

مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک

نوشتار دکتر شعبان الهی

رئیس هیئت مدیره

چکیده

تجربه جوهر یادگیری سازمانی است و از مولفینها و شکستها حاصل می‌شود. به منظور کمک به بانکداری سازمانی شکل برداری از بهترینها، ارائه الگوهای مدیریت پیوسته و جلوگیری از اتلاف زمان و منابع، آرزو است تا ما حفظ و انتقال تجربه از منابع و فواید آن بهره‌گیری شود. در این مقاله، ابتدا به ضرورت و اهمیت مستندسازی و انتقال تجربیات اشاره شده است؛ پس از آن با تأکید بر اینکه تجربیات ما بر فرآیند نظام ارتباطی مؤثر قابل انتقال است به روشهای گوناگون ثبت و انتقال تجربیات پرمایه شده است و سپس نظام مستندسازی تجربیات در چارچوب سیستم 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. دو پایان، امکان‌های خاصی برای ایجاد زیربنای فناوری ساختاری و فرهنگی نظام مستندسازی تجربیات ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

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

استفاده از روش‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات در سازمانها، فرآیندهای مدیریتی و عملیاتی را متحول کرده است. با توجه به اینکه سازمانها سازمانها خود را با این تغییرات تطبیق می‌دهند و از تجربیات حاصل از این تحولات بهره‌مند می‌شوند. این خواسته‌ها در (سرورسما، ۱۳۹۵، ص ۲۸) به عنوان

مقدمه

تحولات سریع و پیچیده امروز و گران‌قیمت‌های.

اطلاعات، و تجربیات خود می‌پردازند (جانو، ۱۹۹۵، ص ۲۵). 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، تشویک مساعی و تشکیل بعیرت واحد، و نظام‌بندی، ایجاد و گسترش باید 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 این رو، مستندسازی تجربیات و انتقال آن در یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده نقش اساس دارد.

تجربه جوهره یادگیری سازمانی

بررگترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات در یادگیری از تجربیات است. انسان می‌تواند از تجربیات خود و دیگران یاد گیرد. یادگیری ساده با تک حلقه‌ای در مواردی است که کارکنان از تجربیات اعمال فیزی سازمان خود و دیگر سازمانها برای بهبود عمل معینی استفاده می‌کنند این نوع یادگیری، فرآیندی بار خور از عمل به نتیجه و از نتایج تجربیات به عمل بعدی بدون تدریج در الگوی ذهنی برکنیافته عمل است.

عادت کند، و با ایجاد سببها و ساختارهای مطلوب نه تنها در مقابل تغییر مقاومت نکنند، بلکه با استقبال آن نیز بپردازند (جرمان سن، ۱۹۹۷).

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

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

از سوی دیگر، آندیشندان امروز به این نتیجه رسیده‌اند که از این پس هر فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را مالک شخصی خود بداند، و به عنوان سرفلسی و سرمایه سر نه 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،

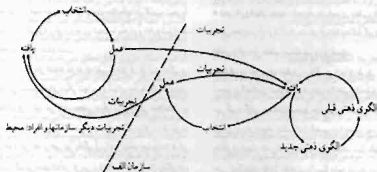


شماره ۱۵، یادگیری ساده یا تک حلقه‌ای

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

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

یادگیری پیچیده، یا دو حلقه‌ای مستقیم حلقه‌ای باز و دیگری است. این نوع یادگیری هنگامی است که کارکنان با تجربیات حاصل از نتایج اعمال قبلی سازمان خود و دیگر سازمانها تجربه فرایند در الگوی ذهنی و فرضیات اساسی برانگیزاننده اعمال شوند. این فرایند می‌تواند موجب اصلاح



شماره شمار ۲۵، یادگیری پیچیده یا دو حلقه‌ای

Source: Ralph Stacy, 1996, P. 48-64.

سازمانهای یادگیرنده است (لایت، ۱۹۹۵).

● یادگیری سازمانی به معنای بهبود فعالیتها از طریق درک و دانش بهتر است (مارتن، ۱۹۹۵).

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

● یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، دانش و الگوهای ذهنی^(۸) تحقق می‌یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد (آر جویس، ۱۹۹۷).

لکن مهم در این تجربیات آن است که آینده‌ها و تجربیات جدید برای ایجاد یادگیری ضرورت است (گارون، ۱۹۹۳، ص ۸۱). اولین قدم در ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد محیط مهیا برای یادگیری و کسب تجربه است. قدم دوم، برقراری مرزها و تشویق به تبادل ایده‌ها و تجربیات بین افراد و گروهها و سازمانهاست (لوناکا، ۱۹۹۱). زیرا این مرزها مانع جریان اطلاعات و تجربیات هستند و افراد و گروهها را از

الگوهای ذهنی و چارچوب‌های مجدد آن مشکل یا فرست، قبل از اصلاح عمل، شود. در این صورت، یک حلقه‌ی دو تایی وجود دارد که در آن نه تنها اعمال، بلکه الگوهایی که اعمال را برمی‌انگیزد اصلاح می‌شود.

مهمترین وجه تمایز استباهای باغوش با دیگران در این است که آنها می‌آموزند که چگونه یادروزند (یادگیری دو حلقه‌ای)^(۹) در یادگیری هوشمندانه دو حلقه‌ای، بر خلاف یادگیری تک حلقه‌ای^(۱۰)، اسبابها قادرند در مفاهیم و الگوهای ذهنی و چهارها یاد و نیایدهای فرهنگی و ارزشی، خود تجدید نظر کنند.

در یادگیری دو حلقه‌ای با استفاده از تجربیات، علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نتایج حاصل از قبل تعیین شده، خود چهارها نیز در حلقه دیگری بازنگری می‌شوند (مورگان، ۱۹۹۵، ص ۸۸). بدین ترتیب، بهره‌گیری از تجربیات موجب هوشمندی بیشتر سازمان می‌شود. با صیانت به این مطلب که تجربه بزرگترین استاندارد است.

ب) نیکه اطلاعات واقعی به جای مفروضات فغنی، به عنوان پیشروانه‌های برای تصمیم‌گیری، که همان معیشت بر معیاش واقعیت است.

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

• **تجزیه 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.

• **بهدگیری تجربیات دیگران** - یادگیری تنها از طریق تجربه و تحلیل و انعکاس تجربیات فردی یا خود تحلیل انجام نمی‌گیرد. گاهی مشاهده محیط خارج فرقه افراد و مؤسسات بیرونی (برای ایجاد چشم انداز آهسته‌آهسته جدید بهترین ابزار یادگیری است. مدیران رویت‌نگر می‌توانند، سازمانهایی که حتی فعالیتهای کاملاً متفاوت با سازمانها دارند، می‌توانند منبعی برای شکوفایی ایده‌ها و تسهیل کننده تعامری خلق باشند.

• **یادگیری از تجربیات گذشته** - سازمانها از بررسی موفقیتها و شکستهای خود و ارزیابی منظم آنها در سهامی می‌گیرند که باید آن را افزایش و انتخاب کارکنان خود قرار دهند کسانی که قادر به یادآوری تجربیات گذشته هستند، بار دیگر با همان مشکلات مواجه خواهند شد. متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی‌تفاوت و حتی مخالف می‌باشند. در حالی که می‌تواند 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 عبارتی ساده خطاها می‌گذشت، بزرگترین آموزگار است.

• **انتقال دانش و تجربیات گذشته** - 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 می‌گذارد. لذا اینکه صرفاً در دست مدیران

ترا و افراز می‌دهند، نودین استراتژیهای معلود و دیدگاههای بست که ناشی از تجربیات تکامل نیافته افراد است. مدیران سازمانهای بزرگ را دچار خطا کرده، سازمانهای آنها را به نابودی کشانده یا در سرانجسی نابودی قرار داده است (کسلر، ۱۹۹۸). لذا اصلی‌ترین دلیل انحصار سازمانها، ناموفق بودن افراد، گروهها، مدیران و در نهایت سازمانها در کسب تجربه مفید (یادگیری) برای روبه رو شدن با بحران و اغازة 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 می‌کنند 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 فراپندی است که طی زمان و در ارتباط با کسب دانش و بهبود عملکرد حاصل از تجربه ایجاد می‌شود.

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

با توجه به اهمیت تجربه نگاری در این سهال‌ها، به شرح آنها می‌پردازیم.

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

الف) در این مرحله نیکه بر روش علمی برای شناخت مسائل به جای حدس و گمان است. مهمک این فعالیت را از ضربت چرخه طرح، آزمایش، بررسی، و اجرا مطرح می‌سازد. عدهای دیگر آن را هنوز ایجاد و آزمون فرضیهات شمیر کرده‌اند.

کوتاه‌گون در این راستا به دستگه‌های سجری تحقق و توسعه محسوب می‌شوند.

این سازمانها در قالب طرحها و فعالیت‌های عمرانی و جاری در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی گام بر می‌دارند. تاکنون چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور تهیه و اجرا شده است. در این برنامه‌ها هر یک از مستشاری برنامه‌ها در هنگام تنظیم برنامه اجرا می‌شد البته آن هم به شکل دقیق و کامل تحقق نمی‌یافت. اما در مرحله اجرا و تجربیاتی که مدیران در حین اجرا کسب می‌کردند و مراحل پس از آن افشامی جفتی و رسمی انجام نگرفته است. (میرسیدی، ۱۳۷۷). پس از انقلاب اسلامی نیز مستشاری تجربیات بالاخص در پایان برنامه پنج ساله اول و دوم صورت توجه برخی از مسئولان بود، اما به دلیل نبودن مکانیسم و دستور کار روشن و مناسب، هیچگاه اقدام مشخص و نتیجه مندوسی از سوی تجربیات و اطلاعات ارزشمند و در حین حال برانگیزنده برنامه اول و دوم به دست نیامد. تجربیات حاصل از طرحها، پروژه‌ها، و فعالیتها در برنامه پنج ساله اول و دوم که حاصل مشاهده هر اثر - ساعت کار و تلاش فکری بود - پایه قرار آموزش سپرده شد یا عمیقاً یا رافضی مدیران و مسئولان آنها به موازات دیگر، بی‌آنکه اثری در آن سازمان به جای گذارد محرز شد.

مستشاری تجربیات مدیران در صورت تحقق و به شرط ایجاد زمینه‌های مناسب قلندر است سازمان و مدیریت را در تحقق اهداف خود کمک کند. سواد می‌که می‌تواند به عنوان نوایند نظام مستشاری اشاره کرده شرح زیر است:

- ایجاد هم‌افزایی (سینرژی) سازمانی به دلیل بهره‌برداری سایرین از تجربیات حاصل؛
- افزایش ضریب عمل، بازنگری، و انتشار تجربیات با یادگیری سازمانی با مستشاری تجربیات به عنوان بهره‌ر، یادگیری سازمان‌آشاور و پرکیتز، من است؛
- افزایش مجموعه تجربیات و یادگیری از تجربیات دیگران؛
- ایجاد احساس و چشم‌انداز مشترک به دلیل مستشاری و

خاص قرار گیرند. مکانیسم‌های کوتاه‌گون برای تشویق این فرایند عبارت‌اند از: گزارش‌های کنش، شفاه، تصویری، ملاقات‌های محلی، و برنامه‌های آموزشی و پرورشی. هر یک از این مکانیسمها نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند. در اینجا می‌توان به اهمیت مستشاری تجربیات در گزارش‌های کنش، شفاه، تصویری و - بی‌بره

منابع تجربه: شکستها، موفقیتها

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

لازم است یادآوری شود که بعضی از موفقیت‌های کوتاه مدت غیر مؤثر می‌تواند منجر به شکستهای برون‌گر شود و بعضی از شکستها ممکن است به موفقیت‌های بزرگی بینجامد. این خصوصیات نشان می‌دهد که سازمانها باید اهمیت یادگیری و ارزیابی مداوم مفروضات اساسی خود را که عمیقاً مانع یادگیری است تشخیص دهند. به طور کلی سازمان‌هایی که به تحقیق و یادگیری مستمر توجه می‌کنند در مقایسه با سازمان‌هایی که بر روشهای سنتی متکی در شغلند، دارای تربیت رفایش هستند (شاو و پرکیتز، ص ۸).

ضرورت و اهمیت حفظ و انتقال تجربیات

تحقق توسعه و رشد مسافت همه جنبه و همه‌زمان در جمهوری اسلامی ایران مستلزم تهیه برنامه‌های استراتژیک (جامع، کلان، و بلندمدت) است تا بتوان از طریق فرایند بهره‌برداری بهینه از امکانات و فرصتها و اجتناب از ضعفها و تهدیدات درون سازمانی و محیطی به سمت آرمانها و رسالت‌های این جامعه گام‌هایی مناسب، بلند، و اساسی برداشت. وزارتخانه‌ها، سازمانها، شرکتها، و مؤسسات

زیر، ۱۹۹۱، ص ۳۵). بدین ترتیب، سیستم الگوسازی به ارزشی و اندازه گیری عملکرد کمک می‌کند و علاوه بر این، با الگوسازی مجموعه‌ای از شاخصهای عملکرد حداکثر می‌شوند و هزینه و زمان کاهش می‌یابد (لیورر و همکاران، ۱۹۹۵، بلوچر و همکاران، ۱۹۹۱، 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 الگو برداری کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

روشهای گوناگون ثبت و انتقال تجربیات

بسیاری جمع آوری اطلاعات و آشنایی با آخرین تجربیات و دستاوردهای علمی و تحقیقاتی و اجرایی روشها و ابزار گوناگونی وجود دارد که در اینجا 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 برده و با سرعتی قابل ارتباطات به تبادل اطلاعات و تجربیات پرداخت.

در عصر اطلاعات، ایجاد اطلاعاتی زمینه‌های اولیه ایجاد عصر حکمت را فراهم کرده است و در کشورهای پیشرفته صنعتی، صنایعهای 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 عبارتند از:

- ۱- دو سویه بودن ارتباطات (زیرا تلویزیون و ماهواره به تدوین 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- قابلیت پذیری (امکان تبدیل پیام از حالت دیگر و با ارزشی به زبان دیگر و...).

انتقال تجربیات (تالپسون، ۱۹۹۶، ص ۸۹):

- تسهیل گردش اطلاعات و تجربیات به دلیل مستند شدن آنها.
- به وجود آمدن فضای مناسب مبادله تجربیات و اندیشه‌ها از طریق شبکه‌های یادگیرنده (مانی، ۱۹۹۵، ص ۱۶۹).
- افزایش میزان تعهد و تعلق به سازمان.
- ایجاد و گسترش پیشنی، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان (جوهان سن، ۱۹۹۷).
- ایجاد تحول سازمانی از طریق انتقال تجربه تجربیات.
- افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی و اثر بخشی و اجرای آنها.
- گسترش توجه به مشتری (از باب وجود) که عامل ایجاد ایضا و توسعه سازمان است (دستون، ۱۹۹۲).
- شنای طرح موضوعها و مسائل آینده.
- کسب نظریات جدید از طریق تجربیات تکراری، زیرا در زمانهای مختلف و توسط افراد گوناگون تجربه و آشنات شده است. نیلور با مستندسازی تجربیات حرفه‌ای، مکتب مدیریت علمی را بیان گذاشت.

مستندسازی تجربیات زمینه‌ساز الگو برداری از بهترینها

مستندسازی تجربیات عامل اساسی حفظ دستاوردها و یکی از منابع اساسی توسعه، انتقال دانش، تجربه و یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. مستندسازی جهات بخشیدن به تجربیات است که در صورت ثبت شدن، 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 بهینه‌ای وسیع بهره‌مندی شود (داوری، ۱۳۷۸).

در صورتی سازمان در زمینه‌ای الگو می‌شود که بتواند پیچیدگی محیطی را مدیریت کند و در آن زمینه بهترین عملکردی باشد (اسپیچو و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۱۱۲۳).

می‌دهد همانند فردی خبره به حل مسائل کمک کند (سنگاپور، ۱۹۹۸، ص ۳۶۸-۳۷۷ و نسورین، ۱۹۹۶، ص ۵۶۹-۵۱۶). سیستم‌های خبره در زمینه مشاوره و تصمیم‌گیری در مدیریت بازرگانی، اقتصاد، عیب‌یابی، تشخیص پزشکی و... کاربردهای موفق 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 کش به خوبی از عهده برخورد با مسائل کیفی (که عموماً برنامه‌های معمول رایانه‌ای از آن عاجزند) بر می‌آید، و با به‌کارگیری شبکه‌های عصبی مصنوعی و منطق فازی کاربری آنها افزایش پیدا کرده است (الهی و آفر، 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 تعادلی 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 با برگزاری سمینارها و جلسات سخنرانی.

۳- شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی که در زمینه مباحث سازمان و مدیریت تشکیل می‌شود یا برگزاری نمایشگاه‌های تحول اداری 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 نظام اداری و درخواست از

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

۱۰- جهان‌گرایی، تکنولوژی‌های اطلاعاتی حتی بر خلاف خواست دولتها، مردم و مقررات کشورها به راحتی می‌تواند اطلاعات و تجربیات را در اختیار افراد متقاضی در سراسر جهان قرار دهد.

۱۱- حضور همه جانبه و در دسترس همگان قرار گرفتن اطلاعات و فناوری‌های مربوط (رضاییان، 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 انجماد 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 (۱۶۷) که عمدتاً به ایجاد، جمع‌آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات مشغول‌اند، بخش صنعت (۱۳۰) در زمینه تهیه محصولات و بخش کشاورزی (۱۲۰) و مانعاً به روند تعداد همدسی فعالیت‌های بخش خدمات (فعالیت‌های فکری از طریق کارشناسان دانشی^(۱) لازم است به ایجاد ثبت (مستدسازی)، و انتقال و تحلیل تجربیات توجه زیادی بشود.

سیستم خبره ابزار مستدسازی تجربیات خبرگان

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

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

اطلاعات و علاقه‌مند به آن نوع تجربیات قرار گیرند و بدین وسیله موزه‌های اطلاعاتی بر داشته خواهد شد و متعجبانه تکمیل 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 بر داشته شود؛ و بدین ترتیب ایجاد پایگاه و شرایط ساختاری و فزاینده‌ی مناسب جهت از سال یا دو باتم اطلاعات و تجربیات ضرورت دارد.

وظیفه 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 دلتایی^(۱۱) قدم گذارند. ویژگی‌های عصر اطلاعات و دلتایی، توجه به دانش، کسب تجربیات جدید، کسب بصیرت از تجربیات، و انتقال تجربیات به سایر اعضای سازمان است. در این عصر کارشناسان دلتایی توجه زیادی به ایجاد فکر و انتقال آن و تجدیدنظر در آنها می‌کنند (کاورلی، ۱۹۹۶، ص ۵۲).

به عنوان مثال الحسن مدیرت پروژه امریکا (PMI) در سال ۱۹۹۹ با هدف جمع آوری سوابق و تجربیات مسطح‌های مختلف مدیریتی تأسیس شده است که طی سیمبتری در سال ۱۹۷۶ در مونترآله ایفده مستندسازی تجربیات در قالب استاندارد را مطرح کرد و سرآغازی برای تسهیل مدیریت پروژه شد. مدیریت پروژه، به عنوان مسرفه، امکان‌ت با مستندسازی و حفظ و انتقال تجربیات حاصل از پروژه‌ها را تسهیل کرده است (داتکن، ۱۳۷۷، ص ۸). بنا بر این مقدمه، مطالعه مستندسازی تجربیات در کشورهای صنعتی روشن سرشود و لازم است بر عرصه از اعتباری آن در این قسمت تشریح شود.

صاحب‌نظران جهت مشارکت در ارائه تجربیات:

- ۵- دعوت از صاحب نظران جهت ارائه افکار و الگوها و تجربه‌های خود که در سرنسل زیر قابل اجراست.
- الف- ایجاد بانک اطلاعاتی جهت شناسایی افراد صاحب نظر و با تجربه؛
- ب- دعوت از صاحب‌نظران جهت حل مسائل و معضلات با توجه به زمینه‌های تجربی و علمی آنان؛
- ج- استقرار جهت تکمیل بانک اطلاعاتی و حل معضلات؛
- د- تهیه پروتوره، اعلامیه، جزوه، نشریه، کتاب و...؛
- ۷- برقراری ارتباط با سازمانهای تحقیقاتی و آموزش سازمان و مدیریت جهت مبادله اطلاعات و تجربیات؛
- ۸- تهیه صورت مسائلی سازمانی و مدیریتی و ارسال به مراکز مختلف جهت اتمعه قرار داد و شروع به تحقیق؛
- ۹- دریافت اطلاعات از کتابها، مجلات، نوارهای کاست و پدئو، دیسک و سن دی (CD)های رایجی؛
- عضویت در شبکه‌های اطلاع رسانی داخلی و خارجی؛ برای مثال:
 - عضویت در شبکه اکسپر 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 فعالیتها، 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 در گونه تجربه، اشتراء، اطلاعات و... از طریق انعطاف شبکه است. این کار منجر به دسترس سایر افراد علاقه‌مند و گسترش اطلاعات، تجربیات و دانش جهانی می‌شود و مستأ نوعی یادگیری برای افراد به ارشدان می‌آورد و آنان را به شهرت می‌رساند.

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

پژوهش و ارائه گزارش در قالب مقالات و کتابها و به مستندسازی تجربیات خود اقدام می‌کند و آنها را از طریق نشریات و شبکه‌های اطلاع رسانی داخلی و جهانی در اختیار سایر افراد می‌گذراند (سپهردهلو، ۱۹۹۹).

۳. محققان و مشاوران سازمانی

یکی از نقشهای مشاوران، جمع آوری اطلاعات، نحوه و تحلیل، ارائه راه‌حلهای مناسب در قالب گزارشهای مستند به مدیران است. این مورد، یکی از ابزارهای مناسب جهت مستندسازی تجربیات محققان و مدیران است. اکنون به‌ویژه و همکاران او به عنوان استادان و پژوهشگران دانشگاهی و مشاوران سازمانی، به‌دگاههای گوناگون انگیزشی را بر این اساس ارائه کردند.

۲. آزمایشهای زاینی‌ما

بسیاری از مدیران زاینی، نظریه‌پردازه نیز محسوب می‌شوند. برخلاف سازمانهای غربی که پژوهشگر را برای حل مسائل سازمانی در دانشگاه دعوت می‌کنند، کارکنان زاینی خود در زمینه‌های گوناگون در فضای سازمان به تحقیق می‌پردازند. 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 می‌دهند (نارو، ۱۳۶۹، ص ۳۷). مستندسازی می‌کند و به دیگران انتقال می‌دهند. در واقع مدیران زاینی ادامه‌دهندهٔ روشهای ایجاد نظریه توسط فرد در یک وینسولوپتور هستند. نیلور نیز در سطح کارگاه و به عنوان همگس، به بررسی کسب تجربه، و ارائه نظریه پرداخت است که حتی امروزه بسیاری از نظریات مکتب مدیریت علمی نیلور همچنان در سطح کارخانه کاربرد دارد.

فایون مدیر عامل شرکت بزرگی در کشور فرانسه، نظریات و تجربیات خود را تحت عنوان «علم ابزار» ارائه کرده است. از جمله نظریات او می‌توان به اصول چهارده گانه، و مطالب پنج گانه، و فعالیت‌های شش گانه اشاره کرد که حاصل مستندسازی تجربیات اوست. همچنین سلال ابیده آل

۱. مستندسازی تجربیات رؤسای جمهوری، نخست‌وزیران، وزرا

با توجه به اهمیت شکل ریاست جمهوری، نخست‌وزیری و وزارت در کشورها، و به دلیل رویه روشن این افراد با حجم عظیمی از نظریات، اطلاعات، عملیات و جهت تصمیم‌گیریهایی مهم کشوری، و اجرایی تصمیمات در سطح کشور، در ریاست باخورد، این افراد دارای منبع عظیمی از تجربیات می‌شوند. از سوی دیگر به دلیل محدودیت ذهنی آنها، ضروری است تا آنان سیستم مناسبی را جهت ثبت و انتقال تجربیات خود فراهم آورند. با وجود سیستم مناسب ثبت، امکان تهیه گزارش با 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 فرصت برای یادگیری برخورد کنیم، چگونه می‌توان از پهنای همچون ریاست جمهوری، نخست‌وزیری، وزارت، و ریاست سازمانها درس نگرفت؟ قطعاً با مستندسازی تجربیات، امکان سازندگی و افزایش بصیرت برای افراد جانشین و حتی برای خود فرد فراهم می‌شود.

ثبت تجربیات توسط متعددان مشاغل مذکور، باعث می‌شود تا در درجه اول همان افراد در همان مشاغل و حتی سایر مستها از آنها بهره‌برداری کنند. به علاوه افراد جانشین آنها و حتی سایر افراد می‌توانند با مطالعه تجربیات ثبت شده به عیال شکستها و موفقیت‌های آنان پی ببرند و از آنها بهره‌برداری کنند.

روشهای گوناگونی که افراد مذکور جهت انتقال تجربیات خود می‌توانند از آنها بهره‌گیرند عبارت‌اند از: الف- خاطره نویسی در قالب مشاهدات، اطلاعات، به‌دگاهها، و تجربه‌های خود از افراد، مکتها، موضوعها، اتفاقها و...

ب- تهیه مورد کارها، جهت ثبت و انتقال تجربیات خود و کسب به‌دگاههای سایرین جهت ارائه راه‌حلهای

۲. تهیه گزارش‌های تحقیقاتی به کمک پژوهشگران دانشگاهی استادان و دانشجوین (مدیران سازمانها و...) یا

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

وضعیت موجود مستسازی تجربیات در ایران

با توجه به وضع فرهنگ مستسازی در میان کارکنان و بالاخص مدیران، اگر پروژه‌ها، طرح‌ها فعالیتها و... پیش از انقلاب اسلامی مستسازی می‌شد، دلایل توجهی آنها نیست می‌شد و در اختیار مدیران پس از انقلاب قرار می‌گرفت، آنگاه مدیران می‌توانستند از تجربیات آنان، با جهت گیریهای ارزشی بهره‌براری کنند متأسفانه روند مستسازی در دهه‌های اخیر هنوز جایگاه مناسب خود را نیلای نکرده است و هنوز فرهنگ مستسازی (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 صفحه سند 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 شهرهای و کمیته انقلاب اسلامی تحت عنوان

یوز و کراسی که یکی از موزه‌ها و حمامه شناسان سازمانی مطرح کرده است به حفظ و نگهداری (بایگانی) و مستسازی استاد و مدارک توجه زیادی دارد.

۵ نظام انتخاب و ترفیع کارکنان

کارکنان زبانی در سازمانهای خود به مراتب سازمانی و نظام ارشدیت به شدت توجه می‌کنند. فرهنگ پذیر 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 پذیرگی و انتقال تجربه، سعی بر کسب و انتقال تجربیات سایرین دارند. زیرا در سازمانهای زبانی کسب ارتقا می‌یابد که نسبت به هر دو بعد مورد تلاش و تجربه و اطلاعات بیشتری داشته باشند کار واقع علمی در کشور زبانی به خوبی نشان دهنده آن تنها قدمت خدمت است، بلکه استعدادها، تجربه‌ها، قدرت نوآوری، ابتداع، و رهبری افراد را آشکار می‌سازد که از مدتها قبل پیش‌بینی و رهیجهای بارور ساختن آنها فراهم شده است.

لازم است یادآوری شود که فرهنگ سازمانهای امروز زبانی از فرهنگ امپریال زبانی که شامل روحیه ابتکار سامورایی در مدیران و اطاعت پذیرگی و حرکت کترونی کشوروزان در سایر حوزه‌های مطرح است نشئت می‌گیرد (اموزگان، ۱۹۹۶، ص ۱۱۲).

۶ سیستم پیشنهادها

در سیستم پیشنهادها که مکاتبسی تشویقی نظری می‌شود فضایی ایجاد خواهد شد تا کارکنان به مستسازی ارائه پیشنهادها در خصوص دستیابی به وضعیت مطلوب، و نشان دادن راههای برای حل مشکلات و مسایل فنی، انسانی و... جهت ارزیابی و به کارگیری آنها تشویق شوند (مشکی،

نیروی انتظامی و کسب تجربیاتی در این زمینه.

ادغام وزارتخانه‌های موزای (صنایع سنگین)، سنگ، صنایع و معادن و تفکیک و تقابله در بین وزارتخانه‌ها از تجربیات ارزنده دولت و مجلس است که خوشبختانه قسمتی از مذاکرات و اسناد و مدارات و موجود و مرده سراسر است. فعالیت‌های هفت سواد آموزی را به عنوان تجربیاتی موافق می‌توان مستندسازی کرد و حتی آن را در اختیار سایر کشورها قرار داد.

تجرباتی در زمینه روشها و شیوه‌های انجام کار که بهترین معاینه‌ی آنها حضور گواهینامه رانندگی، مسود کفرتامه، مسود 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 سازی‌های از طریق نهاد جهاد سازندگی سابق می‌توان گفت که نظام مدیریت فرهنگ سازمانی، معایت گروهی، فواید ساده، ساختار منظمه سببها و روشهای مناسب، و نحوه خدمت رسانی از جمله تعداد مهم این نهاد بوده است که سراسر و مستشاران این تجربیات جهت حفظ به کارگیری و انتقال آنها در سایر سازمان‌هایی که دچار بحران دیوانه سازی شده‌اند ضروری است.

لازم است یادآوری شده که تجربیات اساسی محدود به این موارد نیست، هر سازمانی برای حرد تجربیات اساسی فراهم آورده است، هدف از پرشمردن این موارد صرفاً ذکر مضامین 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 سستی منصوب می‌شوند پیشنهادهایی را می‌توان مطرح کرد. این پیشنهادها برگرفته از تجربیات مدیران است که نمودر 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 پیش 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 مورد از تجربیات مدیر پیشین طی مدت مناسبی مطلع شده است. ● جهت بهره‌رسانی 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 بهره‌رسانی نشود.

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

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

مستندسازی تجربیات در چهارچوب منجم و پویای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در برگیرنده عناصری است که سطح استراتژیک را تعیین می‌کند. از این رو تجربیات ثبت شده در سطح استراتژیک تا حدی می‌تواند مؤثر باشد.

مدیریت استراتژیک جویای از معجزه تصمیمها و اقدامهایی است که نتیجه آن ایجاد استراتژیهای مؤثر است که

- ابتدا با طرح این پرسش: هدف ضروری سازمان چیست؟
مأموریت تبیین شود

- در تبیین مأموریت توجه به مشروطیت سازمان (برای ادامه حیات و فعالیت) ضروری است

- در تبیین مأموریت توجه به دلیل اصلی وجود سازمان ضروری است

- مأموریت سازمان، حلقه اتصال است بین وظایف سطح بالاتر (رده‌های عالی‌تر سازمان) و هدفهای مشخص سازمان (هر سطح واحد)

۲. مستعدسازی تجربیات در هدفها

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

در مستعدسازی هدفها، می‌توان به این نکات توجه کرد:

۱- هماهنگی هدفها با رسالت سازمان

۲- شمول بیان هدفها برای آنکه بتواند مبنای راهنمای عملیاتی سازمان قرار گیرند

۳- تعیین هدفهایی که بر کوتاه مدت قابل حصول است مشخص کردن هدفهایی که در میان مدت یا بلند مدت قابل حصول خواهند بود

۴- پیوستگی اندازه‌گیری درجه موفقیت در کسب هر هدف بر حسب ابعاد کارایی و اثربخشی آن

۳. مستعدسازی تجربیات استراتژی

هدفها، پایانه‌ها هستند و استراتژیها، واقعکارها به شمار می‌آیند

در دستیابی به هدفهای سازمان کسب می‌کنند. فرایند مدیریت استراتژیک شیوه‌ای است که استراتژیها هدفها را تعیین و تصمیمهای استراتژیک را اتخاذ می‌کند (چانچ و گلوبیک، ۱۹۹۹، ص ۹-۸).

سازمانهای موفق و یادگیرنده قادرند استراتژی کلی خود را در قالب آنچه آموخته‌اند بررسی کنند و آموخته‌های جدید را در عملیات روزمره نشان به کار گیرند و همه این کارها را در مقطع زمانی کوتاه انجام دهند

به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک به صورت منهدم، جامع، و منسجم در چارچوب هدفها و عوامل درون و بیرون سازمان طرح‌ریزی می‌شود و اگر سازمانی 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 بنا بکدیگر شویک می‌کند. فرایند مدیریت استراتژیک در نمودار شماره ۳ ترسیم شده است.

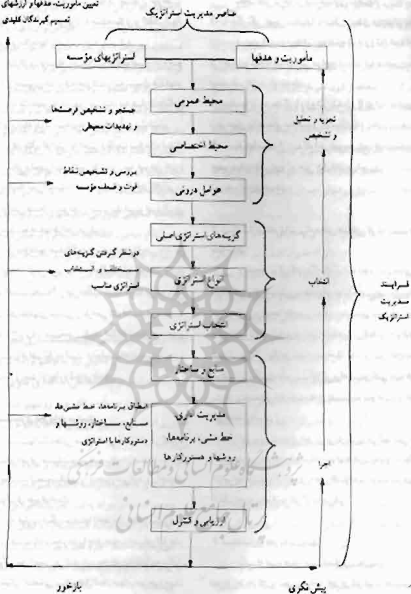
بنابراین، هر نوآوری و خلاقیتی در هر یک از عناصر مدیریت استراتژیک می‌تواند تجربه‌های جدید و مناسب برای مستعدسازی باشد. از این رو، در نظام مستعدسازی تجربیات در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک تشریح می‌شود و مأموریت، هدفها، استراتژی سیاستها، برنامه‌های عملیاتی (اجرائی)، و روشها به عنوان دسته بندیهای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

۱. مستعدسازی تجربیات در مأموریت

مأموریت سازمان در واقع همان آرمان یا ایده‌آلی است که در ابتدا به عنوان بصیرت (Vision) در فصل دوم منظور می‌شود. چنانچه رهبر یا هر یک از کارکنان سازمان در این زمینه تجربه‌ای کسب کرده، مانند با مستعدسازی آن می‌تواند به حفظ و انتقال آن به دیگران اقدام کند.

در تبیین کسب تجربه در زمینه مأموریت سازمان، لازم است به نکات زیر توجه شود (کوین و مینتربرگ، ۱۳۶۳، ص ۱۸۴):

تعیین مأموریت، اهداف و ارزشهای مؤسسه و
تخصیص گردهگان کلیدی



نمودار شماره ۲۱ مدل از مدیریت استراتژیک

بزرگراهها مقایسه کرد.

نکات قابل توجه در مستندسازی سیاستها

۱- به چگونگی تعیین سیاستها به منظور تحقق هدفها و به ثبات سیاستها و قابلیت تعطف آنها اشاره شود. روشن شود که در اجرای برنامه با چه مسائلی مواجه شده اند که مجبور به ایجاد تغییراتی در آن شده اند.

۲- سیاستها تا چه حد گریبا و روشن شده اند تا بتوانند فعالیتها و طرحهای واحدهای مختلف بر آن مبنای تهیه و تنظیم شوند.

۳- سیاستها نباید از دیدگاه اجرایی، منابع، امکانات، و خصوصیات فکری و روحی کارکنان در اجرای سیاست تجربه و تحلیل شوند.

۵. مستندسازی تجربیات برنامه های عملیاتی کوتاه مدت و بلند مدت

برنامه ها، نوالی کام به کام اقدامات (جنبشیات نسجوا) انجام کار) برای دستیابی به هدفها و نهایتاً مأموریت را بیان می کنند این برنامه ها علاوه بر اینکه زمان بندی شده هستند منابع مورد لزوم را نیز برای اجرا مشخص می کنند و به شکل عملیاتی و کنونی بیان می شوند مرحله تفویض برنامه ها در مودیت با شکست مأموریت ارزش و اهمیت زیادی دارد هر یک از برنامه های بلند مدت، قابل تقسیم به تعدادی برنامه کوتاه مدت است.

تفویض برنامه های اجرایی و بازنگری در آنها یکی از گسترده ترین تجربیاتی است که مدیران به طور وسیع و فایده با آن مواجه هستند از این رو به طور گسترده در مستندسازی و انتقال تجربه مدیران به کار گرفته می شود.

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 جابا مکان، طرح فرمها و... به عنوان ابزاری برای ترسیم وضع موجود، تجربه و تحلیل وضع

تجرباتی که مدیران در زمینه راهکارهای اساسی (استراتژیها) کسب می کنند نه تنها در استمرار موفقیت سازمانها مؤثرند، بلکه می توان 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 می کند؛ به عبارت دیگر، استراتژی وسیله پاراه 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 نمی آید، بلکه استراتژی برای افزایش کارایی و نهایتاً افزایش عملکرد سازمان و مدیریت است. استراتژی برای رسیدن به هدفها طراحی می شود.

در سازمانها عمدتاً گفته می شود «چه نتایج باید به دست آید» اما کمتر می پرسند که «چگونه باید به این نتایج (هدفها) دست یافت؟» از این مطلب نتیجه گرفته می شود که اگر سازمان هدفهای مناسی 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 می شود.

۴. مستندسازی تجربیات سیاست

سیاستها بیانیه هایی هستند که بر هدفها اثر می گذارند و راههای اجرای عملیات در سراسر سازمان هستند. سیاستها چارچوب تصمصیم گیری را تعیین می کنند و راهمیان تصمصیم گیری مدیران است.

به عبارت دیگر، سیاستها (خط مشی ها) رهنمونها و قواعدی هستند که محدودۀ با چارچوب اجرایی کارها و تصمصیم گیریها را معین می کنند. این چارچوبها غالباً به شکل تصمصیمهای اقتضایی برای حل نهارتهای موجود میان هدفهای خاص طراحی می شوند. نقش سیاست در سازمان را می توان با نقش شابلوهای راهنمایی و راستگی در کنار

جلسات و کارگاههای طرفان مغزی و سایر تکنیکهای تصمیم‌گیری گروهی و... و با نتیجه‌های مناسب عوامل درون سازمانی و محیطی انجام شده و حتی می‌توان با بهره‌برداری از مستندات تجربیات که هر یک از مدیران به طور انفرادی تهیه کرده‌است، فرآیند استراتژی را تقویت کرد.

موازی همچون بودجه‌بندی، سازمان‌دهی، اجراء آموزشی و بازاریابی، بررسی نقاط قوت و ضعف درون سازمان در ابعاد منابع انسانی، نظام مالی، نظام اطلاعاتی، نظام پشتیبانی و نظام خدمات دهه‌ها در زمینه‌های گوناگون فعالیت‌های هر سازمان را می‌تواند در فرآیند مدیریت استراتژیک مستندسازی کرده به علاوه، بررسی فرصتها و تهدیدات محیطی (بررسی سازمانهای سوازی 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 فرمایشی نیاز به فراهم آوردن بسترها و زیرساخت‌های مناسب در ابعاد فرهنگی، ساختاری، قانونی و سایر زیرساخت‌ها از قبیل سرمایه و فناوری و روشهای انجام کار ضروری است که مهمترین این پیش‌نیازها 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 شواهد به ثبت تجربیات خود بپردازد.
- برای مدیران که به سبب مستندسازی و انتقال تجربیات می‌پردازند، احساس بیم و احتیاط وجود نداشته باشد.
- به پیشرفت علمی و بهبود کیفیت زندگی کاری در محیط کار بپردازد.
- با ایجاد و تقویت فرهنگی و نگرش مناسب برای گسترش تجربیات و اطلاعات، خیانت و تنگ‌نظری را در مورد

موجود و ارائه وضعیت مطلوب یا پیشنهادی است. همچنین در تجربه و تحلیل و طراحس سببها نیز از الگوریتمها، فلور پارها و طراحس ساختار یافته و... استفاده می‌شود.

اگر بپذیریم که اجرای هر کار با استفاده از روش بنا روشهای خاصی، با روشهای جزئی‌تر همراه خواهد بود می‌توان با استفاده از فنون نمودار جریان کار، نمودار مراحل انجام کار، زمان‌سنجی، طرح چار و مکان و طراحس ساختار یافته، روش اجرای کار را مستند و ثبت کرد (مستورکیا، ۱۳۵۷؛ دانشگرزاده، ۱۳۷۵؛ سمیر و هلیب، ۱۳۶۸).

همچنین نرم‌افزارهای 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 یاخرآیندهای موجود تاکید می‌کنند و در تجربه و تحلیل‌های جامع‌تر نقاط ضعف و قوت سازمان، هر خصوص تهدیدات و فرصتهای محیطی خارج از محدوده نقاط قوت و ضعف عوامل درون سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، ساختاری، فزاین و مفرات، پشتیبانی، مستندهای اطلاعاتی و ارتباطی و تصمیم‌گیری و... و همچنین شداخت فرصتها و تهدیدات محیطی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... برای مدیران نه تنها مفید است بلکه ضروری نیز هست (اجاج و کشیپک، ۱۹۹۹، ص ۱۳۰). چگونه مدیران می‌توانند استراتژی مناسب را بدون تحلیل نظامیستند و دقیق ابعاد گوناگون سازمانی و محیطی اجراء و ارزیابی کنند از سوی دیگر مستندسازی این تجربیات به این دلیل مهم است که اگر گسلی بخواهد از آنها بهره‌گیری کند بداند 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 مستقیم از طریق بهره‌برداری مجسوسه از تجربیات مستند شده توسط مدیران و با استفاده از

تخصص تجربه باید از بین برد.

• با گسترش و نفوذ توانایی نگارش، شرح از سادگی و سادگی نوشتن را از مدیران بالاخص مدیران فنی و مهندسی دور کرد.

۱. حق اشتیاق مستندسازی تجربیات مدیران

همان طور که اختراعات و نوآوری‌ها برای افراد ایجاد حق و امتیاز می‌کند و بر اساس قانون سالها خرج فردی حق تصرف در حقوق و امتیاز مخترع و نوآور و ناآرد. در ایران نیز باید سیاستها و مکاتبات قانونی و با سیاست اجرایی جهت حمایت حقوقی از ثبت تجربیات پدید آید در نظام مستندسازی تجربیات نیز پس از ثبت تجربیات فرقی نداشته. کمسیون / ستاد تحول اناری آن تجربه به مدیر صاحب تجربه منتسب شود. لذا نشوونهای سادی و غیر سادی ضرورت می‌یابد.

انسانی که هزینه، زمان، دانش و... خود را جهت کسب تجربه جدید صرف کرده‌اند، به منظور جبران زحمات آنان و همچنین تحفیل شود، باید از پشتوانه‌ای قانونی در دوره زمانی مطمئن بهره‌مند شوند. همان طور که نویسندگان از حق تألیف بهره‌مند می‌شوند مدیران مساحت 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 بهره‌بردار می‌کنند. در این صورت، مستندسازی و انتقال تجربه تسهیل و محرک توسعه سازمانها و استقامت 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

ارزیابی عملکرد مدیران: میزان توجه مدیران به مستندسازی تجربیات است و ضرورت دارد تا مستندسازی تجربیات یکی از معیارها استانداردها برای ارزیابی 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 جایزه یا مأموریت، یا انتقال مدیران به سببهای دیگر (استفاده بالاتر یا همتراز) به مستندسازی تجربیات به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی در این قوانین توجه نمود.

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 اناری، کمیته بهره‌وری، و نظام مشارکت (پیشنهادها) وجود دارد. این مراجع تشکیلاتی موازی را ایجاد کرده‌اند و دوباره کاریها و تقسیم گیربهای متنازع 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 اناری و به عنوان یکی از وظایف این نظام طراحی و تصویب کنند و به مرحله اجرا در آورند.

در کمیته‌ها و کمیسیونهای تحول اناری لازم است جایگاه، وظایف، و نقش مناسب جهت ثبت، ارزیابی و ارائه بازخوردی 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

- نبرد به کارگیری، و قبول تجربه در همان سازمان یا سایر سازمانها به عنوان بزرگترین عامل بازخورد لازم است یادآوری شود که در مکتبیم تشویق و تنبیه به عنوان فضاکنای اجرائی قوانین فوق الذکر، اولویت با مکتبیمهای تشویقی است. پس از استقرار و گسترش این نظام لازم است مکتبیم تنبیه نیز به کار گرفته شود.

شرایط و معیارهای پذیرش تجربیات مستند شده

بسیاری از تجربیات، ابهامات و اختراعات در زمینه فرآیندها، روشها، طرق التحام 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 نمی آید.

○ تجربیات مستند شده به شکل داستان و زمان که صرفاً ادعای باشد ارائه نشوند. بلکه شرایط، هدف، وسیله ها 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 دانش 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 هدفمند و 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 کارها و کندی پیشرفت کارها نشود.

○ تجربیات مستند شده کاربرد بیشتاری دارند یعنی در حد فربه یا مفهوم انضمامی با مفاصلی نباشند بلکه همراه با مصلحت و قواعد عملی ارائه گردند.

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

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

● تهیه جرمه های آموزشی نحوه مستندسازی تجربیات؛

● تهیه اطلاعیه ها و پوسترهای تبلیغاتی به منظور گسترش مستندسازی تجربیات؛

● برگزاری کارگاه های آموزشی و جلسات گفتگو و هم آوازی جهت ساحت و ساختار و تکمیل دیدگاهها، اطلاعات و تجربیات انضامی شرکت کنند.

۵. استقرار مکتبیم بازخورد برای ایجاد فضای مناسب مستندسازی تجربیات

اگر کارکنان بالاخص مدیران احساس کنند که مستندسازی تجربیات نه تنها برای آنها ضرر نیست، بلکه با مافع آنها و سازمان کره، ضرر نیست، صورت مستندسازی تجربیات خود می شود. این فصل با استقرار مکتبیم بازخورد که با ارزشیابی، اصلاح، و پرداخت پاداشهای مادی و غیرمادی در کمپنها یا کسپهرونیهای تحول اداری در سازمانها به شرح زیر عمل می کند (امیر سعیدی، ۱۳۷۷):

● دریافت پاداشهای مادی؛

● دریافت درمادی از حقوق و فوق العاده شغل بر اساس اعتبارات به دست آمده؛

● ارتقای مقام؛

● پرداخت چند ماه حقوقی در سر حلقه بالاتر شغلی و حتی افزایش میزان حقوق بالاتر شغلی.

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

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

- انتشار تجربیات در مجلات و کتابهای معشر تحت عنوان مجرعه تجویبات مستند شده؛

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 زبان 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 سازمانی مستعدسازی تجربیات، ریسر بناهای اساسی قرار آیند. مستعدسازی تجربیات فراهم شود. مدیر در کنار فعالیتهای مشخص خود، مسئولیت سرپرستی گروه‌هایی را به منظور مستعدسازی تجربیات اجرایی بر عهده بگیرد. علاوه بر این، مستعدسازی تجربیات در فرآیند مدیریت استراتژیک انجام شود. بدین ترتیب که مرصتها و نهادینات محیطی و صنعتها و قوانین سازمانی به عنوان شرایط حاکم بر تجربه در نظر گرفته شوند و تجربیات در مأموریت، هدفها، استراتژیها، سطح 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 مستعدسازی و انتقال تجربیات گوناگونی نباشد که مزایای احتمالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر نباشد.
- تجربیات کسب شده و منتقل شده منجر به ایجاد احساس خودداری و اعتماد به نفس در فرد تجربه‌دهنده سایرین نشود.

نتیجه‌گیری

تجربه‌های حاصل از موفقیتها و شکستها را می‌توان به عنوان منابع اساسی فرصتهای یادگیری ذکر کرد. دستمتهای بوروکراتیک شرایط را ایجاد می‌کند که کارکنان شکستها و اشتباهات را انکار یا محض کنند (مورگان، ۱۹۸۶). فرهنگ و دستمتهای بوروکراتیک اناری ایران، مستعدسازی تجربیات موثر را تشویق نمی‌کند و امکان مستعدسازی

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

منابع

- الهی، شعیبا، و آذر، عادل (۱۳۷۷)، «مفصل سازی رویکردی نوین - سیستم‌های مدیریت»، مدرس، شماره ۶، بهار، ص ۱۶-۳۱.
- — (۱۳۷۸)، «سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی مدیریت با رویکرد فازی - تحلیلی»، مدرس، شماره ۱۱، بهار.
- الهی، شعیبا (۱۳۷۸)، «مطرحی و تبیین الگوین برای سیاست‌گذاری خودکار انحصاری فازی در سیستم‌های خود تنظیم و مورد مطالعه واحدهای وزارت جهاد سازندگی سابق»، رساله دکتری منتشر نشده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- — (۱۳۷۸)، «مثالت عملکرد سازمانی»، مجموعه مقالات علمی همایش آرزوهای عملکرد، کنفرانس شهید رجایی، ص ۲۹-۶۷.
- پروین، چارلز آلبرت (۱۳۷۷)، «توانگران چگونه می‌اندیشند»، ترجمه محمدرضا آل پاسبین، تهران، ماهرن، ص ۱۹۰ و ۱۲۱.
- تازو، نوچی (۱۳۶۹)، «مدیریت زاین در رویارویی جهانی (کنارتنس از درون)»، ترجمه محمدعلی طوسی، ص ۳۲.
- نیلور، فردریک و سنسلا (۱۳۷۲)، «اصول مدیریت علمی»، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دانشگرزاده، عبدالعزیز (۱۳۷۵)، «پیوند روشها و محیطه عملکرد آن»، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دالکین، ویلیام (۱۳۷۷)، «دانش مدیریت پروژه»، ترجمه حمید آلاپوش، انتشارات جنم، ص ۸.
- داری، احمد (۱۳۷۸)، «مستندسازی تجربیات مشارکت داخلی در ساخت نیروگاه‌ها»، مدیریت و توسعه، شماره ۱، ص ۶-۱۲.
- زحامیان، علی (۱۳۶۹)، «سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»، دانش مدیریت، شماره ۱۱، تهران، ص ۷۵-۸۲.
- سازوختی، بانو (۱۳۷۰)، «دایرة المعارف علوم اجتماعیه»، انتشارات کیهان، ۱۳۷۰، ص ۲۰۵.
- سیبیرو، فیلیپ (۱۳۶۸)، «تجزیه و تحلیل نظامها، سازمان برنامه و بودجه سابق، جذب دوم».
- شاور، ولبرت و پرکینز، دیس، «فهرست آموزش‌شناسی‌های یادآور»، ترجمه محسن طباطبائی، انتشارات دانش سازمان مدیریت دولتی.
- کوپین جیسر و میتر برگ، هری (۱۳۷۳)، «مدیریت استراتژیک: اپدیتولوژی و وسالت سازمانی»، ترجمه محمد مساتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ۱۸۶.
- هادکینسون، کیت، «مدیریت حقوق نوآوری‌ها»، ترجمه احمد امری، تدبیر، شماره ۴۰، ص ۲۸.
- منبکی، اسفند (۱۳۷۷)، «عابگاه مشارکت (سیستم پیشنهادت) در بهره‌وری سازمانی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار، ص ۲۰.
- مدنی، داود (۱۳۷۱)، «مقدمه‌ای بر شورهای سازمان و مدیریت»، انتشارات دانشگاه پیام نور، ص ۲۲.
- منصور، رجا، منصور (۱۳۵۷)، «تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها»، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۷.
- میرسمیدی، سید مهدی (۱۳۶۷)، «مستندسازی تجربیات»، پیام پژوهش‌های، شماره ۳۳، ص ۲۰-۲۱.
- بحایب ایلخانی، احمد (۱۳۷۷)، «اطلاعاتی و روابط عمومی نوین»، خلاصه مجموعه مقالات نخستین همایش بیروس مسائل و روابط عمومی ایران، تهران، ص ۲۱.
- Argyris, Chris (1977), "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, September - October.
- Blocher, E.; Chen K. H. & Lin T.W. (1999), *Cost Management, A strategic Emphasis*, McGraw-Hill.
- Brooxma, Tom (1995), "In Search of the Future," *Training & Development*, P. 38.
- Crevieri, Fearon (1995), *Managing Organization that Learn, Managing in and Through the Knowledge Ecology*, Blackwell, p. 12.
- Denton, Keith (1994), "Designing for Customer Satisfaction: Key to Competitiveness", *International Management*,

January - February, P. 18.

- Espejo Paul, Schulman Werner, Schwabinger & Bilello Ubaldo (1997), *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons.
- Ferrer Rainer & Charabi Kazem and Wargin John (1995), "Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett - Packard", *Management Decision*, Vol. 33, No. 10.
- Garvin David (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July - August.
- _____ (1985), "Building a Learning organization", *Training & Development*.
- Huber, George (1991), "Organizational Learning: the Contributing Processes and Literatures", *Organization Science*, February.
- Janov, Jill (1995), "Creating Meaning", *Training and Development*.
- Jauch, Lawrence R. & Glueck, William F. (1998), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill.
- Johannessen, Othen (1992), "Organizing for Innovation", *Long Range Planning*, Vol. 30, P. 102.
- Kaucik, Harrison (1988), "External Consistency: The Key to Success in Management Development Programs?" *Management Learning*, Vol. 20, P. 41.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, Sage Publication.
- Shylene Fiol & Marjorie A. Lyles (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, October.
- Morgan, Gareth (1991), *Images of Organization*, 12th Ed., Sage Publication.
- Mabey, Rex Wellins (1995), *Managing Learning Building a Self Directed Work Teams*, Routledge.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, Sage Publication, P. 114.
- McLeod, R. (1998), *Management Information Systems*, Prentice Hall.
- Nonaka, Ikujiro, (1991), "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, November - December, P. 93.
- *Oxford Dictionary: Advanced Learner*.
- Spooler, (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 (1988), *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning*, Butterworth Heinemann.