

فلاصه كتاب

# مستندسازی تجربیات مدیران

(از دیدگاه مدیریت دانش)

دکتر سعید جعفری مقدم

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

تابستان ۱۳۸۳

## مستندسازی تجربیات مدیران

### پیشگفتار

بیش از یک قرن از تشکیل سازمان‌های الگو گرفته شده از سازمان‌های غربی در کشور ما می‌گذرد، اما سؤال اینجاست که چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در این سازمان‌ها افکار، دیدگاه‌ها، تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده‌اند؟ چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر درآمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعدی انتقال خواهد یافت؟ هدف این کتاب کمک به کارکنان، کارشناسان، متخصصان و به ویژه مدیران سازمان‌های کشور برای پی بردن به ماهیت و ارزش دانش سازمانی نهفته در زوایای تجارب آنها و نیز یاری رساندن به آنان در مسیر ثبت و مستندسازی این تجارب است.

### فصل اول: مفهوم تجربه و مستندسازی

#### بخش اول: مفهوم تجربه و کسب تجربه در سازمان

تجربه چیست؟ تجربه به مفهوم آزمودن و از آزموده خویش آموختن می‌باشد. از آنجا که واژه‌های expert و experience از یک فعل لاتین به معنای «به بوتۀ آزمایش گذاشتن» ریشه گرفته‌اند، تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین «مغرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانش عمیق برخوردارند و نیز، با تمرین و تجربه‌ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته‌اند، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی‌تفاوت و حتی مخالف می‌باشند، در صورتی که طبق بررسی‌های به عمل آمده از ۱۵۰ شرکت، به این نتیجه می‌رسیم که دانش کسب‌شده از خطاها، اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است. سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که پنج مهارت: حل سیستمی مسائل، آزمودن راهکارهای جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران، انتقال سریع و مؤثر و نتیجه‌بخش آموخته‌ها، در سازمان دارای توان باشد. هر سازمانی باید شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته خود را مرور کند و به طور سیستماتیک درس‌هایی از آن بگیرد به گونه‌ای که همه کارکنان آن را درک کرده و به آن دسترسی داشته باشند. نتایج حاصل از تحقیقی که در مورد ۱۵۰ محصول جدید انجام گرفت نشان داد که دانشی که این شرکت‌ها از شکست به دست آورده‌اند اغلب موجب موفقیت در ایجاد آن محصولات شده است. به زبان ساده شکست معلم آخر است.

از بعد روانشناسی - روانپزشکی تجربه را می‌توان این‌گونه تعریف نمود:

- هر رویدادی که در زندگی شخصی به وقوع پیوسته
- معلومات کسب شده از یک رویداد زندگی

• مجموعه‌ای از معلومات کسب شده

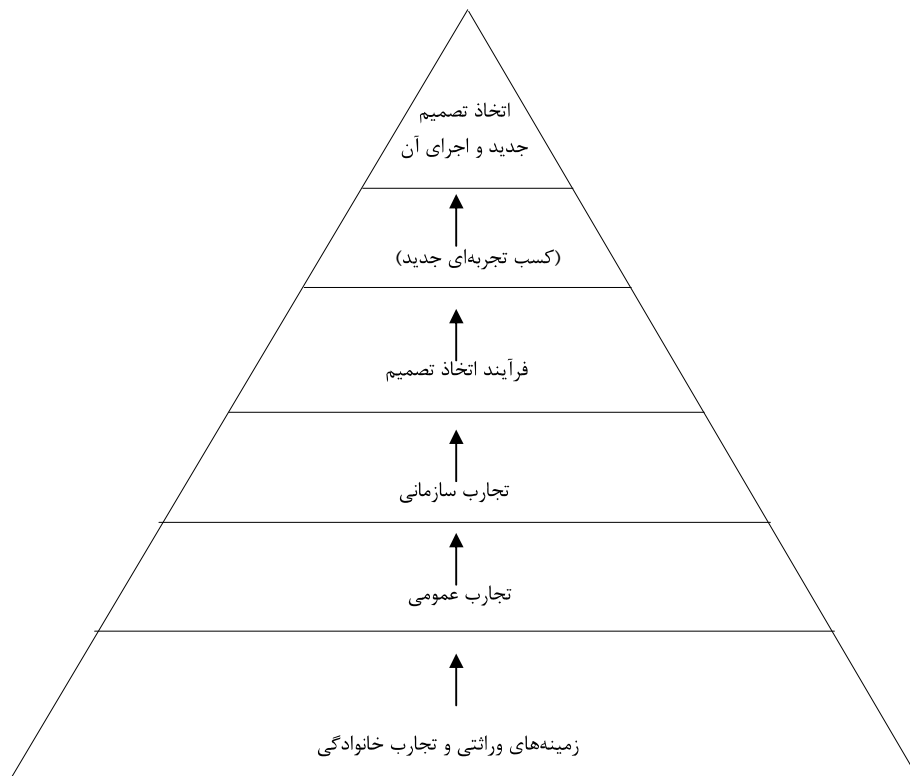
به طور خلاصه از مباحث دانش روانشناسی می‌توان چنین نتیجه گرفت که تجربه می‌تواند از سه طریق به دست آید:

- تحریک گیرنده‌های حسی (بینایی، شنوایی، و...)
- تشخیص و تغییر یافته‌های حسی (ادراک)
- کنش متقابل با محیط (و در نتیجه فرآیندهای ذهنی، چون کشف کردن، تعبیر، رده‌بندی، رمزگردانی، جستجو در حافظه، بازیابی، تفکر، ارزیابی مفاهیم، حل مسئله، استنتاج اصول و...)

سلسله مراتب تجارب فردی

- تجارب خانوادگی: این تجارب از عوامل خانوادگی مانند اندازه خانواده، منبع درآمد و وضعیت اقتصادی خانواده، الگوهای تربیتی خانواده، جایگاه تربیتی بین فرزندان و ... متأثر است.
- تجارب عمومی: این تجارب به محض رویارویی کودک با اولین افراد خارج از اعضای خانواده آغاز می‌شود، در میان گروه همسالان تقویت می‌شود و با ورود فرد به مدرسه به مرحله جدید راه می‌یابد.
- تجارب سازمانی: تجربه سازمانی را می‌توان چنین تعریف کرد:
  ۱. ادراک فرد از پدیده‌های سازمانی (تصمیمات، ارتباطات، رویدادها و ...) از طریق دیدن و شنیدن (بدون تعامل با پدیده‌های یاد شده)
  ۲. ادراک فرد از پدیده‌های سازمانی از طریق درگیر شدن در مسائل سازمان و کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی آن.

سلسله مراتب تجارب فردی



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

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

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

نقش تجربه در پرورش مدیران

- نقش تجربه در کاهش اقتدارگرایی

اقتدارگرایی مدیران با افزایش تجربه کاهش می‌یابد.

- نقش تجربه در تفویض اختیار

مدیران عالی به ویژه آنان که برای مدت زمان قابل ملاحظه‌ای در سطوح عالی خدمت نموده‌اند و از قدرت و جایگاه بالاتری برخوردارند، در مقایسه با مدیران سطوح پایین ممکن است زیردستان خود را بیشتر در تصمیم‌گیری مشارکت دهند. در موارد نادری هم اتفاق افتاده است که افزایش تجربه به افزایش اقتدارگرایی مدیران منجر شده است.

- نقش تجربه در نظارت و کنترل

- نقش تجربه در مطلوبیت موقعیت شغلی و کار با زیردستان

تجارب مدیران در رهبری، مطلوبیت موقعیتی را برای آنان تغییر می‌دهد. با تجربه مستمر، وظایف روشن‌تر می‌شوند و رهبران زیردستان خود را بیشتر می‌شناسند و معمولاً می‌توانند بهتر با آنان کار کنند.

در مجموع به نظر می‌رسد هم‌چنان که عوامل شخصیتی و عوامل داخلی سازمان (از جمله فرهنگ سازمان، سبک مدیریت، نظام کنترل و نظارت و...) در حین فرآیند اتخاذ تصمیم و فرآیند کسب تجربه مدیران این فرآیند را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و در واقع به تجارب مدیران شکل می‌دهد، یکایک درس‌هایی که مدیران از تجربیات خویش اندوخته‌اند، و رشد و پرورشی که در این مسیر یافته‌اند نیز، در طول زمان بر گنجینه تجربیات سازمان می‌افزاید.

## بخش دوم

### مستندسازی، کاربردها و مزایای آن

#### مفهوم مستندسازی

مستندسازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگاهداری اطلاعات، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. بررسی مفاهیم فوق نشان می‌دهد که همه آنها بر حفظ و نگهداری اطلاعات تکیه می‌کنند.

وجه اشتراک اقدامات مستندسازی مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان است.

مستندسازی برقراری ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که تحقق آن مستلزم:

۱. فعالیت یا فعالیت‌های موردنظر در جهت تأمین هدف یا هدف‌های خاصی سازمان‌دهی شده باشد.
۲. راهکارهای اجرایی و اقدام‌های ضروری راجع به هر فعالیت از قبل مشخص و تعریف شده باشد (در قالب تصمیمات برنامه‌ریزی شده).
۳. مرجع ذیصلاحی انجام آن را به تصویب رسانیده و سازمان مجری و نیروهای دست‌اندرکار آن شناسایی و معین شده باشند.
۴. نتایج فعالیت‌ها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت یا منفی بنا بر پیش‌بینی معین و مشخص شده باشند.

#### منافع و مزایای مستندسازی تجارب

مهم‌ترین منافع مستندسازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می‌شود:

- ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجارب، موفقیت‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین‌کننده سازمان.
- فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران.
- آماده شدن ابزاری برای توجه به مسائل مختلف سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف.
- فراهم شدن زمینه مرور رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن.
- ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت.
- آماده شدن زمینه‌های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی.
- ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات (Benchmarking).

## فصل دوم: محتوای مستندسازی (چه چیز باید مستند شود؟)

### بخش اول: یادگیری سازمانی

یکی از مهم‌ترین مباحث در تئوری‌های مدیریت یادگیری سازمانی است.

یادگیری سازمانی از طریق آرمان مشترک، دانش و الگوهای ذهنی تحقق می‌یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد. ضرورت‌های جهان امروز بیانگر آن است که اگر سازمانی بخواهد واکنش‌های سریع، خلاق و گسترده در برابر تغییرات محیطی از خود نشان دهد، دیگر نمی‌تواند یادگیری سازمانی را به نظریه‌های سنتی یادگیری فردی محدود کند، بلکه ضروری است که ماهیت جمعی، فرهنگی، تعاملی، پرورشی یا توسعه‌ای را دنبال کند. دانش نباید به عنوان کالایی که افراد یا سازمان‌ها باید به دست آورند ملاحظه شود، بلکه تئوری فعالیت، دانستن را به عنوان یک دستاورد یا موفقیت فعال مورد بررسی قرار می‌دهد.

مهم‌ترین ویژگی‌های یادگیری سازمانی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد.

- فرآیندی پیچیده (متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون فردی - برون فردی یا محیطی و درون سازمانی - برون سازمانی)
- برنامه‌ریزی نشده (مانند متون آموزشی دوره‌های رسمی، از پیش تدوین نشده است)
- هوشیارانه و هدفمند (فضای پرجاذبه‌ای از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه‌های سازمان حاکم می‌شود و افراد و گروه‌ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان مترصد یادگیری‌اند.
- متعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت‌آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته‌ها قرار نمی‌گیرد، بلکه افراد، گروه‌ها و سازمان، همزمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته‌های دیگران، پردازش و ترکیب آنها با اطلاعات، تجارب و آموخته‌های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می‌کنند. این فرآیند بازخوردی مداوم، سریع و مؤثر در سطح فردی به گروهی و سازمانی ایجاد می‌کند).
- مستمر و مداوم (مانند دوره‌های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی‌شود).
- متحول و رشدیابنده (تعامل، پویایی و تداوم یادشده و نیز بازخوردی حاصل از این فرآیند، ویژگی زاینده‌گی به آن می‌بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد).
- متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می‌تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری‌های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد)

یادگیری سازمانی را می‌توان:

فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر، مداوم و رشدیابنده که از بازخوردی مداوم، سریع و مؤثر در سطوح فردی، گروهی، سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی و نیز

شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می‌کند، تعریف کرد. در یادگیری سازمانی مهم‌ترین نقش را مدیریت دانش سازمانی به عهده دارد.

### فرآیند مدیریت دانش سازمانی

شناخت محتوای دانش سازمانی نهفته در تجربیات مدیران:

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌سازند. تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش، محور اصلی مدیریت دانش است. به طور خلاصه مدیریت دانش یعنی برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران.

### اصول مدیریت دانش

- دانش از افکار افراد تراوش می‌کند و در افکار افراد جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود.
- حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است.
- دانش بایستی خلق شود، تشویق افراد باعث می‌شود که دانش به طریقی غیرمنتظره گسترش یابد.
- برنامه‌های مدیریت دانش بهتر است در ابتدا آزمایشی شروع شود.

### ویژگی‌های دانش

۱. حقیقت زمینی: تجربه، تصورات مربوط به «آنچه باید رخ دهد» را به دانش «آنچه اتفاق می‌افتد» تغییر می‌دهد یعنی تفاوت بین حقیقت و واقعیت.
۲. داوری: دانش برخلاف داده‌ها و اطلاعات شامل قضاوت نیز می‌شود. دانش تنها با اتکا به مطالبی که در حال حاضر می‌داند، درباره اطلاعات و شرایط جدید داوری و تصمیم‌گیری می‌کند. هم‌چنین در برخورد با اطلاعات و موقعیت‌های جدید خود را پالایش و تصحیح نیز می‌کند.
۳. قوانین سرانگشتی، شم و شهود: دانش به وسیله قوانین سرانگشتی عمل می‌کند، راهنمایی انعطاف‌پذیر برای انجام کارها که از طریق سعی و خطا و مشاهدات و تجربیات طولانی به وجود می‌آید. قوانین سرانگشتی (یا به زبان محافل هوش مصنوعی «خودفراگیری») راه‌های میان‌بری هستند که ما را به حل نهایی مشکلات جدیدی، که مشابه مشکلات قدیمی حل شده توسط کارکنان باتجربه در گذشته هستند، نزدیک می‌کند. کسانی که با دانش مربوط به آن موقعیت آشنایی دارند، ویژگی‌های آشنا در موقعیت‌های جدید را می‌یابند و به صورتی که لازم می‌دانند واکنش نشان می‌دهند و لزومی ندارد که از ابتدا برای حل مشکلات اقدام کنند.

۴. ارزش‌ها و باورها؛ سازمان‌ها از افرادی تشکیل شده‌اند که باورها و ارزش‌های آنها ناگزیر بر رفتار و اعمال آنها مؤثر خواهد بود. شرکت‌ها، دارای سوابقی هستند که تحت تأثیر رفتارها و گفتارهای ناشی از ارزش‌ها به وجود آمده‌اند.

دانش سازمانی را می‌توان به دو شکل ضمنی و آشکار یا رسمی و غیررسمی طبقه‌بندی کرد. دانش رسمی مبین نتایج اقدامات و فرآیندها، در قالب گزارش‌ها، طرح‌ها و دانش غیررسمی مبین فرآیندهای ذهنی و عینی انجام کار، در قالب ایده‌ها، مفروضات، پرسش‌ها، داستان‌ها، رویدادها و ... می‌باشند.

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

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

از این دیدگاه حتی همه اجزای دانش غیررسمی سازمان از جمله ایده‌ها، واقعیت‌ها، استنباط‌ها، ادراک‌ها و دیدگاه‌ها می‌توانند آگاهانه گردآوری و طبقه‌بندی شوند.

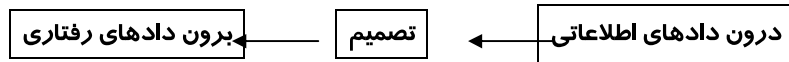
#### بخش سوم

### محتوای تجربیات (دانشی که تصمیمات را فراگرفته)

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



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



معمولا فرآیند تصمیم‌گیری در سه دوره تقسیم می‌شود:

۱. دوره ماقبل تصمیم: بیان صورت تصمیم در آغاز کار، نحوه نگرش تصمیم‌گیرنده نسبت به تصمیم، گزینه‌های ادراک شده جهت انتخاب و پیامدهای این گزینه‌ها در ظاهر امر، تعریف موضوع تصمیم‌گیری.

۲. دوره اتخاذ تصمیم: توصیف فرآیندهایی که به گزینش و «توضیح» تصمیم (یا پیامد دیگر دوره تصمیم) می‌انجامد. دوره تصمیم با «ارائه گزینه» به تصمیم‌گیرنده آغاز می‌گردد و با «انتخاب» گزینه پایان می‌پذیرد.

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

به این ترتیب می‌توان گفت: مستندسازی تجربیات مدیران مستلزم توصیف ادراکات، استنباط‌ها، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و نیز تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب چهار گروه عوامل تأثیرگذار (عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، شخصیت تصمیم‌گیرندگان و عوامل متأثر از آن، مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان) بر اساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است.

فهم و تبیین ارزش‌ها، باورها و دیدگاه‌ها، عوامل کلیدی هر تصمیم، در مسیر مستندسازی تجربیات مدیران ضرورتی اساسی و تعیین‌کننده است.

### نقش شخصیت در تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری و چگونگی تصمیم‌گیری مرتبط به نوعی از انواع شخصیت است و در حقیقت نوع تصمیم‌گیری تابع شخصیت مدیر است. شخصیت‌ها را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود:

۱. فرمانبردار: خود را صاحب فکر و نظر نمی‌داند و معتقد است همه نظرات خوب و سودمند را دیگران دارند. در نتیجه وی مستعد پذیرش فکر و نظر دیگران است.
۲. بهره‌بردار: این تصمیم‌گیرنده معتقد است که عقاید و نظرات ارزشمند از آن دیگران است، اما سعی می‌کند با زیرکی و زرنگی به این عقاید دست یابد و به حساب خود منظور نماید.
۳. محسَن: عقیده دارد که خود دارای عقاید و نظراتی مناسب و ارزشمند می‌باشد اما از افشای آن یا سپیم کردن دیگران در عقاید و نظرات خود اکراه دارد. امتیازها را به تنهایی می‌خواهد.
۴. بازارباب: معتقد است که باید تصمیماتی اتخاذ کند که خریدار داشته باشد. سعی می‌کند تصمیماتی اتخاذ کند که از نظر کسانی که می‌توانند به او کمک کنند مفید و جالب باشد.
۵. مؤثر: از توانایی، دانایی، بینش، دانش و اطلاعات خود و دیگران استفاده می‌کند. او مدیری است که با دیگران همکاری می‌کند و از آنان یاری می‌خواهد.

### مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان

منظور از مشخصات و ویژگی‌های عمومی، خصوصیات مانند جنس، سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، تخصص و مهارت‌های فردی، سوابق و تجارب کاری است که به طور مستقیم شخصیت و تصمیمات تصمیم‌گیرنده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ثبت و مستندسازی دانش سازمانی نهفته در تصمیمات مدیران، مستلزم اشاره به ویژگی‌های یاد شده در هر یک از افراد کلیدی و تأثیرگذار در فرآیند تصمیم‌گیری است.

### عوامل درون سازمانی

فردی که مستندات را مطالعه می‌کند بایستی درک نماید که تصمیمات اخذ شده در چه بستری از ویژگی‌های سازمانی و متأثر از چه متغیرهای سازمانی می‌باشد. یعنی بخش عمده‌ای از ارزش و اهمیت دانش سازمانی موجود در این تجربیات مرتبط با فرآیند تأثیرات متقابل مراحل تصمیم‌گیری و عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر این فرآیند می‌باشد.

مهم‌ترین متغیرهای درون سازمانی مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری و خلق و توسعه دانش سازمانی را می‌توان به دو دسته عوامل رسمی و عوامل غیررسمی تقسیم نمود.

#### عوامل رسمی عبارتند از:

- رسالت، اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های رسمی کوتاه و بلندمدت سازمان.
- متغیرهای ساختاری سازمان.
- الگوهای ارتباطات رسمی.
- نظام مالی سازمان.
- نظام استخدام، آموزش، انتخاب، ارتقا.
- نظام ارزیابی عملکرد، انگیزش و پاداش سازمان.

- تکنولوژی سازمان، شامل عملیات و مراحل تولید، ابزار، تجهیزات، ماشین آلات.  
عوامل غیررسمی عبارتند از:
  - فرهنگ غالب سازمان و خرده فرهنگ‌های موجود بین دوایر، ارزش‌ها و باورهای کارکنان.
  - الگوهای ارتباطات غیررسمی و تعاملات بین فردی، درون گروهی و درون سازمانی.
  - الگوهای رایج قدرت و سیاست سازمان.
  - الگوهای موجود تعارض و مذاکره در سازمان.
- عوامل برون سازمانی (محیط خارجی)
- بخشی دیگر از عوامل و متغیرهای مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری و کسب تجربه و نیز جریان خلق و توسعه دانش سازمانی را می‌توان در قالب متغیرهای برون سازمانی یا محیطی به شرح زیر دسته‌بندی نمود:
- عوامل محیط اختصاصی.
  - عوامل محیط عمومی.
  - عوامل محیط اختصاصی.
  - قوانین و مقررات دولت.
  - برنامه‌ها و سیاست‌های کلان دولت.
  - رقبا، برنامه‌ها و استراتژی‌های آنان.
  - پیمانکاران، تأمین کنندگان مواد اولیه و نیروی انسانی.
  - مشتریان و مصرف کنندگان.
  - فضای حاکم بر صنعت (شامل گروه‌های ذینفع، سندیکاها، اتحادیه‌ها و... فعال در صنعت).
- عوامل محیط عمومی
- وضعیت سیاسی کشور (ثبات، بی‌ثباتی، تقویت یا تضعیف روش‌های دموکراتیک و ...)
  - وضعیت فرهنگی / اجتماعی کشور (میزان برابری در توزیع منابع و امکانات و عدالت اجتماعی)
  - وضعیت اقتصادی (ثبات و امنیت سرمایه‌گذاری، تورم یا رکورد، نرخ بیکاری و ...)

## بخش چهارم

### معیارهای مستندسازی تجربیات مدیران

مستندسازی تجربیات مدیران مستلزم بیان دقیق و روشن ادراکات و اقدامات انجام گرفته در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و نیز ذکر دقیق عوامل چهارگانه تأثیرگذار بر آن است یعنی:

۱. شخصیت تصمیم‌گیرندگان
  ۲. عوامل مؤثر بر آن
  ۳. مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان
  ۴. عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی
- دیدگاه‌های موجود، تصمیمات مدیریتی را به دو دسته تصمیمات برنامه‌ریزی شده یا قابل پیش‌بینی و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده یا غیرقابل پیش‌بینی تقسیم می‌کند.
- تصمیمات برنامه‌ریزی شده که بیشتر برای مدیران میانی و عملیاتی مطرح می‌گردد در برابر مسائل تکراری و عادی اتخاذ می‌گردند و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده برای پاسخگویی به مسائل غیرتکراری و بی‌سابقه ضرورت می‌یابند.
- به این ترتیب مسائل سازمان از نظر پیش‌بینی‌پذیر بودن به دو دسته مسائل روزمره و غیرروزمره تقسیم می‌شوند.
- مسائل روزمره به طور منظم روی می‌دهد و می‌توانند از طریق پاسخ‌های استاندارد حل و فصل شوند.
- مسائل غیر روزمره منحصر به فرد و نوظهورند. به سبب اینکه پاسخ‌های استاندارد برای حل آنها وجود ندارد. این شرایط مشکل‌گشایی خلاق را نیاز دارد.

#### معیارهای مستندسازی تجربیات مدیران

- معیارهای دوره پیش از تصمیم:
  - پیچیدگی ناشی از ریشه‌های مسئله (یا فرصت)، شامل:
    - تعداد عوامل مؤثر بر بروز مسئله
    - تنوع عوامل مؤثر بر بروز مسئله
    - تعامل عوامل مؤثر بر بروز مسئله
  - پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش‌بینی بروز مسئله
  - پیچیدگی ناشی از پیامدهای بروز مسئله (پیچیدگی پس از ظهور)
  - پیچیدگی ناشی از تعداد گزینه‌های رودرروی مدیر
- معیارهای دوره اتخاذ تصمیم:
  - پیچیدگی ناشی از بدیع و خلاقانه بودن راه حل، شامل:

## آماده سازی و تعریف مسئله

نگرش به مسئله به شیوه‌های مختلف

دورهٔ روشنگری

تثبیت، پرهیز از سستی و پرداختن به تحلیل منطقی جهت استحکام و قطعیت تصمیمات.

پیچیدگی ناشی از سمت و شخصیت تصمیم‌گیرنده

پیچیدگی ناشی از فرآیند کسب توافق

پیچیدگی ناشی از زمان اتخاذ تصمیم

پیچیدگی ناشی از موانع و مشکلات موجود در مسیر اجرای گزینه انتخابی یا تحقق تصمیم

پیچیدگی ناشی از هزینه‌های اجرای تصمیم

• معیارهای دورهٔ بعد از تصمیم:

پیچیدگی ناشی از پیامدهای اجرای گزینه انتخابی، شامل:

پیامدهای فردی

پیامدهای سازمانی

پیامدهای اجتماعی

تعداد پیامدهای اجرای تصمیم، تنوع و گوناگونی زمینه‌ها و عرصه‌های تأثیرگذاری این پیامدها، میزان اثر هر پیامد و بالاخره تعامل یا اثر متقابل این پیامدها بر یکدیگر از معیارهای سنجش پیچیدگی پس از اجرای تصمیم و به تبع آن از معیارهای پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری است.

مستندسازی تجارب مدیران مستلزم بازخوانی و مستند نمودن تجاربی بامحتوا و سرشار از اطلاعات است. به این منظور پیش از هر چیز باید فرآیند خلق و توسعهٔ تجارب مدیران در دل فرآیند یادگیری سازمانی بیان گردد و فرآیند بازخوانی، تقویت، حفظ و انتظام دانش یادشده به عنوان بخشی از فرآیند دانش سازمانی مورد توجه قرار گیرد. در این مسیر دانش سازمانی نهفته در تصمیمات در رویدادهای سازمانی به عنوان مهم‌ترین بخش از محتوای مستندسازی تجربیات مدیران باید مورد تأکید قرار گیرد.

## فصل سوم

### حافظه سازمانی (روش‌های مستندسازی)

حافظهٔ سازمانی به معنای بازخورد دانش و تجربه می‌باشد.

اعضای فعال سازمان باید از خود بپرسند آیا آنچه در حال انجام آن هستیم درست است؟ آنها نباید به انجام کار فقط به دلیل آنکه از ابتدا این‌گونه عمل می‌شده است ادامه دهند. نظام حافظهٔ سازمانی، نظامی است که دانش سازمان (و از جمله تجارب مدیران) را گردآوری و در قالب مناسب ذخیره می‌کند. به نحوی که سازمان می‌تواند در مواقع مورد نیاز دانش یادشده را بازیابی نموده، مورد استفاده مجدد قرار

دهد. دانش برای آنکه عملیاتی فوق‌العاده ماهرانه و حرفه‌ای را در سازمان اداره کند نه در درون یک فرد، بلکه در نهاد سازمان به عنوان یک گروه جای می‌گیرد.

#### استراتژی‌های اساسی در مدیریت دانش

مطالعات انجام شده در تعدادی از شرکت‌ها نشان می‌دهد که استراتژی شرکت‌ها در مدیریت دانش را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد:

شرکت‌هایی که محصولاتی نسبتاً استاندارد در جهت رفع نیازهای عمومی مردم تولید می‌کنند دانش سازمانی (و از جمله تجارب) خود را به دقت رمزگذاری می‌کنند و آنها را در پایگاه داده‌های کامپیوتری ذخیره می‌سازند. از این طریق هر یک از کارکنان سازمان می‌توانند دانش ذخیره شده در این پایگاه‌ها را به طور مکرر مورد استفاده قرار دهند این استراتژی، استراتژی رمزگذاری نامیده می‌شود.

در مقابل شرکت‌هایی که برای مشکلات غیرتکراری و ویژه خود راه‌حلهایی فوق‌العاده منحصر به فرد و خاص ارائه می‌نمودند، دانش سازمانی خویش را اساساً از طریق تماس‌های فرد به فرد تسهیم می‌کردند. این شرکت‌ها، کامپیوترها را برای تسهیل ارتباطات افراد به کار می‌گرفتند. در این شرکت‌ها برای دانشی که کدگذاری نشده و حقیقتاً کدگذاری آن نیز امکان‌پذیر نمی‌باشد، دانش ضمنی از طریق جلسات طوفان ذهنی، گفتگوها و محاوره‌های رودررو یا دو نفره انتقال می‌یابد. این استراتژی استراتژی گفتگومحور می‌باشد.

در واقع هدف این است که دریابیم برای گردآوری و نظم بخشیدن به هر یک از انواع دانش و تجارب سازمانی یعنی مستندسازی آن چه روش‌ها یا استراتژی‌هایی مؤثرتر است.

ملاک و معیار طبقه‌بندی این روش‌ها عبارت است از ماهیت و محتوای اطلاعات و دانشی که قصد انسجام و تصرف آن را داریم، و نیز ماهیت وظایف و فعالیت‌های سازمان‌هایی که در پی مدیریت دانش خویش می‌باشند.

بررسی استراتژی‌های اساسی سازمان‌ها در مدیریت دانش و از جمله مستندسازی تجربیات مدیران نشان می‌دهد که استراتژی کدگذاری مبتنی بر سیستم‌های خبره و به ویژه نرم‌افزارهای مبتنی بر استدلال مورد محور، غالباً استراتژی کارآمد و مؤثر برای مستندسازی تجارب کارشناسی است. به بیان دیگر تجارب حاصل از تصمیماتی که فرآیند اتخاذ و اجرای آن را می‌توان بر طبق نرم‌افزارهای هوشمند (اگر... پس...) مستقر نمود، می‌تواند با اتکا بر استراتژی کدگذاری ثبت و منتشر شود. از سوی دیگر تأمل در استراتژی گفتگومحور که بر تعامل بین فردی صاحبان دانش و تجارب مبتنی است، این حقیقت را آشکار می‌نماید که تسهیل و تقویت گفتگو در سازمان در قالب روش‌های متداول، باروری و انتقال هم‌زمان و شفاهی دانش سازمانی را میسر می‌سازد و تقویت این استراتژی در سازمان جریان سیالی از ایجاد، انتقال، تقویت و توسعه دانش سازمانی را در بستر زمان به دنبال دارد. در واقع این شیوه، انتقال و توسعه دانش در سازمان را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان نهادینه می‌سازد.

## فصل چهارم

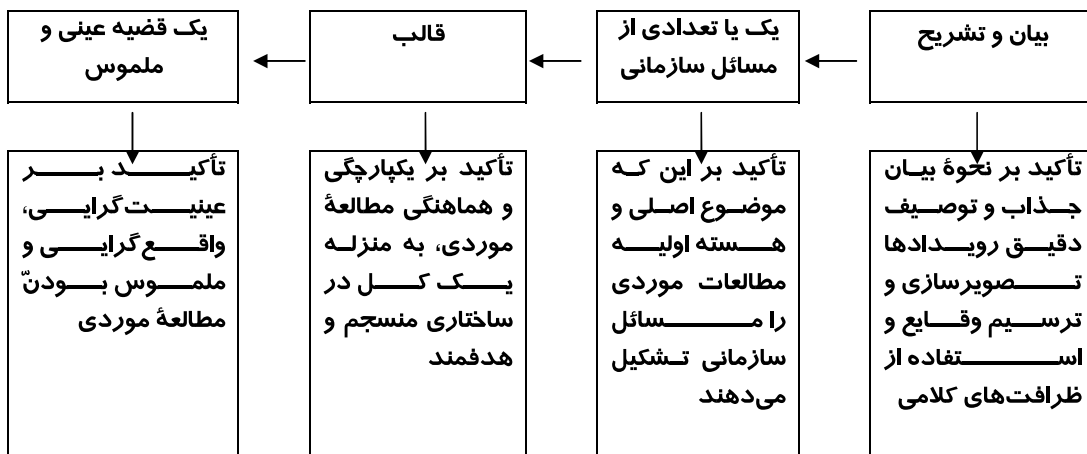
### مطالعه موردی مستند

راهکاری مؤثر به منظور مستندسازی تجارب مدیران مطالعه موردی عبارت است از ثبت یک مسئله مدیریتی که افراد اجرایی واقعاً با آن روبه‌رو شده‌اند همراه با شرایط محیطی و روندهای مؤثر بر آن و نیز ایده‌ها، پیش‌فرض‌ها و قضاوت‌هایی که این افراد تصمیمات خود را بر آن اساس اتخاذ نموده‌اند.

مطالعه موردی حاکی از بیان و تشریح یک یا تعدادی از مسائل سازمانی در قالب قضیه‌ای عینی و ملموس می‌باشد. عناصر اساسی هر مطالعه موردی عبارتند از:

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

#### خلاصه تعاریف متعدد مطالعات موردی



## انواع مطالعات موردی

### • مطالعه موردی طراحی شده یا فرضی

این نوع مطالعه موردی با توجه به دیدگاه موردنویس و اهداف و مقاصد وی طراحی و تنظیم می‌گردد. در این‌گونه مطالعات موردی، ساختار کلی، رویدادها و نیز جزییات و روندهای توصیف شده همه و همه ساخته و پرداخته ذهن نویسنده یا موردنویس‌اند.

### • مطالعه موردی مستند (با اسامی فرضی)

در این نوع مطالعه موردی، ساخت کلی قضیه و روند رویدادها مبتنی بر واقعیت است، اما به دلایلی مانند ضرورت عدم افشای اسرار سازمانی، حفظ اطلاعات شخصی و رعایت شهرت و اعتبار افراد و سازمان‌ها، از اسامی فرضی استفاده می‌شود. در واقع موردنویسان می‌کوشند تا ضمن حفظ ارزش‌های یک مورد واقعی از محدودیت‌ها و اشکالات وارد شده بر مطالعات موردی واقعی بکاهند.

مستندات یادشده اغلب عبارتند از:

تجارب و خاطرات نگارنده، در مقام ناظر یا عضوی مؤثر در شکل‌گیری رویدادها، مصاحبه‌های انجام شده با افراد آگاه یا شخصیت‌های مؤثر در قضیه، مکاتبات و نامه‌های اداری مربوط و سایر اسناد و مدارک سازمانی مرتبط با موضوع.

### موردنویسی مستند

عبارت است از فرآیند بازخوانی، یادآوری، ثبت، تدوین و تکمیل دقیق و سنجیده تجربه‌ای سازمانی، که رویدادهای متعامل آن با محیط را می‌توان در یک قالب زمانی و مکانی نسبتاً روشن، توصیف و تحلیل نمود. این فرآیند همواره بر تجارب واقعی مدیران و کارکنان سازمان استوار است.

مفهوم اصطلاحات کلیدی فوق به شرح زیر است:

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

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

**تدوین:** تنظیم منطقی و زمانی اطلاعات و دانش گردآوری شده و بازنگری و تصحیح مکرر آن تا رسیدن به ساختار منظم نهایی.

**تکمیل:** افزودن اطلاعات مکمل از سایر منابع، از جمله از افراد یا اسناد و مدارک سازمانی مرتبط

**دقیق و سنجیده:** تأکید بر دقت و مراقبت کافی در ذکر مشروح، ترتیب و زمان رویدادها، عوامل

**کلیدی و ...** فرآیند یادشده و بازنگری و تصحیح مکرر آن

**تجربه‌ای سازمانی:** محور فرآیند یادشده، تجربه‌ای سازمانی است.

**رویدادهای متعامل آن با محیط:** تأکید بر تبیین رویدادها، دیدگاه‌ها و باورها در ارتباط متقابل آنها با

**شرایط محیطی حاکم بر آن.**

**قالب زمانی و مکانی:** تجربه انتخابی به دامنه مشخصی از زمان و مکان محدود است.

**توصیف و تحلیل:** تأکید بر اهمیت تبیین، توصیف و تحلیل مسائل و به طور کلی دانش سازمانی نهفته در

**مجموعه تجربه در فرآیند موردنویسی.**



### موردنویسی و کارکردهای آن از چند دیدگاه

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

### شیوه‌های کلی موردنویسی

#### ۱. بیان اول شخص

در این روش روایتگر رویدادها و وقایع خود یکی از عناصر مؤثر در مطالعه موردی است، وی ممکن است مدیر، کارشناس یا ارباب رجوعی باشد که به نحوی مستقیم درگیر مسئله یا مسائل سازمانی بوده است و اکنون مشاهدات، شنیده‌ها و یافته‌های خود را در قالب یک مطالعه موردی تنظیم و توصیف و مکتوب می‌کند.

#### ۲. بیان سوم شخص

این روش به بیان مسائل، رویدادها و موقعیت‌ها از دید یک راوی آگاه می‌پردازد، فردی که با آگاهی از جزئیات وقایع، رویدادها و شرایط حاکم بر موضوع و نیز افکار، نیات و مقاصد شخصیت‌های اصلی قضیه به نگارش و تنظیم مطالعه موردی می‌پردازد.

در این طبقه‌بندی می‌توان انواع دیگری از مطالعات موردی را به شرح زیر درج نمود:

- شیوه مورد در مورد: در این شیوه، مطالعه موردی به روش سوم شخص آغاز می‌شود و شخصیتی را ارائه می‌کند. سپس این شخصیت به بیان یک قضیه در قالب اول شخص می‌پردازد.
- شیوه مکاتباتی: می‌توان وقایع و ماجراهای خاصی را در قالب مجموعه‌ای از نامه‌ها و مکاتباتی که بین شخصیت‌ها و افراد مختلف یک سازمان (یا بیشتر) در تبادل بوده است، نشان داد.
- شیوه‌های دیگر: شیوه‌هایی که وقایع و بدنه مورد را در قالب‌های دیگری، مانند مصاحبه، کنفرانس و... مطرح می‌کنند.

### مزایای مطالعات موردی

اهم مزایای مطالعات موردی عبارتند از:

۱. دستیابی به سبکی متفاوت از یادگیری و تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و نیز بهبود اثربخشی آموزش‌های سازمانی.
۲. ترکیب انواع دانش و مباحث مدیریتی در یک قضیه عینی و ملموس.
۳. آموزش نحوه برخورد با مسائل آتی.
۴. تقویت مهارت‌های مربوط به تشخیص شرایط و تعریف مسئله.
۵. بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و قضاوت.

۶. بهبود مهارت خلاقیت و نوآوری.
۷. تقویت مهارت‌های ارتباطی.
۸. افزایش قدرت ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری با اطلاعات اندک در شرایط ابهام‌آمیز.
۹. بهبود مهارت‌های ادراکی و تقویت تفکر سیستمی.
۱۰. بهبود نگرش اقتضایی.
۱۱. فراهم شدن زمینه گسترش و انتقال آموزش در سازمان.
۱۲. و بالاتر از همه تقویت هنر و مهارت به کارگیری نظریه‌های مدیریت در عرصه عمل.

#### منافع و مزایای موردنویسی

##### الف - منافع و مزایای موردنویسی برای موردنویس (یا صاحب تجربه)

۱. تقویت مهارت بازخوانی وقایع، گردآوری اطلاعات و احتمالاً مصاحبه (با افرادی که در قضیه نقش محوری داشته‌اند).
۲. غلبه بر ترس از نوشتن و تقویت مهارت‌های نگارشی و پردازش اطلاعات و به طور کلی مهارت مستندسازی و ثبت تجارب سازمانی
۳. تقویت مهارت سازمان‌دهی و هماهنگی اجزا در قالب یک کل هدفمند.
۴. فراهم شدن زمینه توجه بیشتر موردنویسان به ابعاد و زوایای مختلف رویدادها و پدیده‌های سازمانی، تأمل درباره آنها و به ویژه تسهیل انتقال دانش و تجارب موجود سازمان به موردنویسان.
۵. بهبود نگرش اقتضایی و تفکر سیستمی

##### ب - منافع و مزایای موردنویسی برای سازمان:

موردنویسی مدیران و کارشناسان سازمان، منافع و مزایایی نیز برای سازمان در پی خواهد داشت. مهم‌ترین این منافع همان منافع حاصل از مستندسازی تجربیات است که قبلاً به آنها اشاره شد.

دلایل و اهمیت انتخاب مطالعه موردی به عنوان یک استراتژی مستندسازی مؤثر در ایران

— مطالعه موردی دانش فردی را در قالب کلمات، جملات و بالاخره یک قضیه، روایت یا ماجرای سازمانی کدگذاری می‌کند.

— زبان انتقال دانش ضمنی به دانش آشکار، زبان متداول روزمره است.

— صاحب تجربه، بهتر است برای مستندسازی دانش سازمانی نهفته در تجربیات خویش، پس از پایان هر روز یا پایان فرآیند کسب تجربه، اقدام به نگارش کند. از آنجا که این اقدام با تمرکز و تأمل صاحب تجربه و بازنگری‌های عمیق وی در محتوای تصمیمات اتخاذ شده در این فرآیند همراه است، شرایط مطلوب و مؤثری برای تبدیل هر چه بیشتر دانش ضمنی نهفته در ذهن خویش به دانش آشکار (برون‌سازی) فراهم می‌گردد.

— تجارب موجود بیانگر آن است که تکرار و تمرین در نگارش خاطرات، تجربیات و آموخته‌ها، تسلط فرد بر فرآیند برون‌سازمانی یا فرآیند بازکاوی، یادآوری، نگارش و تکمیل ادراک‌های فردی را بهبود می‌بخشد.

- بیان روایی موجود در مطالعه موردی بر جذابیت آن افزوده از یک سو تمایل و کشش بیشتری برای مطالعه و اتمام آن ایجاد نموده، از سوی دیگر میزان به‌خاطر سپاری و سرعت یادآوری آن را در ذهن خواننده افزایش می‌دهد.
  - اگر بتوان مجموعه دانش سازمانی را در دو رأس یک پیوستار نشان داد که یک رأس آن دانش کاملاً آشکار و رأس دیگر آن دانش کاملاً ضمنی است، می‌توان گفت دانش سازمانی در فاصله‌ای بین این دو نوع دانش در نوسان است.
- دانشی که کاملاً آشکار یا ضمنی نیست، ترکیبی از ضمنی بودن و آشکار بودن است. دانش کاملاً آشکار مانند گزارشات و صورت‌جلسات سازمانی و دانش کاملاً ضمنی یعنی تجارب و آموخته‌هایی که جزء لاینفکی از شخصیت، عادات و باورهای صاحب تجربه است. بخش قابل توجهی از این دانش در گفتگوها و روایت‌های سازمانی نهفته است و ساختار روایی و توصیفی مطالعه موردی امکان بیرونی‌سازی و انتشار گسترده این دانش را در پیکره مورد فراهم می‌سازد. علاوه بر این، قالب مطالعه به نحوی است که استفاده هر چه بیشتر از گفتگو بر جذابیت و گیرایی آن می‌افزاید.

#### سخن پایانی

مطالب مندرج در خلاصه کتاب مستندسازی تجربیات مدیران نشان می‌دهد که فهم اهمیت مستندسازی تجارب سازمان به وسیله فهم مفهوم تجربه و فرآیند شکل‌گیری آن، آگاهی از دانش نهفته در تجارب و تسلط بر راهکارهای مستندسازی این تجارب میسر خواهد بود.

یکی از راهکارهای مهم و کاملاً کاربردی برای مستندسازی تجارب مدیران مطالعات موردی است. مسلماً مدیریت دانش سازمانی با تکیه بر مستندسازی تجارب سازمان نیاز به تأیید بالاترین سطوح سازمان دارد. توجهی که نشئت گرفته از تغییر در دیدگاه‌های مدیران عالی و تسریع و تسری این تغییر دیدگاه در کلیه زنجیره ارزش سازمان است.

این توجه می‌تواند با ابزاری همانند اختصاص بودجه و زمان کافی برای طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی (از جمله مستندسازی تجارب مدیران در قالب مطالعات موردی)، ارائه آموزش‌ها و تشویق‌های لازم به اعضای سازمان و سایر حمایت‌های فکری و عملی نشان داده شود.

برگزاری گردهمایی‌ها و برنامه‌های آموزشی در زمینه مدیریت دانش، مفاهیم، نقش، اهمیت و کاربردهای آن در سازمان، ایجاد فرصت‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان سازمان به منظور آموختن شیوه‌های مختلف مستندسازی تجارب سازمانی به‌ویژه برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه موردنویسی، توجه بیشتر به تجربه‌داران سازمان و فراهم نمودن شرایط ملاقات و تبادل نظر فردی و گروهی اعضای سازمان، می‌تواند آرام آرام فضای سازمان را به سوی حفظ و تقویت دانش و تجارب و در واقع یادگیرنده شدن سوق دهد.