

حلقه مغفول در مدیریت دانش پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی

اصغر زمانی*

استادیار موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱

چکیده

مفهوم مستندسازی در مدیریت و به‌ویژه مدیریت پروژه با مفهوم این اصطلاح در دیدگاه مدیریت دانش متفاوت است. آنچه در این پژوهش مورد نظر است، دیدگاه مدیریت دانش و حلقه مغفول در مدیریت دانش پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی به‌منظور استفاده از زیست‌آزموده رؤسا و معاونان پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی است. در مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان که دربرگیرنده دانش آشکار و ضمنی سازمان است، ارزش مستندسازی دارد. لذا ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام‌شده را دربر خواهد گرفت و از طریق دانش و اطلاعات گردآوری‌شده، بستری مناسب بر ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد آورد. همچنین اگر به پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی به‌عنوان مرکزی متشکل از عوامل و منابع مادی و مالی و انسانی شامل اساتید، کارکنان و دانشجویان نگاه کنیم که در آن به تبادل دانش و اشاعه آن پرداخته می‌شود، دو موضوع بااهمیت جلب توجه می‌کند: اول نقش سرمایه‌ای پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی که به خوبی مشخص است و مورد توجه جامعه و دولت می‌باشد. زیرا پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی به‌عنوان نهادی برای تولید، بهبود و توسعه دانش در حوزه‌های گوناگون در نظر گرفته شده است و در کشور ما هم به‌دلیل وجود مراکز، پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی متعدد، این رسالت مورد توجه و انتظار بوده است و همه‌ساله هزینه‌های هنگفتی صرف آزمایش و خطا در خصوص تصمیم‌گیری رؤسا و مدیران پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی می‌گردد. دوم: فرایند مدیریت دانش مشتمل بر تولید یا گردآوری و شناسایی دانش، طبقه‌بندی، ذخیره و مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش و کاربرد دانش، که از رسالت‌های اصلی یک دانشگاه و پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی به‌شمار می‌آید. نتایج بررسی و مطالعه پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از فرایند سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی مستندسازی، اجرای مستندسازی، پایش، کنترل، تسهیم؛ تبعیت می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مستندسازی تجربیات، آموزش عالی، رؤسا و معاونان، پژوهشکده‌ها، مؤسسات پژوهشی

۱. مقدمه

بیش از یک قرن از تشکیل سازمان‌های الگو گرفته‌شده از سازمان‌های غربی، در کشور ما می‌گذرد، اما به‌راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در این سازمان‌ها افکار، دیدگاه‌ها، تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده‌اند؟ چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرایند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر درآمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعدی انتقال خواهد یافت؟ [۱۶]

دانش و تجربیات رؤسا، مدیران و خبرگان هر حوزه، بخش زیادی از دانش سازمان‌ها و پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی را تشکیل می‌دهند. از این رو استخراج و حفظ تجارب مدیران و متخصصان سازمان علی‌الخصوص مؤسسات پژوهشی، از اهداف اصلی نظام‌های مدیریت دانش سازمانی و نظام آموزش عالی است و هرچه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی جایگاه بالاتری داشته باشد، تجارب او برای سازمان ارزشمندتر خواهد بود. به همین جهت، سازمان‌ها به شدت متمایل به کسب این نوع تجارب شده‌اند، اما هنوز در پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی و دانشگاه‌ها، خصوصاً در سلسله‌مراتب بالای آن اقدام قابل توجهی برای کسب این تجارب و بینش‌ها و نیز بیان آن‌ها به‌گونه‌ای که برای دیگران کاربردی باشد صورت نگرفته است. در واقع تجربه سازمانی مدیران عبارت است از مفهوم‌سازی 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 [۱] به عبارتی تجربه سازمانی مدیران همان یادگیری ناشی از اقدامات یا

پروژه‌هایی که موجب ایجاد تغییر و ارتقاء در سطح عملکرد (سازمان، پژوهشکده یا مؤسسه پژوهشی) از طریق به‌کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی گردد بوده و این اقدامات موجب درونی‌شدن مجموعه معلومات و یافته‌های مدیران از شیوه اداره سازمان می‌شود.

شاید بتوان گفت: یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها همین باشد که چگونه دانش ضمنی کارکنان را به‌طور مؤثر به یکدیگر و جانشینان آن‌ها انتقال دهند. بدون انتقال مؤثر دانش، تجربیات ارزشمند آموخته‌شده و بهترین شیوه‌های انجام کار از دست می‌رود و این امر در دو حالت مهم است یکی در سطوح مدیریت ارشد سازمان و دیگری در پست‌های تخصصی [۲].

همچنین با افزایش نرخ بازنشستگی، شرکت‌ها با از دست‌دادن گسترده و فراوان افراد و دانش ضمنی آنان روبه‌رو هستند به این مسئله باید صدها هزار نفر از کارکنان باتجربه که قربانیان موقعیت‌های اقتصادی هستند را اضافه نمود که نتیجه آن فرار مغزها است که ممکن است یک سازمان را سال‌ها به عقب بیندازد [۳].

لذا در جامعه دانش‌مدار فعلی در تربیت کارکنان و مدیران سازمان، استفاده از تجارب کسب‌شده از برنامه‌ها و پروژه‌های گذشته، به‌عنوان یک عامل کلیدی تلقی می‌گردد. ولی متأسفانه علی‌رغم نقش و جایگاه مهم تجربه در اقتصادها و سازمان‌های دانش‌بنیان قرن حاضر و به‌طور اخص دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی، مستندسازی تجربیات و ابعاد مختلف آن و دانش ضمنی نهفته در تجارب کارکنان و مدیران به دلایلی چون مبهم‌بودن مفهوم تجربه سازمانی، عدم آشنایی با فرایند کسب تجربه سازمانی، نبود شاخص‌ها و معیارهای دقیق در خصوص ارزش‌گذاری تجربیات و انتخاب تجارب

آموزش و نبود روش مناسب برای مستندسازی مورد غفلت قرار می‌گیرد.

در یک رخداد مدیریتی آن‌هم در جایگاه ریاست مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها، از ظهور ایده و دلایل و شرایط بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسئله و واقعیت‌های محیطی درون و بیرون سازمانی، مفروضات، فهم‌ها، و نهایتاً تصمیم‌ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به‌عنوان یک واقعه اثرگذار است، بلکه تحلیل صحیح این رویداد با همه‌ی زوایای آن می‌تواند راهگشای رؤسای آینده باشد. از سوی دیگر توسعه مؤسسات پژوهشی، مرهون ارتقای سطح مدیریت آن‌ها است و کوتاه‌ترین راه آن ارتقای دانش و توانایی‌های رؤسا، یادگیری از تجربیات مفید و ارزنده و حتی آموختن از اشتباهات دیگر رؤسای مؤسسات پژوهشی است. لذا ضمن در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود [۲۳]، لازم است تا از تجربیات و دانش‌های نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) رؤسای مؤسسات پژوهشی به شیوه مناسبی بهره‌برداری شود و اصولاً مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات چالش‌انگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن و به‌کارگیری آن به نحو مطلوب دشوار است. لذا باید تلاش نمود از طریق مستندسازی تجربیات، دانش انباشته در ذهن رؤسا و معاونان پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی را در خصوص موضوعات مختلف، با مستندسازی، استخراج و آن را در بین رؤسا و معاونان جدید تسهیم نمود. در این صورت دانش ذخیره‌شده در پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل گشته و مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

البته درباره‌ی انتقال دانش ضمنی دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه اول بر مبنای نظر پولانی معتقد است دانش ضمنی را فقط به‌صورت ضمنی می‌توان

آموخت. بر این اساس، هیچ روش مشخصی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد، بنابراین این دیدگاه بر اهمیت تعامل، ارتباطات اجتماعی و روابط نزدیک برای انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند؛ دیدگاه دوم بر مبنای آرای نوناکا و تاکوچی، انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به دانش آشکار می‌داند. بر این اساس، دانش ضمنی قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر با فرایند بیرونی‌سازی محقق می‌شود. دو رویکرد فوق، که می‌توان آن‌ها را مکانیسم تعاملی و مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید، اساس بحث انتقال دانش ضمنی را تشکیل می‌دهند. از دیدگاه نوناکا و تاکوچی، برای انتقال دانش ضمنی و تسهیل بهره‌وری از آن، باید آن را به کلمات و اعداد تبدیل کرد تا همه‌ی افراد بتوانند به راحتی آن را درک کنند و به‌کار گیرند. از نظر آنان تا زمانی که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل نشود، بهره‌گیری از اطلاعات و نگرش‌های صرفاً شخصی ارزش چندانی نخواهد داشت. آن‌ها سه ویژگی درباره‌ی نحوه تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار برمی‌شمرند: «اول؛ بیان مطالب ضمنی از طریق زبان مجازی و علائم نمادین، دوم: ضرورت انتقال دانش شخصی فرد به افراد دیگر، سوم؛ تجلی دانش ضمنی در خلال ابهام‌زدایی و تکرار مکررات (نسخه‌برداری‌های مکرر)» [۴]. بنابراین مسئله از آنجایی زاده می‌شود که، رؤسای پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی و مدیران در مواجهه با مسائل پیچیده و چندبعدی خود و دنیای پیشرفته کنونی و اتخاذ تصمیم‌هایی قرار دارند که در برخی از موارد نه تنها مشکلات موجود را مرتفع نمی‌کنند، بلکه خود در فرایند اجرا، مشکلات جدیدی را برای دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی، سازمان‌ها، دولت، و ملت ایجاد می‌نمایند. از طرفی انتظار می‌رود که اکثر رؤسای این مؤسسات از دانش و تخصص لازم در زمینه مدیریت بهره‌مند باشند. پس باید درمان این

رویه‌ها و روال‌های تولید نرم‌افزار، پایگاه‌های اطلاعاتی، مدل‌های داده و اطلاعات و سایر ابزارهای آن به‌کار رفته در این حوزه به‌منظور تسهیل روند تسهیم اطلاعات به‌کار رفته است [۶]. در مباحث مدیریت فرایند و مدیریت عملکرد و استانداردهای مختلف آن (نظیر استاندارد ایزو) مفهوم مستندسازی، معادل مستندسازی فرایندها و فعالیت‌های استاندارد شده سازمان است [۶]. در مباحث مدیریت پروژه نیز مستندسازی را می‌توان به‌عنوان یک روش مفید و مؤثر جهت شناسایی، مدون‌کردن و کنترل فعالیت‌های مؤثر بر کیفیت تولید کالا و خدمات و یا تحقق هدف نهایی پروژه مدنظر قرار داد. با این‌حال ارزش مفهوم مستندسازی ریشه در گذشته‌های دور داشته و ضرورت استفاده از آن نخست در صنایع نظامی، هوایی و دارویی آشکار گردید و سپس با مشخص شدن اثربخشی آن، در سایر صنایع نیز به تدریج گسترش یافت [۶].

در فضای مدیریت دانش، مفهوم مستندسازی دارای جایگاهی خاص بوده و بیشتر با عنوان مستندسازی تجربیات (بالاخص مدیران) و با هدف تبدیل دانش ضمنی به صریح و ثبت و ضبط آن مدنظر قرار گرفته است. به‌گونه‌ای که مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش به معنای اقدام به مستند نمودن تجربه‌های حاصل از هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان و به بیان بهتر دانش آشکار و به‌ویژه دانش ضمنی آن می‌باشد» [۷]. چرا که جهت ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش، سازمان‌ها نیازمند دارا بودن انبار دانش می‌باشند. در صورت عدم وجود انباری جهت نگهداری و ذخیره دانش، خطر از دست دادن آن، با ترک کارکنان وجود دارد و نیز در گذر زمان از حافظه افراد پاک می‌شود. به‌منظور ذخیره‌سازی دانش آشکار می‌توان از IT بهره گرفت، ضبط تجربیات ارزشمند به‌صورت الکترونیکی (مستندات، پایگاه داده، صفحات وب، سیستم‌های دانش‌بنیان) می‌تواند از تکرار

مسئله بزرگ که گریبان‌گیر بیشتر مؤسسات پژوهشی بوده و در برخی موارد هزینه‌های هنگفت و حتی غیرقابل جبرانی در پی دارد را جست‌وجو کرد.

تلاش‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای استفاده از رؤسایی که بتوانند با تصمیم‌های حکیمانه خود راهگشای این معضل بوده و مشکلات فراروی پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی را مرتفع کرده و پتانسیل لازم برای مقابله با تغییرهای پیش رو را فراهم آورند، از مهم‌ترین چالش‌های فراروی این وزارتخانه است. از منظر دیگر نیز می‌توان به نقش و جایگاه تجربیات رؤسا و معاونان در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی اشاره نمود چرا که تجربه آنان در یادگیری و آموزش آنان نقش به‌سزایی دارد و موجب بهبود عملکرد آنان و در نتیجه رشد و تعالی مجموعه تحت مدیریتشان می‌شود. در این راستا نه تنها تجارب خودشان بلکه تجارب دیگر رؤسای دانشگاه و مؤسسات پژوهشی نیز می‌تواند بر بهبود عملکرد آنان تأثیرگذار باشد.

۲. مفهوم مستندسازی تجربیات

مستندسازی مانند بسیاری از واژه‌های متداول در مدیریت، از مفاهیم متداول و تخصصی متفاوتی برخوردار است. لغت‌نامه دهخدا واژه مستند را به این صورت تعریف می‌کند که مستند (اسم مفعول عربی) در واقع کسی است که پناه به او برده می‌شود، تکیه و محل تکیه و پشتی، تکیه‌گاه، متعهد، سند نیز از دیگر معانی این کلمه هستند [۵]. فرهنگ هزاره نیز در مقابل واژه انگلیسی داکيومنتیشن^۱ معنای استناد، ارائه سند و جمع‌آوری اسناد را قرار داده است.

مفهوم مستندسازی در جایگاه‌های مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از دیدگاه فناوری اطلاعات، مستندسازی عمدتاً در زمینه مستندسازی

1. Documentation

نیست و پس از ثبت گردآوری و طبقه‌بندی، استفاده از آن با اهدافی خاص میسر می‌گردد. با توجه به موارد بالا می‌توان مستندسازی را فرایند مکتوب‌نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست که وظیفه حیات‌بخشیدن به تجربیاتی که در صورت ثبت‌نشدن دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می‌شوند را بر عهده دارد. از این دیدگاه به نظر می‌رسد تفاوت عمده تعاریف ارائه‌شده از مستندسازی، ناشی از کاربرد اطلاعات مستند شده و هدف نهایی از مستندسازی است [۱۰]. ولی به‌طور کلی دستاوردهای دانشی به‌دست‌آمده باید با استفاده از روش‌های مناسب در تمام سطوح سازمان به اشتراک گذاشته‌شده و ایده‌های کارکنان به سایرین انتقال یابد.

«گافر»^۱ مستندسازی را ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌نماید. به‌زعم وی بارزترین کارکردهای مستندسازی شامل انتقال صحیح مقاصد و اهداف به ذی‌نفعان، ثبات و یکنواختی اقدامات بهبود می‌باشد [۱۱].

«اندرسون» نیز مستندسازی را مشتمل بر تدوین و تکوین یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله انجام آن تعریف می‌نماید [۱۲].

فروزان (۱۳۹۱) می‌گوید: منظور از مستندسازی، ثبت تجربیات، جلوگیری از دوباره‌کاری و تجربه‌ی مکرر و آماده‌سازی زمینه برای پیشرفت‌های بعدی است؛ همان‌گونه که برای ساختن بنای عظیم علوم بشری از خشت خشت تجربیات گذشتگان استفاده شده است [۱۳].

به اعتقاد [۱۴] مستندسازی یعنی ضبط کلیه فرایندهای سازمان، که از ابزارهای مدیریت دانش بوده، سبب کارآمدی مؤثر، تبادل اطلاعات و ارتباطات،

اشتباهات جلوگیری نماید و به‌کارگیری مجدد تجربیات مفید را باعث شده در عین حال هزینه‌ها را کاهش دهد [۸]. با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش و مستندسازی و ارتباط تنگاتنگ این دو رویکرد با هم می‌توان گفت مدیریت دانش با بهره‌گیری و استفاده از تجارب مستند شده، دانش را تولید و اقدام به تسهیم و کاربرد آن می‌نماید [۶].

مستندسازی طرح‌ها یا فعالیت‌های مشخص سازمانی، اغلب در مفهوم بررسی اقدامات انجام شده و مقایسه وضعیت موجود با آنچه انجام آن پیش‌بینی شده بود و در نهایت با هدف تعیین‌شده دلایل عدم تطبیق عملکرد با برنامه است. این فعالیت با ثبت و تدوین دقیق اطلاعات مربوط به اقدامات انجام‌شده (و مقایسه آن با برنامه‌ها) سروکار دارد. مستندسازی فقط به مفهوم نوشتن متن و یک‌سری عکس و نقشه نیست. درست است که این‌ها جزو مستندسازی است اما خیلی اوقات در این راستا مدیران پروژه با استفاده از یک گروه فیلم‌بردار حرفه‌ای تمامی مراحل را فیلم‌برداری می‌کنند یا اینکه یک گروه انیمیشن‌سازی حرفه‌ای تمامی مراحل را شبیه‌سازی می‌کنند [۱۰]. مستندسازی در واقع از یک طرف شامل استخراج دانش از منابع مختلف مثل متخصصان، کتاب‌ها، نقشه‌ها و مشاهدات دنیای واقعی می‌شود و از طرفی دیگر فرایند تحلیل، ساختاردهی و ذخیره‌سازی دانش می‌شود [۹].

مفهوم مستندسازی، مفاهیم ثبت (مکتوب‌نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات را در خود نهفته دارد؛ مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. بررسی مفاهیم یادشده بیانگر آن است که همه این اصطلاحات بر حفظ و نگهداری اطلاعاتی (در مفهوم عام آن) تأکید دارند که یا به‌دلیل نقصان‌پذیری و قرارگرفتن در معرض نابودی، نیازمند ثبت، حفظ و نگهداری است و یا در شکل کنونی قابل استفاده

1. Gaffer

استفاده کافی از تجربیات و درس‌آموخته‌های پیشین در سازمان می‌شود.

[۱۵] تجربه‌نگاری را عبارت از ثبت یک مسئله‌ی مدیریتی که در حقیقت افراد اجرایی با آن روبه‌رو شده‌اند همراه با شرایط محیطی و روندهای مؤثر بر آن و نیز ایده‌ها، پیش‌فرض‌ها و قضاوت‌هایی که این افراد تصمیمات خود را بر آن اساس اتخاذ نموده‌اند، می‌داند [۱۵].

جعفری‌مقدم (۱۳۸۹) معتقد است: مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش عبارت است از: هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان که دربرگیرنده دانش آشکار و به‌ویژه دانش ضمنی سازمان است، ارزش مستندسازی دارد. از این دیدگاه فرایند مستندسازی، ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام‌شده را دربر نخواهد گرفت، اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری‌شده بستری مناسب برای ارزیابی اقدامات فراهم خواهد شد [۷] بنابراین در جمع‌بندی تعاریف فوق می‌توان گفت که مستندسازی تجربیات عبارت است از فرایند بازخوانی، یادآوری، ثبت، تدوین و تکمیل دقیق و سنجیده تجربه‌ای سازمانی، که رویدادهای متعامل آن با محیط را می‌توان در یک قالب زمانی و مکانی نسبتاً روشن، توصیف و تحلیل نمود. این فرایند همواره بر تجارب واقعی مدیران و کارکنان سازمان استوار است که در صورت ثبت دقیق و بازیابی به موقع می‌تواند راهگشای مشکلات پیش روی سازمان باشد [۱۶].

مفاهیم کلیدی تعریف فوق به شرح زیر است:

بازخوانی: یادآوری و فراخوانی مباحثات، رویدادها و تصاویر مربوط به یک مسئله‌ی سازمانی از ذهن عوامل اصلی درگیر در آن تجربه

ثبت: نگارش و مکتوب‌نمودن دانش سازمانی بازخوانی‌شده در مرحله‌ی قبل

تدوین: تنظیم منطقی و زمانی اطلاعات و دانش گردآوری‌شده و بازنگری و تصحیح مکرر آن تا رسیدن به ساختار منظم نهایی

تکمیل: افزودن اطلاعات مکمل از سایر منابع، از جمله از افراد یا اسناد و مدارک سازمانی مرتبط

دقیق و سنجیده: تأکید بر دقت و مراقبت کافی در بیان مشروح، ترتیب و زمان رویدادها، عوامل کلیدی و ... فرایند یادشده و بازنگری و تصحیح مکرر آن

تجربه‌ای سازمانی: محور فرایند یادشده، تجربه‌ای سازمانی است.

رویدادهای متعامل آن با محیط: تأکید بر تبیین رویدادها، دیدگاه‌ها و باورها در ارتباط متقابل آن‌ها با شرایط محیطی حاکم بر آن.

قالب زمانی و مکانی: تجربه انتخابی به دامنه مشخصی از زمان و مکان محدود است.

توصیف و تحلیل: تأکید بر اهمیت تبیین، توصیف و تحلیل مسائل و به‌طور کلی دانش سازمانی نهفته در مجموع تجربه در فرایند موردنویسی [۱۶] (به نقل از رضائیان، ۱۳۷۶).

به‌طور کلی در هر فرایند برنامه‌ای یا پروژه‌ای که توسط سازمان صورت می‌گیرد، انواع متفاوتی از اسناد و مدارک تولیدشده که هر کدام دارای ماهیت، اهداف و چرخه عمر خاص خود هستند. امروزه دیگر اکثر اسناد و مدارک تولیدشده بر روی کاغذ یا ابزارهایی فیزیکی نظیر کاست و نوار ویدئویی نبوده و بیشتر به‌صورت الکترونیک تهیه می‌شوند. اگرچه مفهوم مستندسازی و به‌طور خاص‌تر مدیریت اسناد در نگاه اول یک مفهوم دارای ماهیت اتوریته^۱ و بوروکراتیک^۲ به نظر می‌رسد، اما هدف غایی آن تسهیم دانش، اطلاعات و تفکر در میان اعضای سازمان (یا پروژه)

1. Authoritarian
2. Bureaucratic

میان این مرکز و سازمان‌های دیگر را برعهده داشت و کار اصلی آن تهیه فهرست اسناد مورد استفاده هر اداره و تعیین مهلت قانونی برای نگهداری هر پرونده است. افزایش مکاتبات، سازمان‌های اداری را ناگزیر ساخت تا برای ارزشیابی، امحاء، و یا انتقال اسناد نسبت به ایجاد آرشیوهای مرکزی بکوشند [۶]. در انگلستان، اسناد و نامه‌های شهرهای مختلف به مخزنی واقع در حومه لندن منتقل می‌شد و تا زمان صدور دستور امحاء و یا انتقال آن‌ها به آرشیوهای مرکزی، زیر نظر مأموران بایگانی نگهداری می‌شد. در شوروی سابق، بایگانی‌های اداری سازمان‌های مهم دولتی زیر نظر اداره مرکزی آرشیوهای دولتی قرار داشتند و گزینش اسناد ارزشمند بر عهده گروهی مرکب از افراد خبره بود [۱۷].

۳-۳. دوران معاصر

مستندسازی امروزی که به‌عنوان زیرشاخه‌ای از علوم اطلاعاتی شناخته می‌شود، ریشه در یک رشته علمی به نام مستندسازی اروپایی^۲ داشته است که به‌عنوان مبانی تئوریک علوم اطلاعاتی مدرن شناخته می‌شود. رشته مستندسازی اروپایی در اواخر قرن ۱۹ به همراه برخی رشته‌های دیگر جهت سازمان‌دهی ادبیات آکادمیک ظهور یافت. بیشتر تاریخ‌نگاران علوم اطلاعاتی، پائول اوتلت^۳ و هنری لافونتاین^۴ را به‌عنوان پدران این علم می‌دانند که در سال ۱۸۹۵ مؤسسه بین‌المللی کتاب‌شناسی^۵ را بنا نهادند [۶].

مستندسازان این دوره بسیار بر یکپارچه‌سازی میان تکنولوژی و تکنیک جهت تحقق اهداف خاص اجتماعی تأکید داشته‌اند. مستندسازی بنا بر نظر رونالد ری، به مثابه یک سیستم سازمان‌دهی شده از تکنیک‌ها و فناوری‌ها، به‌عنوان یک بازیگر مهم در

می‌باشد. مدیریت و کنترل مستندسازی فرایندی است که به‌صورت موازی در طول انجام تمام فرایندهای سازمان (یا پروژه) ایفای نقش می‌نماید [۶].

۳. تاریخچه مستندسازی تجربیات

۱-۳. دوران باستان

تاریخچه مستندسازی به معنای عام به ۷۰۰۰ سال پیش بازمی‌گردد. سومری‌ها (۵۰۰۰ ق.م.) نخستین تولیدکنندگان و اداره‌کنندگان اسناد نوشتاری بوده‌اند. در مصر باستان (۱۰۳۰-۱۰۵۰ ق.م.) و در پادشاهی حمورابی در بابل، تولید و اداره‌کردن اسناد از مشاغل مهم دولتی به شمار می‌رفت. نخستین تشکیلات بایگانی در ۱۲۰۰ م. در روم به‌وجود آمد [۶].

۲-۳. دوران میانی

مدیریت و تشکیلات ثبت اسناد به شیوه امروزی در سده پانزدهم میلادی (دوران اختراع چاپ با حروف متحرک و برابر با دوران حکومت تیموریان در ایران قرن هشتم و نهم قمری) ابداع شد. نحوه ثبت اطلاعات، در بسیاری از مراکز اسناد و بایگانی‌های پیشرفته امروزی، برگرفته از همان روش‌های ثبت ابتدایی اطلاعات است.

آرشیو ملی فرانسه، به‌منظور هماهنگ‌سازی فعالیت آرشیوهای آن کشور و نگهداری بهینه اسناد دولتی در ۱۷۸۹ تأسیس شد. در ۱۸۳۸ لایحه تشکیل دفتر اسناد دولتی^۱ بریتانیا و در ۱۸۷۷ قانون امحای اسناد زائد به تصویب مجلس این کشور رسید. در ۱۸۸۹ قانون امحای اسناد دولتی به تصویب کنگره آمریکا رسید و سرانجام در ۱۹۳۴، آرشیو ملی آمریکا، تأسیس شد (پن، ایرا. ای. و دیگران). در این آرشیو بخش ویژه‌ای ایجاد شد که مسئولیت برقراری ارتباط

2. European Documentation

3. Paul Outlet

4. Henri La Fontaine

5. The International Institute of Bibliography

1. Public Records Office

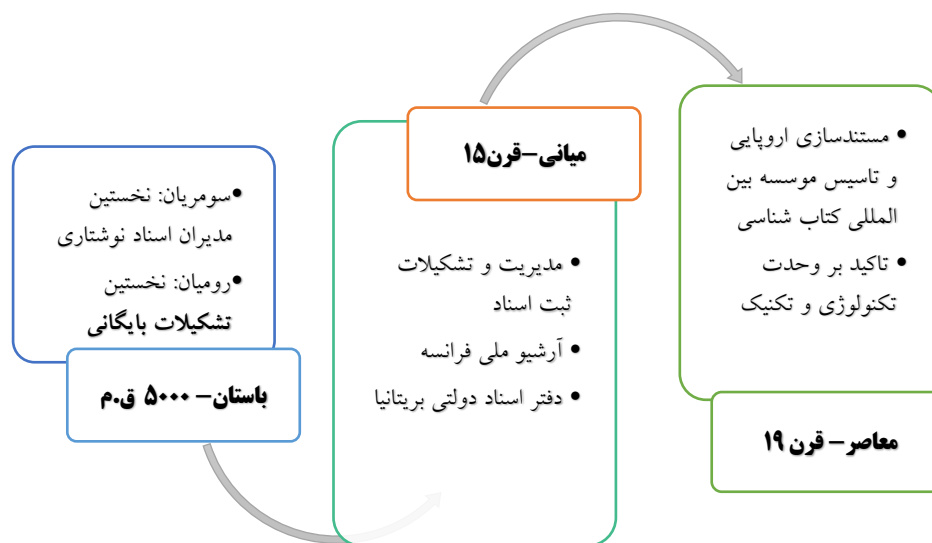
توسعه تاریخی کل جهان و مدرنیته امروزی نقش داشته است. اگرچه اوتلت و همکارش تا چند دهه پیش از ظهور رایانه‌ها و شبکه‌ها نیز زنده بوده‌اند ولی آنچه در مباحث اوتلت (برنده جایزه نوبل در سال ۱۹۱۳) بیان شده بود نهایتاً تبدیل به ظهور مفهوم شبکه گسترده جهانی^۱ گردید. در چشم‌انداز وی یک شبکه گسترده از دانش ترسیم شده بود که مرکزیت آن را اسناد تشکیل داده بود. در ذهن اوتلت نه تنها همه دانش جهانی می‌بایست به هم لینک شده (مرتبط‌شده)، بلکه می‌بایست در هر نقطه‌ای قابل دسترس باشد که وی این موضوع را با عنوان شبکه بین‌المللی برای مستندسازی یونیورسال^۲ می‌نامید [۶].

تجربه سازمانی و مستندسازی آن از ارزش زیادی قائل بوده‌اند که این موضوع در بین صاحب‌نظران مکتب کلاسیک از اهمیت خاصی برخوردار بوده است؛ به طوری که یکی از جریان‌های اصلی آن، یعنی مدیریت علمی مدافع سرسخت تجربه بود. مشهورترین تجربه آغازین تیلور با جابه‌جایی مواد در کارخانه ذوب‌آهن سروکار داشت که به‌وسیله بیل انجام شد و به نتایج مثبتی هم رسید [۱۸، ۲۳]. 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 [۱۹، ۲۳].

بررسی نظریه بوروکراسی هم نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های اصلی و مهم بوروکراسی، مستندسازی است. به‌عبارت 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 [۲۰، ۲۳].



نمودار ۱. تاریخچه و تکامل مستندسازی در جهان

۴. نظریه‌های بنیادی مستندسازی تجربیات در گذر زمان

بررسی تئوری‌های سازمان و مدیریت نیز نشان می‌دهند که نظریه‌پردازان مکاتب مختلف برای

1. World Wide Web

2. International Network for Universal Documentation

۶. مفهوم تجربه سازمانی مدیران

تجربه سازمانی مدیران عبارت است از مفهوم‌سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی که شرایط توسعه‌ی افق دیدگاه‌های فردی و سازمانی وی را فراهم کرده باشد، همچنین قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش‌آفرینی) را داشته باشد [۲۳]. به‌طور کلی برخی از نقش‌های تجربه در پرورش مدیران را می‌توان در کاهش اقتدارگرایی مدیران، تفویض اختیار و مشارکت‌دادن زیردستان در تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و مطلوبیت موقعیت شغلی و کار با زیردستان عنوان نمود [۷].

به نظر می‌رسد همچنان که عوامل شخصیتی و عوامل داخلی سازمان از جمله فرهنگ سازمان، سبک مدیریت، نظام کنترل و نظارت و ... در حین فرایند اتخاذ تصمیم و فرایند کسب تجربه مدیران این فرایند را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و در واقع به تجارب مدیران شکل می‌دهد، یکایک درس‌هایی که مدیران از تجربیات خویش اندوخته‌اند، و رشد و پرورشی که در این مسیر یافته‌اند نیز، در طول زمان بر گنجینه تجربیات سازمان می‌افزاید. لذا امروزه دانش به یک عامل حیاتی تعیین‌کننده برای رقابت‌پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات‌رسانی و سیاست‌گذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند [۷].

۷. چرا تجارب مدیران در یک سازمان مهم است؟

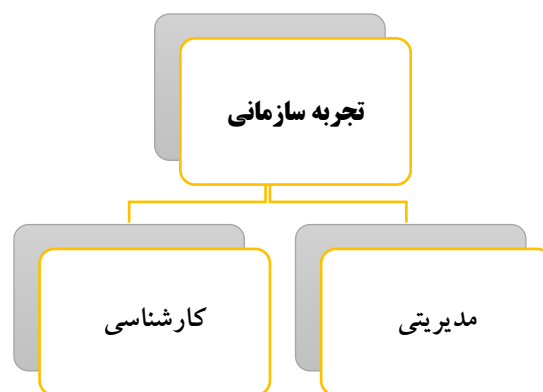
تجربیات مدیران سازمان، یکی از مهم‌ترین نموده‌های دانش ضمنی سازمان محسوب می‌شود؛ تا آنجا که در بسیاری از مواقع، آنچه را که در تجربه و مهارت مدیران ارشد سازمان یافت می‌شود، نمی‌توان در هیچ یک از دیگر اسناد سازمانی یافت. در تاریخ، نمونه‌های زیادی از شکست‌ها و ناکامی‌های بزرگ

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 چشم‌انداز مشترک، دانش و مدل‌های ذهنی تحقق پیدا می‌کند و بر مبنای دانش و تجربه گذشته است که در لفظ شکل گرفته است [۲۱، ۲۳]. افراد و سازمان‌ها از بررسی موفقیت‌ها، شکست‌های خود و دیگران و ارزیابی منظم آن‌ها درس‌هایی می‌گیرند [۲۳].

۵. انواع تجربه سازمانی

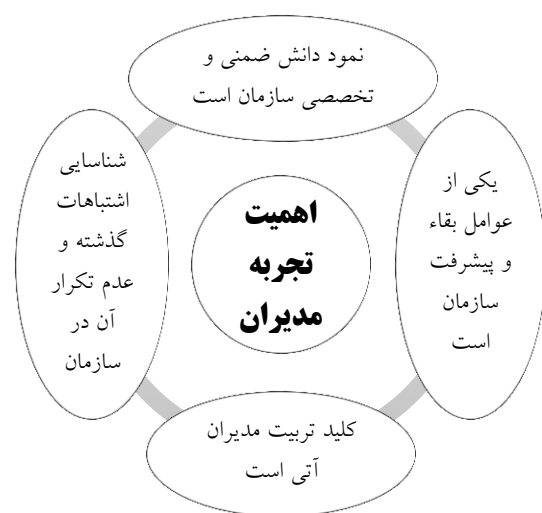
تجربه‌ی سازمانی به دو نوع تقسیم می‌شود:

۱. تجربه‌های کارشناسی (فنی) عبارت از تجربه، مهارت و خبرگی ایجاد شده از مطالعه و تکرار اجرای یک فرایند یا فعالیت خاص می‌باشد.
۲. تجربه‌های مدیریتی که شاکله‌ی اصلی هر تجربه‌ی مستقیم مدیریتی را فرایند اتخاذ تصمیم یا تصمیم‌های کلیدی آن تجربه تشکیل می‌دهد و می‌توان معیار ارزیابی و مستندسازی تجربه‌های مدیریتی را ویژگی‌های حاکم بر فرایند اتخاذ تصمیم یا تصمیم‌های تشکیل‌دهنده‌ی آن تجربه، قرار داد [۲۲].



نمودار ۲. انواع تجربه سازمانی

نتایج مصاحبه‌ای که لومباردو^۱ (۱۹۸۶) با هشتادوشش مدیر عالی انجام داد نشان داد که آنان توانسته‌اند ۲۸۶ رویداد کلیدی رخ داده و در مسیر شغلی خود را نام ببرند که ۵۲۹ «درس» را به آنان آموخته است. نتایج حاصل از این درس‌ها طی حدود ۳۰۰ مصاحبه با مدیران اجرایی نشان داد که همه‌ی مدیران برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش قائل می‌شوند. این برای مدیران موفق ضروری است که دریابند چه کارهایی غلط انجام شده‌اند؛ پیامدهای آنچه بوده است و چگونه از شرایط مشابه در آینده اجتناب کنند. بنابراین مستندسازی تجربه مدیران در هر سازمانی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است [۲۵].



نمودار ۳. اهمیت تجربه مدیران

۸. فایده مستندسازی تجربیات در یک سازمان

چیست؟

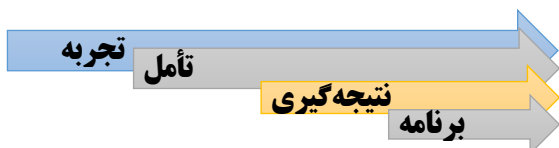
هر سازمانی باید شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته خود را مرور کرده و به‌طور سیستمی درس‌هایی از آن ضبط کند، به شکلی که کارکنان بفهمند و به آن دسترسی داشته باشند. نتایج حاصل از تحقیقی که در مورد ۱۵۰ محصول جدید انجام گرفت، نشان داد؛

برای شرکت‌هایی وجود دارد که نتوانسته و یا نخواست‌اند تحولات ناشی از تغییر در مدیران ارشد و باتجربه خود را تاب بیاورند [۲۴، ۲۵]. تجارب ناشی از انجام پروژه‌های بزرگ در شرایط خاص ایران، مدیران ایرانی را به گنجینه‌های بسیار ارزشمندی از دانش تخصصی بومی تبدیل کرده است. تجربیات این مدیران، به‌عنوان سرمایه‌های گران‌بهای سازمانی و ملی، چنانچه در بطن و حافظه تاریخی سازمان‌های متبوعشان باقی نماند، هزینه‌های مضاعف بسیاری را برای کشور در پی خواهد داشت. از این رو، شناخت روش‌های کسب این دانش و تجارب، برای سازمان‌های ایرانی نتایج بسیار ارزنده‌ای را به همراه خواهد آورد [۲۴، ۲۵].

پیتر دراگر پدر علم مدیریت نوین، بیان می‌کند: «همان‌طور که درختان از سر فاسد می‌شوند و از بین می‌روند، یک سازمان هم زمانی دچار اضمحلال و نابودی می‌گردد، که مدیر آن سازمان توانایی مدیریت را نداشته باشد». همچنین آلفرد مارشال نیز در اهمیت نقش مدیران گفته است که: «اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین‌آلات، یک‌باره نابود شوند، اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد». با توجه به این سخنان و اهمیت نقش مدیران در هر سازمان، پرورش مدیرانی ماهر و توانا برای بقای سازمان امری حیاتی قلمداد می‌شود [۲۵]. پژوهش انجام‌شده بر روی تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ نشان داده است که ۷۰ درصد آنان در تربیت مدیرانی آتی خود، تجربه را مهم‌ترین عامل به شمار می‌آورند و از انجام عملیات متنوع به‌عنوان کلید تربیت یاد می‌کنند. همچنین برخورداری از تجارب مفید و مرتبط از مهم‌ترین شرایط احراز سمت‌های مدیریتی در سراسر جهان به شمار می‌آید. بنابراین آشکار است که بیشتر یادگیری می‌تواند از طریق تجربه تحقق یابد [۲۵].

1. Lombardoe

- ◇ گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقا و توسعه سازمان است [۲۹]. 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 [۲۳]؛
- ◇ نهایتاً اینکه هدف اصلی در فرایند طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آتی، حفظ و مدیریت بهینه مهم‌ترین دارایی فکری سازمان (تجربیات)، کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از آزمون و خطا، بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری و جهت‌دادن مدیران، کارکنان و ... به سمت ثبت تجربیات خود می‌باشد.



۹. هدف از مستندسازی

- هدف از مستندسازی در سازمان عبارت است از اطمینان حاصل کردن از اینکه هر عاملی می‌تواند به تمامی اطلاعاتی که مورد نیاز وی برای انجام امور مربوطه است، دسترسی پیدا کند. این اطلاعات در زمان یا شرایط خاصی ممکن است به صورت کاغذی، الکترونیکی، یا اشکال دیگر مستندسازی شود. برای رسیدن به این هدف مدیریت باید:
- ◇ به الزامات خروجی توجه نماید؛
 - ◇ از صحت، قابلیت دسترسی، قابلیت اطمینان و امنیت اطلاعاتی که می‌بایست به تمامی کاربران درگیر در سازمان و همچنین افرادی

دانشی که این شرکت‌ها از شکست‌ها به دست آورده‌اند اغلب موجب موفقیت در ایجاد آن محصولات شده است. به زبان ساده، شکست معلم آخر است و همچنین آموختن از تجربیات گذشته خود و دیگران به عنوان مهارت‌های سازمان‌های یادگیرنده نیز مورد تأکید قرار گرفته است (گاردین، ۱۹۹۸).

تجربه‌های مدیران به عنوان دارایی فکری محسوب می‌شود که با مستندسازی در گذر زمان افزایش پیدا می‌کند، در غیر این صورت در گذر حوادث از بین خواهد رفت.

مواردی که می‌توان به عنوان فواید نظام مستندسازی اشاره کرد، به شرح زیر می‌باشد:

- ◇ 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 چشم‌انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه‌ها [۲۷]. تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌ها به دلیل مستندشدن آن‌ها؛
- ◇ به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق گروه‌های یادگیرنده [۲۸]. ایجاد و گسترش بینش، دانش و توان 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؛

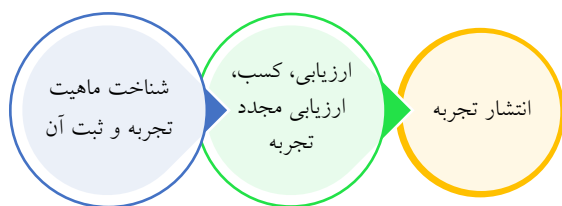
۱۱. سه مرحله مهم در تدوین نظام مستندسازی

برای اینکه بتوان نظامی جامع در خصوص مستندسازی تجارب طراحی نمود باید سه مرحله مهم را در نظر داشت:

اولین قدم در فرایند مستندسازی تجربه‌های خود و دیگران، شناخت نوع و ماهیت تجربه و سپس ثبت آن است.

قدم دوم ارزیابی ضمن و پس از عمل ماهیت تجربه و کسب تجربه به‌طور ذهنی و سپس ارزیابی مجدد پس از ثبت مستندسازی است.

قدم سوم انتشار و در اختیار قراردادن تجربه‌های به‌دست‌آمده به دیگران است [۲۳، ۲۵].



نمودار ۴. مراحل تدوین نظام مستندسازی تجربیات

البته دیگران نیز به این ترتیب قادر به ارزیابی تجربه خواهند بود؛ به‌علاوه یکی از شیوه‌های ایجاد نظریه‌پردازی مدیریت بومی و اقتضایی، بهره‌برداری از تجربه‌های بومی ایجادشده با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اقلیمی است که از طریق مستندسازی تجربه‌ها قابل حصول است. به‌طور خلاصه مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران و استفاده مؤثر از آن‌ها نیازمند نظام و ساختار مناسب می‌باشد که به‌منظور تدوین ساختار و فرایندهای مستندسازی تجربه‌ها از رویکردهای مختلفی بهره‌گیری شده است [۲۳، ۲۵].

که برای استخدام نیاز به دانستن این اطلاعات دارند، برسد؛

- ◇ از هماهنگی مجموعه اطلاعات کلی سازمان برای سهولت یادگیری به‌کارگیری مؤثر و کارآمد اطلاعات توسط افراد در خارج یا داخل سازمان اطمینان حاصل نماید؛
- ◇ مطمئن شود افرادی که برای انجام امور مربوطه نیاز به اطلاعات دارند، از آمادگی این اطلاعات، روش‌های دسترسی به آن‌ها و روند دستیابی به جدیدترین اطلاعات آگاهی دارند [۳۰].

۱۰. خط‌مشی و اصول مستندسازی

اصولی که بر روی مستندسازی تأثیرگذار است، بیانگر آن است که سیستم مستندسازی به‌کار گرفته شده باید روندی با کمترین پیچیدگی را به‌کار گیرد، به‌طوری که این روش قادر باشد الزامات مربوط به روند اطلاع‌رسانی، کنترل، توزیع و آرشیو اطلاعات را برآورده سازد، به‌ویژه:

- ◇ به جز موارد امنیت ملی یا تجاری، در سایر موارد سیستم‌های مستندسازی باید برای تمامی کاربران سازمان که نیازمندی‌های دسترسی خود را تعیین و مشخص کرده‌اند، قابل دسترسی باشد؛
- ◇ مسئولیت برای دقت، قابلیت اطمینان و سرعت فراهم‌سازی اطلاعات باید با توجه به اختیارات آن‌ها به‌طور مجزا قرار داده شود.
- ◇ الزامات دسترسی اطلاعات باید توسط کاربران سیستم مستندسازی تعیین گردد؛
- ◇ مسئولیت بازبازی اطلاعات به‌عهده کاربر مربوطه است؛
- ◇ سیستم مستندسازی باید ارزیابی عملکرد مربوطه را میسر سازد به‌طوری که فعالیت‌های مربوطه دائماً بهبود یابند [۳۰].

عناصر اساسی مستندسازی:

تجربه‌نگاری حاکی از بیان و تشریح یک یا تعدادی از مسائل سازمانی در قالب قضیه‌ی عینی و ملموس است. عناصر اساسی تجربه‌نگاری عبارت‌اند از:

۱. بیان و تشریح؛
۲. مسائل سازمانی؛
۳. قالب؛
۴. قضیه‌ی عینی و ملموس [۱۵].



نمودار ۵. عناصر مستندسازی تجربیات (تجربه‌نگاری)

۱۲. مراحل مستندسازی تجارب

برای نظام مستندسازی تجربیات می‌توان مکانیسم زیر را در نظر گرفت که مشتمل بر پنج مرحله است: ۱. ثبت داده (تجربه)، ۲. انتقال تجربه برای ارزیابی، ۳. ارزیابی تجربه، ۴. کدگذاری و طبقه‌بندی تجربه، و ۵. تصمیم‌گیری در زمینه انتشار (ترویج) تجربه و ارائه پاداشی به صاحبان تجارب. این مراحل از یکدیگر جدا، اما با هم در ارتباط متقابل هستند.

الف) مرحله ثبت‌داده یا تجربه: این مرحله به شناسایی و جمع‌آوری تجربیات می‌پردازد. قبل از این مرحله لازم است که ملاک‌های تجربه و نیز روش گردآوری تجربیات مشخص گردد. شاخص‌هایی که معمولاً برای ثبت اولیه تجربیات در نظر گرفته می‌شود عبارت‌اند از افزایش ظرفیت عمل و بازنگری در سازمان، افزایش مجموعه تجربیات، گسترش بینش و دانش و توان مدیران و کارکنان، ارتقای نوآوری و خلاقیت، ارتقای بهره‌وری، الگوبرداری از تجربیات موفق دیگران، و ...

همچنین، برای گردآوری تجربیات از روش‌های متعددی چون ثبت دستی تجربه در فرم‌های مخصوص، ثبت ماشینی تجربه، نوار و فیلم، و نوشتار (موردنویسی، خاطره‌نویسی و سایر ابزارهای مرتبط) می‌توان استفاده نمود.

ب) مرحله انتقال تجربه به مرکز مستندسازی تجربیات: در اینجا لازم است که مجموعه تجارب گردآوری‌شده از بخش‌های مختلف سازمان به مرکز مستندسازی تجارب منتقل شده و سپس در مورد این تجارب ارزیابی صورت گیرد.

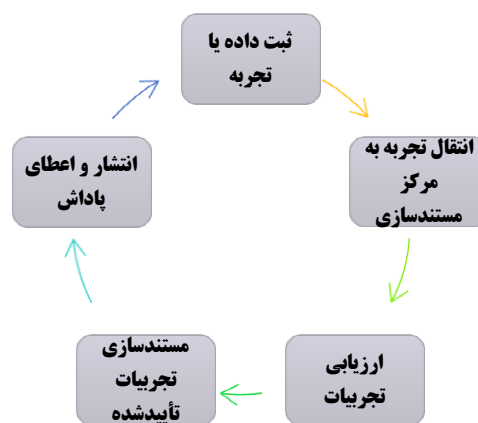
ج) مرحله ارزیابی تجربیات: در اینجا، کمیته‌ای از مدیران و رهبران سازمان گرد هم آمده و در مورد تجربیات دریافتی از بخش‌های مختلف سازمان، اظهارنظر و داوری می‌کنند. ارزیابی تجربیات دریافتی در دو سطح انجام می‌گیرد: ۱. بررسی اولیه تجربه در مرکز مستندسازی از نظر شکل (فرمت کلی تجربه) و ۲. ارزیابی تجربه از نظر فنی و محتوایی.

د) مرحله مستندسازی تجربیات تأییدشده: پس از ارزیابی تجربیات، به مستندسازی تجربیات مورد تأیید کمیته ارزیابی پرداخته می‌شود. این مرحله معمولاً به کمک فناوری اطلاعات و تحت فعالیت‌های زیر صورت می‌پذیرد:

- ◇ طبقه‌بندی و سازمان‌دهی تجربیات مرتبط و مشابه؛
- ◇ تلفیق تجربیات مرتبط در صورت لزوم به‌منظور ایجاد اطلاعات بیشتر؛
- ◇ تعیین متدولوژی مستندسازی تجربه بر اساس نوع تجربه دریافتی؛
- ◇ تهیه ابزارها و نرم‌افزارهای مربوطه (متناسب با تجربه) در صورت لزوم؛
- ◇ کدگذاری تجربیات واصله و ورود تجربه به سیستم مستندسازی تجربه؛

- ◇ برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به افراد متقاضی استفاده از تجربه؛
- ◇ طراحی سیستم پایگاه اطلاعاتی به‌منظور حفظ و نگهداری تجربه.

ه) مرحله تعیین نحوه انتشار و اعطای پاداش: در این مرحله از فرایند مستندسازی لازم است به آن دسته از افرادی که تجربیات اظهارشده آن‌ها بالاترین نمره ارزیابی را دریافت کرده است، پاداش مادی و معنوی اعطا شود و درباره نحوه توزیع و کاربرد این تجربیات تصمیم‌گیری شود [۳۱].



نمودار ۶. مراحل مستندسازی تجارب

۱۳. چهار رویکرد غالب در مستندسازی تجربیات

به‌منظور جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده مؤثر از تجربه‌های سازمانی، نیاز به یک نظام و ساختار مناسب مستندسازی مهم و ضروری به شمار می‌رود. به‌منظور تدوین این ساختار و فرایندهای مستندسازی تجربیات از رویکردهای مختلفی بهره‌گیری شده که عناوین مهم‌ترین این رویکردها در ذیل آمده است [۲۳].

۱. رویکرد دانشی: بر اساس این رویکرد، ثبت فرایندها و انتشار آن نوعی مدیریت دانش است. این رویکرد باعث می‌شود دانش ذهنی

به دانش مستند و عمومی تبدیل شود. بر این اساس موضوعات مطالعاتی مستندسازی فرایندها به‌صورت حداکثری بوده و سعی بر این است که همه مسائل و موضوعات مرتبط با فرایند در مستندسازی فرایند لحاظ گردد. ۲. رویکرد اطلاعاتی: بر اساس این رویکرد، مستندسازی فرایندها بیشتر یک متدولوژی است تا یک محصول یا نتیجه و از آن برای ثبت، انتقال، و ارائه تجربیات کسب‌شده به سایرین استفاده می‌شود. رویکرد اطلاعاتی این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا به تجربیات مورد نیاز دسترسی پیدا کرده و با صاحبان تجربه ارتباط برقرار کنند. با تأکید بر این رویکرد می‌توان مجموعه تجربیات را، ضمن حفظ مالکیت صاحبان تجربه، در اختیار همگان قرارداد. در این رویکرد، برخی از جنبه‌های فرایند، که مورد نظر است، بر اساس مراجعه به صاحبان تجربه مستندسازی می‌شود.

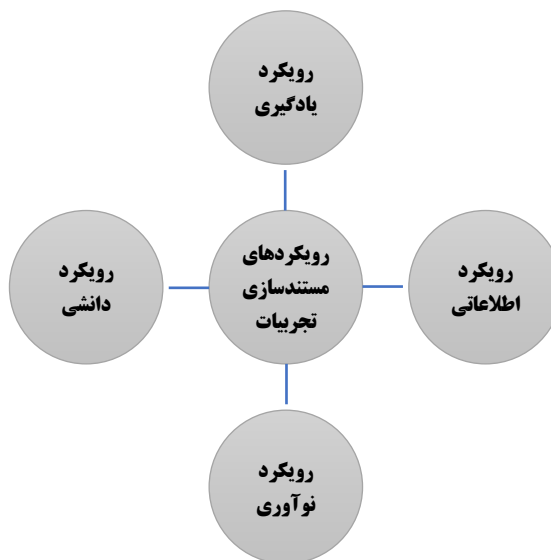
۳. رویکرد یادگیری: سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش، و اصلاح رفتار خود، در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید، مهارت دارد. کسب این مهارت مستلزم آن است که در قالب فرایند یادگیری، تجربیات موفق و ناموفق سازمانی بررسی و ارزیابی و نکات ارزشمند حاکم بر این تجربیات آموخته شود. به کمک این رویکرد، از تجربیات شکل‌گرفته در طراحی و استقرار نظام یادگیری مستمر، نظام یادگیری سازمانی، و همچنین سازمان یادگیرنده به بهترین نحو بهره‌برداری می‌گردد.

۴. رویکرد نوآوری: بر اساس این رویکرد، مهم‌ترین هدف مستندسازی فرایند طراحی، استقرار، و نهادینه‌کردن تجربیات مستند شده

بهبود عملیات و کاهش اشتباهات و انحرافات و بهبود عملکرد شدت یافته است.

در حال حاضر، سازمان‌ها و مدیران پس از آنکه به اهمیت و ارزش یادگیری و کسب تجربه از طریق یادگیری پی برده‌اند، علاقه‌مندی بیشتر خود را با دنبال کردن فرایند مستندسازی تجربیات و استفاده از آن تجربیات در اقدامات و عملکردهای آتی سازمان نشان می‌دهند. اما سازمان‌ها در گرایش به سمت مستندسازی با چالشی بزرگ به نام «عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز متدولوژی و مدل‌های اجرایی آن در سازمان» دست‌وپنجه نرم می‌کنند. برای مثال، برخی از سازمان‌ها مستندسازی را تنها ثبت و ضبط رویدادها و وقایع یک پروژه می‌دانند. این در حالی است که مستندکردن رویدادها و وقایع تنها بخشی از فرایند مدیریت دانش بوده و لازم است که توزیع و انتشار تجارب و نیز زمینه‌های کاربرد آن تجارب در برنامه‌های سازمانی مشخص و لحاظ گردند. از طرفی، همه رویدادهای سازمانی ارزش مستندسازی و ذخیره‌سازی مستمر ندارند. به عبارتی، مدیران گمان می‌برند که با استفاده از رویکردهای مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و ترسیم فرایندی و ... نیز می‌توان رویدادهایی را مشخص نمود و عملاً نیازی به استفاده از متدولوژی مستندسازی تجارب نیست. این در حالی است که در فرایند مستندسازی، رویدادهایی ارزش مستندسازی دارند که از یک طرف، قبلاً در سازمان مستتر و پنهان بوده‌اند (چه خوب و چه بد) و از طرف دیگر، در پی استفاده از آن‌ها نتایج مادی و معنوی قابل توجهی نصیب سازمان شده است. ارزش یک تجربه را نباید صرفاً بر اساس خروجی‌های آن تفسیر کرد، بلکه ممکن است سازمان میلیاردها تومان هزینه کرده و به خروجی مورد نظر نرسد، اما با بررسی رویدادهای غیرمنتظره و شرایطی که در طی دوره مورد نظر پیش آمده است، معلومات و تجارب تازه‌ای (هر چند بد و نامطلوب) به سازمان

است؛ تا از این طریق نوآوری و خلاقیت امکان‌پذیر و توان‌فعالیت و رقابت در دنیای متغیر بیرونی فراهم شود. نظر بر این است که مستندنمودن فرایندها در قالب ثبت، مرور، ارزیابی، انتشار، و به‌کارگیری تجربیات امکان‌خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌آورد [۳۳].



نمودار ۷. رویکردهای غالب در مستندسازی تجربیات

۱۴. چالش‌های مستندسازی تجربیات در یک سازمان

به نظر می‌رسد که بنا به دلایل شخصی و حرفه‌ای، برخی از مدیران میلی به مستندسازی تجربیات خود ندارند، زیرا از یک طرف عدم اطمینان و تغییرات محیطی بر عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها سیطره داشته و مدیران تصور می‌کنند که وضعیت‌های گذشته ممکن است در آینده رخ ندهند. از طرفی دیگر، جلوگیری از بروز اشتباهات و گرفتاری‌های پیشین در فرایندها و عملیات کاری، امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد. اما با معرفی رویکردهای مختلف بهبود سازمانی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و مخصوصاً سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، گرایش سازمان‌ها به سوی

افزوده می‌شود. می‌توان چنین اظهار نمود که تجربه ممکن است خوب و یا بد و نامطلوب (هشداردهنده) باشد [۳۱].



نمودار ۸. چالش‌های مستندسازی تجربیات در یک سازمان

۱۵. نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

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. حتماً همه شما جملاتی مانند اینکه شکست پلی به سوی پیروزی است را شنیده‌اید. بدون شک مستندسازی تجارب مدیریتی ناموفق بسیار مفید بوده و می‌تواند از بسیاری دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کند. رویکرد لقمانی (ادب از که آموختی از بی‌ادبان ...) که مبتنی بر پرهیز از اشتباهات دیگران است، نگرشی عقلایی و مورد پذیرش است. با این حال باید اذعان داشت که اکثر افراد و سازمان‌ها از بیان تجارب ناموفق و شکست‌های خود پرهیز دارند و سعی می‌کنند از اشاعه عدم توفیق خود جلوگیری نمایند. بنابراین ضمن تأکید بر مفیدبودن تدوین تجارب ناموفق، باید حساسیت

سازمان‌ها و مدیران به این موضوع را مد نظر داشت. و توجه نمود که بین تجربه مدیریتی با سایر تجارب تفاوت‌هایی است. این تفاوت‌ها هم از حیث شکل‌گیری و هم از نظر مستندسازی قابل توجه است. تجربه مدیریتی تجربه‌ایست که بر پایه یک فرایند مدیریتی و با استفاده از رویکردهای مدیریتی مانند مشارکت گروهی شکل می‌گیرد. در طرف مقابل، تجارب فنی هستند که حاصل شناخت و درک روابط بین اشیا و کارکردهای تأسیسات و دستگاه‌ها و در پاره‌ای موارد ارتباط انسان با ماشین‌آلات است. چنین تجاربی اگرچه بسیار مفید بوده و گره‌گشای مشکلات سازمان است اما تجربه مدیریتی نیست و به خصوص از حیث هم‌آموزی برای مدیران سازمان‌های دیگر معمولاً دارای نارسایی‌ها و محدودیت‌هایی می‌باشند. اما تجارب مدیریتی به خاطر بهره‌مندی از زبان و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان‌ها و مدیران دیگر را نیز داشته و به راحتی برای همه قابل درک و هم‌آموزی است. با مستندسازی تجربه‌ها، امکان افزایش دانش و یادگیری سازمانی فراهم می‌شود و با به‌کارگیری تجربه‌های مرتبط با حوزه کاری، عملکرد سازمانی مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها افزایش پیدا می‌کند. اما همه فعالیت‌ها ارزش مستندسازی ندارند، فعالیت‌هایی باید برای مستندسازی انتخاب شوند که دارای شاخص‌های ذیل باشند:

الف) دارای هدف ویژه در اسناد راهبردی و برنامه‌ای مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها باشند؛

ب) دستاوردهای آن‌ها اعم از مثبت و منفی قابل پیش‌بینی و مشخص شده باشند؛

ج) قابلیت استفاده مجدد در آینده برای مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها خود و یا امکان الگوبرداری برای سایر سازمان‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر را داشته باشند؛

- development cycle. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE).
- [3] Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (4), 637-649.
- [4] سایت راسخون (۱۳۹۶). دانش ضمنی چیست. قابل دسترس در: www.rasekhoon.net
- [5] دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۷۷). *لغت‌نامه دهخدا*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- [6] حسینی، سیده مریم. (۱۳۸۸). *مستندسازی و ارائه الگویی برای تسهیم اطلاعات و دانش حاصل از فرایند تدوین برنامه پنجم توسعه بخش آموزش عالی، تحقیقات و فناوری: از طریق اقدام پژوهی*. طرح پژوهشی درون سازمانی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- [7] جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۹). *مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش*. تهران: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم.
- [8] موسی‌خانی، محمد؛ حسن قلی‌پور، طهمورث؛ و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۲). «ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۲۲، ص ۴۹ - ۷۶.
- [9] Enting, j., Huirne, R., Dijkhuizen, A., & Tielen, M. (1999). Knowledge documentation methodology for knowledge. *computers and electronics in Agriculture*, pp, 117-129.
- [10] گلدوست جویباری، یاسر؛ اسلامیان، مریم. (۱۳۸۹). *مستندسازی تجربیات مدیران*. تهران: انتشارات به‌آوران.
- [11] Aldowaisan T.A, and Gaffer L.R. (1999). *Business Process reengineering an*
- (د) در فرایند جاری سازمانی مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها مستتر و پنهان مانده‌اند ولی دارای نتایج مادی و معنوی قابل توجه (چه مثبت و چه منفی) برای مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها می‌باشند؛
- (ه) مرجع یا مراجعی که آن را به تصویب رسانده، اجرا کرده و نظارت نموده‌اند، مشخص باشند.
- نهایتاً اینکه فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند سه مرحله‌ای تبعیت می‌کند:
- ◇ برنامه‌ریزی مستندسازی؛
 - ◇ اجرای مستندسازی؛
 - ◇ پایش، کنترل، تسهیم.
- جدول ۱. فرایند نظام مستندسازی تجارب مدیران**
- | مراحل مستندسازی | مفاهیم و گام‌های مستندسازی |
|--------------------|--|
| برنامه‌ریزی | <ul style="list-style-type: none"> ● بررسی شرایط سازمان ● شناسایی و تعیین حوزه‌های تجارب سازمانی مدیران و رؤسا ● تعیین روش، مراحل و انتخاب قالب خروجی |
| اجرا | <ul style="list-style-type: none"> ● جمع‌آوری اطلاعات ● سازمان دهی و طبقه‌بندی محتوایی تجارب جمع‌آوری شده ● ایجاد پایگاه اطلاعاتی |
| پایش، کنترل، تسهیم | <ul style="list-style-type: none"> ● ویرایش، بازنگری، تأیید ● بایگانی، امحاء، تعیین سطوح دسترسی ● انتشار، تسهیم، به‌روزروری |
- منبع: زمانی، اصغر (۱۳۹۴). تدوین الگوی مستندسازی تجربیات سازمانی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کشور [۳۲]
- منابع**
- [۱] الهی، شعبان؛ آذر، عادل؛ و رجب‌زاده، علی. (۱۳۸۴). «طراحی مدل تجربه سازمانی». دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، شماره ۸، ص ۶۵-۷۸.
- [2] Baxter, H. C. (2015). *Specialized knowledge transfer: Accelerating the expertise*

- [21] State R. (1989). Organizational leaning the key to management innovation. Sloan Management Review, Spring.
- [۲۲] متولیان، سید علیرضا. (۱۳۹۱). «ارائه الگویی کاربردی در مستندسازی تجارب مدیران و خبرگان سازمان». تدبیر، شماره ۲۴۲، ص ۳۸-۴۳.
- [۲۳] الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ و صالحی، علی. (۱۳۸۴). «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران». فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۴۲، ص ۲۳-۵۲.
- [۲۴] رضوانیان، اویس؛ و متولیان، سید علیرضا. (۱۳۸۵). «کسب دانش مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالش‌ها»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه
- [۲۵] محبوب، علی. (۱۳۸۸). مستندسازی تجربیات، راهکار برون‌رفت از بحران. تهران: انتشارات آموزش و سنجش.
- [26] Garvin, D. (1993). *Building learning organization*. Harvard Business Review, 77, 78-91.
- [27] Thompson, j. (1997). Lead with vision, ITP, spring, pp, 215-223. ITP.
- [28] Mabey, I. (1995). Managing learning building a self directed work team, Rutledge.
- [29] Denton, K. (1994). Designing in customer sat is faction. International Management, January, Feb.
- [۳۰] گلدوست جویباری، یاسر. (۱۳۸۹). مستندسازی تجربیات مدیران (گامی در جهت تعالی دانش مدیران). تهران: به‌آوران
- [۳۱] انواری رستمی، علی اصغر؛ و شهنائی، بهنام. (۱۳۸۸). «مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲، ص ۳-۱۸.
- approach for process mapping. omega, 27 (5): 515-524.
- [۱۲] عربیون، ابوالقاسم؛ عباسی، فاطمه؛ بسته نگار، مهنوش؛ عبدی، علی (۱۳۹۳). «مدیریت دانش و پیاده‌سازی الکترونیکی اسناد در سازمان‌های فناور (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب غرب و شهرک‌های غرب استان تهران)». دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۴، ص ۳۵-۴۶
- [۱۳] فروزان، منصوره. (۱۳۹۱). «ثبت تجربیات. رشد مدرسه‌ی فردا»، شماره ۴، ص ۲۶ - ۲۷.
- [14] Todorović, M.L; Petrović, D.C; Mihića, M. M; Obradović, V. Lj; Bushuyev, S. D.(2015). "Project [2]success analysis framework: A knowledge-based approach in project management", International Journal of Project Management, Vol. 33, Issue 4, p.p. 772-783.
- [۱۵] هداوند، سعید. (۱۳۸۹). مستندسازی در فرایند مدیریت دانش، سایت جامع مدیریت.
- [۱۶] بیگدلی، فروغ. (۱۳۹۰). «ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش». پایان‌نامه کاشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [۱۷] فدایی عراقی، غلامرضا. (۱۳۷۷). مقدمه‌ای بر شناخت اسناد آرشیوی. تهران: انتشارات سمت.
- [18] Lock E.A., Lathman G.P.L. (1984). "Goal setting: A motivational that works", Englewood Cliffs, New Jersey: prentice – Hall.
- [19] Schermerhorn J.R. Jr. (1996). Management; The Edition; New York: John Willey and Sons, Inc., 36 (2), pp, 220-260.
- [20] Daft, L.R. (1998). Organization theory & design. Ohio, South – Western College, 6 Ed.

[۳۳] موسوی، محمد مهدی (۱۳۹۱). مستندسازی

فرایندها در سازمان‌های فرهنگی و شرکت‌های

انتشاراتی. فصلنامه کتاب مهر. شماره هفتم، ص

۳۳-۱۶

[۳۲] زمانی، اصغر. (۱۳۹۴). تدوین الگوی مستندسازی

تجربیات سازمانی رؤسای دانشگاه‌های دولتی

کشور. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.

The Neglected Loop in Knowledge Management of Research Centers and Institutes

A. Zamani¹

Received: 11, Jul. 2017

Accepted: 23, Aug. 2017

Abstract

The concept of documentation in management and particularly, in project management, is different from the concept of this term from knowledge management perspective. What considered in this research is knowledge management perspective and the neglected loop of knowledge management at research centers and institutes in order to use experiences of heads and deputies at research centers and institutes. In documenting from the viewpoints of knowledge management, each decision, event, and effective activity the organization, which includes the explicit and implicit knowledge of the organization, has the value for documentation. Therefore, it includes assessment of the decisions and actions taken and, through the gathered knowledge and information it will provide a suitable basis for assessing these actions. Also, if we consider research centers and institutes as a center with financial and human resources, including faculty, staff and students in which knowledge sharing and dissemination are addressed, two important issues get attention. First, the capital role of the research centers and institutes that are well-defined and of interest for community and the state. Because research centers and institutes are considered as institutions for the production, improvement and development of knowledge in different fields, and in our country, due to existence of various research centers and institutes, this mission has been considered and every year, a huge amount of money is spent on trial and error for decision-making by directors and managers of research centers and institutes. Second, knowledge management process consists of producing or collecting and identifying knowledge, categorizing, storing and documenting knowledge, distributing and disseminating knowledge and applying knowledge, which is one of the main missions of universities and research centers and institutes. This study shows that the process of documenting of management experiences follows a three-step process including: planning of documentation, implementation of documentation, monitoring, control, and sharing.

Keywords: Documenting of Experiences, Higher Education, Heads and Deputies, Research Centers, Institutes

1. Ofogh557@yahoo.com