

## تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی روسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش آفرینی تجربه سازمانی

اصغر زمانی\*

### چکیده

در مقاله حاضر ضمن توجه به اهمیت مستندسازی تجارب مدیران به تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب روسای دانشگاه پرداخته و در نهایت براساس مصاحبه صورت گرفته با خبرگان، ساختار فرایند مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شد. ساختار طراحی شده از شیوه های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیک هایی همچون مورد نویسی، خاطره نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و... الهام گرفته است و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده طراحی و تدوین شده است. بر اساس این ساختار، فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند سه مرحله ای تبعیت می کند. این مراحل عبارتند از: برنامه ریزی مستندسازی، ۲- اجرای مستندسازی، ۳- پایش، کنترل، تسهیم. هر یک از این مراحل نیز به فعالیت ها و سپس گام های مختلف در هر فعالیت تقسیم می شود که مستند ساز را به نتیجه منطقی و مورد نظر می رساند.

**واژگان کلیدی:** تحلیل کیفی، مدیریت دانش، مستندسازی تجربیات، تجارب سازمانی، دانشگاه، روسای دانشگاه

### مقدمه

همواره دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برای رسیدن به مقاصد دانشگاهی و خلق دانش از نوآوری‌ها، فلسفه‌ها، استراتژی‌ها و فنون‌ها و فنونی که در بخش‌های خصوصی و تجاری مورد استفاده قرار گرفته اند، بهره برده‌اند. یکی از این مفاهیم و نوآوری‌های به عاریت گرفته شده از بخش مطالعات کسب و کار و بازرگانی، بهره‌گیری از مفهوم مدیریت دانش و یا مدیریت سامانه‌های دانشی برای ارتقای فرایند تدریس و یادگیری در محیط‌های دانشگاهی است (مامتا و جایانثی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بهره‌گیری از دانش و تجربیات گذشته در فرایندهای آموزشی یکی از اصول اساسی کیفی‌سازی فعالیت‌ها به شمار می‌رود. بر این اساس برنامه‌ای می‌تواند با اقبال عمومی سازمان مواجه شود که در رعایت این اصل، دقت و اهتمام لازم را به کارگرفته باشد. اکثر مدیران آموزش در این زمینه که "تدوین هر برنامه بر پایه‌ی تجربیات گذشته، به کیفی‌سازی آن کمک خواهد نمود" اتفاق نظر داشته، و تصریح این نکته که محتوای رایج شده برچه اندیشه‌ها و دستاوردهایی مبتنی بوده است را لازمه‌ی پیروی از موازین اخلاق علمی می‌دانند. به این ترتیب، مستندسازی فرایندها و تجربیات آموزشی شکل گرفته، معیاری برای محک زدن درجه اعتبار و اصالت برنامه یا فعالیت رایج شده محسوب می‌گردد (فرامرزی، ۱۳۹۰).

حال برای مستندسازی تجربیات باید از مجموعه تجربیات و علوم و تمدنهای گذشتگان بهره برد تا از سطح بالاتری از تجربیات و علوم برخوردار گردید، فراتر از گذشتگان اندیشید و همیشه به دنبال تغییر، اصلاح و تکامل افکار و رفتار بود، همچنین در مستندسازی هر فرایند نیز می‌بایست به گونه‌ای عمل نمود تا با احراز اطمینان از درستی و اعتبار آن، نتایج حاصل برای سازمان قابل اعتماد باشد. متأسفانه در کشور ما، مستندسازی فعالیت‌ها به صورت هدفمند و روش‌مند مورد توجه واقع نشده است

این امر موجب گردیده تا اطلاعات و روش هایی که در فرایند های مختلف هر سازمان از جمله دانشگاه ها از آنها بهره برداری شده، و به عنوان پشتوانه و دارایی فکری یک سازمان محسوب می گردند، چنان پراکنده شوند که کمتر شخصی قادر باشد در مراجعات بعدی جهت استفاده از آنها، راه پرنشیب و فراز کسب اطلاعات، گردآوری داده ها و طبقه بندی آنها را به آسانی طی نماید. لذا شایسته است که ضمن احساس ضرورت برای مستند نمودن تجربیات، اصولی علمی تهیه گردد تا حرکت در این مسیر به دور از خطا و هدر دادن سرمایه ها باشد (زمانی، ۱۳۹۴).

دانش و توسعه دانش در سالهای اخیر به یک موضوع بسیار مهم در ادبیات کسب و کار تبدیل شده است. هم کسب و کارها و هم گروه های دانشگاهی بر این باورند که سازمان می تواند مزایای رقابتی بلند مدت خود را با تکیه بر دانش حفظ نماید. دیدگاه مبتنی بر دانش در مدیریت استراتژیک عنوان می کند که در رقابت، منابع دانش به عنوان یک عنصر کلیدی برای موفقیت هستند (آرگوته، ۲۰۱۳). برای رقابت موفقیت آمیز در بازار عرصه تجارت، سازمان ها مجبورند به گونه ای با دانش برخورد کنند که به شایستگی های محوری آنها کمک کند و به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. این امر محقق نخواهد شد، مگر اینکه به اصول مدیریت دانش توجه شود. یکی از این اصول تسهیم دانش می باشد، تسهیم دانش به عنوان فعالیتی پیچیده و ارزش آفرین، بنیان و پایه بسیاری از فعالیتهای استراتژیک مدیریت دانشی در سازمان ها می باشد؛ به عقیده وانگ و نوه<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) کسب موفقیت در فعالیتهای مدیریت دانشی رابطه مستقیمی با موفقیت در تسهیم دانش دارد. از سوی دیگر، دستیابی به یک سیستم تسهیم دانش کارآمد و به دنبال آن مدیریت دانش مؤثر در یک سازمان می تواند بقاء و پیشرفت آن را تضمین نماید (اسکایرم، ۲۰۰۲)؛ همچنین، یک سیستم تسهیم دانش متناسب با نیازهای سازمان، موجب کاهش هزینه ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان

توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تاخیر در تحویل کالا به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه‌های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (تقی‌زاده و ضیائی، ۱۳۹۲: ۶۱).

از طرف دیگر مدیریت دانش ابزارهای متعددی دارد که یکی از این ابزارها مستندسازی است. در واقع مستندسازی ابزاری است که امکان استفاده و به کارگیری تجربیات فردی و گروهی را برای توسعه سازمانی فراهم می‌سازد و با ذخیره نمودن تجربه موجود در سازمان، هزینه تجربی آتی سازمان را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. (عربیون و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۹)

مدیریت دانش بر دانش صریح و ضمنی تجربه شده توسط کارکنان که در مراحل مختلف یک فرآیند به آنها کمک کرده است، متمرکز است (آتشگر، ۲۰۱۵). پس 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. (لی و همکاران، ۲۰۱۴)

مطالعه تاریخ گذشتگان نشان می‌دهد چه بسیار ملت‌هایی که از نظر امکانات مادی و فکری و فرهنگی هیچ کمبودی نداشتند، ولی به علت عدم برخورداری از مدیرانی مدبر، شکست خورده‌اند و در مقابل ملت‌هایی که با بهره‌مندی از مدیریت انسان‌هایی توانمند بزرگ‌ترین افتخارها را به دست آورده‌اند و این میسر نمی‌شود مگر در سایه استفاده از تجارب گذشتگان و آموختن از آنها، که لازمه آن مستندسازی تجربیات می‌باشد. مستندسازی این امکان را فراهم می‌سازد که از تجربیات دیگران و به خصوص سازمان‌های موفق و الگو، در طول زمان و در پهنه‌ای وسیع بهره‌برداری شود. همچنین با افزایش نرخ بازنشستگی، شرکت‌ها با از دست دادن گسترده و فراوان دانش خود رو به رو هستند به این مساله باید صدها هزار نفر از کارکنان با تجربه که قربانیان

موقعیت های اقتصادی هستند را اضافه نمود که نتیجه آن فرار مغزها است که ممکن است یک سازمان را سالها به عقب بیندازد (دارست و ویلهلم، ۲۰۱۲). سازمان ها نیز برای موفقیت در حوزه رقابت، می بایست از منابع خود به گونه ای استراتژیک استفاده کنند. یکی از منابع بسیار حیاتی سازمانها، دانش بالقوه و بالفعل آنهاست (محمدرائی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۲). اگر مردم بدون مستند سازی دانش خود، کار خود را ترک کنند باعث از بین رفتن دانش ضمنی می شوند، دانش ضمنی اشاره دارد به دانش فنی که در سر انسان قرار دارد و بسیار مهم است که درک شود و دوباره استفاده گردد، جستجوی دانش ضمنی تنها با برقراری ارتباط توسط افراد مربوطه بدست می آید (مزغانی و همکاران، ۲۰۱۶). از سوی دیگر شرکت های فعلی خدمات دانش به سرعت در حال توسعه هستند و رقابت اصلی آنها دانش ضمنی است که در مغز کارمندان شرکت وجود دارد اما رصد و انتشار آن مشکل می باشد. (چن و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، مدیران موفق در عصر اطلاعات و دانش تنها به دنبال دسترسی به اطلاعات نیستند؛ زیرا اطلاعات به اندازه کافی از طریق شبکه ها و پایگاه های اطلاعاتی و محمل های گوناگون در دسترس است. مدیران، بیشتر نیازمند دسترسی به اطلاعات مرتبط و مناسبی هستند که پردازش شده، سازماندهی گردیده، شکل گرفته، و با توجه به بستر های فکری و شغلی آنها تلخیص و آماده سازی شده باشد. این است که مدیران دردهه اخیر در این حوزه سرمایه گذاری های هنگفتی می کنند، اما بسیاری از آنها با شکست مواجه می شوند (دراکر، ۲۰۱۳). حال با توجه به آنچه گفته شد اگر به دانشگاهها به عنوان 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 می شود، دو موضوع با اهمیت جلب توجه می کند: اول نقش سرمایه ای دانشگاه که به خوبی مشخص است و مورد توجه جامعه و دولت می باشد. زیرا دانشگاه به عنوان نهادی برای تربیت

متخصصان آینده جامعه در حوزه‌های گوناگون در نظر گرفته شده است و در کشور ما هم به دلیل وجود مراکز، موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌های متعدد، این رسالت مورد توجه و انتظار بوده است و همه ساله هزینه هنگفتی صرف آزمایش و خطا در خصوص تصمیم‌گیری روسا و مدیران دانشگاهی می‌گردد (زمانی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی تاثیر مهمی در توسعه سرمایه فکری در دانشگاه دارد (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۵). دوم: فرایند مدیریت دانش مشتمل بر تولید یا گردآوری و شناسایی دانش، طبقه بندی، ذخیره و مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش و کاربرد دانش، که از رسالتهای اصلی یک دانشگاه به شمار می‌آید (زمانی و همکاران، ۱۳۹۳).

پس در جامعه دانش مدار فعلی در تربیت کارکنان و مدیران سازمان، استفاده از تجارب کسب شده از برنامه‌ها و پروژه‌های گذشته، به عنوان یک عامل کلیدی تلقی می‌گردد. ولی متأسفانه علیرغم نقش و جایگاه مهم تجربه در اقتصادها و سازمان‌های دانش‌بنیان قرن حاضر و به طور اخص ریاست دانشگاهها، مستندسازی تجربیات و ابعاد مختلف آن و دانش ضمنی نهفته در تجارب کارکنان و مدیران به دلایلی چون مبهم بودن مفهوم تجربه سازمانی، عدم آشنایی با فرایند کسب تجربه سازمانی، نبود شاخص‌ها و معیارهای دقیق در خصوص ارزش‌گذاری تجربیات و انتخاب تجارب با ارزش و نبود روش مناسب برای مستندسازی مورد غفلت قرار می‌گیرد. (زمانی، ۱۳۹۴).

یکی از صور دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. مفهوم تجربه، مترادف با بیان مشاهدات؛ تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده هاست. تجربه در تعریف دیگر، فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می‌شود. بعبارتی دیگر، تجربه اندوزی نیازمند درگیری مستقیم در برنامه ریزی و عمل بوده و نمی‌توان انتظار داشت که تجربه صرفاً از طریق خواندن و مطالعه حاصل گردد. بر این اساس "مجبرب" به کسی اطلاق می‌شود که در زمینه ای خاص، از دانشی عمیق

برخوردار بوده و بواسطه تمرین و تجربه چیزهایی را آموخته و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی معین، در عمل آزموده و آبدیده شده است (انواری و شهنائی، ۱۳۸۸: ۹).

تجربه، کوتاه ترین راه رسیدن به هدف می باشد که با انجام کار طی زمان و از طریق تعامل با افراد صاحب تجربه و همچنین فراگیری حوزه نظری مربوطه (تجارب بشر که با آزمون تبدیل به علم و قانون شده اند) در یک موضوع خاص و در یک حوزه و میدان مشخص بدست می آید بطوریکه خود تجربه قابل انتقال نمی باشد و تنها می توان گزاره آن را منتقل نمود، همچنین ثبت و کاربرد مجدد تجربه بستگی به میزان ارزشمندی آن از نظر فرد دارد (نیکبخش و دری، ۱۳۹۲).

تجربه مدیریتی نیز توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت مساله یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آن مواجه هستند. معمولاً تجربه مدیریتی خواننده را وامی دارد تا خود را در نقش تصمیم گیرنده ذکر شده قرار دهد. تجارب مدیریتی بر حسب هدف، شکل یا منابع اطلاعاتی طبقه بندی می شوند:

✓ بر حسب هدف، تجارب مبتنی بر تصمیم در مقابل تجارب توصیفی قرار دارند.

✓ بر حسب شکل، تجارب تبیینی در برابر تجارب اکتشافی جای می گیرند.

✓ بر اساس منابع اطلاعاتی، تجارب تحقیقی در مقابل تجارب عمومی طبقه بندی می گردند. (جوئیاری و اسلامیان، ۱۳۸۹).

در خصوص مفهوم مستندسازی، و مستند سازی تجربیات نیز تعدد دیدگاه وجود دارد مثلاً: فروزان (۱۳۹۱) بیان می دارد: منظور از مستندسازی، ثبت تجربیات، جلوگیری از دوباره کاری و تجربه ی مکرر و آماده سازی زمینه برای پیشرفت های بعدی است؛ همانگونه که برای ساختن بنای عظیم علوم بشری از خشت خشت تجربیات

گذشتگان استفاده شده است. و یا به اعتقاد تودوروویک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) مستندسازی یعنی ضبط کلیه فرایندهای سازمان، که از ابزارهای مدیریت دانش بوده، سبب کارآمدی موثر، تبادل اطلاعات و ارتباطات، استفاده کافی از تجربیات و درس آموخته‌های پیشین در سازمان می‌شود. جعفری مقدم (۱۳۸۹) نیز معتقد است: مستند سازی از دیدگاه مدیریت دانش عبارت است از: هر تصمیم، رویداد و فعالیت موثر بر سازمان که در برگیرنده دانش آشکار و بویژه دانش ضمنی سازمان است، ارزش مستند سازی دارد. از این دیدگاه فرآیند مستندسازی، ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام شده را در بر نخواهد گرفت، اگر چه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده بستری مناسب برای ارزیابی اقدامات فراهم خواهد شد (جعفری مقدم، ۱۳۸۹: ۴۲).

باید خاطر نشان کرد از جمله معیار هایی که می‌توان برای مستند سازی تجربه‌ها در نظر گرفت مستلزم بیان دقیق ادراکات و اقدامات انجام گرفته در دوران ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم می‌باشد که عوامل ذیل بر آن تاثیر گذار است: شخصیت تصمیم گیرندگان، عوامل موثر بر آن، مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم گیرندگان، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی (جعفری مقدم، ۱۳۸۹)

#### مکانیسم مستندسازی تجارب (مراحل مستندسازی تجارب)

برای مستندسازی تجربیات کارکنان و مدیران سازمان در حالت کلی، داشتن دیدگاه سیستمی الزامی است. برای نظام مستند سازی تجربیات می‌توان مکانیسم زیر را در نظر گرفت که مشتمل بر پنج مرحله است: ۱. ثبت داده (تجربه): این مرحله به شناسایی و جمع آوری تجربیات می‌پردازد. قبل از این مرحله لازم است که ملاک‌های تجربه و نیز روش گردآوری تجربیات مشخص گردد. ۲. انتقال تجربه برای ارزیابی، ۳. ارزیابی تجربه (ارزیابی تجربیات دریافتی در دو سطح انجام می‌گیرد، الف: بررسی اولیه تجربه



در مرکز مستند سازی از نظر شکل (فرمت کلی تجربه) ب: ارزیابی تجربه از نظر فنی و محتوایی)

۴. کدگذاری و طبقه بندی تجربه (این مرحله معمولاً به کمک فناوری اطلاعات و تحت فعالیت های زیر صورت می پذیرد:

طبقه بندی و سازماندهی تجربیات مرتبط و مشابه، تلفیق تجربیات مرتبط در صورت لزوم به منظور ایجاد اطلاعات بیشتر، تعیین متدولوژی مستندسازی تجربه بر اساس نوع تجربه دریافتی، تهیه ابزارها و نرم افزارهای مربوطه (متناسب با تجربه) در صورت لزوم، کدگذاری تجربیات واصله و ورود تجربه به سیستم مستندسازی تجربه، برنامه ریزی برای پاسخگویی به افراد متقاضی استفاده از تجربه، طراحی سیستم پایگاه اطلاعاتی بمنظور حفظ و نگهداری تجربه)

۵. تصمیم گیری در زمینه انتشار (ترویج) تجربه و ارائه پاداشی به صاحبان تجارب. این مراحل از یکدیگر جدا، اما با هم در ارتباط متقابل هستند. (انواری و شهائی، ۱۳۸۸: ۹ - ۱۱).

منابع و ابزارهایی که برای برآوردن هدف های مستندسازی به وجود آمده، سیاهه هایی هستند که محور تمامی فعالیت ها و فرآیندهای مستندسازی به شمار می آیند. این ابزارها دارای ویژگی های زیر هستند:

- ۱- دربرگیرنده تمامی جنبه ها و زوایای موضوع تحت پوشش خود هستند.
  - ۲- برای تمامی کاربران آن حوزه تعریف شده و قابل قبول هستند.
  - ۳- از معیارها و استانداردهای یکدست و هماهنگی در ارائه اطلاعات، ساختار، شیوه تنظیم و جز آن پیروی می کنند. (حاجی زین العابدینی، ۱۳۸۵: ۱۷۴۰-۱۷۳۸)
- ویژگی های یک تجربه به خوبی مستند شده و اثربخش:**

نگارش یک تجربه به پنج مرحله اساسی ذیل نیاز دارد تا نتیجه و ماحصل کار قابل اعتماد و بهره برداری باشد:

- ۱- انتخاب موضوع و مسأله ای محوری

۲- ایجاد یک طرح ذهنی

۳- تعیین رویدادهای اصلی و تشریح شرایط حاکم بر آنها

۴- سازماندهی و انسجام طرح ذهنی مورد نظر

۵- تکمیل و بازنگری (جعفری مقدم، ۱۳۸۹: ۲۲۳)

همچنین با توجه به اهمیت این موضوع یعنی مستندسازی تجارب رعایت نکات عمومی، ساختاری و نگارشی در فرایند آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تا نتیجه کار مستند سازی به صورت اثربخش ظاهر گردد.

**رویکرد فرآیند استدلال مورد محور (CBR)<sup>۱</sup> در نظام مستندسازی تجربیات**

(CBR) یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری در خصوص راه حل مشکلات می‌باشد. این سیستم‌ها، با استفاده از راه حل مشکلات قبلی پیش آمده در یک دامنه خاص، سعی می‌کنند تا برای مشکل موجود راه حلی ارائه کنند. ایده اصلی آن مبتنی بر این اصل است که مشکلات مشابه راه حل‌های مشابه نیز خواهند داشت. بنابراین یک مشکل جدید، می‌تواند با یافتن راه حل‌های مشکلات قبلی مشابه این مشکل، و سازگار نمودن راه حل آنها برای مشکل فعلی حل شود. در حقیقت بسیاری از افراد در زندگی روزمره نیز از همین تکنیک، یعنی استفاده از مشکلات و تجربیات گذشته و نتایجی که به همراه داشته است، استفاده می‌کنند. دانش و فرآیند استدلالی که توسط یک خبره برای رسیدن به راه حل مورد استفاده قرار می‌گیرد، در همین موردهای گذشته ذخیره شده است (محبوب، ۱۳۸۸).

مجموعه‌ای از اصول استدلال نمونه محور که توسط پلازا و آموت ارائه شد دارای شش فعالیت به شرح زیر است:

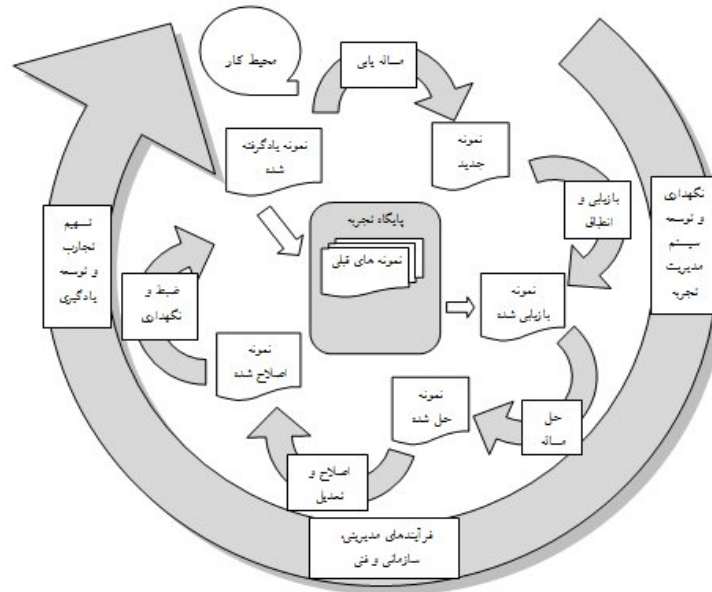
۱- بازیابی نمونه‌های مشابه با شرح مساله فعلی

۲- استفاده مجدد از راه حل ارائه شده در موردهای پیشین

- ۳- تعدیل و انطباق راه حل برای جور شدن بهتر آن با مساله جدید در صورت لزوم
  - ۴- بررسی راه حل جدید، برای اینکه ببینیم آیا ارزش نگهداری دارد یا خیر
  - ۵- نگهداری راه حل جدید اگر شرط لازم در گام چهارم را داشته باشد
- پالایش مجدد فهرست بندی و ضمیمه های موجود در صورت لزوم (واتسون، ۲۰۰۱).
- بنابراین استدلال نمونه محور الزامات مدیریت دانش را جهت اخذ، تجزیه و تحلیل، حفظ و نگهداری و استفاده مجدد از دانش برآورده می کند. دوبیتسکی<sup>۱</sup> اشاره به هم افزایی حاصل از بکارگیری مدیریت دانش و استدلال نمونه محور نموده است و اینکه چرا این نوع استدلال بصورت موفقیت آمیزی در خیلی از سیستم های مدیریت دانش استفاده شده است. از آنجا که این یک رابطه دوطرفه ای است مدیریت دانش نیز می تواند در موفقیت استدلال نمونه محور دخیل باشد. سیستم های مدیریت دانش شاید در روش تفکر سیستمی و کل نگر بهتر بررسی شوند تا در یک تکنولوژی محدود شده بررسی یک سیستم (دری و صالحی، ۱۳۸۹).
- از ویژگی های این مدل که به صورت شکل (۱) نشان داده می شود، تأکید بر تسهیم تجارب و توسعه یادگیری است که منجر به استفاده از تجربه به عنوان یک ابزار مهم توسعه سرمایه فکری در سازمان است (دری و صالحی، ۱۳۸۹).

---

<sup>۱</sup> - Dubitsky



شکل (۱) مدل مدیریت تجربه

منبع (دری و محمود صالحی، ۱۳۸۹)

اجزای اصلی این مدل عبارت است از: الف- هسته مرکزی که شامل حافظه سازمانی و محل نگهداری تجارب است.  
 ب- سیکل حل مساله که شامل ۵ فعالیت مساله یابی، بازایی و انطباق، حل مساله، اصلاح و تعدیل و ضبط و نگهداری می باشد.  
 ج- سیکل نگهداری و توسعه سیستم که دربرگیرنده فرآیندهای فنی، مدیریتی و سازمانی جهت نگهداری و توسعه مدل می باشد.  
 د- سیکل یادگیری سازمانی که حاصل انتشار تجارب و توسعه نمونه ها است و در واقع تکمیل کننده مدل می باشد (دری و صالحی، ۱۳۸۹).

ردیف	محقق	سال تحقیق	نتیجه تحقیق
۱	انجمن مدیریت پروژه آمریکا	۱۹۶۹	بیان ایده مستند سازی تجربیات در قالب استاندارد و سرآغازی برای تبیین مدیریت پروژه. مدیریت پروژه به عنوان حرفه، امکان ثبت با مستند سازی و حفظ و انتقال تجربیات حاصل از پروژه ها را تسهیل کرد
۲	کمیسیون اروپا	۱۹۹۹- ۱۹۹۶	پروژه اطلاعات و باز بینی مجدد دانش برای استدلال از نمونه ها
۳	بیکر و گدینی	۲۰۰۵	پیشنهاد مدل بازنمایی اخذ دانش از داده‌ها که سیستم‌های اطلاعاتی حافظه سازمانی را پشتیبانی می‌کنند. این مدل روی ساختن یک جریان اخذ دانش از داده‌ها و تولیدات گوناگون آن در فرایند ارتباطی اطلاعات و شناخت ارزش مستندسازی به موقع کمک می‌کند. و نشان می‌دهد که کارکنان رضایتشان را برای مستند سازی و شناخت مزیت‌های مستندسازی اعلام نموده‌اند
۴	نیشادنواز و گومز	۲۰۱۴	موسسات آموزش عالی در کسب و کار دانش به شدت درگیر هستند و مسئولیت آنها ایجاد دانش، به اشتراک گذاری، انتقال، ذخیره سازی، انتشار، استفاده مجدد و یادگیری است
۵	مارسلینو و همکاران	۲۰۱۵	نگرانی عمده در دوران پیری جمعیت، حفظ دانش است. و برای این کار یک خط مشی به نام خدمات الکترونیکی ارائه می‌دهند که به وسیله آن به حفظ دانش ضمنی اقدام می‌نمایند. این خدمات الکترونیکی باعث ذخیره سازی حافظه سالمندان که می‌تواند بر اثر آلزایمر از دست برود می‌شود. چک لیست این خط مشی ارائه شده، توسط سالمندان پذیرفته شده است و بخوبی می‌تواند دانش ضمنی موجود را حفظ نماید
۶	میرسعیدی و صدر طهوری	۱۳۷۵	ابلاغ یک دستورالعمل قاطع و جدی به کلیه مدیران تا با تشکیل گروه های تخصصی نسبت به مستندسازی تجربیات مدیران در سطوح مختلف مدیریتی اقدام کنند.
۷	الهی و احمدی	۱۳۷۹	به بررسی روش های گوناگون ثبت و انتقال تجربیات پرداخته اند و بالاخره به نظام مستندسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک اشاره می‌کنند.
۸	الهی، بهاری فر و صالحی	۱۳۸۴	به منظور جمع‌آوری، مستندسازی، توزیع و استفاده مؤثر از تجربه‌های سازمانی، نیاز به نظام و ساختار مناسب ضروری می‌باشد و مؤلفه‌ها و

ویژگی‌های نظام‌های ثابت، ارزیابی، پاداش و توزیع تجربه‌ها را تشریح می‌نمایند.			
یکی از مواردی که در انتقال تجربه اهمیت ویژه دارد حفظ هویت و زنده کردن هویت افراد است. هر مدیری که از سازمان برود باید با حفظ و ثبت تجربه اش او را زنده کرد. مدیر یک هویت تجربی دارد. ضبط تجربه با الگویی مناسب، سازگاری با محیط سازمان و توجه به بینش و ساز و کارهای سازمان صورت گیرد. تجربه به طور طبیعی جمع آوری شده و روزانه این کار در مراحل مختلف ثبت و ضبط شود و باید نظام و روال منطقی داشته باشد.	۱۳۸۷	اسلامیان	۹
طراحی مسیر خلق و حفظ سازمان یادگیرنده از طریق فرایند مدیریت دانش. مرحله مستندسازی مرحله بسیار مهمی برای هم افزایی سایر مراحل مدیریت دانش، ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، برای بهبود و تعالی عملکردی سازمان باشد.	۱۳۸۸	انواری و شهبائی	۱۰
به بررسی زمینه‌ها و مقدمات مورد نیاز برای مستندسازی تجارب مدیران پرداخته است.	۱۳۹۱	متولیان	۱۱

### روش

روش پژوهش حاضر کیفی و ابزار پژوهش نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته است. برای شروع کار با روش نظریه داده بنیاد، مهم‌ترین بخش طراحی سؤالات مصاحبه بود. بدین منظور پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با اساتید راهنما، مشاور و برخی از متخصصین سؤالات مصاحبه را طراحی نمود. لازم به ذکر است سؤالات طراحی شده به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و پژوهشگر در صورت لزوم در حین مصاحبه سؤالات دیگری را برای تشریح ابعاد سؤال مطرح می‌نمود. افراد مورد مصاحبه از گروه‌های مختلف به شرح جداول (۱) انتخاب شدند به جهت گستردگی موضوع مورد مطالعه و تنوع تخصص مطلعین کلیدی در این حوزه و تفاوت‌های تجارب و برداشت‌های آنان نسبت به تدوین الگوی مستند سازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور، سعی شد از تمام گروه‌های مطلعین در این خصوص

مصاحبه صورت پذیرد. در این راستا ابتدا لیست اولیه‌ای از افراد واجد شرایط برای مصاحبه (۴۰ نفر) انتخاب شده و از طریق پست الکترونیک با آنان مکاتبه شد که تنها سه نفر از آنان پاسخ مثبت جهت انجام مصاحبه دادند و مصاحبه با آنان آغاز گردید اما با سایرین از طریق تلفن تماس حاصل شد و بعضاً نیز به صورت حضوری هماهنگی لازم به عمل آمد که در کل ۲۵ نفر حاضر به انجام مصاحبه شدند. همچنین در پایان مصاحبه از آنان خواسته می‌شد که پیشنهادات خود را ارائه داده و اگر افرادی را صاحب صلاحیت می‌دانند معرفی نمایند. لذا مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود (۲۱ نفر) که احساس شد جواب‌های ارائه شده مشابهت با پاسخ‌های قبلی داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع<sup>۱</sup> رسیده است.

جدول ۱: تعداد و گروه نمونه

تعداد افراد	گروه مورد مصاحبه
۷	خبرگان حوزه نظری (صاحب‌نظران)
۸	خبرگان حوزه عملی (روسای دانشگاه‌های دولتی کشور) خبرگان
۱	حوزه مستند سازی تجربیات
۲	خبرگان حوزه نظری و مستند سازی
۲	خبرگان حوزه نظری و عملی
۱	خبرگان حوزه نظری، عملی و مستند سازی تجربیات

پس از جمع آوری مصاحبه‌های انجام شده، ابتدا تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها انجام شد و مولفه‌ها و نظرات به صورت کدبندی تحت عناوین مورد بررسی، استخراج و نتایج طبق موارد ارائه شده در بخش یافته‌های پژوهش عنوان شد.

## یافته‌ها

### سوال اول: مفهوم تجربه و معنای مستندسازی از نظر شما چیست؟

**تجربه:** واژه تجربه به مفهوم آزمودن و از آزموده خویش آموختن است. بنابراین «مجرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می‌شود که: در زمینه ای خاص، از دانشی عمیق برخوردارند، با تمرین و تجربه ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته اند، در عمل آزموده و آبدیده شده اند. در واقع تجربه عبارتست از فرآیند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید.

**تجربه مدیریتی:** در مدیریت، خصوصاً مدیریت دانشگاه، فرمول از قبل نوشته شده‌ای وجود ندارد. چراکه متغیرها بسیار متنوع و غیرقابل کنترل است و افراد براساس تجارب خود عمل می‌کنند و یادگیری ناشی از اقدامات یا پروژه هایی است که موجب ایجاد تغییر و ارتقاء در سطح عملکرد دانشگاه از طریق بکارگیری روشها و تکنیک های مدیریتی می‌باشد. این اقدامات موجب درونی شدن مجموعه معلومات و یافته های مدیران از شیوه اداره دانشگاه می‌شود و به اصلاح تجربه مدیریتی گفته می‌شود که منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف و مسوولیت‌ها هم می‌تواند باشد. در واقع یادگیری سازمانی از قابلیت‌های مهم در عصر دانایی محور است.

**مفهوم مستندسازی:** مستندسازی یعنی ثبت کردن (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگاهداری اطلاعات. مستند سازی مفهومی است که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد و بر حفظ و نگاهداری اطلاعات تکیه می‌کند و مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانسته ها و آگاهی های انسان است.

مستندسازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت هاست که تحقق آن مستلزم: این است که: فعالیت های موردنظر در جهت تأمین هدف یا هدف های خاصی سازماندهی و راهکارهای اجرایی و



اقدامهای ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد، همچنین مرجع ذیصلاحی انجام آن را به تصویب رسانیده و سازمان مجری (شامل انجمن های علمی، روابط عمومی هر دانشگاه، شرکت خصوصی و ...) و نیروهای واجد شرایط و دخیل در مستند سازی شناسایی و تعیین شده باشند و نهایتا نتایج فعالیت ها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت یا منفی بنابر پیش بینی معین و مشخص شده باشند.

سوال دوم: به نظر شما فرایند مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه های دولتی کشور به چه نحو باید باشد؟

مراحل انجام کار باید به صورت یک چرخه باشد مثلا اول:

۱. شناخت وضع موجود شامل: شناسایی فرآیندها- انتخاب روش اجرایی فرآیند- تهیه دستورالعمل های لازم- تهیه فرم های لازم - انتخاب و آموزش نیرو های مورد نیاز - توالی و تاثیر متقابل این فرآیندها و اولویت های مد نظر.
۲. تجزیه و تحلیل فرآیند شامل: شناخت مشکلات فرآیند و نقاط قوت و ضعف آن- اولویت های سازمان - و فرصت برای اصلاح.
۳. ارائه راهکار اجرایی شامل: اولویت بندی و انتخاب راهکارهای بهبود بر اساس شاخص ها و اقدامات اصلاحی و همچنین برنامه ریزی و پیش بینی منابع مورد نیاز جهت اجرا ( زمان، هزینه، منابع انسانی، اطلاعاتی، سخت افزاری، نرم افزاری )- اجرا و تهیه مستندات

۴. اجرای و اقدامات اصلاحی شامل: اجرای راهکارها- کنترل و نظارت و ارزشیابی- سنجش مجدد عملکردها- بازنگریها و بازخورد

سوال سوم: لطفا نظر خود را در رابطه با وضعیت موجود مستند سازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه های دولتی کشور در نظام آموزش عالی کشور بیان فرمایید؟ در حال حاضر در کشور در حوزه آموزش عالی وجود ندارد.

سوال چهارم: چه تجربیاتی ارزش مستندسازی را دارند و مولفه‌های اصلی و فرعی تجربیات سازمانی قابل مستندسازی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور از نظر شما چیست؟

همانطور که مستندسازی تجارب موفق مدیریتی بسیار با اهمیت است، تجربیات ناموفق نیز ارزش مستندسازی دارند. چرا که حداقل با بیان شکست‌ها مخاطبان را از قرار گرفتن در راههایی که نتیجه لازم را به دنبال نخواهد داشت باز می‌دارد. بنابراین تجارب مورد نظر ما تجاربی هستند که جنبه‌های مختلف یک مساله یا موضوع مدیریتی را توضیح داده و تنها به توصیف موقعیت مساله اکتفا نمی‌کنند. این تجارب می‌بایست شامل راه حل‌ها و نتیجه حاصل از آن نیز باشند. از این رو، خوانندگان با مطالعه یک تجربه مستند شده، درمی‌یابند که چگونه و چرا این تجربه موفق یا ناموفق بوده است و می‌توانند از آموزه‌های آن برای موقعیتهای واقعی خود بهره بگیرند. مخاطبان اصلی حاصل کار مستندسازی تجارب مدیریتی، مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان‌ها و متخصصین و کارشناسان موضوع هستند زیرا تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مساله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند. معمولاً تجارب مبتنی بر تصمیم در مقابل تجارب توصیفی، تجارب تبیینی در برابر تجارب اکتشافی، تجارب تحقیقی در مقابل تجارب عمومی هستند و تجربه مدیریتی خواننده را وا می‌دارد تا خود را در نقش تصمیم‌گیرنده ذکر شده قرار دهد.

سوال پنجم: چه چیز باید مستند شود؟ (چه اطلاعات و دانشی باید گردآوری و ثبت گردد).

اطلاعات از قرار گرفتن داده‌ها در یک زمینه یا محیط خاص ایجاد می‌شود. داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شود که ارائه دهنده آنها معنا و مفهوم خاصی به آنها ببخشد. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آنها را به اطلاعات تبدیل می‌کنیم.

مدیران دو سوم اطلاعات و دانش خود را از طریق گفتگوهای رودررو یا تلفنی دریافت می کنند و تنها یک سوم از اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق مراجعه به نوشته ها و مدارک به دست می آورند. دانشی که شامل: ایده ها، فهم و درسهای آموخته شده در طول زمان است. فرد دانش را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن، بدست می آورد و یادگیری سازمانی هم حاصل فرآیندهای مداوم کسب تجربه- است.

دانش سازمانی نهفته در پس تصمیمات و رویدادهای سازمانی را به عنوان مهمترین بخش از محتوای مستندسازی مدیران می توان مورد تأکید قرارداد. تبیین مستندسازی پیش از هر چیز مستلزم آگاهی از منشا و ماهیت تجارب سازمانی یعنی دانش سازمانی و نیز مدیریت دانش سازمانی است. مفهوم یادگیری سازمانی از یک دیدگاه مترادف با کسب تجربه سازمانی و از دیدگاه دیگر به عنوان نتیجه فرآیندهای مداوم کسب تجربه در سازمان محسوب می گردد.

**سوال ششم: تجربیات سازمانی روسای دانشگاه های دولتی کشور را با چه ابزار و چه روش هایی باید مستند کرد و از نظر شما کدام روش می تواند بهتر و مطلوب تر باشد؟**

یادگیرنده برای سازماندهی مجدد و ساختاردهی دوباره به تجارب خود نیازمند یک زبان است. زبان به یادگیرنده این توان را می دهد که تعمیم دهد، مثلاً درباره اقدامات خاص خود و از طریق علایم، واژه ها و مفاهیم با پیام موردنظر خود رابطه برقرار کند یا این پیام را به دیگران برساند. به منظور استخراج دانش های ایجاد شده در حوزه کاری روسای دانشگاه های دولتی کشور، روش های متعددی به کار گرفته می شود. یک روش رایج، روش مستقیم است، که به طور مستقیم به درخواست توضیح از روسای دانشگاه- های دولتی کشور در رابطه با چگونگی انجام کار می پردازند (روش نوشتاری، گزارش نویسی، مورد نویسی، خاطره نویسی و ...). شرط لازم برای اینکه این روش به

موفقیت دست یابد این است که روسای دانشگاه‌های دولتی کشور به اندازه کافی توانایی و رضایت برای به اشتراک گذاری دانش خود داشته باشد. در این روش اطلاعات به سهولت توسط روسای دانشگاه‌های دولتی کشور بیان می‌شوند، البته به غیر از مواردی که روسای دانشگاه‌های دولتی کشور به قدری فعالیت مورد نظر را تکرار کرده است که اطلاعات راجع به آن برای روسای دانشگاه‌های دولتی کشور بدیهی به نظر می‌رسند. روش دیگر غیرمستقیم بوده و به منظور دست یابی به اطلاعاتی به کار گرفته می‌شود که به راحتی توسط روسای دانشگاه‌های دولتی کشور قابل بیان نیستند. البته دسته بندی روش‌ها علاوه بر نحوه تعامل با روسای دانشگاه‌های دولتی کشور، بر اساس نوع اطلاعاتی که به دست می‌دهند نیز صورت می‌گیرد. برخی روشهای متداول دیگر عبارتند از: ثبت تجارب کسب شده از طریق فرم‌های مخصوص (روش دستی)، ثبت تجارب کسب شده با استفاده از تکنولوژی (روش ماشینی)، ثبت تجربیات به وسیله کارشناس مستندسازی، ثبت تجربیات به وسیله ضبط صدا و تصویر عوامل مهم دیگری که بر انتخاب روش استخراج دانش از روسای دانشگاه‌های دولتی کشور تأثیرگذارند، میزان اطلاعات دانشگر در رابطه با حوزه کاری روسای دانشگاه‌های دولتی کشور و میزان تلاش لازم برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از روش مورد استفاده است. به عنوان مثال روش مصاحبه یکی از روشها است. این روش یکی از پرکاربردترین و گسترده‌ترین روش‌هایی است که به منظور استخراج دانش روسای دانشگاه‌های دولتی کشور توسط دانشگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش یک روش تحقیق کیفی است که در آن، هدف، تشریح مفهوم موضوعات اصلی زندگی کاری فرد مصاحبه شونده است. وظیفه اصلی در مصاحبه درک مطالبی است که توسط فرد مصاحبه شونده بیان می‌شود. در این روش روسای دانشگاه‌های دولتی کشور نه تنها به تشریح آنچه که انجام داده است می‌پردازد، بلکه در کنار آن از وی خواسته می‌شود تا به بیان چرایی آنها نیز بپردازد تا زمینه‌ای را فراهم نموده و به توضیح فلسفه‌ی پنهان در پشت هر تصمیم بپردازد. عموماً بیان جزئیات و تفاوت‌ها در جلسه مصاحبه، از

نوشتن آن‌ها برای روسای دانشگاه‌های دولتی کشور آسان‌تر است. از این رو مصاحبه‌گر بایستی با سوالات کاوشگرانه و عمیق خود از درک آنچه که روسای دانشگاه‌های دولتی کشور بیان می‌کند، اطمینان یابد و قالب این جلسات می‌تواند از یک جلسه غیر رسمی دو نفره تا یک جلسه رسمی که گروهی از افراد با روسای دانشگاه‌های دولتی کشور ملاقات می‌کنند، متفاوت باشد. در این جلسات می‌توان صدای روسای دانشگاه‌های دولتی کشور را ضبط کرد، از وی فیلم برداری کرد یا حتی به نوشتن صحبت‌های روسای دانشگاه‌های دولتی کشور پرداخت. البته کیفیت مصاحبه و نتایج آن تحت تاثیر عواملی چون: سوالاتی که پرسیده می‌شود- قابلیت روسای دانشگاه‌های دولتی کشور در بیان دانش خود- آشنایی مصاحبه‌کننده با موضوع کاری روسای دانشگاه‌های دولتی کشور- به یاد آوردن چگونگی انجام یک فعالیت توسط رئیس دانشگاه خصوصاً موقعی که وظیفه از وظایفی باشد که به سبب تکرار بسیار زیاد، در حوزه بدیهیات فرد قرار گرفته باشد و مساله زمان و مدت زمان سپری شده می‌باشد.

**سوال هفتم: الزامات و زیر ساخت‌های مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور از نظر شما کدامند؟**

به طور خلاصه آنچه که برای مستندسازی فرایندها ضروری می‌نماید آن است که در سه جنبه زیر تدارکات لازم فراهم شود: ۱- ایجاد زیربنای ساختاری شامل: تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی به منظور مرور، ارزیابی و انتشار تجربیات، تخصیص امکانات و بودجه کافی به منظور گسترش نظام مستندسازی، توسعه فعالیت‌های کارکنان درگیر در فرایند آموزش برای مستندسازی، ارایه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی تجربیات، نگهداری اسناد به گونه‌ای که بازیابی آسان و سریع آنها امکان پذیر باشد، سطح محرمانگی اطلاعات مندرج آنها محافظت شوند، حفاظت از اسناد در مقابل بلایای قابل پیش بینی مثل زلزله، سیل و...، ایجاد شبکه اطلاعاتی برای شناسایی صحیح کلیه اسناد، ایجاد بانک اطلاعات فرایندهای اجرایی (عناوین فرایندهای

اجرایی و مستندسازی) دانشگاه ، بازنگری و باز اندیشی بنیادی هریک از فرایندهای اجرایی (مهندسی دوباره) ، صحنه گذاری اسناد قبل از شماره گذاری ، مرجع پذیرش یا تأیید کننده سند صریحاً قید شود. ۲- ایجاد زیربناهای فرهنگی شامل: فرهنگ سازی مستند سازی تجربیات، انجام تبلیغات، ارایه آموزش های دانشی، مهارتی و نگرشی به منظور بهبود نگرش، دانش و مهارت های مدیران و کارکنان، همکاری و تعامل مستمر و موثر متولیان فرایندهای اجرایی در مرحله مستندسازی با کارشناسان ذیربط و تنظیم اخلاق حرفه‌ای و اصول و قواعد انجام فعالیت مستند سازی. ۳- ایجاد زیربناهای قانونی شامل: حمایت قانونی و مالی از نظام آموزش جهت مستندسازی فرایندها، ایجاد فضای امن و مطمئن جهت انتشار ایده ها و تجربیات کارکنان و مدیران، پاداش مستندسازی و مستندسازان ، و ارایه دستورالعملی برای تشویق مستندسازان و ارتقاء کسانی که تجارب ارزشمند خود را مستندسازی می‌کنند، تدوین خط مشی مناسب جهت استقرار نظام مستند سازی منطبق با اهداف و امکانات. از منظر دیگر نیز باید اشاره کرد که مستندسازی فرایندها و استفاده مؤثر از آنها نیازمند نظام و ساختار مناسبی است مثلاً مستند سازی فرایندهای آموزشی شامل: تعیین گستره و حجم مستند سازی، شناسایی فرایندهای اصلی، شناسایی فرایندهای فرعی، ثبت فرایند، ارائه فرایند تیت شده به دبیرخانه مستندسازی، ارزیابی فرایند، مستندسازی فرایند، انتشار فرایند و پاداش مستند سازی می باشد تبعیت می نماید که موارد مذکور می‌تواند براساس مطالب قبلی در الزامات ساختاری، فرهنگی، و قانونی جای گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

استفاده از تجارب مستند شده مدیران به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه های بشری محسوب می‌گردد. به عبارت دیگر مستندسازی و مجموع تمام تجربیاتی که در موقعیتهای و شرایط متفاوت حاصل شده‌اند، می‌تواند مدیران و سازمانها را در جهت نیل به اهداف کلان و استراتژیک خودیاری رساند. بنابراین در پژوهش حاضر و براساس

مصاحبه صورت گرفته با خبرگان در این خصوص، ساختار فرایند مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شد. ساختار طراحی شده از شیوه های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیک هایی همچون مورد نویسی، خاطره نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و... الهام گرفته است و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده طراحی و تدوین شد. بر اساس این ساختار، فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند سه مرحله ای تبعیت می کند که در شکل (۱) مشخص می باشد. این مراحل عبارتند از:

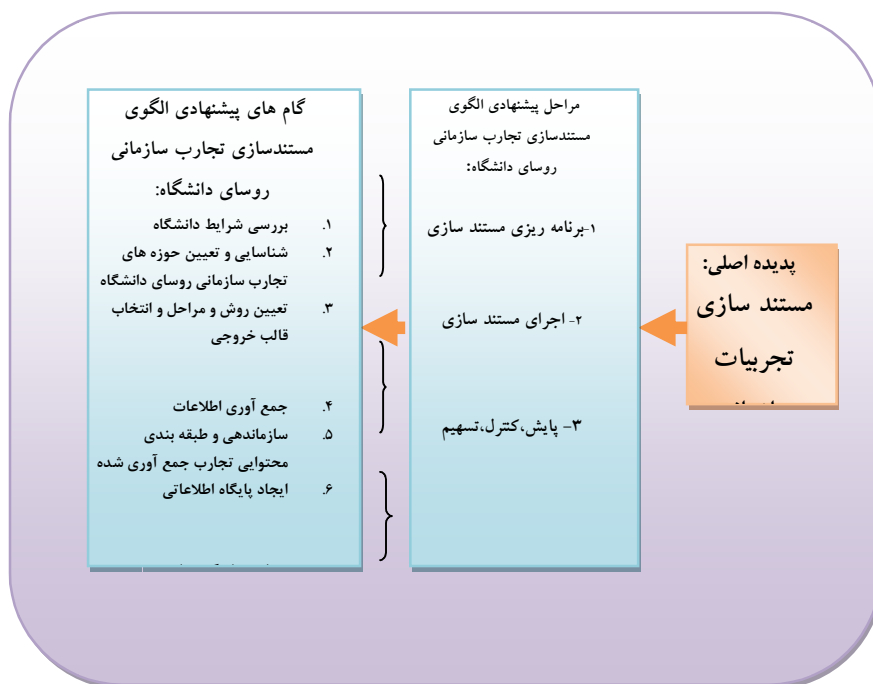
۱- برنامه ریزی مستند سازی

۲- اجرای مستند سازی

۳- پایش، کنترل، تسهیم

هریک از این مراحل نیز به فعالیتها و سپس گامهای مختلف در هر فعالیت تقسیم می شود که مستند ساز را به نتیجه منطقی و مورد نظر می رساند. با طراحی ساختار مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، بستری برای فرایندهای ثبت، ارزیابی، انتشار و به کارگیری تجربه ها به عنوان سرمایه ملی فراهم شد. همچنین مفاد مصاحبه های خبرگان در مورد مستندسازی تجربیات روسای دانشگاههای دولتی نشان می دهد که فهم اهمیت مستندسازی تجارب سازمان به وسیله فهم مفهوم تجربه و فرآیند شکل گیری آن، آگاهی از دانش نهفته در تجارب و تسلط بر راهکارهای مستندسازی این تجارب میسر خواهد بود. همچنین یکی از راهکارهای مهم و کاملاً کاربردی برای مستندسازی تجارب مدیران، مطالعات موردی است. لازم به ذکر است براساس نتایج پژوهش حاضر مستندسازی تجارب سازمان نیاز به توجه، تأیید و تغییر در دیدگاههای بالاترین رده سطوح سازمان دارد. این توجه می تواند با ابزاری همانند اختصاص بودجه و زمان کافی برای طراحی و اجرای استراتژی های مدیریت دانش سازمانی (از جمله مستندسازی

تجارب مدیران در قالب مطالعات موردی) ارائه آموزش‌ها و تشویق‌های لازم به اعضای سازمان و سایر حمایت‌های فکری و عملی نشان داده شود. همچنین برگزاری گردهمایی‌ها و برنامه‌های آموزشی در زمینه مدیریت دانش، مفاهیم، نقش، اهمیت و کاربردهای آن در سازمان، ایجاد فرصت‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان سازمان به منظور آموختن شیوه‌های مختلف مستندسازی تجارب سازمانی به ویژه برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه موردنویسی، توجه بیشتر به تجربه‌داران سازمان و فراهم نمودن شرایط ملاقات و تبادل نظر فردی و گروهی اعضای سازمان، می‌تواند آرام آرام فضای سازمان را به سوی حفظ و تقویت دانش و تجارب و در واقع یادگیرنده شدن سوق دهد.



شکل ۱: الگوی کیفی مستندسازی تجارب سازمانی روسای دانشگاه‌ها



## منابع

- اسلامیان، مریم. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
- الهی، شعبان؛ و احمدی، علی اکبر. (۱۳۷۹). مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹، ص ۵۳-۷۲.
- 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.
- انواری رستمی، علی اصغر؛ و شهبانی، بهنام. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲، ص ۳-۱۸.
- تقی زاده، هوشنگ؛ و ضیایی حاجی پیرلو، مصطفی. (۱۳۹۲). ارایه مدل روابط مولفه‌های تسهیم دانش در موسسات آموزشی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی). پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، شماره ۱۰، ص ۵۹-۸۴.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۹). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش. تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم.
- حاجی زین العابدین، محسن. (۱۳۸۵). دایره المعارف کتابداری و اطلاع رسانی. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، جلد ۳، ص ۱۷۴۰-۱۷۳۸.
- دری، بهروز؛ و محمود صالحی، مهدی. (۱۳۸۹). مدیریت تجربه، مبانی، رویکردها، و روش‌های بکارگیری مدیریت تجربه. تهران: انتشارات سرآمد.
- زمانی، اصغر. (۱۳۹۴). تدوین الگوی مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور. پایان نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- زمانی، اصغر؛ قهرمانی، محمد؛ توفیقی، جعفر؛ و ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۳). مستندسازی تجربیات روسای دانشگاه‌ها، ضرورتی در مدیریت دانش دانشگاهی، فصلنامه پژوهش در نظامهای آموزشی، سال هشتم، شماره بیست و هفتم، ص ۷-۳۴.

عربیون، ابوالقاسم؛ عباسی، فاطمه؛ بسته نگار، مهرنوش؛ عبدی، علی. (۱۳۹۳). مدیریت دانش و پیاده سازی الکترونیکی اسناد در سازمان های فناور (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب غرب و شهر کهای غرب استان تهران). دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۴، ص ۳۵-۴۶

فرامرزی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی چگونگی نحوه‌ی مستندسازی فرایندهای پژوهش و فناوری در مدیریت آموزش، دومین همایش ملی مدیریت و فناوری. تهران، پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت.

فروزان، منصوره. (۱۳۹۱). ثبت تجربیات. رشد مدرسه‌ی فردا، شماره ۴، ص ۲۶ - ۲۷. گلدوست جویباری، یاسر؛ اسلامیان، مریم. (۱۳۸۹). مستندسازی تجربیات مدیران. تهران: انتشارات به‌آوران.

متولیان، سید علیرضا. (۱۳۹۱). ارایه الگویی کاربردی در مستندسازی تجارب مدیران و خبرگان سازمان. تدبیر، شماره ۲۴۲، ص ۳۸ - ۴۳.

محبوب، علی. (۱۳۸۸). مستندسازی تجربیات، راهکار برون رفت از بحران. تهران: انتشارات آموزش و سنجش.

محمددرائی، سعیده؛ شامی زنجانی، مهدی؛ موسی خانی، محمد. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی اصول راهنمای استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش با استفاده از مدل APOC. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳، شماره ۱، ص ۶۲.

میرسعیدی، سید مهدی؛ و صدر طهوری، سید علی اصغر. (۱۳۷۵). مستندسازی تجربیات. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴، ص ۶۱-۵۷.

نیک‌بخش کیوانی، فرزانه؛ و دری، بهروز. (۱۳۹۲). نقش مدیریت تجربه در حل مسائل مدیریتی و سازمانی. نهمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی.

Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer Science. Business Media New York.

Atashgar, K. (2015). "A Structural Traceability Approach to Explicate Knowledge Focusing on Know-how", *International Journal of Science and Engineering Investigations*. vol. 4, issue 44: 31 - 39.

Baxter, H. C. (2015). *Specialized knowledge transfer: Accelerating the expertise development cycle*. 6th International Conference on Applied

- Human Factors and Ergonomics (AHFE) and the Affiliated Conferences, *Procedia Manufacturing* 3, 1465 – 1472. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Becker, Karin; Ghedini, Cinara. (2005). A documentation infrastructure for the management of data mining projects. *information and software technology*. 47 (1,2): 95-111.
- Chen, C. Zhang, Z. Chen, L and Lv, Y. (2015). Research on the Factors of the Process of the Tacit Knowledge in Knowledge Service Enterprises. *The Open Cybernetics & Systemics Journal*, 9, 1776-1782
- Drucker, P. (2013). *People and performance*. United Kingdom. Routledge
- Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (4), 637-649.
- Li, X. Zhou, C. & Hu, H. (2014). "From craftsman's control to managerial control-A research on tacit knowledge explicitation in scientific management," *Science and Technology Management Research*, pp. 193-204.
- Mamta, B., & Jayanthi, R. (2012). Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 313-329.
- Marcelino, I. Gois, J. Laza, R. & Pereira, A (2015). Using ICT for Tacit Knowledge Preservation in Old Age. *Ambient Intelligence - Software and Applications, Advances in Intelligent Systems and Computing* 376, :75-83
- Mezghani, E. Exposito, E. Drira, K. (2016). A collaborative methodology for tacit knowledge management: Application to scientific research, *Future Generation Computer Systems*, Volume 54, 450-455
- Nishad Nawaz, M. & Gomes, A. M. (2014). Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions. *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 7: 71-79.
- Skyrme, D. J. (2002). The 3cs of Knowledge sharing: culture. Cooperation and Commitment. Available at: <http://www.skyrme.com/UPDATES/J64-F1.htm>. (sep 23, 2011).
- Smith, C. De Beer, M. Bruce Mason, R. (2015). Tacit Knowledge Sharing Behavior, Within A Relational Social Capital Framework, In A South African University Of Technology, *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, Number 6, p.p. 1089-1104
- Todorović, M. L.; Petrović, D. C.; Mihića, M. M.; Obradović, V. Lj.; Bushuyev, S. D. (2015). "Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 33, Issue 4, p.p. 772-783.

- Wang, S. & neo, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20: 115 – 131.
- Watson, I,(2001). Knowledge Management and Case-Based Reasoning: a Perfect Match? Proceedings of the Fourteenth Annual Conference of the International Florida Artificial Intelligence Research Society. AAAI Press, Menlo Park, CA, pp 118-122. Available at: [www.aaai.org](http://www.aaai.org)