

مقاله پژوهشی: ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران

دکتر علی محمد سالاری^۱ و دکتر نصراله ابراهیمی^۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۰

چکیده

مستندسازی از ضرورت‌های غیرقابل انکار تدوین تجربه‌های مدیران است، بنابراین هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران با تأکید بر روش‌های مستندسازی تجربه‌های می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۱۱۳ نفر از مدیرانی هستند که در سطوح راهبردی و حوزه سیاست‌گذاری حاکمیتی و دستگاه‌های کشوری و لشکری نظام جمهوری اسلامی ایران فعالیت دارند و در این تحقیق در قالب یک نمونه ۸۷ نفری مورد آزمون قرار گرفتند. ابزار اصلی این پژوهش ابتدا مطالعه اسناد و مدارک، سپس مصاحبه آزاد و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با تأیید خبرگان و متخصصین در دسترس، از نظر روایی تایید و سپس توسط محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی آن (با پایایی کل عوامل ۰,۹۷۸) تأیید و اجرا شد. نتایج این تحقیق نشان داده است که مستندسازی تجارب در برگیرنده رویکردهای انتخاب خبره، تالار گفتمان، استدلال مورد محور، داستان‌سرایی و نظام پیشنهادات است، که به عنوان پنج روش مطلوب برای مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران ارائه شده است. در بکارگیری روش‌های فوق می‌بایست سطح بندی مدیران در سطوح کلان و سازمانی، شناخت انواع تجربه‌های با استفاده از ابزارها، لحاظ کردن قوانین و مقررات حاکم و بهره‌گیری از گفتمان ولایت‌فقیه به‌عنوان سیاست‌های کلی نظام اسلامی در بومی کردن روش‌های مستندسازی تجربه‌های مدیران مد نظر باشد.

کلیدواژه‌ها: الگو، مستندسازی، تجربه‌های مدیران.

هتده

۱. دکترای مدیریت راهبردی دانش

۲. دکترای مدیریت راهبردی دانش

امروزه دانش به عنوان یک دارایی راهبردی و کلیدی شناخته می‌شود (افرازه، ۱۳۸۴: ۴۳ و جاشاپارا، ۱۳۸۷: ۲۱). به این ترتیب مبحث مدیریت دانش، براساس نیاز دنیای امروز به تسلط بر دانش‌ها و افزایش نقش آنها در محصولات، سوق یافته است (داونپورت و لورانس، ۲۰۰۰: ۶). در این راستا یک بخش مهم و کلیدی در تمام فعالیت‌های مدیریت دانش، با عنوان اکتساب دانش از خبرگان شکل گرفته است (افرازه، ۱۳۸۴: ۵). کسب دانش شامل استخراج، جمع‌آوری، تحلیل، مدل‌کردن و اعتبارسنجی دانش است (میلتون، ۲۰۰۷: ۸).

اکتساب دانش فرآیند تفسیر دانش حوزه‌ای خاص است که فرد به کمک آن فعالیت‌های آن حوزه را انجام می‌دهد (کوک، ۲۰۰۵: ۹). اکتساب دانش فرآیند استخراج، تبدیل و انتقال تخصص از یک منبع دانش است (دالکر، ۲۰۰۵: ۱۸). ثبت تجربه‌های، انتقال دانش میان اشخاص و بخش‌های سازمان، دارایی‌های دانشی سازمان و جامعه را غنی ساخته و زمینه‌های تسهیل رشد و توسعه دانش را فراهم می‌سازد. نهادها و سازمان‌های کشور برای خدمات بهتر، توانمندسازی مستمر کارکنان و سازگاری با شرایط، رویکرد دانش‌بنیان را برمی‌گزینند. این اقدامات بدون تمرکز پیوسته بر خلق، به‌روزرسانی، در دسترس قراردادن و کاربری دانش از سوی مدیران و کارکنان و تیم‌های کارشناسی اتفاق نخواهد افتاد (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰). در فرآیند مستندسازی تجربه‌های، دانش نهفته مدیران و کارشناسان به دانش آشکار تبدیل می‌شود که قابلیت ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری خواهد داشت. از این‌رو، مستندسازی روش‌ها، فنون و آموخته‌های افراد، راهکاری مطمئن برای بهبود عملکرد کسب‌وکار و گذر از دوران انباشت دانش فردی به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی کشور است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰: ۶۹).

اشکال در کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش موجود در نظام مدیریتی کشور، در حقیقت هدر دادن سرمایه‌های ملی است که به دنبال آن، شاهد بهره‌وری نازل نظام مدیریتی خواهیم بود. از سوی دیگر، با توجه به ماهیت دانش ضمنی و اهمیت سرمایه انسانی، با خروج مدیران و خبرگان از نهادهای ملی و سازمان‌ها (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و جابجایی) عملاً این دانش ارزشمند نهفته نیز از چرخه مدیریتی کشور خارج می‌شود. همچنین در تهیه و اجرای طرح‌های ملی با مواردی از قبیل هماهنگی ضعیف

فعالیت‌ها، کمبود آمار و اطلاعات و نحوه دسترسی به تجربه‌های پیشین؛ دوباره‌کاری‌ها، نارسایی قوانین و مقررات، وجود مشکل در تطابق هزینه‌های واقعی با هزینه‌های برآوردی، پراکندگی‌های کاری امور در دست اجرا، طولانی شدن زمان طراحی، اجرا و مشخص نبودن نظام‌های بهره‌برداری و نظیر اینها مواجه هستیم. در واقع اگر اجرای طرح‌ها و پروژه‌های ملی و بخشی را به سه مرحله مطالعات توجیهی، طراحی و اجرا تقسیم نماییم، فقدان عامل چهارمی که از آن تحت عنوان مستندسازی (ثبت و ضبط گام به گام مراحل پیشبرد امور) نام برده می‌شود، کاملاً محسوس و مشخص است؛ براین اساس فقدان الگوی تدوین تجربه‌های مدیران با تأکید بر روش‌های مستندسازی تجربه‌های مدیران، مسئله اصلی این تحقیق تلقی می‌شود.

نتیجه این پژوهش می‌تواند به حل بسیاری از مشکلات موجود در زمینه مستندسازی تجارب راهبردی مدیران کمک کرده و از اتلاف سرمایه‌های صرف شده در این حوزه‌ها جلوگیری نماید، و چنانچه گام‌های جدی در ثبت و ضبط تجارب ارزنده مدیران برداشته نشود، امکان بهره‌برداری از نتایج آنها در بهبود و غنی‌سازی روش‌های به‌کار رفته در سایر حوزه‌ها وجود نخواهد داشت.

انتظار می‌رود با حفظ نظام یافته سوابق و تجربه‌های ارزشمند مدیران و انتقال صحیح آن به سایرین، دستاوردهای بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمون‌های پیشین و گاهی اوقات مخرب، ممانعت از هزینه‌های سخت افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰: ۶۹).

بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران با تأکید بر روش‌های مستندسازی تجربه‌های، می‌باشد و اهداف جزئی عبارتند از:

۱- شناسایی روش‌های مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران

۲- شناسایی مراحل مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران

و سؤال اصلی پژوهش حاضر، به این شکل است که: الگوی تدوین تجربه‌های مدیران با تأکید بر روش‌های مستندسازی تجربه‌های راهبردی چگونه است؟ و سئوالات جزئی عبارتند از:

۱- روش‌های مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران کدامند؟

۲- مراحل مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران کدامند؟

مبانی نظری تحقیق

مستندسازی، کاربردها و مزایای آن: مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت (مکتوب کردن)، 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 یاد شده بیانگر آن است که همه‌این اصطلاحات بر حفظ و نگهداری اطلاعاتی (در مفهوم عام) تأکید دارند که یا به دلیل نقصان‌پذیری و قرار گرفتن در معرض نابودی، نیازمند ثبت، حفظ و نگهداری است و یا در شکل کنونی قابل استفاده نیست و پس از ثبت، گردآوری و طبقه‌بندی، استفاده از آن با اهدافی خاص میسر می‌گردد (بهمی، ۱۳۹۱: ۶۸). به‌این ترتیب می‌توان وجه اشتراک همه اقدامات مستندسازی را مکتوب کردن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست. از این دیدگاه به نظر می‌رسد تفاوت عمده تعاریف ارائه شده از مستندسازی، ناشی از کاربرد اطلاعات مستند شده و هدف نهایی از مستندسازی است. مستندسازی تجربه‌های سازمان می‌تواند با هدف الگوبرداری یا الگوسازی نیز انجام شود. الگوبرداری فرآیند یافتن و اجرای بهترین عملکرد است. فرآیند فوق بر این نگرش مبتنی است که با توجه به سازمان‌های دیگر و یادگیری از آنها می‌توان به تغییرات جهشی دست یافت که تحقق آن برای سازمان‌های دیگر، سال‌ها به طول انجامیده است (همان).

روش‌های مستندسازی تجربه‌های مدیران

۱- روش مطالعه موردی: یادگیری سازمانی از طریق آرمان مشترک، دانش و الگوهای ذهنی تحقق می‌یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد. ضرورت‌های جهان امروز بیانگر آن است که اگر سازمانی بخواهد واکنش‌های سریع، خلاق و گسترده در برابر تغییرات محیطی از خود نشان دهد، دیگر نمی‌تواند یادگیری سازمانی را به نظریه‌های سنتی یادگیری فردی محدود کند، بلکه ضروری است که ماهیت جمعی، فرهنگی، تعاملی، پرورشی

یا توسعه‌ای را دنبال کند. دانش نباید به عنوان کالایی که افراد یا سازمان‌ها باید به دست آورند ملاحظه شود، بلکه تئوری فعالیت، دانستن را به عنوان یک دستاورد یا موفقیت فعال مورد بررسی قرار می‌دهد (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). روش مطالعه موردی یکی از روش‌هایی است که می‌توان به وسیله آن تجارب مدیران را مستند کرد. مستندسازی تجارب مدیران در ابعاد مختلف آن دارای تکنیک‌ها و روش‌هایی است که می‌توان آن را ثبت و به دیگران منتقل و یا برای آیندگان بر جای گذاشت. هر تجربه‌ای را نمی‌توان با هر روش، مستندسازی کرد. لذا برای تجارب مختلف می‌توان راه‌های مختلف مستندسازی را پیشنهاد و ارائه کرد (اندرسون و دیگران، ۱۹۹۷). از این نظر مطالعه موردی یکی از این روش‌هاست که مورد توجه قرار گرفته است.

دلایل و اهمیت انتخاب مطالعه موردی به عنوان یک راهبرد مستندسازی مؤثر: مطالعه موردی یکی از روش‌هایی است که می‌توان بر مبنای آن دانش و تجارب راهبردی مدیریتی را مستندسازی کرد. در این روش یک مورد اعم از تجربه و دانش یا سازمان و فرد می‌تواند به عنوان منبع دانش واحد مناسبی برای مستندسازی قرار گیرد معیار چیزی است که تحت عنوان تجربه و دانش در آن نهفته است. از این جهت این روش دارای اهمیت و دلایلی برای انتخاب در مستندسازی است که به شرح زیر است.

مطالعه موردی دانش فردی را در قالب کلمات، جملات و بالاخره یک قضیه، روایت یا ماجرای سازمانی شناسه‌گذاری می‌کند. تجارب موجود بیانگر آن است که تکرار و تمرین در نگارش خاطرات، تجربه‌های و آموخته‌ها، تسلط فرد بر فرآیند برون سازمانی یا فرآیند بازکاوی، یادآوری، نگارش و تکمیل ادراک‌های فردی را بهبود می‌بخشد (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). بخش قابل توجهی از دانش در گفتگوها و روایت‌های سازمانی نهفته است و ساختار روایی و توصیفی مطالعه موردی امکان بیرون‌سازی و انتشار گسترده‌این دانش را در پیکره مورد فراهم می‌سازد. علاوه بر این، قالب مطالعه به نحوی است که استفاده هر چه بیشتر از گفتگو بر جذابیت و گیرایی آن می‌افزاید (الهی و همکاران، ۱۳۸۲). اهم مزایای مطالعات موردی عبارتند از: ۱- دستیابی به سبکی متفاوت از یادگیری و تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و نیز بهبود اثربخشی آموزش‌های سازمانی. ۲- ترکیب انواع دانش و

مباحث مدیریتی در یک قضیه عینی و ملموس. ۳- آموزش نحوه برخورد با مسائل آتی. ۴- تقویت مهارت‌های مربوط به تشخیص شرایط و تعریف مسئله. ۵- بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و قضاوت در مستندسازی تجربه‌های مدیران ۶- بهبود مهارت خلاقیت و نوآوری. ۷- تقویت مهارت‌های ارتباطی. ۸- افزایش قدرت ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری با اطلاعات اندک در شرایط ابهام‌آمیز. ۹- بهبود مهارت‌های ادراکی و تقویت تفکر نظامی. ۱۰- بهبود نگرش اقتضایی. ۱۱- فراهم شدن زمینه گسترش و انتقال آموزش در سازمان. ۱۲- و بالاتر از همه تقویت هنر و مهارت به‌کارگیری نظریه‌های مدیریت در عرصه عمل (جعفری مقدم، ۱۳۸۲).

۲- روش مورد نویسی: فرایند بازخوانی، یادآوری، ثبت، تدوین و تکمیل دقیق، سنجیده و مکرر تجربه‌های سازمانی که رویدادهای متعامل آن با محیط را می‌توان در یک قالب زمانی و مکانی نسبتاً روشن توصیف و تحلیل کرد. موردکاوی، ابزاری مؤثر و مستند در آموزش مهارت به مدیران و کلیه کسانی به‌شمار 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 به‌منظور 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 به‌شمار می‌رود. بنابراین به‌منظور مقابله با این مشکل، روش موردکاوی به عنوان یکی از روش‌های انتقال دانش (تجربه) به‌شمار می‌رود. در این روش هر مورد با جزئیات خاص خود مورد کندوکاو قرار گرفته و مراحل و فرایند مستندسازی، برای آن مورد تدارک دیده می‌شود. همانگونه که گفته شد موارد متعدد دارای آثار، پیامدها و شرایط مختلف و متفاوتی هستند. ثبت این موارد می‌تواند در شرایط مشابه، پیامدها و آثار مشابه و حتی متضاد بخشی از مستندات تجربی باشد. با این وجود روش موردکاوی می‌تواند در فرایند مستندسازی تجربه‌های مدیران مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا رویکرد موردکاوی و مورد نویسی وجه تشابهات عمده‌ای در فرایندها و عوامل با نظام مستندسازی تجربه‌های مدیران را دارا می‌باشد. رویدادهایی که فردی آن را تجربه کرده و با نگرش 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 تجربه‌های به دست آمده از افرادی است که با ثبت آن می‌توانند به ارزیابی و انتشار آن بپردازند (مخملی، ۱۳۸۵).

منافع و مزایای موردنویسی برای موردنویس (یا صاحب تجربه) عبارتند از:

۱- تقویت مهارت بازخوانی وقایع، گردآوری اطلاعات و احتمالاً مصاحبه (با افرادی که در قضیه نقش محوری داشته‌اند). ۲- غلبه بر ترس از نوشتن و تقویت مهارت‌های نگارشی و پردازش اطلاعات و به طور کلی مهارت مستندسازی و ثبت تجارب سازمانی ۳- تقویت مهارت سازمان‌دهی و هماهنگی اجزا در قالب یک کل هدفمند ۴- فراهم شدن زمینه توجه بیشتر موردنویسان به ابعاد و زوایای مختلف رویدادها و پدیده‌های سازمانی، تأمل درباره آنها و به ویژه تسهیل انتقال دانش و تجارب موجود سازمان به موردنویسان ۵- بهبود نگرش اقتصادی و تفکر نظامی (داوری، ۱۳۷۹).

۳- روش تحلیل یادگیری سازمانی از دیدگاه تئوری فعالیت: براساس تئوری فعالیت، دانش نباید به عنوان کالایی که افراد یا سازمان‌ها باید به دست آورند، دیده شود؛ بلکه تئوری فعالیت دانستن را به عنوان یک دستاورد یا موفقیت فعال، مورد بررسی قرار می‌دهد. یادگیرنده برای سازماندهی مجدد و ساختاردهی دوباره به تجارب خود نیازمند یک زبان است. زبان، به یادگیرنده این توان را می‌دهد که تعمیم دهد، مثلاً درباره اقدامات خاص خود و از طریق علائم، واژه‌ها و مفاهیم با پیام موردنظر خود رابطه برقرار کند یا این پیام را به دیگران برسانیم؛ این نگرش را می‌توان تئوری یادگیری مسئله محور نام نهاد. زبان واسطه‌ای است برای تبدیل تفکر به یک پدیده اجتماعی و شیوه‌ای است برای تقسیم دنیای ما با دیگران. نه تنها استفاده از دانش، بلکه رشد دانش نیز در فرآیندی اجتماعی تجسم می‌یابد؛ فرآیندی که از طریق الگوهای مناسب تعامل اجتماعی هماهنگ می‌گردد (الهی و همکاران، ۱۳۸۴، ۲۵).

۴- رویکرد خلاقیت و نوآوری در نظام مستندسازی تجربه‌های: با وجود 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. 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 (نقیان فشارکی، ۱۳۸۶). خلاقیت و نوآوری ابزاری برای آموختن، انطباق و تأثیرگذاری بر شرایط متغیر جدید است؛ درحالی‌که تجربه از عملکرد گذشته می‌آموزد. نظام مستندسازی تجربه‌های مدیران در قالب ثبت، مرور، ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربه‌های قادر است تا با الهام از رویکرد خلاقیت و نوآوری، به طراحی، استقرار و نهادینه‌سازی تجربه‌های مستند شده مبادرت کند (نوروزیان، ۱۳۸۵). با بررسی رویکرد خلاقیت و نوآوری ملاحظه می‌شود که می‌توان از مدل‌ها و ساختارها، زیربناها و عوامل فرهنگی مربوط در نظام مستندسازی تجربه‌های بهره‌بردار 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 تجربه‌های به‌کار گرفت.

۵- رویکرد نظام پیشنهادها در نظام مستندسازی تجربه‌های: 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 تجربه‌های مدیران، سازمان‌ها باید به نهادینه‌سازی و گسترش این نظام از طریق زیربناسازی فرهنگی، ساختاری، قانونی، اقدام کنند. زیربناهای ساختاری عبارتند از:

- تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی، مرور و ارزیابی و انتشار تجربه‌های؛
 - تخصیص امکانات و بودجه کافی به‌منظور گسترش این نظام؛
 - گسترش فعالیت‌های کارکنان برای مستندسازی تجربه‌های؛
 - ارائه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی تجربه‌ها.
- زیربناهای فرهنگی عبارتند از: ۱- انجام تبلیغات؛ ۲- ارائه آموزش‌های دانش، مهارتی و نگرشی به‌منظور تقویت، بهبود نگرش و دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان جهت مشارکت در ثبت تجربه‌ها، مرور تجربه‌ها و انتشار تجربه‌های خود.

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

با ایجاد این زیربناها می‌توان مراحل نظام مستندسازی تجربه‌ها را طرح کرد.

۶- رویکرد سازمان یادگیرنده در مستندسازی تجربه: سازمان یادگیرنده 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 فکرها و تجربیات جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آنها به برنامه‌های عملی به پنج مهارت نیاز است: ۱- حل مسئله؛ ۲- کسب تجربه؛ ۳- یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛ ۴- یادگیری از دیگران؛ ۵- انتقال یا اجرا.

سازمان یادگیرنده، در حقیقت سازمانی است که محل وقوع یادگیری می‌باشد و یادگیری در آن جریان دارد به این جهت لازم است تا برای گسترش فرهنگ و ابزارهای مستندسازی تجربه‌های به‌منظور 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 به‌عمل آمده در مبنای نظری یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده، صاحب‌نظران از ابعاد و جنبه‌های گوناگون این موضوع را بررسی کرده‌اند (الهی، ۱۳۷۹).

۷- فرآیند استدلال مورد محور: فرآیند استدلال مورد محور، یک فرآیند حل مسئله است؛ به‌طور کلی هنگام برخورد با یک مشکل سازمانی، موردهای مشابه و مرتبط قبلی از حافظه بازخوانی می‌شوند. همانگونه که آشکار است، استدلال مورد محور بر این قوه شهودی مبتنی است که مشکلات جدید اغلب با مشکلات قبلی مشابهند، بنابراین راه‌حل‌های قبلی ممکن است برای مشکلات جدید نیز مناسب باشند. استدلال مورد محور که در نظام پشتیبان تصمیم از موارد قبلی برای تفسیر و حل یک مسئله جدید استفاده می‌کند، دارای مزایای متعددی است. برنامه نمایش دانش در استدلال مورد-محور از ثبت و نمایش دانش در استدلال قاعده-محور که بیان آن با وظایف آشکار سخت بوده یا مورد آن بسیار خاص است، بهتر

است و می‌تواند بر فرایند استنتاج جعبه سیاه استدلال قاعده-محور، غلبه کند. استدلال مورد-محور می‌تواند نحوه فعالیت فعلی برنامه‌ریزان در مواجهه با برنامه‌های کاربردی توسعه‌ای که بر اساس دانش آنها از سوابق برنامه‌های کاربردی در گذشته است، را شبیه‌سازی نماید. نتایجی که استدلال مورد-محور مستقیماً بر اساس یک مورد واقعی ارائه می‌دهد، برای برنامه‌ریزان بسیار قانع‌کننده‌تر و قابل‌پذیرش‌تر است. (جعفری مقدم، ۱۳۸۲).

۸- روایت‌های سازمانی و روایت‌گویی: تجربه نشان داده که روایت‌گویی فردی‌ترین راه برای انتقال دانش است. بیشتر دانشی که درون گروه‌های کاری وجود دارد، بر گرفته از روایت‌های سازمانی است که بین آنها رد و بدل می‌شود. افراد معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف روایت‌هایی درباره مشکلات و راه حل‌ها، مصیبت‌ها و موفقیت‌های کاری خویش به یکدیگر می‌گویند (تاکاهیرا، ۲۰۰۸). روایت‌گویی در صورت نهادینه شدن نظام‌مند اجرا شدن، می‌تواند کمک کند تا کارکنان به چشم‌اندازی مشترک دست یابند. روایت‌های سازمانی ریشه در واقعیت داشته و خود منتشر شونده‌اند. روایت‌گویی یکی از بهترین شیوه‌های انتقال دانش است که شدیداً به سازمان و فرهنگ خود اختصاص دارد. بنابراین انتقال دانش از طریق روایت‌ها در فرهنگ‌های کمتر وابسته به محیط و فرهنگ‌های بیشتر وابسته به محیط متفاوت خواهد بود همه دانش مهمی که افراد کسب می‌کنند و به حافظه خود می‌سپارند بر روایت‌هایی مبتنی است که با تجارب گذشته آنان سروکار دارند. روایت‌ها اغلب پرشور، سرگرم‌کننده و جذاب هستند، آنها را بهتر می‌توان به ذهن سپرد و مهمتر به چشم می‌آیند و احتمالاً بیشتر راهنما و هدایتگر افراد خواهند بود. روایت‌گویی در سال‌های اخیر آشکارا به عنوان یک ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته. تجربه نشان داده که بشر از حکایت‌ها و قصه‌ها بیشتر و بهتر می‌آموزد. چرا غالباً انسانها بجای آنکه مدل واره‌ای بیاندیشند، قصه‌ای فکر می‌کنند و در مستندسازی و انتقال دانش نیز در اکثر موارد چنانچه دانش از طریق داستان‌های قانع‌کننده که به شکلی زیبا، جذاب و رسمی بیان شوند، دانش بهتر و موثرتر منتقل می‌شود (تاکاهیرا، ۲۰۰۸).

داستان‌گویی در سازمان مفهومی است که شامل هر دو داستان است که این سازمان تولید و آنهایی که گفته شده توسط اعضای آن است. هدف این کتاب بررسی زندگی در سازمان با

استفاده از چشم‌انداز داستان‌سرایی. داستان‌گویی به عنوان یک عمل انجام شده توسط اعضای سازمان تحت درمان و تأکید بر تجربه‌این افراد قرار می‌گیرد. استفاده از متون معتبر در روایت داستان و داستان‌سرایی است (پتر دی من، ۲۰۰۸).

مراحل مستندسازی

شناسایی منابع دانشی پروژه: این مرحله یکی از مهمترین مراحل این بخش می‌باشد. هدف از این مرحله شناسایی نقاطی است که می‌توان از آنها دانش استخراج کرد. این نقاط می‌تواند بسته به نوع و شرایط سازمان شامل موارد زیر باشند:

خبرگان، استفاده کنندگان محصولات نهایی، مستندات پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و نظام‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، با شناسایی افراد و مکان‌های برخوردار از دانش می‌توان برنامه‌ریزی مناسبی برای پروژه انجام داده و از تلاش‌های بیهوده برای جمع‌آوری دانش مورد نیاز پیشگیری کرد. شناسایی منابع دانشی باید در تمامی پروژه‌ها انجام شود. برای هر موضوع دانشی شناخت دو عامل بسیار سودمند است:

۱- دانش مورد نیاز را از کجا می‌توان دریافت کرد؟

۲- کدام فرد خبره می‌تواند دانش به‌دست آمده از مرحله قبل را اعتباردهی نماید؟

به عنوان نمونه، شناسایی منابع دانشی در شرکت برق منطقه‌ای تهران طی مراحل زیر انجام می‌شود:

بررسی مستندات سازمانی پروژه: مستندات سازمانی شامل اسناد و مدارکی است که در سازمان موجود بوده و حاوی نکات و مسائل مهمی درخصوص پروژه می‌باشند. این مستندات باید بررسی شده و اسناد حاوی مطالب و سرفیله‌های دانشی شناسایی شوند. این مستندات مواردی نظیر گزارش‌های پروژه، شرح حوادث و وقایع، برنامه‌های زمان‌بندی و درصد تحقق، اسناد مالی، چارت سازمانی و غیره می‌باشد.

روش‌های استخراج تجربه به روش مصاحبه‌ای: جهت شناسایی منابع دانشی، به شناخت کاربردهای هر یک از منابع دانشی به‌منظور به‌کارگیری آنها در طول پروژه کمک می‌کند.

مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساخت یافته صورت می‌پذیرد و هدف از انجام مصاحبه‌ها شناسایی سرفیلدهای دانشی پروژه و تکمیل ماتریس چه کسی - چه دانشی است. این مصاحبه‌ها براساس یک سری سؤالات از پیش تعیین شده آغاز می‌شود و در حین پروژه به سمت اهداف از پیش تعیین شده، سوق داده می‌شود. هدف از برگزاری این جلسات شناسایی سرفیلدهای اصلی دانشی پروژه به منظور استفاده از تیم‌های تخصصی می‌باشد (نظام نامه مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای تهران، ۱۳۹۰، ۵۸-۷۶).

توزیع و جمع‌آوری برگه منابع دانشی پروژه: این فرم شامل سؤالات اصلی در مورد پروژه است که توسط مدیران و عوامل اصلی پروژه تکمیل می‌شود. نتایج این فرم مهمترین و پرچالش‌ترین قسمت‌های پروژه را از دید عوامل اجرایی پروژه مشخص می‌کند. همچنین به شناسایی قسمت‌هایی از پروژه می‌پردازد که می‌تواند شامل تغییراتی در آینده شود.

نهایی سازی سرخط‌های دانشی پروژه: در این مرحله، پس از شناسایی منابع دانشی پروژه، طی جلساتی با بررسی ماتریس سرفیلدهای دانشی استخراج شده، درخت فیلدهای دانش پروژه از سوی مهندسين دانش تدوین می‌شود. درخت مذکور پس از طرح در تیم مدیریت دانش نهایی و آماده استفاده در امر مستندسازی تجارب پروژه می‌شود. این درخت، فرآیند مستندسازی را به نحو مؤثری در یک راستای معین هدایت می‌کند.

شناسایی نقشه دانش پروژه: نقشه دانش پروژه نشان می‌دهد که در هر فیلد دانشی پروژه چه کسانی دارای اطلاعات مناسب و همچنین چه کسانی صلاحیت ارزیابی و اعتبار دهی به دانش‌ها را دارا می‌باشند؟ در این قسمت از پروژه، نقشه دانشی پروژه بر اساس اطلاعات کسب شده در مرحله شناسایی منابع دانشی، مصاحبه‌های صورت گرفته، بررسی سوابق و فرم‌های مربوط تکمیل می‌شود. نقشه دانش پروژه در ماتریس چه کسی - چه دانشی تکمیل و در تیم مدیریت دانش تصویب می‌شود.

مرحله مستندسازی تجارب پروژه: این مرحله قسمت اصلی مستندسازی تجارب پروژه است. در این قسمت با استفاده از دو تکنیک «گروه‌های متمرکز» و «جلسات مصاحبه»، به استخراج و مستندسازی تجارب پروژه پرداخته می‌شود. در ادامه به توضیح مختصر این دو تکنیک پرداخت می‌شود:

تکنیک گروه‌های متمرکز: گروه‌های متمرکز، جلساتی متشکل از افرادی است که در حوزه‌هایی خاص به بحث و تبادل نظر حول مسئله‌ای مشخص می‌پردازند. به منظور افزایش کارایی و راندمان گروه‌های متمرکز، مسیر از قبل مشخص می‌شود و جلسات آن به‌طور مستمر با حضور پنج نفر از متخصصان ذی‌ربط تشکیل می‌شود. جلسه باید دارای یک راهبر باشد که مدیریت جلسه را به‌عهده داشته باشد و امکان بحث و تبادل نظر را برای تمامی افراد شرکت کننده در جلسه فراهم آورد.

جلسات برگزار شده به صورت کامل ضبط و پس از جلسه محتوای مباحث مطرح شده در جلسه، پیاده‌سازی و تحلیل می‌شود. به منظور هدایت جلسه در مسیر از قبل طراحی شده، راهبر جلسه باید پیش از جلسه دستور جلسه‌ای را برای کنترل جلسه (به صورت خصوصی) آماده نماید و جلسه را با پرسش‌هایی مشخص در مسیر مورد نظر هدایت نماید. راهبر جلسه باید آموزش‌های لازم را در این زمینه طی کرده باشد.

برای مستندسازی تجارب پروژه از گروه‌های متمرکز در حوزه‌هایی کاملاً مشخص - منطبق بر درخت دانشی پروژه - استفاده می‌شود. همچنین از گروه‌های متمرکز به منظور تأیید صحت دانش‌های استخراج شده در پروژه استفاده می‌شود (نظام نامه مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای تهران، ۱۳۹۰، ۵۸-۷۶).

تکنیک جلسات مصاحبه: تکنیک برگزاری جلسات مصاحبه در کنار گروه‌های متمرکز یکی از ابزارهای مؤثر در مرحله مستندسازی تجارب پروژه است. جلسات مصاحبه بر مبنای نقشه دانش پروژه با حضور افراد مربوط و تأثیرگذار در هر حوزه دانشی - با اهداف و سؤالات از پیش تعیین شده - برگزار می‌شود.

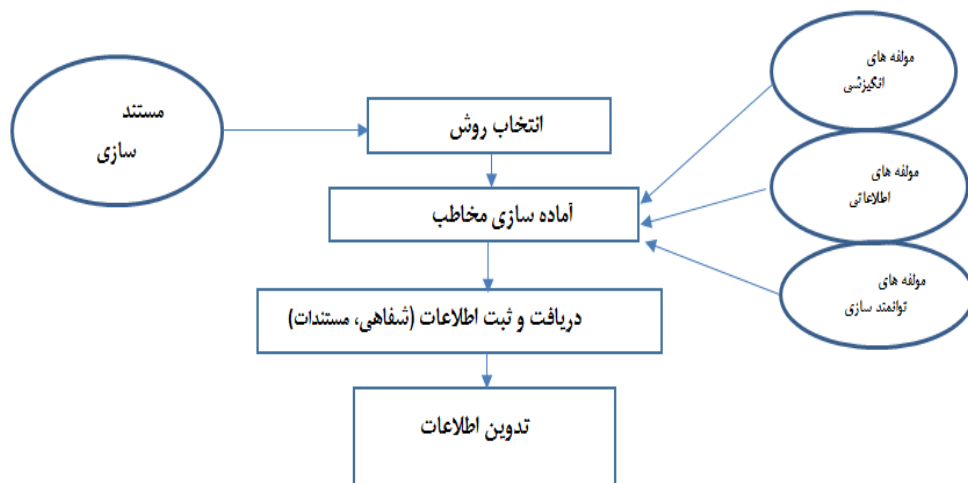
برگزاری جلسات مصاحبه شامل مراحل زیر است:

- ۱- تدوین پرسش‌های ویژه هر خبره؛ ۲- برگزاری جلسه مصاحبه؛ ۳- ضبط محتوای جلسه به صورت فایل صوتی؛ ۴- مکتوب کردن نسخه صوتی؛ ۵- ویرایش فنی و ادبی نسخه مکتوب؛ ۶- بازنگری سؤالات و حوزه‌های دانشی برای جلسات مصاحبه آتی.

تدوین خروجی نهایی تجربه‌های پروژه: پس از ویرایش مطالب کسب شده، محتوای بدست آمده به شکل بسته دانشی جامع تحت عنوان مستندات دانشی پروژه، تدوین و ارائه می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۲، ۷۵).

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به موارد فوق، مدل مفهومی بخش مستندسازی تجربه‌ها، از الگوی تدوین تجربه‌های مدیران را می‌توان برابر شکل شماره ۱ نمایش داد.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه جمع‌آوری آنها از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی تحقیق برای پاسخ‌گویی به سؤالات فرعی، از روش تحلیل گفتار که از صورت‌های جدیدتر و بین‌رشته‌ای تحقیق کیفی است و بر تجربه زیست فردی تأکید دارد. و برحسب ضرورت روش بررسی خبرگی، به کار رفته است. در بخش کمی، براساس ماهیت و نحوه گردآوری داده‌های آن و از آنجاکه این تحقیق در نظر دارد به الگویی که در برگیرنده تمام جزئیات مورد نظر در خصوص چگونگی تدوین تجارب راهبردی مدیران دست پیدا کند، از روش موردی-زمینه‌ای بهره‌برداری شده است. جامعه آماری این تحقیق، عبارت‌است از

مدیرانی که در سطوح راهبردی و حوزه سیاست‌گذاری حاکمیتی و دستگاه‌های کشوری و لشکری نظام جمهوری اسلامی ایران دارای تجربه بوده که تعدادی از آنها در تهیه رساله‌های نظام حکومتی الگو به عنوان استاد فعالیت کرده‌اند و در سه ویژگی زیر دارای اشتراک باشند:

- ۱- آشنایی با مدیریت دانش و مفاهیم مربوطه؛ ۲- آشنایی با مدیریت راهبردی و مفاهیم مربوطه؛ ۳- دارای سوابق مدیریتی در سطح راهبردی.

با توجه به حجم کل جامعه آماری (تقریباً ۱۱۳ نفر) و اینکه در این تحقیق از روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس استفاده شد و نمونه‌ها به طور هدفمند و آگاهانه از میان خبرگان و براساس قضاوت پژوهش‌گران انتخاب شدند. حجم گروه نمونه مبتنی بر جدول مورگان ۸۷ نفر تعیین شد. جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای انجام شده است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف. یافته‌های تحقیق

نتایج حاصله از ویژگی‌های توصیفی و جمعیتی پاسخگویان مبین این مطلب است که از تعداد ۸۷ نفر گروه نمونه، تعداد ۱۸ نفر (۲۰,۷ درصد) دارای ۳۰-۴۰ ساله، تعداد ۶۰ نفر (۶۹ درصد) ۴۰-۵۰ ساله، تعداد ۶ نفر (۶,۹ درصد) بالای ۵۰ ساله هستند و ۳ نفر نیز به این سؤال پاسخی ارائه نکرده‌اند، لذا کارکنان گروه نمونه از نظر سنی در وضعیت خوبی جهت درک بهتر سؤالات و پاسخ‌گویی مناسب به آنها برخوردارند و می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند. از نظر میزان تحصیلات، تعداد ۳۶ نفر (۴۱,۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری، تعداد ۴۵ نفر (۵۱,۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، تعداد ۶ نفر (۶,۹ درصد) دارای مدرک کارشناسی هستند. بنابراین، کارکنان گروه نمونه از توان علمی خوبی جهت درک بهتر سؤالات و پاسخ‌گویی مناسب به آنها برخوردارند که می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند. از نظر سنوات مدیریتی، تعداد ۶ نفر (۶,۹ درصد) دارای سنوات مدیریتی زیر ۵

سال، تعداد ۴۲ نفر (۴۸,۳ درصد) بین ۵ تا ۱۵ سال، تعداد ۲۴ نفر (۲۷,۶ درصد) بین ۱۵ تا ۲۵ سال و تعداد ۱۵ نفر نیز به این سؤال پاسخی ارائه نکرده‌اند که این نتایج بیانگر بالا بودن تجربه ناشی از سنوات مدیریتی و آگاهی گروه نمونه می‌باشد، لذا کارکنان گروه نمونه از تجربه مدیریتی لازم جهت درک بهتر سؤالات و پاسخگویی مناسب به آنها برخوردارند و می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخها را بیشتر می‌کند.

ب. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل، از دیدگاه نخبگان و برای تأیید عوامل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای انجام تحلیل عاملی تأییدی دو اقدام زیر صورت گرفته است:

۱. تأیید کفایت حجم نمونه آماری با استفاده از نرم افزار SPSS و با به‌کارگیری آزمون KMO^۱.

۲. بررسی اینکه آیا می‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد یا خیر با استفاده از آزمون بارتلت. در آزمون KMO که برای اطمینان از حجم نمونه آماری صورت گرفت، هر چه قدر عدد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، حجم نمونه از کفایت بیشتری برخوردار است، لذا عدد حاصله (۰,۷۷) بیانگر سطح قابل قبولی از کفایت حجم نمونه می‌باشد. در آزمون بارتلت که برای تأیید، از تحلیل عاملی استفاده شده است، با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده عدد (۰) است و این عدد کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد، لذا این آزمون برابر جدول شماره ۱، مجوز به‌کارگیری تحلیل عاملی در این تحقیق را ارائه کرد.

جدول شماره (۱) مجوز به‌کارگیری تحلیل عاملی از طریق آزمون KMO و بارتلت

آزمون KMO و بارتلت	
۰,۷۷۰	خروجی آزمون KMO
۰,۰۰۰	خروجی آزمون بارتلت

۱. Kaiser-Meyer-Olkin

الف) تحلیل عاملی برای میزان ایفای نقش هر یک از عوامل در الگوی تدوین تجربه‌ها، در بخش نخست از پرسشنامه به میزان ایفای نقش هر یک از عوامل شناسایی شده در حوزه مستندسازی توجه شده است. در آزمون KMO که برای اطمینان از حجم نمونه آماری صورت گرفت، هر چه قدر عدد به دست آمده به ۱ نزدیک‌تر باشد، حجم نمونه از کفایت بیشتری برخوردار است، لذا عدد حاصله (۰,۷۷) بیانگر سطح قابل قبولی از کفایت حجم نمونه می‌باشد. در آزمون بارتلت که برای تأیید استفاده از تحلیل عاملی استفاده شده، با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده عدد (۰) است و این عدد کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد، لذا این آزمون مجوز به کارگیری تحلیل عاملی در این تحقیق را ارائه کرد.

جدول (۲) به ترتیب اشتراکات اولیه^۱ و اشتراکات استخراجی^۲ را نشان می‌دهد. اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چندگانه (R^2) برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل‌ها (به عنوان پیش‌بینی کننده) است. چون ستون اشتراک اولیه، اشتراک‌ها را قبل از استخراج عامل‌ها بیان می‌کند، تمامی اشتراک‌های اولیه برابر عدد یک است. هرچه مقادیر اشتراکی استخراجی بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهد.

جدول شماره (۲) توزیع اشتراکات اولیه و استخراجی عوامل

اشتراکات		عوامل مورد آزمون	ردیف
استخراجی	اولیه		
۰,۸۲۰	۱,۰۰۰	انتخاب روش مستندسازی	۱
۰,۷۵۸	۱,۰۰۰	مراحل انجام کار	۲
۰,۵۷۲	۱,۰۰۰	مؤلفه‌های انگیزشی	۳
۰,۶۹۵	۱,۰۰۰	مؤلفه‌های اطلاعاتی	۴
۰,۷۹۷	۱,۰۰۰	مؤلفه‌های توانمندی	۵
۰,۸۵۵	۱,۰۰۰	دریافت و ثبت اطلاعات	۶

با توجه به اینکه اعداد در جدول فوق بالاتر از ۰,۵ می‌باشند، لذا نقش کلیه عوامل در تبیین و تدوین الگو مورد تأیید واقع شدند.

ب) تحلیل عاملی برای میزان استفاده از عوامل در الگوی تجارب مدیریت در این بخش، به سنجش میزان استفاده از هر یک از عوامل شناسایی شده در سه حوزه مذکور در الگوی تدوین تجارب راهبردی مدیریت پرداخته می‌شود. همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در آزمون KMO هر چه قدر عدد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، حجم نمونه از کفایت بیشتری برخوردار است، لذا عدد حاصله (۰,۸۶۷) بیانگر سطح قابل قبولی از کفایت حجم نمونه می‌باشد. در آزمون بارتلت با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده عدد (۰) است و این عدد کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد، لذا از آزمون تحلیل عاملی می‌توان استفاده کرد.

شاخص‌های کلی برازش برای بررسی مستندسازی در بخش میزان‌ایفای نقش به شرح جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره (۳) شاخص‌های کلی برازش مستندسازی در بخش میزان‌ایفای نقش

مدل		معادل فارسی شاخص	شاخص	
مدل استقلال	مدل تحقیق			
۲۱	۴۵	پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده	NPAR	پارامترهای آزاد
۲۱۰	۱۸۶	درجه آزادی	DF	مطلق
۲۷۸۲,۶۲۵	۱۱۱۸,۴۹۳	کای اسکوتر غیر معنادار	CMIN	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	سطح معناداری	P	
۰,۰۰۰	۰,۶۳۸	شاخص برازش تطبیقی	CFI	تطبیقی
۰,۰۰۰	۰,۵۹۱	شاخص‌های برازش توکر-لویس	TLI	
۰,۰۰۰	۰,۵۶۵	شاخص برازش شده تطبیقی مقصد	PCFI	مقتصد
۰,۰۰۰	۰,۵۳۰	شاخص برازش شده مقصد	PNFI	
۰,۳۷۷	۰,۲۴۱	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	RMSEA	نسبی
۱۳,۲۵۱	۶,۰۱۳	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی	CMIN/DF	

در مورد بارهای عاملی و مقادیر آزمون معناداری هر یک از پارامترها برای سنجش مستندسازی در بخش میزان ایفای نقش هر یک از عوامل، با توجه به نتایج، مثبت بودن کلیه وزن‌های رگرسیونی یا بارهای عاملی (پارامترهای لامدا) نتایج قابل قبول و منطقی را نشان می‌دهد. همچنین در تفسیر برآورد پارامترهای منفرد، مقادیر معناداری نشان می‌دهند که حداکثر تا میزان اطمینان ۹۵ درصد، پارامترها متغیرهای پژوهش را به خوبی مورد سنجش قرار می‌دهند (تفاوت معنا دار با صفر). شاخص‌های برازش گزارش شده نیز نشان می‌دهند که مدل تدوین شده به خوبی توسط داده‌های گردآوری شده پشتیبانی می‌گردد. وجود کای اسکوتر غیر معنادار در کنار سایر شاخص‌های گزارش شده همگی از برازش خوب مدل سه عاملی تدوین شده حکایت دارند. نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی یا کای اسکوتر نسبی (CMIN/DF) که در آخرین سطر گزارش شده است به جهت قضاوت درباره مدل تدوین شده و حمایت داده‌ها از آن شاخص مناسب برای تفسیر مدل می‌باشد. مقدار این شاخص که

کوچک‌تر از ۵ است حاکی از وضعیت قابل قبول برای مدل است. بررسی وضعیت شاخص‌های تطبیقی پس از شاخص‌های برازش مطلق گام بعدی در بررسی قابل قبول بودن مدل تدوین شده است. شاخص توکر لوئیس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) قابل قبول بودن مدل را تأیید می‌کنند (بالاتر از ۰/۹). گام دیگر بررسی شاخص‌های مقتصد است. شاخص نسبت مقتصد بودن که نسبتی بین درجه آزادی مدل تدوین شده و درجه استقلال است نشان می‌دهد که پژوهشگر تا چه اندازه در آزاد گزاردن پارامترها امساک به خرج داده است. هر چه این مقدار کوچک‌تر باشد حاکی از هزینه بیشتری است که پژوهشگر در آزاد کردن پارامترها صرف کرده است (همان). مقادیر گزارش شده، برای شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) و شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI) مقادیر قابل قبولی را نشان می‌دهند (بالاتر از ۰/۵). در نهایت ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) به‌عنوان یکی از عمومی‌ترین شاخص‌ها برای قضاوت، مدل تدوین شده را قابل قبول نشان می‌دهد ($RMSEA < 0,05$ or $< 0,08$).

جدول شماره (۴) شاخص‌های کلی برازش مستندسازی در بخش میزان استفاده از عوامل

مدل		معادل فارسی شاخص	شاخص	
مدل استقلال	مدل تحقیق			
۲۱	۴۵	پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده	NPAR	پارامترهای آزاد
۲۱۰	۱۸۶	درجه آزادی	DF	مطلق
۳۳۲۱,۰۷۲	۹۳۳,۵۸۹	کای اسکوتر غیر معنادار	CMIN	
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	سطح معناداری	P	
۰,۰۰۰	۰,۷۶۰	شاخص برازش تطبیقی	CFI	
۰,۰۰۰	۰,۷۲۹	شاخص‌های برازش توکر-لوئیس	TLI	
۰,۰۰۰	۰,۶۷۳	شاخص برازش شده تطبیقی مقتصد	PCFI	مقتصد
۰,۰۰۰	۰,۶۳۷	شاخص برازش شده مقتصد	PNFI	
۰,۴۱۵	۰,۲۱۶	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	RMSEA	نسبی
۱۵,۸۱۵	۵,۰۱۹	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی	CMIN/DF	

شاخص‌های جدول (۴) نشان می‌دهند که مدل تدوین شده به خوبی توسط داده‌های

گردآوری شده پشتیبانی می‌گردد که در این جا اشاره‌ای مختصر به هریک می‌شود:

- وجود کای اسکوئر غیرمعنادار در کنار سایر شاخص‌های گزارش شده همگی از برازش خوب مدل سه عاملی تدوین شده حکایت دارند. نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی یا کای اسکوئر نسبی (CMIN/DF) که در آخرین سطر گزارش شده است به جهت قضاوت درباره مدل تدوین شده و حمایت داده‌ها از آن شاخص مناسب برای تفسیر مدل می‌باشد. مقدار این شاخص که کوچک‌تر از ۵ است حاکی از وضعیت قابل قبول برای مدل است.

- بررسی وضعیت شاخص‌های تطبیقی پس از شاخص‌های برازش مطلق گام بعدی در بررسی قابل قبول بودن مدل تدوین شده است (همان، ۱۳۸۹: ۹۶).

- شاخص توکر لوئیس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) قابل قبول بودن مدل را تأیید می‌کنند (بالاتر از ۰/۹). گام دیگر بررسی شاخص‌های مقتصد است.

- شاخص نسبت مقتصد بودن که نسبتی بین درجه آزادی مدل تدوین شده و درجه استقلال است نشان می‌دهد که پژوهش‌گر تا چه اندازه در آزاد گزاردن پارامترها امساک به خرج داده است. هر چه این مقدار کوچک‌تر باشد حاکی از هزینه بیشتری است که پژوهش‌گر در آزاد کردن پارامترها صرف کرده است (همان، ۱۳۸۹: ۹۸).

- مقادیر گزارش شده برای شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) و شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI) مقادیر قابل قبولی را نشان می‌دهند (بالاتر از ۰/۵).

- در نهایت ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) به عنوان یکی از عمومی‌ترین شاخص‌ها برای قضاوت، مدل تدوین شده را قابل قبول نشان می‌دهد (RMSEA < ۰,۰۵ or < ۰,۰۸).

در مورد بارهای عاملی و مقادیر آزمون معناداری پارامترهای سنجش مستندسازی در بخش میزان استفاده از عوامل، با توجه به نتایج می‌توان گفت که مثبت بودن کلیه وزن‌های رگرسیونی یا بارهای عاملی (پارامترهای لامدا) نتایج قابل قبول و منطقی را نشان می‌دهد. همچنین در تفسیر برآورد پارامترهای منفرد، مقادیر معناداری نشان می‌دهند که حداکثر تا میزان اطمینان ۹۰ درصد، پارامترها متغیرهای پژوهش را به خوبی مورد سنجش قرار می‌دهند (تفاوت معنا دار با صفر).

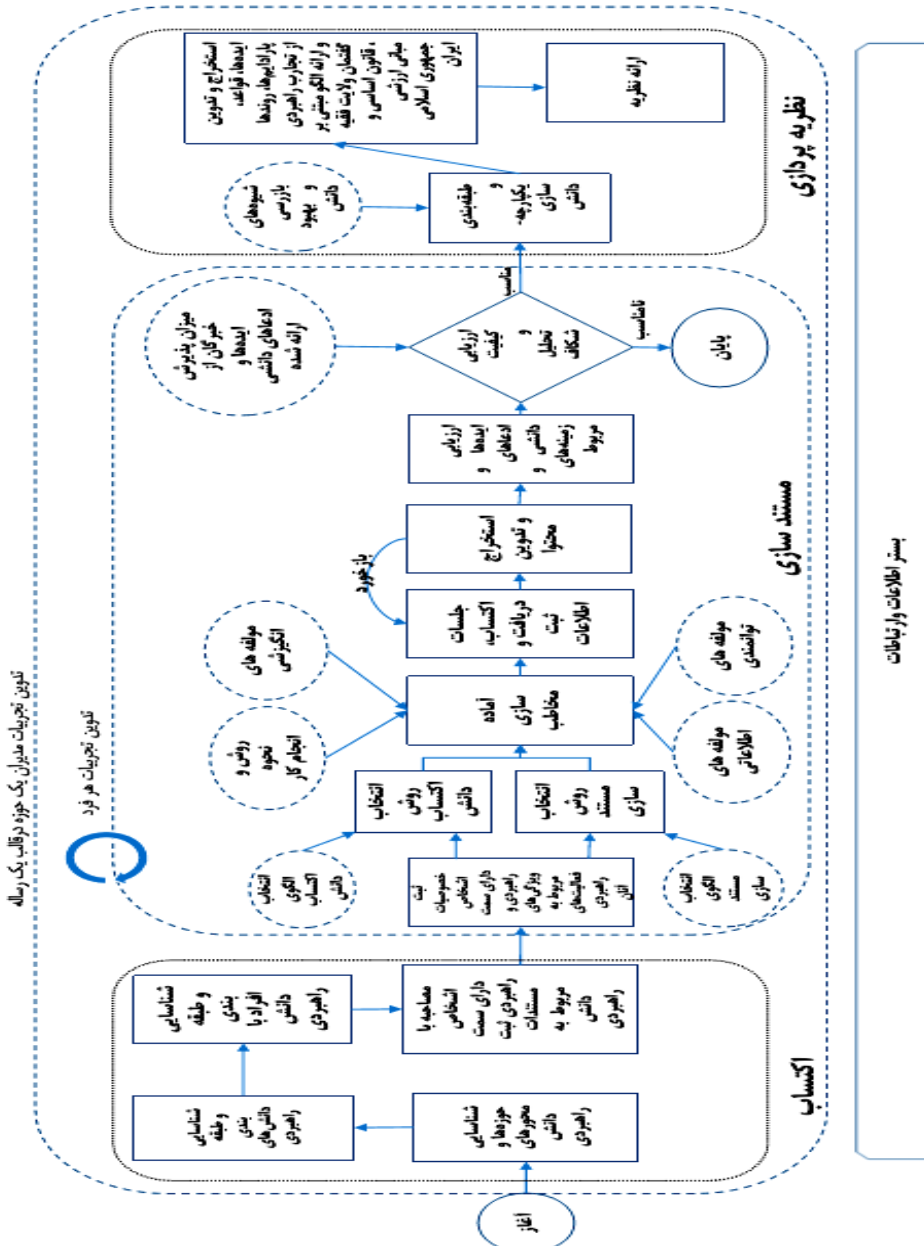
نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مستندسازی تجربه‌های مدیران مستلزم توصیف ادراکات، استنباط‌ها، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و نیز تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب چهار گروه عوامل تأثیرگذار (عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، شخصیت تصمیم‌گیرندگان و عوامل متأثر از آن، مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان) بر اساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است. فهم و تبیین ارزش‌ها، باورها و دیدگاه‌ها، عوامل کلیدی هر تصمیم، در مسیر مستندسازی تجربه‌های مدیران ضرورتی اساسی و تعیین‌کننده است.

مستندسازی تجارب در برگیرنده رویکردهای انتخاب‌خبره (ثبت تجربه‌های خبرگان؛ مشارکت در سمینارها؛ جلسات مطبوعاتی؛ دعوت از خبرگان؛ ایجاد بانک اطلاعاتی)، تالار گفت‌وگو، (برقراری ارتباط؛ تسهیم دانش؛ پرسش و پاسخ؛ جلسات هم‌اندیشی؛ توسعه مهارت؛ یادگیری؛ شناخت دیدگاه‌ها)، استدلال مورد محور، (کسب دیدگاه‌ها؛ بررسی موردکاوی؛ تحلیل شباهت‌ها)، داستان‌سرایی (مشاهدات؛ اطلاعات؛ دیدگاه‌ها؛ تجارب فردی؛ انتقال دانش؛ رخدادهای و موضوعات) و نظام پیشنهادات (مرور تجربه‌های؛ بهبود نگرش کارکنان؛ جمع‌آوری اطلاعات؛ گسترش فعالیت‌ها؛ ایجاد انگیزش؛ انتقال دانش کارکنان) است، که به عنوان پنج روش مطلوب برای مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران ارائه شده است. در بکارگیری روش‌های فوق می‌بایست سطح‌بندی مدیران در سطوح کلان (ملی، بخشی، و دستگاهی) و سازمانی (حوزه، بخشی، وظیفه‌ای)، شناخت انواع تجربه‌های با استفاده از ابزارها، لحاظ کردن قوانین و مقررات حاکم و بهره‌گیری از گفتمان ولایت‌فقیه، به‌عنوان سیاست‌های کلی نظام اسلامی در بومی کردن روش‌های مستندسازی تجربه‌های راهبردی مدیران مد نظر باشد.

علاوه بر این، مستندسازی تجارب راهبردی مدیریتی، می‌بایست با شناخت انواع تجربه‌ها، تعیین سطح مدیران، بهره‌گیری از گفتمان ولایت‌فقیه و منطبق با اسناد بالادستی و قوانین و مقررات، توأم گردد که در الگوی «تدوین تجربه‌های راهبردی مدیریتی نظام جمهوری اسلامی ایران با رویکرد مدیریت دانش» حاصل از مطالعه گروهی دانشجویان دوره

سوم مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، که مبنای مقاله حاضر می‌باشد، به شرح شکل شماره ۲ ترسیم شده‌است:



شکل شماره (۲) الگوی تدوین تجربه‌های مدیران

مقاله پژوهشی: ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران با تأکید بر روش‌های مستندسازی تجربه‌ها

در تدوین تجربه‌های مدیران، اولین گام، شناخت حوزه‌های دانش و تجربه‌ها خواهد بود. در ادامه شناسایی دانش و طبقه‌بندی آن، همچنین شناخت ویژگی‌های افراد دارای دانش و مصاحبه با آنها در حوزه‌هایی که تجربه دارند بخشی از مرحله مقدماتی و یا اکتساب این الگو است. در مجموع در این مرحله محققین تدوین تجربه‌ها، مقدمات الزامی در خصوص شناسایی حوزه‌های دانش و افراد مرتبط با این حوزه‌ها را به انجام می‌رسانند. در مرحله دوم که مرحله مستندسازی نامیده می‌شود محقق با در نظر گرفتن انواع روش‌های تدوین تجربه‌های، الگوهای مستندسازی، الگوهای کسب دانش و انتخاب بهترین روش متناسب با حوزه مورد تحقیق و مدیران آن حوزه به گردآوری تجربه‌های می‌پردازد. سپس فرآیند آماده‌سازی مدیران مورد تحقیق مشتمل بر انگیزش، توانمندسازی، آشنایی با شیوه‌های تدوین تجربه‌های و در نظر گرفتن مؤلفه‌های اطلاعاتی به انجام می‌رسد. این مرحله، مرحله عملیاتی تدوین تجربه‌ها و به‌منزله مرحله جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های با ارزش است و باید با دقت و حساسیت بالا به انجام برسد. هرگونه خطا در ثبت اطلاعات و گردآوری دانش و تجربه‌های مدیران باعث می‌شود در مرحله بعد که مرحله برون‌داد است نتایج غیر واقعی حاصل گردد. بنابراین جلسات اکتساب، دریافت و ثبت اطلاعات به دفعات و با در نظر گرفتن بازخورد پس از تدوین مقدماتی ادامه پیدا می‌کند. پس از تدوین تجربه‌ها و دانش مدیران، لازم است براساس الگوهای ارزشیابی، ایده‌ها و ادعاهای دانشی اطلاعات جمع‌آوری شده مورد مذاقه قرار گیرد و نسبت به ارتباطات مفهومی آنها با حوزه مورد مطالعه اعلام نظر شود.

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد واحد تدوین و مستندسازی تجربه‌ها در دستگاه‌های اجرایی، موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی
۲. ایجاد و توسعه زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات به‌منظور ارتقاء سرعت و دقت در اکتساب و مستندسازی تجربه‌ها و ایجاد پایگاه دانش قابل بهره‌برداری در تمامی

بخش‌های سازمان

۳. پیاده‌سازی الگوی حاصل از این پژوهش در سازمان‌ها بویژه نیروهای مسلح
جمهوری اسلامی ایران

پیشنهاداتی پژوهشی

۱. نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای الگوی این پژوهش در سازمان‌های مختلف
۲. تدوین الگوی شناسایی و طبقه‌بندی تجربه‌های مدیریتی
۳. مدل‌سازی ساختارمند روش‌های ارزیابی ایده‌ها و ادعاهای دانشی

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- امام خامنه‌ای (مدظله العالی) ۱۳۸۸، سخنرانی دیدار با دانشجویان قابل دسترس در <http://www.leader.ir/fa>.
- افزاره، عباس، (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- الهی، شعبان، (۱۳۷۹). مستندسازی تجربه‌های در فرایند مدیریت استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۸.
- الهی، شعبان و همکاران، (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران، فصلنامه مدرس علوم انسانی.
- بهمنی، محمد مسعود (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان‌ها، تهران، انتشارات نظری.
- جاشاپارا، آشوک (۱۳۸۷). رویکردی منسجم بر مدیریت دانش. ترجمه مصطفی کاظمی، مجتبی کفاشان، مرجان فیاضی) چاپ اول، تهران شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.
- جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۲). مستندسازی تجربه‌های مدیران: از دیدگاه مدیریت دانش، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جعفری مقدم، سعید و محمد علی بابایی زکلیکی، (۱۳۷۹). مطالعات موردی، تجربه‌های مدیریت در صنعت آب و برق، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- حمیدی زاده، محمدرضا، (۱۳۹۰). مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرایند و راهکارها (چاپ اول)، قم: انتشارات یاقوت.
- داوری، احمد، (۱۳۷۹). مستندسازی مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- داوینورت، تامس و لارنس پروساک، (۲۰۰۰). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو.
- قنبری، محسن و همکاران (۱۳۹۲). مدیریت دانش تئوری تا عمل، تهران، انتشارات شرکت برق منطقه‌ای تهران.
- مخملی، حسن، (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک دانش و تحول دیدمان در تولید علم، فصلنامه تولید علم، سال اول شماره ۲.
- نظام نامه مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای تهران، مصوبه شماره ۰۸/۰۲-۹۰ هیات مدیره مورخ ۱۳۹۰/۰۳/۰۱.
- نقیان فشارکی، مهدی، (۱۳۸۶). نظام مستندسازی در حوزه تحقیقات دفاعی، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- نوروزیان، میثم، (۱۳۸۵). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، تهران، گروه مدیریت شهری دانشگاه علامه طباطبایی.

ب. منابع لاتین

- Aldowaisan T.A, and Gaffer L.R,(۱۹۹۹). Business Process reengineering and approach for process mapping, omega, ۲۷ (۵),
- Anderson B, and Petersen per-Gaute,(۱۹۹۷). the Benchmarking Handbook: step by step Instructions, Chapman and Hill, London.
- Cooke, J.N. (۲۰۰۵).Knowledge elicitation, Chapter submitted to Handbook of Applied Cognition.
- Dalkir, K. (۲۰۰۵). Knowledge management in theory & practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. ۷.
- Golding.A.R.(۲۰۰۱). Case – Based reasoning , brief version <http://www.nupdia.com/aticale/shortcasebased>.
- Milton, N. (۲۰۰۷). Knowledge Acquisition in Practice A Step-by-step Guide. Springer-Verlag London.
- Pieter de Man, Ard,(۲۰۰۸). Knowledge Management and Innovation in, Edward Elgar Cheltenham, UK . Northampton, MA, USA Networks.
- Russ ,Meir (۲۰۱۰). Knowledge Management Strategies for Business Development, Business science reference, Published in the United States of America
- Takahira,Yamaguchi, (۲۰۰۸). Practical Aspects of Knowledge Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.