

## نظام مستندسازی، مروری بر تجربه‌های مدیران و انتشار آنها (مدیریت دانایی)



### شهیندخت خوارزمی

- فوق لیسانس و دکترای  
(Candidacy) رشته  
روانشناسی اجتماعی و  
ارتباطات از دانشگاه آیندانا  
امریکا
- افتخار دانشکده
- سرپرست مراکز تحقیقاتی
- مسئول زور واد: سخنانها و  
سازمانهای ضمنی کشور

### محسن قدمی

- دکترای مدیریت دولتی
- عضو هیات مدیره و عضویت  
کمیته تخصصی مدیریت دولتی  
دانشگاه آزاد
- عضو هیات مدیره و معاون  
برنامه ریزی هواپیمایی ج ۱۱  
(همنا)
- معاون بنیاد مستضعفان و  
جانبازان انقلاب اسلامی و  
مدیرکل در سپاه پاسداران

### شعبان الهی

- دکترای مدیریت دولتی
- استادیار گروه تکنولوژی  
اطلاعات مرکز مطالعات  
مدیریت و بهروری دانشگاه  
تربیت مدرس
- مدیر گروه هیات علمی و عضو  
تشکیلات و روشهای روزانه  
جهاد سازندگی
- مدیر امور اداری سازمان جهاد  
سازندگی استان

### سیدعلی اکبر احمدی

- دکترای مدیریت از دانشگاه  
تربیت مدرس
- مدرس مراکز آموزشی و  
استاددار دانشگاه پیام‌پور
- مشاور هیات مدیره انفورماتیک و  
بنیادین سازمان آموزی اداری  
استخدامی کشور
- مشاور معاونت تشکیلات  
وزاره جهادسازندگی

### سید مهدی میرسعیدی نراهانی

- فوق لیسانس مهندسی نسبی
- دبیرر نظام مشارکت و  
پیشنهادهای در شرکت ملی صنایع  
پتروشیمی
- رئیس برنامه ریزی تولید و  
نظارت، کارشناس ارشد پروژه  
پتروشیمی اراک و دبیر کارخانه  
کسریناب و سدود و سایر صنایع  
پتروشیمی شیراز

داخلی، به ویژه در گستره جهانی، لازم است سازمانها و در مجموع نظام اداری بتواند از ویژگیهای پویایی، انعطافپذیری، انطباقپذیری و سرعت عمل که سوی دیگر سکه یادگیری مستمر است، برخوردار باشد.

### دکتر احمدی:

باتوجه به پویایی و پیچیدگی مستمر و همه جانبه محیط و سازمانها در ابعاد گوناگون علمی، فن شناختی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... در سطح

بنابراین، لازم است در ابتدا به مفهوم یادگیری پردازیم و سپس مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را تشریح و سپس به مؤلفه‌ها و اجزاء سازمان یادگیرنده اشاره کنیم.

یادگیری به معنی تغییر و تحول در دانش، نگرش، رفتار و عملکرد افراد است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که بتواند، با تغییر و تحول مستمر در دانایی و عملکرد اجزاء سیستم و کل سازمان، خود را با محیط پویا و پیچیده درون خود منطبق و متعادل کند و بتواند بر آنها تأثیرات مناسبی نیز بگذارد.

سازمان یادگیرنده اجزاء و مؤلفه‌هایی دارد که مبنای تفاوت این نوع سازمان با سایر سازمانهای سنتی است و به‌سان زیربنای فکری جدید سازمانی شناخته شده است. مؤلفه‌های اصلی سازمان یادگیرنده عبارت است از: تفکر سیستمی، الگوی ذهنی پویا، عملگرایی و یادگیری در عمل، کار و تفکر گروهی، برخورداری دیدگاه یا چشم‌انداز مشترک، خودبالندگی، پرورش فردی یا تسلط فردی و همچنین ایجاد فرصتهای مناسب برای یادگیری و فضا یا فرهنگ یادگیری. این مؤلفه‌ها را پیترسنج و محققان دیگری همچون مامفورد و کسانی قبل از آنها،

همچون آرگریس، شاین و گاروین و استاناتا، به‌تدریج تکامل یافته است.

تفکر سیستمی شالوده و سنگ بنای سایر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده است. الگوی ذهنی به مفهوم تجدیدنظر و بازنگری مستمر در هنجارها و ارزشهای ذهنی است. یادگیری در عمل به مفهوم تفکر و بازنگری در فعالیتهای انجام شده طی چرخه طرح، عمل آزمایشی، مرور و بررسی، کنترل و عمل قطعی است. کار و تفکر گروهی از طریق فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی که کاملترین شیوه مدیریتی است نهادینه می‌شود. دیدگاه یا نگرش مشترک، اندیشه‌ای است که در ذهن و تصور مدیر یا به عبارت بهتر رهبر سازمان و او به طرق گوناگون درصدد انتقال آنها به سطوح پایینتر و همسویی همه افراد سازمان جهت دستیابی به آن است. رابطه چشم‌انداز مشترک با تنکر سیستمی همان رابطه مغز و قلب یا عقل و احساس است.

خودبالندگی یا پرورش فردی، یا به عبارت بهتر، خودسازی که پیترسنج از آن به عنوان تسلط فردی (Personal mastery) و مامفورد آن را خود بهسازی نامیده است که کارکنان لازم است، به‌طور مستمر با تخصیص زمان و منابع مالی

و... به آن دست یازند و از این طریق مسیر زندگی کاری، شخصی و اجتماعی خویش را تکامل بخشند.

ایجاد فرصتهای مناسب به طور رسمی و غیررسمی همچون کلاسهای درسی، کارهای عملی، مشاوره، مستندسازی و گزارشدهی و... منجر به ارتقاء سطح یادگیری فردی و سازمانی خواهد شد. به علاوه، با ایجاد فضای مناسب که از طریق شاخصهایی همچون افزایش تعهد، مخاطره پذیری، انعطاف پذیری، پویایی، قبول شکست و بازآموزی از موفقیتها ارزیابی می شود، می توان یک سازمان یادگیرنده را ایجاد کرد.

به نظر من با نهادینه کردن این مؤلفه ها در نظام اداری می توان نظام اداری یادگیرنده را ایجاد، و به پویاسازی و متحول کردن نظام اداری پرداخت. از سوی دیگر، لازم است این نظام اداری بتواند خود را با نظامهای اقتصادی، فن شناختی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... هماهنگ، همسو و منطبق کند. علاوه بر این، لازم است مجموع نظامهای فرعی جامعه خود را با سیستمهای جهانی دیگر، همچون فن آوری اطلاعاتی مثل اینترنت، علم و دانش، اقتصاد، سیاست و... که در

سایر کشورها وجود دارد، انطباق دهیم و بر آنها اثرگذار باشیم و اگر بتوانیم همه این جنبه ها و اجزاء را یادگیرنده سازیم؛ و در حقیقت، جامعه های یادگیرنده به وجود آوریم تا بتوانیم در گستره جهانی به حرکتی پیشرو دست یازیم و به عقب کشیده نشویم.

در ابتدا به بحث و گفتگو درباره سازمانهای یادگیرنده می پردازیم و بعد از آن اهمیت و جایگاه مستندسازی را شرح می دهیم که آن چرخه طرح، عمل، بررسی و اقدام (PDCA) که دمینگ مطرح کرده است رامی توان به سان نمونه نام برد.

این نوع مستندسازی در واقع کاری بر پایه عقل است. در ضمن، می توانیم کاری را که انجام داده ایم مستند کنیم و درباره آن بیندیشیم. این چرخه ای است که در آن ابتدا می اندیشیم و سپس عمل می کنیم و بعد از آن درباره عمل خود فکر می کنیم. در طول تاریخ انسانها پیوسته با این فرایند تعاملی درگیر بوده اند. اما اکنون بر سرعت و پیچیدگی آن افزوده شده است.

مبحث دیگری که درباره آن گفتگو می کنیم جایگاه مستندسازی در نظام اداری است و اینکه آیا ما می توانیم از این ابزار در نظام اداری خودمان استفاده کنیم؟ و اگر نه، چه موانعی بر سر راه آن وجود

دارد که بتوانیم آنها را شناسایی کنیم و پس از شناسایی موانع، شامل موانع فرهنگی، اقتصادی، اداری و حقوقی با چه راه و روشهایی می‌توانیم آنها را برطرف کنیم، تا نظام مستندسازی مورد مرور و بازنگری قرار گیرد و انتشار تجربه‌های انجام شده نهادینه شود.



**دکتر قدمی**

به دلیل اینکه نظام مدیریت پایدار به‌طور عمده متکی به مقررات و مستندات و ثبات سازمانی است و انعطاف‌پذیر نیستند به روشنی می‌توان آن را نقد و تحلیل کرد. بعد از این نوع مدیریت، نوبت به مدیریت مشارکتی می‌رسد که نقطه مقابل شیوه قبلی است و معتقد به آزادی منابع انسانی است و چون محدودیتی برای این نوع نظامها تعریف نشده است، در عمل، به ویژه در کشورهای جهان سوم، جواب مطلوب نداده‌اند. چون مدیریت مشارکتی

بستری لازم داشته، که فراهم نبوده است، در بسیاری از سازمانها در عمل به هرج و مرج سازمانی منجر شده است. نمونه‌ای از نظامهای فرعی مدیریت مشارکتی فرهنگ مشترک سازمانی است که با اجرای آن افراد در سازمانها به دو دسته تقسیم می‌شوند. افرادی که به فرماندهی و پیشنهاد دادن عادت کرده‌اند و افرادی که به مطیع بودن و مشارکت در تأیید نظر مقامهای بالاتر و پیشنهادپذیری خو گرفته‌اند. بنابراین، در مدیریت مشارکتی افراد بیشتر به دنبال تطبیق منافع خود با منافع سازمانی هستند.

از این رو، پس از مدتی مشاهده می‌کنیم که آدمها به ظاهر در کارها مشارکت می‌کنند، اما تصمیم‌گیرندگان اصلی گروههای مدیران‌اند.

بحث سازمانهای امروزی نوآوری و خلاقیت مداوم است. می‌گویند نمی‌شود در سازمانی فرهنگ مشترک رواج یابد و آدمها همه چیز را بپذیرند و در چنین شرایطی سازمان به خلاقیت و نوآوری بیشینه دست یابد. اگر بخواهیم فرهنگ سازمانی را رواج دهیم ممکن نیست در شرایط کنونی دنیا که با سرعتی سرسام‌آور به پیش می‌تازد نوآوری و تغییرات محقق شود.

فقط در کمتر از ۵ سال پس از تولید خود بوده‌اند.

اکنون مبحث جدیدی در نظامهای مدیریت به نام «ساختار سلسله مراتبی انعطافپذیر» پیشنهاد شده است، یعنی اگر امکان طرحریزی دراز مدت وجود ندارد، چون پارامترهای مربوط به آینده مشخص نیست، فقط می‌توانید به‌طور کوتاه مدت طرحریزی کنید. برای اولین بار در مدیریت می‌خواهم سیستمهای دولبه‌ای را برای به‌کاربری در مورد موضوعی واحد پیشنهاد کنم، یعنی کاری که در مدیریت کوتاه مدت انجام می‌دهید، تعاریف و محتوایی به‌طور کامل متفاوت با کاری که در بلندمدت انجام می‌دهید دارد. پس راه‌کارهایش نیز به همان اندازه متفاوت خواهد بود. در حقیقت مفهوم سازمان یادگیرنده از این سؤال حاصل می‌شود، حالا که نمی‌توان برای درازمدت طرحریزی کرد، باید چه بکنیم و سازمان موفق در چنین مواردی چه سازمانی است؟

می‌گویند سازمان موفق سازمانی است که افراد آن در ارتباط مستمر با یکدیگر باشند و به‌طور دائم یادگیرند و یاد بدهند. و هر چه این کامل کردن یکدیگر در سطح بالاتری انجام گیرد،

در حال حاضر سازمانهای کلاسیک عملاً در شبکه رقابت جهانی از بین رفته‌اند، حتی سازمانهای دیجیتالی که محصول دهه اخیر است نیز، اگر نتوانند خود را با همه مقتضیات بسیار سریعی که اتفاق می‌افتد انطباق دهند به سرعت از بین می‌روند.

من براین باورم که سازمانهایی وجود دارد که در آنها نظر مشتری غالب است، یعنی ذهنیت سازمانهای خدمت دهنده براساس نظر مشتری شکل می‌گیرد، اما می‌بینیم که فن‌آوری و تکنولوژی خیلی جلوتر از نظر مشتری حرکت می‌کند و محصولهایی تولید می‌شود که مشتری در آغاز نمی‌داند ماهیت آنها چیست، چه برسد که بخواهد آنها را سفارش نیز بدهد. اکنون در بعضی از سازمانهای پیشرو دنیا، مدیریت کلان با راهبردی، حتی در تولید مقدماتی نیز، اظهار نظر نمی‌کند، بلکه زیر مجموعه‌ها و گروههای تخصصی آنها محصول را براساس نوآوری پدید می‌آورند و بعد مدیریت عالی تصمیم می‌گیرد که این محصول جدید وارد تولید انبوه بشود یا نشود؟

شرکتهای دیجیتالی، مثل آمازون، سال گذشته در بازار سهامی حدود ۲۷ میلیارد دلار و بود که بیانگر رشد ۷۰٪

عوامل اصلی افزایش قابلیت‌های شخصی، برخوردار بودن از بینش مشترک و مهمترین قسمت آن فراگیری گروهی متعامل، متقابل، مستمر و به روز است.

می‌گویند اگر در مجموعه‌ای مفهوم سازمان یادگیرنده را درست اجرا کنیم باید منجر به این نتایج شود: (۱) معضله‌ها به شیوه نظام‌مند حل شود؛ (۲) سازمان و ادار شود که به تجربه و آزمون نگرشهای جدید به صورت مداوم دست بزنند که بخشی از آن یادگیری از تجربه‌های گذشته است. که بهترین تجربه‌ها فعالیت‌های دیگران، کار و یادگیری گروهی و انتقال دانش است.

دو واژه جدید اخیراً به واژه‌های فرهنگ مدیریت جهانی اضافه شده است: (۱) تنش خلاق؛ (۲) نسابودی خلاق. می‌گویند تغییرهای پدید آمده در علم و فن‌آوری در چند سال اخیر آن قدر شدید بوده که در موردهای بسیاری باید اطلاعات گذشته را به دور ریخت، یعنی باید نابودی خلاق ایجاد کرد تا بتوان آینده‌ای موفق را پدید آورد. از طرف دیگر، با ایجاد تنش خلاق، نوآوری و خلاقیت سازمانی را می‌توان تداوم بخشید.

در سازمانهای پایدار و باثبات پیشین

سازمان در پهنه رقابت جهانی موفقتر خواهد بود، یعنی سازمان دیگر به تنهایی واژه ناقصی است که باید به آن یادگیرنده را اضافه کرد و این یادگیری با مفهوم یادگیری سنتی که در ذهن داریم به‌طور کامل متفاوت است، یعنی مفهوم جدید آموزش به صورت دو حلقه‌ای، متعامل و لحظه به لحظه است و آموزش وظایف سازمانی تفکیک ندارد و آموزش باید در زمان واقعی آن انجام پذیرد. در اینجا نیز اضافه می‌کنیم که ما از دو حلقه‌ای کردن آموزش این مفهوم را درمی‌یابیم: شما موظف هستید با تبادل پیوسته اطلاعات سیستم را تصحیح کنید.

پس مدل جدیدی از مدیریت مطرح است. زرمه استقرار تنظیم شده سازمان یادگیرنده به گوش می‌رسد و اکنون به سان چارچوب اصلی مدل‌های جدید مدیریت این نکته را مطرح می‌کنند که پارامترهای اصلی آن تفکر سیستمی، توجه به مدل‌های ذهنی (به منظور برانگیختن افراد) است، یعنی اینکه آدم‌ها باید بتوانند آزادانه فکر کنند و از نوآوری و خلاقیت برخوردار باشند و وظیفه اصلی مدیریت در این مورد ایجاد عامدانه تنش و آشفستگی، حمایت و پشتیبانی و الهام بخشیدن به خلاقیتها است. از دیگر

این هجوم اطلاعاتی چشمگیر، باید اطلاعات مورد نیاز خود را مشخص و استخراج کنیم.

در نظام اداری ما حتی اطلاعات کهنه کارشناسان و متخصصان با سابقه به نسل بعد منتقل نشده است و نسل جدید اداری که قرار است (به طور الزامی) نظام اداری را به حرکت درآورد، کمتر علاقه‌ای به آموزش واقعی نشان می‌دهد و بخشی از این نسل بیشتر به آموزش کلاسی و گرفتن مدرک، نه به فراگیری علم و تجربه فنون، علاقه‌مند است.



دکتر الهی

در ابتدا به نقشی که مستندسازی در ایجاد نظریه، به‌ویژه نظریه‌های مدیریتی داشته است می‌پردازم و سپس آخرین نظریه‌های مدیریت را شرح می‌دهم؛ و از جمله بحث سازمانهای یادگیرنده را به پیش می‌کشم که یکی از بحثهای روز مدیریت است. در

بازارهای بین‌المللی، سازمانها برای تصمیم‌گیری به‌طور کامل متکی به تداوم اطلاعات گذشته خودشان بودند، اما مقتضیات امروز جهان به‌گونه‌ای دیگر است. یکی از معضله‌های مدیران و تصمیم‌گیران در شرایط کنونی مواجهه آنها با اطلاعات بیش از اندازه‌ای است که باید بتوانند اطلاعات سودمند خودشان را از آن استخراج کنند. یعنی امروزه بحث سایش محتویات مغز مطرح شده است، چون دیگر مغز انسان برای انبوهش بیش از حد اطلاعات موجود و در دسترس گنجایش ندارد.

بنابراین، یکی از ابعاد ارزشمند مستندسازی در اینجا آشکار می‌شود، البته مستندسازی از نوعی که جهان پیشرو به آن پرداخته است. اولین گام این نوع مستندسازی این است که از ابزار و لوازم مطلوب برای تحقق خود برخوردار باشد.

امروز در بسیاری از سیستمهای علمی و اجرایی، مستندسازی به صورت خودکار و به روز انجام می‌پذیرد. در کشور ما، ممکن است سخت‌افزار لازم برای این منظور موجود باشد، اما نرم‌افزار لازم برای آن هنوز به درستی تعریف نشده است و اگر تعریف شود در رویارویی با

پایان نیز نقش مستندسازی در دستیابی به تجربه‌ها و نقش تجربه در سازمانهای یادگیرنده را بررسی خواهیم کرد. بعد از آن شرح خواهیم داد که چه عواملی را در چه ابعدادی باید در نظر بگیریم تا بتوانیم در دنیای امروز از تجربه‌ها استفاده بکنیم و در جهت ایجاد سازمانهای یادگیرنده حرکت کنیم و سازوکاری که بتوانیم به کمک آن تجربه‌ها را مستند کنیم چیست؟ پس از روشن شدن این مسئله‌ها، راهکارهای عملی مستندسازی تجربه‌ها و استفاده از آنها در کشورمان را شرح خواهیم داد.

دربارۀ رابطه موجود میان مستندسازی و ایجاد نظریه‌ها، به‌ویژه نظریه‌های مدیریت، اگر با نگاهی تاریخی بنگریم می‌بینیم که ریشه اغلب نظریه‌های ایجاد شده در علوم تجربه‌هایی است که در محیط عمل اتفاق افتاده است. از جمله نظریه‌هایی که در مدیریت با آن سروکار داریم نمونه مکتب مدیریت علمی تیلور است. حال ببینیم که چگونه این مکتب پدید آمد. تیلور مهندسی بود که در محیط کارش آنچه را که انجام داده بود، مستند کرد و این سندها مکتب مدیریت علمی تیلور را پدید آورد. پس از آن به مکتب نشووکلاسیک می‌رسیم. تجربه‌هایی که

التون مایو و همکارانشان کسب کردند منجر به پیدایش مکتب نشووکلاسیک شد. در بررسی پیشرفتهای ایجاد شده در این مکتب، همواره ردپای مستندسازی تجربه را مشاهده می‌کنیم، تا به نظریه‌هایی که پیش از این درباره آن گفتگو می‌کردیم، یعنی به مبحث سازمانهای یادگیرنده، می‌رسیم و خواهیم دید که تجربه در آن چه نقش نمایانی دارد.

اگر ما در مکاتب قبلی پدید آورنده نظریۀ مورد بحث دقیق شویم درمی‌یابیم که تجربه در آنها نقشی ایستا داشته است؛ اما، نقش و جایگاه تجربه در شرایط امروزی پویایی محیط نقشی پویاست و اگر سازمان بخوهد زنده بماند باید بتواند خود را به گونه‌ای پویا با محیط تطبیق دهد. از این‌رو، باید مستندسازی تجربه‌ها را به گونه‌ای پویا در نظر بگیریم، یعنی اینکه ما در سازمانمان رشته‌ای از عملیات را براساس تجربه‌های قبلی انجام می‌دهیم. از تطبیق آنها با تجربه جدیدی که در عرصه عمل سازمان خود حاصل کرده‌ایم و نیز برپایه تجربه‌های تازه‌ای که از سایر سازمانها به دست آورده‌ایم به رشته‌ای از یافته‌های جدید می‌رسیم که می‌توانیم با تجزیه و تحلیل آنها راه‌حل تازه‌ای را برگزینیم و بر مبنای این راه‌حل



جدید، عمل و اقدام جدیدی را متناسب با شرایط زمانی و مکانی خودمان انجام دهیم. این چرخه در حقیقت چرخه یادگیری تک حلقه‌ای است، اما در سطحی فراتر تجربه می‌تواند ما را در ایجاد سازمان یادگیرنده که لازمه‌اش یادگیری دو حلقه‌ای است کمک کند. بدین ترتیب که علاوه بر اینکه در مرحله عمل، حلقه طرح - عمل - بررسی - اقدام (PDCA)، به کارمان می‌آید، می‌توانیم از تجربه‌هایی که در سازمانمان بدست می‌آید و از تجربه‌هایی که در سازمانهای دیگر حاصل می‌شود، مدل ذهنیمان را که منشأ تغییر رفتارمان است تغییر دهیم؛ یعنی مدل ذهنی قبلی مجموعه کارکنان سازمانمان یا کسانی را که نقش بیشتری در تصمیم‌گیریها دارند عوض کنیم و مدل ذهنی جدیدی را پدید آوریم. در این صورت است که می‌توانیم خلاقیت و نوآوری داشته باشیم و به روشی جدید کارها را انجام دهیم.

سؤالی که مطرح می‌شود این است که چگونه این جریان اتفاق می‌افتد؟ چگونه می‌توانیم از تجربه‌هایی که در سازمانمان حاصل کرده‌ایم و نیز از تجربه‌هایی که در سازمانهای دیگر اتفاق افتاده است می‌توانیم استفاده کنیم؟

انجام این مهم، به سازوکارها و ساختارهایی فرعی نیاز دارد که می‌توانیم آنها را به سه دسته تقسیم کنیم:

رده نخست: ساختار پشتیبان یادگیرنده که دربردارنده مجموعه‌ای از عوامل ساختاری مورد نیاز است.

رده دوم: ابعاد مهارتی یا مهارتهای کارکنان؛

رده سوم: فرهنگ حامی یادگیری که به وسیله آن می‌توانیم از تجربه‌های موجود در سازمان خودمان و سازمانهای دیگر استفاده کنیم.

به منظور مستندسازی تجربه‌ها، نیاز به این سه بعد را در سطح کشور ملموس می‌بینم؛ اگر این سه بعد را داشته باشیم می‌توان گفت از بستر یادگیری تک حلقه‌ای برخورداریم و اگر از آن فراتر رویم یادگیری دو حلقه‌ای خواهیم داشت.

#### مهندس میرسعیدی

در باره سازمان برخوردار از یادگیری سازمانی تعریفی یاد گرفته‌ایم: سازمانی که به‌طور مستمر توانایی خود را برای به‌وجود آوردن آینده‌ای که خود می‌خواهد گسترش بدهد.

یادگیری در واقع افزایش توانایی و بالابردن ظرفیت آفرینش و افزایش دانش است و دانش توانایی عمل مؤثر در

عرضه معین است.

احساس کنند.

در جای دیگری گفته شده است که مردم سالاری زمانی برقرار خواهد شد که مردم تعلیم و تربیت درستی داشته باشند. در ژاپن توجه به نیروهای انسانی، سازمانها و مدیریتهاست و می‌گویند هیچ دانشی از آن شما نیست مگر اینکه در وجودتان رسوخ کرده باشد و تنها به سر شما وارد نشده باشد.

بخش دیگری از یادگیری مربوط به پیاده کردن نظام تجربه‌ها یا مشارکت (یادگیری سازمانی یا سازمان یادگیرنده) است. وقتی بررسی می‌کنیم و به این نتیجه می‌رسیم تنها عاملی که می‌تواند سازمان را پویا کند این است که زمینه‌های فرهنگی را در آن سازمان پدید آوریم و زمینه‌های فرهنگی خودبه‌خود به وجود نمی‌آید مگر اینکه از نظامهای جدید دنیا بهره‌مند شویم.

یادگیری یا دانش یک بعد ذهنی و معرفتی و بعدی عملی دارد.

اگر شرکت‌های موفق دنیا را بررسی کنیم درمی‌یابیم که در ۶۰ شرکت اول جهان، به‌نوعی سیستم مشارکتی حاکم است. در اصل، هنگامی که سیستم مشارکتی را در فرهنگ و سازمان خودمان برقرار کنیم سه نتیجه به دست می‌آید؟

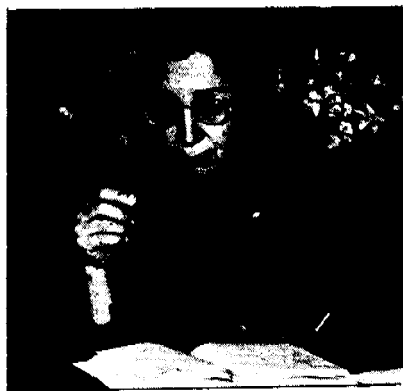
یعنی اینکه ما تا زمانی که وارد بعد معرفتی و ذهنی نشویم، به‌طورکلی یادگیری را همان آموزش کلاسی می‌بینیم. فرایند یادگیری عبارت است از: کسب دانش، انتشار اطلاعات و تغییر اطلاعات در حافظه سازمانی. حافظه سازمانی

(۱) ایجاد خلاقیت؛ (۲) تعلق خاطر پیدا کردن افراد؛ (۳) رواج یافتن کار گروهی.

مخزنی را می‌گویند که دانش برای استفاده در آینده در آن ذخیره می‌شود؛ بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است که براساس تجربه خود به کسب دانش نایل شده‌اند؛ بخشی دیگر از آن در فرهنگ سازمان نهفته است، زیرا فرهنگ سازمانی تجربه گذشته را در برمی‌گیرد. به‌طورکلی، فرهنگ سازمانی روشی است که افرادی می‌آموزند تا مسئله‌های سازمانی را درک کنند؛ به آن بیندیشند و این مسئله‌ها را

از طریق یادگیری سازمانی می‌خواهیم خلاقیت را بالا ببریم. وقتی احساس تعلق خاطر را در درون سازمان وارد کنیم، و آن را ترویج کنیم افراد شروع به اندیشیدن می‌کنند. و این کار موجب می‌شود که افراد در سیستم مشارکت داشته باشند. پس از مدتی سازمان با این‌گونه افراد

اصلی این کار حافظه سازمانی است. در حافظه سازمانی مستندسازی تجربه‌ها نقش اساسی دارد.



دکتر خوارزمی

در بخش مستندسازی در ایران می‌توانیم چنین فرض کنیم که اکنون به جهان پیشرفته آینده نزدیکیم. فرض بعدی ما ممکن است این باشد که سازمانهای ما وارد عرصه‌های جدیدی شده‌اند که برای پیشروی در آن آمادگی ندارند. موجی آمده است و محیط فعالیت سازمانهای ما را متحول کرده است و ما خود در زمینه آماده‌سازی سازمانی کاری نکرده‌ایم و اینک با وضعیتی مواجهیم که احساس می‌کنیم سازمانهای ما توانمندیهای لازم برای مواجهه با این موج را ندارند. و ما می‌خواهیم از مستندسازی و رویکردهای شبیه به آن برای دستیابی به توانمندیها راه‌حلی پیدا کنیم. به‌طور طبیعی، فرض

رابطه برقرار می‌کند و رابطه مدیریت با کارکنان نزدیکتر می‌شود. در عمل خود ما نشان داده‌ایم که کار مشارکتی را در شرایط بحرانی می‌توانیم به راحتی انجام دهیم. نمونه این وضعیت پیروزی انقلاب است که افراد بدون اینکه کسی آنها را سازماندهی کند خودشان سازمان به وجود آوردند. و یا در جنگ ایران و عراق که قبل از آن سازمان نیروهای مسلح ما از هم پاشیده بود و افراد با برخورداری تعلق خاطر و وجود رهبری توانستند کاری مشترک انجام دهند.

ما می‌توانیم کار گروهی انجام بدهیم و تنها باید زمینه آن را فراهم و مدیریت را با آن آشنا کنیم، کار مشارکتی موجب کاهش حجم کار مدیر می‌شود. به‌طور کلی، چهار نوع مدیریت داریم:

- ۱) مدیریت آمرانه؛ (۲) مدیریت تفویضی؛ (۳) مدیریت مشاوره‌ای؛ (۴) مدیریت مشارکتی. آخرین نوع مدیریت تنها مدیریتی است که حالت آمرانه ندارد. ما می‌توانیم گروههای کوچکی را تشکیل دهیم، معضله را تعیین کنیم. اولویت‌بندی کنیم و راه کار لازم برای آن را به وجود آوریم تا بتوانیم به مقصد خودمان که افزایش اطلاعات کارکنان و سازمان است برسیم. یکی از راههای

بعدهی ما این است که موضوع مستندسازی می‌تواند چنین راهی برای ما فراهم آورد. ما این موضوع را بدین سبب پی‌می‌گیریم که سرانجام راه‌حلهایی برای بهبود شرایط خاصی که سازمانهای ما در آن قرار گرفته‌اند فراهم کند. پس، به‌طور طبیعی زاویه نگاهمان به بحث نیز زاویه‌نگاهی کنشگر است.

### دکتر قدمی

باید به نکته‌ای توجه کرد: شکافی که در این مورد وجود دارد بسیار بزرگ و دوگانه است. یعنی شکاف در عرصه عملی (کاربردی) و شکاف در عرصه نظری وجود دارد. شکاف در عرصه علمی کوچکتر است، اما بحث ما درباره نظام اداری ایران است که کمتر سخن اثربخشی را درباره آن داریم و بیشتر حضور فیزیکی کارکنان (عدم ارتباط شایسته تولید با عملکرد) مطرح است. الزامی بودن و اجباری بودن این انطباق، به دلیل شرایط موجود دنیا است.

### دکتر خوارزمی

در بحث مستندسازی چند پرسش اساسی مطرح است. چه چیز باید مستند شود؟ چرا باید مستند شود؟ چگونه باید مستند شود؟

نکته اصلی این است که ما

مستندسازی را درباره سازمانهای ایران در شرایطی مطرح می‌کنیم که جهان پیرامون کشورمان در حال زیر و رو شدن است. ما با تحولاتی از جمله پدید آمدن سازمانهای جدید مواجهیم که خود را بر جامعه ما تحمیل می‌کند.

به چند محور تحول سازمانها که به بحث ما مربوط است اشاره می‌کنم:

مهمترین تحول اثرگذار بر سازمانها به حوزه فن‌آوری اطلاعات (IT) مربوط می‌شود. آثار این حوزه از فن‌آوری بر نیروی انسانی بسیار عمیق و گسترده است. نیروی انسانی امروز اصلاً قابل مقایسه با نیروی انسانی عصر ماقبل فن‌آوری اطلاعات (IT) نیست.

این نیروی انسانی از لحاظ بینش، آگاهی، مهارت، خواسته‌ها، انتظارات، قابلیت‌ها، استعدادها و محدودیتها به کلی متحول شده است در دو حوزه اصلی، تحول آن جالب است. اول، نیروی انسانی در سازمانها به سوی تنوع و تکثر روزافزون ارزشها می‌رود. به بیانی دیگر، نظامهای ارزشی کارکنان و افراد ذینفع، در مقایسه با گذشته، بسیار متفاوت است و بیش از هر زمانی به فرهنگ سازمانی‌ای نیازمند است که بتواند این ارزشهای ناهمگن را در چسارچوب هدفها و

استراتژیهای سازمان، همسو کند.

تحول دیگر مربوط به منافع است. ما با افرادی در سازمان سروکار داریم که منافعشان بیش از پیش با یکدیگر متناقض می‌شود، یعنی، در مقایسه با گذشته، منافع افراد بیشتر در تعارض و تضاد باهم و با سازمان قرار می‌گیرد. یکی از دلایل رخدادی که به آن اشاره شد این است که نیروی انسانی بیش از همیشه در معرض فردیت روزافزون قرار دارد. یعنی اینکه هم افراد از فردیت خود آگاهی بیشتری پیدا می‌کنند و نسبت به آن حساستر می‌شوند و هم در سازمان بیشتر در پی تحقق این فردیت هستند. یعنی اینکه انتظار دارند خواسته‌ها و انتظارات آنها در سازمان برآورده شود و استعدادهایشان شکوفا شود. توسعه فردی و تأمین منافع فردی به انگیزه مهمی تبدیل شده است.

این دو تحول، همراه با تحولات دیگر، سازمانها را با چنان وضعیتی مواجه کرده است که دیگر فنونی مانند تحقیق در عملیات (OR) نمی‌تواند پاسخگوی حل مسائلی باشد که بیش از پیش پیچیده شده و نیازمند ابزار و دانش و کسب مهارت در مدیریت پیچیدگی است. بحث یادگیری سازمانی در پاسخ به

چنین وضعیتی مطرح شده است؛ وضعیتی که در آن سازمانها در دو بعد از تحول یکی تحول نیروی انسانی و دیگری تسحول فن‌شناختی به سوی پیچیدگی روزافزون در حرکت‌اند؛ در چنین وضعیتی آنها با مسائلی مواجه می‌شوند که برای آنها راه‌حل از قبل تعیین شده و آسانی وجود ندارد و باید به‌طور مستمر راه‌حلهای جدیدی برای آن خلق کنند. در چنین شرایطی یادگیری به معنی تغییر در رفتار، استعدادی و قابلیت است که اگر در همه افراد و در کل سازمان شکوفا شود می‌تواند به راز بقا و رمز توسعه سازمان در وضعیت پیچیده درونی و شرایط پرتحول محیطی تبدیل شود.

تحول دیگر مربوط است به ماهیت کار. ما داریم به سمت کار از راه دور و رشد اشتغال در محیط دیجیتالی می‌رویم که ماهیت کار را دگرگون کرده است. در چنین شرایطی، بیش از هر زمان دیگر، مهارتهایی لازم است که بتواند نیازهای اقتصاد دیجیتال را در سازمانها برآورده کند. این مهارتها فراتر از مهارتهای ساده و فنی است. ماهیت رقابت، نیز دگرگون شده است. اکنون رقابت بر سر سرعت و نوع یادگیری است، یعنی نرخ و

سرعت یادگیری مزیتی رقابتی از کار درآمده است. آنکس که زودتر از رقیب قاعده جدید بازی در شرایط رقابتی را کشف کند و بر پایه آن قاعده بازی را تغییر دهد، برنده است.

بی سبب نیست که الگوهای جدید مدیریت توسعه بر سرمایه انسانی تأکید دارد. تنها از این طریق است که می توان قابلیت های لازم را پدید آورد. بحث توسعه انسانی به گونه ای که امروز مطرح است، در پاسخ به این ضرورت و الزاماتی است که تحولات محیطی پدیدآورنده آن بوده است.

هدف همه سازمانها، از جمله سازمانهای ایران، باید توانمندسازی فرد و سازمان برای پاسخگویی مناسب به شرایط محیط پرتحول و ایجاد بسترفرهنگی مناسب باشد. پس سه کانون تمرکز وجود دارد: اول اینکه، باید افراد را توانمند سازید. دوم، از این راه سازمانتان توانمند شود. سوم اینکه، برای این کار به فرهنگ سازمانی مناسبی نیازمندید. که بتواند فضا را برای تحقق چنین ضرورتی فراهم آورد.

از همه این سخنان چنین نتیجه می گیریم که چاره ای جز حرکت در جهت دستیابی به قابلیت های سازمان یادگیرنده

برایمان نمی ماند.

یکی از ابزارهای یادگیری سازمانی، مدیریت دانایی است که با مستندسازی رابطه ای مستقیم دارد. مدیریت دانایی بر این اعتقاد است که هر سازمان دو نوع سرمایه، یعنی سرمایه فیزیکی و سرمایه فکری، دارد.

تا به امروز تأکید مدیریت بیشتر بر سرمایه های فیزیکی بوده است سرمایه های فکری خود از دو جزء تشکیل می شود: سرمایه هایی که در مغز افراد سازمان به صورت اطلاعات، دانش، تجربه، استعداد، مهارت و بصیرت نهفته و در سطح سازمان پراکنده است. دیگری سرمایه های فکری که در اطلاعات موجود در سازمان (پرونده ها، اسناد و گزارشهای دستی یا کامپیوتری) انعکاس می یابد. پس داناییهای سازمان در دو عنصر انسان و اطلاعات بازتاب پیدا می کند.

تمرکز مدیریت دانایی در مدیریت و سازماندهی این دو جزء سرمایه است؛ به گونه ای که برای تحقق هدفهای استراتژیک سازمان و قابلیت سازی و توانمندسازی آن، باید، بهره وری این سرمایه ها بیشینه شود.

تأکید دیگر مدیریت دانایی بر این

مستندسازی آن، تسهیل مبادله اطلاعات مربوط به واکنشها و تجربه‌هاست و مبحث فرهنگ سازمانی دقیقاً در همین جاست که اهمیت می‌یابد، زیرا ارزش باید از دانستن به یاد دادن و انتقال دادن تغییر پیدا کند. در شرایط معمولی دانستن منبع قدرت است و صاحبان دانش و تجربه مایل نیستند دانسته‌ها و تجربه‌های خود را به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند. این مهمترین مانع مدیریت دانایی است.

مدیریت دانایی باید بتواند فضای ارتباطی در سازمان ایجاد کند که همه در آن با میل و رغبت هر آنچه را که می‌دانند در اختیار هر آنکس که به آن نیاز دارد قرار دهند. مدیریت دانایی به زیر ساخت پیشرفته فن‌آوری اطلاعات (IT) نیازمند است. به همین دلیل است که مدیریت دانایی با مدیریت اطلاعات به هم می‌پیوندد. هدف نظام اطلاعات مدیریت (MIS) ایجاد زیر ساخت و فن‌آوری اطلاعات (IT) برای تسهیل تصمیم‌گیری مدیران است. اما، مدیریت دانایی از آن فراتر می‌رود و بحث درباره شناسایی، مستندسازی و ارزیابی داناینها و تسهیل فرایند مبادله داناینها را پی می‌گیرد. بدون مدیریت دانایی سازمان یادگیرنده پدید

است که اگر بخواهیم از عهده اداره داناینها و سرمایه‌های فکری سازمان خود برآیم، نخست باید آنها را بشناسیم. پس، مهمترین فعالیت شناسایی مدیریت دانایی، بازساختن سرمایه‌های فکری موجود در درون و برون سازمان است، که کار بسیار دشواری است، زیرا این سرمایه‌ها در محدوده پهنآوری گسترده شده است. در این زمینه مدیریت دانایی می‌تواند کار را با بازساختن دانایبهای استراتژیک شروع کند. برپایه این مدیریت باید بدانیم که دانایبهای استراتژیک سازمان‌کدام است و این دانایبها نزد کیست و چگونه می‌توان آن را در اختیار کسانی که به آن نیاز دارند قرار داد. پس، کار نخست با تهیه نقشه دانایبهای سازمان آغاز می‌شود.

پس باید فضایی در سازمان ایجاد کنیم (فرهنگ سازمانی) که دارندگان دانایبهای استراتژیک، خواه به صورت ملموس یا به صورت تلویحی، دانایبهایشان را ثبت کنند. این ثبت باید به صورت رایانه‌ای یا دستی انجام شود تا بتوان حاصل آن را در اختیار دیگران قرار داد.

پس موضوع مدیریت دانایی، افزون بر بازشناسی دانایبها و دارندگان آنها و

نخواهد آمد. از سوی دیگر، میان مدیریت دانایی و مدیریت توسعه منابع انسانی نیز پیوند برقرار می‌شود.

به هر حال، در پاسخ به این پرسش که چه چیزی باید مستند شود، در مدیریت دانایی مستندسازی فقط به تجربه محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از داناییها را در بر می‌گیرد که شامل اطلاعات، دانش، فرایندها، اندیشه‌ها و غیر آنهاست که هر کدام شیوه مستندسازی خاص خود را دارد.

گفتیم هدف اصلی این است که چرا سازمان باید به سمت یادگیری سازمانی حرکت کند و مدیریت دانایی در این مسیر چه جایگاهی دارد. بحث درباره مستندسازی را باید در چارچوب مدیریت دانایی پی‌گرفت، کل این ابزار باید در خدمت ایجاد تحول در سازمان و قابلیت‌سازی قرار گیرد. مدیریت فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به اشاعه ارزشهای مناسب به صورت ارزشهای حاکم کمک کند. مهمترین ارزش یادگیری است که معنی آن تغییر و بهبود رفتار، توانایی نوکردن، توانایی ایجاد تحول در جهت توسعه و تکامل و بهسازی است.

ارزش دیگر این است برتری یاد دادن به‌سردانستن است و ارزش پس از آن

مربی‌گری است که موضوع بسیار مهمی است، در مدیریت توسعه منابع انسانی. نمی‌توان افرادی را در رأس سازمانی که هدفش تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است قرار داد که از پیشرفت و توسعه کارکنان رنج ببرند. در سازمان یادگیرنده همه در حال توسعه مستمر قابلیت‌های خویش‌اند و مدیر باید از رشد و ترقی زیردستان خود لذت ببرد و همواره مربی آنان باشد.

دکتر احمدی:

در نظام مستندسازی به‌ویژه به موضوع تجارب پرداختیم. زیرا در نخستین گام سرمایه‌گذاری‌هایی که اتفاق افتاده است، هیچ اقدامی را مستندسازی نکرده‌ایم و مروری بر تجربه‌های آن نداشته‌ایم، چه برسد به فکری که در آستانه پدید آمدن است یا وجود دارد و ما می‌خواهیم بر آنها مدیریت بکنیم.

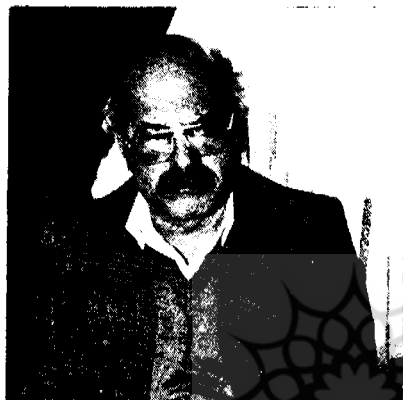
در مثل، ما در پروژه‌های مختلف هزینه‌های زیادی مصرف کرده‌ایم و مدیران وقت زیادی گذرانیده‌اند تا این پروژه‌ها به نتیجه برسند؛ اما فرصت نکرده‌ایم تجربه‌های حاصل از پروژه‌ها را که می‌توان آنها را عمومی و قابل به‌کارگیری در سایر پروژه‌ها دانست مستند کنیم و حتی تجربه‌های خودمان را نیز



نتوانسته‌ایم با توسل به هر شیوه ممکن مستند کنیم یا اینکه حتی به صورت شفاهی منتقل کنیم. تغییر و تحولاتی گسترده‌ای که به وجود آمده است رشته‌ای از ویژگیهای مشترک دارد که اگر بتوانیم آنها را در هر پدیده بازناسیم می‌توانیم کنترل و هدایت آنها را به عهده بگیریم.

#### دکتر قدمی

باید بیش از مستندسازی تجربه‌ها، درباره موضوع اطلاعات و مهمتر از آن انتقال اطلاعات به همه افراد ذینفع برنامه‌ریزی کنیم، زیرا معضل سازمانها به اطلاعات و چگونگی انتقال آن است که منجر به خلاقیت و نوآوری می‌شود. من پیشنهاد می‌کنم که نگوییم مستندسازی تجربه‌های مدیران، بلکه، به صورت عامتر از



مهندس میرسعیدی

وقتی که به عرصه نظریه‌ها وارد می‌شویم درمی‌یابیم که نظریه پردازانمان با اعتقاد به آنچه که در ذهنشان می‌گذرد حتی با همان کارهای کوچکی نیز که می‌خواهد اتفاق بیفتد مخالفت می‌کنند و بدین‌سان شرایطی رخ می‌نماید که نه نظریه خود آنها و نه اندیشه‌ای که قرار است در سازمان یا کشور پیاده شود به مرحله اجرا درمی‌آید.

مستندسازی سازمان هم اکنون در کشور ما اتفاق می‌افتد، بدین‌سان که بیشتر

مستندسازی سازمانی سخن به میان آوریم، چون دیگر زمان آن گذشته است که بر نکته یا موضوعی خاص از یک مبحث فراگیر تأکید کنیم. اگر در سازمان همه چیز و همه کس در حال تکامل باشد، آن سازمان پیشرفت می‌کند. امروزه در دنیا تربیت افراد برای به کارگیری فن‌آوریهای جدید بمراتب عقبتر از خلق این فن‌آوریهاست. در مبحث مدیریت منابع انسانی پارامترها به کلی دگرگون شده است و معضل بزرگی در زمینه

شرکتهای به سمت مدیریت کیفیت می‌روند. از دیدگاه من اگر هر طرح خوبی که در دنیا پیاده می‌شود، در اینجا نیز پیاده شود، برای ما هم که زیاد به طرحهای تازه اعتقاد نداریم درصدی از رشد را به بار می‌آورد. اما در مستندسازی تجربه‌ها هیچ‌گونه پیشرفتی در کشور حاصل نشده، یعنی اینکه هیچ‌کس به رخدادهایی که در جریان پروژه یا کار پیش می‌آید اهمیت نمی‌دهد.

#### دکتر قدمی

سازمانهای یادگیرنده از مدیریت دانایی تفکیک‌پذیر نیست و در عمل ثابت شده است که همه این واژه‌ها با یکدیگر پیوند دارد. اکنون در دنیا نظام مستندسازی برنامه‌ها در پی مستندسازی تجربه‌ها نیست، بلکه مستندسازی تجربه‌ها بخشی از آن است. آنچه در کشور ما اتفاق افتاده است این است که ما به مستندسازی و یا بهتر بگوییم انباشته‌سازی کاغذ بسیار علاقه‌مندیم، اما مدیران ما حتی چند درصد اسناد فراهم آمده را نیز نمی‌خوانند. واقعیت این است که پس از انقلاب برخی از افراد به گونه‌ای خودجوش و با روش آزمون و خطا مدیر شده‌اند؛ مفهوم انتخاب چندان اهمیتی نداشته و اعتقادی هم به بهره‌گیری از تجربه‌های دیگران،

خواه سودمند و خواه بی‌فایده، در کار نبوده است.

#### دکتر خوارزمی

نکته در خور توجه این است که سازمانهای ما چه مسئله‌ای دارند که مستندسازی می‌تواند به حل آن کمک کند. هر سازمان باید نخست مسائل استراتژیک خویش را تعریف کند. باید مورد به مورد درباره این مسئله‌ها بحث و گفتگو شود. مسائل استراتژیک سازمان هوایمایی کشوری با مسائل استراتژیک پتروشیمی تفاوت دارد. اول باید مسئله‌های استراتژیک هر سازمان را تعریف کرد تا بتوان دریافت که یادگیری سازمانی، مستندسازی و مدیریت دانایی چه کمکی می‌تواند به حل آن مسئله‌ها بکند.

نمی‌توان جزءنگر بود. باید قالبی کلی را به‌سان قالب سازمانی مناسب تعریف کرد و اندیشه‌هایی را که از الگوهای مدیریت جهانی حاصل می‌شود متناسب با آن قالب به کار برد. البته، این سخن بدین معنی نیست که چنین قالبی همواره به کار می‌آید.

شاید راه‌حلی مناسب این باشد که دست به تلفیق بزنیم؛ یعنی، از ادبیات یادگیری سازمانی و مدیریت دانایی، که

مستندسازی تجربه‌ها حل کنیم.

در بحثی که در ابتدا مطرح کردیم (یعنی بحث سازمان یادگیرنده)، جایگاه تجربه در سازمان یادگیرنده نیز مطرح می‌شود. اگر توجه کنیم می‌بینیم در مدل‌واره‌ای که اکنون از لحاظ نظری شکل گرفته است، تجربه جایگاهی والا دارد.

می‌دانیم که در نوشتارهای مدیریتی در سطح کشور و جهان مطالب بسیاری درباره این موضوع نداریم و در سطح کشور این موضوع تازگی دارد.

#### دکتر خوارزمی

در ادامه بحث ارزشها لازم است به ارزشهای دیگری نیز اشاره کنیم که از جمله آنها می‌توان به نوشتن، کمک به دیگران، آموزش زبردستان، انتقال اندیشه‌ها و تجربه‌ها، یادگیری از دیگران، یادگیری جمعی (با هم آموختن و از هم آموختن) و جستجوگری حاکمیت اشاره کرد. این ارزشها به راه‌اندازی فعالیت مدیریت دانایی کمک می‌کند و شاید هم پیش شرط فرهنگی آن باشد.

مدیریت دانایی به سلسله‌ای از ابزار نیازمند است که مهمترین آنها فن‌آوری اطلاعات (IT) است.

فن‌آوری اطلاعات تلفیقی از فن‌آوریهای مختلف است که محورهای

شاید اکنون دو حوزه برخوردار از بیشترین مفاهیم کاربردی و مفید برای سازمانهای ما باشد، اندیشه‌ها و مفاهیم و ابزار مناسب را استخراج کنیم و سپس در جهت طراحی و استقرار نظامهای متناسب با آنها گام برداریم. این کار را نیز افرادی باید انجام دهند که شایستگیهای مناسب را برای راه‌اندازی این فعالیتها داشته باشند. در بحث مستندسازی، یادگیری از تجربه، ثبت تجربه‌ها و انتشار داناییها همه معنی‌دار است.

ما در کشورمان هم ضعف فرهنگ نوشتن داریم و هم از ضعف فرهنگی خواندن رنج می‌بریم.

#### دکتر الهی

ما باید در قالب یک مدل‌واره کلی بحث مستندسازی تجربه‌ها را مطرح کنیم، چون در هر زمان ما مدل‌واره‌ای داشته‌ایم و اکنون نیز مدل‌واره‌ای جدید در کشورمان شکل می‌گیرد، اما هنوز عنوانی برای آن انتخاب نشده است. یکی از عناوینی که در این مورد به کار می‌رود سازمان یادگیرنده است ما بحث مستندسازی را در پیش‌رو داریم و درباره این مدل‌واره بحث می‌کنیم و به هیچ‌رو در پی آن نیستیم که همه معضله‌های نظری و عملی کشورمان را از طریق

و مدیریتی نیاز دارد که لازم است و ویژگیهای خاصی داشته باشد.

اگر مستندسازی در این چارچوب پیش برود، به هدف توانمندسازی افراد و سازمانها و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب نزدیک می‌شود. سازمانهای ما باید این هدف را پس بگیرند و مستندسازی نیز باید در چارچوب بحث سازمان یادگیرنده و مدیریت دانایی در خدمت این هدف قرار گیرد.



دکتر احمدی:

ما اگر بتوانیم این واقعیت را بپذیریم که مستندسازی یک ابزار اساسی در انتقال اطلاعات، دانش، مهارتها و تجربه‌هاست و قبل از آن ایجاد یک نظام مناسب برای مستندسازی ضرورت دارد و اگر بدانیم که چه زیربنایی باید برای نظامی که در سازمانها می‌خواهد به وجود بیاید وجود داشته باشد و از فرهنگ خاصی که بر آن

فن‌شناختی متفاوتی دارد، از جمله شبکه جهانی اطلاع‌رسانی و ارتباطات به هم پیوسته، فن‌آوری پردازش، فن‌آوری ثبت و ذخیره‌سازی سیستمهای هوش مصنوعی، سیستم خبره، تصور ماشینی، واقعیت‌ساختگی و واقعیت مجازی نام برد که همه اینها اجزاء فن‌آوری اطلاعات را تشکیل می‌دهند.

سپس به تلفیق فن‌آوری اطلاعات با فن‌آوری زیستی که از دل آن رایانه دی. ان. ا. بیرون می‌آید. اینها مرحله عالیتری از ابزار مدیریت دانایی را تشکیل می‌دهد. در حوزه تصمیم‌گیری، اکنون سیستمهای خبره به کار می‌رود. به هر حال، از یک سو به دگرگونی زیرساخت مدیریت اطلاعات و از سوی دیگر به ایجاد تحول در سیستمهای مدیریت منابع انسانی، مانند ارزشیابی کارکنان و ارزشیابی عملکرد و نظام پاداشدهی نیازمندیم. شیوه رهبری مدیریت عالی نیز بسیار مهم است. مدیریت دانایی و مدیریت یادگیری باید به صورت نوعی فلسفه و مدل ذهنی حاکم اشاعه یابد؛ اگر مدیریت عالی به آن اعتقاد نداشته باشد و خودش فعالیتهای مربوط به آن را رهبری نکند به کارگیری آن بیپایه است. برای راه‌اندازی این فعالیتهای سازمان به همه اینها و همه اینها به مدیر

ارزیابی عملکرد سازمانی مربوط به آن؛  
 ۳. تعریف نظام یادگیری مستمر (که منظور سازمان یادگیرنده است)، توانمندسازی کارکنان و رابطه آن با نظام پرداخت و پاداش؛  
 ۴. فراهم آوردن ابزار مستندسازی، به ویژه استفاده از نظامهای پیشرفته فن آوری با دو ویژگی دسترس پذیری و الزامی بودن؛  
 ۵. ایجاد تواناییهای لازم برای احصای اطلاعات سودمند و اطلاعات غیر لازم و حرکت به طرف مستندسازی و انتقال اطلاعات سودمند؛  
 ۶. پیش بینی ساختار مستندسازی کارساز در نظام اداری کشور؛  
 ۷. به کارگیری صحیح این نظام برای برنامه ریزی آینده نظام اداری کشور.  
 دکتر خوارزمی  
 ما وارد بحث عمیقی درباره ایران نشدیم و نمی توانیم به جمع بندی درباره ایران بپردازیم. مسئله ایران کاملاً متفاوت است. ما فقط توانستیم موضوع بحث را مطرح کنیم و چارچوبی مفهومی برای بحث را تا اندازه ای ارائه دهیم. ما فقط بحث را شروع کردیم و لازم است که این موضوع را از ابعاد مختلف و با توجه به سازمانها و موضوعها مورد بررسی

تأکید شد آگاه باشیم می توانیم به یکی از راهکارهای قابل اجرا، در مقایسه با تحولات و پیشرفتهای کشورهای صنعتی پیشرفته دست یابیم.  
 ما باید یکباره خودمان را به گونه ای همانند آن کشورها متحول کنیم، یا اینکه گامهایی هر چند کوچک را در این راستا بازنشاسیم.  
 زمینه ها و ابزارهایی که این نظام به آنها نیاز دارد نیز، باید مورد تأکید قرار گیرد.  
 سخن دیگر این است که آیا به چنین سیستمی نیاز داریم یا نیازی به آن نداریم و یا اینکه به طور کلی باید دیدگاه خودمان را از بحث مستندسازی تجربه ها دریابیم و به سراغ مدیریت دانایی برویم.  
 من فکر می کنم، اگر ما این بحث را به عنوان یک ابزار کاربردی در نظر بگیریم، از آن راه حلی برای ما پدید خواهد آمد.  
 دکتر قدمی  
 در مقام جمع بندی می توان چارچوب اولیه ای را در ۷ مرحله برای تدوین بحث پیشنهاد کرد:  
 ۱. بحث فرهنگ سازی، به ویژه برای پذیرش مفاهیم جدید مدیریت، پذیرش مدیران و پذیرش مستندسازی؛  
 ۲. تعریف نظام شایسته سالاری و

بیشتری قرار دهیم.

### دکتر الهی

در مقام جمعبندی می‌توان جایگاه خاص مستندسازی را در یادگیری سازمانی در مد نظر قرار داد و تجربه را به‌سان جوهره یادگیری سازمانی در نظر گرفت.

وقتی که بحث ایزو ISO به پیش کشیده می‌شود می‌گویند هر کاری را که انجام می‌دهید بیان کنید و هر چیزی را که بیان می‌کنید، بنویسید. می‌بینیم که در موضوع ISO نیز مستندسازی تجربه‌ها نقش محوری دارد.

رابرت پروکینز، مقاله‌ای به نام «قدرت آموختن از شکست‌های بارآور» دارد که در آنجا تجربه را به‌سان جوهره یادگیری سازمانی مطرح کرده است.

### دکتر خوارزمی

می‌توان گفت که جوهره یادگیری سازمانی، نه تجربه بلکه، بهبود مستمر است. و تجربه می‌تواند ابزار پیشبرد یا مانع آن باشد.

### دکتر قدمی

واقعیت این است که ما باید کمی از این حد فراتر برویم ما در سازمان‌های جدید آدم‌ها را باید ترغیب کنیم که خلق کنند و برای خلق کردن ابزارهایی لازم است که یکی از آنها تجربه است و همان‌طور که در

بحث نابودی خلاق گفته شد، بسیاری از این تجربه‌ها ناسودمند است.

مستندسازی تجربه‌ها در دهه ۱۹۷۰ همین‌طور بوده است که شما گفتید، یعنی جوهره هر کار این بوده است که هر آنچه را که از گذشته وجود داشته به آینده منتقل کنید؛ و امکان تداوم مدیریت براساس تجربه‌های گذشته را فراهم کنید. در دنیای امروز در شرایطی که حتی خود انسان نمی‌داند به کجا خواهد رفت تجربه‌های زمانهای گذشته کارسازی کمی برای طراحی آینده دارد. یافتن راهکارها و تکامل هر چه بیشتر افراد سازمانی از طریق فراگیری مستمر و مواجهه همزمان آنها با مسائل و معضله‌ها و طراحی حرکت آینده انجام می‌پذیرد.

### دکتر خوارزمی

ما به سمتی می‌رویم که یادگیری به‌سان ضرورتی مؤثر در تحول شکل می‌گیرد. هم اکنون یادگیری نیاز سازمان‌های ما نیست؛ هنوز یادگیری به ضرورتی مؤثر تبدیل نشده است و سازمان‌های ما کم‌کم دارند به سمتی می‌روند که این فشار برای یادگیری و تبدیل یادگیری به مزیت رقابتی را احساس می‌کنند و ما باید ببینیم برای تسهیل این مسیر چه می‌توان کرد و مستندسازی تجربه‌ها در این راه به چه

معنی است. من این چارچوب را برای بحث در جلسه‌ای دیگر پیشنهاد می‌کنم.

دکتر الهی

در ادامه جمع‌بندی می‌توان گفت که یکی از کاربردهای دیگر مستندسازی الگوبرداری از بهترینهاست.

چون اگر ما مستندسازی نکنیم، نه خودمان می‌توانیم از تجربه‌های خویش استفاده کنیم و نه می‌توانیم تجربه دیگران را به کارگیریم. پس باید مستندسازی وجود داشته باشد تا بتوانیم از بهترین تجربه‌ها الگوبرداری کنیم.

فرایند مستندسازی تجربه‌ها در صنایع مختلف متفاوت است؛ لذا، چارچوبی همگانی لازم است که بتوان مستندسازی تجربه‌ها را در آن چارچوب انجام داد. فرایند مدیریت استراتژیک چارچوب مناسبی برای این اقدام است، زیرا هم فرصتها و تهدیدهای محیطی، هم نقاط قوت سازمانی و هم مأموریتها، استراتژیها و هدفها را در نظر می‌گیرد؛ و هم برنامه‌های عملیاتی تا پایینترین سطح را منظور می‌دارد.

پیشنهاد من این است که «مستندسازی را در قالب فرایند مدیریت استراتژیک» انجام دهیم، زیرا در این قالب است که کل ملزومات مستندسازی را

می‌توان یافت.

اگر بخواهیم در فرایند مدیریت استراتژیک، مستندسازی را اعمال کنیم، نیاز به سه بعد در پی آمده داریم:

۱. ساختار پشتیبان مستندسازی؛

۲. فرهنگ پشتیبان مستندسازی؛

۳. کارکنان درگیر در مستندسازی که توان مستندسازی را داشته باشند.

هر کدام از این ابعاد، مؤلفه‌هایی دارد.

به‌عنوان نمونه، یکی از مؤلفه‌های بعد

ساختار پشتیبان مستندسازی، حق امتیاز مستندسازی است. یکی از موارد عینی در

جامعه ما این است که حق امتیاز

مستندسازی را باید رعایت کنیم. یکی از

مسوارد دیگر این است که ساختاری

تشکیلاتی را در نظر بگیریم که در خود

نظام تحول اداری وجود داشته و در همه

دستگاههای اجرایی پراکنده شده باشد.

باید ساختار لازم برای مستندسازی را در

قالب گروهها و تیمهای مستندسازی و

فراتر از آن، در قالب کمیته‌های راهبری

مستندسازی پدید آوریم و سرانجام در

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و

نیز در خود نظام تحول اداری بخشی

تحت عنوان مستندسازی ایجاد کنیم.

یکی از مؤلفه‌های دیگر در بعد ساختار

پشتیبان مستندسازی، فن‌آوری اطلاعات

(IT) است. استفاده از فن آوری اطلاعات یکی از ابزارهای مستندسازی جامع و پویاست. ما برای اینکه بتوانیم تجربه‌هایی را که وجود دارد مستند کنیم، خود نظامهای اطلاعاتی و فراتر از آن فن آوری اطلاعات را، به سان یکی از ابزارهای انتقال تجربه‌های موجود، مستند می‌کنیم. نظامهای اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات نیز، خود ابزاری برای مستندسازی است. یکی از نمونه‌هایی که بیان می‌کند چگونه می‌توانیم از فن آوری اطلاعات برای مستندسازی استفاده کنیم این است که در سازمانها، افراد خبره‌ای وجود دارند که بعد از مدتی بازنشسته می‌شوند و پس از مدتی تجربه‌هایشان را به هنگام مرگ با خود می‌برند. یکی از فن‌آوریهای اطلاعاتی مستندسازی تجربه‌ها، سیستم خبره است که دانش را از متخصصین خبره می‌گیرد و در سیستمی

ذخیره می‌کند؛ و آن سیستم سپس می‌تواند تواناییها و داناییهای فرد را وارد ماشین کند. موردی فراتر از این، استفاده از سیستمهای هوشمند اطلاعاتی مدیریت است که هم اکنون با استفاده از منطق فازی و شبکه‌های عصبی می‌توانیم سیستمهای اطلاعاتی خودمان را هوشمند کنیم.

در مجموع، برای جمع‌بندی موانع و معضله‌های موجود فراروی نظام مستندسازی، می‌توانیم آنها را در چارچوب همان سه بعد، یعنی موانع ساختاری، موانع فرهنگی و موانع موجود در مهارت و توانمندی کارکنان، دسته‌بندی کنیم.

اگر جمع‌بندی آغازی را بپذیریم، می‌توانیم به راهکارها و پیشنهادهایی برای استقرار نظام مستندسازی در قالب فرایند مدیریت استراتژیک دسترسی پیدا کنیم. □