



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Pathology Model for Documenting Managers' Experiences; A Qualitative Study

Tahmineh Khademi¹, Maryam Rouholamin², Ali Jokar³

Abstract

Background & Purpose: Documenting experiences is of great importance as one of the key strategies in preserving and transferring organizational knowledge, especially in defense organizations that face complex, sensitive, and dynamic environments. However, the process of documenting experiences in these organizations is accompanied by numerous challenges and obstacles that can lead to the loss of vital knowledge, rework, or a reduction in the effectiveness of future decision-making. The aim of this study is to design a model for diagnosing the pathology of the process of documenting experiences in one of the country's defense organizations.

Methodology: The present study is qualitative and conducted with a thematic analysis approach. The statistical population includes experts and individuals with experience in the field of documenting experiences in one of the country's defense organizations. Sampling was carried out purposively and with a theoretical adequacy criterion with a number of 15 people. Sampling was purposeful and based on the criterion of theoretical adequacy. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Atride and Stirling three-stage coding method including basic themes, organizing themes, and overarching themes. In order to validate the findings, participant review, expert review, and data consistency were used.

Findings: Based on the analysis of interview data, 93 basic themes were categorized into 31 organizing themes and 8 overarching themes, including weak institutional and organizational structures in documenting experiences, inefficient documentation processes and procedures, cultural and motivational deficiencies in recording and transferring experiences, human resource challenges including competence, training, and transfer of tacit knowledge, weak technological infrastructure and knowledge management systems, lack of an evaluation and feedback system in documenting and using experiences, security restrictions and information classification in the documentation process, and communication barriers and interdepartmental interactions in exchanging experiences.

Conclusion: The research findings led to the identification of a set of themes that represent the barriers, challenges, and requirements for documenting experiences in defense organizations. Based on these themes, a conceptual model was designed that encompasses key dimensions of the pathology of this process. This model can provide a basis for policy reform, process redesign, and upgrading the knowledge management system in defense organizations.

Keywords: *Experience Documentation, Organizational Pathology, Defense Organizations.*

Citation: Khademi, Tahmineh; Rouholamin, Maryam and Jokar, Ali.(2026) Designing a Pathology Model for Documenting Managers' Experiences; A Qualitative Study. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(30), 1-24.

1. Instructor, Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir

2. Instructor, Department of Psychology, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir

3. Assistant Prof., Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Alij_26478@yahoo.com

Received: 2025/03/26

Accepted: 2025/06/09

Corresponding Author: Ali Jokar

Article Type: Research-based

DOI:10.22034/qjimdo.2025.526616.1752

طراحی الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب مدیران؛ مطالعه‌ای کیفی

تهمینه خادمی^۱، مریم روح‌الامین^۲، علی جوکار^۳

چکیده

زمینه و هدف: مستندسازی تجارب به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در حفظ و انتقال دانش سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی که با محیط‌های پیچیده، حساس و پویایی مواجه‌اند، از اهمیت بسزایی برخوردار است. با این حال، فرایند مستندسازی تجارب در این سازمان‌ها با چالش‌ها و موانع متعددی همراه است که می‌تواند به اتلاف دانش حیاتی، دوباره‌کاری، یا کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های آینده منجر شود. هدف این پژوهش، طراحی الگویی برای آسیب‌شناسی فرایند مستندسازی تجارب در یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان و افراد دارای تجربه در حوزه مستندسازی تجارب در یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با معیار کفایت نظری با تعداد ۱۵ نفر انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اتراید و استرلینگ شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر تحلیل گردید. به‌منظور اعتباربخشی به یافته‌ها از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور خبرگان و بررسی هم‌خوانی داده‌ها بهره گرفته شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه، تعداد ۹۳ مضمون پایه در قالب ۳۱ مضمون سازمان‌دهنده و تعداد ۸ مضمون فراگیر شامل ضعف ساختار نهادی و سازمانی در مستندسازی تجارب، ناکارآمدی فرآیندها و رویه‌های مستندسازی، نارسایی‌های فرهنگی و انگیزشی در ثبت و انتقال تجربه، چالش‌های منابع انسانی شامل شایستگی، آموزش و انتقال دانش ضمنی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه و سامانه‌های مدیریت دانش، فقدان نظام ارزیابی و بازخورد در مستندسازی و استفاده از تجارب، محدودیت‌های امنیتی و طبقه‌بندی اطلاعات در فرایند مستندسازی و موانع ارتباطی و تعاملات بین‌بخشی در تبادل تجربه دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش به شناسایی مجموعه‌ای از مضامین منجر شد که بیانگر موانع، چالش‌ها و الزامات مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی هستند. بر اساس این مضامین، الگویی مفهومی طراحی شد که ابعاد کلیدی آسیب‌شناسی این فرایند را دربرمی‌گیرد. این الگو می‌تواند مبنایی برای اصلاح سیاست‌ها، بازطراحی فرایندها و ارتقاء نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: مستندسازی تجربه، آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان‌های دفاعی.

استناد: خادمی، تهمینه؛ روح‌الامین، مریم و جوکار، علی. (۱۴۰۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب مدیران؛ مطالعه‌ای کیفی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۸(۳۰)، ۱-۲۴.

۱. مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir

۲. مربی، گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Alij_26478@yahoo.com

مقدمه

در دنیای پیچیده و پرتحول امروز، مستندسازی تجارب به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت دانش، نقشی حیاتی در حفظ سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها ایفا می‌کند. این فرایند، نه تنها به انباشت و انتقال دانش ضمنی حاصل از فعالیت‌های میدانی کمک می‌کند، بلکه بستری برای یادگیری سازمانی، افزایش بهره‌وری و کاهش دوباره‌کاری‌ها فراهم می‌سازد (نوناکو و تاکیشی، ۲۰۲۱). در سازمان‌های دفاعی، این اهمیت دوچندان می‌شود؛ زیرا تجارب حاصل از مأموریت‌ها، عملیات‌ها، طرح‌ریزی‌ها و حتی مواجهه با تهدیدات نوین، دارای ویژگی‌هایی مانند محرمانگی، منحصر به فرد بودن و وابستگی شدید به شرایط زمینه‌ای هستند که مستندسازی دقیق آن‌ها را ضروری می‌سازد (سرات^۱، ۲۰۲۲). عدم ثبت و انتقال این تجارب می‌تواند به اتلاف دانش حیاتی، کاهش اثربخشی عملیات‌های آینده، و حتی بروز خطاهای تکراری در موقعیت‌های حساس منجر شود (لبوویتز، ۲۰۲۰).

مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی، نقشی استراتژیک در تقویت امنیت ملی و ارتقای تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند؛ زیرا موجب می‌شود نهادهای دفاعی از چرخه‌های آزمون و خطای تکراری خارج شوند و از دانسته‌های پیشین برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه استفاده نمایند (داکر و وایسمن، ۲۰۲۳). با وجود این اهمیت، به‌نظر می‌رسد هنوز بسیاری از سازمان‌های نظامی و دفاعی با چالش‌های بنیادین در زمینه نهادینه‌سازی مستندسازی تجارب مواجه‌اند.

با وجود اهمیت بالای مستندسازی تجارب در بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دفاعی، با شکاف قابل توجهی بین وضعیت مطلوب و واقعیت موجود در این زمینه مواجه‌اند. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که ضعف فرهنگ سازمانی در پذیرش و ترویج مستندسازی، کمبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مناسب، و نبود سازوکارهای انگیزشی مؤثر برای کارکنان، از مهم‌ترین موانع اجرای مستمر و نظام‌مند مستندسازی تجارب به‌شمار می‌آیند (چاو و پان، ۲۰۲۳). علاوه بر این، ساختارهای پیچیده و بروکراتیک حاکم بر بسیاری از سازمان‌های دفاعی موجب می‌شود فرآیند ثبت و به‌اشتراک‌گذاری دانش با تأخیر و مقاومت مواجه شود که این امر، تحقق اهداف مدیریت دانش را مختل می‌کند (باسکرویل و دالیپوویکی^۲، ۲۰۲۱).

این شکاف‌ها موجب می‌شود تجربه‌های ارزشمند و آموزنده کارکنان به شکل ناکافی

¹. Serrat

². Baskerville & Dulipovici

ثبت و تحلیل شود و به‌صورت پراکنده یا نامنسجم در سازمان باقی بماند؛ امری که به کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های آتی و افزایش احتمال تکرار اشتباهات گذشته منجر می‌شود (ژائو و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، شناسایی دقیق این موانع و بررسی علل زمینه‌ای آن‌ها امری ضروری است تا با طراحی راهکارهای متناسب و هدفمند، فرایند مستندسازی تجارب به شکلی کارآمد و اثربخش در سازمان‌های دفاعی نهادینه شود.

ناکارآمدی در مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی می‌تواند پیامدهای گسترده و قابل توجهی در عملکرد و امنیت سازمان داشته باشد. نخست، فقدان مستندسازی منسجم موجب از دست رفتن دانش ضمنی و صریح کارکنان می‌شود که این امر تکرار اشتباهات پیشین را در پی داشته و بهره‌وری عملیات‌ها را کاهش می‌دهد (پاتل و چاترجی^۱، ۲۰۲۳). علاوه بر این، عدم دسترسی به تجارب پیشین، زمان و منابع سازمان را برای حل مسائل تکراری افزایش داده و باعث کندی روند تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی می‌شود (گوین^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). در محیط‌های دفاعی که سرعت و دقت در واکنش‌ها اهمیت حیاتی دارد، چنین خلأهایی می‌توانند تهدیدی جدی برای امنیت ملی محسوب شوند. همچنین، آسیب‌های موجود در فرآیند مستندسازی، موجب تضعیف فرهنگ یادگیری سازمانی و کاهش انگیزه کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود؛ چرا که عدم استفاده و بازخورد مناسب از مستندات، حس بی‌اثر بودن این فعالیت‌ها را در میان افراد ایجاد می‌کند (مارتین و مایر، ۲۰۲۳). این امر به کاهش ظرفیت تطبیقی سازمان و ضعف در مواجهه با تهدیدات نوین منجر شده و نهایتاً اثربخشی کل سیستم دفاعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، شناخت دقیق این پیامدها و رفع آسیب‌های مستندسازی، برای بهبود کارکرد سازمان‌های دفاعی ضروری است.

الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دفاعی عمل کند تا بر اساس آن، برنامه‌های آموزشی، فناوری‌های اطلاعاتی و نظام‌های انگیزشی مؤثر را طراحی و پیاده‌سازی نمایند (ژانگ و هوآنگ، ۲۰۲۳). طراحی و پیاده‌سازی الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی می‌تواند تأثیرات عمیقی بر بهبود کارایی، یادگیری سازمانی و امنیت عملیاتی داشته باشد. این الگو با فراهم آوردن چارچوبی نظام‌مند برای شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود، زمینه را برای ارتقاء فرآیندهای انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب فراهم می‌کند که در نهایت به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش ریسک‌های عملیاتی

1. Patel & Chatterjee

2. Nguyen

منجر می‌شود (مارتینز - لویز، ۲۰۲۳). همچنین، این الگو می‌تواند به سازمان‌های دفاعی کمک کند تا از ظرفیت‌های فناورانه نوین بهره‌برداری بهتری داشته باشند و با ایجاد سازوکارهای انگیزشی مؤثر، فرهنگ مستندسازی را در بین کارکنان تقویت کنند (سینق و گوپتا، ۲۰۲۲ و وانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

پیاده‌سازی الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی با محدودیت‌های متعددی همراه است. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به پیچیدگی ساختارهای سازمانی، حساسیت اطلاعات دفاعی، و مقاومت فرهنگی کارکنان در برابر تغییرات اشاره کرد که می‌تواند فرآیند مستندسازی را کند یا ناکارآمد سازد (ال‌سالم و ال‌هدحرامی، ۲۰۲۳). علاوه بر این، کمبود منابع مالی و انسانی متخصص در حوزه مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، محدودیت‌های فناورانه، و نبود سیستم‌های یکپارچه برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از دیگر موانع مهم در اجرای موفق این الگو محسوب می‌شوند (رودریگوئز و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، محدودیت‌های مربوط به حفظ امنیت اطلاعات و الزامات محرمانگی در سازمان‌های دفاعی، طراحی سیستم‌های مستندسازی را پیچیده‌تر می‌کند و نیازمند راهکارهای تخصصی برای اطمینان از حفاظت داده‌ها است (جین و پارک، ۲۰۲۳). در نتیجه، برای موفقیت در توسعه این الگو، باید رویکردی چندجانبه اتخاذ شود که هم به جنبه‌های فنی و هم به مسائل انسانی و فرهنگی توجه داشته باشد تا ضمن رفع موانع موجود، امکان پیاده‌سازی کارآمد و پایدار فراهم گردد (خان و مالیک، ۲۰۲۳).

با توجه به اهمیت حیاتی مستندسازی تجارب و وجود چالش‌ها و پیامدهای منفی ناشی از ناکارآمدی آن در سازمان‌های دفاعی، ضرورت طراحی یک الگوی جامع و نظام‌مند برای آسیب‌شناسی این فرآیند بیش از پیش احساس می‌شود. چنین الگویی مسیر بهبود و ارتقای مستندسازی را تسهیل کرده و باعث نهادینه‌سازی فرآیندهای مستندنگاری در ساختارهای پیچیده دفاعی گردد. بر این اساس، مسأله اصلی پژوهش نبود الگوی مناسب برای آسیب‌شناسی فرآیند مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی است. در این پژوهش به این سوال پاسخ داده می‌شود این الگو دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است.

پیشینه پژوهش

آسیب‌شناسی؛ آسیب‌شناسی سازمانی به فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و اصلاح مسائل و موانع در ساختارها، فرآیندها و رفتارهای سازمانی اشاره دارد. هدف اصلی آن، کشف علل ریشه‌ای ناکارآمدی‌ها و فراهم کردن زمینه‌ای برای بهبود مستمر است (بیرد و

مِگینسون^۱، ۲۰۲۲). در این راستا، مدل‌های مختلفی برای آسیب‌شناسی ارائه شده‌اند که بر اساس رویکردهای سیستمی، فرهنگی و رفتاری طراحی شده‌اند. در حوزه‌های خاص مانند دفاع و امنیت، پیچیدگی محیط، حساسیت داده‌ها و ساختار سلسله‌مراتبی سازمان‌ها، فرآیند آسیب‌شناسی را با دشواری‌هایی مواجه می‌سازد که نیازمند رویکردهای خاص‌تری است (داکیر، ۲۰۲۳).

در چنین سازمان‌هایی، آسیب‌شناسی نه تنها باید به مسائل فنی و ساختاری بپردازد، بلکه باید ملاحظات انسانی، امنیتی و ارزشی را نیز در نظر بگیرد. برای مثال، مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ سکوت، ترس از افشای اشتباهات، و نبود سازوکارهای بازخورد مؤثر از جمله موانع جدی در مسیر شناسایی صحیح آسیب‌ها هستند (سرات، ۲۰۲۲). بنابراین، طراحی یک الگوی آسیب‌شناسی مؤثر نیازمند تلفیق دانش نظری با تجربیات میدانی و بومی‌سازی ابزارها و رویکردها بر اساس الزامات محیطی خاص سازمان‌های دفاعی است.

مدیریت دانش؛ مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد راهبردی در سازمان‌ها، شامل شناسایی، خلق، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی است (داکر و وایسمن، ۲۰۲۳). در بسترهای پیچیده و دانش‌محور مانند سازمان‌های دفاعی، مدیریت دانش به ابزاری حیاتی برای حفظ مزیت رقابتی، افزایش آمادگی عملیاتی، و تسهیل تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تبدیل شده است. دانش سازمانی در این حوزه‌ها، اغلب به صورت ضمنی و تجربه‌محور بوده و مستلزم به‌کارگیری فرآیندهای دقیق مستندسازی و اشتراک‌گذاری نظام‌مند است تا از فراموشی یا اتلاف آن جلوگیری شود (سرنکو و بونتیس، ۲۰۲۲).

با این حال، پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی با چالش‌هایی نظیر مقاومت فرهنگی، ملاحظات امنیتی، ساختار سلسله‌مراتبی، و پراکندگی دانش مواجه است (ماسارو و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی، طراحی نظام‌های مدیریت دانش باید مبتنی بر شناخت دقیق از زمینه‌های سازمانی، انگیزه‌های کارکنان، و جریان‌های اطلاعاتی باشد. مستندسازی تجارب نیز یکی از ارکان کلیدی مدیریت دانش است که از طریق آن، دانش عملیاتی انباشته شده و امکان انتقال آن به نسل‌های بعدی فراهم می‌شود. بنابراین، موفقیت در مدیریت دانش مستلزم تحلیل و رفع موانع موجود در مسیر مستندسازی تجارب می‌باشد.

مستندسازی تجارب؛ مستندسازی تجارب، فرآیند ثبت، دسته‌بندی و انتقال دانش‌ها و آموزه‌های حاصل از اقدامات، پروژه‌ها یا وقایع خاص است که به منظور جلوگیری از تکرار

¹. Byrd & Megginson

اشتباهات، تسهیل یادگیری سازمانی و ارتقاء تصمیم‌گیری‌های آینده صورت می‌گیرد (شیندلر و اپلر، ۲۰۲۳). این فرایند به ویژه در سازمان‌های مأموریتی مانند نهادهای دفاعی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چرا که بیشتر دانش حیاتی این سازمان‌ها به صورت تجربی، ضمنی و در قالب عملکردهای میدانی و عملیات‌ها شکل می‌گیرد (راماکاندران^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بدون مستندسازی نظام‌مند، چنین دانش‌هایی به سادگی با تغییر افراد یا بازنشستگی نیروها از بین می‌روند و شکاف دانشی خطرناکی برای سازمان ایجاد می‌شود.

با این حال، مستندسازی تجارب در عمل با چالش‌های مختلفی روبرو است؛ از جمله نبود نظام‌های انگیزشی، فقدان فرهنگ یادگیری و اشتراک، نبود قالب‌های استاندارد و پیچیدگی تبدیل دانش ضمنی به صریح (چاو و لام، ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از فناوری‌های نوین، چارچوب‌های ساختاریافته، و رویکردهای مشارکتی می‌تواند تا حد زیادی اثربخشی این فرایند را ارتقا دهد (آبدالا و همکاران، ۲۰۲۳). مستندسازی نه تنها ثبت گذشته است، بلکه ابزاری برای جهت‌دهی آینده و خلق سرمایه فکری سازمان محسوب می‌شود؛ به ویژه در سازمان‌های دفاعی که امنیت و یادگیری عملیاتی در هم تنیده‌اند.

پیشینه تجربی

رحمانی، محمدزاده، حسینی، صمیمی و جعفری (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به تدوین الگوی اثرگذاری عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی-نظامی پرداختند. این پژوهش با رویکرد توصیفی-پیمایشی انجام شد و جامعه آماری آن ۶۶ نفر از کارکنان یکی از نهادهای نظامی بود. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مرتبط با تعالی سازمانی با سطح معناداری ۹۵ درصد بر توسعه مدیریت دانش مؤثرند؛ به گونه‌ای که بیشترین اثرگذاری مربوط به بهره‌برداری از دانش و کمترین آن مربوط به توسعه دانش بود.

صوفی و جهانپار (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. در این تحقیق از روش ترکیبی شامل مرحله اکتشافی و تکنیک دلفی استفاده شد و جامعه آماری آن را خبرگان و متخصصان مدیریت دانش در ارتش تشکیل دادند. یافته‌ها نشان داد که چهار بعد اصلی شامل جذب و استخدام، بهسازی، نگهداشت و به‌کارگیری و در مجموع هشت مؤلفه کلیدی به‌عنوان بنیادین‌ترین سازه‌های مدیریت کارکنان دانشی شناسایی شده‌اند.

باقری، کریمی و رضایی (۱۳۹۹) تأثیر عوامل مدل سه‌شاخگی بر مدیریت دانش را در

¹. Ramachandran

یک سازمان صنعتی دفاعی بررسی کردند. این پژوهش با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با مشارکت ۱۰۷ نفر از مدیران، مسئولان و کارکنان واحدهای سازمان انجام شد. نتایج حاکی از آن بود که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌ترتیب بیشترین نقش را در ارتقای مدیریت دانش سازمان ایفا می‌کنند.

سعیدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز تأثیر مدیریت منابع انسانی همراه با مدیریت خلاقیت و نوآوری را بر دانش‌بنیان شدن سازمان‌های دفاعی ارزیابی کردند. این پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی و با مشارکت ۵۴ نفر از خبرگان نظامی و مدیریتی انجام شد. نتایج نشان داد که هر دو بُعد مدیریت منابع انسانی و مدیریت خلاقیت و نوآوری نقشی معنادار و تأثیرگذار در حرکت سازمان دفاعی مورد بررسی به‌سوی دانش‌بنیانی دارند.

کاظمی، قاسمی و احمدی (۱۳۹۸) نیز در قالب یک پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی)، به طراحی الگوی سازمان دانش‌بنیان در نهادهای دفاعی-نظامی پرداختند. جامعه آماری آن‌ها شامل ۱۶۶ نفر از فرماندهان، مدیران ارشد و متخصصان دانشگاهی یکی از نهادهای اصلی دفاعی بود. نتایج نشان داد که عوامل شناسایی‌شده و روابط میان آن‌ها در چارچوب الگوی مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. سعیدی و همکاران (۱۳۹۷) الگوی توسعه مدیریت دانش را در سازمان‌های دفاعی با رویکرد پویایی مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش نیز به روش توصیفی-پیمایشی و با مشارکت پژوهشگران و اساتید مرتبط با حوزه مدیریت دانش و سازمان‌های نظامی انجام شد. بر اساس یافته‌ها، «بهبود و اصلاح دانش» بیشترین نقش و «اشتراک‌گذاری دانش» کمترین نقش را در افزایش پویایی این دسته از سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

امینی و انعامی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی مدیریت دانش و نقش آن در تقویت راهبردهای نوآوری در سازمان‌های دفاعی پرداختند. این مطالعه با رویکرد تحلیلی-توصیفی انجام شد و سازمان‌های نظامی و دفاعی کشور را به‌عنوان جامعه آماری دربرمی‌گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت دانش سهم چشمگیری در ارتقای نوآوری و افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها دارد.

باقری و همکاران (۱۳۹۵) رابطه میان نظام فرآیند مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی را در یکی از پژوهش‌های علم و فناوری دفاعی بررسی کردند. روش پژوهش پیمایشی بود و اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جامعه پژوهش را تشکیل دادند. یافته‌ها بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی بود. کاظمی و همکاران (۱۳۹۴) الگوی سازمان‌های نظامی آینده را با تأکید بر رویکرد

دانش‌بنیان مطالعه کردند. این پژوهش با روش کاربردی-توسعه‌ای انجام شد و فرماندهان ارشد و خبرگان دانشگاهی یک ستاد نظامی در جامعه پژوهش قرار داشتند. نتایج نشان داد که الگوی پیشنهادی شامل ۴ بُعد اصلی، ۱۲ مؤلفه و ۵۲ شاخص است.

در پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۳)، عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش در یک دانشگاه دفاعی شناسایی و اولویت‌بندی شد. پژوهش با استفاده از روش دلفی و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی انجام گرفت و ۳۰ نفر از کارشناسان و متخصصان مدیریت دانش مشارکت داشتند. یافته‌ها نشان داد که «یادگیری و کاربرد واقعی دانش در سازمان» مهم‌ترین شاخص در ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش است.

کویی^۱ (۲۰۲۵) به بررسی اثر قابلیت‌های پویای مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری دانش مبتنی بر هوش مصنوعی، حمایت سازمانی مبتنی بر دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی در شرکت‌های فناوری چین پرداخت. این پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد و ۱۲۹ کارمند شرکت‌های فناوری در آن شرکت داشتند. نتایج نشان داد که این عوامل تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی دارند.

هو و همکاران (۲۰۲۳) فرصت‌ها و چالش‌های استفاده از چت‌جی‌پی‌تی در مدیریت دانش طراحی را بررسی کردند. در این مطالعه موردی، طراحان صنعتی مشارکت داشتند. یافته‌ها بیان می‌کند که چت‌جی‌پی‌تی می‌تواند دسترسی طراحان به دانش مرتبط را تسهیل کند، اما کیفیت خروجی به شدت به نوع و نحوه طرح پرسش‌ها وابسته است.

دِکاو ساباویرپاندیان (۲۰۲۲) رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش میان کتابداران حرفه‌ای در جنوب آسیا را بررسی کرد. پژوهش با روش پیمایشی و با مشارکت کتابدارانی از کشورهای منطقه انجام شد. نتایج نشان داد که عواملی مانند آموزش، بودجه، کمبود نیروی انسانی و نظام پاداش‌دهی بر توان مدیریت دانش اثرگذارند.

وون داویر و همکاران (۲۰۲۳) پیامدهای ضعف در مدیریت دانش را بر فرایند تطابق سازمانی مطالعه کردند. این پژوهش کیفی و مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با افسران حفاظت از داده‌ها و متخصصان حریم خصوصی بود. نتایج نشان داد که ضعف در مدیریت دانش می‌تواند موجب بروز چالش‌های جدی در رعایت مقررات و الزامات قانونی شود.

ژیائو^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی کاربرد نوآورانه مدیریت دانش در فرآیند بازآفرینی

1. Cui

2. Xiao

سازمانی کتابخانه دانشگاه پکن پرداخت. این تحقیق با رویکرد مطالعه موردی انجام شد و کارکنان و استفاده‌کنندگان کتابخانه را به‌عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که ترکیب دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نقش مؤثری در ارتقای کیفیت خدمات و بهبود بهره‌وری ایفا کرده است.

فاروق (۲۰۲۴) در پژوهشی دیگر، روند تحقیقات مرتبط با مدیریت دانش طی سه دهه اخیر را از طریق تحلیل کتاب‌سنجی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Biblioshiny واکاوی کرد. این پژوهش ۱۰۱۶ مقاله نمایه‌شده در پایگاه اسکوپوس را شامل می‌شد. یافته‌ها بیانگر رشد قابل توجه انتشارات علمی و مشخص شدن کشورهای پیشگام در این حوزه بود.

لایونن، کورک و سینروو (۲۰۲۳) به بررسی مدیریت دانش در بخش دولتی و چگونگی شکل‌گیری دانش در عرصه مدیریت عمومی پرداختند. این مطالعه با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل محتوا انجام شد و مدیران و کارکنان دولت جامعه پژوهش را تشکیل دادند. نتایج حاکی از آن بود که برهم‌کنش سازوکارهای رسمی و غیررسمی نقش تعیین‌کننده‌ای در فرآیندهای تولید و گردش دانش دارد.

سیما و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی دیگر، چارچوبی چابک‌محور برای مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه کردند. این تحقیق با روش ترکیبی شامل مطالعات موردی و تحلیل کیفی انجام شد. جامعه آماری شامل شرکت‌های کوچک و متوسط فرانسه بود. یافته‌ها نشان داد که رویکرد چابک می‌تواند اثربخشی فرآیندهای مدیریت دانش را به شکل چشمگیری افزایش دهد.

ناکاش و همکاران (۲۰۲۲) چالش‌های مرتبط با سنجش اثربخشی مدیریت دانش و روش‌های موجود برای ارزیابی آن در سازمان‌ها را بررسی کردند. روش تحقیق این مطالعه پیمایشی بود و متخصصان مدیریت دانش به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. نتایج بیانگر آن بود که سنجش اثربخشی مدیریت دانش همچنان با موانعی روبه‌روست و توسعه ابزارها و روش‌های مناسب ضروری است.

در نهایت، مارتیتز-فالکو و همکاران (۲۰۲۳) اثر مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت‌های فعال در صنعت نوشیدنی اسپانیا را مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهش با استفاده از روش پیمایشی و تحلیل آماری انجام شد و شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی جامعه پژوهش را تشکیل دادند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش نقش قابل توجهی در تقویت عملکرد پایدار این صنعت ایفا می‌کند.

بررسی مطالعات اخیر نشان می‌دهد که موضوعات مربوط به مدیریت دانش،

اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری سازمانی و نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی در این فرایندها، در سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای یافته‌اند. پژوهش چویی (۲۰۲۵) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به طور مستقیم رابطه میان عوامل کلیدی مدیریت دانش و عملکرد شغلی را در شرکت‌های فناوری چین بررسی کرده است. این پژوهش از نظر هدف به مطالعه حاضر نزدیک است، اما تمرکز آن بیشتر بر قابلیت‌های پویا و کلیت فرایند مدیریت دانش است. اکثر مطالعات، نظیر پژوهش‌های چویی (۲۰۲۵) و دکا و سوباویراپاندیان (۲۰۲۲)، تنها به بررسی ابعاد خاصی از مدیریت دانش مانند اشتراک‌گذاری یا قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند. این مطالعات از طراحی یک مدل یکپارچه با رویکرد سیستمی یا ترکیبی خودداری کرده‌اند و بیشتر ماهیت بخشی دارند تا کل‌نگر. همچنین، اغلب پژوهش‌ها (فارسی و لاتین) زمینه سازمانی مشخصی ندارند یا در صنایع خاص مانند فناوری یا خدمات دولتی انجام شده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش فن داویر و همکاران (۲۰۲۳) به تطابق سازمانی در شرایط ضعف مدیریت دانش می‌پردازد اما بستر آن بیشتر به جنبه‌های حقوقی و تطبیقی مرتبط است تا عملکرد دانش‌محور.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ چرا که به دنبال شناسایی و تحلیل نظام‌مند آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی است. از نظر نوع استفاده، اکتشافی و توسعه‌ای محسوب می‌شود، زیرا به دنبال کشف ابعاد پنهان و عمیق یک پدیده پیچیده در زمینه‌ای خاص (یعنی سازمان‌های دفاعی) است. از حیث نوع داده‌ها، پژوهش حاضر کیفی است و از داده‌های کیفی گردآوری شده از طریق مصاحبه عمیق بهره می‌گیرد. همچنین، با توجه به تمرکز پژوهش بر تحلیل وضعیت موجود در یک بازه زمانی خاص، افق زمانی پژوهش، مقطعی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل فرماندهان، مدیران، و کارشناسان مطلع در حوزه مستندسازی تجارب در یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است که دارای تجربه مستقیم در فرایندهای ثبت، نگهداری و بهره‌برداری از تجارب سازمانی هستند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند با تعداد ۱۵ نفر انجام شد و ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تجربه عملی، دانش تخصصی، و آشنایی عمیق با مسائل مستندسازی در سازمان مورد مطالعه بوده است. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید به غنای مفهومی پژوهش نمی‌افزودند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته و عمیق بهره گرفته شده است.

راهنمای مصاحبه بر اساس ادبیات نظری و مطالعات پیشین تدوین گردیده و شامل پرسش‌های باز برای شناسایی موانع، چالش‌ها، تجارب موفق و ناکامی‌های فرایند مستندسازی در سازمان‌های دفاعی بوده است. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان و حفظ محرمانگی اطلاعات انجام شده‌اند. داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و به‌طور مشخص بر اساس مدل سه‌مرحله‌ای اتراید و استرلینگ تحلیل شده‌اند. در این رویکرد، داده‌ها ابتدا در قالب کدهای اولیه استخراج می‌شوند، سپس مضامین پایه شناسایی شده و در مرحله بعد در قالب مضامین سازمان‌دهنده تجمیع می‌گردند. در نهایت، این مضامین در سطح بالاتر به مضمون فراگیر تبدیل می‌شوند که نمایانگر الگوی کلی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب در سازمان دفاعی مورد مطالعه است.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌های کیفی، از چهار معیار قابلیت اعتماد، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری و اعتبار لینکلن و گوبا استفاده شد. برای افزایش اعتبار، فرایند بازبینی مشارکت‌کنندگان پس از تحلیل انجام شد و برخی از مصاحبه‌شوندگان صحت تفسیرها و کدهای استخراج‌شده را تأیید کردند. همچنین، مقایسه هم‌زمان داده‌ها، ممیزی هم‌تا، و مستندسازی شفاف مراحل تحلیل به کار گرفته شد تا کیفیت تحلیل داده‌ها تضمین شود.

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست، طی فرایند کدگذاری توصیفی، کدهای پایه مستقیماً از داده‌های خام استخراج شدند. در گام بعد، با استفاده از کدگذاری تفسیری و بررسی پیوندهای مفهومی میان کدهای پایه، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شد. در نهایت، با ترکیب و انتزاع مضامین سازمان‌دهنده، مضمون‌های فراگیر پژوهش شکل گرفتند. در نتیجه تحلیل مصاحبه‌ها و پس از ادغام کدهای مشابه و دارای هم‌پوشانی، در مجموع ۹۳ مضمون پایه نهایی شد که در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. مضامین پایه حاصل از مصاحبه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	تداخل وظایف نهادهای متولی	۲	فقدان اسناد بالادستی مرتبط	۳	تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در فرایند مستندسازی
۴	نبود وحدت‌رویه در تدوین و اجرای سیاست‌ها	۵	نبود هماهنگی میان واحدهای مختلف	۶	نبود راهبرد ملی یا سازمانی مستندسازی
۷	عدم نظارت بر اجرای وظایف ثبت دانش	۸	نبود آیین‌نامه‌های الزام‌آور داخلی	۹	نبود ردیف شغلی خاص برای مستندسازی

۱۰	نبود ضمانت اجرایی برای انجام مستندسازی	۱۱	تعدد مراحل تأیید مستندات	۱۲	ابهام در نقش واحدهای عملیاتی در ثبت تجربه
۱۳	زمان بر بودن فرایند تصویب نهایی	۱۴	بروکراسی پیچیده اداری	۱۵	نادیده‌گرفتن مستندسازی در ارزیابی عملکرد
۱۶	نداشتن مکانیزم حذف دانش منسوخ	۱۷	عدم تعریف مراحل نگهداری، روزآمدسازی و حذف	۱۸	ثبت تصادفی یا سلیقه‌ای تجارب
۱۹	توجه ناکافی به تجارب کلیدی عملیات خاص	۲۰	نبود معیار مشخص برای انتخاب تجربه‌های حیاتی	۲۱	نبود تقویم زمانی برای بازبینی تجارب
۲۲	نبود مسئول مشخص برای به‌روزرسانی مستندات	۲۳	بی‌توجهی به بازخورد استفاده‌کنندگان	۲۴	به‌کارگیری تجارب قدیمی و منسوخ
۲۵	بار اضافی تلقی شدن مستندسازی برای کارکنان	۲۶	تصور بی‌فایده بودن مستندسازی	۲۷	بی‌انگیزگی ناشی از عدم پاداش‌دهی
۲۸	ترس از افشای خطاها و پیامدهای احتمالی	۲۹	اعتقاد به ناکارآمدی تجارب پیشین	۳۰	سابقه تاریخی امنیت‌محور در سازمان
۳۱	نادیده‌گرفتن اهمیت درس‌آموخته‌ها	۳۲	تمرکز بیش از حد بر نوآوری و فناوری نو	۳۳	باور به تهدید منافع شخصی با اشتراک دانش
۳۴	ضعف جایگاه خبرگان باتجربه	۳۵	فقدان کارگاه‌های تجربه‌نویسی	۳۶	فقدان نظام تقدیر از تجربه‌نگاری
۳۷	نبود آموزش کاربردی انتقال تجربه	۳۸	آموزش ندیدن شیوه‌های استخراج دانش ضمنی	۳۹	بی‌توجهی مدیران به تجربه‌های میدانی
۴۰	ناآشنایی با ابزارهای مستندسازی	۴۱	ضعف در انتقال مفاهیم پیچیده	۴۲	ناتوانی در ساختاربندی تجارب
۴۳	ناشی از بازنشستگی قریب‌الوقوع	۴۴	نگرانی از قضاوت دیگران فرسودگی یا بی‌علاقگی	۴۵	عدم اعتماد به استفاده صحیح از تجربه‌ها
۴۶	ضعف در یکپارچه‌سازی داده‌ها	۴۷	نبود بستر برخط برای تبادل تجربه	۴۸	جزیره‌ای بودن سامانه‌های اطلاعاتی
۴۹	دسترسی غیرمجاز به سامانه‌های ثبت تجربه	۵۰	نگرانی از نشت اطلاعات محرمانه	۵۱	ساختار نامناسب بایگانی دیجیتال
۵۲	عدم به‌روزرسانی بانک‌های اطلاعاتی	۵۳	نبود ابزار جستجوی مؤثر	۵۴	نبود زیرساخت رمزنگاری مطمئن
۵۵	نبود فضای مجازی داخلی تبادل تجربه	۵۶	فقدان تالارهای تخصصی سازمانی	۵۷	عدم وجود شبکه خبرگان
۵۸	عدم ارزیابی صحت و دقت تجارب ثبت‌شده	۵۹	نبود داوران خبره برای تأیید محتوا	۶۰	اعتبار برابر برای تجارب با کیفیت متفاوت
۶۱	عدم پایش مستمر کیفیت تولیدات دانشی	۶۲	فقدان ردیابی استفاده از تجارب	۶۳	نبود نظام گزارش‌دهی اثربخشی تجربه‌ها
۶۴	بی‌توجهی به نیازهای کاربران در مستندسازی	۶۵	مستندسازی بدون ارجاع به کاربرد میدانی	۶۶	نبود شاخص‌های سنجش کیفیت محتوا

۶۷	داشتن مستند از اثربخشی تجربه	۶۸	فقدان ساختار طبقه‌بندی استاندارد	۶۹	عدم تعامل با کاربران نهایی تجربه‌ها
۷۰	بود نظام شماره‌گذاری و کدگذاری مؤثر	۷۱	ابهام در دسته‌بندی انواع تجربه‌ها	۷۲	فقدان ساختار طبقه‌بندی استاندارد
۷۳	نبود نظام شماره‌گذاری و کدگذاری مؤثر	۷۴	احتیاط افراطی در مستندسازی جزئیات	۷۵	ابهام در دسته‌بندی انواع تجربه‌ها
۷۶	ثبت خطاها بدون اصلاح	۷۷	ممانعت از ثبت اطلاعات عملیاتی	۷۸	ورود اطلاعات غیرضروری یا ناقص
۷۹	نگرانی‌های امنیتی فاقد مبنای روشن	۸۰	نبود مرحله بازنگری قبل از نهایی‌سازی	۸۱	بی‌توجهی به تجربه‌های ناکامل یا ناقص
۸۲	بی‌اطلاعی مدیران از چالش‌های میدانی	۸۳	انتقال ناقص انتظارات از بالا به پایین	۸۴	نبود هماهنگی میان سیاست‌گذاران و مجریان
۸۵	شروع مجدد از صفر در پروژه‌های مشابه	۸۶	عدم انتقال درس‌آموخته‌های پروژه‌های پیشین	۸۷	بی‌توجهی به مستندات پروژه‌های مشابه
۸۸	موانع ارتباطی بین رشته‌ای در انتقال تجربه	۸۹	رقابت سازمانی بر سر مالکیت دانش	۹۰	تفاوت واژگان تخصصی بین حوزه‌ها
۹۱	ترس از کاهش قدرت با اشتراک‌گذاری تجربه	۹۲	سیاست‌های درون‌سازمانی منع تبادل اطلاعات	۹۳	تفسیرهای متفاوت از اصطلاحات مشترک

پس از تدوین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده تدوین می‌شود. منظور از مضامین سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. در این مرحله از مجموعه مضامین پایه، تعداد ۳۱ مضمون سازمان‌دهنده تدوین شد.

جدول ۲. مفاهیم سازمان‌دهنده مستندسازی تجارب

ردیف	مفاهیم سازمان‌دهنده	مفاهیم پایه
۱	پراکندگی واحدهای مسئول مستندسازی	تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در فرآیند مستندسازی نبود هماهنگی میان واحدهای مختلف تداخل وظایف نهادهای متولی
۲	نبود سیاست‌گذاری یکپارچه	فقدان اسناد بالادستی مرتبط نبود راهبرد ملی یا سازمانی مستندسازی نبود وحدت‌رویه در تدوین و اجرای سیاست‌ها
۳	فقدان نقش مشخص در شرح وظایف سازمانی	ابهام در نقش واحدهای عملیاتی در ثبت تجربه نبود ردیف شغلی خاص برای مستندسازی عدم نظارت بر اجرای وظایف ثبت دانش
۴	نبود الزام حقوقی و سازمانی برای ثبت تجربه	نبود آیین‌نامه‌های الزام‌آور داخلی نادیده‌گرفتن مستندسازی در ارزیابی عملکرد

	نبود ضمانت اجرایی برای انجام مستندسازی	
۵	تعدد مراحل تأیید مستندات بروکراسی پیچیده اداری زمان بر بودن فرایند تصویب نهایی	پیچیدگی و طولانی بودن فرآیند مستندسازی
۶	عدم تعریف مراحل نگهداری، روزآمدسازی و حذف نبود تقویم زمانی برای بازبینی تجارب نداشتن مکانیزم حذف دانش منسوخ	نبود نظام چرخه عمر تجربه
۷	ثبت تصادفی یا سلیقه‌ای تجارب نبود معیار مشخص برای انتخاب تجربه‌های حیاتی توجه ناکافی به تجارب کلیدی عملیات خاص	عدم تعیین اولویت‌ها در مستندسازی
۸	نبود مسئول مشخص برای به‌روزرسانی مستندات به‌کارگیری تجارب قدیمی و منسوخ بی‌توجهی به بازخورد استفاده‌کنندگان	نبود فرآیند بازبینی و به‌روزرسانی تجارب
۹	بی‌انگیزگی ناشی از عدم پاداش‌دهی تصور بی‌فایده بودن مستندسازی بار اضافی تلقی شدن مستندسازی برای کارکنان	نبود انگیزه فردی برای ثبت دانش
۱۰	باور به تهدید منافع شخصی با اشتراک دانش سابقه تاریخی امنیت‌محور در سازمان ترس از افشای خطاها و پیامدهای احتمالی	غلبه فرهنگ پنهان‌کاری سازمانی
۱۱	اعتقاد به ناکارآمدی تجارب پیشین تمرکز بیش از حد بر نوآوری و فناوری نو نادیده‌گرفتن اهمیت درس‌آموخته‌ها	نگرش منفی به یادگیری از گذشته
۱۲	بی‌توجهی مدیران به تجربه‌های میدانی فقدان نظام تقدیر از تجربه‌نگاری ضعف جایگاه خبرگان باتجربه	کم‌ارزشی تجربه در فرهنگ سازمانی
۱۳	آموزش ندیدن شیوه‌های استخراج دانش ضمنی فقدان کارگاه‌های تجربه‌نویسی نبود آموزش کاربردی انتقال تجربه	کمبود آموزش در حوزه دانش ضمنی
۱۴	ناتوانی در ساختار بندی تجارب ضعف در انتقال مفاهیم پیچیده ناآشنایی با ابزارهای مستندسازی	ضعف مهارت‌های نگارشی و تحلیلی
۱۵	عدم اعتماد به استفاده صحیح از تجربه‌ها نگرانی از قضاوت دیگران فرسودگی یا بی‌علاقگی ناشی از بازنشستگی قریب‌الوقوع	مقاومت خبرگان در انتقال تجربه

۱۶	عدم اتصال سامانه‌ها به پایگاه‌های دانشی	جزیره‌ای بودن سامانه‌های اطلاعاتی نبود بستر برخط برای تبادل تجربه ضعف در یکپارچه‌سازی داده‌ها
۱۷	امنیت پایین سامانه‌های دیجیتال	نگرانی از نشت اطلاعات محرمانه نبود زیرساخت رمزنگاری مطمئن دسترسی غیرمجاز به سامانه‌های ثبت تجربه
۱۸	دشواری دسترسی به اطلاعات ثبت‌شده	ساختار نامناسب بایگانی دیجیتال نبود ابزار جستجوی مؤثر عدم به‌روزرسانی بانک‌های اطلاعاتی
۱۹	نبود پلتفرم تعاملی برای اشتراک تجربه	عدم وجود شبکه خبرگان نبود فضای مجازی داخلی تبادل تجربه فقدان تالارهای تخصصی سازمانی
۲۰	فقدان نظام اعتبارسنجی تجربه	عدم ارزیابی صحت و دقت تجارب ثبت‌شده نبود داوران خبره برای تأیید محتوا اعتبار برابر برای تجارب با کیفیت متفاوت
۲۱	نبود ارزیابی دوره‌ای کیفیت مستندات	عدم پایش مستمر کیفیت تولیدات دانشی نبود شاخص‌های سنجش کیفیت محتوا بی‌توجهی به تجربه‌های ناکامل یا ناقص
۲۲	نداشتن بازخورد از استفاده‌کنندگان	نبود نظام گزارش‌دهی اثربخشی تجربه‌ها عدم تعامل با کاربران نهایی تجربه‌ها بی‌توجهی به نیازهای کاربران در مستندسازی
۲۳	عدم ثبت موارد کاربرد تجربه‌ها	فقدان ردیابی استفاده از تجارب مستندسازی بدون ارجاع به کاربرد میدانی داشتن مستند از اثربخشی تجربه
۲۴	پیچیدگی فرآیند طبقه‌بندی اسناد	فقدان ساختار طبقه‌بندی استاندارد ابهام در دسته‌بندی انواع تجربه‌ها بود نظام شماره‌گذاری و کدگذاری مؤثر
۲۵	عدم تمایز بین دانش عملیاتی و محرمانه	فقدان ساختار طبقه‌بندی استاندارد بهام در دسته‌بندی انواع تجربه‌ها نبود نظام شماره‌گذاری و کدگذاری مؤثر
۲۶	نبود نظام پالایش اطلاعات قبل از مستندسازی	ورود اطلاعات غیرضروری یا ناقص ثبت خطاها بدون اصلاح نبود مرحله بازنگری قبل از نهایی‌سازی
۲۷	حساسیت بیش از حد بر حفظ محرمانگی	احتیاط افراطی در مستندسازی جزئیات ممانعت از ثبت اطلاعات عملیاتی

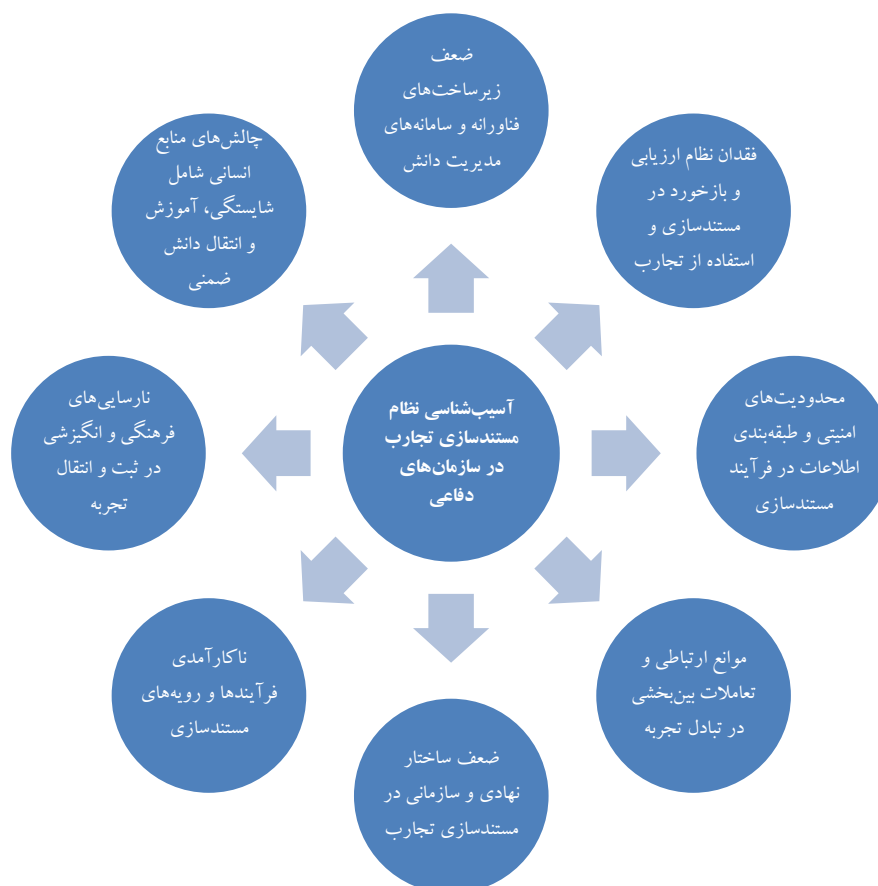
نگرانی‌های امنیتی فاقد مبنای روشن		
نبود هماهنگی میان سیاست‌گذاران و مجریان انتقال ناقص انتظارات از بالا به پایین بی‌اطلاعی مدیران از چالش‌های میدانی	گسست ارتباطی بین سطوح مدیریتی و اجرایی	۲۸
عدم انتقال درس‌آموخته‌های پروژه‌های پیشین بی‌توجهی به مستندات پروژه‌های مشابه شروع مجدد از صفر در پروژه‌های مشابه	انتقال ناقص اطلاعات میان پروژه‌ها	۲۹
تفاوت واژگان تخصصی بین حوزه‌ها تفسیرهای متفاوت از اصطلاحات مشترک موانع ارتباطی بین رشته‌ای در انتقال تجربه	نبود زبان مشترک میان واحد‌ها	۳۰
رقابت سازمانی بر سر مالکیت دانش ترس از کاهش قدرت با اشتراک‌گذاری تجربه سیاست‌های درون‌سازمانی منع تبادل اطلاعات	مقاومت بخش‌ها در به‌اشتراک‌گذاری دانش	۳۱

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب هشت عامل به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۳. الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب مدیران

مفهوم سازمان دهنده	مفاهیم فراگیر	مقوله اصلی
پراکندگی واحدهای مسئول مستندسازی	ضعف ساختار نهادی و سازمانی در مستندسازی تجارب	آسیب‌شناسی نظام مستندسازی تجارب در سازمان‌های دفاعی
نبود سیاست‌گذاری یکپارچه		
فقدان نقش مشخص در شرح وظایف سازمانی		
نبود الزام حقوقی و سازمانی برای ثبت تجربه		
پیچیدگی و طولانی بودن فرآیند مستندسازی	ناکارآمدی فرآیندها و رویه‌های مستندسازی	
نبود نظام چرخه عمر تجربه		
عدم تعیین اولویت‌ها در مستندسازی		
نبود فرآیند بازبینی و به‌روزرسانی تجارب		
نبود انگیزه فردی برای ثبت دانش	نارسایی‌های فرهنگی و انگیزشی در ثبت و انتقال تجربه	
غلبه فرهنگ پنهان‌کاری سازمانی		
نگرش منفی به یادگیری از گذشته		
کم‌ارزشی تجربه در فرهنگ سازمانی		
کمبود آموزش در حوزه دانش ضمنی	چالش‌های منابع انسانی شامل شایستگی، آموزش و انتقال دانش ضمنی	
ضعف مهارت‌های نگارشی و تحلیلی		
مقاومت خبرگان در انتقال تجربه		

عدم اتصال سامانه‌ها به پایگاه‌های دانشی	ضعف زیرساخت‌های فناوریانه و سامانه‌های مدیریت دانش
امنیت پایین سامانه‌های دیجیتال	
دشواری دسترسی به اطلاعات ثبت شده نبود پلتفرم تعاملی برای اشتراک تجربه	
فقدان نظام اعتبارسنجی تجربه	فقدان نظام ارزیابی و بازخورد در مستندسازی و استفاده از تجارب
نبود ارزیابی دوره‌ای کیفیت مستندات	
نداشتن بازخورد از استفاده‌کنندگان عدم ثبت موارد کاربرد تجربه‌ها	
پیچیدگی فرآیند طبقه‌بندی اسناد	محدودیت‌های امنیتی و طبقه‌بندی اطلاعات در فرآیند مستندسازی
عدم تمایز بین دانش عملیاتی و محرمانه	
نبود نظام پالایش اطلاعات قبل از مستندسازی حساسیت بیش از حد بر حفظ محرمانگی	
گسست ارتباطی بین سطوح مدیریتی و اجرایی	موانع ارتباطی و تعاملات بین‌بخشی در تبادل تجربه
انتقال ناقص اطلاعات میان پروژه‌ها	
نبود زبان مشترک میان واحدها مقاومت بخش‌ها در به اشتراک گذاری دانش	



شکل ۱. الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

مستندسازی تجارب، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی، نقشی کلیدی در حفظ، انتقال و به‌کارگیری دانش عملیاتی و راهبردی ایفا می‌کند؛ با این حال، پیچیدگی‌های ساختاری، فرهنگی، فناورانه و فرآیندی در این سازمان‌ها، اغلب مانع از تحقق اثربخش این هدف می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در فرایند مستندسازی تجارب، اقدام به طراحی یک الگوی مفهومی برای آسیب‌شناسی این حوزه در بستر دفاعی نموده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که مسائل متعددی همچون نبود سیاست‌گذاری یکپارچه، ضعف در فرهنگ سازمانی حمایتگر از مستندسازی، چالش‌های فناورانه، و کاستی‌های انسانی و انگیزشی، به‌صورت درهم‌تنیده، عملکرد این فرایند را با اختلال مواجه ساخته‌اند. بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه، تعداد ۹۳ مضمون پایه در قالب ۳۱ مضمون سازمان‌دهنده و تعداد ۸ مضمون فراگیر شامل ضعف ساختار نهادی و سازمانی در مستندسازی تجارب، ناکارآمدی فرآیندها و رویه‌های مستندسازی، نارسایی‌های فرهنگی و انگیزشی در ثبت و انتقال تجربه، چالش‌های منابع انسانی شامل شایستگی، آموزش و انتقال دانش ضمنی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه و سامانه‌های مدیریت دانش، فقدان نظام ارزیابی و بازخورد در مستندسازی و استفاده از تجارب، محدودیت‌های امنیتی و طبقه‌بندی اطلاعات در فرآیند مستندسازی و موانع ارتباطی و تعاملات بین‌بخشی در تبادل تجربه دسته‌بندی شدند.

ضعف ساختار نهادی و سازمانی در مستندسازی تجارب؛ یکی از موانع بنیادین

شناسایی شده، فقدان جایگاه رسمی، تعریف‌شده و یکپارچه برای مستندسازی تجارب در ساختار سازمانی است. پراکندگی واحدهای مسئول، نبود سیاست‌گذاری هماهنگ، و فقدان نقش مشخص در شرح وظایف اداری، موجب شده تا این فرآیند به‌صورت مقطعی، غیرنظام‌مند و اغلب بدون مسئولیت‌پذیری دنبال شود. برای این مضمون فراگیر پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد؛

- ایجاد یک واحد مستقل یا دبیرخانه تخصصی مستندسازی تجارب با ساختار رسمی در چارت سازمانی، همراه با تخصیص منابع انسانی و مالی مشخص.
- گنجاندن نقش مستندسازی در شرح وظایف پست‌های کلیدی و تدوین دستورالعمل اجرایی الزام‌آور برای ثبت تجارب در پروژه‌ها و مأموریت‌ها.

ناکارآمدی فرآیندها و رویه‌های مستندسازی؛ مستندسازی در سازمان مورد مطالعه، از فقدان فرآیندهای کارآمد، شفاف و روان رنج می‌برد. پیچیدگی و طولانی بودن مراحل ثبت، عدم وجود چرخه عمر برای تجربه‌ها، نبود بازبینی و به‌روزرسانی مستمر، و ناتوانی در تعیین اولویت‌ها، موجب شده‌اند این فعالیت به حاشیه رانده شود و در عمل از کارکرد مؤثر خود باز بماند. برای این مضمون فراگیر پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد؛

- طراحی و پیاده‌سازی فرآیند استاندارد و زمان‌بندی شده برای مستندسازی تجارب با استفاده از چرخه عمر تجربه (ثبت، ارزیابی، بازبینی، به‌روزرسانی و بایگانی).
- ساده‌سازی مراحل مستندسازی و توسعه چک‌لیست‌ها و قالب‌های آماده برای تسهیل ثبت تجربه توسط خبرگان و مدیران پروژه.
- **نارسایی‌های فرهنگی و انگیزشی در ثبت و انتقال تجربه؛ فرهنگ سازمانی دفاعی با مؤلفه‌هایی همچون پنهان‌کاری، نگرش منفی به اشتراک‌گذاری و یادگیری از گذشته، و کم‌ارزشی دانش تجربی در ذهنیت غالب کارکنان، مانع شکل‌گیری انگیزه برای ثبت و انتقال تجربه‌ها می‌شود.** علاوه بر این، نبود مشوق‌ها و پاداش‌های ملموس، انگیزه فردی برای مشارکت را تضعیف کرده است. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛
- نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری از تجربه از طریق برگزاری نشست‌های یادگیری سازمانی و معرفی تجربه‌های موفق مستندسازی.
- طراحی و اجرای نظام مشوق‌های مادی و معنوی (نظیر پاداش، ارتقاء، تقدیرنامه) برای افراد و واحدهایی که تجارب کلیدی را ثبت و مستند می‌نمایند.
- **چالش‌های منابع انسانی شامل شایستگی، آموزش و انتقال دانش ضمنی؛ ضعف در مهارت‌های نگارشی و تحلیلی کارکنان، کمبود آموزش هدفمند در زمینه ثبت دانش ضمنی، و مقاومت خبرگان در انتقال تجربه، از چالش‌های کلیدی منابع انسانی در این حوزه است.** این موانع سبب شده‌اند حتی در صورت وجود بستر ثبت، محتوای کیفی و اثربخش تولید نشود. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای ارتقاء مهارت‌های نگارشی، تحلیلی و مستندسازی میان کارکنان، به‌ویژه خبرگان عملیاتی.
- توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و انتقال دانش ضمنی از طریق جلسات گفت‌وگومحور، روایت‌نویسی و مصاحبه‌های ساختارمند با خبرگان در آستانه بازنشستگی.
- **ضعف زیرساخت‌های فناورانه و سامانه‌های مدیریت دانش؛ فقدان یکپارچگی میان سامانه‌های مستندسازی و پایگاه‌های دانشی، ضعف امنیت اطلاعات در سامانه‌های موجود، و دشواری دسترسی به اسناد ثبت‌شده، از جمله آسیب‌های شناسایی شده در حوزه زیرساختی است.** همچنین نبود پلتفرم تعاملی برای ثبت و تبادل تجارب، تعامل بین کاربران را کاهش داده است. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛
- طراحی و استقرار سامانه دیجیتال یکپارچه مستندسازی تجارب با قابلیت ثبت، جست‌وجو، تحلیل، اشتراک و اتصال به سایر پایگاه‌های دانش سازمانی.
- ارتقاء سطح امنیت سایبری سامانه‌ها و توسعه زیرساخت‌هایی با امکان دسترسی طبقه‌بندی شده و ایمن به داده‌ها بر اساس سطوح مجاز کاربری.
- **فقدان نظام ارزیابی و بازخورد در مستندسازی و استفاده از تجارب؛ پژوهش نشان داد**

که نبود شاخص‌های ارزیابی مستمر، عدم بازخورد از کاربران نهایی تجربه‌ها، و فقدان ثبت موارد کاربردی تجربه‌ها، موجب بی‌اعتمادی به نظام مستندسازی و کاهش انگیزه برای مشارکت در آن شده است. در نتیجه، تجربه‌های مستندشده کمتر در تصمیم‌سازی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

- طراحی شاخص‌های ارزیابی کیفیت و اثربخشی مستندات تجربه و اجرای بازبینی‌های دوره‌ای برای بهبود مستمر آنها.
- ایجاد سامانه بازخوردگیری از کاربران تجربه برای ثبت میزان استفاده، کیفیت ادراک‌شده و پیشنهادات بهبود اسناد مستندشده.

محدودیت‌های امنیتی و طبقه‌بندی اطلاعات در فرآیند مستندسازی؛ سازمان‌های

دفاعی به‌طور ذاتی دارای الزامات سخت‌گیرانه امنیتی هستند که فرآیند مستندسازی را محدود می‌کند. نبود نظام پالایش اطلاعات، عدم تمایز روشن میان دانش عملیاتی و محرمانه، و حساسیت بیش از اندازه بر محرمانگی، همگی موجب شده‌اند بسیاری از تجارب حیاتی ثبت یا منتشر نشوند. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

- تدوین و اجرای نظام پالایش و بی‌نام‌سازی داده‌ها پیش از ثبت تجربه به‌منظور حفاظت از اطلاعات حساس بدون حذف محتوای کلیدی.
- تعیین سطوح طبقه‌بندی دانش تجربی (عملیاتی، تاکتیکی، استراتژیک) و ایجاد سازوکارهای دسترسی محدود بر اساس سطح محرمانگی و جایگاه سازمانی.

موانع ارتباطی و تعاملات بین‌بخشی در تبادل تجربه؛ وجود گسست میان سطوح

مدیریتی و اجرایی، انتقال ناقص اطلاعات بین پروژه‌ها، عدم وجود زبان مشترک در مستندسازی، و مقاومت برخی بخش‌ها در به‌اشتراک‌گذاری دانش، مانع از تحقق یک جریان سیال و اثربخش تبادل تجربه در درون سازمان شده است. این موانع موجب تکرار اشتباهات و از دست رفتن فرصت‌های یادگیری شده‌اند. برای این مضمون فراگیر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

- تشکیل کارگروه‌های بین‌بخشی مستندسازی برای هم‌افزایی و تبادل منظم تجارب میان واحدهای مختلف سازمانی.

- توسعه واژگان مشترک و طراحی زبان سازمانی یکپارچه برای مستندسازی تجارب به‌منظور کاهش سوءبرداشت و افزایش درک متقابل بین بخش‌ها.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر سازمان‌های دفاعی با ویژگی‌های خاص امنیتی و سلسله‌مراتبی است که ممکن است قابلیت تعمیم کامل نتایج به سایر سازمان‌های غیرنظامی یا عمومی را کاهش دهد. محدودیت در دسترسی به برخی داده‌ها به دلیل طبقه‌بندی اطلاعات نیز ممکن است بر عمق تحلیل‌ها تأثیر گذاشته باشد. پیشنهاد

می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی آسیب‌شناسی مستندسازی تجارب در سایر بخش‌های حیاتی مانند سازمان‌های امدادی، امنیتی و خدمات عمومی نیز بررسی و مقایسه شود تا امکان طراحی یک الگوی تطبیقی و فراگیر فراهم آید. همچنین بهره‌گیری از روش‌های آمیخته می‌تواند به تقویت استحکام یافته‌ها کمک کند.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Abdalla, H., Al-Emran, M., & Shaalan, K. (2023). Leveraging organizational learning through experiential knowledge documentation: A systematic review. *The Learning Organization*, 30(1), 90–108.
- Al-Salem, F., & Al-Hadhrami, A. (2023). Overcoming cultural and structural barriers in knowledge management within defense organizations. *Journal of Defense Analytics and Logistics*, 9(1), 33-50.
- Amini, A., & Enami, S. (2017). Knowledge management and innovation strategy in defense organizations. *Political Science Journal of Islamic Azad University of Karaj*, 10(1), 7.
- Bagheri, M., Karimi, A., & Rezaei, M. (2020). Investigating the effect of the three-pronged model factors on knowledge management (Case study: A defensive industrial organization). *Strategic Defense Management Studies*, 18(70), 23–45.
- Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2021). The challenges of knowledge management in military organizations: A cultural and structural perspective. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1452–1470.
- Byrd, M., & Megginson, D. (2022). *Organizational diagnosis and improvement: Theory and practice*. Routledge.
- Chua, A. Y. K., & Pan, S. L. (2023). Overcoming barriers to knowledge sharing in high-stakes organizations: A multi-level perspective. *Information Systems Journal*, 33(1), 53–79.

- Chua, A., & Lam, W. (2021). Factors affecting knowledge documentation in project-based environments. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1867–1883.
- Cui, J. (2025). The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance: Evidence from Chinese Technological Companies. *arXiv preprint arXiv:2501.02468*.
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). MIT Press.
- Dalkir, K., & Wiseman, E. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). MIT Press.
- Deka, A., & Subaveerapandiyan, A. (2022). Understanding the Knowledge Sharing Behaviors of Library Professionals in South Asia. *arXiv preprint arXiv:2210.10091*.
- Farooq, R. (2024). A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 339-378.
- Hu, X., Tian, Y., Nagato, K., Nakao, M., & Liu, A. (2023). Opportunities and challenges of ChatGPT for design knowledge management. *arXiv preprint arXiv:2304.02796*.
- Jin, Y., & Park, S. (2023). Security challenges in knowledge documentation: Protecting sensitive data in military organizations. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 32(2), 94-107.
- Kazemi, M., Ghasemi, H., & Ahmadi, S. (2019). Designing a knowledge-based model for military–defensive organizations. *Strategic Defense Management Studies*, 3(9), 67–100.
- Khan, R., & Malik, M. S. (2023). Developing a framework for diagnosing knowledge management barriers in defense organizations. *Journal of Defense Studies and Resource Management*, 11(1), 45-62.
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2023). Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223-233.
- Lee, S., Park, J., & Kim, H. (2022). Utilizing thematic analysis to improve knowledge documentation processes in military contexts. *International Journal of Knowledge Management*, 18(3), 123-141.
- Liebowitz, J. (2020). *A knowledge management primer: Foundations, applications, and innovations*. CRC Press.
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & Sánchez-García, E. (2023). The effect of knowledge management on sustainable performance: evidence from the Spanish wine industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 298-313.
- Martínez-López, F. J., Pérez-Luño, A., & Gutiérrez, C. (2023). Enhancing organizational learning through structured experience documentation: Implications for defense organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 67-82.

- Martins, M., & Meyer, K. (2023). Knowledge sharing barriers and motivation in high-risk organizations: Insights from defense sectors. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 112-128.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2023). Knowledge management in complex organizations: Barriers and enablers. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 287-306.
- Nakash, M., Bouhnik, D., & Baruchson-Arbib, S. (2022). Challenges and methods for evaluating the effectiveness of knowledge management in organizations: KM professionals' perceptions. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 247-255.
- Nguyen, T. H., Lee, J. W., & Park, S. Y. (2022). Effects of knowledge loss on operational performance in military organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(4), 567-589.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Patel, R., & Chatterjee, S. (2023). The impact of ineffective experience documentation on organizational resilience: A defense sector perspective. *Defense and Security Analysis*, 39(1), 23-39.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2022). Tacit knowledge acquisition and sharing in military organizations: Barriers and enablers. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 605-623.
- Rodriguez, M., Silva, P., & Torres, L. (2022). Resource constraints and technological challenges in defense knowledge management systems. *International Journal of Military Information Technology*, 18(3), 198-214.
- Saeedi, M., et al. (2018). A dynamic model for the development of knowledge management in defense organizations. *Military Science and Technology*, 5(12), 55-78.
- Saeedi, M., et al. (2020). The effect of human resource management and creativity and innovation management on the knowledge-based nature of defense organizations. *Defensive Strategy*, 18(3), 13-39.
- Schindler, M., & Eppler, M. J. (2023). Harvesting project knowledge: A review of project documentation methods. *International Journal of Project Management*, 41(2), 112-125.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2022). The emerging role of knowledge management in military and defense sectors. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 3-12.
- Serrat, O. (2022). Diagnosing organizational problems: Tools and techniques for development contexts. *Asian Development Review*, 39(2), 145-162.
- Serrat, O. (2022). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (2nd ed.). Springer.
- Sima, X., Coudert, T., Geneste, L., & de Valroger, A. (2023). Agility-based knowledge management method for small and medium-sized enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 234-246.
- Singh, R., & Gupta, A. (2022). Motivating knowledge sharing in high-stakes environments: Strategies for defense sectors. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1101-1120.
- von Davier, T. Ş., Kollnig, K., Binns, R., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2023). We Are Not There Yet: The Implications of Insufficient Knowledge

- Management for Organisational Compliance. *arXiv preprint arXiv:2305.04061*.
- Wang, X., Li, Y., & Chen, Z. (2023). Building organizational resilience through effective knowledge management in military institutions. *International Journal of Information Management*, 67, 102587.
- Xiao, L. (2020). Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 1012-1024.
<https://journals.sagepub.com/eprint/MKENT7NCYWUJKMEYECPK/full>
- Zhang, Y., & Huang, X. (2023). Enhancing organizational resilience through knowledge management: Strategic frameworks for defense sectors. *Defense Technology*, 19(2), 350-363.
- Zhao, Y., Zhang, L., & Wang, X. (2022). Impacts of ineffective knowledge documentation on organizational performance: Evidence from defense sectors. *International Journal of Information Management*, 62, 102436.