

مستندسازی تجربیات مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی

ثریا ضیایی | ثامنہ توکلی

چکیده

هدف: شناسایی عوامل رفتاری، فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران در مرکز اسناد آستان قدس رضوی است.

روش/ رویکرد پژوهش: به روش پیمایشی، نظر ۱۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شاغل در معاونت اسناد آستان قدس رضوی را با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته بررسی کرده است.

یافته‌ها: در متغیرهای عوامل رفتاری و فرهنگی، میان وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنادار است. در وضع موجود، به جز متغیر "پشتیبانی و مدیریت مدیران رده بالاتر"، سایر متغیرها از درجه اهمیت پایین‌تری برخوردارند و "پرداخت پاداش" کمترین درجه اهمیت (۱/۵ درصد) را دارد؛ اما در وضع مطلوب، متغیر "تحول‌گرایی یا پویایی افراد جهت بهبود وضع موجود" دارای بالاترین اهمیت (۶/۱ درصد) است. در اولویت‌بندی سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود، متغیر "برگزاری نمایشگاه‌ها/ کارگاه‌های آموزشی" بالاترین (۲/۹ درصد)، اما در وضع مطلوب، "ایجاد مراکز تخصصی مستندسازی در سازمان‌ها براساس مأموریت‌های محوله" و انتقال تجربیات کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین" در بالاترین سطح (۴/۴ درصد) قرار دارد.

نتیجه‌گیری: مدیران به صورت فردی تجارب خود را ثبت می‌کنند؛ در حالی که نگرش مثبت به این کار در بلندمدت به رفتار، و تکرار آن به فرهنگی سازنده تبدیل خواهد شد.

کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، عوامل رفتاری، عوامل فرهنگی، تجربه، مستندسازی، مرکز اسناد آستان قدس رضوی

مستندسازی تجربیات مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی

ثریا ضیایی^۱

ثامنه توکلی^۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۱۹

مقدمه

دانش به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها بخشی جداناپذیر در موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. دانش نهفته در اذهان افراد هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که مؤلفه‌های مختلف مدیریت دانش در آن سازمان شناسایی و به‌شکلی مؤثر و کارآمد پیاده‌سازی شود. مدیران نیز نیازمند دانش جدید هستند و اگر نتوانند کارکنان و سازمان خود را با تغییرات فناوری منطبق سازند و شکل صحیحی از مدیریت دانش را در جایگاه مناسب خود به‌کار برند در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهند شد. به‌علاوه، این مشکل زمانی دوچندان می‌شود که آنها از تجارب حاصل از این تحولات عبرت نگیرند. تجربه‌ها، از موفقیت‌ها و شکست‌ها حاصل می‌شود و یکی از منابع توسعه و انتقال دانش و تجربه، مستندسازی آنهاست. در واقع، مستندسازی تجربه‌ها، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آینده مدیران، کارکنان، و سازمان‌ها با هدف کمک به کاهش هزینه‌ها به‌علت کاسته شدن از آزمون و خطا و بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری، و سوق دادن مدیران، کارکنان، و سازمان‌ها به ثبت تجارب است (انواری رستمی و شهائی، ۱۳۸۸). روند مستندسازی تجربه شامل راهبرد شناسایی، تقویت، و تبدیل دانش سازمانی به یک موضوع اطلاعاتی، به‌گونه‌ای است که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره و مبادله کرد. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی ضعف مستندسازی تجربه‌ها، بی‌توجهی مدیران به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در این زمینه و نیز ناآشنایی آنها با

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور مشهد (نویسنده مسئول)
soraya.ziaei@gmail.com
۲. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور مشهد؛ کارشناس کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی
parvane.tavakoli@gmail.com

سازوکارهای ثبت تجربه است. فرهنگ بر همه ابزارهایی که در اختیار افراد جامعه است و به تمامی آداب و رسوم، معتقدات، علوم، هنرها، و سازمان‌های اجتماعی اطلاق می‌شود که در یک جامعه وجود دارد. فرهنگ، پدیده‌ای پویا، انتقال‌پذیر، و پایدار است و با انتقال تجربه‌ها و الگوها، قالب‌های رفتاری را در ذهن افراد جامعه حک می‌کند و زمانی که این قالب‌ها حک شد آثار تجربه‌ها، عمیق و مداوم و پایدار می‌شوند (امیدی‌فر و خمسه، ۱۳۸۷).

در ایران، با توجه به اهمیت موضوع، تعدادی از سازمان‌ها به تناسب راهبرد اصلی خود به مستندسازی و مدون‌سازی تجربه‌ها پرداخته‌اند. مأموریت جدید سازمان‌ها، حفظ و به‌کارگیری دانش باارزشی است که در آنها وجود دارد. کارکنانی که سازمان را ترک کرده و بازنشسته می‌شوند، دانش، مهارت‌ها، و تجربه‌های ارزشمند خویش را با خود می‌برند و آنهایی که می‌مانند ممکن است در پست‌های جدید گمارده شوند و هرگز از آن مجموعه دانشی که طی سال‌ها کسب شده استفاده نکنند و آن را به دیگران انتقال ندهند. حتی در صورت استخراج نشدن به‌موقع دانش کارکنان، دستیابی به آن دانش دیگر امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو، آنچه برای سازمان‌ها اهمیت دارد تلاش برای به‌چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت، خلاقیت، نوآوری، و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی بیافزاید. این امر از طریق ایجاد فرصت‌هایی در راستای مدیریت دانش فراهم خواهد شد.

مراکز اسناد که از دیرباز با اطلاعات و دانش عمدتاً کمیاب و نفیس سروکار داشته و با هدف فراهم‌آوری اطلاعات و دانش برای کاربران متخصص ایجاد شده‌اند نیازمند سازوکاری هستند که به اتکالی آن، دانش موجود خود را مدیریت کنند. سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی^۱ به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین کتابخانه‌های عمومی در سطح خاورمیانه با بیش از شش قرن قدمت، در حال حاضر با فراهم آوردن مجموعه‌ای بالغ بر یک میلیون منبع و داشتن کارکنانی متخصص در حوزه‌های مختلف، خدمات متنوعی را به مشتاقان علم و دانش عرضه می‌کند. این مرکز، سرشار از دانش‌های عملی و علمی در حوزه‌های مختلفی است که تاکنون نظامی برای شناسایی، استخراج، پردازش، و تبدیل آنها به دانش عام پیش‌بینی نکرده است. در مرکز اسناد آستان قدس رضوی نیز که سابقه تأسیس آن به سال ۱۳۷۶ بازمی‌گردد، و هم‌اکنون با عنوان مدیریت اسناد و مطبوعات شناخته می‌شود، وظایفی چون گردآوری، طبقه‌بندی، ارزشیابی و نگهداری اسناد، ارائه خدمات به پژوهشگران، انجام فعالیت‌های پژوهشی با استفاده از اسناد موجود، و حفظ تاریخ شفاهی از طریق مصاحبه و مانند آن دنبال می‌شود.

در این‌گونه مراکز، اطلاعات و دانش به‌گونه‌ای نیست که تمامی آن به‌شکل مدون ذخیره شده باشد، بلکه اغلب در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، تجربه‌ها، و

۱. در کتابخانه، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی؛ در رأس سازمان، هیئت مدیره و رئیس سازمان قرار دارد. سازمان از سه معاونت، یک مدیریت شامل: معاونت هماهنگی، معاونت امور کتابخانه‌های وابسته، معاونت امور موزه‌ها، و مدیریت امور اسناد و مطبوعات و نیز اداره امور عمومی، اداره روابط عمومی و امور بین‌الملل، اداره فناوری اطلاعات و چند واحد کارشناسی تشکیل شده است. افزون بر این، مدیریت امور اسناد و مطبوعات شامل دو گروه اسناد و مطبوعات است.

شایستگی‌ها وجود دارند. به‌طور مثال، سازمان کتابخانه‌ها، همه ساله در ارزشیابی کارکنان خود مواردی چون سوابق آموزشی و پژوهشی آنها را ارزیابی می‌کند، اما به‌سبب خلاء سازوکاری مناسب برای ثبت تجارب و توانمندی‌های کارکنان، این موارد به فراموشی سپرده می‌شود. گواه این مطلب، پژوهشی است که با هدف واکاوی جریان اطلاعات در میان پژوهشگران کتابخانه، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی انجام گرفت و نشان داد پژوهشگران سه سال اخیر) در هیچ‌یک از مراحل درونداد، ذخیره و پردازش، و برونداد در انجام کارهای پژوهشی (تولید کتاب، مقاله، طرح پژوهشی، گزارش اداری، بروشور و جز آن) از تجارب مستندشده استفاده نکرده و یا در زمینه مستندسازی تجارب اثری تولید نکرده‌اند (توکلی و سلامی، ۱۳۹۳). بنابراین، به نظر می‌رسد با مطالعه عوامل رفتاری، فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجربه‌ها بتوان به شناخت نقاط قوت و ضعف و اولویت‌های آن دست یافت. افزون بر آن، با مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران می‌توان دانش ذهنی و تجارب ارزشمندی را که در لایه‌های مختلف وجود دارد شناسایی و به دانش عینی تبدیل کرد. این فرایند در نهایت، کارآمدی و بهبود عملکرد مؤثر سازمانی را به ارمغان می‌آورد.

در این زمینه، کشورهای دیگر از چند دهه پیش اقداماتی را انجام داده و برخی در این عرصه پیشگام بوده‌اند. انجمن مدیریت طرح امریکا در ۱۹۶۹ که با هدف گردآوری سوابق و تجارب محیط‌های مختلف مدیریتی تأسیس شده است طی سمیناری در ۱۹۷۶ در مونترآل، ایده مستندسازی تجربه‌ها را در قالب استاندارد مطرح کرد. مستندسازی تجربه‌های رؤسای جمهور، نخست‌وزیران، و وزرا؛ تهیه گزارش‌های پژوهشی؛ نظام انتخاب و ترفیع کارکنان؛ و نظام پیشنهادها از مصادیق مستندسازی تجربه‌ها در کشورهای صنعتی هستند (الهی و احمدی، ۱۳۷۹). مستندسازی، حیات بخشیدن به تجاربی است که در صورت ثبت نشدن، دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می‌شوند. بر این اساس، مستندسازی این امکان را فراهم می‌آورد که از تجربه‌های دیگران، به‌خصوص سازمان‌های موفق، در طول زمان و در پهنه‌ای وسیع، بهره‌برداری و از تجربیات آنها الگوبرداری شود (داوری، ۱۳۷۸). برای این کار لازم است مجموعه اسناد و مدارک مربوط به هر اقدام پی‌جویی، گردآوری، و ثبت گردد و سپس برنامه‌ها با عملکردها انطباق داده شود و موارد اختلاف آن با ذکر دلایل بروز این اختلاف روشن شود؛ نیروهای مؤثر بر انجام فعالیت‌ها و همچنین عوامل و نیروهای بازدارنده و مخل در اجرا شناسایی شوند؛ هزینه‌های مترتب بر اجرا و مقایسه آن با هزینه‌های پیش‌بینی شده انجام شود؛ و با تجزیه و تحلیل برنامه‌ها و عملکردها دستاوردهای حاصل از اجرای یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها مشخص گردد. بنابراین، در مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد، و فعالیت مؤثر بر سازمان که دربرگیرنده دانش

آشکار و به‌ویژه دانش ضمنی سازمان باشد، ارزش مستندسازی دارد. از این دیدگاه، فرایند مستندسازی فقط ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام‌شده نیست؛ اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری‌شده، بستری مناسب بر ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد شد (بکر و قدینی^۱، ۲۰۰۵). به این ترتیب، در پاسخ به این پرسش که چگونه می‌توان افراد را نسبت به مستندسازی تجربه‌ها برانگیخت و یا چرا افراد برای مستندسازی از انگیزه‌های قوی یا ضعیف برخوردارند و یا چگونه می‌توان مهارت مستندسازی تجربه‌ها را در رفتار افراد نهادینه کرد، می‌توان به نظریه‌های انگیزشی اشاره کرد.

به‌طور کلی، انگیزه‌ها در جهت اقداماتی است که برای تأمین هدفی صورت می‌گیرد و هدف همان نتایج مورد نظر است (احمدی، الهی، و صالحی، ۱۳۸۷). انگیزه‌ها حالت درونی فرد هستند، در حالی که هدف‌ها بیرون از فرد قرار دارند و گاه از آنها به‌عنوان پاداش‌های مورد انتظاری یاد می‌شود که انگیزه‌ها را به‌سوی خود معطوف می‌دارد. انگیزه‌ها و هدف‌ها بر روی هم اثر متقابل نیز دارند. هرگاه انگیزه در فرد بالا باشد، اهداف را بلند انتخاب می‌کند و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد، انگیزه فردی برای کسب آن تشدید می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۴). از این رو، برای نهادینه کردن رفتار مستندسازی تجربه ضروری است تا انگیزه و هدف‌های مستندسازی از ضمیر آگاه افراد به‌تدریج به ضمیر ناخودآگاه افراد کشانده شود و به‌شکل هدف‌ها یا محرک‌های خارجی و انگیزه‌های پیشرفت فردی و نظایر آن در درون افراد تحول یابد. از طریق افزایش مستمر دانش و نگرش افراد نسبت به اهمیت فوائد مستندسازی تجربه‌ها، به‌تدریج این نظام در ضمیر ناخودآگاه افراد وارد می‌شود و رفتاری نهادینه‌شده در آنان به‌وجود می‌آید. افزون بر این، نگرش‌ها و ارزش‌ها نیز در رفتار انسان‌ها نقش مهمی دارند. نگرش، نظری است که درباره افراد، چیزها، یا رویدادها ابراز می‌گردد و بیان‌کننده نوع احساس، اعتقاد، و باور فرد درباره چیزی است. نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند؛ در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی‌اند و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ نگرش فقط به رفتار خاصی در جهت هدف، شخص، یا وضعیت خاصی مربوط است. ارزش‌ها و نگرش‌ها اغلب با یکدیگر هماهنگ هستند و از طریق تبدیل به نیات رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند (احمدی، الهی، و صالحی، ۱۳۸۷).

در زمینه مستندسازی تجربه‌ها و سازوکارهای مرتبط با آن پژوهش‌هایی انجام شده است. از جمله الهی، بهاری‌فر، و صالحی (۱۳۸۴) با الهام از شیوه‌های مدیریت دانش، مدیریت راهبردی، مدیریت طرح، مدیریت آموزش و ترویج، مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکت شامل نظام پیشنهادها، تیم‌های کاری، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز فونونی چون موردنویسی، خاطره‌نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و مانند آنها و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده

I. Becker & Ghedini

ساختاری را برای نظام مستندسازی طراحی و تدوین کردند. نتایج پژوهش احمدی، الهی، و صالحی (۱۳۸۷) در بررسی عوامل رفتاری و فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران نشان داد، در وضع موجود، متغیرهای رفتاری و فرهنگی لازم برای مستندسازی تجارب مدیران و سازوکارهای ثبت تجربه در کشور کمتر از حد متوسط است و توجه چندانی به آنها نمی‌شود. نقی‌پور و همکاران (۱۳۸۷) نشان دادند، ساختار سازمانی برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در اشتراک دانش و به‌کارگیری مدیریت دانش از تمایل و گرایش مطلوبی برخوردار و بدین لحاظ دارای فرهنگ سازمانی مناسب است. آنان پیشنهاد کردند مسئولان، ساختارهای مناسب و بسترهای لازم دیگر را برای به‌کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران فراهم کنند.

نتایج پژوهش انواری رستمی و شهانی (۱۳۸۸) که با هدف طراحی مسیر خلق و حفظ سازمان یادگیرنده از طریق فرایند مدیریت دانش (خلق دانش، مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش، و کاربرد دانش) صورت گرفته است حاکی از آن بود که مرحله مستندسازی - به‌معنای ذخیره‌سازی، ارزش‌گذاری، کدگذاری، و طبقه‌بندی دانش و تجربه - مرحله بسیار مهمی در هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش برای ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، برای بهبود و تعالی عملکرد سازمانی است. در پژوهش جزائری، فراهی، و نوروزی (۱۳۸۹) تأثیر نظام‌های اطلاعاتی مبتنی بر مستندسازی فنی بر چرخه مدیریت دانش و به‌تبع آن مستندسازی فنی سازمان بررسی شد. یافته‌ها نشان داد در طرح‌های عمرانی استفاده از نظام‌های اطلاعاتی برای انجام هر یک از گام‌های مدیریت دانش و مستندسازی فنی لازم است؛ چنین نظام‌هایی باید متناسب با نحوه کار و نیاز طرح‌های عمرانی تهیه شوند تا بتوانند علاوه بر انجام وظایف اصلی به‌عنوان مرجع و مشاور در زمینه مستندسازی فنی به کاربران طرح‌ها یاری رسانند.

اخوان، جعفری، و فتحیان^۱ (۲۰۰۶) در تجزیه و تحلیل عوامل بحرانی موفقیت نظام‌های مدیریت دانش، از میان ۳۳ عامل اولیه، ۱۶ عامل را در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثر دانستند، مانند تعاملات و ارتباطات، امنیت شغلی، فضای خطرپذیری سازمان، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، اشتراک دانش، آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش، مستندسازی مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری، و مدیران دانش ارشد. سالومون^۲ (۲۰۰۶) اهمیت روزافزون نظام‌های مدیریت یکپارچه در سازمان‌های امروزی ایتالیا را مطرح و سپس شرکت‌ها را در مؤلفه‌های مختلفی بررسی کرد. نتایج نشان داد شرایط کاری (به‌لحاظ عوامل انگیزشی)، موانع و فشارهای داخلی و خارجی، بهداشت و ایمنی، و مسئولیت اجتماعی رابطه معناداری با تجارب مستندسازی شده دارند. والمحمدی^۳ (۲۰۱۰) در بررسی چگونگی نفوذ در SMEs^۴، عواملی چون حمایت‌های مدیریت عالی،

1. Akhavan, Jafari, & Fathian
2. Salomone
3. Valmohammadi
4. Small and Medium Sized Enterprise (SME)

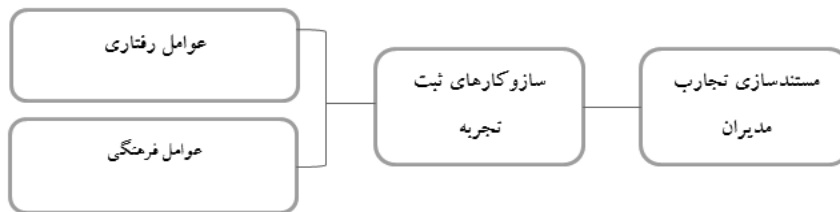
فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه، راهبرد مدیریت دانش، اندازه‌گیری عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندها، پاداش‌ها و مشوق‌ها، محدودیت‌های منابع، تعلیم و آموزش، مدیریت منابع انسانی، و الگوبرداری را در پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثر دانسته است.

از ویژگی‌های عصر اطلاعات و فناوری، توجه روزافزون به دانش و کسب آن، تجارب جدید، به‌کارگیری دانش در فرایندهای کاری، و از همه مهم‌تر، اشاعه و اشتراک آن است. پیشینه‌های پژوهشی نشان می‌دهد که در کشورهای توسعه‌یافته این روند از سال‌ها قبل آغاز شده و مستندسازی تجربه‌ها به موضوعی بدیهی و لازم‌الاجرا در سازمان‌ها تبدیل شده است. لذا این موضوع حتی در حال گذار از مرحله پیاده‌سازی است و در حال حاضر، در بسیاری از سازمان‌ها بخشی به‌نام مستندسازی تجارب وجود دارد. گواه این امر، وضعیت مستندسازی و انتقال تجارب این کشورهاست که به آنها اشاره شد. در مقابل، در دهه‌های اخیر روند مستندسازی تجارب در سازمان‌های ایرانی هنوز در ابتدای راه است و از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. در واقع، با وجود پژوهش‌های فراوان در این حوزه، تاکنون فرهنگ مستندسازی (نگارش) و انتقال تجربه‌ها نهادینه نشده است و بیشتر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است به ضرورت این امر در سازمان‌ها و مزیت‌های بسیار آنها در جنبه‌های مختلف اشاره دارد و تعداد محدودی پژوهش در زمینه مستندسازی و زیرساخت‌های فرهنگی و مدیریتی آن، به‌ویژه مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، انجام شده است. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد، با وجودی که به مدد شیوه‌های مدیریتی می‌توان به تدوین فنون مستندسازی دست زد و بیشتر سازمان‌ها به‌لحاظ زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در وضعیت نسبتاً خوبی به سر می‌برند، اما توجه چندانی به سازوکارهای ثبت تجربه‌ها نمی‌شود.

روش‌شناسی

روش پژوهش، پیمایشی - تحلیلی و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد (احمدی، الهی، و صالحی، ۱۳۸۷) گردآوری شده است. به سبب متفاوت بودن جامعه هدف، مجدداً با استفاده از نظرات کارشناسان سازمان کتابخانه‌ها از روایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. پس از اطمینان از پایایی (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵)، با نمونه‌گیری هدفمند، پرسشنامه میان ۱۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شاغل در معاونت اسناد توزیع گردید. مردان ۵۸/۸ درصد، زنان ۴۱/۲ درصد جامعه آماری هستند و ۸۷/۲ درصد کل جامعه مدرک کارشناسی ارشد دارند. به‌علاوه، ۷۲ درصد پژوهشگران از ۵ تا ۱۵ سال، ۲۴ درصد بیشتر از ۱۵ سال،

و ۴ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند و ۴۱ درصد جامعه آماری را افرادی تشکیل می‌دهند که در دهه اول خدمتشان به سر می‌برند. علاوه بر آمارهای توصیفی و استنباطی از آزمون علامت و آزمون فریدمن نیز استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن عوامل رفتاری، فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجربه مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از: احمدی، الهی، و صالحی، ۱۳۸۷)

یافته‌ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل وضعیت عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران و کارشناسان ارشد مرکز اسناد، در وضعیت موجود و مطلوب در جدول ۱ آمده است. داده‌ها حاکی از آن است که در وضع موجود، سطح معناداری تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده تفاوت معنادار مقادیر حاصل با مقدار متوسط است. تعداد علامت‌های منفی در هریک از متغیرها، بیشتر از مثبت‌هاست و بیانگر آن است که بیشتر پاسخ‌ها کمتر از حد متوسط ارزیابی شده است. از این رو، می‌توان گفت که در وضع موجود، ثبت تجارب مدیران از نظر عوامل فرهنگی و رفتاری در وضعیت مناسبی نیست. تجزیه و تحلیل این عوامل در وضع مطلوب نیز نشان‌دهنده تفاوت معنادار مقادیر حاصل با مقدار متوسط و به این معنی است که بیشتر پاسخ‌ها از سوی جامعه آماری بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است. در نتیجه می‌توان گفت، عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران باید در وضعیت مناسب‌تری باشد. به این ترتیب، میان وضع موجود و مطلوب عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران، شکاف زیادی مشاهده می‌شود. نتیجه آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز تفاوت معنادار بین میانگین رتبه پاسخ‌ها در وضع موجود و مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران

میانگین	وضع مطلوب	جمع	تفاوت‌های برابری	مثبت	منفی	متغیرهای مورد بررسی		مثبت	منفی	تفاوت‌های برابری	جمع	تفاوت‌های برابری	وضع موجود	
						عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران	منفی						مثبت	سطح معداری
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	زیربنای فرهنگی از طریق تبلیغ نظام مستندسازی	۱۶	۰	۱	۱۷	۰/۰۰	۲/۸	۰/۰۰	
۴/۶	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	آموزش نظام مستندسازی تجارب	۱۶	۰	۱	۱۷	۰/۰۰	۲/۵	۰/۰۰	
۴/۴	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	پشتیبانی و مدیریت مدیران رده بالا تر	۱۵	۰	۲	۱۷	۰/۰۰	۴/۲	۰/۰۰	
۴/۵	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	اعمال حقوق و قوانین خاص، مالکیت فکری و معنوی	۱۴	۰	۳	۱۷	-/۰۰	۲/۱	-/۰۰	
۴/۴	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	پرداخت پاداش	۶	۰	۱۱	۱۷	۰/۰۰	۱/۵	۰/۰۰	
۴/۴	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	امنیت اقتصادی	۱۰	۰	۶	۱۶	۰/۰۰۲	۱/۹	۰/۰۰۲	
۴/۴	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	امنیت اجتماعی	۱۱	۰	۶	۱۷	۰/۰۰۱	۲	۰/۰۰۱	
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	انگیزه توفیق طلبی در ثبت تجارب	۱۲	۰	۵	۱۷	۰/۰۰	۲/۲	۰/۰۰	
۶/۱	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	تحول گرایی یا پویایی افراد جهت بهبود وضع موجود	۱۳	۰	۴	۱۷	۰/۰۰	۲/۲	۰/۰۰	
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	الگو برداری از شیوه‌های برتر ثبت تجارب (محک‌زنی)	۱۱	۰	۶	۱۷	۰/۰۰	۲	۰/۰۰	
۴/۳	۰/۰۰	۱۷	۳	۱۴	۰	اصلاح مفروضات، ارزش‌ها و نگرش‌های افراد	۱۴	۰	۳	۱۷	۰/۰۰	۲/۱	۰/۰۰	

ادامه جدول ۱. عوامل رفتاري و فرهنگي مؤثر در ثبت تجارب مديران

میانگین	سطح معناداری	جمع	تفاوت‌های برابری	مثبت	منفی	متغیرهای مورد بررسی		منفی	مثبت	تفاوت‌های برابری	جمع	وضع موجود	
						عوامل رفتاری و فرهنگي مؤثر در ثبت تجارب مديران	منفی					مثبت	سطح معناداری
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	صراحت افراد	۱۲	۰	۵	۱۷	۰/۰۰	۲	
۴/۳	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	وجود آزادی بیان	۱۲	۰	۵	۱۷	۰/۰۰	۲	
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	ایجاد و گسترش شبکه‌های ارتباطی	۱۳	۰	۳	۱۶	۰/۰۰	۲/۳	
۴/۳	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	آموزش مهارت‌های لازم	۱۴	۰	۲	۱۶	۰/۰۰	۲/۳	
۴/۳	۰/۰۰	۱۶	۰	۱۶	۰	وجود روضه خطرپذیری	۱۴	۰	۳	۱۷	۰/۰۰	۲/۳	
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	هدف‌گذاری	۱۲	۰	۴	۱۶	۰/۰۰	۲/۱	
۴/۲	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	فرهنگ ثبت نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	۱۳	۰	۳	۱۶	۰/۰۰	۱/۹	

جدول ۲. سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود و مطلوب

وضع مطلوب	میانگین	سطح معناداری	جمع	تفاوت‌های برابری	مثبت	منفی	متغیرهای مورد بررسی		مثبت	منفی	تفاوت‌های برابری	جمع	تفاوت‌های برابری	مثبت	منفی	وضع موجود	
							سازوکارهای ثبت تجارب مدیران	میانگین								سطح معناداری	
۴/۲	۰/۰۰	۰/۰۱۲	۱۷	۱	۱۶	۰	اینترنت	۱۰	۱	۶	۱۷	۰/۰۱۲	۲/۷				
۴/۴	۰/۰۰	۰/۰۰۱	۱۷	۰	۱۷	۰	نظام اطلاع‌رسانی سازمانی	۱۱	۰	۶	۱۷	۰/۰۰۱	۲/۸				
۴/۲	۰/۰۰	۰/۰۶۵	۱۶	۱	۱۵	۰	فیلم مستند	۹	۲	۶	۱۷	۰/۰۶۵	۲/۴				
۴/۱	۰/۰۰	۰/۰۶۷	۱۷	۱	۱۶	۰	و مولتی مدیا (چندرسانه‌ای) CD	۹	۴	۳	۱۶	۰/۰۶۷	۲/۴				
۴/۳	۰/۰۰	۰/۰۳۹	۱۶	۰	۱۶	۰	کتاب سال/ عمومی/ درسی	۱۰	۲	۴	۱۶	۰/۰۳۹	۲/۷				
۴/۳	۰/۰۰	۰/۰۹۲	۱۶	۰	۱۶	۰	مجلات عمومی/ تخصصی	۱۰	۳	۴	۱۷	۰/۰۹۲	۲/۵				
۴/۱	۰/۰۰	۰/۰۳۹	۱۴	۱	۱۳	۰	نوار صوتی	۸	۱	۸	۱۷	۰/۰۳۹	۲/۵				
۴/۱	۰/۰۰	۰/۰۰۴	۱۷	۰	۱۶	۱	مصاحبه مطبوعاتی/ رادیو و تلویزیون	۹	۰	۷	۱۶	۰/۰۰۴	۲/۶				
۴	۰/۰۰	۰/۰۰۶	۱۷	۱	۱۶	۰	بروشورها و کاتالوگ‌ها	۱۱	۱	۵	۱۷	۰/۰۰۶	۲/۷				
۴/۲	۰/۰۰	۰/۰۰۲	۱۶	۰	۱۶	۰	برگزاری نمایشگاه‌ها/ کارگاه‌های آموزشی	۱۳	۱	۳	۱۷	۰/۰۰۲	۲/۹				
۴/۳	۰/۰۰	۰/۰۰۴	۱۷	۱	۱۶	۰	مقالات علمی حاصل از تجربه	۹	۰	۸	۱۷	۰/۰۰۴	۲/۷				
۴/۲	۰/۰۰	۰/۰۳۹	۱۷	۱	۱۶	۰	پایان‌نامه‌ها/ واحدهای درسی دانشگاه	۸	۱	۷	۱۶	۰/۰۳۹	۲/۵				
۴/۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۱۷	۰	۱۷	۰	اسناد و مدارک و گزارش‌های کاری	۱۲	۰	۵	۱۷	۰/۰۰	۲/۷				

ادامه جدول ۲. سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود و مطلوب

میانگین	وضع مطلوب		جمع	تفاوت‌های برابری	مثبت	منفی	منظیرهای مورد بررسی	منفی	مثبت	تفاوت‌های برابری	جمع	وضع موجود	
	سطح معماداری	میانگین										سطح معماداری	میانگین
۴/۳	۰/۰۰	۱۶	۱۶	۰	۱۶	۰	برگزاری کلاس‌های حضوری و غیرحضوری	۸	۱	۸	۱۷	۰/۰۳۹	۲/۵
۴/۱	۰/۰۰	۱۷	۱۶	۱	۴	۰	تعیین روز یا هفته معرفی تجربه و صاحبان تجربه	۴	۵	۸	۱۷	۱	۱/۹
۴/۴	۰/۰۵	۱۷	۶	۸	۶	۳	ایجاد مراکز تخصصی مستندسازی در سازمان‌ها براساس مأموریت‌های محوله انتقال تجربه کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین	۶	۳	۸	۱۷	۰/۰۵	۲/۲
۴/۳	۰/۰۰	۱۶	۱۶	۱	۴	۰	انتقال تجارب کارکنان در هنگام جابجایی و نقل و انتقال و ارتقاء	۴	۳	۱۰	۱۷	۱	۲

جدول ۲، وضعیت سازوکارهای ثبت تجربه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب را نشان می‌دهد. داده‌ها، نشان‌دهنده تفاوت معنادار میان مقادیر به‌دست‌آمده با مقدار متوسط است. همچنین عوامل مربوط به سازوکارهای ثبت تجارب در وضع موجود کمتر از متوسط ارزیابی شده است. در حالی که در وضع مطلوب، مطابق جدول ۲ عوامل مربوط به سازوکارهای ثبت تجارب مدیران باید در وضعیت مناسب‌تری قرار داشته باشد. همچنین انجام آزمون فریدمن نشان می‌دهد، در سطح معناداری ۰/۰۵، تفاوت معناداری بین میانگین رتبه سازوکارهای مستندسازی تجارب مدیران در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد.

نتیجه‌گیری

از مستندسازی دانش و تجربه می‌توان به‌عنوان راهنما و دستنامه‌ای برای سایر کارکنان شاغل و آینده سازمان استفاده کرد. با مستندسازی تجربه‌ها، افراد متوجه می‌شوند که چه اقداماتی در گذشته صورت گرفته و چه منافع و تهدیداتی (ملموس و غیرملموس) را برای سازمان در پی داشته است. افزون بر آن، مدیران در هنگام تصمیم‌گیری راهبردی می‌توانند، با توجه به شرایط پیشین، تصمیم‌های مناسب و سودمند برای شرایط حاضر را مشخص کنند. در این میان، جدا از زیرساخت‌های لازم، عامل بسیار مهم در مستندسازی تجربه‌ها، خود افراد هستند. زیرا افراد به‌صورت فردی در راستای ثبت تجارب خود تصمیم می‌گیرند و این مهم نیز براساس نگرش‌های فردی مثبتی که افراد نسبت به ثبت تجربه‌های خود دارند شکل می‌گیرد. در بلندمدت، این نگرش‌های مثبت به رفتار و تکرار آن به یک فرهنگ سازنده تبدیل خواهد شد. از این رو، می‌توان گفت که رفتار انسان، از جمله مستندسازی تجربه، به‌ندرت جنبه اتفاقی دارد و بیشتر به‌واسطه هدف‌های خاص و یا در نتیجه مشوق‌های محیطی بروز می‌کند.

نتایج این پژوهش همانند پژوهش احمدی، الهی، و صالحی (۱۳۸۷) تفاوت معنادار متغیرهای وضع موجود و مطلوب را نشان داد. از این رو، از نظر مدیران و کارشناسان ارشد، برای مستندسازی تجربه‌ها به متغیرهای رفتاری، فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجربه توجه چندانی نمی‌شود، در حالی که این متغیرها از اهمیت زیادی برخوردارند و باید مورد توجه قرار گیرند. افزون بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که در میان متغیرهای مختلف "پرداخت پاداش" کمترین اهمیت را در وضع موجود به‌خود اختصاص داده است، در حالی که به‌نقل از احمدی، الهی، و صالحی (۱۳۸۷) پاداش یک عامل انگیزشی برای فعالیت‌های مستندسازی به‌شمار می‌آید. این عامل یکی از منابع قدرت مدیر است و از چنان اهمیتی برخوردار است که از آن با عنوان قدرت پاداش یاد می‌شود. بنابراین، به نظر می‌رسد با وضع

آیین‌نامه‌ها و مصوبه‌هایی از مستندسازی تجربه حمایت شود و برای این امر پاداش در نظر گرفته شود. البته در پژوهش‌های پیشین مشخص شده است که تسهیم دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی در حد قابل قبولی ارزیابی شده است (توکل و ضیایی، ۱۳۹۳).

وضعیت تسهیم دانش به‌عنوان مرکز ثقل مدیریت دانش و یک گام قبل از مستندسازی در مرکز اسناد و نیز علاقه جامعه پژوهش در مؤلفه‌های رفتاری، فرهنگی، و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران در وضعیت مطلوب، نشان از اهمیت این موضوع و فرهنگ سازمانی بالای این موضوع در مرکز اسناد دارد. با توجه به این واقعیت، جامعه پژوهش به این باور رسیده‌اند که آمادگی لازم را برای مستندسازی تجارب دارند و تنها نیاز است مدیران ارشد سازمانی با انجام زیرساخت‌های لازم و محرک‌های انگیزشی به این مهم جامه عمل بپوشانند. از این رو، باید در جهت معرفی و شناساندن آثار و تجربه‌های مستندشده نهایت دقت صورت گیرد و با به‌کارگیری ابزارهای تبلیغی مناسب، و جبهه اجتماعی مناسبی برای صاحبان تجربه ایجاد شود. با توجه به مناسب نبودن وضعیت سازوکارهای ثبت و تجارب مدیران به نظر می‌رسد با برگزاری جلسات هم‌اندیشی، صاحبان تجربه معرفی و تشویق شوند و با اعطای پاداش مادی و یا قدردانی و پشتیبانی، با عنوان محرک‌های مستندسازی، در برانگیختن مدیران به این مهم تلاش شود. به هر روی، نبود یک الگوی مدیریتی بومی که بتواند با ایجاد ساختاری منسجم و با در نظر گرفتن متغیرهای رفتاری و فرهنگی و تقویت آنها حامی مستندسازی تجارب مدیران باشد به‌شدت احساس می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود:

- مدیران ارشد سازمان اسناد و کتابخانه‌ها از اهمیت انتشار، انتقال تجربه، و لزوم مستندسازی تجربه‌ها برای انتقال به دیگران آگاه شوند؛
- در این زمینه، الگویی ترسیم و پس از پیاده‌سازی در مدیریت اسناد به تمامی ادارات سازمان کتابخانه‌ها ابلاغ شود؛
- کمیته تشویق‌ها در راستای مستندسازی تجربه‌های کارکنان، پیش‌بینی‌های لازم را به‌عمل آورد و با جدیت از این مهم حمایت کند؛
- شناسایی ابزارهای مختلفی که در انتشار و انعکاس تجربه‌های حاصل از یافته‌های پژوهشی می‌توان از آنها استفاده کرد و در راستای سازوکارهای ثبت تجارب از آنها سود جست؛
- سازمان، به حفظ سابقه^۱ پژوهشگران سازمان و حمایت از تجارب مستندشده آنها همت گمارد.

1. Profile

مآخذ

- احمدی، علی اکبر؛ الهی، شعبان؛ و صالحی، علی (۱۳۸۷). بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران. *دانشورز رفتار*، ۱۱ (۲۹)، ۱۷-۲۰.
- الهی، شعبان؛ احمدی، علی اکبر (۱۳۷۹). مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک. *مدیریت دولتی*، ۴۸ و ۴۹، ۵۳-۶۰.
- الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ و صالحی، علی (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۹ (۳)، ۲۳-۵۲.
- امیدی فر، سیروس؛ خمسه، اصغر (۱۳۸۷). نقش کتابخانه‌ها در توسعه فرهنگی. *شیرازه: نشریه الکترونیکی علوم کتابداری، آرشیو و اطلاع‌رسانی*، ۱ (۶). بازیابی ۱۱ اردیبهشت ۱۳۹۳، از <http://old.nlai.ir/Default.aspx?tabid=۱۴۳۸>
- انواری رستمی، علی اصغر؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲)، ۳-۹.
- توکلی، ثامنه؛ سلامی، مریم (۱۳۹۳). واکاوی جریان اطلاعات در فعالیت‌های پژوهشی پژوهشگران کتابخانه، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۶۷ (۳)، ۸۳-۱۰۷.
- توکلی، ثامنه؛ ضیایی، ثریا (۱۳۹۳). شناسایی عوامل توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱ (۲)، ۷۵-۸۳.
- جزائری، ماندانا؛ فراهی، احمد و نوروزی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی ضرورت استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در مستندسازی فنی طرح‌های عمرانی. *مجله حسابداری مدیریت*، ۳ (۵)، ۷۵-۸۶.
- داوری، محمود (۱۳۷۸). *مستندسازی تجارب مشارکت داخل در ساخت نیروگاه*. تهران: مدیریت و توسعه.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). *مبانی رفتار سازمانی*. تهران: سمت.
- نقی پور، مجید و همکاران (۱۳۸۷). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با بکارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷. *پیاورد سلامت*، ۲ (۳)، ۴۲-۴۹.
- Becker, K., & Ghedini, C. (2005). A documentation infrastructure for the management of data mining projects. *Information and Software Technology*, 47 (2), 95-111.
- Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European Business Review*, 18 (2), 97-113.
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16 (16), 1786-1806.
- Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of

knowledge management in Iranian SMEs: An expert's view. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 915-924.

استناد به این مقاله:

ضیایی، ثریا؛ توکلی، ثامنہ (۱۳۹۴). مستندسازی تجربیات مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۶ (۴)، ۱۳۹-۱۵۴.