

**A framework for documenting, transferring and analyzing the experiences of the governors of the Islamic Republic of Iran**

**Abstract:**

A framework for documenting, transferring and analyzing the experiences of the governors of the Islamic Republic of Iran. Governors are considered as the highest representatives of the government and its most important pillar in each province, so that from all executive powers related to the executive branch (from civil and cultural affairs to security issues and maintaining order, etc.) are enjoyed in each province. These important functionalist tasks and roles, cause each of the governors to become a manager with a lot of experience and unique characteristics who, while identifying the strengths and weaknesses of the province under his management, how to deal with them. With all the events, they know well the desired and the unwanted and have the ability to make big decisions for the future of these regions and the country. Therefore, knowing the importance of this issue, this study, using library and exploratory study, has provided a realistic and objective framework for documenting and collecting the experiences of governors and also transferring them to the new generation of governors and senior executives. Therefore, at first, while providing definitions of documenting experiences and methods of doing so, a model of documenting the experiences of governors was presented by presenting indicators and by localizing it, economic, civil, cultural and Social, managerial, etc. with the help of elites and academics as well as a number of statistical community; Extracted and placed in our own tables.

**Keywords:** Documentation of experiences, governors, Islamic Republic of Iran, province, theoretical framework.

## چارچوبی برای مستندسازی، انتقال و تحلیل تجربیات استانداران جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا خواجه سروی<sup>۱</sup>  
محمد محمودی کیا<sup>۲</sup>  
عباس فرهادی<sup>۳</sup>  
سید حسین صادقی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۹  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

### چکیده:

استانداران به عنوان نمایندگان عالی دولت و مهم‌ترین رکن آن در هر استان محسوب می‌شوند به طوری که از تمام اختیارات اجرایی مربوط به قوهی مجریه (از امور عمران و آبادی، فرهنگی گرفته تا مسائل امنیتی و حفظ نظم و ...) در هر استان برخوردار هستند. این وظایف و نقش‌های کارکردگرایانه مهم، موجب می‌شود تا هر یک از استانداران، به مدیری با تجربه‌های فراوان و با ویژگی‌های منحصر به فرد مبدل شوند که ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف استان تحت مدیریت خویش، نحوه‌ی برخورد و مواجهه با تمام اتفاقات خواسته و ناخواسته را نیز به خوبی شناخته و توانایی تصمیم‌سازی کلان را نیز برای آینده‌ی این مناطق و کشور دارا شوند.

از این رو، این پژوهش با علم به اهمیت این موضوع، با بهره‌گیری از مطالعه کتابخانه‌ای و اکتشافی، چارچوبی واقع‌بینانه و عینی برای مستندسازی و جمع‌آوری تجارب استانداران و همچنین انتقال آن‌ها به نسل جدید استانداران و مدیران ارشد اجرایی کشور ارائه نموده است. لذا، در ابتدا ضمن ارائه تعاریفی از مستندسازی تجربیات و روش‌های انجام این کار، به یک مدلی از مستندسازی تجربیات استانداران با ارائه شاخص‌هایی رسیده و با بومی‌سازی آن، شاخص‌های جمع‌آوری و مستندسازی تجربیات استانداران را در مصادیق سیاسی، اقتصادی و عمرانی، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و .. با

۱ استاد تمام علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲ استادیار گروه اندیشه سیاسی در اسلام، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی، تهران، ایران

۳ دانش آموخته روابط بین الملل دانشگاه خوارزمی

۴ استادیار گروه حقوق دانشگاه زابل

کمک نخبگان و افراد دانشگاهی و همچنین تعدادی از جامعه آماری؛ استخراج کرده و در جداول مخصوص خود قرار داده‌ایم. امید است با این روش عملیاتی بتوان تجارب استانداران را در شاخص‌های به دست آمده، استخراج و جمع‌آوری کرد تا آزمون و خطاها در مدیریت استان‌ها به کمترین حد خود برسد. چنانچه گذشته، چراغ راه آینده باشد. این تحقیق، از حیث تعاریف و رویکردهای مستندسازی تجارب، کتابخانه‌ای و از حیث استخراج و اکتشاف مصادیق، اکتشافی است.

واژگان کلیدی: مستندسازی تجربیات، استانداران، جمهوری اسلامی ایران، استان، چارچوب نظری

در عصر جهانی‌شدن، یکی از مزیت‌های نسبی نهادها در حکمرانی‌های مطلوب، به میزان بهره‌مندی و دسترسی ایشان به سرمایه و دانش نهفته و اطلاعات انباشته‌شده در سازمان‌ها و محیط‌های حکمرانی بازمی‌گردد. دانش در دنیای پیشرفته امروز به سرعت، به مزیت نسبی در رقابت سازمان‌ها و همچنین نهادهای حکومتی تبدیل شده است. روند اوج یافتن نقش دانش، نوآوری و فناوری‌های نوین در ایجاد مزیت‌های راهبردی و اهمیت یافتن ارزش منابع دانش در اداره سازمان‌ها موجب شده است تا مقوله‌ی مدیریت دانش در قلب سیاست‌های راهبردی سازمان‌ها جای گیرد. بر این اساس، توجه ویژه به مدیریت دانش از جهت تحقق اهداف سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

امروزه برای بقا و عملکرد شایسته سازمان‌ها، عبرت از گذشته و آگاهی از اشتباه و رموز موفقیت ضروری است. سازمان‌ها مجبور به یادگیری از تجربه‌های خود و دیگر سازمان‌ها می‌باشند. با مستندسازی تجربه‌ها، امکان افزایش دانش و یادگیری سازمانی فراهم می‌شود و با به‌کارگیری تجربه‌های مرتبط با کسب و کار، عملکرد سازمانی افزایش پیدا می‌کند. بدین منظور جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده‌ی مؤثر از تجربه‌های سازمانی، نیاز به نظام و ساختار مناسب ضروری می‌باشد.

به طور کلی تجربیات به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند و شاید بتوان گفت که عمده‌ترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات را در یادگیری از تجربیات گذشته دانست. انسان‌های یادگیرنده‌ی امروز از مجموعه‌ی تجربیات و علوم و تمدن‌های گذشتگان بهره می‌گیرند تا از سطح بالاتری از تجربیات و علوم برخوردار شوند، فراتر از گذشتگان خود بیندیشند و همیشه به دنبال تغییر، اصلاح و تکامل افکار و رفتار خود باشند. اهمیت این موضوع به حدی است که بسیاری از پژوهش‌گران و دانشمندان، یادگیری از طریق تجربه را مورد تأکید قرار داده‌اند. با طراحی ساختار مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، بستری برای فرآیندهای ثبت، ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربه‌ها به عنوان سرمایه‌ی ملی فراهم می‌شود.

مبنای فکری آموزش مدیریت در حین خدمت آن است که حوادث و رویدادهای مختلف، درس‌های متفاوتی به مدیران می‌دهند. در واقع، منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف، مسئولیت‌ها و چالش‌های شغل است. هرگاه مأموریت جدیدی به مدیر واگذار شود، این مأموریت شرایط آموزش مهارت جدید را برای مدیر فراهم می‌کند و سپس این آموزش یک تجربه‌ی سازنده برای مدیر به ارمغان می‌آورد. مطالبی از قبیل: مفهوم تجربه و معنی مستندسازی چیست؟ چه تجربیاتی ارزش مستندسازی دارند؟ چه چیز باید مستند شود؟

با توجه به این مقدمه، و نیز با عنایت به دانش انباشته‌شده مدیران ارشد اجرایی کشور در نحوه مواجهه و مدیریت کارآمد مسائل و چالش‌های عملی در حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، امنیتی، اقتصادی و فرهنگی، این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی توصیفی با تعیین شاخص‌های کاملاً عملیاتی برای مستندسازی تجربیات استانداران جمهوری اسلامی، به عنوان نمایندگان عالی دولت در

استان‌ها، و ارائه‌ی الگویی کاربردی جهت انتقال این تجربیات و دانش سازمانی به مدیران (استانداران) کنونی و آینده‌ی استان‌ها انجام پذیرفته است.

اهمیت این پژوهش از دو حیث قابل بررسی است؛ نخست، با عنایت به این که جمهوری اسلامی ایران با طرح الگوهای آرمانی نوین در عرصه‌ی حکومت‌داری و سیاست، مخالفت و معاضدت خود را با سایر شیوه‌های غربی حکومت‌داری ابراز کرده و با وارد کردن ارزش‌های دینی و مذهبی به عرصه‌ی سیاست و لزوم رعایت اخلاق و عدالت در عرصه‌های سیاسی و توجه به رشد و تعالی معنوی انسان در یک کشور اسلامی هم‌چون ایران، به تبع می‌بایستی شیوه‌های مدیریتی جدیدی را ابداع، پایه‌ریزی و بعضاً پرورش دهد. این مهم نیز بنا به اختلافات و درگیری‌های داخلی و خارجی دشمنان انقلاب با نظام، آن‌طور که می‌بایستی شکل علمی و تئوریک به خود نپذیرفته و هر چه که بوده با تجربه، عمل و برخورد با مسائل پدید آمده است. در این میان، چون استانداران مسئول برقراری نظم، امنیت و آبادانی در استان خود هستند، لذا، تمام تجربیات عمل‌گرایانه را در برخورد با تمام حوادث سیاسی، فرهنگی، امنیتی و ... در حوزه‌ی یک استان را در خود جمع کرده و حال که ما به دنبال پرورش یک مدلی از حکمرانی مطلوب متناسب با الگوهای اسلامی - ایرانی پیشرفت و درصدد توسعه‌ی متوازن مناطق کشور هستیم، جمع‌آوری و مستندسازی تجربیات و اندوخته‌های کاری و سازمانی آن‌ها، بیش از پیش اهمیت و ضرورت می‌یابد. به بیانی دیگر، با توجه به بی‌بدیل بودن شیوه‌ی مدیریت کشور نسبت به سایر مناطق دنیا، تجربیات استانداران به صورت یک‌جا می‌تواند در حل بسیاری از مشکلات به ما کمک نماید که این پژوهش به دنبال به دست دادن یک چارچوبی برای انجام این کار می‌باشد.

وجه دوم اهمیت و ضرورت اجرای این پژوهش به روش سیاست‌ورزی داخلی بازمی‌گردد؛ از این منظر، با عنایت به وضعیت سیاست‌زدگی حاکم بر فضای نخبگانی کشور و وجود نوعی سیاست‌پردکنندگی مدیران ارشد در آموشد دولت‌ها، موجب می‌شود تا شاهد کنارگذاری حجم قابل توجهی از مدیران یک دولت در هنگامه تغییر دولت جدید بدون توجه به اصول کارآمدی و تخصص، و یا حداقل بدون توجه به انتقال دانش اندوخته و تجربیات مدیران پیشین به مدیران جدید باشیم و این مسئله را می‌توان به مثابه یک آسیب قابل توجه برای نظام مدیریتی کشور تلقی کرد چراکه بدون احصاء و مستندسازی تجربیات مدیران پیشین در نحوه مواجهه با چالش‌ها، بحران‌ها و نحوه فائق آمدن بر مسائل استانی، عرصه به مدیری جدید واگذار می‌شود و مجدداً مدیریت کلان استان‌ها، عرصه آزمون و خطا می‌شود که این موضوع می‌تواند به افزایش هزینه مدیریت کشور منجر شود. لذا، این مسئله مهم به نظر می‌رسد که آموخته‌های مدیران ارشد استانی به صورت نظام‌مند به مدیران جدید و نسل‌های آتی از مدیران ارشد اجرایی کشور منتقل شود. بر این اساس، پیاده‌سازی چارچوبی برای مستندسازی و انتقال تجربیات مدیران ارشد اجرایی در استان‌ها، می‌تواند قدم مؤثری برای بهینه‌سازی فرایند مدیریت کشور به شمار آید.

لذا سوال اصلی این پژوهش می‌تواند این گونه طراحی گردد که: به چه شاخص‌هایی می‌توان تجربیات استانداران جمهوری اسلامی را مستند سازی و تحلیل کرد؟

لذا، این پژوهش درصدد ارائه یک چارچوب نظری و یافتن شاخص‌هایی برای مستندسازی تجربیات استانداران و انتقال آن‌ها به نسل‌های بعدی از مدیریت اجرایی کلان در سطح استان‌ها است. مفروض این پژوهش بدین صورت ابراز می‌شود که هر یک از مدیران ارشد اجرایی کشور همچون استانداران به علت مواجهه عملی با بحران‌ها، چالش‌ها و مسائل عمده در عرصه مدیریت استانی، دربردارنده مجموعه ارزشمندی از دانش مدیریتی هستند که مستندسازی این تجربیات در قالب یک رویکرد نظری مسنجم و عملگرایانه، می‌تواند ظرفیت قابل‌توجهی از دانش اجرایی را برای نسل‌های آتی مدیران ارشد کشور فراهم آورد و در صورت عدم توجه به این ذخائر و دانش انباشتی سرمایه انسانی مجرب، مدیریت کلان کشور عرصه آزمودن آزموده‌ها شده و لاجرم به افزایش هزینه مدیریت کشور منجر می‌شود.

#### ۱- مستندسازی تجارب؛ پردازش مفهوم، روش، رویکرد و ساختار

مستندسازی ابزاری است که امکان استفاده و به‌کارگیری تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه‌ی سازمانی فراهم می‌سازد. مستندسازی به عنوان کلید مدیریت دانش محسوب می‌گردد و شامل فرآیند شناسایی، گردآوری و در دسترس عموم قراردادن سوابق یا اسناد موجود از قبیل مکاتبات، نسخه‌های الکترونیکی، تصاویر و ... می‌باشد که دارای ارزش تاریخی نیز هستند. از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان که دربرگیرنده‌ی دانش است، ارزش مستندسازی دارد. از این نظر، فرآیند مستندسازی شامل ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام شده نخواهد بود، اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده، بستری برای ارزیابی اقدامات فراهم خواهد شد (تولایی، ۱۳۸۹: ۲۵۱).

با ثبت تحلیلی و علمی تجربه‌ها، موفقیت‌ها، چالش‌ها و یافته‌های پروژه‌ها و به عبارت بهتر مستندسازی تجربه‌ها ضمن فراهم کردن زمینه‌ی گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های آینده‌ی کارکنان و مدیران، خلق نظریه‌های بومی که از اهمیت بالایی در تئوری مدیریت برخوردار است، فراهم می‌شود؛ علاوه بر این، از طریق مستندسازی تجربه‌ها، امکان تحلیل و ارزیابی علمی روش‌های اجرایی، تصمیمات و اقدامات انجام شده به وجود می‌آید و با ارزیابی صحیح، امکان ارائه‌ی روش‌های بهبود مدیریت فراهم خواهد آمد. از سوی دیگر، با توجه به رشد روزافزون علم و فناوری و نیز تحولات شگرف و سریع در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمان‌های پیش‌رو نیازمند به روش‌های نوین مدیریتی در بستر علوم و فنون جدید هستند و در عصر حاضر ثبت اطلاعات و ایجاد بانک‌های دانش و راه‌اندازی نرم‌افزارهای مدیریت دانش با استفاده از فناوری‌های جدید به سهولت امکان‌پذیر است.

بر اساس یک تعریف، تجربه عبارت از «بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌هاست. در تئوری پرداز، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌شود» (داوری، ۱۳۷۸: ۱۵). بر طبق تعریفی دیگر، تجربه عبارت است از «تأثیرگذاری بر قضاوت و احساس از طریق هر نوع حادثه یا رویداد، خواه فرد شاهد آن باشد، خواه

در آن مشارکت کند، تأثیرپذیری شخصی و مستقیم در برابر هم و توصیف مطلبی یا موضوعی، آشنایی شخصی، لذت یا رنج واقعی» (Shak, 2002).

بر این اساس، با بررسی مزایای مستندسازی از جمله: انتقال تجارب مدیران قبلی به مدیران جدید، کاستن از هزینه‌های آزمون و خطای مجدد مدیران و متخصصان در پروژه‌های مشابه، حفظ و انتقال تجربیات عینی و ایجاد بستر مناسب برای تحلیل و نقد و ارزیابی و از سوی دیگر سهولت انجام مستندسازی و ثبت دانش سازمانی با استفاده از فناوری‌های روز دنیا و تحلیل هزینه و فایده‌ی انجام کار، اهمیت مدیریت دانش سازمانی آن بیش از پیش نمایان می‌شود.

#### ۱-۱- تعاریف مستندسازی تجربیات

بررسی تئوری‌های سازمان و مدیریت نشان می‌دهد که نظریه‌پردازان مکاتب مختلف برای تجربه سازمانی و مستندسازی آن ارزش زیادی قائل بوده‌اند که این موضوع در بین صاحب‌نظران مکتب کلاسیک از اهمیت خاصی برخوردار بوده است؛ به طوری که یکی از جریان‌های اصلی آن، یعنی مدیریت علمی، مدافع سرسخت تجربه بود. مشهورترین تجربه آغازین تیلور با جابه‌جایی مواد در کارخانه ذوب آهن سر و کار داشت که به وسیله بیل انجام شد و به نتایج مثبتی هم رسید (لاک و لاتم<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶ به نقل از الهی و همکاران، ۱۳۸۳؛ ۲۵). حرکت سنجی، از تجربیات دیگر تیلور بود که بر سر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت داشت.

جریان دوم مکتب کلاسیک، یعنی «اصول علم اداره» نیز مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. فایول<sup>۶</sup> بنیان‌گذار این مکتب در سال ۱۹۱۶ میلادی، پس از سال‌ها کار و کسب تجربه در صنایع فرانسه، کتاب مدیریت عمومی و صنعتی را منتشر کرد و در آن دیدگاه‌های خود را در مورد مدیریت مناسب سازمان و افراد آن بیان کرد. بررسی این جریان نشان می‌دهد که فایول و پیروانش از مهندسان و مدیرانی بودند که سال‌ها در صنایع مختلف کسب تجربه کرده بودند، به همین دلیل به نظریه‌های این جریان، نظریه‌های فرآیندی مدیریت هم گفته می‌شود (شرمه‌ورن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶، به نقل از الهی و همکاران، ۱۳۸۳؛ ۲۵).

بررسی نظریه بوروکراسی هم نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های اصلی و مهم بوروکراسی، مستندسازی است. به عبارت دیگر، بر طبق نظریه بوروکراسی قواعد و رویه‌های رسمی، دستورالعمل‌های مکتوب که رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کردند، باید مستند باشد و به طور مکتوب نگهداری شود (دفت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸، به نقل از الهی و همکاران، ۱۳۸۳؛ ۲۶).

پیرسی، کالکا و کاتسکیس<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) نیز مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین تجربه (به عنوان نوعی از دانش) و عملکرد سازمان انجام دادند که اثر مثبت تجربه را بر بازدهی سرمایه‌گذاری، سهم بازار و رشد

<sup>5</sup> Lock & Latham

<sup>6</sup> Fayol

<sup>7</sup> Schermerhorn

<sup>8</sup> Daft

<sup>9</sup> Piercy, Kaleka & Katsikeas

فروش تأیید کرد (قلیچ‌لی، ۱۳۸۸؛ ۲۶). داوِنپورت (۱۹۹۹) معتقد است، مستندسازی تجربیات فرصت واقعی برای کسب دانش در مورد چگونگی انجام کار فراهم می‌کند. در مستندسازی تجربه، تجربه از بافت خود (ساختار شکنی) جدا می‌شود و شیوه‌ها و عبرت‌ها فرموله می‌شود تا در زمینه‌های دیگر این شیوه‌ها و درس‌ها در یادگیری جدید و فرآیند تغییر (بازسازی) شکل بگیرد (بولیگر و اسپریچر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱).

تولایی (۱۳۸۷) معتقد است 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.

انوری رستمی و شهابی (۱۳۸۸) بر این باورند نظام مستندسازی تجربیات به دنبال استفاده از مضامین و نتایج وقایع و رویدادهای گذشته برای کسب مزیت در فعالیت‌ها و اقدامات آتی می‌باشد. مستندسازی تجربه، به لحاظ تأثیر آن در یادگیری سازمانی، امکان کارایی هر چه بیشتر سازمان و خلق ایده‌های نوین را بر پایه تجربیات پیشین فراهم می‌سازد. مستندسازی تجربیات اجرایی حتی اگر نتواند همه ظرافت‌های دانش ضمنی را منعکس کند، در جلوگیری از «خروج دانش به دنبال خروج کارکنان» سودمند است.

#### ۲-۱- معیارها و روش‌ها

بی‌تردید آغاز فرآیند مستندسازی تجربه، با تعریف هدفی روشن امکان‌پذیر بوده و با انتخاب روشی که دارای قابلیت انعطاف، ساختار مناسب، موجز، مجذوب‌کننده‌ی مخاطب باشد و در نهایت دربردارنده‌ی حرف تازه‌ای برای گفتن باشد، عملیاتی می‌شود. بر این اساس، مستندات می‌بایستی چنان گردآوری و تدوین شوند که هر فردی بدون هرگونه ارتباط قبلی با کار مورد نظر بتواند موارد ذیل را درک کند:

- ماهیت، زمان‌بندی اجرا و فرآیندهای قبل، حین و پس از اجرا را با رعایت استانداردها و الزامات قانونی و مقررات مربوط؛

- نتایج حاصل از اجزای روش‌ها و شواهد و نتایج کسب شده؛

- نکات کلیدی مشخص شده در جریان انجام امور و نتیجه‌گیری‌های مربوطه؛

- تجارب مدیریتی کسب شده در حوزه‌های استاندارد پروژه؛

نخستین قدم در فرآیند مستندسازی تجربه‌های خود و دیگران، شناخت نوع و ماهیت تجربه و سپس ثبت آن است. قدم دوم، ارزیابی ضمن عمل و پس از عمل و کسب تجربه به طور ذهنی و سپس ارزیابی مجدد پس از ثبت و مستندسازی است. قدم سوم، انتشار و در اختیار قراردادن تجربه‌های به دست آمده به دیگران است. البته دیگران نیز به این ترتیب قادر به ارزیابی تجربه خواهند بود. هم-چنین یکی از شیوه‌های ایجاد نظریه‌پردازی مدیریت بومی و اقتضایی، بهره‌برداری از تجربه‌های بومی

<sup>10</sup> Bolliger & Sprecher



ایجاد شده با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اقلیمی است که از طریق نظام مستندسازی تجربه‌ها قابل حصول است.

این فرآیند با طی مراحل ذیل قابل دست‌یابی است:

۱- مرحله شناخت:

۱-۱- تشکیل تیم راهبری مدیریت دانش (KMT):

۱-۲- شکل‌دهی بانک اطلاعاتی خبرگان و صاحب‌نظران؛

۱-۳- شناخت و مدل‌سازی حوزه‌های دانشی؛

۱-۴- طراحی پرسشنامه‌های ساختار یافته و نیمه ساختار یافته در حوزه‌های مختلف دانشی؛

۱-۵- برنامه‌ی زمان‌بندی پرسشگری و تخصیص خبرگان به کلاس‌های دانشی؛

۲- آموزش:

۲-۱- تبیین اهمیت اجرای طرح در باور خبرگان مورد مطالعه آید؛

۲-۲- آموزش مصاحبه‌کنندگان و ویرایش‌کنندگان دانش؛

۳- مرحله اکتساب دانش:

۳-۱- برقراری ارتباط؛

۳-۲- انجام مصاحبه و پیاده‌سازی؛

۳-۳- دسته‌بندی در فرم‌های استاندارد گزاره دانشی؛

۴- مرحله ویرایش دانش:

در انتهای این مرحله، دانش‌های استخراج شده در قالب بسته‌ی دانشی قابلیت وارد شدن به پایگاه‌های دانش را پیدا می‌کند. مرحله‌ی ویرایش دانش شامل دو بخش ذیل است:

۴-۱- کددهی دانش‌ها (تهیه‌ی دفترچه‌ی دانشی اولیه)؛

۴-۲- ویرایش دفترچه‌های اولیه توسط مدیران؛

۴-۳- قالب‌دهی دانش‌ها؛

۵- طراحی بانک دانش و بسته‌سازی الکترونیکی از دانش. این مرحله شامل مراحل ذیل می‌باشد:

۵-۱- طراحی و پیاده‌سازی سیستم؛

۵-۲- ورود اطلاعات و بسته‌سازی الکترونیکی از دانش (کاملی، ۱۳۸۷: ۶۴-۸۱)، (تولایی،

۱۳۸۷).

### ۱-۳- رویکردهای مستندسازی تجارب سازمانی

هر چند می‌توان از دیدگاه‌های مختلف، رویکردهای متفاوتی را برای مستندسازی تجارب پیشنهاد داد، اما روش‌های ذیل، به عنوان مهم‌ترین رویکردهای مستندسازی تجارب می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند:

۱-۳-۱- روش فرد محور

در روش فرد محور، موضوع تمرکز، تجارب فردی یک مدیر یا متخصص است. در این شیوه، به جای تمرکز بر استخراج تجارب فرد با توجه به محورهای موضوعی مشخص، از آنجا که فرد مورد نظر دارای مجموعه‌ای از تجارب ارزشمند است، روال کسب و مستندسازی تجربه را، روند تجارب کاری فرد مورد نظر تعیین می‌کند. روش فرد محور، اغلب برای کسب و مستندسازی لایه‌های ارشد مدیریتی کاربرد دارد (جعفری، ۱۳۸۳).

### ۲-۳-۱- روش موضوع محور

در روش موضوع محور، برخلاف روش فرد محور، پرسش‌های مشخصی در زمینه‌های موضوعی مشخص در اختیار تیم مستندساز قرار دارد که روال مستندسازی تجارب را تعیین خواهد کرد. در این شیوه، فرد باید با استفاده از تجارب خود در حوزه‌ای خاص، اندوخته‌های تجربی خود را در آن موضوع ارائه نماید. این شیوه اغلب در مورد کسب و مستندسازی تجارب کارشناسی و لایه‌های میانی مدیریت کاربرد دارد.

### ۳-۳-۱- روش ترکیبی

گاهی، موضوع مستندسازی، کسب و مستندسازی تجارب گروهی از مدیران و یا متخصصان و در مورد موضوعات مختلف می‌باشد. در صورتی که در گروه افرادی که تجارب آن‌ها باید مستند شوند، افرادی در لایه‌های ارشد مدیریتی قرار داشته باشند و تعدادی یا کل افراد مورد نظر، دارای مجموعه‌ای از تجارب متعدد ارزشمند باشند، می‌توان از شیوه ترکیبی استفاده کرد. در این شیوه، هر چند موضوعات متفاوت و مشخص برای کسب و مستندسازی تجارب از پیش برنامه‌ریزی شده است، اما تیم مستندساز در مورد افراد کلیدی روال فرد محور را با تمرکز بر موضوعات از پیش تعیین شده در پیش خواهد گرفت. در این شیوه، مسیر حرکت مستندسازی را روند توسعه تجارب فرد تعیین می‌کند و تیم مستندساز در موارد موضوعات از پیش تعیین شده، به کسب تجارب عمق می‌بخشد (متولیان، ۱۳۹۱).

### ۲- شاخص‌های مستندسازی تجارب استانداران جمهوری اسلامی

از آنجا که استانداران نماینده عالی دولت و رئیس‌جمهور در یک استان محسوب می‌شوند، لذا وظایف فراوانی را نیز بر عهده دارند؛ وظایف مختلفی در حوزه‌های سیاسی - امنیتی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، مدیریتی و .. همگی در شمول وظایف استانداران می‌باشد که همین مسئله موجب می‌شود تا استانداران به مرکز تصمیم‌گیری کلان در هر استان تبدیل شوند. این ویژگی باعث می‌شود تا استانداران در طول دوره مدیریتی خود با مسائل و چالش‌های متعددی روبرو شوند که به یک معنا با چالش‌های مدیریت یک کشور در ابعاد کوچک‌تر مواجه هستند؛ لذا این تجربیات عملی به تولید و انباشت دانش مدیریتی فوق‌العاده‌ای در بدنه مدیریت کلان استان‌ها منجر می‌شود که در صورت مستندسازی این دانش می‌تواند مبنای مناسبی برای تداوم مسیر مدیریت در عرصه ملی و استانی تلقی شود.

از این رو، در این پژوهش چنانچه تشریح کردیم به دنبال ارائه چارچوبی کلی برای مستندسازی و جمع‌آوری و در نهایت تحلیل تجربیات استانداران جمهوری اسلامی ایران هستیم که در این مدل کلی، مهم‌ترین شاخص‌های تدوین شده برای استخراج تجربیات استانداران را با کمک نخبگان علمی و ابزاری و همچنین برخی سازمان‌ها و مجامع درگیر با امور استانداران تدوین کرده‌ایم که در نوع خود بی‌بدیل می‌باشد و نوآوری محسوب می‌شود.

طبعاً هر استان به واسطه متغیرهای مختلفی همچون جمعیت، جغرافیا، مذهب، کیفیت همسایگان، ظرفیت تولیدی و توان اقتصادی، و ... مختصات متفاوتی با دیگر استان‌ها پیدا می‌کند که موجب می‌شود تا هر استان با مسائل منحصر بفردی مواجه شود. لذا، در حوزه بررسی مسائل و چالش‌های استان‌ها علاوه بر وجود یک سری مسائل مشترک در سطح ملی و یا بین استانی، شاهد وجود مسائلی بومی و مختص به هر یک از استان‌ها می‌باشیم که عرصه مدیریت را با دیگر مناطق جغرافیایی تمیز می‌بخشد. برای این منظور، نگارندگان با تقسیم‌بندی نواحی جغرافیایی کشور به سه گروه استان‌های مرزی، پایتخت و سایر به ارائه شاخص‌هایی در بخش‌های مختلف سیاسی، امنیتی، اقتصادی و عمرانی، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی به شرح ذیل اقدام نموده‌اند و تجربیات استانداران بر اساس این شاخص‌ها مستندسازی شده است. این شاخص‌ها عبارتند از:

ردیف	شاخص خرد	شاخص کلان	حوزه تخصصی
۱	میزان شناخت از بافت انسانی جامعه، ارزش‌ها و هنجارهای بومی	استان‌شناسی	شاخصه‌های عمومی استان
۲	میزان شناخت از شرایط طبیعی استان از منابع، معادن و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل آن		
۳	میزان شناخت از روحیات و اخلاق سیاسی و اجتماعی و فرهنگی مردم استان و الزامات تعامل با آن‌ها		
۴	میزان شناخت از افراد و نهادهای ذی‌نفوذ و مؤثر بر تصمیم‌گیری‌ها استانی و نحوه تعامل با آن‌ها		
۱	نظارت بر صحت و دقت انتخابات و پیگیری تخلفات	انتخابات	امور سیاسی استان
۲	تأمین امنیت انتخابات		
۱	اقدامات در زمینه تقسیمات کشوری در استان	تقسیمات کشوری	
۱	ارتقاء مشارکت عمومی و زمینه‌سازی برای تأسیس و توسعه احزاب و تشکل‌های فرهنگی، اجتماعی،	احزاب و تشکل‌های	

	سیاسی و تخصصی	سیاسی	
۲	نظارت بر فعالیت احزاب و تشکل‌های سیاسی		
۱	شناخت ابعاد فرهنگی استان‌ها، پیروان مذاهب، فرقه‌ها و اقلیت‌های دینی و مذهبی، اقوام و عشایر و رسیدگی به مشکلات آن‌ها	اقوام، فرق و مذاهب	
۲	نظارت بر فعالیت سیاسی فرقه‌های مذهبی، اجتماعی و فرهنگی و بکارگیری آن‌ها در مدیریت استان		
۳	رصد ایجاد و فعالیت فرق ضاله و عرفان‌های نوظهور		
۱	هدایت برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی استان با تأکید بر نیازمندی‌ها، استعدادها و اولویت‌های توسعه منطقه‌ای (با توجه به اولویت‌های اقتصادی، صنعتی و کشاورزی و ... هر استان مورد نظر)	برنامه‌ریزی و بودجه محلی	امور اقتصادی
۲	اتخاذ تدابیر لازم برای تحقق درآمدهای عمومی و اختصاصی دولت در استان و نظارت بر مصرف اعتبارات و بودجه استان و حرکت در چارچوب برنامه توسعه کشور		
۱	اقدام پایدار در جهت کسب منابع جدید درآمدی در محدوده استان متناسب با پتانسیل‌های استان و برنامه توسعه	درآمدی و سرمایه‌گذاری محلی	
۲	سوق دادن سرمایه‌گذاران به سمت فعالیتهای تولیدی و عمرانی در استان		
۱	هدایت و هماهنگی فعالیت بانک‌ها و تعیین اولویت در اعطای تسهیلات در راستای اولویت‌های اقتصادی استان	تصمیمات کلان اقتصادی ملی	
۲	اجرا و پیاده‌سازی تصمیمات کلان اقتصادی در استان نظیر اقتصاد مقاومتی، هدفمندسازی یارانه‌ها، کاهش سود بانکی و طرح سهام عدالت		
۱	نظارت بر مسائل رفاهی کارکنان دولت و هماهنگ نمودن امور رفاهی آنان	رفاه و پشتیبانی	
۱	هدایت و هماهنگی اقدامات مربوط به پیشگیری و جلوگیری از منکرات و مفساد اجتماعی	مشکلات اجتماعی	امور اجتماعی

		اهم فعالیت‌ها در زمینه‌های عدالت اجتماعی و فقرزدایی	۲
		بررسی و تصویب سند توسعه اشتغال استان	۳
		اقدامات برای توسعه مشارکت زنان و جوانان در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۴
	امور بانوان	ایجاد زمینه، هماهنگی و نظارت بر کرامت بانوان و همچنین رشد و ارتقاء فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بانوان	۱
امور فرهنگی	آموزش و پرورش و آموزش عالی	ایجاد اشتغال برای دانش‌آموختگان دانشگاهی و ارتباط صنعت با دانشگاه و ارتباط با دانشجویان و دانشگاه و بسترسازی برای ارتقای آموزش و پژوهش	۱
	مطبوعات و رسانه‌های مکتوب و غیر مکتوب	شیوه‌های نظارت بر مطبوعات محلی استانی و ساماندهی آن‌ها و تجارب شما از تعامل با رسانه در جهت حل مشکلات	۱
امنیتی و انتظامی	امور امنیتی	پیش‌بینی و پیشگیری معضلات امنیتی استان و تدوین اولویت‌های و سیاست‌های امنیتی در این زمینه و نظارت بر عملکرد اقدامات امنیتی	۱
		هماهنگی در حفظ آمادگی ارگان‌های امنیتی و تعیین حدود وظایف و اختیارات امنیتی	۲
		فراهم آوردن موجبات اجرای سیاست‌های عام امنیتی و انتظامی، مصوبات مراجع قانونی، دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌های امنیتی	۳
	امور انتظامی	برنامه‌ریزی، هدایت و ایجاد هماهنگی‌های لازم در خصوص مبارزه با مواد مخدر، قاچاق سلاح و مواد منفجره، کالا و ارز	۱
	امور اتباع و مهاجرین خارجی	نظارت و هدایت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مربوط به اتباع نظیر تردد، اقامت، تابعیت و استملاک	۱
زیست محیطی	حراست از منابع طبیعی	نظارت بر حفظ و حراست از منابع طبیعی و محیط‌زیست و استفاده بهینه از آن	۱
	بحران‌های	اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی لازم به منظور	۲

	پیشگیری، کنترل و مهار بحران‌های ناشی از حوادث و بلایای طبیعی از قبیل سیل، زلزله	طبیعی	
۱	نظارت و مراقبت بر حسن اجرای عملیات در حال اجرای عمرانی (ملی، استانی)	فعالیت و برنامه عمرانی	امور عمرانی
۲	تجربیات در زمینه امکان‌سنجی، قیمت تمام شده پروژه و نحوه تأمین منابع پروژه		
۳	تجربیات در زمینه پروژه‌های عمرانی نمایشی ناکارآمد یا نیمه تمام یا متوقف		
۱	برنامه‌ریزی حمل و نقل و اصلاح ساختارها و رفتارها	حمل و نقل و هماهنگی ترافیک شهرهای کشور	
۱	تشکیل و هدایت شوراهای تحت حوزه مسئولیت استاندار و نظارت بر عملکرد آن‌ها	امور شوراها و شهرداری‌ها	
۱	ارتباط استانداران با مراکز فرهنگی سیاسی و اقتصادی کشورهای دیگر	روابط بین‌الملل	امور بین‌الملل
۲	برقراری ارتباط رسمی و اداری با نمایندگان سیاسی و کنسولی مستقر در استان		
۱	انجام مراسم تشریفات (استقبال، پذیرایی و مشایعت) از مقامات عالی‌رتبه داخلی و خارجی	سفرهای خارجی و مقامات و تشریفات	
۱	مطالعه و بررسی توسعه منابع انسانی و امور اداری و استخدامی در استان	منابع امور انسانی	منابع انسانی
۲	معیارهای مورد نظر در خصوص پیشنهاد و نصب و عزل فرمانداران و بخشداران		
۳	معیارها در زمینه نصب مدیران کل، مدیران پروژه‌های ملی، بالاترین مقام نهادها، فرماندهان نواحی و مناطق نیروهای انتظامی و مدیران صداوسیما		
۱	با توجه به شرایط خاص استان خود، در زمینه تقسیم کار و تعیین حدود وظایف و اختیارات هر یک از ارگان‌ها و نهادها در استان	سازماندهی	

۱	نظارت و بازرسی از کلیه ارگان‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند و مراقبت در رفتار و اعمال کلیه کارکنان	کنترل	
۲	ارزشیابی عملکرد مدیران		
۱	هدایت و تعامل اثربخش با مدیران و کارکنان تحت امر	رهبری	
۲	اقدامات در زمینه هدایت و نفوذ استاندار در میان مردم استان		
۱	تقدیم گزارش تغییرات و اوضاع اقتصادی و اجتماعی و امنیت، و آمار مربوط به قلمرو مأموریت خود به مرکز	مدیریت تغییر	
۲	تجارب استاندار در زمینه اقناع مردم و مدیریت مقاومت‌های مردم استان در مقابل توسعه و تغییر		
۱	حذف کنترل‌های غیر لازم و ریسک‌پذیری خلاق در اداره امور استان و مقابله با محدودیت‌های قانون ناکارآمد	مدیریت ریسک	
۱	ایجاد هماهنگی با شورای امنیت کشور	هماهنگی	
۲	هماهنگی و همکاری استانداری با مرکز و اتخاذ تدابیری برای تسریع این فرایند		
۳	ایجاد زمینه همکاری و هماهنگی بین فعالیت‌های دستگاه‌های دولتی، سازمان‌های محلی، نهادهای انقلاب اسلامی خارج از شمول قوه مجریه، شوراهای محلی		
۱	پیشگیری و مقابله با مشکلات مرزی	امور مرزی	استان های مرزی
۲	نظارت، هماهنگی و هدایت امور مربوط به صادرات غیرنفتی، مبادلات مرزی و ایجاد مناطق آزاد و ویژه		
۳	بررسی و تعیین مناطق ممنوع و محدود برای اسکان و تردد و تعیین گذرهای مرزی مجاز		
۴	بررسی و ارائه پیشنهاد ایجاد مرزهای رسمی (زمینی، هوایی، دریایی) استان به وزارت کشور		
۵	بررسی زمینه‌های مشترک همکاری با استان‌های کشورهای همجوار و انعقاد یادداشت تفاهم همکاری		

	محلی		
۶	تأسیس و راه‌اندازی بازارچه‌های مرزی		
۷	تعاملات فرهنگی و اجتماعی در مرزهای استان با کشورهای همسایه		
۱	بازرسی سازمان‌ها و ادارات دولتی مرکزی	امور پایتخت	پایتخت سیاسی و اقتصادی
۲	نظارت و مراقبت کامل در برنامه‌های صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران		
۳	حفظ نظم و امنیت و رفاه مردم و آرامش عمومی با توجه به تمرکز جمعیت در تهران		
۴	جمع‌بندی و بررسی اخبار و گزارشات و تجزیه و تحلیل‌های مربوط به امور حساس امنیتی، سیاسی و اجتماعی		
۵	حفظ امنیت نهادهای حاکمیتی پایتخت شامل مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان و ...		
۶	همکاری با سایر نهادهای حاکمیتی همچون سپاه و ارتش و نیرو انتظامی، قوه قضائیه، نهادهایی همچون بنیاد مستضعفان، خاتم الانبیاء و ...		

### نتیجه‌گیری

جمهوری اسلامی در طی چهار دهه از عمر خود، مدیران زیادی به خود دیده که تعهد کاری و اعتقادی عده‌ای از آن‌ها به اصول نظام، کم نظیر بوده است. این مدیران به مرور زمان به کنار گذارده شده و یا بازنشسته شده‌اند در حالی که، با خود تجاربی بسیار غنی و قابل تأمل به همراه داشته که در لحظات حساس و حیاتی جمهوری اسلامی کسب کرده‌اند و یا در برخورد با مسائل استانی و کشوری، دانش زیادی را به دست آورده‌اند که نادیده گرفتن این تجارب، خسارت سازمانی بزرگی به نظام است. طرفه آن‌که برخورد با مسائل مربوط به مدیریت کشوری (که بیشتر مربوط به وزارت کشور با انتصاب استانداران می‌باشد)، همواره مشابهت‌ها و همسانی‌هایی ظریفی داشته که تنها با بهره‌گیری از شیوه‌های جدید مدیریتی قابل پردازش نبوده، بلکه با برخورداری از تجربه و پیشینه‌ی عملی در برخورد با این موضوعات، قابل رتق و فتق می‌باشند. با این اوصاف، لزوم مستندسازی و جمع‌آوری تجربیات مدیران کشوری جهت انتقال به مدیران کنونی و آینده، از اهمیت والایی برخوردار بوده که این مهم، در جامعه استانداران (به عنوان مدیران کشوری در استان‌ها)، از اولویت و اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.



چنانچه گفته شد، معمولاً بخش زیادی از دانش کارکنان و مدیران در سازمان مربوطه، به صورت نهفته باقی می ماند که نه تنها قابل استفاده در سایر امور سازمان نیستند، بلکه با خروج یا بازنشستگی کارکنان به کلی از دست می روند (ابطحی، ۱۳۹۱: ۱۶). از این جاست که برای استفاده از این دانش نهفته و غنی، بحث مستندسازی تجربیات و آشکارسازی آن‌ها به گونه‌ای که به عنوان سرمایه سازمان حفظ شده و قابل استفاده باشند، مطرح می شود.

در واقع، تجربه‌ی مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مسئله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آن‌ها مواجه هستند. معمولاً تجربه-ی مدیریتی خواننده را وا می دارد تا خود را در نقش تصمیم‌گیرنده قرار دهد. تجارب مدیریتی در واقع توصیفی از یک موقعیت مدیریتی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دوراهی تصمیم بگیرند.

عموماً مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان‌ها، مخاطبان اصلی متون تجارب مدیریتی هستند که این متون معمولاً شامل متن و تصویر و جداول و نقل قول‌ها می شوند. مخاطبان ثانویه‌ی این تجارب، متخصصین و کارشناسان موضوع مربوطه هستند. البته در همین جا باید تأکید کرد، همان‌طور که مستندسازی تجربیات موفق مدیریتی بسیار با اهمیت است، تجربیات ناموفق نیز ارزش مستندسازی دارند. چرا که حداقل با بیان شکست‌ها، مخاطبان را از قرار گرفتن در راه‌هایی که نتیجه‌ی لازم را به دنبال نخواهند داشت، باز می دارد. بنابراین تجارب مورد نظر ما تجاربی هستند که جنبه‌های مختلف یک مسئله یا موضوع مدیریتی را توضیح داده و تنها به توصیف موقعیت مسئله اکتفا نمی کنند. این تجارب می‌بایست شامل راه‌حل‌ها و نتیجه‌ی حاصل از آن نیز باشد. از این رو، خوانندگان با مطالعه‌ی یک تجربه مستندشده درمی یابند که چگونه و چرا این تجربه موفق یا ناموفق بوده است و می توانند از آموزه‌های آن برای موقعیت‌های واقعی خود بهره بگیرند (به نقل از: جعفری مقدم، ۱۳۸۳: ۱۱۲).

به این ترتیب می توان گفت، مستندسازی تجربیات استاندارداران مستلزم توصیف ادراکات، استنباط‌ها، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و نیز تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب چهار گروه عوامل تأثیرگذار؛ عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، شخصیت تصمیم‌گیرندگان و عوامل متأثر از آن، (مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان) بر اساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است. لذا، فهم و تبیین ارزش‌ها، باورها و دیدگاه‌ها، عوامل کلیدی هر تصمیم، در مسیر مستندسازی تجربیات استاندارداران جمهوری اسلامی ضرورتی اساسی و تعیین کننده است.

در مجموع، این پژوهش با ارائه شاخص‌هایی در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، امنیتی، زیست محیطی، عمرانی، بین‌المللی و منابع انسانی سعی دارد تا مهم‌ترین موضوعات در زمینه فعالیت‌های استاندارداران به عنوان عالی‌ترین مدیر اجرایی در سطح استان‌ها را بر اساس این شاخص‌ها مستندسازی و آن را به عنوان یک دستاورد علمی و نیز محصول قابل استفاده برای نسل‌های آتی مدیران کشور ارائه نماید. بی شک، یک مدیر اجرایی ارشد در سطح استاندار، می‌بایست اطلاعات جامع و به روزی از قوانین، رویه‌ها و مسائل مرتبط با انتخابات، تقسیمات

کشوری، احزاب و تشکل‌های سیاسی و نیز اقوام، فرق و مذاهب داشته باشد؛ این امور بر بخش قابل توجهی از سیاست‌گذاری‌ها تأثیر می‌گذارد. بر این اساس، هرگونه برنامه‌ریزی و ارائه طرح در خصوص موضوعاتی چون تقسیمات کشوری، و یا کنش احزاب نیازمند برخورداری از اطلاعات و دانش کافی نسبت به دقایق قانونی و نیز ملاحظات خرد و کلان دیگر است.

در بعد مسائل اقتصادی نیز مسائلی چون برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی محلی، امور درآمدی و سرمایه‌گذاری محلی و تصمیمات در حوزه کلان اقتصاد ملی، نیز از جمله مواردی است که آمدو شد مدیران نمی‌بایست خللی در روندهای موجود پدید آورد و یا این که آنها را نادیده انگاشت. از این رو، انتقال صحیح تجارب مدیران پیشین در حوزه اقتصادی می‌تواند سرعت حرکت توسعه در استان را تسریع نماید و مانع از هدر رفت منابع ملی شود.

شناخت از امور اجتماعی نیازمند حضور در بطن زندگی مردم جامعه و آشنایی بدون واسطه از سبک زندگی، ویژگی‌ها و چالش‌های آن است. از این رو، هرگونه اقدام برای توازن‌بخشی به وضعیت نابرابر عدالت اجتماعی در جامعه، فقرزدایی، اشتغال و رفع محرومیت نیازمند داشتن یک برنامه جامع و درازمدت است و مدیران جدید نیز لازم است با برخورداری از دانش انباشته مدیران پیشین در این مسیر گام بردارد. چراکه انتصاب مدیران غیرمحلی که امری متداول در دولت‌هاست موجب می‌شود تا زمان قابل توجهی صرف شود تا مدیر مربوطه بتواند آشنایی نسبی نسبت به محیط محل ماموریت خود پیدا کند که این امر موجب می‌شود زمان برای اقدامات مؤثر از دست رود.

حوزه امنیت نیز از دیگر موضوعاتی است که هرگونه برنامه‌ریزی در آن نیازمند داشتن شناخت جامع از آسیب‌ها و چالش‌های امنیتی هر استان است. طبیعی است استان‌ها حسب مؤلفه‌هایی چون همجواری با مرزهای بین‌المللی، میزان توسعه‌یافتگی و نیز ترکیب بافت جمعیتی می‌توانند دستخوش آسیب‌های مختلفی در حوزه امنیتی قرار گیرند. برای مثال، همجواری با کشورهای همسایه در شرق کشور، موجب افزایش آسیب‌های امنیتی همچون تروریسم، قاچاق سازمان یافته مواد مخدر، آدم‌ربایی و ... شود، در حالی که استان‌های مرکزی کمتر با این چالش‌ها مواجه هستند و جنس آسیب‌های آنها بیشتر در حوزه جریان‌ها و فرق ضاله و یا معاند باشد. به هر نحو، استانداران به عنوان بالاترین مقام اجرایی و سیاست‌گذار در حوزه امنیتی لازم است از بینش درستی نسبت به پیشینه چالش‌های امنیتی در استان متبوع خود برخوردار باشند و این مهم از طریق انتقال شایسته تجربیات مدیران پیشین میسر می‌شود.

حوزه محیط زیست و مسائل آن نیز از جمله مواردی است که هرگونه اقدام برای مواجهه با آن نیازمند شناخت دقیق از چیستی و ابعاد چالش‌های مربوطه است. بلایای طبیعی همچون سیل، زلزله، فرونشست زمین، طوفان و ... و یا اولویت‌های زیست‌محیطی همچون منابع آب، فضای سبز و کیفیت هوا از حیث آلودگی امروزه از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت شهری است که به طور معمول هرگونه اقدام در این حوزه، نیازمند وجود یک نقشه جامع و درازمدت برای غلبه آمدن بر آنهاست. از این رو، لازم است تجربه مدیران پیشین در مواجهه با این موضوعات زیست‌محیطی به طور دقیق ثبت، مستندسازی و به نسل‌های بعدی مدیران منتقل شود.

در مجموع قریب هفتاد شاخص مهم شناسایی شده در حوزه دانش استانداران با نظر صاحب نظران و متخصصان امر اولویت گذاری شده است. این پژوهش می تواند پایه ای برای مستند سازی تجربیات استانداران باشد به طوری که در زمره مراحل و فرایندهای مختلف مستند سازی تجارب؛ «مرحله شناخت» را (تشکیل تیم راهبری مدیریت دانش (KMT)؛ شکل دهی بانک اطلاعاتی خبرگان و صاحب نظران؛ شناخت و مدل سازی حوزه های دانشی؛ طراحی پرسشنامه های ساختار یافته و نیمه ساختار یافته در حوزه های مختلف دانشی؛ ..) تشکیل می دهد.

منابع

- منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۹۱). مدیریت دانش با رویکرد بسترهای سازمانی، تهران: مدیران امروز.
- احمدی، علی اکبر؛ الهی، شعبان؛ صالحی، علی (۱۳۸۷). «بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران». دانشورز رفتار، ۱۱ (۲۹).
- بابایی، محمدعلی (۱۳۸۳). «مستندسازی تجارب»، چهارمین پیش کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۳۰ دی ماه ۱۳۸۳.
- الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ صالحی، علی (۱۳۸۴). «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران». فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۹.
- تولایی، روح الله (۱۳۸۷). «ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی»، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۵.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳). مستندسازی تجربیات مدیران: از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- داوری، احمد (۱۳۷۸). «مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها»، مدیریت و توسعه، دوره: ۱، شماره: ۱، تابستان ۱۳۷۸، صص ۱۲-۶.
- عباسی، زهره (۱۳۸۶). «مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها». اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش در سازمان‌ها. مرکز همایش بین‌المللی رازی، ۱۴-۱۳ بهمن.
- کاملی، محمد جواد (۱۳۸۷). «مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی». نشریه کارآگاه، دوره دوم، شماره ۳.
- متولیان، سید علیرضا (۱۳۹۱). «ارائه الگویی کاربردی در مستندسازی تجارب مدیران و خبرگان سازمان»، تدبیر، شماره ۲۴۲.
- نوناکا، ایکوجیرو؛ تاکوچی، هیروتاکا (۱۳۸۵). مدیریت دانش شرکت‌های دانش آفرین، ترجمه دکتر علی عطافر، جبار اسلامی، آناهیتا کاوه و سعید انالویی، ناشر: سما، چاپ اول.

- منابع لاتین

A Dynamic Theory of Organizational Knowledge "Nonaka, I. (1994). , **Organization Science**. 5(1), 14-37."Creation

Nonaka, I & .Takeuchi, H. (1995), **The Knowledge Creating Company**, Oxford University