

مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک

نوشته دکتر شعبان الهی

و سید علی اکبر احمدی

چکیده

تجربه، جوهر یادگیری سازمانی است و از موفقیتها و شکستها حاصل می‌شود. به منظور کمک به یادگیری سازمانی، الگو برداری از بهترینها، ارائه الگوهای مدیریت بومی و جلوگیری از اتلاف زمان و منابع، لازم است با حفظ و انتقال تجربه از نتایج و فواید آن بهره‌گیری شود. در این مقاله، ابتدا به ضرورت و اهمیت مستندسازی و انتقال تجربیات اشاره شده است؛ پس از آن با عنایت به اینکه تجربیات با برقراری نظام ارتباط مؤثر قابل انتقال است به روشهای گوناگون ثبت و انتقال تجربیات پرداخته شده است و سپس نظام مستندسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک ارائه شده است. بدین ترتیب که با شناخت فرصتها و تهدیدات محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف عوامل سازمانی، مستندسازی در عناصر مدیریت استراتژیک شامل مأموریت، هدفها، استراتژیها، خط مشی‌ها، برنامه‌های اجرایی و روشهای اجرایی تشریح می‌شود. در پایان، راهکارهای خاصی برای ایجاد زیر بناهای قانونی، ساختاری، و فرهنگی نظام مستندسازی تجربیات ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

تجربه^(۱)، مستندسازی^(۲)، مدیریت استراتژیک^(۳)، یادگیری سازمانی^(۴)، الگو برداری از بهترینها^(۵).

مقدمه

اجتماعی، و فرهنگی بقای سازمانها را دچار تهدید کرده است، تا جایی که اگر انسانها و سازمانها خود را با این تغییرات منطبق نسازند و از تجربیات حاصل از این تحولات عبرت نگیرند از بین خواهند رفت (برورسما، ۱۹۹۵، ص ۳۸). به علاوه، سازمانهای خلاق باید به یادگیری تغییرات دایمی و نامنظم

تحولات سریع و پیچیده خرد و کلان اقتصادی،

اطلاعات، و تجربیات خود می‌پردازند (جانو، ۱۹۹۵، ص ۴۵). همچنین تجربیات حاصل از عملیات، پروژه‌ها و برنامه‌های استراتژیک که دارای ویژگیهای بلند مدت و فراگیر است، این نکته را گوشزد می‌کند که باید نظام مستندسازی تجربیات جهت ثبت و نگهداری (مستندسازی) و انتقال تجربیات در طول زمان و نیز انتقال آن بین سایر افراد و سازمانها جهت هماهنگی، همسویی، تشریک مساعی و تشکیل بصیرت واحد و نظام‌مندی، ایجاد و گسترش یابد. به این وسیله نه تنها از تکرار خطاها و آزمایشهای دیگران می‌توان خودداری کرد، بلکه با عبرت آموزی از آنها می‌توان به افزایش بهره‌وری پروژه‌ها و طرحها دست یافت. از این‌رو، مستندسازی تجربیات و انتقال آن در یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده نقش اساسی دارد.

تجربه جوهره یادگیری سازمانی

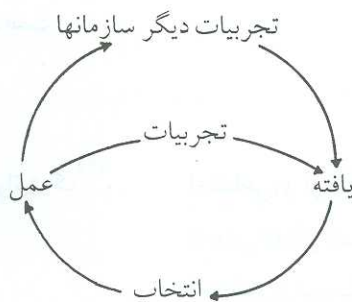
بزرگترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات در یادگیری از تجربیات است. انسان می‌تواند از تجربیات خود و دیگران یاد گیرد. یادگیری ساده یا تک حلقه‌ای در مواردی است که کارکنان از تجربیات اعمال قبلی سازمان خود و دیگر سازمانها برای بهبود عمل بعدی استفاده می‌کنند. این نوع یادگیری، فرآیندی باز خور از عمل به نتیجه و از نتایج تجربیات به عمل بعدی بدون تردید در الگوی ذهنی برانگیزاننده عمل است.

عادت کنند، و با ایجاد سیستمها و ساختارهای مطلوب نه تنها در مقابل تغییر مقاومت نکنند، بلکه با استقبال آن نیز بروند (جوهان سن، ۱۹۹۷).

لازم است یادآوری شود که انسانهای یادگیرنده امروز از مجموعه تجربیات و علوم و تمدنهای گذشتگان بهره گرفته‌اند و به عبارتی بر دوش تمدنهای گذشته قرار گرفته‌اند، تا از سطح بالاتری از تجربیات و علوم برخوردار باشند، فراتر از گذشتگان خود بیندیشند، و همیشه به دنبال تغییر، اصلاح، و تکامل افکار و رفتار خود باشند.

از سوی دیگر، انسانها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خود آگاه (قسمت آگاه ذهن) قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به طور فی البداهه و کامل نیستند، و لازم است تا با مقید (مستند) کردن اطلاعات و تجربیات خود به شکلهای گوناگون نوشتاری، ترسیمی، و حتی امروزه از طریق حافظه‌های رایانه‌ای به حفظ و جستجوی سریع آنها بپردازند.

از سوی دیگر، اندیشمندان امروز به این نتیجه رسیده‌اند که از این پس هر فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی خود بداند و به عنوان سرقفلی و سرمایه حریفه کار خود قرار دهد. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته با در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات خود در شبکه جهانی اینترنت، نه تنها به حفظ آنها می‌پردازند، بلکه با دریافت انتقاد و اظهار نظر دیگران به رشد و پرورش افکار،

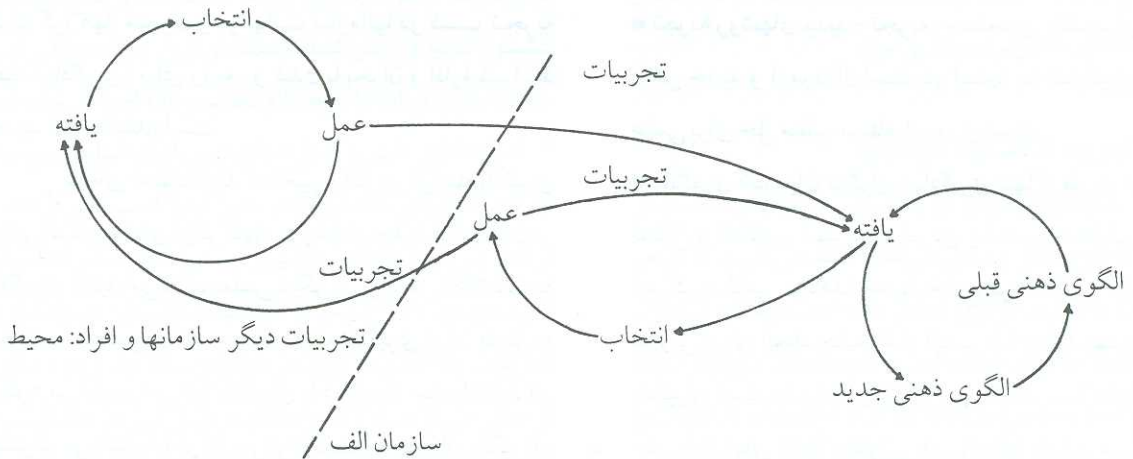


نمودار شماره ۱. یادگیری ساده یا تک حلقه‌ای

و بر این اساس که بهترین روش یادگیری، یادگیری از تجربیات است به بررسی نقش تجربه در یادگیری به عنوان عامل حیات سازمانها، اشاره می‌شود.

● کارکنان در سازمانهای یاد گیرنده، تجربه می‌کنند و یاد می‌گیرند. تجربه بهترین روش برای یادگیری در

یادگیری پیچیده یا دو حلقه‌ای مستلزم حلقه بازخورد دیگری است. این نوع یادگیری هنگامی است که کارکنان با تجربیات حاصل از نتایج اعمال قبلی سازمان خود و دیگر سازمانها منجر به تردید در الگوی ذهنی و فرضیات اساسی برانگیزاننده اعمال شود. این تردید می‌تواند موجب اصلاح



نمودار شماره ۲. یادگیری پیچیده یا دو حلقه‌ای

Source: Ralph Stacy, 1996, P. 4&64.

سازمانهای یاد گیرنده است (دفت، ۱۹۹۵).

● یادگیری سازمانی به معنای بهبود فعالیتها از طریق درک و دانش بهتر است (مارلن، ۱۹۸۵).

● هوبر (۱۹۹۱) معتقد است که سازمان هنگامی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات خود بتواند رفتارهای بالقوه خود را تغییر دهد.

● یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم انداز مشترک، دانش، و الگوهای ذهنی^(۸) تحقق می‌یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد (آرجیس، ۱۹۷۷).

نکته مهم در این تعریفها آن است که ایده‌ها و تجربیات جدید برای ایجاد یادگیری ضرورت است (گاروین، ۱۹۹۳، ص ۸۱). اولین قدم در ایجاد سازمان یاد گیرنده، ایجاد محیط مهیا برای یادگیری و کسب تجربه است. قدم دوم، برداشتن مرزها و تشویق به تبادل ایده‌ها و تجربیات بین افراد و گروهها و سازمانهاست (نوناکا، ۱۹۹۱). زیرا این مرزها مانع جریان اطلاعات و تجربیات هستند و افراد و گروهها را در

الگوهای ذهنی و چارچوب‌بندی مجدد آن مشکل یا فرصت، قبل از اصلاح عمل، شود. در این صورت، یک حلقه دوتایی وجود دارد که در آن نه تنها اعمال، بلکه الگویی که اعمال را برمی‌انگیزد اصلاح می‌شود.

مهمترین وجه تمایز انسانهای باهوش با دیگران در این است که آنها می‌آموزند که چگونه بیاموزند (یادگیری دو حلقه‌ای)^(۶). در یادگیری هوشمندانه دو حلقه‌ای، بر خلاف یادگیری تک حلقه‌ای^(۷)، انسانها قادرند در مفاهیم و الگوهای ذهنی و هنجارها (باید و نبایدهای فرهنگی و ارزشی) خود تجدید نظر کنند.

در یادگیری دو حلقه‌ای با استفاده از تجربیات، علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس هنجارهای از قبل تعیین شده، خود هنجارها نیز در حلقه دیگری بازنگری می‌شوند (مورگان ۱۹۸۶، ص ۸۸). بدین ترتیب، بهره‌گیری از تجربیات موجب هوشمندی بیشتر سازمان می‌شود.

با عنایت به این مطلب که تجربه بزرگترین استاد است،

ب) تکیه اطلاعات واقعی به جای مفروضات ذهنی، به عنوان پشتوانه‌هایی برای تصمیم‌گیری، که همان مدیریت بر مبنای واقعیت است؛

ج) به کارگیری ابزارهای آماری برای طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات.

● **تجربه روشهای جدید** - تجربه، جستجوی منظم برای کسب دانش جدید و آزمون آن است. در اینجا به کارگیری روش علمی برای حل منظم، مسئله ضروری است.

● **یادگیری تجربیات دیگران** - یادگیری تنها از طریق تجزیه و تحلیل و انعکاس تجربیات فردی یا خود تحلیلی انجام نمی‌گیرد. گاهی مشاهده محیط خارج فرد (افراد و مؤسسات بیرونی) برای ایجاد چشم انداز (بصیرت) جدید بهترین ابزار یادگیری است. مدیران روشنفکر می‌دانند، سازمانهایی که حتی فعالیتهای کاملاً متفاوتی با سازمانها دارند می‌توانند منبعی برای شکوفایی ایده‌ها و تسهیل کننده تفکر خلاق باشند.

● **یادگیری از تجربیات گذشته** - سازمانها از بررسی موفقیتها و شکستهای خود و ارزیابی منظم آنها درسهایی می‌گیرند که باید آن را آزادانه در اختیار کارکنان خود قرار دهند. کسانی که قادر به یادآوری تجربیات گذشته نیستند بار دیگر با همان مشکلات مواجه خواهند شد. متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی تفاوت و حتی مخالف می‌باشند، در حالی که می‌توانند آگاهیهای ارزشمندی از این طریق کسب کنند. نتیجه مطالعه بیش از ۱۵۰ شرکت نشان می‌دهد که دانش کسب شده از خطاها اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیتهای آینده است. به عبارت ساده خطاهای گذشته بزرگترین آموزگار است.

● **انتقال دانش و تجربیات اکتسابی** - برای محصور نشدن یادگیری در محیطی خاص، باید به سرعت و به طور کارآمد در سرتاسر سازمان به چرخش درآید و گسترش یابد. ایده‌ها و تجربیات در صورت پخش شدن (انتشار یافتن)، تأثیر گسترده‌ای می‌گذارند، تا اینکه صرفاً در دست عده‌ای

انزوا قرار می‌دهند. تدوین استراتژیهای محدود و دیدگاههای بسته که ناشی از تجربیات تکامل نیافته افراد است، مدیران سازمانهای بزرگ را دچار خطا کرده، سازمانهای آنها را به نابودی کشانده یا در سراسیمه نابودی قرار داده است (کسلز، ۱۹۹۸). لذا اصلی‌ترین دلیل اضمحلال سازمانها، ناموفق بودن افراد، گروهها، مدیران و در نهایت سازمانها در کسب تجربه مفید (یادگیری) برای روبه رو شدن با بحران و اداره شرایط جدید تجربه نشده است.

عده‌ای اعتقاد دارند که تغییر رفتار در فرآیند یادگیری الزامی است، عده‌ای دیگر تنها بر روشهای جدید فکر کردن در یادگیری تأکید می‌کنند، بعضی دیگر بر پردازش اطلاعات به عنوان مکانیسمی تأکید می‌گذارند که یادگیری از آن طریق به وجود می‌آید. برخی نیز یادگیری را در ایجاد چشم‌اندازهای مشترک می‌دانند، اما در کل می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده فرایندی است که طی زمان و در ارتباط با کسب دانش و بهبود عملکرد حاصل از تجربه ایجاد می‌شود.

سازمانهای یادگیرنده مهارتهای گوناگونی را کسب می‌کنند و به کار می‌گیرند. یکی از نظریه پردازان مشهور در این زمینه گاروین (۱۹۹۵، ص ۹۲) است که پنج مهارت اصلی را در سازمان یادگیرنده ضروری می‌داند: ۱) حل مسئله به طور نظام‌مند؛ ۲) تجربه روشهای جدید؛ ۳) یادگیری تجربیات دیگران؛ ۴) یادگیری از تجربیات گذشته؛ ۵) انتقال دانش به طور سریع و کارآ در سراسر سازمان.

با توجه به اهمیت تجربه نگاری در این مهارتها، به تشریح آنها می‌پردازیم.

● **حل مسئله به طور نظام‌مند** - در این زمینه به چند روش اشاره شده است:

الف) در این مرحله تکیه بر روش علمی برای شناخت مسائل به جای حدس و گمان است. دمیگ این فعالیت را از طریق چرخه طرح، آزمایش، بررسی، و اجرا مطرح می‌سازد. عده‌ای دیگر آن را فنون ایجاد و آزمون فرضیات تعبیر کرده‌اند؛

گوناگون در این راستا به دستگاههای مجری تحقق و توسعه محسوب می شوند.

این سازمانها در قالب طرحها و فعالیتهای عمرانی و جاری در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی گام برمی دارند. تاکنون چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور تهیه و اجرا شده است. در این برنامه ها فرآیند مستندسازی برنامه ها در هنگام تنظیم برنامه اجرا می شد، البته آن هم به شکل دقیق و کامل تحقق نمی یافت. اما در مرحله اجرا، و تجربیاتی که مدیران در حین اجرا کسب می کردند، مراحل پس از آن اقدامی جدی و رسمی انجام نگرفته است، (میرسعیدی، ۱۳۷۷). پس از انقلاب اسلامی نیز مستندسازی تجربیات بالاخص در پایان برنامه پنج ساله اول و دوم مورد توجه برخی از مسئولان بود، اما به دلیل نبودن مکانیسم و دستور کار روشن و مناسب، هیچگاه اقدام مشخص و نتیجه ملموسی از انبوه تجربیات و اطلاعات ارزشمند و در عین حال پراکنده برنامه اول و دوم به دست نیامد. تجربیات حاصل از طرحها، پروژه ها، و فعالیتهای در برنامه پنج ساله اول و دوم که حاصل صدها هزار نفر - ساعت کار و تلاش فکری بود یا به غبار فراموشی سپرده شد یا عیناً با رفتن مدیران و مسئولان آنها به مراکز دیگر، بی آنکه اثری در آن سازمان به جای گذارد محو شد.

مستندسازی تجربیات مدیران در صورت تحقق و به شرط ایجاد زمینه های مناسب قادر است سازمان و مدیریت را در تحقق اهداف خود کمک کند. مواردی که می توان به عنوان فواید نظام مستندسازی اشاره کرد به شرح زیر است:

- ایجاد هم افزایی (سینرژی) سازمانی به دلیل بهره برداری سایرین از تجربیات حاصل؛
- افزایش ظرفیت عمل، بازنگری، و انتشار تجربیات یا یادگیری سازمانی با مستندسازی تجربیات به عنوان جوهره یادگیری سازمان (شاو و پرکینز، ص ۳)؛
- افزایش مجموعه تجربیات و یادگیری از تجربیات دیگران؛
- ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و

خاص قرار گیرند. مکانیسمهای گوناگون برای تشویق این فرایند عبارت اند از: گزارشهای کتبی، شفاهی، تصویری، ملاقاتهای محلی، و برنامه های آموزشی و پرورشی. هر یک از این مکانیسمها نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد. در اینجا می توان به اهمیت مستندسازی تجربیات در گزارشهای کتبی، شفاهی، تصویری و پی برد.

منابع تجربه: شکستها، موفقیتها

سازمانهای موفق در یادگیری، موفقیتها و شکستهای خود را به طور کامل بررسی می کنند تا مطمئن شوند که در هر دو حالت یادگیری مؤثری تحقق یافته است، یادگیری مؤثر کسب بصیرت برای آینده است. سیستمهای بوروکراتیک شرایطی به وجود می آورند که کارکنان شکستها و اشتباهات را انکار یا مخفی کنند (مورگان، ۱۹۹۱، ص ۹۰).

لازم است یادآوری شود که بعضی از موفقیتهای کوتاه مدت غیر مؤثر می تواند منجر به شکستهای بزرگی شود و بعضی از شکستها ممکن است به موفقیتهای بزرگی بینجامد. این خصوصیات نشان می دهد که سازمانها باید اهمیت یادگیری و ارزیابی مداوم مفروضات اساسی خود را که غالباً مانع یادگیری است تشخیص دهند. به طور کلی سازمانهایی که به تحقیق و یادگیری مستمر توجه می کنند در مقایسه با سازمانهایی که بر روشهای سنتی متمرکز شده اند، دارای مزیت رقابتی هستند (شاو و پرکینز، ص ۸).

ضرورت و اهمیت حفظ و انتقال تجربیات

تحقق توسعه و رشد هماهنگ همه جانبه و همزمان در جمهوری اسلامی ایران مستلزم تهیه برنامه های استراتژیک (جامع، کلان، و بلند مدت) است تا بتوان از طریق فرآیند بهره برداری بهینه از امکانات و فرصتها و احتراز از ضعفها و تهدیدات درون سازمانی و محیطی به سمت آرمانها و رسالتهای این جامعه گامهایی مناسب، بلند، و اساسی برداشت. وزارتخانه ها، سازمانها، شرکتها، و مؤسسات

انتقال تجربیات (تامپسون، ۱۹۹۶، ص ۸۹)؛

● تسهیل گردش اطلاعات و تجربیات به دلیل مستند شدن آنها؛

● به وجود آمدن فضای مناسب مبادله تجربیات و اندیشه‌ها از طریق تیمهای یادگیرنده (مابی، ۱۹۹۵، ص ۱۶۹)؛

● افزایش میزان تعهد و تعلق به سازمان؛

● ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان، و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان (جوهران سن، ۱۹۹۷)؛

● ایجاد تحول سازمانی از طریق انتقال مجموعه تجربیات؛

● افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستند سازی

معیارهای مربوط به کارایی و اثر بخشی و اجرای آنها؛

● گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقا

و توسعه سازمان است (دنتون، ۱۹۹۴)؛

● مبنای طرح موضوعها و مسائل آینده؛

● کسب نظریات جدید از طریق تجربیات تکراری، زیرا در

زمانهای مختلف و توسط افراد گوناگون تجربه و اثبات

شده است. تیلور با مستندسازی تجربیات خود، مکتب

مدیریت علمی را بنیان گذاشت.

مستندسازی تجربیات زمینه‌ساز الگوبرداری از بهترینها

مستندسازی تجربیات عامل اساسی حفظ دستاوردها

و یکی از منابع اساسی توسعه، انتقال دانش، تجربه و یادگیری

سازمانی محسوب می‌شود.

مستندسازی حیات بخشیدن به تجربیاتی است که در

صورت ثبت نشدن، دیر یا زود، در ظرف زمان و مکان

فراموش می‌شوند. بر این اساس 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 (داوری، ۱۳۷۸).

در صورتی سازمان در زمینه‌ای الگو می‌شود که بتواند

پیچیدگی محیطی را مدیریت کند و در آن زمینه بهترین

عمل‌کننده باشد (اسپیجو و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۱۲۳)؛

زئیری، ۱۹۹۸، ص ۳۵). بدین ترتیب، سیستم الگوسازی به ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد کمک می‌کند و علاوه بر این، با الگوسازی مجموعه‌ای از شاخصهای عملکرد حداکثر می‌شوند و هزینه و زمان کاهش می‌یابد (فیورر و همکاران، ۱۹۹۵؛ بلوچر و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۱۲-۱۳). از این رو، با مستند شدن تجربیات این امکان فراهم می‌شود تا سازمانها بتوانند با تجزیه و تحلیل استراتژیک از بهترین آنها الگوبرداری کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

روشهای گوناگون ثبت و انتقال تجربیات

برای جمع آوری اطلاعات و آشنایی با آخرین تجربیات و دستاوردهای علمی و تحقیقاتی و اجرایی روشها و ابزار گوناگونی وجود دارد که در اینجا به تعدادی از ابزارهای مستندسازی و انتقال تجربیات اشاره می‌گردد.

فناوری ارتباطات، ابزار ثبت و انتقال تجربیات

نظام ارتباطات و فناوری اطلاعات را می‌توان به عنوان ابزاری برای ثبت و انتقال تجربیات به کار برد و با برقراری ارتباطات به تبادل اطلاعات و تجربیات پرداخت.

در عصر اطلاعات، انفجار اطلاعاتی زمینه‌های اولیه

ایجاد عصر حکمت را فراهم کرده است و در کشورهای

پیشرفته صنعتی جلوه‌های خاص خود را در قالب

مستندسازی و انتقال آن از طریق ابزارهای چند رسانه‌ای و

شبکه‌های اینترنت و اینترنت به نمایش گذاشته است. برخی

از ویژگیهای عصر اطلاعات و ارتباطات عبارت‌اند از:

۱- دو سویه بودن ارتباطات (زیرا تلویزیون و ماهواره به

تدریج جای خود را به اینترنت می‌دهند)؛

۲- تحرک (زیرا کامپیوترهای کوچک با حجم عظیمی از

ذخیره‌های اطلاعات و قدرت پردازش به راحتی جا به جا

می‌شوند و در همه جا در دسترس هستند)؛

۳- قابلیت‌پذیری (امکان تبدیل پیام از حالتی به حالت دیگر و

با ارزیابی به زبان دیگر و...)

۴- قابلیت پذیری (امکان اتصال شبکه‌های رایانه‌ای، مخابراتی و...)

۵- جهان گرایی، تکنولوژیهای اطلاعاتی حتی برخلاف خواست دولتها، مردم و مقررات کشورها به راحتی می‌توانند اطلاعات و تجربیات را در اختیار افراد متقاضی در سراسر جهان قرار دهند؛

۶- حضور همه جانبه و در دسترس همگان قرار گرفتن اطلاعات و فناوریهای مربوط (رضایان، ۱۳۶۹).

در اواخر قرن گذشته با ظهور ۸۵ درصد محققان و دانشمندان تاریخ بشر، ۹۰ درصد از دانش و اطلاعات طول تاریخ بشر تولید شد و بدین ترتیب انفجار علوم و دانش، ما را در عصر اطلاعات قرار داده است.

علاوه بر ویژگیهای فوق، با استناد به نحوه ترکیب نیروهای شاغل در بخش خدمات (۶۷٪) که عمدتاً به ایجاد، جمع آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات مشغول‌اند، بخش صنعت (۳۰٪) در زمینه تهیه محصولات و بخش کشاورزی (تنها ۳٪) و با توجه به روند تصاعد هندسی فعالیتهای بخش خدمات (فعالیت‌های فکری از طریق کارشناسان دانشی^(۹) لازم است به ایجاد، ثبت (مستندسازی)، و انتقال و تحلیل تجربیات توجه زیادی بشود.

سیستم خبره، ابزار مستندسازی تجربیات خبرگان

مدیران، مشاوران، کارشناسان متخصص سازمانها که در دوره عمر سازمانی خود در رشته‌های تخصصی ویژه‌ای تجربه، دانش، و مهارت کسب کرده‌اند، با رفتن از سازمانها به دلیل باز خرید شدن، استعفا، بازنشستگی و... عملاً دانش و تجربه‌های خود را با خود می‌برند و در واقع آن تجربه‌ها نابود و محو می‌شود.

به طور کلی، سیستمهای اطلاعات مدیریت و به طور خاص سیستم خبره یکی از شاخه‌های سیستمهای اطلاعاتی هوشمند است که می‌تواند تجربه، دانش، اطلاعات و خبرگی فرد خبره را اخذ و ثبت کند و با استنتاجهایی که روی آنها انجام

می‌دهد همانند فردی خبره به حل مسائل کمک کند (مک‌لوید، ۱۹۹۸، ص ۳۹۸-۴۲۷ و تورین، ۱۹۹۶، ص ۵۶۹-۶۱۶). سیستمهای خبره در زمینه مشاوره و تصمیم‌گیری در مدیریت بازرگانی، اقتصاد، عیب‌یابی، تشخیص پزشکی و... کاربردهای موفقی داشته‌اند و از موفق‌ترین سیستمهای هوش مصنوعی هستند و بیشترین کاربردهای عملی را دارند.

یکی از ویژگیهای سیستم خبره این است که علاوه بر توان پرداختن به مسائل کمی به خوبی از عهده برخورد با مسائل کیفی (که عموماً برنامه‌های معمول رایانه‌ای از آن عاجزند) بر می‌آید، و با به کارگیری شبکه‌های عصبی مصنوعی و منطق فازی کاربری آنها افزایش پیدا کرده است (الهی و آذر، ۱۳۷۷ و ۱۳۷۸).

کاربردهای فراوان سیستم خبره باعث شده است که یکی از معتبرترین ابزارهای کسب و ثبت تجربه و دانش محسوب شود. به علاوه، با استنتاجهایی که روی این تجربه و دانش انجام می‌دهد می‌توان از آن به عنوان خبره در مشاوره و تصمیم‌گیری استفاده کرد (الهی، ۱۳۷۸، ص ۲۸۰-۲۸۱).

در اینجا به تعدادی از روشهای برقراری ارتباطات جهت کسب یا انتقال اطلاعات و تجربیات اشاره می‌شود:

۱- بهره‌برداری از تجربیات سازمان و مدیریت در سایر وزارتخانه‌ها و سازمانها از طریق مراجعه، مذاکره، بازدید و بالعکس (دعوت از آنها و دریافت بازخور آنها)؛

۲- شرکت در سمینارها یا دریافت اطلاعات از محتوای سمینارهای برگزار شده در زمینه مباحث سازمان و مدیریت و یا برگزاری سمینارها و جلسات سخنرانی؛

۳- شرکت در نمایشگاههای داخلی و خارجی که در زمینه مباحث سازمان و مدیریت تشکیل می‌شود یا برگزاری نمایشگاههای تحول‌آفرینی در زمینه سازمان و مدیریت در زمانها و مکانهای مناسب؛

۴- برگزاری جلسات مصاحبه مطبوعاتی، تلویزیونی و... جهت ارائه اطلاعات و تجربیات به افراد جامعه و یا معرفی الگوها و مسائل نظام‌آفرینی و درخواست از

اطلاعات و علاقه‌مند به آن نوع تجربیات قرار گیرد و بدین وسیله مرزهای اطلاعاتی برداشته خواهد شد و منجر به تکامل جامعه جهانی می‌شود.

در خصوص روشهای ارتباطی یاد شده، لازم است تا به امر آموزش، ایجاد فرهنگ و نگرش مناسب، و تحقیق در برقراری ارتباطات مؤثر گامهای مناسبی برداشته شود؛ و بدین ترتیب ایجاد پایگاه و شرایط ساختاری و فرآیندی مناسب جهت ارسال یا دریافت اطلاعات و تجربیات ضرورت دارد.

وضعیت موجود مستندسازی و انتقال تجربیات در سایر کشورها

لازم است یادآوری شود که کشورهای صنعتی از مراحل کشاورزی و حتی صنعت گذر کرده‌اند و در عصر اطلاعات هستند. همچنین پیش‌بینی می‌شود که به زودی به عصر جدیدی تحت عنوان عصر حکمت^(۱۰) یا دانایی^(۱۱) قدم گذارند. ویژگیهای عصر اطلاعات و دانایی، توجه به دانش، کسب تجربیات جدید، کسب بصیرت از تجربیات، و انتقال تجربیات به سایر اعضای سازمان است. در این عصر کارشناسان دانشی توجه زیادی به ایجاد فکر و انتقال آن و تجدیدنظر در آنها می‌کنند (کاوالری، ۱۹۹۶، ص ۱۲).

به عنوان مثال انجمن مدیریت پروژه امریکا (PMI) در سال ۱۹۶۹ با هدف جمع آوری سوابق و تجربیات محیطهای مختلف مدیریتی تأسیس شده است که طی سمیناری در سال ۱۹۷۶ در مونترآل، ایده مستندسازی تجربیات در قالب استاندارد را مطرح کرد و سرآغازی برای تبیین مدیریت پروژه شد. مدیریت پروژه به عنوان حرفه، امکان ثبت یا مستندسازی و حفظ و انتقال تجربیات حاصل از پروژه‌ها را تسهیل کرده است (دانکن، ۱۳۷۷، ص ۸). با این مقدمه جایگاه مستندسازی تجربیات در کشورهای صنعتی روشن می‌شود و لازم است برخی از مصادیق آن در این قسمت تشریح شود.

صاحب‌نظران جهت مشارکت در ارائه تجربیات؛
۵- دعوت از صاحب‌نظران جهت ارائه افکار و الگوها و تجربه‌های خود که در مراحل زیر قابل اجراست:

الف - ایجاد بانک اطلاعاتی جهت شناسایی افراد صاحب‌نظر و با تجربه؛

ب - دعوت از صاحب‌نظران جهت حل مسائل و معضلات با توجه به زمینه‌های تجربی و علمی آنان؛

ج - استمرار جهت تکمیل بانک اطلاعاتی و حل معضلات؛

۶- تهیه بروشور، اطلاعیه، جزوه، نشریه، کتاب و...؛

۷- برقراری ارتباط با سازمانهای تحقیقاتی و آموزشی سازمان و مدیریت جهت مبادله اطلاعات و تجربیات؛

۸- تهیه صورت مسائل سازمانی و مدیریتی و ارسال به مراکز مختلف جهت انعقاد قرارداد و شروع به تحقیق؛

۹- دریافت اطلاعات از کتابها، مجلات، نوارهای کاست و ویدئو، دیسکت و سی دی (CD)های رایانه‌ای.

عضویت در شبکه‌های اطلاع رسانی داخلی و خارجی؛ برای مثال:

- عضویت در شبکه اکسیر مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان اینترنت در زمینه موضوعهای سازمان و مدیریت.
- عضویت در شبکه اینترنت و ارسال اطلاعات برای آنها از طریق طراحی صفحات وب (WEB) به منظور تشریح فعالیتهای، پروژه‌ها، نتایج طرحهای تحقیقاتی و... و دریافت بازخورهای مناسب.

- طراحی صفحات وب (WEB) و... در شبکه جهانی اینترنت، به معنای واقعی کلمه همان ثبت (مستندسازی) و انتقال هر گونه تجربه، اختراع، اطلاعات و... از طریق اعضای شبکه است. این کار منجر به دسترسی سایر افراد علاقه‌مند و گسترش اطلاعات، تجربیات، و دانش جهانی می‌شود و ضمناً نوعی یادگاری برای افراد به ارمغان می‌آورد و آنان را به شهرت می‌رساند.

به طور کلی، مجموعه تجربیات مستند شده می‌تواند در قالب صفحات وب (WEB) در اختیار کلیه افراد خواهان آن

۱. مستندسازی تجربیات رؤسای جمهوری، نخست وزیران، ووزرا

با توجه به اهمیت شغل ریاست جمهوری، نخست وزیری و وزارت در کشورها، و به دلیل روبه رو شدن این افراد با حجم عظیمی از نظریات، اطلاعات، عملیات و... جهت تصمیم گیریهای مهم کشوری، و اجرای تصمیمات در سطح کشور، دریافت بازخور، این افراد دارای منبع عظیمی از تجربیات می شوند. از سوی دیگر به دلیل محدودیت ذهنی انسانها، ضروری است تا آنان سیستم مناسبی را جهت ثبت و انتقال تجربیات خود فراهم آورند. با وجود سیستم مناسب ثبت، امکان تهیه گزارش یا خاطره نویسی در حین خدمت و حتی پس از خاتمه خدمت برای این افراد وجود دارد. اگر بپذیریم که «با هر کار کوچکی به مثابه فرصتی برای یادگیری برخورد کنیم» چگونه می توان از پستهای همچون ریاست جمهوری، نخست وزیری، وزارت، و ریاست سازمانها درس نگرفت؟ قطعاً با مستندسازی تجربیات، امکان بازنگری و افزایش بصیرت برای افراد جانشین و حتی برای خود فرد فراهم می شود.

ثبت تجربیات توسط متصدیان مشاغل مذکور، باعث می شود تا در درجه اول همان افراد در همان مشاغل و حتی سایر سمتها از آنها بهره برداری کنند. به علاوه افراد جانشین آنها و حتی سایر افراد می توانند با مطالعه تجربیات ثبت شده به علل شکستها و موفقیتهای آنان پی ببرند و از آنها بهره برداری کنند.

روشهای گوناگونی که افراد مذکور جهت انتقال تجربیات خود می توانند از آنها بهره گیرند عبارت است از:

الف: خاطره نویسی در قالب مشاهدات، اطلاعات، دیدگاهها، و تجربه های خود از افراد، مکانها، موضوعها، اتفاقات و...

ب: تهیه مورد کاویها، جهت ثبت و انتقال تجربیات خود و کسب دیدگاههای سایرین جهت ارائه راه حلها.

۲. تهیه گزارش تحقیقاتی به کمک پژوهشگران دانشگاهی

استادان و دانشجویان، (مدیران سازمانها و...) با

پژوهش و ارائه گزارش در قالب مقالات و کتابها و... به مستندسازی تجربیات خود اقدام می کنند و آنها را از طریق نشریات و شبکه های اطلاع رسانی داخل و جهان در اختیار سایر افراد می گذارند (اسپودیلر، ۱۹۹۹).

۳. محققان و مشاوران سازمانی

یکی از نقشهای مشاوران، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، ارائه راه حلهای مناسب در قالب گزارشهای مستند به مدیران است. این مورد، یکی از ابزارهای مناسب جهت مستندسازی تجربیات محققان و مدیران است. التون میو و همکاران او به عنوان استادان و پژوهشگران دانشگاهی و مشاوران سازمانی، دیدگاههای گوناگون انگیزشی را بر این اساس ارائه کردند.

۴. آزمایشهای ژاپنی ها

بسیاری از مدیران ژاپنی، نظریه پرداز نیز محسوب می شوند. بر خلاف سازمانهای غربی که پژوهشگر را برای حل مسائل سازمانی از دانشگاه دعوت می کنند، کارکنان ژاپنی خود در زمینه های گوناگون در فضای سازمان به تحقیق می پردازند. آنان علاوه بر تحقیق عملی در فضای سازمانی با مشارکت همکاران خود، تجربیات و نظریات خود را جهت تکامل در معرض انتقاد و اظهار نظر دیگران قرار می دهند (تارو، ۱۳۶۹، ص ۳۴)، مستندسازی می کنند و به دیگران انتقال می دهند. در واقع مدیران ژاپنی ادامه دهنده روشهای ایجاد نظریه توسط فردریک وینسلو تیلور هستند. تیلور نیز در سطح کارگاه و به عنوان مهندس، به بررسی، کسب تجربه، و ارائه نظریه پرداخته است که حتی امروزه بسیاری از نظریات مکتب مدیریت علمی تیلور همچنان در سطح کارخانه کاربرد دارد.

فایول مدیر عامل شرکت بزرگی در کشور فرانسه، نظریات و تجربیات خود را تحت عنوان «علم اداره» ارائه کرده است. از جمله نظریات او می توان به اصول چهارده گانه، و وظایف پنج گانه، و فعالیتهای شش گانه اشاره کرد که حاصل مستندسازی تجربیات اوست. همچنین مدل ایده آل

۱۳۷۷). سیستم پیشنهادها در واقع به دنبال بررسی و ارائه راه‌های برای ایجاد شرایط مطلوب است که افراد به طور نظری و قبل از وقوع و تجربه علمی، و بر اساس روشهای علمی و ذهنی تهیه می‌کنند اما هنوز به مرحله عمل در نیامده و اثبات نشده است. مستندسازی ایده‌ها محور اساسی فرآیند سیستم پیشنهادها محسوب می‌شود و از این نظر می‌توان آن را با نظام مستندسازی تجربیات تشبیه کرد. البته ذکر این تفاوت ضروری است که در نظام مستندسازی تجربیات، به تجربه ناشی از کار انجام شده توجه می‌شود. به این معنی که عمل واقع شده و تجربه‌ای به دست آمده است، و حداقل از نظر فرد (و در مرحله بالاتر از نظر گروهی) پذیرفته شده لیکن هنوز به مرحله نظریه علمی نرسیده است.

وضعیت موجود مستندسازی تجربیات در ایران

با توجه به وضع فرهنگ مستندسازی در میان کارکنان و بالاخص مدیران، اگر پروژه‌ها، طرح‌ها، فعالیت‌ها و... پیش از انقلاب اسلامی مستندسازی می‌شد و دلایل توجیهی آنها ثبت می‌شد و در اختیار مدیران پس از انقلاب قرار می‌گرفت، آنگاه مدیران می‌توانستند از تجربیات آنان، با جهت‌گیریهای ارزشی بهره‌برداری کنند. متأسفانه روند مستندسازی در دهه‌های اخیر هنوز جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است و هنوز فرهنگ مستندسازی (نگارش) و انتقال تجربیات نهادینه نشده است. در اینجا به چند تجربه بسیار ارزشمند در زمینه‌های مختلف اشاره می‌شود که برای هر یک به تنهایی می‌توان صدها مجموعه مستند را توسط صاحبان تجربه در آن زمینه‌ها تنظیم کرد.

- در جنگ تحمیلی، فرماندهان نظامی با تجربیات گسترده و مهمی رو به رو شده‌اند، که هیچگاه نمی‌توانستند آنها را در مانورها و کلاسهای درس بیاموزند.
- سازماندهی و بسیج و هدایت نیروهای مردمی نیز از تجربیات حاصل از این جنگ به شمار می‌آید.
- ادغام شهربانی و کمیته انقلاب اسلامی تحت عنوان

بوروکراسی که یکی از مورخان و جامعه‌شناسان سازمانی طرح کرده است به حفظ و نگهداری (بایگانی) و مستندسازی اسناد و مدارک توجه زیادی دارد.

۵. نظام انتخاب و ترفیع کارکنان

کارکنان ژاپنی در سازمانهای خود به مراتب سازمانی و نظام ارشدیت به شدت توجه می‌کنند. فرهنگ پدر سالاری مدیران، کارکنان را وادار می‌کند تا مدیران تجربیات خویش را در اختیار کارکنان زیر نظر خود قرار دهند؛ از سوی دیگر، کارکنان خود را شاگرد و مرید می‌دانند و به دنبال یادگیری تجربیات مدیران خود هستند. تجربیات مدیران ارشد بسیار با ارزش است و از طریق کار به کارکنان سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود. این موضوع بدان معنا نیست که مدیران تنها عامل کسب و انتقال تجربیات هستند بلکه به این مفهوم است که مدیران با ایجاد فضای مناسب یادگیری و انتقال تجربه، سعی بر کسب و انتقال تجربیات سایرین دارند. زیرا در سازمانهای ژاپنی کسانی ارتقا می‌یابند که نسبت به هم‌ردیفان خود تلاش و تجربه و اطلاعات بیشتری داشته باشند. کار راه شغلی در کشور ژاپن به خوبی نشان دهنده نه تنها قدمت خدمت است، بلکه استعدادها، تجربه‌ها، قدرت نوآوری، ابداع، و رهبری افراد را آشکار می‌سازد که از مدتها قبل پیش‌بینی و زمینه‌های بارور ساختن آنها فراهم شده است.

لازم است یادآوری شود که فرهنگ سازمانهای امروز ژاپن از فرهنگ اصیل ژاپنی که شامل روحیه ایثار سامورایی در مدیران و اطاعت‌پذیری و حرکت گروهی کشاورزان در شالیزارهای برنج است نشئت می‌گیرد (مورگان، ۱۹۸۶، ص ۱۱۴).

۶. سیستم پیشنهادها

در سیستم پیشنهادها که مکانیسمی تشویقی تلقی می‌شود فضایی ایجاد خواهد شد تا کارکنان به مستندسازی، ارائه پیشنهادها در خصوص دستیابی به وضعیت مطلوب، و نشان دادن راههایی برای حل مشکلات و مسایل فنی، انسانی و... جهت ارزیابی و به کارگیری آنها تشویق شوند (مشبکی،

نیروی انتظامی و کسب تجربیاتی در این زمینه.

- ادغام وزارتخانه‌های موازی (صنایع سنگین، سبک، صنایع و معادن) و تفکیک وظایف در بین وزارتخانه‌ها از تجربیات ارزنده دولت و مجلس است که خوشبختانه قسمتی از مذاکرات و اسناد و مدارک و... موجود و در دسترس است. - فعالیتهای نهضت سواد آموزی را به عنوان تجربه‌ای موفق می‌توان مستندسازی کرد و حتی آن را در اختیار سایر کشورها قرار داد.

- تجربیاتی در زمینه روشها و شیوه‌های انجام کار که مهمترین مصادیق آنها صدور گواهینامه رانندگی، صدور گذرنامه، صدور جواز ساختمان، و... است که قبل از پیاده سازی آنها نیروی انسانی، زمان، و هزینه زیادی به هدر می‌رفت و بعد از پیاده سازی منجر به صرفه جویی شد.

- در تجربه سازندگی از طریق نهاد جهاد سازندگی سابق می‌توان گفت که نظام مدیریت، فرهنگ سازمانی، فعالیت گروهی، قوانین ساده، ساختار منعطف، سیستمها و روشهای مناسب، و نحوه خدمت رسانی از جمله ابعاد مهم این نهاد بوده است که بررسی و مستندسازی این تجربیات جهت حفظ، به کارگیری، و انتقال آنها در سایر سازمانهایی که دچار بحران دیوان سالاری شده‌اند، ضروری است.

لازم است یادآوری شود که تجربیات اساسی محدود به این موارد نیست؛ هر سازمانی برای خود تجربیات اساسی فراهم آورده است. هدف از برشمردن این موارد صرفاً ذکر مصادیقی از تجربیات سازمانهای ایران در چند دهه اخیر بوده است.

چند پیشنهاد در خصوص انتقال تجربیات به هنگام انتصاب مدیران عالی

به منظور انتقال صحیح تجربیات به مدیران عالی که به سمتی منصوب می‌شوند پیشنهادهایی را می‌توان مطرح کرد. این پیشنهادها برگرفته از تجربیات مدیرانی است که خود با این زمینه‌ها رو به رو بوده‌اند.

● پیشنهاد می‌شود اگر در نظر است فردی خارج از مجموعه به عنوان وزیر یا مدیر منصوب شود، او را شش ماه قبل از انتصاب، به عنوان مشاور، بازرس و... به آن سازمان اعزام کنند تا کاملاً از شرایط و خصوصیات سازمانی مطلع شود که قرار است در آن خدمت کند. به این ترتیب سازمان یکباره با بحران رو به رو نخواهد شد، زیرا این فرد از تجربیات مدیر پیشین طی مدت مناسبی مطلع شده است. ● جهت بهره برداری از تجربیات به دست آمده در سازمان، مناسب است که به هنگام استخدام اولویت به کارکنان و مشاورین همان واحد یا سازمان داده شود تا از این راه از تجربیات آنان استفاده شود. البته این پیشنهاد بدین معنا نیست که از افکار جدید خارج از سازمان بهره برداری نشود.

● با توجه به اینکه ریاست جمهوری و وزارت، مشاغل سیاسی محسوب می‌شوند و قطعاً با روی کار آمدن حزب یا گروه یا جناح جدید سیاسی، افراد در این مقامها تغییر می‌یابند پیشنهاد می‌شود که یکی از معاونان یا قائم مقام همان نهاد که اطلاعات و تجربیات کافی دارد به عنوان عضو ثابت سازمان وجود داشته باشد و وابسته به جناح خاصی نباشد تا بدین وسیله تجربه رئیس جمهور یا وزیر قبلی را به رئیس جمهور یا وزیر جدید انتقال دهد.

● برگزاری جلسات به طور انفرادی یا دسته جمعی با کارکنان در هنگام ورود به پست جدید از راههای مناسب کسب تجربه برای مدیران عالی محسوب می‌شود.

مستندسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در برگیرنده عناصر از سطح استراتژیکی تا عملیاتی است. از این رو تجربیات ثبت شده در سطح استراتژیکی تا عملیاتی می‌تواند مؤثر باشد. مدیریت استراتژیک جریانی از مجموعه تصمیمها و اقدامهایی است که نتیجه آن ایجاد استراتژیهای مؤثر است که

- ابتدا با طرح این پرسش: «هدف محوری سازمان چیست؟» مأموریت تبیین شود.
- در تبیین مأموریت توجه به مشروعیت سازمان (برای ادامه حیات و فعالیت) ضروری است.
- در تبیین مأموریت توجه به دلیل اصلی وجود سازمان ضروری است.
- مأموریت سازمان حلقهٔ اتصالی است بین وظایف سطح بالاتر (رده‌های عالی‌تر سازمان) و هدفهای مشخص سازمان (در سطح واحد).

۲. مستندسازی تجربیات در هدفها

هدفهای سازمان نسبت به رسالت و مأموریت قابل لمس‌تر و مشهودتر هستند. هدفهای سازمان، مقصدهایی هستند که سازمان می‌خواهد با فعالیتهای خود بدانها دست یابد. سازمانها هدفهای متعددی دارند. از این رو باید هدفهای مشخصی را تعیین کنند که بعداً بتوانند از آنها به عنوان راهنمای ارزیابی پیشرفت کار استفاده کنند. نحوهٔ تدوین و تحقیق هدفها در بهره‌وری سازمانی اهمیت زیادی دارد. همچنین مستندسازی و حفظ تجربیات هدفها و انتقال آنها در اثر بخشی و کارآیی بسیار ضروری است.

در مستندسازی هدفها، می‌توان به این نکات توجه کرد:

- ۱- هماهنگی هدفها با رسالت سازمان.
- ۲- شیوهٔ بیان هدفها برای آنکه بتوانند مبنای راهنمای عملیاتی سازمان قرار گیرند.
- ۳- تعیین هدفهایی که در کوتاه مدت قابل حصول‌اند، مشخص کردن هدفهایی که در میان مدت یا بلند مدت قابل حصول خواهند بود.
- ۴- چگونگی اندازه‌گیری درجهٔ موفقیت در کسب هر هدف بر حسب ابعاد کارآیی و اثربخشی آن.

۳. مستندسازی تجربیات استراتژی

هدفها، پایانه‌ها هستند و استراتژیها، راهکارها به شمار می‌آیند.

در دستیابی به هدفهای سازمان کمک می‌کند. فرآیند مدیریت استراتژیک شیوه‌ای است که استراتژیستها هدفها را تعیین و تصمیمهای استراتژیک را اتخاذ می‌کند (جاس و گلوپیک، ۱۹۸۸، ص ۴-۸).

سازمانهای موفق و یادگیرنده قادرند استراتژی کلی خود را در قالب آنچه آموخته‌اند بررسی کنند و آموخته‌های جدید را در عملیات روزمره‌شان به کار گیرند و همهٔ این کارها را در مقطع زمانی کوتاهی انجام دهند.

به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک به صورت متحد، جامع، و منسجم در چارچوب هدفها و عوامل درون و برون سازمان طرح‌ریزی می‌شود و اگر سازماندهی و اجرا مناسب باشد می‌تواند سازمان را در رسیدن به هدفهای خود یاری دهد. مدیریت استراتژیک، مأموریت استراتژی، هدفها، سیاستها و برنامه‌های اجرایی سازمان را در قالب یک کل به هم می‌پیوندد و با یکدیگر ترکیب می‌کند. فرآیند مدیریت استراتژیک در نمودار شماره ۳ ترسیم شده است.

بنابراین، هر نوآوری و خلاقیتی در هر یک از عناصر مدیریت استراتژیک می‌تواند تجربه‌ای جدید و مناسب برای مستندسازی باشد. از این رو، در نظام مستندسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک تشریح می‌شود و مأموریت، هدفها، استراتژی سیاستها، برنامه‌های عملیاتی (اجرایی)، و روشها به عنوان دسته بندیهای جهت ثبت و مستند کردن تجربیات مورد نظر قرار گرفته‌اند.

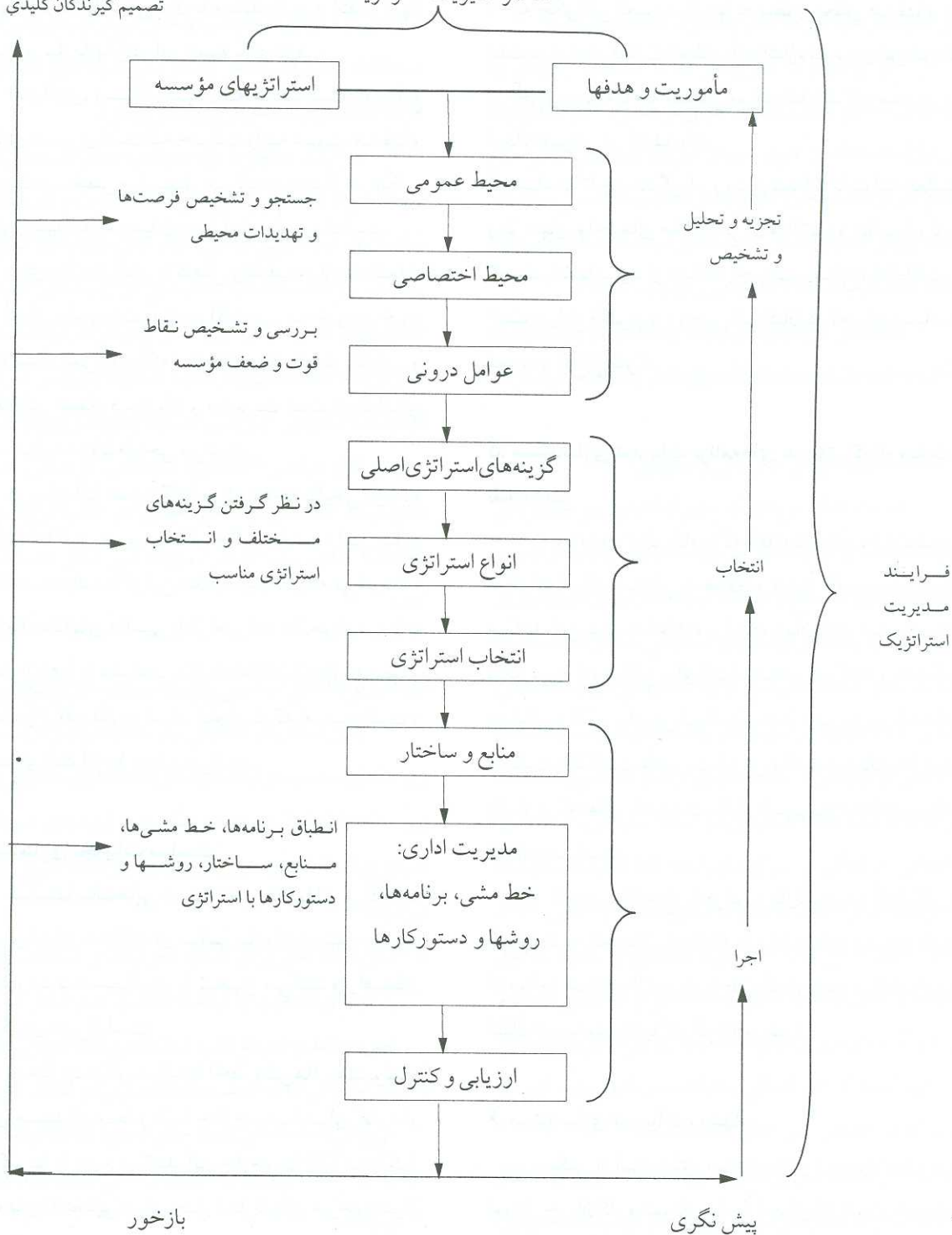
۱. مستندسازی تجربیات در مأموریت

مأموریت سازمان در واقع همان آرمان یا ایده آلی است که در ابتدا به عنوان بصیرت (Vision) در ذهن رهبر متبلور می‌شود. چنانچه رهبر یا هر یک از کارکنان سازمان در این زمینه تجربه‌ای کسب کرده باشد، با مستندسازی آن می‌توانند به حفظ و انتقال آن به دیگران اقدام کنند.

در تبیین کسب تجربه در زمینهٔ مأموریت سازمان، لازم است به نکات زیر توجه شود (کوپین و مینتزبرگ، ۱۳۷۳، ص ۱۸۶):

تعیین مأموریت، هدفها و ارزشهای مؤسسه و
تصمیم گیرندگان کلیدی

عناصر مدیریت استراتژیک



نمودار شماره ۳. مدلی از مدیریت استراتژیک

بزرگ راهها مقایسه کرد.

نکات قابل توجه در مستندسازی سیاستها:

- ۱- به چگونگی تعیین سیاستها به منظور تحقق هدفها و به ثبات سیاستها و قابلیت انعطاف آنها اشاره شود. روشن شود که در اجرای برنامه با چه مسائلی مواجه شده‌اند که مجبور به ایجاد تغییراتی در آن شده‌اند.
- ۲- سیاستها تا چه حد گویا و روشن شده‌اند تا بتوانند فعالیتها و طرحهای واحدهای مختلف بر آن مبنا تهیه و تنظیم شوند.
- ۳- سیاستها باید از دیدگاه اجرایی، منابع، امکانات، و خصوصیات فکری و روحی کارکنان در اجرای سیاست تجزیه و تحلیل شوند.

۵. مستندسازی تجربیات برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت و بلند مدت

برنامه‌ها، توالی گام به گام اقدامات (جزئیات نحوه انجام کار) برای دستیابی به هدفها و نهایتاً مأموریت را بیان می‌کنند. این برنامه‌ها علاوه بر اینکه زمان‌بندی شده هستند منابع مورد لزوم را نیز برای اجرا مشخص می‌کنند و به شکل عملیاتی و کمی بیان می‌شوند. مرحله تدوین برنامه‌ها در موفقیت یا شکست مأموریت ارزش و اهمیت زیادی دارد. هر یک از برنامه‌های بلند مدت، قابل تقسیم به تعدادی برنامه کوتاه مدت است.

تدوین برنامه‌های اجرایی و بازنگری در آنها یکی از گسترده‌ترین تجربیاتی است که مدیران به طور وسیع و دایم با آن مواجه هستند و از این رو به طور گسترده در مستندسازی و انتقال تجربه مدیران به کار گرفته می‌شود.

۶. مستندسازی تجربیات روشها

یکی از ابزارهای مستندسازی تجربیات، ترسیم نمودار جریان کار و نمودار مراحل اجرای کار است. همچنین استفاده از زمان سنجی، طرح جا و مکان، طراحی فرمها و... به عنوان ابزاری برای ترسیم وضع موجود، تجزیه و تحلیل وضع

تجرباتی که مدیران در زمینه راهکارهای اساسی (استراتژیها) کسب می‌کنند نه تنها در استمرار موفقیت سازمانها مؤثرند، بلکه می‌توان با مستندسازی و انتقال آنها، سایر افراد و سازمانها را در این زمینه یاری کرد.

استراتژی، وسیله رسیدن به هدف است. در واقع استراتژی مسیری است که حرکت را به سمت هدفها و مأموریت مشخص و تسهیل می‌کند؛ به عبارت دیگر، استراتژی وسیله یا راه رسیدن به هدفها و مأموریت است.

برای مثال، افزایش یا کاهش وظایف سازمان، تعداد نیروی انسانی، تجهیزات، ماشین آلات و... به خودی خود هدف به شمار نمی‌آید، بلکه استراتژی برای افزایش کارایی و نهایتاً افزایش عملکرد سازمان و مدیریت است. استراتژی برای رسیدن به هدفها طراحی می‌شود.

در سازمانها عمدتاً گفته می‌شود «چه نتایجی باید به دست آید» اما کمتر می‌پرسند که «چگونه باید به این نتایج (هدفها) دست یافت؟» از این مطلب نتیجه گرفته می‌شود که اگر سازمان هدفهای مناسبی را طراحی کند اما نحوه رسیدن به آنها (استراتژی) را مشخص نکند، امکان تحقق هدفها و مأموریت را فراهم نکرده است. اینجاست که اهمیت ثبت و مستندسازی استراتژیها روشن می‌شود.

۴. مستندسازی تجربیات سیاست

سیاستها بیانیه‌هایی هستند که بر هدفها اثر می‌گذارند و راهنمای اجرای عملیات در سراسر سازمان هستند. سیاستها چارچوب تصمیم‌گیری را تعیین می‌کنند و راهنمای تصمیم‌گیری مدیران است.

به عبارت دیگر، سیاستها (خط مشی‌ها) رهنمون‌ها و قواعدی هستند که محدوده یا چارچوب اجرای کارها و تصمیم‌گیریها را معین می‌کنند. این چارچوبها غالباً به شکل تصمیمهای اقتضایی برای حل تعارضهای موجود میان هدفهای خاص طراحی می‌شوند. نقش سیاست در سازمان را می‌توان با نقش تابلوهای راهنمایی و رانندگی در کنار

جلسات و کارگاههای طوفان مغزی و سایر تکنیکهای تصمیم‌گیری گروهی و.... و با تهیه ماتریس عوامل درون سازمانی و محیطی انجام شود و حتی می‌توان با بهره‌برداری از مستندات تجربیات که هر یک از مدیران به طور انفرادی تهیه کرده است، فرآیند استراتژی را تدوین کرد.

مواردی همچون بودجه‌بندی، سازمان دهی، اجرا، ارزشیابی و بازخور، بررسی نقاط قوت و ضعف درون سازمان در ابعاد منابع انسانی، نظام مالی، نظام اطلاعاتی، نظام پشتیبانی، و نظام خدمات تخصصی در زمینه‌های گوناگون فعالیتهای هر سازمان را می‌توان در فرآیند مدیریت استراتژیک مستندسازی کرد؛ به علاوه، بررسی فرصتها و تهدیدات محیطی (بررسی سازمانهای موازی و همکار، بررسی نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و فناوری در جامعه و در سطح جهانی) در قالب فرآیند پویا و پیوسته مدیریت استراتژیک نیز قابل مستندسازی است.

ایجاد زیربنای اساسی جهت مستندسازی تجربیات

برای تحقق هر فعالیتی نیاز به فراهم آوردن بسترها و زیر بنای مناسب در ابعاد فرهنگی، ساختاری، قانونی و سایر زیر ساختها از قبیل سرمایه و فناوری و روشهای انجام کار ضروری است که مهمترین این پیش نیازها به شرح زیر ارائه می‌شود.

- * داشتن زمان کافی برای کسب تجربیات و مستندسازی آنها به گونه‌ای که مدیر با فراغت مناسب هم قادر به کسب تجربه باشد و هم بتواند به ثبت تجربیات خود بپردازد.
- * برای مدیرانی که به کسب، مستندسازی، و انتقال تجربیات می‌پردازند، احساس بیم و خطر وجود نداشته باشد.

* به پیشرفت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری در محیط کار بینجامد.

* با ایجاد و تقویت فرهنگی و نگرش خاص برای گسترش تجربیات و اطلاعات، خبثت و تنگ نظری را در مورد

موجود، و ارائه وضعیت مطلوب یا پیشنهادی است. همچنین در تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها نیز از الگوریتمها، فلوچارتها و طراحی ساختار یافته و... استفاده می‌شود.

اگر بپذیریم که اجرای هر کار با استفاده از روش یا روشهای خاصی، با روشهای جزئی تر همراه خواهد بود، می‌توان با استفاده از فنون نمودار جریان کار، نمودار مراحل انجام کار، زمان سنجی، طرح جا و مکان و طراحی ساختار یافته، روش اجرای کار را مستند و ثبت کرد (منصورکیا، ۱۳۵۷؛ داشگزراده، ۱۳۷۵؛ سیمپ و فیلیپ، ۱۳۶۸).

همچنین نرم افزارهای رایانه‌ای خاصی وجود دارد که امکان مستندسازی روشهای اجرای کار را فراهم می‌سازد.

۷. مستندسازی عوامل سازمانی و محیطی

تجربه نشان می‌دهد که مدیران اغلب بر چگونگی بهبود اقدامات یا فرآیندهای موجود تاکید می‌کنند و از تجزیه و تحلیل‌های جامع تر نقاط ضعف و قوت سازمان در خصوص تهدیدات و فرصتهای محیطی عاجزند. شناخت نقاط قوت و ضعف عوامل درون سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، ساختاری، قوانین و مقررات، پشتیبانی، سیستمهای اطلاعاتی و ارتباطی و تصمیم‌گیری و.... و همچنین شناخت فرصتها و تهدیدات محیطی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... برای مدیران نه تنها مفید است بلکه ضروری نیز هست (جاچ و گلوویک، ۱۹۸۸، ص ۱۲۰). چگونه مدیران می‌توانند استراتژی مناسبی را بدون تحلیل نظام‌مند و دقیق ابعاد گوناگون سازمانی و محیطی اجرا، و ارزیابی کنند. از سوی دیگر مستندسازی این تجربیات به این دلیل مهم است که اگر کسانی بخواهند از آنها بهره گیرند، بدانند که در چه شرایطی اتفاق افتاده‌اند.

با توجه به ضرورت بررسی، مستندسازی، و انتقال نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصتها و تهدیدات محیطی، لازم است تا این امر به طور منسجم و از طریق بهره‌برداری مجموعه از تجربیات مستند شده توسط مدیران و با استفاده از

ارزیابی عملکرد مدیران، میزان توجه مدیران به مستندسازی تجربیات است و ضرورت دارد تا مستندسازی تجربیات یکی از معیارها (استانداردها) برای ارزشیابی باشد.

ج - طرحهای کارانه و پاداش: میزان توجه مدیران به مستندسازی تجربیات خود به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارائه پاداش به مدیران باشد.

د - قوانین و مقررات مربوط به جا به جایی یا مأموریت، یا انتقال مدیران به سمتهای دیگر (سمتهای بالاتر یا همتران): به مستندسازی تجربیات به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی در این قوانین توجه شود.

ه - قوانین و مقررات بازنشستگی: هنگام صدور حکم بازنشستگی به مستندسازی تجربیات به عنوان یک عامل اساسی توجه شود.

۳. ایجاد ساختار سازمانی حامی مستندسازی تجربیات

در هر سازمان دولتی، امروزه مراجع متعددی در زمینه‌های گوناگون از قبیل شورا، ستاد، کمیته و کمیسیون‌های تحول اداری، کمیته بهره‌وری، و نظام مشارکت (پیشنهادها) وجود دارد. این مراجع تشکیلاتی موازی را ایجاد کرده‌اند و دوباره کاریها و تصمیم‌گیریهای متداخل را به وجود آورده‌اند. به این منظور پیشنهاد می‌شود کلیه فعالیتهای یاد شده و به علاوه ساختار فعالیت مستندسازی را در قالب ساختار نظام تحول اداری و به عنوان یکی از وظایف این نظام طراحی و تصویب کنند و به مرحله اجرا درآورند.

در کمیته‌ها و کمیسیونهای تحول اداری لازم است جایگاه، وظایف، و نقش مناسبی جهت ثبت، ارزیابی و ارائه بازخورهای مناسب برای مستندسازی تجربیات مدیران مورد توجه قرار گیرد.

۴. آموزش نظام مستندسازی تجربیات (فرهنگ سازی)

پس از تنظیم ساختار اولیه نظام مستندسازی، لازم است به منظور نهادینه کردن این نظام و ایجاد و گسترش

انحصار تجربه باید از بین برد.

* با گسترش و تقویت توانایی نگارش، ترس از نامطلوب نوشتن را از مدیران بالاخص مدیران فنی و مهندسی دور کرد.

۱. حق امتیاز مستندسازی تجربیات مدیران

همان‌طور که اختراعات و نوآوری‌ها برای افراد ایجاد حق و امتیاز می‌کند و بر اساس قانون سالها هیچ فردی حق تصرف در حقوق و امتیاز مخترع و نوآور را ندارد. در ایران نیز باید سیاستها و مکانیسمهای قانونمند و با ضمانت اجرایی جهت حمایت حقوقی از ثبت تجربیات پدید آید. در نظام مستندسازی تجربیات نیز پس از ثبت تجربیات در دبیرخانه، کمیسیون / ستاد تحول اداری، آن تجربه به مدیر صاحب تجربه منتصب شود. لذا تشویقهای مادی و غیر مادی ضرورت می‌یابد.

افرادی که هزینه، زمان، دانش و... خود را جهت کسب تجربه جدید صرف کرده‌اند، به منظور جبران زحمات آنان و همچنین تحصیل سود، باید از پشتوانه‌ای قانونی در دوره زمانی مطمئن بهره‌مند شوند. همان‌طور که نویسندگان از حق «تألیف» بهره‌مند می‌شوند مدیران صاحب تجربیات مناسب نیز باید بتوانند از مزایای آن برخوردار شوند. از سوی دیگر، اگر چه افراد قادر نیستند دیگران را از بهره‌برداری از تجربیات و اختراعات منع کنند، حفظ حقوق آنان باعث می‌شود تا تجربیات و اختراعات خود را مستند سازند. و همگان از منافع آن بهره‌برداری کنند. در این صورت، مستندسازی و انتقال تجربه تسهیل و منجر به توسعه سازمانها و انسانها می‌شود.

۲. وضع قوانین و مقررات حامی مستندسازی تجربیات

الف - شرح وظایف مدیران: گنجاندن مستندسازی تجربیات به عنوان یکی از وظایف مدیران.

ب - نظام ارزیابی عملکرد: یکی از عوامل مؤثر در

فرهنگ مستندسازی تجربیات، با استفاده از مکانیسمهای زیر اقدام به آموزش و توجیه این نظام بشود.

● برگزاری دوره‌های آموزشی؛ شامل فلسفه، اهمیت و روشهای مستندسازی تجربیات؛

● تهیه جزوه‌های آموزشی نحوه مستندسازی تجربیات؛

● تهیه اطلاعیه‌ها و پوسترهای تبلیغاتی به منظور گسترش مستندسازی تجربیات؛

● برگزاری کارگاههای آموزشی و جلسات گفتمان و هم اندیشی جهت مباحثه و مناظره و تکمیل دیدگاهها، اطلاعات و تجربیات اعضای شرکت کننده.

۵. استقرار مکانیسم بازخور برای ایجاد فضای مناسب مستندسازی تجربیات

اگر کارکنان بالاخص مدیران احساس کنند که مستندسازی تجربیات نه تنها برای آنها مضر نیست، بلکه با منافع آنها و سازمان گره خورده است، تشویق به مستندسازی تجربیات خود می‌شوند. این فضا، با استقرار مکانیسم بازخور که با ارزشیابی، اصلاح، و پرداخت پاداشهای مادی و غیر مادی در کمیته‌ها یا کمیسیونهای تحول اداری در سازمانها به شرح زیر عمل می‌کند (میرسعیدی، ۱۳۷۷):

● دریافت پاداشهای مادی؛

● دریافت درصدی از حقوق و فوق العاده شغل بر اساس امتیازات به دست آمده؛

● ارتقای مقام؛

● پرداخت چند ماه حقوق در مرحله بازنشتگی و حتی افزایش میزان حقوق بازنشتگی.

● دریافت بازخورهای مربوط به اهمیت و میزان به کارگیری تجربه از طریق:

- اطلاع و انتشار تجربیات به دست آمده به دیگران با نصب در تابلو اعلانات و سایر روشهای مناسب؛

- انتشار تجربیات در مجلات و کتابهای معتبر تحت عنوان مجموعه تجربیات مستند شده؛

- اجرا، به کارگیری، و قبول تجربه در همان سازمان یا سایر سازمانها به عنوان بزرگترین عامل بازخور.

لازم است یادآوری شود که در مکانیسم تشویق و تنبیه به عنوان ضمانتهای اجرایی قوانین فوق الذکر، اولویت با مکانیسمهای تشویقی است. پس از استقرار و گسترش این نظام لازم است مکانیسم تنبیه نیز به کار گرفته شود.

شرایط و معیارهای پذیرش تجربیات مستند شده

بسیاری از تجربیات، ابداعات و اختراعات در زمینه فرآیندها، روشها، طرق انجام کار، و... قابل مستندسازی هستند اما برای پذیرش تجربیات مستند شده در وهله اول شرط تجربه و در مرحله دوم شرط مستندسازی دقیق، در قالب رعایت معیارهای زیر ضروری است:

○ جدید بودن تجربه - اگر آن تجربه را قبلاً فرد دیگری کسب و مستند کرده است، در واقع تجربه تکراری است و موضوع جدید به حساب نمی‌آید.

○ تجربیات مستند شده به شکل داستان و رمان که صرفاً ادبیاتی باشند ارائه نشوند. بلکه شرایط، فضا، زمینه‌ها و کلیه عوامل مؤثر بر تجربه مستند شود.

○ تجربیات کسب شده و نتایج مستند شده، بدیهی و پیش و پا افتاده نباشند بلکه موضوعهایی ارزشمند مطرح شوند که دانستن و انتقال آنها برای فرد و دیگران مفید باشد.

○ تجربیات کسب شده و مستندسازی آنها مبهم نباشد.

○ مستندسازی تجربیات به شکل اعتراض و شکایت نباشد بلکه ارائه دهنده راه حل باشد.

○ تجربیات اکتسابی و مستند شده منجر به افزایش هزینه یا تلف شدن وقت نشود.

○ تجربیات اکتسابی و مستند شده منجر به افزایش دوباره کاریها و کندی پیشرفت کارها نشود.

○ تجربیات مستند شده کاربردی باشند، یعنی در حد فرضیه یا مفهوم انتزاعی یا مقاله ادبی نباشند بلکه همراه با مصادیق و شواهد عملی ارائه گردند.

تجربیات شکست را فراهم نمی‌سازند. این وضعیت باعث می‌شود که تجربیات در سازمانها همیشه در آغاز راه باشند.

به منظور گریز از تکرار درسهایی که فراگیری آنها با زیان مادی و روحی و صرف زمان زیادی انجام یافته است و به منظور کمک به یادگیری سازمانی، ارائه الگوهای مدیریت بومی پیشنهاد می‌شود که با ایجاد ساختار و فرهنگ حامی مستندسازی تجربیات، زیر بناهای اساسی فرآیند مستندسازی تجربیات فراهم شود. مدیر در کنار فعالیتهای مشخص خود، مسئولیت سرپرستی گروههایی را به منظور مستندسازی تجربیات اجرایی بر عهده بگیرد. علاوه بر این، مستندسازی تجربیات در فرآیند مدیریت استراتژیک انجام شود. بدین ترتیب که فرصتها و تهدیدات محیطی و ضعفها و قوتهای سازمانی به عنوان شرایط حاکم بر تجربه در نظر گرفته شوند و تجربیات در مأموریت، هدفها، استراتژیها، خط مشیها، روشها، و برنامه‌های اجرایی مستند شوند. □

- تجربیات مستند شده بازی و سرگرمی نباشند.
- تجربیات مستند شده منجر به اهانت، فساد، یا عمل غیر اخلاقی و شرعی نشود.
- کسب مستندسازی و انتقال تجربیات گونه‌ای باشد که مزایای احتمالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر باشد.
- تجربیات کسب شده و منتقل شده منجر به ایجاد احساس خودباوری و اعتماد به نفس در فرد تجربه‌دیده و سایرین شود.

نتیجه‌گیری

تجربه‌های حاصل از موفقیتها و شکستها را می‌توان به عنوان منابع اساسی فرصت‌های یادگیری ذکر کرد. «سیستمهای بوروکراتیک شرایطی را ایجاد می‌کنند که کارکنان شکستها و اشتباهات را انکار یا مخفی کنند» (مورگان، ۱۹۸۶). فرهنگ و سیستمهای بوروکراتیک اداری ایران، مستندسازی تجربیات موفق را تشویق نمی‌کنند و امکان مستندسازی

پی‌نوشتها

- (1). Experience
- (2). Documentation
- (3). Strategic Management
- (4). Learning Organization
- (5). Benchmarking
- (6). Double Loop Learning
- (7). Single Loop Learning
- (8). Mental Model
- (9). Knowledge Workers
- (10). Wisdom Age
- (11). Understanding Age

منابع

- الهی، شعبان و آذر، عادل (۱۳۷۷)، «منطق فازی رویکردی نوین به سیستم‌های مدیریت»، مدرس، شماره ۶، بهار، ص ۱۶۰-۱۴۱.
- _____ (۱۳۷۸)، «سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی مدیریت با رویکرد فازی - عصبی»، مدرس، شماره ۱۰، بهار.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸a)، «طراحی و تبیین الگویی برای سیاست‌گذاری خودکار اقتضایی فازی در سیستم‌های خود تنظیمی»، مورد مطالعه واحدهای وزارت جهاد سازندگی سابق، رساله دکتری منتشر نشده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- _____ (۱۳۷۸b)، «مثلت عملکرد سازمانی»، مجموعه مقالات علمی همایش ارزیابی عملکرد، کنگره شهید رجایی، ص ۴۹-۶۷.
- پویسانت، چارلز آلبرت (۱۳۷۷)، توانگران چگونه می‌اندیشند، ترجمه محمدرضا آل یاسین، تهران، ماهون، ص ۱۹۰ و ۲۲۴.
- تارو، اوچی (۱۳۶۹)، مدیریت ژاپن در رویارویی جهانی (کاوشی از درون)، ترجمه محمدعلی طوسی، ص ۳۴.
- تیلور، فردریک وینسلو (۱۳۷۲)، اصول مدیریت علمی، ترجمه محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- داشگريزاده، خدابخش (۱۳۷۵)، بهبود روشها و حیطه عملکرد آن، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دانکن، ویلیام (۱۳۷۷)، دانش مدیریت پروژه، ترجمه حمید آدادپوش، انتشارات حامی، ص ۸.
- داوری، احمد (۱۳۷۸)، «مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاهها»، مدیریت و توسعه، شماره ۱، ص ۶-۱۲.
- رضایان، علی (۱۳۶۹)، «سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»، دانش مدیریت، شماره ۱۱، تهران، ص ۷۵-۸۴.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰)، دایرة المعارف علوم اجتماعی، انتشارات کیهان، ۱۳۷۰، ص ۲۰۵.
- سیمپرو، فیلیپ (۱۳۶۸)، تجزیه و تحلیل نظامها، سازمان برنامه و بودجه سابق، چاپ دوم.
- شاو، رابرت و پرکینز، دنیس، قدرت آموزندگی شکستهای بارور، ترجمه مجتبی طالعی، انتشارات داخلی سازمان مدیریت صنعتی.
- کوین جیمز و میتز برگ، هنری (۱۳۷۳)، مدیریت استراتژیک: ایدئولوژی و رسالت سازمانی، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ۱۸۶.
- هادکینسون، کیت، «مدیریت حقوق نوآوری‌ها»، ترجمه احمد امری، تدبیر، شماره ۴۰، ص ۴۸.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، «جایگاه مشارکت (سیستم پیشنهادات) در بهره‌وری سازمانی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار، ص ۲۰.
- مدنی، داود (۱۳۷۱)، مقدمه‌ای بر تئوریهای سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه پیام نور، ص ۲۲.
- منصورکیا، منصور (۱۳۵۷)، تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۷.
- میرسعیدی، سید مهدی (۱۳۷۷)، «مستندسازی تجربیات»، پیام پتروشیمی، شماره ۴۳، ص ۴۰-۴۱.
- یحیایی ایلخانی، احمد (۱۳۷۷)، «اطلاع رسانی و روابط عمومی نوین»، خلاصه مجموعه مقالات نخستین همایش بررسی مسائل و روابط عمومی ایران، تهران، ص ۴۱.

- Argyris, Chirs (1977), "Double Loop Learning in Organization", *Harvard Business Review*, September - October.
- Blocher, E.; Chen K. H. & Lin T.W. (1999), *Cost Management*, A strategic Emphasis, McGraw-Hill.
- Broersma, Tom (1995), "In Search of the Future," *Training & Development*, P. 38.
- Cavaleri, Fearon (1996), *Managing Organization that Learn, Managing in and Through the Knowledge Ecology*, Blackwell, P. 12.
- Denton, keith (1994), "Designing in Customer Satisfaction: key to Competitiveness", *International Management*,

January - February, P. 18.

- Espejo Paul, Schuhman Werner, Schwaninger & Bilello Ubaldo (1997), *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons.
- Feurer Rainer & Charbahi Kazem and Wargin John (1995), "Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlet - Packard", *Management Decision*, Vol. 33, No. 10.
- Garvin, David (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July - August.
- _____. (1995), "Building a Learning organization", *Training & Development*.
- Huber, George (1991), "Organizational Learning: the Contributing Processes and Litratures", *Organization Science*, February.
- Janov, Jill (1995), "Creating Meaning", *Training and Development*.
- Jauch, Lowrence R. & Glueck, Willam F. (1998), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill.
- Johannessen, Olsen (1997), "Organizing for Innovation", *Long Range Planning*, Vol. 30, P. 102.
- Kessels, Harrison (1988), "External Consistency: The key to Success in Management Development Programs?" *Management Learning*, Vol. 29, P. 40.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, Sage Publication.
- Marlene Foil & Marjorie A. Lyles (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, October.
- Morgan, Gareth (1991), *Images of Organization*, 13th Ed., Sage Publication.
- Mabey, Iles Wellins (1995), *"Managing Learning Building a Self Directed Work Teams"*, Routldge.
- Morgan, Gareth (1986), *"Images of Organization"*, Sage Publication, P. 114.
- McLeod, R. (1998), *Management Information Systems*, Prentic Hall.
- Nonaka, Ikujiro, (1991), "The Knowldge Creating Company", *Harvard Business Review*, November - December, P.101.
- *Oxford Dictionary: Advanced Learner*.
- Spooldir, (1991), <http://www.shardoc>, "Tech. Com is a Professional Matter".
- Stata, Ray (1989), "Organizational Learning the Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring.
- Stacy, Ralph D. (1996), *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman Publishing, 2nd. Ed.
- Thompson, John (1997), "Lead with Vision", *I.T.P.*
- Turban, et al. (1996), *Information Technology for Management*, John Wiley.
- Zairi, Mohamed (1998), *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning*, Butterworth Heieman.