تجربیات بیگانگان ضروری است. نکته دیگر جامع‌نگری و توجه به شرایط مختلف زمانی و مکانی و دوری داشتن نگاه بخشی به تجربیات است. برای مثال توجه صرف به تجربیات موفق و غافل شدن از نکات نهفته در تجربیات ناموفق خطاست. همچنین در به کارگیری تجارب بیگانگان باید خردمندی را ضمیمه نمود تا این امر تسلط دشمنان بر فکر و عمل ما را به دنبال نداشته باشد.

#### موانع مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

از جمله مواردی که در کلام مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به عنوان عوامل مخل فرایند مدیریت تجارب یاد می‌شود، ضعف‌های داخلی و موانع خارجی است. در صورتی که فرهنگ ارائه تجارب به دیگران رایج نشود یا سازوکاری برای ثبت تجارب مورد استفاده قرار نگیرد، پدیده حافظه تاریخی ملی با مشکل مواجه خواهد شد. از طرفی عدم نشر تجارب و غفلت از توجه و به کارگیری تجارب نسل‌های قبلی، زمینه شکست مکرر را فراهم می‌آورد. همچنین برخی فرضیات ذهنی غلط مانند تعارض تجربه خبرگان و دانش نظری موجود نیز باعث بسته شدن ذهن افراد برای توجه به دانش بومی ناشی از تجارب می‌گردد.

جنبه دیگر موانع که ناشی از مکر و دشمنی بیگانگان است در سه محور اصلی شکل می‌گیرد. محور نخست فعالیت‌های دشمن علیه مدیریت صحیح تجارب، تحریف تاریخ و اشتباه نشان دادن متغیرها و مولفه‌های اثرگذار بر موفقیت یا شکست یک ملت است. محور بعدی کارشکنی دشمنان به کاهش یا قطع تعاملات بین نسل‌های یک ملت با گذشته‌اش و فاصله انداختن بین نسل جدید با تجربیات نسل گذشته است تا هزینه‌های موفقیت یا شکست آنها را بالا ببرد و آنها را از پیشرفت عقب بیندازد. مانع خارجی دیگر هم از بین بردن آثار و اسناد و حذف حافظه ملت توسط دشمنان است تا دیگر هیچ وسیله‌ای برای رجوع یک ملت به گذشته‌اش وجود نداشته باشد که در این

حالت فراموشی ابدی برای یک ملت به وجود می‌آید به نحوی که حافظه نسل جدید توسط دشمن شکل گرفته و اختیار فکر و عمل نیز متعاقباً در دست دشمنان خواهد بود.

### نتایج و پیامدهای ناشی از کاربست مدیریت تجارب از منظر امام خامنه‌ای مدظله‌العالی

در پاسخ به سؤال آخر این تحقیق باید این گونه پاسخ داد که در اثر به کارگیری صحیح تجارب، هم محصولات یا نتایج زود هنگام قابل تصور است و هم پیامدهایی که در سطح کلان یا افق بلندمدت نتیجه خواهد داد.

از جمله نتایج کاربست تجارب می‌توان به بهبودهایی در سطح افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها مانند شکل‌گیری نظامات و مدیریت بومی و قوی، کاهش اشتباهات و بهبود تصمیم‌گیری‌ها، امید به آینده و دوری از انزوا و همچنین تربیت نسل دارای آگاهی و هوشیاری و نشاط که موجب تجدید حیات سازمان‌هاست اشاره نمود.

در بعد کلان و پیامدی نیز که بیشتر در سطوح ملی یا برای آینده یک ملت متصور می‌شود، ایجاد تحولات بزرگ اجتماعی، الگوسازی و حاکمیت تمدنی، حفظ استقلال و بی‌نیازی از دیگران، عدم انقطاع نسلی، کمک به عدالت و رشد و پیشرفت همه‌جانبه و بی‌فایده شدن تهدیدات دشمنان اشاره نمود.

### مقایسه یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین

نتایج تحلیل مضمون بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی نشان داد که مدیریت تجارب دارای الگویی شامل ۴ مضمون فراگیر که عبارت‌اند از: انواع تجارب، فرایند مدیریت تجارب، موانع مدیریت تجارب و نتایج و پیامدهای ناشی از کاربست مدیریت تجارب است. با مقایسه این پژوهش با نتایج پژوهش دالکر (۲۰۲۳)؛ انواع تجارب در سطوح فردی و سازمانی با یکدیگر مطابقت دارد؛ اما در سطح گروهی در مضامین موردی توسط پژوهشگران استخراج نگردید و از طرفی مضامین تجارب ملی و تجارب بین‌المللی در مضامین مستخرج از بیانات وجود داشت که در پژوهش‌ها به عنوان، نوعی از انواع تجارب بدان اشاره نشده است؛ هر چند که برخی از پژوهش‌ها

موارد مشابهی وجود داشت که به مقوله تجارب ملی و بین‌المللی اشاراتی داشته‌اند. فرایند مدیریت تجارب مستخرج از تحلیل مضمون نیز با پژوهش‌های (Meyer & Zack, 1996)، (Bukowitz & Williams, 1999) و رولت (۲۰۰۳)، (MCELROY, 2003) و ویگک (۱۹۹۳) موارد مشابهتی وجود دارد که در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۴. مشابهت‌های فرایند مدیریت تجارب با نتایج پژوهش‌های پیشین

Salehnejad & Shadmanfar (2023)	Wiig, ) (1993)	MCELROY, ) (2003)	Rollett, ) (2003)	(Bukowitz & Williams, 1999)	(Meyer & Zack, 1996)
کسب و مستندسازی	ایجاد	یادگیری فردی و گروهی	برنامه‌ریزی	دریافت	اكتساب
تحلیل و به‌روزرسانی	منبع‌یابی	فرمول‌بندی ادعای دانش	ایجاد	استفاده	پالایش
تبدیل	تدوین	کسب اطلاعات	یکپارچگی	یادگیری	ذخیره / بازیابی
اشتراک‌گذاری	انتقال	اعتباردهی دانش	سازماندهی	مشارکت	توزیع
پشتیبانی و فرهنگ‌سازی	تبادل	یکپارچگی	انتقال	ارزیابی	ارائه
کاربست	به‌کارگیری		نگهداری	ساخت / نگهداری	
	شناخت ارزش		ارزیابی	تخلیه	

مضمون فراگیر موانع مدیریت تجارب و مضامین سازمان‌دهنده کتمان تجربه، تنافی تجربه با دانش و غفلت با نتایج مطالعه (Davali & Karimifard, 2023)، (Davali & Karimifard, 2023) و (Sohrabi et al., 2020) مطابقت دارد. مضمون فراگیر نتایج و پیامدهای مدیریت تجارب نیز با نتایج مطالعه (Parsa et al., 2023) و (KhorashadiZadeh et al., 2020) در مواردی مشابهت دارد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی

به‌منظور غنای یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی زیر ارائه می‌گردد.

■ به محققین مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود با در نظر داشتن فرایند مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، به منظور اعتباربخشی یافته‌های این پژوهش را با نگرش‌های موجود در خصوص فرایندهای مدیریت دانش شامل (Meyer & Zack, 1996)، (Bukowitz & Williams, 1999)، (MCELROY, 2003)، (Wiig, 1993) و ... مطابقت دهند.

■ به محققین مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود الگوی مدیریت تجارب مبتنی بر بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی را، با سایر الگوهای مدیریت دانش شامل شناخت‌شناسی سازمانی فان کروگ و روس، حلزونی نوناکا و تاکوچی، منطقی چو، ساختن و استفاده ویگ، اسپیس بوی سوت و ... با استفاده از روش‌های کمی، ارزیابی و اعتبارسنجی نمایند.

■ به مدیران دانشی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی پیشنهاد می‌شود بر اساس آنچه از تحلیل مضمون بیانات امام خامنه‌ای مدظله‌العالی ناظر بر اهمیت و ضرورت مدیریت تجارب استخراج گردید؛ به تبیین چستی، چرایی و چگونگی مدیریت تجارب به منظور گفتمان‌سازی در سازمان‌ها توجه گردد.

■ پیشنهاد می‌شود اهداف سازمان را به وضوح بیان کنید و آن‌ها را با الگو مدیریت تجارب هماهنگ کنید. این موضوع به اولویت‌بندی نیازهای دانشی و هدایت فرایند پیاده‌سازی الگو و فرایند بومی مدیریت تجارب کمک می‌کند.

■ پیشنهاد می‌شود پرورش فرهنگ مدیریت تجارب را همزمان با پیاده‌سازی مدیریت تجارب و فرایند بومی آن مدنظر قرار دهید. کارکنان را تشویق کنید تا دانش و تخصص خود را با ایجاد یک محیط کاری حمایتی و مشارکتی به اشتراک بگذارند. مکانیسم‌هایی مانند محفل‌های کاری، پلتفرم‌های اشتراک تجارب و جلسات منظم انتقال تجارب را اجرا کنید.

■ پیشنهاد می‌شود تجارب حیاتی سازمان خود را شناسایی کنید و کلیدی‌ترین تجارب را که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند را تعیین کنید. برای شناسایی دانش ضمنی و صریح، و اولویت بندی جذب و انتقال تجارب حیاتی سازمان، انجام ممیزی و ارزیابی تجارب ضروری است.

## References

- Abbaszadeh, M., & Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology*, 23(1), 19–34. [https://jas.ui.ac.ir/article\\_18250.html](https://jas.ui.ac.ir/article_18250.html)
- Abel, M. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 15–30.
- Afrasiabi, H., & karimi monjarmooei, yazdan. (2022). Lived Experience of People With Acquired Disabilities (A Phenomenological Study). *Socialwm*, 11(1), 18–28. <http://socialworkmag.ir/article-1-782-en.html>
- Ahmadi, M. M., Tavallaei, R., Mohtadi, M. M., & Taheri, A. (2021). Investigating the trend of “Knowledge Acquisition” developments: A Scientometric analysis of Iranian and global research. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(1), 1–49. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_206268.html?lang=en](https://jkm.ihu.ac.ir/article_206268.html?lang=en)
- Akhavan, P., & Shahabipour, A. (2016). Developing the process of acquiring and disseminating tacit knowledge and documenting experiences for organizational training and empowerment. *Technology Growth Quarterly*, 45(12), 1–10.
- Asher, D., & Popper, M. (2019). Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: the “onion” model. *The Learning Organization*, 26(3), 264–275.
- Boyatzis Richard. (1998). Transforming qualitative information : thematic analysis and code development - Plymouth University (Alma). In *Qualitative Health Research* (Vol. 10, Issue 4).
- Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *The knowledge management fieldbook*. (No Title).
- Cooke, N. J. (1999). Knowledge elicitation. *Handbook of Applied Cognition*, 479–509.
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Davali, M. M., & Karimifard, A. (2023). Identifying and prioritizing the antecedents of lack of knowledge sharing among the employees of Rafsanjan Industrial Complex. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 141–182. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_208076.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_208076.html)
- Davenport, T. H., & Probst, G. J. (2002). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. John Wiley & Sons, Inc.
- Delugach, H. S., Etzkorn, L. H., Carpenter, S., & Utley, D. (2016). A knowledge capture approach for directly acquiring team mental models. *International Journal of Human-Computer Studies*, 96, 12–21.
- Durkin, J., & Durkin, J. (1994). *Expert Systems: Design and Development* Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hayes-Roth, F., Waterman, D. A., & Lenat, D. B. (1983). *Building expert systems*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Hoseini, M. Z., Setoodehzadeh, F., & Zanganeh Baygi, M. (2023). The Experiences of Managers and Employees of the Zahedan Medical University Public Health Deputy in the Covid-19 Pandemic: A Qualitative Study. *Sjsph*, 20(4), 435–446. <http://sjsph.tums.ac.ir/article-1-6187-en.html>
- Jafari Moghadam, S. (2007). Documenting the experiences of managers (from the perspective of knowledge management). *Work and society*, 83–84(16), 50–65. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/265693>
- jamshidi aval, sedigheh, & Moafimadani, syedeh khadijeh. (2023). An Investigation into the Female Principals’ Lived Experiences Managerial Self-belief in Primary Schools: A Phenomenological Approach. *Journal of Curriculum Development and Educational Planning Research*, 13(1), 81–94. [https://jcedpr.chalous.iau.ir/article\\_702783.html](https://jcedpr.chalous.iau.ir/article_702783.html)



- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- KhorashadiZadeh, M., Mehrmanesh, H., & Fathi, Z. (2020). The Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing Using Grounded Theory. *Industrial Management Studies*, 18(59), 263–297. <https://doi.org/10.22054/jims.2021.46716.2385>
- MCELROY, M. W. (2003). THE NEW KNOWLEDGE MANAGEMENT: COMPLEXITY, LEARNING AND SUSTAINABLE INNOVATION, BUTTER WORTH-HEINEMANN, BURLINGTON.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information product. *Sloan Management Review*, 37(3), 43–59.
- Milton, N. (2005). Knowledge management for teams and projects. Chandos.
- Minofam, S. A. H., & Kivanpour, M. (2013). Providing a framework for systematic analysis and evaluation of knowledge acquisition methods in the field of expert systems with a non-agent defense approach. The 8th National Command and Control Conference of Iran (C4I), 9–14.
- Nezafati, N., Rashidi, M., & Tagvifard, M. T. (2013). Comparing knowledge extraction techniques and providing a structured methodology for documenting knowledge. *Public Administration Perspective*, 4(2), 63–86.
- Parsa, O., Askari, G., & Pazoukinejad, E. (2023). Applying mechanism design theory to implement the desired outcome of knowledge management in research organizations. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(1), 107–140. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_207921.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_207921.html)
- Qin, H., Wang, H., & Johnson, A. L. (2017). A RFBSE model for capturing engineers' useful knowledge and experience during the design process. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 44, 30–43.
- Rollett, H. (2003). Knowledge management: Processes and technologies. Springer Science & Business Media.
- Sayad Pouroli Aliyar, A., Mohammad, S., & Sadeghpour, S. (2021). Documenting the experiences of managing the Corona crisis in the financial management of technical and professional organization of West Azarbaijan province. *Administrative Studies and Researches*, 3(11), 8–14.
- Seyed Ali Khamenei. (n.d.). Statements of the Supreme Leader of the Islamic Revolution of Iran. Office of Preservation and Publication of the Works of Grand Ayatollah Khamenei. Retrieved September 21, 2023, from <https://english.khamenei.ir/>
- Shadmanfar, M. H., alipoor, mohammad hosein, & Makvandi, F. (2022). Extracting the pattern of inhibitors and facilitators of knowledge sharing using metacombination method. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(3), 111–150. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_207546.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_207546.html)
- Sohrabi, R., Asghari Sarem, A., & Ezzati Arasteh, F. (2020). An implicit knowledge codification model and identify barriers to its implementation in Hamadan Administration of Economic Affairs and Finance. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(2), 137–166. [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_205415.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_205415.html)
- Tavallaei, R. (2008). Presenting the local model of documenting the experiences of experts in the oil industry of the Islamic Republic of Iran. *Strategic studies in oil and energy industry*, 5(2), 51–78. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/558667>
- Tavallaei, R., Haghighi Boroujeni, P., & Ahmadi, M. M. (2018). Designing a Native Methodology for Experts' Organizational Knowledge Acquisition Using Semantic Cognitive Maps. *Public Administration Perspective*, 9(4), 63–88.

- Thomas, O., Pesonen, H., & Corander, J. (2020). Probabilistic elicitation of expert knowledge through assessment of computer simulations. ArXiv Preprint ArXiv:2002.10902.
- Tom Dieck, M. C., & Han, D. D. (2022). The role of immersive technology in Customer Experience Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 108–119. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1891939>
- Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2008). *INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT*, (With CD). John Wiley & Sons.
- Uit Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–110.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: How people and organizations create, Represent and Use Knowledge-Schema Press, Arlington, TX, USA*



