

## طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران

شعبان الهی<sup>۱\*</sup>، علی بهاری فر<sup>۲</sup>، علی صالحی<sup>۲</sup>

۱- استادیار مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و پژوهشگر ارشد مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری  
دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۸۳/۱۰/۳۰

دریافت: ۱۳۸۲/۱۲/۵

### چکیده

امروزه برای بقا و عملکرد 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.

به منظور جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده مؤثر از تجربه‌های سازمانی، نیاز به نظام و ساختار مناسب ضروری می‌باشد. در همین راستا، ابتدا در این مقاله ادبیات و مبانی نظری مرتبط با موضوع بررسی شد و سپس مؤلفه‌ها و ویژگیهای نظامهای ثبت، ارزیابی، پاداش و توزیع تجربه‌ها تعیین و تشریح شدند. با این روش ساختار مفهومی مستندسازی تجربیات سازمانی طراحی شد. در پایان با کسب نظرهای خبرگان، ساختار طراحی شده آزمون شد.

**کلیدواژه‌ها:** تجربیات سازمانی، ساختار مستندسازی تجربه‌ها، نظام ارزیابی تجربه‌ها، دانش و یادگیری سازمانی.

E-mail: elahi@modares.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:

## ۱- مقدمه

به طور کلی تجربیات به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند و شاید بتوان گفت که بزرگترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات در یادگیری از تجربیات گذشته است. انسانهای یادگیرنده امروز از مجموعه تجربیات و علوم و تمدنهای گذشتگان بهره می‌گیرند تا از سطح بالاتری از تجربیات و علوم برخوردار باشند، فراتر از گذشتگان خود بیندیشند و همیشه به دنبال تغییر، اصلاح و تکامل افکار و رفتار خود باشند [۱]. اهمیت این موضوع به حدی است که بسیاری از پژوهشگران و دانشمندان، یادگیری از طریق تجربه را مورد تأکید قرار داده‌اند [۲، ۳]. از نظر این دسته از صاحب نظران، مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌های خاص از دانش عمیق برخوردارند، با تمرین و تجربه آموخته‌اند و در مقاطع خاص به دلیل بروز شرایطی خاص، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند [۴، ص ۵۶۳]. بر اساس تعریفی، تجربه<sup>۱</sup> فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود [۵]. به عبارت دیگر می‌توان گفت که برای تحقق تجربه باید به طور مستقیم درگیر کار بود. بر طبق تعریف دیگری، تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها است. در تئوری پردازان، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌شود [۶].

به زعم صاحب‌نظر دیگری 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 [۷].

تعاریف دیگری نیز از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است اما به دلیل جلوگیری از اطاله کلام در این قسمت تعریف مورد نظر نگارندگان از تجربه سازمانی مدیران ارائه می‌شود. تجربه سازمانی مدیران عبارت است از مفهوم سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی که شرایط توسعه افق دیدگاههای فردی و سازمانی وی را فراهم کرده باشد، همچنین قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش آفرینی) را داشته باشد.

---

1. experience

فصلنامه مدرس علوم انسانی \_\_\_\_\_ ویژه‌نامه مدیریت، پاییز سال ۱۳۸۴

چنانچه که از تعاریف مذکور برمی‌آید، تجربه به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد. بررسیها نشان می‌دهند که این نوع تجربه به دو طریق مستقیم و غیر مستقیم حاصل می‌شود [۸]. تجربه مستقیم از طریق درگیری مستقیم فرد یا سازمان با کار و فعالیت خاص ایجاد می‌شود. در حالی که تجربه غیرمستقیم تجربه‌ای است که به‌طور غیرمستقیم برای فرد یا سازمان حاصل می‌شود. به عبارت دیگر این نوع تجربه از طریق فرد یا سازمان ثالثی به دیگران منتقل می‌شود. اهمیت این نوع تجربه در سازمانهای امروزی از آنجا ناشی می‌شود که ممکن است بسیاری از تجربیات از طریق خود فرد و یا سازمان (تجزیه و تحلیل‌های فردی و سازمانی) ایجاد نشود، بلکه با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار نظام‌مند افراد یا شرکت‌های موفق و تجزیه و تحلیل نحوه کار آنها به دست آید [۹].

بررسی تئوریهای سازمان و مدیریت نیز نشان می‌دهند که نظریه‌پردازان مکاتب مختلف برای تجربه سازمانی و مستندسازی آن از ارزش زیادی قائل بوده‌اند که این موضوع در بین صاحب‌نظران مکتب کلاسیک از اهمیت خاصی برخوردار بوده است؛ به‌طوری‌که 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 به‌وسیله بیل انجام شد و به نتایج مثبتی هم رسید [۱۰، ص ۱۴]. حرکت سنجی، از تجربیات دیگر تیلور بود که بر 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 مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. فایول بنیانگذار این مکتب در سال ۱۹۱۶م، 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 فرایندی مدیریت هم گفته می‌شود [۱۱، ص ۲۹].

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



به‌طور مکتوب نگهداری شود [۱۲، ص ۱۶].

جدای از نظریه‌پردازان مکتب کلاسیک، افراد دیگری نیز به نقش تجربه و مستندسازی در سازمانها پرداخته‌اند. یکی از این صاحب‌نظران به نام استتا معتقد است: یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم انداز مشترک، دانش و مدل‌های ذهنی تحقق پیدا می‌کند و بر مبنای دانش و تجربه گذشته است که در لفظ شکل گرفته است [۱۳]. افراد و سازمانها از بررسی موفقیتها، شکستهای خود و دیگران و ارزیابی منظم آنها درسهایی می‌گیرند [۱۴].

## ۲- ارزیابی تجربه‌ها

تجربه محصول تغییر شکل یافته و مشترکی است از ادراک و چیزهایی که ما از تخیل خود به آن اضافه می‌کنیم [۱۵]. ادراک یک فرایند واسطه‌شناختی مهم است. انسان طی این فرایند پیچیده موقعیتهای محرک را که با آن مواجه می‌شود، گزینش، سازماندهی، تعبیر و تفسیر می‌کند [۱۶، صص ۲۵۹-۲۹۸]. فرایند دریافت، تعبیر و تفسیر محرکهای محیطی را ادراک می‌گویند. تجربه محصول تغییر شکل یافته از پالونه‌های ذهنی (پالونه‌های حسی و پالونه‌های توجه) و ساختار ادراکی انسان است [۱۷، صص ۳۵-۶۹].

ادراک و پالونه‌های ذهنی افراد و همچنین پارادایم حاکم بر افراد، نقش ویژه‌ای در مستندسازی تجربه‌ها دارد. آنچه مدیران از تجارب خود ادراک می‌کنند لزوماً با آنچه در واقع روی می‌دهد، یکسان نیست. علاوه بر این، تجربه‌های موفق در ذهن به‌طور پرننگ نقش می‌بندند و همچنین مدیر این موفقیتها را به خود مستند می‌کند و در مقابل شکستها را به بیرون از خود اسناد می‌کند. از این رو، لازم است تجربه‌های اخذ شده یا ارائه شده به‌وسیله افراد متخصص و خبره در آن زمینه بررسی و ارزیابی شوند تا تجربه‌ها با ارزیابی و بازخور تبدیل به دانش شوند.

## ۳- ضرورت طراحی ساختار نظام مستند سازی تجربه‌های سازمانی مدیران

با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، لازم است تا تجربیات و دانشهای نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) افراد و سازمانها به شیوه مناسبی بهره‌برداری شود.

انسانها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به طور فی البداهه و کامل نیستند، دیگر آنکه عقیده اندیشمندان امروز بر آن است که از این پس هر فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی خود بداند و به عنوان سرقفلی و سرمایه حرفه و کار خود قرار دهد [۱]. از این رو مستندسازی روشها، فنون و آموخته‌های انسانها، راهکارهای مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است؛ تا جایی که سازمانهای پیشتاز برای بهبود عملکرد کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی می‌باشند؛ زیرا در بسیاری از مواقع حفظ نظام‌یافته سوابق و تجربیات ارزشمند و انتقال صحیح آن به افراد در ابعاد وسیع اقتصادی و صنعتی می‌تواند مزیت‌های بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و گاهی اوقات مخرب، ممانعت از هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد [۱۸].

تجربه‌های مدیران به عنوان دارایی فکری محسوب می‌شود که با مستندسازی درگذر زمان افزایش پیدا می‌کند، در غیر این صورت درگذر حوادث از بین خواهد رفت [۱۹]. مواردی که می‌توان به عنوان فواید نظام مستندسازی اشاره کرد، به شرح زیر می‌باشد [۱]:

ایجاد هم‌افزایی (سینرژی) سازمانی به دلیل بهره‌برداری سایر افراد از تجربه‌های به دست آمده،

- افزایش مجموعه تجربه‌ها و یادگیری از تجربه‌های دیگران؛  
- ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه‌ها [۲۰، ص ۱۸۹]؛

- تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌ها به دلیل مستند شدن آنها؛  
- به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق تیمهای یادگیرنده [۲۱، ص ۱۶۹]؛

- ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان؛  
- ایجاد تحول سازمان از طریق انتقال مجموعه تجربه‌ها؛  
- افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها؛  
- گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقا و توسعه سازمان



است [۲۲، ص ۱۸]:

- مبنای طرح موضوعات و مسائل آینده؛
  - کسب نظریه‌های جدید از طریق تجربه‌های تکراری؛ زیرا در زمانهای مختلف و به وسیله افراد گوناگون تجربه شده است.
- اولین قدم در فرایند 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 قرار دادن تجربه‌های به دست آمده به دیگران است. البته دیگران نیز به این ترتیب قادر به ارزیابی تجربه خواهند بود؛ بعلاوه یکی از شیوه‌های ایجاد نظریه‌پردازی مدیریت بومی و اقتضایی، بهره‌برداری از تجربه‌های بومی ایجاد شده با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اقلیمی است که از طریق نظام مستندسازی تجربه‌ها قابل حصول است. به طور خلاصه مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران و استفاده مؤثر از آنها نیازمند نظام و ساختار مناسب می‌باشد که به منظور تدوین ساختار و فرایندهای مستندسازی تجربه‌ها از رویکردهای مختلفی بهره‌گیری شده است.

#### ۴- رویکردهای اصلی بهره‌گیری شده در طراحی ساختار نظام

##### مستندسازی تجربیات مدیران

برای شناخت موضوعات و پدیده‌ها، علاوه بر بررسی‌های میدانی و شناخت وضعیت وجود آنها، می‌توان از پیشینه تحقیقاتی و مطالعاتی، اسناد و مدارک و سوابق در زمینه آن موضوع یا پدیده، بهره‌برداری کرد. از اینرو در طرح حاضر نیز با توجه به اینکه در برخی از رویکردها و نظامها به مفاهیم و موضوع مستندسازی تجربه‌ها توجه شده است، لذا به طور خلاصه به بررسی برخی از آنها پرداخته می‌شود؛ زیرا با بررسی و مطالعه مفاهیم و همچنین ساز و کارها، ابزارها، اهداف و نتایج هر یک از این رویکردها و نظامها در بحث تجربه و مستندسازی تجربه می‌توان جنبه‌های علمی و کاربردی آنها را استخراج کرد.

##### ۴-۱- رویکرد مدیریت دانش

در تعریف بیان شده از دانش، آنرا ترکیب منظم و سازمان یافته‌ای از آرا و قوانین، رویه‌ها و

اطلاعات محسوب می‌کنند؛ به عبارت دیگر دانش مخلوطی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد [۲۳]. از طرف دیگر امروزه دانش برای سازمانها به عنوان یک امتیاز محسوب می‌شود؛ زیرا که یک چنین امتیازی می‌تواند به آنها توانایی رقابت و نوآوری مداوم ببخشد. لذا دانش، امروزه به عنوان کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است. از این رو مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای مورد توجه در مستندسازی تجربیات از اهمیت خاصی برخوردار است؛ یعنی اگر دانش، به عنوان محصول اطلاعات، تجربه، مهارتها و نگرشی که افراد در زمان و موقعیت خاصی دارند، در نظر گرفته شود [۲۴]. مستندسازی تجربیات و انتشار آن نوعی مدیریت دانش است. 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 مستند و عمومی است و می‌توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانشهای جدیدی دست پیدا کند.

#### ۴-۱-۱- نقش فناوری اطلاعات در مستندسازی تجربیات

مستندسازی تجربیات بیشتر یک متدولوژی است تا اینکه یک فناوری و یا محصول باشد. مستندسازی تجربیات سازمانی یک متدولوژی برای ثبت، انتقال و ارائه تجربیات کسب و کار به منظور استفاده جمعی به دیگران نیز می‌باشد. با این وجود، فناوری اطلاعات یک ابزار حیاتی برای موفقیت در نظام مستندسازی تجربیات است. در نظام مستندسازی تجربیات از فناوریهای ذخیره سازی<sup>۱</sup> و فناوریهای ارتباطی<sup>۲</sup> می‌توان استفاده کرد [۲۵، صص ۳۸۸-۴۰۹]. سیستمهای مدیریت مستندات الکترونیکی<sup>۳</sup> امکان ثبت، ذخیره سازی و بازیابی تجربیات را فراهم می‌سازد و سیستمهای خبره<sup>۴</sup> به ثبت، ذخیره‌سازی و بازیابی دانش حاصل از تجربیات کمک می‌کند [۲۶].

---

1. storage technology  
2. communication technology  
3. electronic documents management systems  
4. expert systems



فناوریهای ارتباطی به کاربران اجازه می‌دهد که به تجربیات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند و با یکدیگر و به خصوص با صاحبان تجربه ارتباط برقرار کنند. پست الکترونیکی، اینترنت، اینترنت و دیگر ابزارهای مبتنی بر وب، قابلیت‌های ارتباطی را فراهم می‌کنند. فناوریهای ارتباطی اجازه استفاده همزمان یا غیر همزمان، در یک مکان یا در مکانهای مختلف از یک تجربه را می‌دهند.

نتایج و فواید نهادینه کردن مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات از طریق فناوری اطلاعات متعدد است. می‌توان مجموعه تجربه‌ها را ضمن حفظ مالکیت صاحبان تجربه در اختیار همگان قرار داد. به این ترتیب فرد و جامعه از مزایای آن برخوردار خواهند شد.

#### ۴-۲- رویکرد خلاقیت و نوآوری در نظام مستندسازی تجربیات

علی‌رغم تفاوت‌های اساسی خلاقیت و نوآوری با یکدیگر و با تجربه می‌توانند در بسیاری از موارد از یکدیگر بهره‌برداری کنند. خلاقیت به‌کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است؛ در حالی که نوآوری به مرحله عمل وارد ساختن ایده‌های ذهنی است [۲۷]. مهمترین تفاوت تجربه با خلاقیت و نوآوری در ماهیت زمانی آنها خلاصه می‌شود. تجربه به مرور عملکرد گذشته توجه دارد، در حالی که خلاقیت و نوآوری به ایجاد آزمایشها و عملکردهای جدید توجه دارد.

خلاقیت و نوآوری ابزاری برای آموختن، انطباق و تأثیرگذاری بر شرایط متغیر جدید است؛ در حالی که تجربه از عملکرد گذشته می‌آموزد [۲۸].

نظام مستندسازی تجربیات مدیران در قالب ثبت، مرور، ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربیات قادر است تا با الهام از رویکرد خلاقیت و نوآوری، به طراحی، استقرار و نهادینه‌سازی تجربیات مستند شده مبادرت کند.

با بررسی رویکرد خلاقیت و نوآوری ملاحظه می‌شود که می‌توان از مدلها و ساختارها، زیربناها و عوامل فرهنگی مربوط در نظام مستندسازی تجربیات بهره‌برداری لازم به عمل آورد. در ضمن بخوبی می‌توان از موانع و عوامل ایجاد خلاقیت و نوآوری نیز مطلع شد، و شیوه‌های آموزش و گسترش خلاقیت و نوآوری را به طور شبیه‌سازی شده در نظام



مستندسازی تجربیات به‌کار گرفت.

#### ۳-۴- رویکرد نظام پیشنهادها در نظام مستندسازی تجربیات

با بهره‌برداری از ویژگیها، فرایندها و عوامل حاکم نظام پیشنهادها در نظام مستندسازی تجربه بخوبی می‌توان نظام مستندسازی را در سازمانها طراحی و مستقر کرد؛ زیرا این دو نظام از بسیاری جهتها با یکدیگر تشابه دارند. وجه تمایز اصلی آنها در ماهیت زمانی آنها است. برای نهادینه‌سازی نظام مستندسازی تجربیات، مدیران سازمانها باید اقدام به نهادینه‌سازی و گسترش این نظام از طریق زیربناسازی فرهنگی، ساختاری، قانونی کنند.

زیربناهای ساختاری عبارتند از: ۱- تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی، مرور و ارزیابی و انتشار تجربیات، ۲- تخصیص امکانات و بودجه کافی به منظور گسترش این نظام؛ ۳- گسترش فعالیتهای کارکنان برای مستندسازی تجربیات؛ ۴- ارائه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی تجربیات.

زیربناهای فرهنگی عبارتند از: ۱- انجام تبلیغات؛ ۲- ارائه آموزشهای دانش‌مهرتی و نگرشی به‌منظور تقویت، بهبود نگرش و دانش و مهارتهای مدیران و کارکنان جهت مشارکت در ثبت تجربیات، مرور تجربیات و انتشار تجربیات خود.

زیربناهای قانونی عبارتند از: ۱- حمایتهای قانونی و مالی از مدیران یا کارکنانی که اقدام به مستندسازی، مرور و انتشار تجربیات خود کرده‌اند؛ ۲- ایجاد فضای امن و مطمئن جهت انتشار ایده‌ها و تجربیات افراد.

با ایجاد این زیربناهای می‌توان مراحل نظام مستندسازی تجربیات را طرح کرد [۲۹، ص ۲۰].

#### ۴-۴- رویکرد سازمان‌یادگیرنده در مستندسازی تجربه

سازمان‌یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرتهای جدید مهارت دارد. به زعم یکی از صاحب‌نظران سازمان برای استفاده از فکرای جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آنها به برنامه‌های عملی به پنج مهارت نیاز است: ۱- حل مسأله؛ ۲- کسب تجربه؛ ۳- یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛



#### ۴- یادگیری از دیگران؛ ۵- انتقال یا اجرا.

اگر سازمانهای امروزی در صدد پیشرفت باشند، به همه مهارتهای مذکور نیاز دارند [۳۰]. سازمانهای یادگیرنده در قالب فرایند یادگیری سازمانی، تجربیات موفق و ناموفق را بررسی و ارزیابی دقیق می‌کنند و نکات ارزشمند حاکم بر این تجربیات را فرا می‌گیرند. سازمان یادگیرنده، در حقیقت سازمانی است که محل وقوع یادگیری می‌باشد و ابزارهای آن جریان دارد [۳۱، ص ۴۵]. به این جهت لازم است تا برای گسترش فرهنگ و ابزارهای مستندسازی تجربیات به منظور بهره‌برداری از نتایج حاصل از تجربه در سطح فردی، گروهی و سازمانی، اقدام به طراحی و استقرار نظام یادگیری مستمر، نظام یادگیری سازمانی و همچنین سازمان یادگیرنده کرد. با توجه به بررسیهای به عمل آمده در مبانی نظری یادگیری سازمانی و سازمانهای یادگیرنده، صاحب‌نظران از ابعاد و جنبه‌های گوناگون این موضوع را بررسی کرده‌اند. برای مثال، مامفورد<sup>۱</sup> به بررسی تجربه فردی و تاریخی سایر سازمانها پرداخت و به تفصیل در این خصوص مطالبی را ارائه کرد. مامفورد چرخه تجربه و چرخه یادگیری را با یکدیگر تلفیق کرد و چرخه تکاملی یادگیری را مطرح ساخت. ادگارد شاین<sup>۲</sup> نیز به بررسی مفهوم یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و تجدید نظر در هدفها، مفروضات و آرمانها پرداخت. او به نقش تجربه در این حلقه‌ها اهمیت داده است.

در تمامی موارد فوق و سایر دیدگاههای بررسی شده، همانند نظرهای پیترسنج<sup>۳</sup>، آرجریس و ریچاردپدلر<sup>۴</sup>، می‌توان بین یادگیری سازمانی، عمل‌گرایی و تجربه‌مداری رابطه مستقیمی برقرار کرد [۲؛ ۳]. در واقع گسترش نظام مستندسازی تجربیات، قدمی در راستای یادگیری مدیران، کارکنان و در مجموع یادگیری سازمانی است. با بهره‌برداری از تجربیات مستند شده، می‌توان یک قدم اساسی را در جهت یادگیری سازمانی و گسترش سازمان یادگیرنده برداشت. البته لازم به ذکر است که ایجاد نظام مستندسازی تجربیات به عنوان یکی از ابزارهای مهم و کارکردی در جهت استقرار سازمان یادگیرنده است.

همچنین می‌توان از طریق شناخت عوامل و رفع موانع یادگیری سازمانی به سمت

---

1. Mamford  
2. Shaine  
3. Peter Senge  
4. Richard Pedler

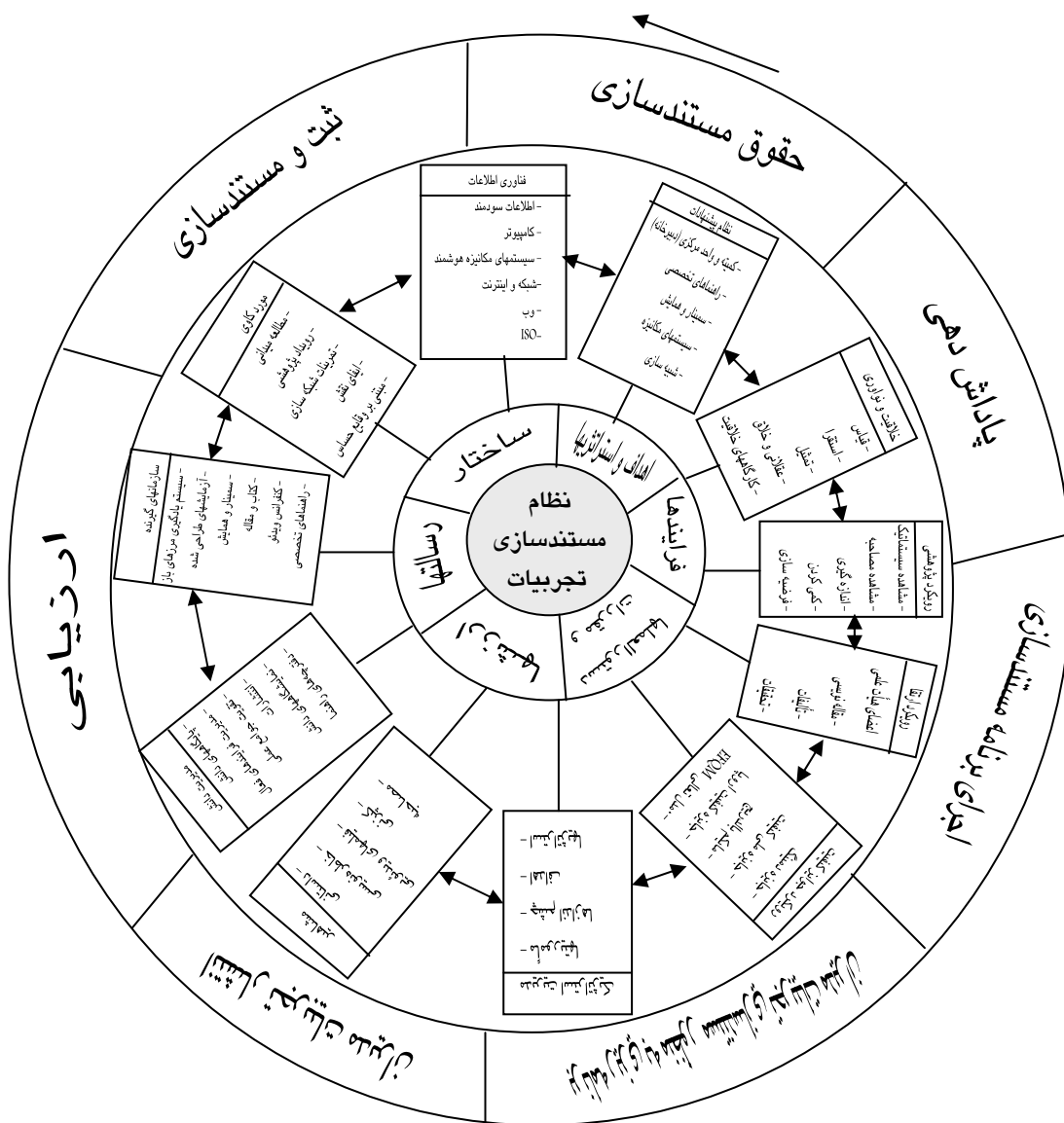
سازمان یادگیرنده قدم برداشت. به این ترتیب نظام مستندسازی تجربیات و یادگیری سازمانی در یک چرخه به تکامل یکدیگر کمک می‌کنند [۱].

#### ۴-۵- نقش مورد کاوی در نظام مستندسازی تجربیات مدیران

مورد کاوی، ابزاری مؤثر و مستند در آموزش مهارت به مدیران و کلیه کسانی به شمار می‌رود که می‌خواهند در عمل وضعیتهای واقعی را به کار بندند و با تمرکز بر کاربرد نظریه‌ها، اصول و ضوابط، مشکلات و مسائل سازمانی را به منظور مقابله با رخدادهای گوناگون تجزیه و تحلیل کنند؛ زیرا حوادث و پدیده‌های سازمانی از تنوع بالایی برخوردارند و هر حادثه یا رویدادی حتی در صورت تکرار مشابه آن با تمام جزئیات، باز هم با توجه به عوامل مختلف نظیر زمان، مکان و ... رویدادی ویژه و منحصر به فرد به شمار می‌رود [۳۲]. بنابراین به منظور مقابله با این مشکل، روش مورد کاوی به عنوان یکی از روشهای انتقال دانش (تجربه) به شمار می‌رود.

وجود کاستیهایی که روش مورد کاوی دارد، با توجه به توانمندیهای خاصی که این روش دارد، می‌تواند در فرایند مستندسازی تجربیات مدیران مورد توجه خاصی قرار گیرد؛ زیرا رویکرد مورد کاوی و مورد نویسی وجه تشابهات عمده‌ای در فرایندها و عوامل با نظام مستندسازی تجربیات مدیران را دارا می‌باشد. رویدادهایی که فردی آن را تجربه کرده و با نگارش و ارزیابی آن به وسیله گروهی دیگر از آن درسهای آموزنده را فرا می‌گیرد و حتی می‌تواند این درسها را به سایر افراد منتقل سازد، به عنوان مورد خاص قابل ارزیابی مطرح می‌شود. این مورد همان تجربیات به دست آمده از افرادی است که با ثبت آن می‌توانند به ارزیابی و انتشار آن بپردازند.

لازم به ذکر است که در فرایند پژوهش حاضر از رویکردهای دیگری به غیر از رویکردهای مذکور استفاده شده است. این رویکردها عبارتند از: نظام مدیریت استراتژیک، رویکرد ترویج، رویکرد پژوهشی، رویکرد ارتقای اعضای هیأت علمی، رویکرد مشاهیر، رویکرد خاطره نویسی و رویکرد جوایز کیفیت (شکل ۱).



شکل ۱ رویکردهای استفاده شده در نظام مستند سازی تجربیات

## ۵- سؤالیهای تحقیق

سؤالیهای اصلی تحقیق در این طرح عبارتند از:

- ۱- نظام مستندسازی تجربیات دارای چه ویژگیهای ساختاری است؟
  - ۲- نظام مستندسازی تجربیات دارای چه معیارهایی برای ثبت و ارزیابی است؟
  - ۳- نظام مستندسازی تجربیات در چه سطوحی می‌تواند به اجرا در آید؟
- سؤالیهای فرعی که در راستای سؤالیهای اصلی و در ارتباط با ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران مطرح شده‌اند، عبارتند از:
- ۱- نظام ارزیابی در ساختار نظام مستندسازی از چه ویژگی و سازوکاری برخوردار است؟
  - ۲- نظام پاداش در ساختار نظام مستندسازی از چه ویژگی و سازوکاری برخوردار است؟
  - ۳- نظام انتشار در ساختار نظام مستندسازی از چه ویژگی و سازوکاری برخوردار است؟
  - ۴- مالکیت معنوی (حقوقی) در نظام مستندسازی از چه ویژگی و سازوکاری برخوردار است؟
  - ۵- سازوکارها، قوانین، مقررات و فرمها در ساختار نظام مستندسازی از چه ویژگی برخوردار است؟

## ۵-۱- روش تحقیق

### ۵-۱-۱- نوع پژوهش

نوع پژوهش توسعه‌ای - کاربردی است؛ زیرا که پژوهش حاضر علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز داشته است؛ به طوری که هدف از این پژوهش طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران و آزمون متغیرهای آن است. در این صورت سعی شده است تا نتیجه نهایی، جنبه کاربردی داشته باشد.

### ۵-۱-۲- جامعه و نمونه آماری

از نقطه نظر جامعه و نمونه آماری، جامعه آماری عبارت است از خبرگان و متخصصان در

موضوع مرتبط که از بین آنان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه در دسترس انتخاب شد.

### ۵-۱-۳- ابزار جمع آوری اطلاعات

با توجه به ویژگی این پژوهش، در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

### ۵-۱-۴- روش تحلیل آماری

با توجه به ویژگی پرسشنامه و سؤالهای مطرح شده در آن از فنون آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی به منظور آگاهی از داده‌های جمع‌آوری شده، وضعیت هر یک از متغیرهای مطرح شده به تفکیک بررسی شد. در بخش استنباطی نیز با استفاده از آزمون دو جمله‌ای به بررسی اختلاف بین متغیرها با مقدار متوسط پرداخته شد.

### ۶- تحلیل آماری ساختار نظام مستندسازی

برای بررسی نظام مستندسازی، تجربیات مدیران که با هدف کسب نظر خبرگان در مورد این ساختار انجام گرفت، متغیرهای بیان شده در قالب یک پرسشنامه مطرح شد. این پرسشنامه در قالب ۶۰ سؤال کیفی و در ۸ گروه بیان شد. سؤالات مطرح شده هر کدام با یکی از بخشها (یا مراحل) نظام مستندسازی تجربیات مدیران مرتبط است و در واقع هر مرحله یا بخش دربرگیرنده چند سؤال می‌باشد. در این پرسشنامه که سؤالها به صورت بسته مطرح شده‌اند، به طیف لیکرت توجه شده است. از آنجا که باید داده‌ها از بعد کیفی به کمی تبدیل شوند، لذا برای هر سؤال ۵ گزینه و برای هر گزینه امتیاز خاصی سطوح شد (جدول ۱).

جدول ۱

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱

تحلیل آماری در قالب تحلیل توصیفی و استنباطی انجام شده است. در تحلیل توصیفی، فراوانی و درصد خالص هر مؤلفه بیان شده و در تحلیلهای استنباطی آزمون آماری توزیع دوجمله‌ای با استناد به فرض آماری کلی زیر که می‌تواند برای هر مؤلفه لحاظ شود، استفاده شده است.

### ۱-۶- فرض آماری تحقیق

متغیر  $X$  به عنوان یک متغیر اصلی در ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران لحاظ نمی‌شود.

$$H_0: P \leq 0/6$$

متغیر  $X$  به عنوان یک متغیر اصلی در ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران لحاظ می‌شود.

$$H_1: P > 0/6$$

موفقیت (احتمال  $P$ ) در نظر گرفته شده مساوی  $0/6$  است. این تحلیلهای در مورد هر کدام از طبقات مؤلفه‌های ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران به صورت زیر ارائه شده است.

### ۲-۶- تحلیل مؤلفه ساختار سازمانی

برای بررسی ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران از ۱۰ متغیر به شرح زیر استفاده شده است:

۱- قرار گرفتن سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در رأس هرم سازمانی نظام مستندسازی تجربیات مدیران؛

۲- انتخاب رئیس شورای عالی مستندسازی از سوی رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛

۳- مسئول بودن شورای عالی مستندسازی تجربیات برای سیاستگذاری و تدوین خط‌مشی نظام مستندسازی تجربیات مدیران؛



- ۴- انتخاب اعضای شورای عالی به پیشنهاد رئیس شورا و حکم رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی؛
- ۵- برگزیده شدن دبیر نظام مستندسازی به عنوان دبیر شورای نظام عالی مستندسازی؛
- ۶- انتخاب اعضای هیأت داوران به پیشنهاد رئیس دبیرخانه و تأیید رئیس شورای عالی مستندسازی؛
- ۷- مسؤول بودن دبیرخانه نظام مستندسازی در برقراری ارتباط با هیأت داوران و کسب نظرات و نتایج ارزیابی آنها؛
- ۸- تهیه پیش‌نویس آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز نظام مستندسازی به‌وسیله دبیرخانه؛
- ۹- تصویب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظام مستندسازی در شورای عالی مستندسازی؛
- ۱۰- آزادی عمل و سهولت ارتباط نظام مستندسازی با نهادهای دولتی.
- نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۲ ارائه شده است. با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل ۳/۹۷ است که از مقدار متوسط (۳) بیشتر است. انحراف معیار نتایج نیز عدد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد.

جدول ۲ بررسی مؤلفه‌های ساختار سازمانی نظام مستندسازی تجربیات مدیران

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر				تحلیل آماری مؤلفه	
				کاملاً مخالفم	مخالفم	بی‌نظم	موافقم		کاملاً موافقم
	$\leq 3$	۰/۸۶	۳/۹۷	۱	۳	۳	۱۷	۱۱	ساختار سازمانی
	$> 3$								

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای P-Value حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است؛ یعنی  $P\text{-Value} = 0 < \alpha = 5\%$ . لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱، ۲ و تعداد بیشتر آنها در گروه دوم می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران متغیرهای مربوط به



ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی ساختار این سیستم می‌توان به متغیرهای مطرح شده در این مؤلفه توجه و به آنها استناد کرد.

### ۳-۶- تحلیل مؤلفه ثبت داده (تجربه ارزیابی نشده)

در بررسی مرحله ثبت داده (تجربیات ارزیابی نشده مدیران)، متغیرهای زیر به کار گرفته شدند:

- ۱- پنج مرحله‌ای بودن فرایند مستندسازی؛
  - ۲- وجود فرم از پیش طراحی شده به منظور ثبت تجربه به وسیله مدیران؛
  - ۳- متناسب بودن فرمهای ثبت تجربه با زمینه تجربه مدیر؛
  - ۴- آزادانه عمل کردن صاحب تجربه در ثبت آن؛
  - ۵- طراحی فرم ثبت به وسیله مدیران صاحب تجربه؛
  - ۶- اعزام کارشناس ثبت تجربه به منظور ثبت تجربه مدیر؛
  - ۷- استفاده کارشناس ثبت تجربه از فرمهای مخصوص ثبت تجربه؛
  - ۸- استفاده از مکانیزمهایی برای ضبط و ثبت در مرحله ثبت تجربه.
- نتایج حاصل از بررسی نظر متخصصان و خبرگان در زمینه این مؤلفه در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است؛ به طوری که میانگین حاصل ۳/۴۹ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج مرحله ثبت داده نیز ۱/۲ می‌باشد.

جدول ۳ بررسی مؤلفه ثبت داده

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر					تحلیل آماری مؤلفه
				کاملاً مخالفم	مخالفم	بی نظرم	موافقم	کاملاً موافقم	
	$\leq 3$		۲/۴۹	۲	۷	۵	۱۴	۷	ثبت تجربه
	$> 3$	۱/۲۱							

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $\alpha = 5\% < P\text{-Value}$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها

در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خبرگان متغیرهای مطرح شده مرحله ثبت داده را تأیید می‌کنند. یعنی باید در طراحی فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران و مرحله ثبت داده به متغیرهای مطرح شده در این مؤلفه توجه و استناد کرد.

#### ۴-۶- تحلیل مؤلفه ارسال تجربه

در بررسی مرحله ارسال تجربه، متغیرهای زیر استفاده شدند:

۱- استفاده از فناوری اطلاعات؛

۲- نتایج حاصل از بررسی خبرگان در زمینه این مؤلفه در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است؛ به طوری که میانگین حاصل ۳/۸۸ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج این مرحله نیز ۰/۹۵ می‌باشد.

جدول ۴ بررسی مؤلفه ارسال تجربه

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر				تحلیل آماری مؤلفه	
				کاملاً مخالفم	مخالقم	بی نظرم	موافقم		کاملاً موافقم
	$\leq 3$	۰/۹۵	۳/۸۸	۱	۴	۱	۲۱	۸	ارسال تجربه
	$> 3$								

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $\alpha = 5\% < P\text{-Value}$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خبرگان متغیرهای مربوط به مرحله ارسال تجربه را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران و مرحله ارسال تجربه به متغیرهای مذکور باید توجه شود.

#### ۴-۵- تحلیل مؤلفه ارزیابی تجربه

در بررسی مرحله ارزیابی تجربه، متغیرهای زیر به کار گرفته شدند:

- ۱- پالایش تجربیات نامربوط در مرحله ارزیابی اولیه در دبیرخانه نظام مستندسازی؛
  - ۲- ارزیابی تجربه به‌وسیله هیأت داوران فقط از نظر فنی و تخصصی؛
  - ۳- بازنگری مجدد تجربیات رد شده به‌وسیله صاحب تجربه؛
  - ۴- متناسب بودن ترکیب اعضای هیأت داوران با نوع تجربه؛
  - ۵- تأیید نتایج ارزیابی در شورای عالی مستندسازی.
- نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۵ ارائه شده است. با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل ۴ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج این مرحله ۱/۰۵ می‌باشد.

جدول ۵ بررسی مؤلفه ارزیابی تجربه

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دو جمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر					تحلیل آماری مؤلفه	
				بدون جواب	کاملاً مخالف	مخالف	بی نظرم	موافقم		کاملاً موافقم
.	$\leq 3$ $> 3$	۱/۰۵	۴	۱	۱	۲	۳	۱۵	۱۲	ارزیابی تجربه

با استناد به آزمون توزیع دو جمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $\alpha = 5\% < P\text{-Value}$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران، متغیرهای مربوط به مرحله ارزیابی تجربه را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران بهتر است مرحله ارزیابی تجربه نیز گنجانده شود.

## ۶-۶- تحلیل مؤلفه مستندسازی تجربه

در بررسی مرحله مستندسازی تجربه، متغیرهای زیر استفاده می‌شوند:

- ۱- مستندسازی در محیط وب؛
  - ۲- به‌کارگیری روشهای طراحی مکانیزه در مرحله مستندسازی تجربه؛
  - ۳- به‌کارگیری سیستمهای مدیریت مستندهای الکترونیکی در مرحله مستندسازی تجربه.
- نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۶ ارائه شده است.

با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل ۴/۴ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج نیز ۰/۸۶ می‌باشد.

جدول ۶ بررسی مؤلفه مستندسازی تجربه

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر						تحلیل آماری مؤلفه
				بدون جواب	کاملاً مخالف	مخالف	بی نظرم	موافقم	کاملاً موافقم	
۰	$\leq 3$ $> 3$	۰/۸۶	۴/۴	۲	—	۲	۶	۱۹	۶	مستندسازی

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $P\text{-Value} = 0 < \alpha = 5\%$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران، متغیرهای مربوط به مرحله مستندسازی تجربه را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران، بهتر است تا از سیستم‌های مدیریت مستندهای الکترونیکی و سیستم خبره استفاده شود.

#### ۶-۷- تحلیل مؤلفه انتشار تجربه

در بررسی مرحله انتشار تجربه، متغیرهای زیر استفاده می‌شوند:

۱- متناسب کردن نوع انتشار تجربه مستند شده با اهمیت آن از طریق کمیته انتشار؛

۲- پیشنهاد هیأت داوران در رابطه با نوع و شیوه انتشار تجربه؛

۳- هماهنگی مدیر صاحب تجربه با شیوه انتشار تجربه.

نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۷ ارائه شده است. با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل از ۳/۸۹ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج این مرحله نیز ۰/۹۲ می‌باشد.

جدول ۷ بررسی مؤلفه انتشار تجربه

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر					تحلیل آماری مؤلفه
				کاملاً مخالقم	مخالقم	بی نظرم	موافقم	کاملاً موافقم	
.	$\leq 3$ $> 3$	۰/۹۲	۳/۸۹	۱	۲	۶	۱۷	۹	انتشار تجربه

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $P - Value = 0 < \alpha = 5\%$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران، متغیرهای مربوط به مرحله انتشار تجربه را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران، بهتر است تا به متغیر مربوط به آن استناد شود.

#### ۶-۸- تحلیل مؤلفه پاداش مستندسازی

در بررسی پاداش مستندسازی متغیرهای زیر استفاده می‌شوند:

۱- اهدای جوایز سالیانه؛

۲- ارتقای مدیران؛

۳- امتیاز خاصی در انتخاب مدیران؛

۴- افزایش حقوق و مزایا؛

۵- منتشر کردن تجربه به نام صاحب تجربه در مجله‌های تخصصی.

نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۸ ارائه شده است. با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل از ۴/۰۶ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار این مرحله نیز ۰/۶۲ می‌باشد.

جدول ۸ بررسی مؤلفه پاداش مستند سازی

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر					تحلیل آماری مؤلفه	
				بدون جواب	کاملاً مخالف	مخالف	بی نظرم	موافقم		کاملاً موافقم
.	$\leq 3$ $> 3$	۰/۶۲	۴/۰۶	۱	—	۲	۴	۱۸	۱۰	پاداش مستندسازی



با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $P\text{-Value} = \alpha = 5\% < 0$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروههای ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحبین‌ظران، متغیرهای مربوط به پاداشهای مستندسازی را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی نظام مستندسازی تجربیات مدیران می‌توان به متغیرهای مطرح شده توجه و استناد کرد.

### ۶-۹- تحلیل مؤلفه حقوق مالکیت، قوانین و مقررات مرتبط

در بررسی حقوق و مالکیت‌های مستندسازی متغیرهای زیر به‌کار گرفته شده‌اند:

- ۱- برخورداری مدیران از حقوق مالکیت معنوی؛
  - ۲- برخورداری از قوانین مورد نیاز مستندسازی به منظور جلوگیری از فنا شدن تجربیات؛
  - ۳- محدود به زمان و مکان نبودن حقوق معنوی مستندکنندگان؛
  - ۴- قابل انتقال بودن تجربه؛
  - ۵- تعیین زمان معین برای حمایت از حقوق مستندکنندگان تجربه؛
  - ۶- تعلق داشتن حقوق مالکیت به شخص مستند کننده تجربه از تاریخ مستند شدن؛
  - ۷- حمایت از نام، عنوان و نشان ویژه‌ای که معرف تجربه خاصی است؛
  - ۸- برخوردار نبودن تجربیات تکراری از حقوق لازم؛
  - ۹- ضرورت وجود قانون دفاع از حقوق و امنیت صاحبان تجربه.
- نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص این مؤلفه در جدول ۹ ارائه شده است. با استناد به نتایج این جدول، بیشترین فراوانی در گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم متمرکز شده است. میانگین نتایج حاصل از ۲/۸۸ است که از مقدار متوسط ۳ بیشتر است. انحراف معیار نتایج نیز ۱/۰۴ می‌باشد.

جدول ۹ بررسی مؤلفه حقوق مالکیت، قوانین و مقررات مرتبط

سطح معنادار نمونه‌ای آزمون دوجمله‌ای	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر						تحلیل آماری مؤلفه
				بدون جواب	کاملاً مخالف	مخالف	بی نظرم	موافقم	کاملاً موافقم	
.	$\leq 3$ $> 3$	۱/۰۴	۲/۸۸	۱	۱	۳	۵	۱۵	۱۰	حقوق و مالکیت معنوی مستندسازی

با استناد به آزمون توزیع دوجمله‌ای و سطح معنادار نمونه‌ای  $P\text{-Value} = \alpha < 0.05$ ، وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها، یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخها در گروه‌های ۱ و ۲ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران، متغیرهای مربوط به حقوق و مالکیت‌های معنوی مستندسازی را تأیید می‌کنند؛ یعنی در طراحی نظام مستندسازی تجربیات مدیران می‌توان به متغیرهای مطرح شده آن مؤلفه توجه و استناد کرد.

### ۷- ساختار سازمانی پیشنهادی نظام مستندسازی تجربیات مدیران

در این قسمت با توجه به نتایج حاصل از کسب نظرهای خبرگان، تحلیل آماری و تغییرات لازم اعمال شده در مدل مفهومی، ساختار سازمانی پیشنهادی نظام مستندسازی تجربیات مدیران ارائه می‌شود. این ساختار برآمده از مدل مفهومی است که بر اساس نگرش سیستمی و رویکردهای مختلف مذکور طراحی شده است.

در طراحی ساختار سازمانی در پژوهش حاضر به اهداف نظام مستندسازی، فرایند نظام مستندسازی و زیر سیستم‌های مربوط به هر مرحله از آن، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های نظام مستندسازی، حقوق، مزایا و مالکیت معنوی مستندکنندگان تجربه و نیز چارت سازمانی این نظام پرداخته شده است که در ادامه مقاله به هر یک از آنها اشاره خواهد شد.

### ۸- اهداف نظام مستندسازی تجربیات مدیران

اهداف این سیستم به شرح زیر می‌باشند:

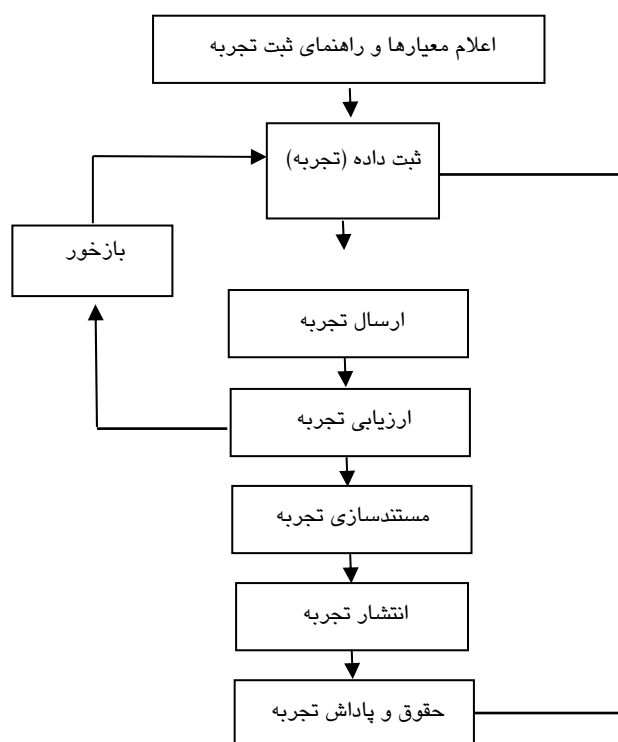
- ۱- حفظ و مدیریت بهینه یکی از داراییهای فکری و سرمایه‌های مهم ملی، یعنی تجربیات مدیران؛
- ۲- تلفیق بهینه متون کلاسیک آموزش مدیریت با شرایط بومی و ایجاد هم افزایی؛
- ۳- انتشار متون مدیریتی علمی بومی؛
- ۴- تقویت مدیریت در بخش دولتی و خصوصی؛
- ۵- مستند سازی تجربیات موفق و ناموفق مدیران در وقایع حساس درون بخش دولتی و خصوصی؛
- ۶- طرح مدیریت ایرانی در مجامع علمی مدیریتی؛
- ۷- ایجاد ابزارهایی برای کمک به سیستم ارتقا و انتصاب در بخش دولتی و خصوصی؛
- ۸- ایجاد چارچوبی برای مبادله دانش بومی مدیریتی در بخش دولتی و خصوصی؛
- ۹- کمک به کاهش هزینه‌ها و علت کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا؛

- ۱۰- ایجاد زمینه‌ای برای افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران بخش دولتی خصوصی؛
- ۱۱- جهت دادن مدیران به منظور ثبت تجربیات خود.

## ۹- فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران

فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند پنج مرحله‌ای تبعیت می‌کند. این مراحل بترتیب عبارتند از:

- ۱- ثبت تجربه (داده)؛
- ۲- ارسال تجربه؛
- ۳- ارزیابی تجربه؛
- ۴- مستندسازی تجربه؛
- ۵- انتشار (ترویج) تجربه (شکل ۲ فرایند مذکور را نشان می‌دهد).





شکل ۲ فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران

### ۹-۱- مرحله ثبت داده (تجربه)

مرحله ثبت داده، اولین مرحله مستندسازی تجربیات مدیران به‌شمار می‌رود که از طریق برقراری ارتباط با مدیران تحقق پیدا می‌کند. این مرحله به روشهای زیر قابل انجام است:

۱- روش ثبت تجربه از طریق فرمهای مخصوص مستندسازی (ثبت دستی تجربه)؛

۲- ثبت تجربه بر مبنای تکنولوژی اطلاعات (ثبت ماشینی تجربه)؛

۳- ثبت تجربه به‌وسیله کارشناس ثبت تجربه؛

۴- روش ضبط صدا و تصویر؛

۵- روش نوشتاری (مورد نویسی، خاطره نویسی و سایر ابزارهای مرتبط).

### ۹-۲- مرحله ارسال تجربه به دبیرخانه نظام مستندسازی تجربیات مدیران

دومین مرحله از فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران، انتقال یا ارسال تجربیات ثبت شده است. انجام این مرحله از فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران به روشهای زیر قابل انجام است:

۱- ارسال تجربه از طریق کارشناس ثبت تجربه؛

۲- ارسال به کمک تکنولوژی اطلاعات؛

۳- استفاده از اسکنر؛

۴- ارسال تجربه به روش دستی.

### ۹-۳- ارزیابی تجربیات

یکی دیگر از مراحل فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران ارزیابی تجربیات دریافتی می‌باشد. مرحله ارزیابی تجربیات در دو سطح و بترتیب زیر انجام می‌شود:

۱- بررسی اولیه تجربه در دبیرخانه مستندسازی از نظر شکل (فرمهای کلی تجربه) و

استانداردهای موجود؛



- ۲- ارزیابی تجربه به وسیله هیأت داوران (کارشناسان و متخصصان) از نظر فنی و محتوایی. به طور کلی فرایند ارزیابی تجربیات در سطوح زیر قابل انجام است:
- الف- در سطح دبیرخانه نظام مستندسازی تجربیات، از نظر شکل (فرمت) و استانداردهای موجود؛
- ب- ارزیابی به وسیله کارشناسان، متخصصان، مدیران و افراد خبره از نظر فنی و محتوایی؛
- ج- ارزیابی تجربه در سطح شورای عالی مستندسازی.

#### ۹-۴- مستندسازی تجربه تأیید شده

پس از ارزیابی تجربیات براساس مراحل مذکور، به مستندسازی نهایی تجربیات تأیید شده پرداخته می‌شود. این مرحله دربرگیرنده حفظ و نگهداری تجربه نیز می‌شود. از این رو مرحله مستندسازی، حفظ و نگهداری تجربه به کمک فناوری اطلاعات انجام می‌شود.

#### ۹-۵- انتشار تجربه

در این مرحله نسبت به انتشار تجربیات مستند شده اقدام می‌شود و همچنین حقوق مستندسازی و پاداشهای تعلق یافته، برای مالک تجربه تعیین می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از نظرخواهی از خبرگان و تحلیل آماری در این ارتباط پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- کمیته انتشار با توجه به اهمیت تجربه به تعیین نوع انتشار تجربه مستند شده بپردازد؛
- ۲- هیأت داوران پیشنهادهای در ارتباط با نوع و شیوه انتشار تجربه ارائه کند؛
- ۳- تعیین شیوه انتشار تجربه مستند شده با هماهنگی مدیر صاحب تجربه انجام شود.

#### ۹-۶- پاداش مستندسازی

در این مرحله از فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران و پس از تأیید آن، پاداشهایی به مستندکنندگان تجربه اعطا می‌شود. با توجه به نتایج حاصل، اعطای پاداشها می‌تواند به روشهای زیر انجام شود:

- ۱- ارتقای مدیرانی که به مستندسازی تجربه خود پرداخته‌اند و در فرایند مربوط به آن تأیید شده‌اند؛
- ۲- اعطای امتیاز خاص در انتخاب مدیرانی که به مستندسازی تجربه خود پرداخته‌اند؛
- ۳- افزایش حقوق و مزایای مدیرانی که به مستندسازی تجربه خود پرداخته‌اند؛
- ۴- چاپ تجربیات مدیران در مجله‌های تخصصی به‌نام صاحب تجربه.

## ۷-۹- حقوق مالکیت و قوانین و مقررات مرتبط با نظام مستندسازی

### تجربیات مدیران

به منظور حفظ و نگهداری تجربیات مستند شده مدیران و جلوگیری از نابودی آنها وجود قوانین و مقررات مرتبط با نظام مستندسازی تجربیات و نیز برخورداری مستندکنندگان تجربه از حقوق مالکیت معنوی ضرورت پیدا می‌کند. به این منظور در این زمینه پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- ۱- برخورداری مدیران مستند کننده تجربه از حقوق مالکیت معنوی به منظور تشویق مدیران به مستندسازی تجربه؛
- ۲- محدود نبودن حقوق معنوی مستندکنندگان تجربه به زمان و مکان؛
- ۳- قابل انتقال بودن حقوق معنوی مستندکنندگان؛
- ۴- تعیین زمان معین برای حمایت از حقوق مستندکنندگان تجربه؛
- ۵- تعلق داشتن حقوق مالکیت به شخص مستندکننده تجربه از تاریخ مستند شدن؛
- ۶- حمایت از نام، عنوان و نشان ویژه‌ای که معرف تجربه خاصی است؛
- ۷- برخوردار نبودن مستندکنندگان تجربیات تکراری از حقوق لازم؛
- ۸- تهیه و تدوین قانون دفاع از حقوق و امنیت صاحبان تجربه؛
- ۹- قابل انتقال کردن حقوق مستندکنندگان تجربه به موجب وصیت یا وراثت به غیر؛
- ۱۰- حمایت از نام، عنوان و نشان ویژه‌ای که معرف تجربه خاصی است؛
- ۱۱- اگر متخلف شخص حقوقی باشد، به منظور جبران خسارتهای شاکی علاوه بر تعقیب جزایی شخص حقیقی، از اموال شخص حقوقی هم به شاکی پرداخت شود؛
- ۱۲- اعمال مجازات برای کسانی که از تجربه کسی استفاده درستی نکرده‌اند.



## ۱۰- نتیجه‌گیری

استفاده از تجارب مستند شده مدیران به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های بشری است. به عبارت دیگر مستندسازی و مجموع تمامی تجربیاتی که در موقعیتها و شرایط متفاوت حاصل شده‌اند، می‌تواند مدیران و سازمانها را در جهت نیل به اهداف کلان و استراتژیک خودیاری رساند. بنابراین ساختار مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شد. این ساختار با الهام گرفتن از شیوه‌های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت پروژه، مدیریت آموزش و ترویج، مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکت شامل سیستم پیشنهادها، تیمهای کاری و ... مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیکهایی همچون مورد نویسی، خاطره نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و ... و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده طراحی و تدوین شد. بر اساس این ساختار، فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند پنج مرحله‌ای تبعیت می‌کند. این مراحل عبارتند از:

۱- ثبت تجربه (داده)؛

۲- ارسال تجربه؛

۳- ارزیابی تجربه؛

۴- مستندسازی تجربه؛

۵- انتشار (ترویج) تجربه.

در ضمن این فرایند به پاداش و حقوق معنوی مستندسازی نیز توجه شده است. با طراحی ساختار مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، بستری برای فرایندهای ثبت، ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربه‌ها به عنوان سرمایه ملی فراهم شد.

## ۱۱- منابع

- [۱] الهی ش.، احمدی ع.ا.؛ «مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک»؛ مدیریت دولتی، ش. ۴۸ و ۴۹، تابستان و پاییز ۱۳۷۹.
- [2] Argyris C.; "Double – Loop learning in organization"; *Harvard Business Review*, Sep-Oct., 1997.

- [3] Senge P.M.; "The fifth discipline the art and practice or learning organization"; Great Britain: Century Business, 1993.
- [4] Webster; New Edition, Tenth Edition, USA, 1989.
- [۵] دانکن و؛ "دانش مدیریت پروژه"; ترجمه: ح.آلادپوش، انتشارات حامی، ۱۳۷۷.
- [۶] داوری، ا؛ "مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاهها"; مدیریت و توسعه، ۱۳۷۸.
- [7] Shak; "4 entries found for experience"; <http://dictionary.reference.com/Search?g=experience>, 2002.
- [8] Yeung U., Nason G.; "Organizational learning capability", Oxford, 1999.
- [9] McGregor P.K., Dabelsteen T.; "Communication networks in ecology & evolution of acoustic communication led"; D. E. Kroodsmo, Miller E. H., 1996.
- [10] Lock E.A., Latham G.P.L; "Goal setting: A motivational that works"; Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1984.
- [11] Schermerhorn J.R. Jr.; "Management"; The Edition; New York: John Willey and Sons, Inc, 1996.
- [12] Daft L.R.; "Organization theory & design"; Ohio, South – Western College, 6 Ed., 1998.
- [13] State R.; "Organizational leaning the kay to management innovation"; Sloan Management Review, Spring, 1989.
- [14] Katz D., Kahn R.L.; "The social psychology of organizations"; New York: John Wiley, 1966.
- [۱۵] رفیع پور ف؛ «کند و کاو و پنداشته‌ها»؛ ناشر: شرکت سهامی انتشار، چ ۸، ۱۳۷۸.
- [۱۶] فرد ل؛ «رفتار سازمانی»؛ ترجمه: سرمد غ؛ ناشر: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۲.
- [۱۷] رضائیان ع؛ «مبانی مدیریت رفتار سازمانی»؛ انتشارات سمت، ۱۳۸۱.
- [۱۸] میرسعیدی س.م؛ «مستندسازی تجربیات»؛ پیام پتروشیمی، ش ۴۳، ۱۳۷۷.
- [19] Partner manual for documenting practices in reproductive health; Population & Development for South-to- South; May 2001.
- [20] Thompson J.; "Lead with vision", ITP., 1997.

- [21] Mabey I.; "Managing learning building a self directed work Teams"; Rutledge, 1995.
- [22] Denton K.; "Designing in customer satisfaction: Key to competitiveness"; International Management, Sanuary, Feb., 1994.
- [23] Marakas G.M.; "Decision support system in the twenty-first century"; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, NJ., 1999.
- [24] Beijerse R.U.; "Questions in knowledge management defining & conceptualizing an phenomenon"; *Journal of knowledge management*, Vol. 3, No.2, 1999.
- [25] Turban E., Mclean E., Wether B.; "Information technology for management"; John Willey, 2002.
- [۲۶] الهی ش.، رجبزاده ع.؛ «سیستمهای خبره: الگوی هوشمند تصمیم‌گیری»؛ انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۲.
- [۲۷] رضائیان ع.؛ "نوآوری در مدیریت"؛ *دانش مدیریت*، ش ۳، ۱۳۷۶.
- [۲۸] شهرآرای ف.، مدنی‌پور ر.؛ «ترغیب و آموزش خلاقیت در سازمانهای پویا»؛ *دانش مدیریت*، ش ۳۷ و ۳۸، ۱۳۷۶.
- [۲۹] مشبکی ا.؛ «جایگاه مشارکت (سیستم پیشنهادات) در بهره‌وری سازمانی»؛ *فصلنامه مدیریت دولتی*، ش ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
- [۳۰] رضائیان ع.؛ «مبانی سازمان و مدیریت»؛ انتشارات سمت، چ ۱، ۱۳۷۹.
- [31] Brown J.M.; "Organizational learning and communities of practice toward a unified view of working, learning and innovation"; *Organization Science*, Vol.2, No. 1, 1991.
- [۳۲] خاکی غ.ر.؛ «موردکاوی و موردنگاری در مدیریت»؛ انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.