

خلاصه کتاب

مستند سازی تجربیات مدیران

(از دیدگاه مدیریت دانش)

نویسنده کتاب :

دکتر سعید جعفری مقدم



"به نام خدا"

پیشگفتار

بیش از یک قرن از تشکیل سازمان های الگو گرفته شده از سازمان های غربی در کشور ما میگذرد ، ام سوال اینجاست که چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در این سازمان ها افکار، دیدگاه ها، تجارب ، آموخته ها و اندوخته های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده اند ؟ چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر در آمده است ؟ چه بخشی از این تجارب به نسل های بعد انتقال خواهد یافت ؟ هدف این کتبا کمک به کارکنان ، کارشناسان ، متخصصان و به ویژه مدیران سازمان های کشور برای پی بردن به ماهیت و ارزش دانش سازمانی نهفته در زوایای تجارب آنها و نیز یاری رساندن به آنان در مسیر ثبت و مستند سازی این تجارب است .

فصل اول :

مفهوم تجربه و مستند سازی

- بخش اول : مفهوم تجربه و کسب تجربه در سازمان

تجربه چیست ؟ تجربه به مفهوم آزمودن و آزموده خویش آموختن می باشد . از آنجا که واژه های Expert و Experience از یک فعل لاتین به معنای «به بوته آزمایش گذاشتن» ریشه گرفته اند ، تجربه و تخصص را می توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست . بنابراین «مجرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می شود که در زمینه ای خاص ، از دانش عمیق برخوردارند و نیز ، با تمرین و تجربه ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته اند ، در عمل آزموده و آبدیده شده اند . متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی تفاوت و حتی مخالف می باشند ، در صورتی که طبق بررسی های به عمل آمده از ۱۵۰ شرکت ، به این نتیجه می رسیم که دانش کسب شده از خطاها ، اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیت های آینده است . سازمان وقتی یادگیرنده می شود که پنج مهارت ، حل سیستمی مسائل ، آزمودن راهکارهای جدید ، درس گرفتن از تجربیات گذشته ، درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران ، انتقال سریع و موثر و نتیجه بخش آموخته ها ، در سازمان دارای توان باشد .

هر سازمانی باید شکست ها و موفقیت های گذشته خود را مرور کند و به طور سیستماتیک درس هایی از آن بگیرد به گونه ای که همه کارکنان آن را درک کرده و به آن دسترسی داشته باشند . نتایج حاصل از تحقیقی که در مورد ۱۵۰ کحصول جدید انجام گرفت نشان داد که دانشی که این شرکت ها از شکست به دست آورده اند اغلب موجب موفقیت در ایجاد آن محصول شده است . به زبان ساده شکست معلم آخر است .

از بعد روانشناسی – روانپزشکی تجربه را می توان این گونه تعریف نمود :

هر رویدادی که در زندگی شخص به وقوع پیوسته

معلومات کسب شده از یک رویداد زندگی

مجموعه ای از معلومات کسب شده

به طور خلاصه از مباحث دانش روانشناسی می توان چنین نتیجه گرفت که تجربه می تواند از سه طریق به دست آید :

تحریک گیرنده های حسی (بینایی ، شنوایی و ...)

تشخیص و تغییر یافته های حسی (ادراک)

کنش متقابل با محیط (و در نتیجه فرآیند های ذهنی ، چون کشف کردن ، تعبیر ، رده بندی ، رمزگردانی ، جستجو در حافظه ، بازیابی ، تفکر ، ارزیابی مفاهیم ، حل مسئله ، استنتاج اصول و ...)

سلسله مراتب تجارب فردی

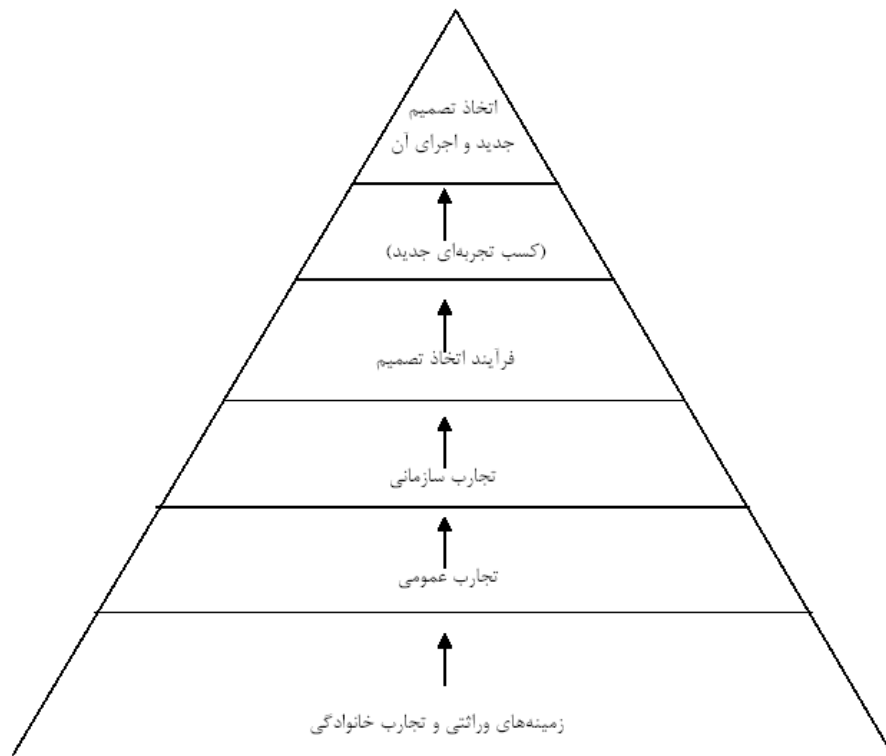
تجارب خانوادگی : این تجارب از عوامل خانوادگی مانند اندازه خانواده ، منبع در آمد و وضعیت اقتصادی خانواده الگوهای تربیتی خانواده ، جایگاه تربیتی بین فرزندان و ... متاثر است .
تجارب عمومی : این تجارب به محض رویارویی کودک با اولین افراد خارج از اعضای خانواده آغاز می شود ، در میان گروه همسالان تقویت می شود و با ورود فرد به مدرسه به مرحله جدید راه می یابد .

تجارب سازمانی : تجربه سازمانی را می توان چنین تعریف کرد :

ادراک افراد از پدیده ای سازمانی (تصمیمات ، ارتباطات ، رویداده و ...) از طریق دیدن و شنیدن (بدون تعامل با پدیده های یاد شده)

ادراک فرد از پدیده های سازمانی از طریق ذرگیر شدن در مسائل سازمان و کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی آن .

سلسله مراتب تجارب فردی



تصمیم‌گیری هنگامی ضرورت می‌یابد که مدیر با یک مسئله یا فرصت روبه‌رو است. ب این ترتیب مدیر در فرآیند کسب تجربه مراحل پی‌بردن به وجود مسئله تا پیامدهای اتخاذ تصمیم را با توجه به محدودیت‌های رفتاری تصمیم‌گیری پشت سر می‌نهد.

پژوهش انجام شده بر روی تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ نشان داد که هفتاد درصد آنان در تربیت مدیران قرن ۲۱ تجربه را مهم‌ترین عامل به‌شمار می‌آورند و از دستیابی به عملیات متنوع به‌عنوان کلید تربیت یاد می‌کنند. این امری بدیهی است که بیشتر یادگیری می‌تواند از طریق تجربه تحقق یابد. مدیران برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش‌قائل می‌شوند.

مدیران موفق می‌پذیرند که موفقیت به‌دیت آورده‌اند، اما مدیران ناموفق تلاش می‌کنند عدم موفقیت خود را پنهان کنند، قصورهای خود را مخفی‌کنند یا آنها را به دیگران نسبت می‌دهند. برای مدیران موفق ضروری است که متوجه شوند چه کارهایی را غلط انجام داده‌اند، پیامدهای آن چه بوده است؟ و چگونه از شرایط مشابه در آینده اجتناب کنند.

نقش تجربه در پرورش مدیران

نقش تجربه در کاهش اقتدارگرایی

اقتدارگرایی مدیران با افزایش تجربه کاهش می‌یابد.

نقش تجربه در تفویض اختیار

مدیران عالی به ویژه آنان که برای مدت زمان قابل ملاحظه ای در سطوح عالی خدمت نموده اند و از قدرت و جایگاه بالاتری برخوردارند، در مقایسه با مدیران سطوح پایین ممکن است زیر دستان خود را بیشتر در تصمیم گیری مشارکت دهند. در موارد نادری هم اتفاق افتاده است که افزایش تجربه به افزایش اقتدارگرایی مدیران منجر شده است.

نقش تجربه در نظارت و کنترل

نقش تجربه در مطلوبیت موقعیت شغلی و کار با زیر دستان

تجارب مدیران در رهبری، مطلوبیت موقعیتی را برای آنان تغییر می دهد. با تجربه مستمر، وظایف روشن تر می شوند و رهبران زیر دستان خود را بیشتر می شناسند و معمولاً می توانند بهتر با آنان کار کنند. در مجموع به نظر می رسد هم چنان که عوامل شخصیتی و عوامل داخلی سازمان (از جمله فرهنگ سازمان، سبک مدیریت، نظام کنترل و نظارت و ...) در حین فرآیند اتخاذ تصمیم و فرآیند کسب تجربه مدیران این فرآیند را تحت تاثیر قرار می دهد، و در واقع به تجارب مدیران شکل می دهد، یکا یک درس هایی که مدیران از تجربیات خویش اندوخته اند، و رشد و پرورشی که در این مسیر یافته اند نیز، در طول زمان بر گنجینه سازمان می افزاید.

- بخش دوم: مستند سازی، کاربردها و مزایای آن

مفهوم مستند سازی

مستند سازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگاهداری اطلاعات، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. بررسی مفاهیم فوق نشان می دهد که همه آنها بر حفظ و نگهداری اطلاعات تکیه می کنند.

وجه مشترک اقدامات مستند سازی مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانسته ها و آگاهی های انسان است. مستند سازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت هاست که تحقق آن مستلزم:

فعالیت یا فعالیت های مورد نظر در جهت تامین هدف یا هدف های خاصی سازمان دهی شده باشد.

راهکارهای اجرایی و اقدام های ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد (در قالب تصمیمات برنامه ریزی شده)

مرجع ذیصلاحی انجام آن را به تصویب رسانیده و سازمان مجری و نیروهای دست اندرکار آن شناسایی و معین شده باشند.

نتایج فعالیت ها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت یا منفی بنا بر پیش بینی معین و مشخص شده باشند .

منافع و مزایای مستند سازی تجارب

مهم ترین منافع مستند سازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می شود :

ثبت تاریخی ، تحلیلی ، علمی تجارب ، موفقیت ها ، دستاوردها ، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کنند سازمان

آماده شدن ابزاری برای توجه به مسائل مختلف سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف .

فراهم شدن زمینه مرور رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن.

ابزاری برای خلق نظریه های بومی مدیریت
آماده شدن زمینه های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی
ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات (Bench marking)

فصل دوم :

محتوای مستند سازی (چه چیز باید مستند شود ؟)

- بخش اول : یادگیری سازمانی

یکی از مهمترین مباحث در تئوری مدیریت یادگیری سازمانی است .
یادگیری سازمانی از طریق آرمان مشترک ، دانش و الگوی ذهنی تحقق می یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته شکل می گیرد . ضرورت های جهان امروز بیانگر آن است که اگر سازمانی بخواهد واکنش های سریع ، خلاق و گسترده در برابر تغییرات محیطی از خود نشان دهد ، دیگر نمی تواند یادگیری سازمانی را به نظریه های سنتی یادگیری فردی محدود کند ، بلکه ضروری است که ماهیت جمعی ، فرهنگی ، تعاملی ، پرورشی یا توسعه ای را دنبال کند و دانش نباید به عنوان کالایی که افراد یا سازمان ها باید به دست آورند ملاحظه شود ، بلکه تئوری فعالیت ، دانستن را به عنوان یک دستاورد یا موفقیت فعال مورد بررسی قرار می دهد .

مهم ترین ویژگی های یادگیری سازمانی را می توان به شرح زیر خلاصه کرد .

فرآیندی پیچیده (متاثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون فردی - برون فردی یا محیطی و درون سازمانی - برون سازمانی)

برنامه ریزی نشده (مانند متون آموزشی دوره های رسمی، ازپیش تدوین نشده است)
هوشیارانه و هدفمند (فضای پر جاذبه ای از یادگیری و بهبود بر فرد، افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان مترصد یادگیری اند.

متعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته ها قرار نمی گیرد ، بلکه افراد ، گروهها و سازمان ،همزمان نقش دریافت اطلاعات،تجارب و آموخته های دیگران ، پردازش و ترکیب آنها با اطلاعات ، تجارب و آموخته های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می کنند . این فرآیند بازخوردی مداوم،سریع و موثر در سطح فردی به گروهی و سازمانی ایجاد می کند).

مستمر و مداوم (مانند دوره های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی شود).
متحول و رشد یابنده (تعامل ، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخوردی حاصل از این فرآیند ،ویژگی زایندهگی به آن می بخشد و تحول ،رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد).
متاثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می تواند مفاهیم ، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار ،ابزار و فناوری های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد).

یادگیری سازمانی را می توان :

فرآیندی هوشیارانه ، هدفمند ، متعامل و پویا ، مستمر ، مداوم و رشد یابنده که از بازخوردی مداوم ، سریع و موثر در سطوح فردی ، گروهی ، سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرآیندهای ادراکی و نیز شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند ، تعریف کرد . یادگیری سازمانی مهم ترین نقش را در مدیریت دانش سازمانی به عهده دارد .

فرآیند مدیریت دانش سازمانی

شناخت محتوای دانش سازمانی نهفته در تجربیات مدیران :

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است .اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان ها دانش موجود خود را اندازه گیری می کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه بندی شرکت ها در گزارش

های خود منعکس می سازند . تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش ، محور اصلی مدیریت دانش است . به طور خلاصه مدیریت دانش یعنی برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران .

اصول مدیریت دانش

دانش از افکار افراد تراوش می کند و در افکار افراد جای دارد .
تسهیم دانش مستلزم اعتماد است .
فناوری ، رفتارهای دانشی جدید را امانپذیر می سازد .
تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود .
حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است .
دانش بایستی خلق شود ، تشویق افراد باعث می شود که دانش به طریقی غیره منتظره گسترش یابد .
برنامه های مدیریت دانش بهتر است در ابتدا آزمایشی شروع شود.

ویژگی های دانش

حقیقت زمینی : تجربه ، تصورات مربوط به «آنچه باید رخ دهد» را به دانش «آنچه اتفاق می افتد» تغییر می دهد یعنی تفاوت بین حقیقت و واقعیت .
داوری : دانش برخلاف داده ها و اطلاعات شامل قضاوت نیز می شود. دانش تنها با اتکا به مطالبی که در حال حاضر می داند، درباره اطلاعات و شرایط جدید داوری و تصمیم گیری می کند. هم چنین در برخورد با اطلاعات و موقعیت های جدید خود را پالایش و تصحیح نیز می کند .
قوانین سرانگشتی ، شم و شهود : دانش به وسیله قوانین سرانگشتی عمل می کند ، راهنمایی انعطاف پذیر برای انجام کارها که از طریق سعی و خطا و مشاهدات و تجربیات طولانی به وجود می آید .

قوانین سرانگشتی (یا به زبان محافل هوش مصنوعی «خودفراگیری») راه های میان بری هستند که ما را به راه حل نهایی مشکلات جدیدی ، که مشابه مشکلات قدیمی حل شده توسط کارکنان با تجربه در گذشته هستند ، نزدیک می کند . کسانی که با دانش مربوط به آن موقعیت آشنایی دارند ، ویژگیهای آشنا در موقعیت های جدید را می یابند و به صورتی که لازم می دانند واکنش نشان می دهند و لزومی ندارد که از ابتدا برای حل مشکلات اقدام کنند .

ارزش و باورها : سازمان ها از افرادی تشکیل شده اند که باورها و ارزش های آنها ناگزیر بر رفتار و اعمال آنها مؤثر خواهد بود . شرکت ها ، دارای سوابقی هستند که تحت تأثیر رفتارها و گفتار های ناشی از ارزش ها به وجود آمده اند. دانش سازمانی را می توان به دوشکل ضمنی و آشکار یا رسمی و غیر رسمی طبقه بندی کرد .

دانش رسمی مبین نتایج اقدامات و فرآیندها، در قالب گزارش‌ها، طرح‌ها و دانش غیررسمی مبین فرآیندهای ذهنی و عینی انجام کار، در قالب ایده‌ها، مفروضات، پرسش‌ها، داستان‌ها، رویدادها و ... می‌باشند.

اکنون این پرسش این پرسش مطرح می‌شود که جایگاه این نوع دانش در سازمان کجاست؟ آیا دانش سازمانی ایجاد شده و رشد یافته در فرآیند یادگیری سازمانی که محتوی آن به دانش صریح و ضمنی یا رسمی و غیررسمی طبقه بندی شدند، همواره در دسترس سازمان باقی خواهد ماند؟ به بیان دیگر چگونه می‌توان اطمینان یافت که در صورت نیاز، دانش سازمانی بار دیگر در خدمت سازمان قرار خواهد گرفت. حافظه سازمانی و دیدگاه‌های موجود درباره آن پاسخ به این پرسش است.

مستند سازی تجربیات، ساز و کاری برای ایجاد حافظه سازمانی

حافظه سازمانی عبارت از توانایی سازمان برای استفاده از دانشی است که قبلاً آموخته است و دانش، اطلاعات با معنایی است که به نوعی درستی و اعتبار آن برای سازمان ثابت شده است. آنچه یادآوری آن برای سازمان‌ها ضروری است، تصمیمات سازمان و دانشی است که هر تصمیم را احاطه کرده است. چرا که هر تصمیم در واقع نتیجه نهایی یا انتخابی است که تعهد افراد به یک مسیر یا ایده مشخص را نشان می‌دهد. به این ترتیب ما باید تصمیمات، مفروضات، استدلال‌ها و عقلانیت نهفته در پس آن، پرسش‌های آشکار مرتبط با آن و نیز هرگونه اطلاعات تقویت کننده تصمیم را گرد آوریم و آن را در اختیار سازمان قرار دهیم.

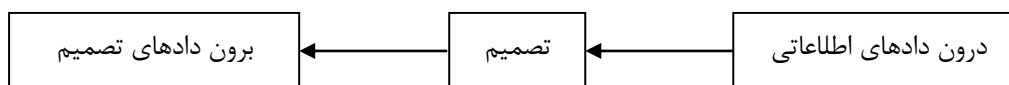
از این دیدگاه حتی همه اجزای دانش غیر رسمی سازمان از جمله ایده‌ها، واقعیت‌ها، استنباط‌ها، ادراک‌ها و دیدگاه‌ها می‌توانند آگاهانه گردآوری و طبقه بندی شوند.

- بخش سوم

محتوای تجربیات (دانشی که تصمیمات را فراگرفته)

آنچه برای سازمان‌ها ضروری است، تصمیمات سازمان و دانشی است که هر تصمیم را احاطه کرده است. چرا که هر تصمیم در واقع نتیجه نهایی یا انتخابی است که تعهد افراد به یک ایده یا مسیر مشخص را نشان می‌دهد. از این دیدگاه، مستندسازی تجربیات یعنی مستندسازی همه عواملی که بر اتخاذ و اجرای تصمیمات تشکیل دهنده تجربیات موثر بوده است و تصمیم عبارت است از لفظه‌ای در فرآیند مداوم ارزشیابی گزینه‌ها برای رسیدن به هدف، تصمیم‌ها، رویدادهای ذهنی یا معرفتی هستند که میان درون دادهای اطلاعاتی و برون دادهای رفتاری بعدی واقع می‌شوند. تصمیم‌ها می‌توانند در عمل پیاده شوند یا

هرگز به اجرا در نیایند. این امر به اوضاع و احوالی (محیط درونی و بیرونی سازمان) جدا از خود تصمیم بستگی دارد.



معمولا فرآیند تصمیم گیری در سه دوره تقسیم می شود :

۱. دوره ماقبل تصمیم : بیان صورت تصمیم در آغاز کار ، نحوه نگرش تصمیم گیرنده نسبت به تصمیم، گزینه های ادراک شده جهت انتخاب و پیامدهای این گزینه ها در ظاهر امر ، تعریف موضوع تصمیم گیری .

۲. دوره اتخاذ تصمیم : توصیف فرآیندهایی که به گزینش و «توضیح» تصمیم (یا پیامد دیگر دوره تصمیم) می انجامد. دوره تصمیم با «ارائه گزینه» به تصمیم گیرنده آغاز می گردد و با «انتخاب» گزینه پایان می پذیرد .

۳. دوره مابعد تصمیم : تبیین و تحلیل پیامدهای تصمیم گیری ، و اینکه آیا گزینه انتخابی به مرحله عمل در آمده است یا نه ؟ اگر به مرحله عمل در آمده ، نتایج و پیامدهای آن کدامند و در غیر این صورت علل اجرای آن چه بوده است .

به این ترتیب می توان گفت : مستندسازی تجربیات مدیران مستلزم توصیف ادراکات ، استنباط ها ، نگرانی ها ، تحلیل ها، اقدامات و فواید های انجام شده در دوره های ماقبل تصمیم ، تصمیم و پس از تصمیم و نیز تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب چهار گروه عوامل تاثیر گذار (عوامل درون سازمانی ، عوامل برون سازمانی ، شخصیت تصمیم گیرندگان و عوامل متاثر از آن ، مشخصات و ویژگی های عمومی تصمیم گیرندگان) براساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است .

فهم و تبیین ارزش ها ، باورها و دیدگاه ها ، عوامل کلیدی هر تصمیم ، در مسیر مستند سازی تجربیات مدیران ضرورتی اساسی و تعیین کننده است .

نقش شخصیت در تصمیم گیری

تصمیم گیری و چگونگی تصمیم گیری مرتبط به نوعی از انواع شخصیت است و در حقیقت نوع تصمیم گیری تابع شخصیت مدیر است . شخصیت ها را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود .

۱. فرمانبردار : خود را صاحب فکر و نظر نمی داند و معتقد است همه نظرات خوب و سودمند را دیگران دارند . در نتیجه وی مستعد پذیرش فکر و نظر دیگران است .

۲. بهره بردار : این تصمیم گیرنده معتقد است که عقاید و نظرات ارزشمند از آن دیگران است ، اما سعی می کند با زیرکی و زرنگی به این عقاید دست یابد و به حساب خود منظور نماید .

۳. محتکر : عقیده دارد که خود دارای عقاید و نظراتی مناسب و ارزشمند می باشد اما از افشای آن یا سهم کردن دیگران در عقاید و نظرات خود اکراه دارد . امتیازها را به تنهایی می خواهد .
۴. بازاریاب : معتقد است که باید تصمیماتی اتخاذ کند که خریدار داشته باشد . سعی می کند تصمیماتی اتخاذ کند که از نظر کسانی که می توانند به او کمک کنند مفید و جالب باشد .
۵. موثر : از توانایی، دانایی ، بینش و اطلاعات خود و دیگران استفاده می کند . او مدیری است که با دیگران همکاری می کند و از آنان یاری می خواهد.

مشخصات و ویژگی های عمومی تصمیم گیرندگان

منظور از مشخصات و ویژگی های عمومی ، خصوصیات مانند جنس، سن، تحصیلات ، رشته تحصیلی ، تخصص و مهارت های فردی ، سوابق و تجارب کاری است که به طور مستقیم شخصیت و تصمیمات تصمیم گیرنده را تحت تاثیر قرار می دهد . ثبت و مستند سازی دانش سازمانی نهفته در تصمیمات مدیران ، مستلزم اشاره به ویژگی های یاد شده در هر یک از افراد کلیدی و تاثیرگذار در فرآیند تصمیم گیری است .

عوامل درون سازمانی

فردی که مستندات را مطالعه می کند بایستی درک نماید که تصمیمات اخذ شده در چه بستری از ویژگی های سازمانی و متاثر از چه متغیرهای سازمانی می باشد. یعنی بخش عمده ای از ارزش و اهمیت دانش سازمانی موثر بر این فرآیند می باشد .

مهم ترین متغیرهای درون سازمانی موثر بر فرآیند تصمیم گیری و خلق و توسعه دانش سازمانی را می توان به دو دسته عوامل رسمی و عوامل غیررسمی تقسیم نمود.

عوامل رسمی عبارتند از :

- رسالت ، اهداف ، استراتژی ها و برنامه های رسمی کوتاه و بلند مدت سازمان .
- متغیر های ساختاری سازمان .
- الگوهای ارتباطات رسمی.
- نظام مالی سازمان.
- نظام استخدام ، آموزش ، انتخاب ، ارتقا .
- نظام ارزیابی عملکرد ، انگیزش و پاداش سازمان .
- تکنولوژی سازمان ، شامل عملیات و مراحل تولید /ف ابزار ، تجهیزات ، ماشین آلات .

عوامل غیررسمی عبارتند از :

- فرهنگ غالب سازمان و خرده فرهنگ های موجود بین دواير ، ارزش ها و باورهای کارکنان
- الگوهای ارتباطات غیررسمی و تعاملات بین فردی ، درون گروهی و درون سازمانی.
- الگوهای رایج قدرت و سیاست سازمان.
- الگوهای موجود تعارض و مذاکره در سازمان .

عوامل برون سازمانی (محیط خارجی)

بخشی درگیر از عوامل و متغیرهای موثر بر فرآیند تصمیم گیری و کسب تجربه و نیز جریان خلق و توسعه دانش سازمانی را می توان در قالب متغیرهای موثر بر فرآیند تصمیم گیری و کسب تجربه و نیز جریان خلق و توسعه دانش سازمانی را می توان در قالب متغیرهای برون سازمانی یا محیطی به شرح زیر دسته بندی نمود :

- عوامل محیط اختصاصی
- عوامل محیط عمومی
- عوامل محیط اختصاصی
- قوانین و مقررات دولت
- برنامه ها و سیاست های کلان دولت
- رقبا، برنامه ها و استراتژی های آنان
- پیمانکاران ، تامین کنندگان مواد اولیه و نیروی انسانی
- مشتریان و مصرف کنندگان
- فضای حاکم بر صنعت (شامل گروه های ذینفع ، سندیکاها، اتحادیه ها و ... فعال در صنعت)

عوامل محیط عمومی

- وضعیت سیاسی کشور (ثبات ، بی ثباتی ، تقویت یا تضعیف روش های دموکراتیک و...)
- وضعیت فرهنگی / اجتماعی کشور (میزان برابری در توزیع منابع و امکانات و عدالت های اجتماعی)
- وضعیت اقتصادی (ثبات و امنیت سرمایه گذاری ، تورم یا رکود ، نرخ بیکاری و ...)

بخش چهارم

معیارهای مستند سازی تجربیات مدیران

مستند سازی تجربیات مدیران مستلزم بیان دقیق و روشن ادراکات و اقدامات انجام گرفته در دوره های ماقبل تصمیم ، تصمیم و پس از تصمیم و نیز ذکر دقیق عوامل چهارگانه تاثیر بر آن است یعنی :

۱. شخصیت تصمیم گیرندگان
۲. عوامل موثر بر آن
۳. مشخصات و ویژگی های عمومی تصمیم گیرندگان
۴. عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی

دیدگاه های موجود ، تصمیمات مدیریتی را به دو دسته تصمیمات برنامه ریزی شده یا قابل پیش بینی و تصمیمات برنامه ریزی نشده یا غیر قابل پیش بینی تقسیم می کند.

تصمیمات برنامه ریزی شده که بیشتر برای مدیران مبانی و عملیاتی مطرح می گردد در برابر مسائل تکراری و عادی اتخاذ می گردند و تصمیمات برنامه ریزی نشده برای پاسخگویی به مسائل غیر تکراری و بی سابقه ضرورت می یابند.

به این ترتیب مسائل سازمان از نظر پیش بینی پذیر بودن به دو دسته مسائل روزمره و غیر روزمره تقسیم می شوند.

مسائل روزمره به طور منظم روی می دهد و می توانند از طریق پاسخ های استاندارد حل و فصل شوند. مسائل غیر روزمره منحصر به فرد و نوظهورند . به سبب اینکه پاسخ های استاندارد برای حل آنها وجود ندارد. این شرایط مشکل گشایی خلاق را نیاز دارد.

معیارهای مستند سازی تجربیات مدیران

- معیارهای دوره پیش از تصمیم :

پیچیدگی ناشی از ریشه های مسئله (یا فرصت)، شامل:

تعداد عوامل موثر بر بروز مسئله

تنوع عوامل موثر بر بروز مسئله

تعامل عوامل موثر بر بروز مسئله

پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش بینی بروز مسئله

پیچیدگی ناشی از پیامدهای بروز مسئله (پیچیدگی پس از ظهور)

پیچیدگی ناشی از تعداد گزینه های رودرروی مدیر

- معیارهای دوره اتخاذ تصمیم :

پیچیدگی ناشی از بدیع و خلاقانه بودن راه حل ، شامل :

آماده سازیو تعریف مسئله

نگرش به مسئله به شیوه های مختلف

دوره روشنگری

تثبیت ، پرهیز از سستی و پرداختن به تحلیل منطقی جهت استحکام و قطعیت تصمیمات
پیچیدگی ناشی از فرآیند کسب توافق
پیچیدگی ناشی از فرآیند کسب توافق
پیچیدگی ناشی از زمان اتخاذ تصمیم
پیچیدگی ناشی از موانع و مشکلات موجود در مسیر اجرای گزینه انتخابی یا تحقق تصمیم
پیچیدگی ناشی از هزینه های اجرای تصمیم

- معیارهای دوره بعد تصمیم :

پیچیدگی ناشی از پیامدهای اجرای گزینه انتخابی ، شامل :

پیامدهای فردی

پیامدهای سازمانی

پیامدهای اجتماعی

تعداد پیامدهای اجرای تصمیم ، تنوع و گوناگونی زمینه ها و عرصه های تاثیر گذاری این پیامدها ، میزان اثر هر پیامد و بالخره تعامل یا اثر متقابل این پیامدها بر یکدیگر از معیارهای سنجش پیچیدگی پس از اجرای تصمیم و به تبع آن از معیارهای پیچیدگی فرآیند تصمیم گیری است .
مستند سازی تجارب مدیران مستلزم بازخوانی و مستند نمودن تجاربی به محتوا و سرشار از اطلاعات است .
به این منظور پیش از هر چیز باید فرآیند خلق و توسعه تجارب مدیران در دل فرآیند یادگیری سازمانی بیان گردد و فرآیند بازخوانی ، تقویت ، حفظ و انتظام دانش یاد شده به عنوان بخشی از فرآیند دانش سازمانی مورد توجه قرار گیرد . در این مسیر دانش سازمانی نهفته در تصمیمات در رویدادهای سازمانی به عنوان مهم ترین بخش از محتوای مسند سازی تجریبات مدیران باید مورد تاکید قرار گیرد .

فصل سوم :

حافظه سازمانی (روش مستند سازی)

حافظه سازمانی به معنای بازخورد دانش و تجربه می باشد .
اعضای سازمان باید از خود بپرسند آیا آنچه در حال انجام آن هستیم درست است ؟ آنها نباید به انجام کار فقط به دلیل آنکه از ابتدا این گونه عمل می شده است ادامه دهند . نظام حافظه سازمانی ، نظامی است که

دانش سازمان (و از جمله تجارب مدیران) را گردآوری و در قالب مناسب ذخیره می کند. به نحوی که سازمان می تواند در مواقع مورد نیاز دانش یاد شده را بازیابی نموده، مورد استفاده مجدد قرار دهد. دانش برای آنکه عملیاتی فوق العاده ماهرانه و حرفه ای را در سازمان اداره کند نه در درون یک فرد، بلکه در نهاد سازمان به عنوان یک گروه جای می گیرد.

استراتژی اساسی در مدیریت دانش

مطالعات انجام شده در تعدادی از شرکت ها نشان می دهد که استراتژی شرکت ها در مدیریت دانش را می توان در دو دسته کلی طبقه بندی کرد:

شرکت هایی که محصولاتی نسبتاً استاندارد در جهت رفع نیازهای عمومی مردم تولید می کنند دانش سازمانی (و از جمله تجارب) خود را به دقت رمزگذاری می کنند و آنها را در پایگاه داده های کامپیوتری ذخیره می سازند. از این طریق هر یک از کارکنان سازمان می توانند دانش ذخیره شده در این پایگاه ها را به طور مکرر مورد استفاده قرار دهند این استراتژی، استراتژی رمز گذاری نامیده می شود.

در مقابل شرکت هایی که برای مشکلات غیر تکراری و ویژه خود راه حل هایی فوق العاده منحصر به فرد و خاص ارائه می نمودند، دانش سازمانی خویش را اساساً از طریق تماس های فرد به فرد تسهیم می کردند. این شرکت ها برای دانشی که کدگذاری نشده آن نیز امکان پذیر نمی باشد، دانش ضمنی از طریق جلسات طوفان فکری ذهنی، گفتگوها و محاوره های رو در رو یا دو نفره انتقال می یابد. این استراتژی، استراتژی گفتگو محور می باشد.

در واقع هدف این است که دریابیم برای گردآوری و نظم بخشیدن به هر یک از انواع دانش و تجارب سازمانی یعنی مستند سازی آن چه روش ها یا استراتژی هایی موثرتر است.

ملاک و معیار طبقه بندی این روش ها عبارت است از ماهیت و محتوای اطلاعات و دانشی که قصد انسجام و تصرف آن را داریم، و نیز ماهیت وظایف و فعالیت های سازمان هایی که در پی مدیریت دانش خویش می باشند.

بررسی استراتژی های اساسی سازمان ها در مدیریت دانش و از جمله مستند سازی تجربیات مدیران نشان می دهد که استراتژی کدگذاری مبتنی بر سیستم های خبره و به ویژه نرم افزارهای مبتنی بر استدلال مورد محور، غالباً استراتژی کارآمد و موثر برای مستند سازی تجارب کارشناسی است و به بیان دیگر تجارب حاصل از تصمیماتی که فرآیند اتخاذ و اجرای آن را می توان بر طبق نرم افزارهای هوشمند (اگر... پس...) مستقر نمود، می تواند با اتکا بر استراتژی کدگذاری ثبت و منتشر شود. از سوی دیگر تامل در استراتژی گفتگو محور که بر تعامل بین فردی صاحبان دانش و تجارب مبتنی است، این حقیقت را آشکار می نماید که تسهیل و تقویت گفتگو در سازمان در قالب روش های متداول، باروری و انتقال هم زمان و شفاهی دانش سازمانی را میسر مس سازد و تقویت این استراتژی در سازمان جریان سیالی از ایجاد، انتقال، تقویت و

توسعه دانش سازمانی را در بستر زمان به دنبال دارد. در واقع این شیوه ، انتقال و توسعه دانش در سازمان را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان نهادینه می سازد.

فصل چهارم

مطالعه موردی مستند

راهکاری موثر به منظور مستند سازی تجارب مدیران

مطالعه موردی عبارت است از ثبت یک مسئله مدیریتی که افراد اجرایی واقعا با آن روبه رو شده اند همراه با شرایط محیطی و روندهای موثر بر آن و نیز ایده ها ، پیش فرض و قضاوت هایی که این افراد تصمیمات خود را بر آن اساس اتخاذ نموده اند.

مطالعه موردی حاکی از بیان و تشریح یک یا تعدادی از مسائل سازمانی در قالب قضیه ای عینی و ملموس می باشد . عناصر اساسی هر مطالعه موردی عبارتند از :

۱. بیان تشریح
۲. مسائل سازمانی
۳. قالب
۴. قضیه عینی و ملموس

انواع مطالعات موردی

- مطالعه موردی طراحی شده یا فرضی
این نوع مطالعه موردی با توجه به دیدگاه موردنویس و اهداف و مقاصد وی طراحی و تنظیم می گردد. در این گونه مطالعات موردی ، ساختار کلی ، رویدادها و نیز جزئیات و روندها توصیف شده همه و همه ساخته و پرداخته ذهن نویسنده یا مورد نویس اند.

- مطالعه موردی مستند(با اسمی فرضی)
در این نوع مطالعه موردی ، ساخت کلی قضیه و روند رویدادها مبتنی بر واقعیت است، اما به دلایلی مانند ضرورت عدم افشای اسرار سازمانی ، حفظ اطلاعات شخصی و رعایت شهرت و اعتبار افراد و سازمان ها ، از اسامی فرضی استفاده می شود . در واقع مورد نویسان می کوشند تا ضمن حفظ ارزش های یک مورد واقعی از محدودیت ها و اشکالات وارد شده بر مطالعات موردی واقعی بکاهند .

مستندات یاد شده اغلب عبارتند از :

تجارب و خاطرات نگارنده ، در مقام ناظر یا عضوی موثر در شکل گیری رویدادها، مصاحبه های انجام شده با افراد آگاه یا شخصیت های موثر در قضیه ، مکاتبات و نامه های اداری مربوط و سایر اسناد و مدارک سازمانی مرتبط با موضوع.

مورد نویسی مستند

عبارت است از فرآیند بازخوانی ، یادآوری ، ثبت ، تدوین و تکمیل دقیق و سنجیده تجربه ای سازمانی ، که رویدادهای متعامل آن با محیط را می توان در یک قالب زمانی و مکانی نسبتاً روشن ، توصیف و تحلیل نمود.

این فرآیند همواره بر تجارب واقعی مدیران و کارکنان سازمان استوار است.

مفهوم اصلاحات کلیدی فوق به شرح زیر است :

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

ثبت : نگارش و مکتوب نمودن دانش سازمانی بازخوانی شده در مرحله قبل.

تدوین : تنظیم منطقی و زمانی اطلاعات و دانش گردآوری شده 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 : تاکید بر دقت و مراقبت کافی در ذکر مشروح ، ترتیب و زمان رویدادها ، عوامل کلیدی و... فرآیند یاد شده و بازنگری و تصحیح مکرر آن

تجربه ای سازمانی : محور فرآیند یاد شده ، تجربه ای سازمانی است.

رویدادهای متعامل آن با محیط : تاکید بر تبیین رویدادها ، دیدگاه ها 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 : تاکید بر اهمیت تبیین ، توصیف و تحلیل مسائل و به طور کلی دانش سازمانی نهفته در مجموعه تجربه در فرآیند موردنویسی .

مورد نویسی و کارکردهای آن از چند دیدگاه

- مطالعه موردی به عنوان یک روش تفکر در سازمان
- مطالعه موردی به عنوان روشی برای تقویت یادگیری فردی ، گروهی و سازمانی
- مطالعه موردی به عنوان یک یا چند روایت سازمانی
- مطالعه موردی به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل مسائل و تصمیمات سازمانی
- مطالعه موردی به عنوان ابزاری تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار

● مطالعه موردی به عنوان شیوه ای برای مستندسازی تجربیات مدیران

شیوه های کلی مورد نویسی

۱. بیا اول شخص

در این روش روایتگر رویدادها و وقایع خود یکی از عناصر موثر در مطالعه موردی است ، وی ممکن است مدیر ، کارشناس یا ارباب رجوعی باشد که به نحوی مستقیم درگیر مسئله یا مسائل سازمانی بوده است و اکنون مشاهدات ، شنیده ها و یافته های خود را در قالب یک مطالعه موردی تنظیم و توصیف و مکتوب می کند.

۲. بیان سوم شخص

این روش به بیان مسائل ، رویدادها و موقعیت ها از دید یک راوی آگاه می پردازد ، فردی که با آگاهی از جزئیات وقایع رویدادها و شرایط حاکم بر موضوع و نیز افکار ، نیات و مقاصد شخصیت های اصلی قضیه به نگارش و تنظیم مطالعه موردی می پردازد.

در این طبقه بندی می توان انواع دیگری از مطالعات موردی را به شرح زیر درج نمود :

- شیوه مورد در مورد : در این شیوه ، مطالعه موردی به روش سوم شخص آغاز می شود و شخصیتی را ارائه می کند. سپس این شخصیت به بیان یک قضیه در قالب اول شخص می پردازد.
- شیوه مکاتباتی : می توان وقایع و ماجراهای خاصی را در قالب مجموعه ای از نامه ها و مکاتباتی که بین شخصیت ها و افراد مختلف یک سازمان (یا بیشتر) در تبادل بوده است ، نشان داد.
- شیوه های دیگر : شیوه هایی که وقایع و بدنه مورد را در قالب های دیگری ، مانند مصاحبه ، کنفرانس و ... مطرح می کنند.

مزایای مطالعات موردی

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 اثر بخشی آموزش های سازمانی
۲. ترکیب انواع دانش و مباحث مدیریتی در یک قضیه عینی و ملموس
۳. آموزش نحوه برخورد با مسائل آتی
۴. تقویت مهارت های مربوط به تشخیص شرایط و تعریف مسئله
۵. بهبود مهارت های تصمیم گیری و قضاوت
۶. بهبود مهارت خلاقیت و نوآوری

۷. تقویت مهارت های ارتباطی
۸. افزایش قدرت ریسک پذیری و تصمیم گیری با اطلاعات اندک در شرایط ابهام آمیز
۹. بهبود مهارت ادراکی و تقویت تفکر سیستمی
۱۰. بهبود نگرش اقتضایی
۱۱. فراهم شدن زمینه گسترش و انتقال آموزش در سازمان
۱۲. و بالاتر از همه تقویت هنر و مهارت به کارگیری نظریه های مدیریت در عرصه عمل

منافع و مزایای مورد نویسی

الف- منافع و مزایای مورد نویسی برای مورد نویس (یا صاحب تجربه)

۱. تقویت مهارت بازخوانی وقایع ، گردآوری اطلاعات و احتمالاً مصاحبه (با افرادی که در قضیه نقش محوری داشته اند)
۲. غلبه بر ترس از نوشتن و تقویت مهارت های نگارشی و پردازش اطلاعات و به طور کلی مهارت مستند سازی و ثبت تجارب سازمانی
۳. تقویت مهارت سازمان دهی و هماهنگی اجزا در قالب یک کل هدفمند
۴. فراهم شدن زمینه توجه بیشتر مورد نویسان به ابعاد و زوایای مختلف رویدادها و پدیده های سازمانی ، تامل درباره آنها و به ویژه تسهیل انتقال دانش و تجارب موجود سازمان به مورد نویسان
۵. بهبود نگرش اقتضایی و تفکر سیستمی

ب- منافع و مزایای مورد نویسی برای سازمان :

مورد نویسی مدیران و کارشناسان سازمان ، منافع و مزایایی نیز برای سازمان در پی خواهد داشت . مهم ترین این منافع همان منافع حاصل از مستند سازی تجربیات است که قبلاً به آنها اشاره شد .

دلایل و اهمیت انتخاب مطالعه موردی به عنوان یک استراتژی مستند سازی موثر در ایران

- مطالعه موردی دانش فردی را در قالب کلمات ، جملات و بالاخره یک قضیه ، روایت یا ماجرای سازمانی کدگذاری می کند.
- زبان انتقال دانش ضمنی به دانش آشکار ، زبان متداول روزمره است .
- صاحب تجربه ، بهتر است برای مستند سازی دانش سازمانی نهفته در تجربیات خویش ، پس از پایان هر روز یا پایان فرآیند کسب تجربه ، اقدام به نگارش کند . از آنجا که این اقدام با تمرکز و تامل صاحب تجربه و بازنگری های عمیق وی در محتوای تصمیمات اتخاذ شده در این

فرآیند همراه است ، شرایط مطلوب و موثری برای تبدیل هر چه بیش دانش ضمنی نهفته در ذهن خویش به دانش آشکار (برون سازی) فراهم می گردد.

- تجارب موجود بیانگر آن است که تکرار و تمرین در نگارش خاطرات ، تجربیات و آموخته ها ، تسلط فرد بر فرآیند برون سازمانی یا فرآیند بازکاوی ، یادآوری ، نگارش و تکمیل ادراک های فردی را بهبود می بخشد .

- بیان روایی موجود در مطالعه موردی بر جذابیت آن افزوده از یک سو تمایل و کشش بیشتری برای مطالعه و اتمام آن ایجاد نموده ، از سوی دیگر میزان به خاطر سپاری و سرعت یادآوری آن را در ذهن خواننده افزایش می دهد.

- اگر بتوان مجموعه دانش سازمانی را در دو راس یک پیوستار نشان داد که یک راس آن دانش کاملا آشکار و راس دیگر آن دانش کاملا ضمنی است، می توان گفت دانش سازمانی در فاصله ای بین این دو نوع دانش در نوسان است.

دانشی که کاملا آشکار یا ضمنی نیست ، ترکیبی از ضمنی بودن است . دانش کاملا آشکار مانند گزارشات و صورت جلسات سازمانی و دانش کاملا ضمنی یعنی تجارب و آموخته هایی که جزء لاینفکی از شخصیت ، عادات و باورهای صاحب تجربه است . بخش قابل توجهی از این دانش در گفتگوها و روایت های سازمانی نهفته است و ساختار روایی و توصیفی مطالعه موردی امکان بیرونی سازی و انتشار گسترده این دانش را در پیکره مورد فراهم می سازد. علاوه بر این ، قالب مطالعه به نحوی است که استفاده هر چه بیشتر از گفتگو بر جذابیت و گیرایی آن می افزاید.