

# Presenting a Model for Documenting Managers' Experiences in Order to Improve the Quality of Social Security Organization Training Courses

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Adeleh Alizadeh<sup>1</sup>

Mohammad Hosseinpour<sup>2\*</sup>

Gholamhossein Barekat<sup>3</sup>

### How to cite this article

Adeleh Alizadeh, Mohammad Hosseinpour, Gholamhossein Barekat, Presenting a Model for Documenting Managers' Experiences in Order to Improve the Quality of Social Security Organization Training Courses, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(1):397-410.

1. PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: hosseinpour6@yahoo.com

### Article History

Received: 2022/03/01

Accepted: 2022/06/07

## ABSTRACT

**Purpose:** Researches show that today, more attention has been paid to the documentation of managers' experiences, for this reason, it is necessary to identify the factors affecting it so that solutions can be provided to improve the documentation of managers' experiences. Considering the importance of the topic, the present research examines providing a model for documenting the experiences of managers in order to improve the quality of training courses of the social security organization of Bushehr province.

**Materials and Methods:** The study method is qualitative, which was done using in-depth interviews. The participants were expert faculty members, management specialists and those involved in the field of documenting experience in 2021-2022. Sampling in the qualitative part was done purposefully and with the expert network technique, and 10 people participated in the interview.

**Findings:** The final results of the research based on the interviews showed that the factors influencing the documentation of managers' experiences are: 1) causal factors (social capital, support of senior managers, collaborative management, organizational culture, motivation); 2) contextual factors (laws and regulations, information technology, organizational atmosphere, trust-based organizational communication); 3) intervention factors (traditional organizational structure, traditional management styles, lack of support from top managers, managers' resistance, managers' busyness, managers' lack of skills); 4) strategies (goals, analysis of conditions, analysis of resources, identification of organization strategies, use of modern technologies); The components of documenting managers' experiences (identifying experiences, recording experiences, sharing experiences, applying experiences); Consequences (productivity, learning organization, solving organization problems, modeling others' business)

**Conclusion:** Based on the findings of this research, it can be said that many causal, interventional, contextual factors and strategies have an effect on the documentation of managers' experiences, which should be paid attention to.

**Keywords:** Documenting Managers' Experiences, Improving the Quality of Training Courses, Social Security Organization of Bushehr Province

## ارائه الگویی جهت مستند سازی تجربیات مدیران به منظور ارتقاء کیفیت دوره های آموزشی سازمان تامین اجتماعی

### اجتماعی

عادلہ عالی زاده<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

محمد حسین پور<sup>۲\*</sup>

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (نویسنده مسئول).

غلامحسین برکت<sup>۳</sup>

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

### چکیده

**هدف:** پژوهش‌ها نشان می‌دهد که امروزه به مستند سازی تجربیات مدیران توجه زیاد شده است، به همین دلیل ضرورت دارد تا عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرد تا بتوان راهکارهایی به منظور بهبود مستند سازی تجربیات مدیران ارائه کرد. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به بررسی ارائه الگویی جهت مستند سازی تجربیات مدیران به منظور ارتقاء کیفیت دوره های آموزشی سازمان تامین اجتماعی استان بوشهر می‌پردازد.

**مواد و روش‌ها:** روش مطالعه کیفی است که با استفاده از مصاحبه عمیق انجام شده است. شرکت کنندگان صاحب نظرانی از اعضای هیئت علمی، متخصصان مدیریت و دست‌اندرکاران حوزه مستند سازی تجربه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۱۰ نفر در مصاحبه شرکت کردند.

**یافته‌ها:** نتایج نهایی پژوهش بر مبنای مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر مستند سازی تجربیات مدیران عبارتند از: (۱) عوامل علی (سرمایه اجتماعی، حمایت مدیران ارشد، مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازمانی، انگیزه)؛ (۲) عوامل زمینه ای (قوانین و مقررات، فناوری اطلاعات، جو سازمانی، ارتباطات سازمانی مبتنی بر اعتماد)؛ (۳) عوامل مداخله ای (ساختار سازمانی سنتی، سبک های سنتی مدیریتی، عدم حمایت مدیران عالی، مقاومت مدیران، مشغولیت کاری مدیران، عدم مهارت مدیران)؛ (۴) راهبردها (اهداف، تجزیه و تحلیل شرایط، تجزیه و تحلیل منابع، شناسایی استراتژی های سازمان، استفاده از تکنولوژی های روز)؛ مؤلفه های مستند سازی تجربیات مدیران (شناسایی تجربیات، ثبت تجربیات، به اشتراک گذاری تجربیات، کاربرد تجربیات)؛ پیامدها (بهره وری، سازمان یادگیرنده، حل مسائل سازمان، الگوبرداری از تجارت دیگران)

**نتیجه گیری:** بر اساس یافته های این پژوهش می توان گفت که عوامل علی، مداخله ای، زمینه ای و راهبردهای زیادی بر مستند سازی تجربیات مدیران تأثیر دارد که باید به آن توجه کرد.

**واژه های کلیدی:** مستند سازی تجربیات مدیران، ارتقاء کیفیت دوره های آموزشی، سازمان تامین اجتماعی استان بوشهر

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۷

\*نویسنده مسئول: hosseinpour6@yahoo.com

### مقدمه

تغییر و تحولات سریع فناوری، که علت اصلی آن رقابت ما بین شرکت‌ها، سازمان‌ها و حتی کشورها و مناطق جغرافیایی مختلف می‌باشد، همه روزه محصولات، فرایندها و سیستم های جدید و البته کاراتری را بر بنگاه های تولیدی تحمیل می‌نماید و چه بسا که این روند منجر به خارج شدن سازمان‌ها از دور رقابت گردد. در این بین بر عهده گرفتن نقشی فعال و تاثیر گذار در عرصه رقابت مستلزم استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر سازمان‌هاست که این امر جزء با حرکت به سمت دانش محوری و به کارگیری انتقال دانش در سازمان امکان پذیر نخواهد بود. به بیان دیگر در حال حاضر سیستم مدیریت دانش، خود را به عنوان سیستمی که کاربرد اطلاعات تکراری در سازمان را کاهش می‌دهد و همچنین کارایی در سازمان را بهبود می‌بخشد، اثبات کرده است (۱).

بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که برای کسب موفقیت در محیط کسب و کار امروزی به چیزی بیش از دستیابی اتفاقی و ناآگاهانه نیاز دارند و آن عبارت است از دانش یکپارچه که در همه ابعاد و سطوح سازمانی نفوذ یافته باشد. امروزه دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک و یک دارایی مطرح است و ارائه محصولات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت کارا و استفاده از این منابع ارزشمند، امری مشکل و در برخی موارد غیر ممکن است. دانش و توسعه دانش در سال‌های اخیر به یک موضوع بسیار مهم در ادبیات کسب و کار تبدیل شده است. هم کسب و کارها و هم گروه های دانشگاهی بر این باورند که سازمان می تواند مزایای رقابتی بلند مدت خود را با تکیه بر دانش حفظ نماید. دیدگاه مبتنی بر دانش در مدیریت استراتژیک عنوان می کند که در رقابت، منابع دانش به عنوان یک عنصر کلیدی برای موفقیت هستند (۲).

در اکثر سازمان‌ها، تجربه به مثابه دانش ضمنی به ندرت مبادله یا به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابر این، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می کند، این نوع دانش نیز از بین می‌رود و به همین دلیل است که منافع تجربه بلندمدت محسوب نمی‌شوند. تجربه، کمیاب، غیر قابل جایگزین، غیر قابل تقلید و ارزشمند است (البته زمانی که برای پیشبرد اهداف سازمانی استفاده می شود). تجربه از طریق فرآیند بیرونی شدن، تحت عنوان دانش آشکار در اختیار گرفته می‌شود و دست یابی به آن امکان پذیر می‌گردد و این امر با انجام فعالیتی تحت عنوان «مستند سازی تجربه» محقق می‌گردد.

سوی دیگر با توجه به ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این افراد پنهان است، با خروج این افراد از سازمان (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل،.....) عملاً این دانش نیز از سازمان خارج می‌شود. از آنجا که مستندسازی و انتقال تجربه هر دوی برای یادگیری و اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان ضروری است، لازم است به طور موثر و کارا دانش ضمنی و صریح اعضای سازمان و مدیران را همراه با تجربیات آن‌ها کسب شود. مستندسازی روش‌ها و تکنیک‌ها یک ابزار فوق العاده برای انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است که نقش مهمی در افزایش دانش کلی سازمان ایفا می‌کند. مستندسازی تجربیات در سازمان‌ها باعث ایجاد تیم‌های یادگیرنده و هم‌افزایی سازمانی شده و در نهایت اثربخشی و بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد.

همچنین در راستای مطالب فوق برای مستندسازی دانش تکنیک‌های مختلفی وجود دارد ولی از آنجا که هدف پژوهش حاضر تدوین مستندسازی تجربیات مدیران تامین اجتماعی است و در مطالب فوق به تفصیل بیان گردید، می‌توان تکنیک‌های مستندسازی تجربیات مدیران را معرفی کرد که شامل: شبیه‌سازی، مصاحبه، مدل‌سازی، گزارش رویداد، آموزش معکوس، مشاهده، نگاشت مفاهیم، موردکاوی، سناریو سازی، و داستان‌گویی هستند. این تکنیک‌ها بیشترین توانایی را در اخذ و اکتساب دانش ضمنی و عمیق دارا هستند.

با این وجود جامعه دانش مدار فعلی در تربیت کارکنان و مدیران سازمان، استفاده از تجارب کسب شده از برنامه‌ها و پروژه‌های گذشته، به عنوان یک عامل کلیدی تلقی می‌گردد. ولی متأسفانه علیرغم نقش و جایگاه مهم تجربه در اقتصادها و سازمان‌های دانش بنیان قرن حاضر و به طور اخص ریاست دانشگاه‌ها، مستندسازی تجربیات و ابعاد مختلف آن و دانش ضمنی نهفته در تجارب کارکنان و مدیران به دلایلی چون مبهم بودن مفهوم تجربه سازمانی، عدم آشنایی با فرایند کسب تجربه سازمانی، نبود شاخص‌ها و معیار-های دقیق در خصوص ارزش‌گذاری تجربیات و انتخاب تجارب با ارزش و نبود روش مناسب برای مستندسازی مورد غفلت قرار می‌گیرد. لذا در پژوهش حاضر به ارائه الگویی جهت مستندسازی تجربیات مدیران تامین اجتماعی به منظور ارتقاء کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان تامین اجتماعی استان بوشهر پرداخته می‌شود.

مبانی و پیشینه پژوهشی تحقیق

مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت (مکتوب کردن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگه‌داری اطلاعات را در خود نهفته دارد؛ مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. بررسی مفاهیم یاد شده بیانگر آن است که همه این اصطلاحات بر حفظ و نگهداری اطلاعاتی (در مفهوم عام) تأکید دارند که یا به دلیل نقصان‌پذیری و قرار گرفتن در معرض نابودی، نیازمند ثبت، حفظ و نگهداری است و یا در شکل کنونی قابل استفاده نیست و پس از ثبت، گردآوری و طبقه‌بندی،

از نظر قدین و بکر<sup>۱</sup>، مستندسازی تجارب، دانش، داده‌ها و نتایج یک وسیله مفید برای ردیابی وضعیت جاری است (به نقل از اسلامیان، ۱۳۹۶) آنها بیان می‌دارند، در مستندسازی از دیدگاه دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت موثر بر سازمان که دربرگیرنده دانش آشکار و به ویژه دانش ضمنی سازمان است، ارزش مستندسازی دارد. از این دیدگاه فرآیند مستندسازی فقط ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام شده را دربرنخواهد داشت. اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده، بستری مناسب بر ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد شد.

با این وجود هدف اصلی در فرآیند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویداد های گذشته برای بهبود عملکرد آتی مدیران، کارکنان و سازمان است. سایر اهداف فرآیند مستندسازی تجربیات عبارتند از حفظ و مدیریت بهینه یکی از دارایی‌های فکری مهم یعنی تجربیات، کمک به کاهش هزینه‌ها به علت کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا، بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها و جهت دادن مدیران، کارکنان و سازمانها به سمت ثبت تجربیات خود (۳).

همچنین مطالعه تاریخ گذشتگان نشان می‌دهد چه بسیار ملت‌هایی که از نظرامکانات مادی و فکری و فرهنگی هیچ کمبودی نداشتند، ولی به علت عدم برخورداری از مدیرانی مدبر شکست خورده اند و در مقابل ملت‌هایی که با بهره‌مندی از مدیریت انسان‌هایی توانمند بزرگترین افتخارها را به دست آورده‌اند و این میسر نمی‌شود مگر در سایه استفاده از تجارب گذشتگان و آموختن از آن‌ها، که لازمه آن مستندسازی تجربیات می‌باشد. مستندسازی این امکان را فراهم می‌سازد که از تجربیات دیگران و به خصوص سازمان‌های موفق و الگو، در طول زمان و در پهنه‌ای وسیع بهره‌برداری شود. همچنین با افزایش نرخ بازنشستگی، سازمان‌ها با از دست دادن گسترده و فراوان دانش خود رو به رو هستند. به این مساله باید صدها هزار نفر از کارکنان با تجربه که قربانیان موقعیت‌های اقتصادی هستند، را اضافه نمود که نتیجه آن فرار مغزها است که ممکن است یک سازمان را سالها به عقب بیندازد. اگر مردم بدون مستندسازی دانش خود، کار خود را ترک کنند باعث از بین رفتن دانش ضمنی می‌شوند (۴).

به طور کلی برای مستندسازی تجربیات کارکنان، مدیران و سازمان در حالت کلی، داشتن دیدگاه سیستمی الزامی بوده و ایجاب می‌کند که از مکانیسم‌های سیستماتیک برای مستندسازی تجربیات استفاده شود. شبانی و همکاران در طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مستندسازی و انتقال تجربیات مدیران نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا نموده و در اثر بخشی کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان موثر است. از نظر آن‌ها نشتند سازی شامل مزاحل زیر است: ۱- ثبت تجربه ۲- ارسال (انتقال تجربه) ۳- ارزیابی تجربه ۴- مستند سازی تجربه ۵- ترویج تجربه. چنانچه مدیران سازمان تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و عملی خود را مکتوب ننمایند، این امر سبب هدر رفتن سرمایه‌های دانشی آن سازمان می‌شود. از

<sup>1</sup>. Ghedin & Becker

پیشنهاد مسئولیت ها از سوی مقامات بالادست و در موافقت-کنندگان با پست‌های مدیریتی یافت.

با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش و مستندسازی و ارتباط تنگاتنگ این دو رویکرد با هم می‌توان گفت مدیریت دانش با بهره‌گیری و استفاده از تجارب مستندشده دانش را تولید و اقدام به تسهیم و کاربرد آن می‌نماید.

«گافر»<sup>۲</sup> مستندسازی را ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌نماید. به زعم وی بارزترین کارکردهای مستندسازی شامل انتقال صحیح مقاصد و اهداف به ذی‌نفعان، ثبات و یکنواختی اقدامات بهبود می‌باشد. «اندرسون» نیز مستندسازی را مشتمل بر تدوین و تکوین یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله انجام آن تعریف می‌نماید (۵). به‌طور کلی در هر فرآیند برنامه‌ای یا پروژه‌ای که توسط سازمان صورت می‌گیرد، انواع متفاوتی از اسناد و مدارک تولید شده که هر کدام دارای ماهیت، اهداف و چرخه عمر خاص خود هستند. امروزه دیگر اکثر اسناد و مدارک تولید شده بروی کاغذ یا ابزارهایی فیزیکی نظیر کاست و نوار ویدئویی نبوده و بیشتر به صورت الکترونیکی تهیه می‌شوند. اگرچه مفهوم مستندسازی و به‌طور خاص‌تر مدیریت اسناد در نگاه اول یک مفهوم دارای ماهیت تئوریت و بوروکراتیک به نظر می‌رسد، اما هدف غایی آن تسهیم دانش، اطلاعات و تفکر در میان اعضای سازمان (یا پروژه) می‌باشد. مدیریت و کنترل مستندسازی فرآیندی است که به صورت موازی در طول انجام تمام فرآیندهای سازمان (یا پروژه) ایفای نقش می‌نماید (۶).

خشوعی (۷) در پژوهشی به بررسی «تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه» پرداخت. روش این پژوهش کیفی، و نوعی از فرامطالعه به نام فراترکیب است. در این پژوهش، پس از طراحی پرسش‌های پژوهش، جستجوی نظام‌مند پژوهش‌ها بر اساس کلیدواژه‌های مرتبط از شش پایگاه داده داخلی (از ابتدا تا پایان فروردین ۱۳۹۵) و یازده پایگاه داده خارجی (از ابتدا تا پایان آوریل ۲۰۱۷) صورت گرفت و به روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۸ پژوهش انتخاب شدند. با بررسی پژوهش‌های اشاره‌شده، سه گام یعنی ساخت، اجرا، و توسعه شناسایی گردید که هر گام دارای مراحل است. به‌این‌ترتیب که گام ساخت، شامل دو مرحله یعنی تشکیل تیم مستندسازی تجربه و آماده‌سازی و آموزش تیم است. گام اجرا شامل سه مرحله یعنی اکتساب تجربه، ویرایش تجربه، و نگهداری تجربه است، و گام توسعه شامل دو مرحله یعنی انتشار تجربه و تداوم مستندسازی در سازمان است. بر اساس گام‌ها و مراحل یادشده، فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه تدوین شده، و پایایی و اعتبار آن تایید گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیران در اجرای مستندسازی تجربه در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

زمانی در پژوهشی به بررسی «تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی روسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش آفرینی

استفاده از آن با اهدافی خاص میسر می‌گردد. به این ترتیب می‌توان وجه اشتراک همه اقدامات مستندسازی را مکتوب کردن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست. از این دیدگاه به‌نظر می‌رسد تفاوت عمده تعاریف ارائه شده از مستندسازی، ناشی از کاربرد اطلاعات مستند شده و هدف نهایی از مستندسازی است. مستندسازی تجربه‌های سازمان می‌تواند با هدف الگوبرداری یا الگوسازی نیز انجام شود. الگوبرداری فرآیند یافتن و اجرای بهترین عملکرد است. فرآیند فوق‌براین نگرش مبتنی است که با توجه به سازمان‌های دیگر و یادگیری از آن‌ها می‌توان به تغییرات جهشی دست یافت که تحقق آن برای سازمان‌های دیگر، سال‌ها به طول انجامیده است (همان). مستندسازی مانند بسیاری از واژه‌های متداول در مدیریت، از مفاهیم متداول و تخصصی متفاوتی برخوردار است. لغت‌نامه دهخدا واژه مستند را به این صورت تعریف می‌کند که مستند (اسم مفعول عربی) در واقع کسی است که پناه به او برده می‌شود، تکیه و محل تکیه و پشتی، تکیه‌گاه، متعهد، سند نیز از دیگر معانی این کلمه هستند. فرهنگ هزاره نیز در مقابل واژه انگلیسی «داکیومننتیشن»<sup>۱</sup> معنای اسناد، ارائه سند و جمع‌آوری اسناد را قرار داده است. مفهوم مستندسازی در جایگاه‌های مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از دیدگاه فناوری اطلاعات، مستندسازی عمدتاً در زمینه مستندسازی روبه‌ها و روال‌های تولید نرم‌افزار، پایگاه‌های اطلاعاتی، مدل‌های داده و اطلاعات و سایر ابزارهای آن در این حوزه به‌منظور تسهیل روند تسهیم اطلاعات به کار رفته است.

تجربه مدیریتی با چنین مفهومی است که می‌تواند سرمایه‌اعتلا بخش مؤسسه قلمداد شود. از این‌رو، سازوکارهای گوناگونی برای ثبت تجربه مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد. گرچه بررسی‌های میدانی یکی از روش‌های آشنا در این عرصه است، ولی تجربه‌نگاری نیز به همان میزان در این مسیر کاربرد دارد. عنایت به شناسایی و بهره‌گیری از تجربه مدیریتی، موضوعی با سابقه در حوزه علوم مدیریت است و تلاش‌های فراوانی را می‌توان ذکر کرد که هدف آن‌ها جمع‌آوری و سازمان‌دهی این‌گونه تجارب بوده است (۵). در میان این تلاش‌ها هم نوع «خودنوشت» و هم نوع «دیگرنگاری» دیده می‌شود. این موضوع در ایران نیز طی سال‌های گذشته رونق بیشتری گرفته است. هر دو نوع اقدام به ثبت و معرفی تجربه، برای بهره‌گیران، مفید است. با وجود این، میزان تجارب مدیریتی منتشر شده ایرانیان در حداقل ممکن است. فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی در ایران، تا حد زیادی مؤید این مطلب است که مدیریت سازمان نه تنها به کسب دانش سازمان یافته نیاز ندارد بلکه از تجربه پیش‌بینی نیز بی‌نیاز است. این موضوع را بیش از هر چیز واقعیت‌های انتساب و پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی آشکار می‌کند. نوع ویژگی‌هایی که واگذارکنندگان پست‌های مدیریتی بر آنها تمرکز می‌کنند، نوع انگیزه‌هایی که پذیرش یک مسئولیت را برای یک شخص توجیه می‌کند و نوع نگرش اجتماعی به واگذاری و پذیرش مسئولیت‌ها می‌تواند حکایت این واقعیت را در نظام فرهنگی ایران امروز آشکار کند. هنوز می‌توان به هنگام

2. Gaffer

1. Documentation

که موضوعی که در سازمان ها و پروژه های ایرانی کمتر مورد توجه قرار می گیرد، موضوع مستندسازی است. مستندسازی با قصد ایجاد حافظه سازمانی انجام می گیرد و به معنی جمع آوری، سازماندهی، پالایش و انتقال اطلاعات ارزشمند است که به دلایل گوناگون در خطر از دست رفتن هستند. علاوه بر این، مستندسازی از جمله اموری است که منجر به روشن شدن وقایع گذشته می شود. در طول حیات هر سازمان و در دوران انجام هر پروژه، کارهای بزرگ و مهمی انجام می شود، ولی به علت فشار زیاد کاری، کسی آن ها را ثبت نمی کند و دیگران خبری از روش های اجرایی، تجارب، خلاقیت ها، موانع و مشکلات اجرا ندارند. لذا در این مقاله و با رویکرد کتابخانه ای به بیان اهمیت مستندسازی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان پرداخته می شود.

کاخکی<sup>۱</sup> و همکاران در پژوهشی تحت عنوان «درک رفتار اشتراک دانش: نقش جو سازمانی، محرکهای انگیزشی و توانمندسازی رهبری» نشان دادند که جو سازمانی، هنجارهای ذهنی و توانمندسازی رهبری بر نگرش تأثیر معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان داد که جو سازمانی و توانمندسازی رهبری بر هنجارهای ذهنی و نگرش تأثیر دارد. نتایج همچنین نشان داد که جو سازمانی و توانمندسازی رهبری بر نگرش با نقش تعدیلگر محرک های انگیزشی تأثیر دارد. نتایج نیز حاکی از تأثیر جو سازمانی و توانمندسازی رهبری و نگرش بر قصد استفاده از اشتراک دانش دارد. در نهایت قصد بر اشتراک دانش تأثیر معنی داری دارد.

قامچاق<sup>۲</sup> در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی اشتراک گذاری دانش بر ارتباط بین قابلیت های فناوری اطلاعات و حمایت از فناوری اطلاعات به عنوان پیش بینی کنندگان عملکرد نوآوری» نشان دادند که قابلیت تکنولوژی اطلاعات و حمایت تکنولوژی اطلاعات بر اشتراک دانش تأثیر مثبتی دارد. نتایج همچنین نشان دادند که قابلیت تکنولوژی اطلاعات و حمایت تکنولوژی اطلاعات بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد. در نهایت نتایج نشان داد که اشتراک دانش نقش میانجی را در تأثیر قابلیت تکنولوژی اطلاعات و حمایت تکنولوژی اطلاعات بر عملکرد نوآوری دارد.

توارک و همکاران<sup>۳</sup> (۹) در پژوهشی با عنوان «فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل حمایتی مدیریت دانش با نقش میانجی ساختار سازمانی» نشان دادند که فناوری اطلاعات نقش مثبت و مؤثر در بهبود مدیریت دانش و ساختار سازمانی دارد. نتایج همچنین نشان داد که ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری در بهبود مدیریت دانش دارد. در نهایت نتایج نشان داد که ساختار سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین فناوری اطلاعات و مدیریت دانش دارد.

لی و همکاران<sup>۴</sup> (۱۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت عالی از اشتراک دانش بر موفقیت سازمانی» نشان دادند که فرهنگ قبیله ای تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش دارد اما فرهنگ سلسله مراتبی بر اشتراک دانش تأثیر ندارد. نتایج همچنین نشان داد که حمایت مدیریت ارشد سازمان بر اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. اشتراک دانش نیز بر موفقیت سازمانی تأثیر

تجربه سازمانی» پرداخت. بر اساس مصاحبه صورت گرفته با خبرگان، ساختار فرایند مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربیات به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شد. ساختار طراحی شده از شیوه های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیک هایی همچون مورد نویسی، خاطره نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و... الهام گرفته است و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده طراحی و تدوین شده است. بر اساس این ساختار، فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند سه مرحله ای تبعیت می کند. این مراحل عبارتند از: برنامه ریزی مستند سازی، ۲- اجرای مستند سازی، ۳- پایش، کنترل، تسهیم. هر یک از این مراحل نیز به فعالیت ها و سپس گام های مختلف درهرفعالیت تقسیم می شود که مستند ساز را به نتیجه منطقی و مورد نظر می-رساند.

نامداریان پژوهشی در زمینه ارایه الگویی برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش انجام داده است. هدف از این تحقیق ارائه الگویی برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران است. بهره برداری از یک رخداد مدیریتی، از مرحله ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسئله، واقعیت های محیطی و سازمانی، و تصمیم ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به عنوان یک واقعه تاریخی است، بلکه تحلیل صحیح همه زوایای آن میتواند راهگشای مدیران فردا باشد. از این رو مستند سازی آموخته های مدیرانراهمکار مطمین برای انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال ارایه یک روش نظاممند به منظور مستندسازی تجربیات مدیران است. از آنجا که هیچ یک از تکنیکهای اشاره شده در مقاله حاضر به تنهایی نمیتوانند تمام ویژگیهای یاد شده را پوشش دهد، شاید بتوان بیان نمود که استفاده از ترکیب مناسبی از تکنیکهای مذکور برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران میتواند مفید باشد. الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر، به منظور ارایه ترکیب مناسب از تکنیکها برای مستندسازی تجربیات مدیران از تکنیکهای مصاحبه بازو نیمه ساختار یافته، داستان گویی و آموزش معکوس استفاده مینماید. نتایج تحقیق حاضر حاکی از آن است که به کارگیری تکنیک های یاد شده در سه گام متوالی اکتساب دانش نظیر شناخت، آموزش و تعامل اکتساب تجربه مدیران ذخیره سازی و مستندسازی تجربیات مدیران امکان پذیر است.

لطیفیان و همکاران (۸) در تحقیقی به بررسی اهمیت استراتژی مستندسازی در بهبود عملکرد سازمان پرداختند. تئوری های سازمان و مدیریت نشان می دهند که نظریه پردازان مکاتب مختلف برای تجربه سازمانی و مستندسازی ارزش زیادی قائل بوده اند که به ویژه در بین صاحب نظران مکتب کلاسیک از اهمیت خاصی برخوردار بوده است؛ به طوری که یکی از جریان های اصلی آن، یعنی مدیریت علمی، مدافع سرسخت تجربه بود. این درحالی است

3. Tworek et al

4. Lee et al

1. Kakhki

2. Qammach

و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل ارسال شده و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد.

به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرآیند مصاحبه، و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، تقریباً تمام مصاحبه‌ها ضبط شد و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری می‌شد. محورهای اصلی که در فرآیند مصاحبه مطرح گردید به شرح ذیل می‌باشد:

- شرایط علی موثر بر مستندسازی تجربه کدامند؟
- شرایط مداخله گر موثر بر مستندسازی تجربه کدامند؟
- چه شرایط زمینه‌ای در مستندسازی تجربه مؤثراند؟
- مقوله‌های اصلی مستندسازی تجربه کدامند؟
- چه راهبردهایی مسیر مستندسازی تجربه را هموار می‌سازد؟
- مستندسازی تجربه چه پیامدهایی رو به دنبال خواهد داشت؟

#### یافته ها

افراد شرکت کننده در این مطالعه اعضای هیأت علمی و صاحب‌نظران حوزه مستندسازی تجربیات هستند که متشکل از 3 عضو هیئت علمی دارای درجه استادیار، 5 عضو هیأت علمی دارای درجه دانشیار و 2 عضو هیأت علمی دارای درجه استاد، هستند. تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه منجر به شکل‌گیری 237 کد اولیه، 31 موضوع با 6 عنوان گردید.

در خصوص توزیع فراوانی مصاحبه‌شوندگان بر حسب تحصیلات یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که 41/7 درصد دارای مرتبه علمی استادیار، 33/3 درصد دارای مرتبه علمی دانشیار، 25 درصد دارای مرتبه علمی استاد بودند.

عوامل مؤثر بر مستندسازی تجربیات مدیران شامل چهار عامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبردها است.

#### عوامل علی

در ارتباط با سؤال اول پژوهش پنج عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در 5 مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات پنج‌گانه عبارتند از: سرمایه اجتماعی؛ حمایت مدیران ارشد؛ مدیریت مشارکتی؛ فرهنگ سازمانی؛ انگیزه.

دارد. در نهایت نتایج نشان داد که حمایت مدیریت دانش بر موفقیت سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

#### مواد و روش ها

از آنجا که هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی جهت مستند سازی تجربیات مدیران به منظور ارتقاء کیفیت دوره های آموزشی سازمان تامین اجتماعی استان بوشهر است و برای این منظور به داده‌های کیفی-تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب گردید. این رویکرد، افراد، ادراکات آنها، معانی، و شناخت آنها را به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌کند و روش مصاحبه تکنیک قابل قبولی برای کشف، فهم و شناخت فردی و جمعی افراد می‌باشد. در این مرحله، از روش پژوهش گراند تئوری استفاده شد که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد.

همچنین از روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع شبکه متخصصان استفاده شد. با توجه به ماهیت پژوهش کیفی و همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق (مصاحبه نیمه ساختاریافته) از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این پژوهش از متخصصان مدیران، اساتید و پژوهشگرانی که در زمینه مورد پژوهش کتاب، تجارب و مسئولیت‌های داشته‌اند، به‌عنوان جامعه آماری استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند خود نیز انواعی دارد که در این تحقیق از نوع شبکه متخصصان آن استفاده گردید. حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت مستند سازی تجربیات مدیران و عوامل مؤثر بر آن و نحوه اجرای آن حاصل شود، و اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف نماید. لذا، ضمن هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند را معرفی کنند. در این روش، نمونه‌گیری پژوهش، با شخصی که معیار پژوهشگر را برای شامل شدن در نمونه دارا است، شروع شد. سپس از او درخواست شد که کسانی که ممکن است در زمینه موضوع مورد پژوهش تخصصی داشته باشند، را معرفی کند و از این طریق نمونه موردنظر شناسایی و انتخاب می‌شوند. این عمل تا زمان اشباع نظری پژوهش تکرار گردید. در نهایت از 10 نفر از اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظران حوزه مستندسازی تجربیات مدیران مصاحبه به عمل آمد.

قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه

جدول 1. دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل علی)

مقوله بندی	کدهای باز	صاحب‌نظران
روابط بین فردی؛ اعتماد متقابل؛ روابط مبتنی بر اعتماد؛ شفافیت اطلاعات و ارتباطات؛ مهارت های همکاری؛ تبادل اطلاعات بین طرفین؛ در اختیار قرار دادن اطلاعات در اختیار طرف مقابل؛	م 3؛ (م 4)؛ (م 5)	م 3؛ (م 4)؛ (م 5)
سرمایه اجتماعی	اعتماد و اطمینان کامل در سازمان؛ ایجاد شبکه های ارتباطی سالم؛ تعاملات و ارتباطات اثربخش	م 7؛ (م 8)؛ (م 9)
بین افراد؛ اعتماد بین افراد		

حمایت مدیران ارشد	آموزش به مدیران جهت ثبت مستندات؛ توانمندسازی مدیران؛ آموختن اصول و تکنیک های مستندسازی به مدیران؛ مشخص کردن نقش ها و فعالیت های هر فرد در مستندسازی؛ الگو بودن مدیران ارشد سازمان حمایت مدیران ارشد از مستندسازی؛ فراهم کردن منابع کافی	(م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
مدیریت مشارکتی	اعتقاد مدیران به مدیریت مشارکتی؛ مشارکت مدیران در تصمیم گیری؛ کار تیمی؛ مشارکت همه افراد در مستندسازی؛ گرایش مدیران در مشارکت در مستندسازی؛ جلب همکاری و مشارکت کارکنان	(م ۷)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
فرهنگ سازمانی	حمایت ارزش ها و هنجارهای سازمان از مستندسازی؛ تأکید ارزش های حاکم بر مستندسازی؛ تغییر نگرش ها و اعتقادات افراد؛ پی بردن به ارزش های مستندسازی؛ به وجود آوردن فرهنگ دانشی	(م ۵)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
انگیزه	تشویق و ترغیب مدیران به مستندسازی تجارب؛ تشویق مدیران به مستندسازی؛ برنامه های تشویقی مانند اعطای پاداش به مدیران؛ تشویق پرسنل به یادگیری از یکدیگر؛ تشویق پرسنل به تبادل نظر در خصوص تجارب کاری مفید؛ در نظر گرفتن پاداش های اقتصادی و معنوی برای مدیران؛ ترغیب مدیران به مستندسازی تجربیات؛ مستندسازی تجربه به صورت خودانگیزی؛	(م ۱)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۹)

۱) سرمایه اجتماعی  
مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «سازمان باید اعتماد و اطمینان کامل در سازمان به وجود بیاورد تا زیردستان و مدیران قسمت های مختلف بتوانند تجربیات خود را مستندسازی کنند. بایستی شبکه های ارتباطی سالم در سازمان به وجود بیاید تا پرسنل و مدیران آزادانه تجربیات خود را بیان کنند و مستندسازی کنند.» (مصاحبه شماره ۷).

۲) حمایت مدیران ارشد:  
مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مدیران ارشد سازمان، الگوی دیگر پرسنل سازمان می باشند و نمونه رفتار مطلوب را در ارتباط با مستندسازی تجربیات ارائه می دهند، با این کار می توانند سایر پرسنل و مدیران بخش های متلف را تحت تاثیر قرار داده و گرایش و تمایل مدیران را به مشارکت در مستندسازی کردن تجربیات افزایش دهند. یعنی اینکه رهبری و مدیران ارشد سازمان با حمایت خودشان از مستندسازی تجربیات، به وجود آوردن فرهنگ دانشی و ایجاد فهم اهمیت مستندسازی تجربیات در مدیران و همچنین با حمایت از مستندسازی تجربیات، فراهم آوردن منابع کافی مورد نیاز و جلب مشارکت و همکاری کارکنان و ... به مستندسازی تجربیات در سازمان کمک می کند.» (مصاحبه شماره ۱۰).

۳) مدیریت مشارکتی  
مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مستندسازی تجربیات بدون همکاری همه کارکنان سازمان موفق نخواهد شد. لذا باید مستندسازی تجربیات در سازمان انجام شود و تمامی مدیران سازمان برای آن آموزش ببینند و به ارزش آن پی ببرند. نقشها و مسئولیتهای هر فرد جهت مستندسازی تجربیات مشخص گردد و به صورت

۴) فرهنگ سازمانی  
بایستی ارزش ها و هنجارهای سازمان از مستندسازی تجربیات مدیران حمایت کند و آن ها را تشویق به این کار کند. برای نظام ارزشی حاکم بر اهمیت داشته باشد و جزو ارزش های اصلی و قابل اتکا سازمان باشد. (مصاحبه شماره ۵).

۵) انگیزه  
بایستی برنامه های تشویقی مانند اعطای پاداش به مدیرانی که دانش مهم و با ارزشی را در درون خود اندوخته اند، در جهت بالا بردن سطح سازمان با ارائه آن ایده ها ارائه دهند. همچنین بایستی کارکنان به یادگیری از یکدیگر تشویق شوند و به تبادل نظر در خصوص تجارب کاری مفید پرسنل با دیگر همکاران تشویق شوند. (مصاحبه شماره ۶).

عوامل مداخله ای  
در ارتباط با سؤال دوم پژوهش هشت عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۸ مقوله فرعی دسته بندی شده است. مقولات شش گانه عبارتند از: ساختار سازمانی سنتی؛ سبک های سنتی مدیریتی؛ عدم حمایت مدیران عالی؛ مقاومت مدیران؛ مشغولیت کاری مدیران؛ عدم مهارت مدیران.

جدول ۲. دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل مداخله‌ای)

صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله بندی
(م ۱)؛ (م ۶)؛ (م ۹)	شرح شغل های نامناسب؛ مشاغل تکراری و روتین؛ ابهام و تعارض در نقش؛ ساختارهای سلسله مراتبی؛ شرح شغل های نامناسب؛ مشاغل تکراری و روتین؛ ابهام و تعارض در نقش	ساختار سازمانی سنتی
(م ۱)؛ (م ۸)؛ (م ۹)	نگرش های کوتاه مدت و سطحی مدیران ارشد؛ سبک های نامناسب و سنتی رهبری؛ تنگ نظری و کوتاه فکری مدیران؛ نگرش های کوتاه مدت و سطحی مدیران ارشد؛ سبک های نامناسب و سنتی رهبری	سبک های سنتی مدیریتی
(م ۱)؛ (م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۹)	عدم حمایت و اعتقاد مدیران ارشد؛ عدم در نظر گرفتن پاداش؛ عدم انگیزه مدیران؛ عدم انگیزه و علاقه مدیران؛ عدم تعهد مدیران برای انتقال تجربیات؛ عدم اعتقاد مدیران به مستندسازی؛ عدم اعتقاد مدیران ارشد؛ بی اعتمادی مدیران و پرسنل؛ در نظر نگرقتن منابع کافی؛ انگیزه و تعهد کم مدیران برای مستندسازی؛ عدم اعتقاد به مستندسازی؛ عدم حمایت و اعتقاد مدیران ارشد؛	عدم حمایت مدیران عالی
(م ۲)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۸)؛ (م ۱۰)	مقاومت مدیران جهت همکاری؛ عدم انتشار تجربیات قبلی؛ مقاومت مدیران قبلی؛ مخفی سازی مدیران جهت ثبت تجربیات؛ ترس افراد از مستندسازی؛ تهدید آینده شغلی؛ عدم روحیه همکاری و تعامل؛ عدم مشارکت و همکارکنان کارکنان و سازمان؛ مقاومت مدیران جهت همکاری؛ عدم انتشار تجربیات قبلی؛ مقاومت مدیران قبلی	مقاومت مدیران
(م ۳)	مشغولیت کاری مدیران؛ محدودیت زمانی مدیران؛ عدم بها و اهمیت دادن مدیران؛ عدم صرف وقت و زمان کافی	مشغولیت کاری مدیران
(م ۴)؛ (م ۷)	عدم مهارت لازم جهت مستندسازی؛ عدم توانایی گزارش نویسی؛ عدم آشنایی مدیران ارشد با مستندسازی؛ عدم درک اهمیت مستندسازی	عدم مهارت مدیران

(۱) ساختار سازمانی سنتی:

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید « شرح شغل های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مستندسازی تجربه نامطلوب خواهند بود.» (مصاحبه شماره ۳).

(۲) سبک های سنتی مدیران

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «عدم حمایت و اعتقاد مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ها و فعالیت‌های مستندسازی تجربه، نگرش‌های کوتاه مدت و سطحی و سبک های نامناسب و سنتی رهبری از جمله عوامل مداخله‌گری هستند که مانع اجرای موفقیت آمیز مستندسازی تجربه می‌شوند.» (مصاحبه شماره ۳).

(۳) عدم حمایت مدیران عالی

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مدیران ارشد در سازمان ها به طور کامل با مستندسازی تجربیات و اهمیت آن آشنا نیستند و اهمیت و مزایای آن را برای سازمان درک نکرده‌اند. طبیعتاً منابع کافی هم برای این امر تخصیص نخواهند داد.» (مصاحبه شماره ۹).

(۴) مقاومت مدیران

بعضی از افراد روحیه همکاری و تعامل ندارند و دوست ندارند که تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار بدهند و تعهدی هم در این زمینه جهت انتقال تجربیات خود را ندارند. این افراد در واقع اعتقادی به مستندسازی و انتقال تجربیات ندارند. در بعضی مواقع هم این افراد می‌ترسند و مستندسازی تجربیات را تهدیدی برای آینده شغلی خود می‌دانند. (مصاحبه شماره ۷).

(۵) مشغولیت کاری مدیران

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مدیران در سازمان ها معمولاً مشغولیت کاری زیادی دارند و محدودیت زمانی دارند، این امر باعث می‌شود که زمان کافی برای مستندسازی نداشته باشند. یعنی برای مستندسازی تجارب با کمبود زمان مواجه هستند.» (مصاحبه شماره ۵).

(۶) عدم مهارت مدیران

بعضی از مدیران مهارت های لازم جهت مستندسازی تجربیات را ندارند و اصلاً نمی‌دانند چگونه تجربیات خود را گزارش کنند و بر روی کاغذ بنویسند. (مصاحبه شماره ۶).

عوامل زمینه ای

در ارتباط با سؤال سوم پژوهش هشت عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۵ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات پنج گانه عبارتند از: قوانین و مقررات؛ فناوری اطلاعات؛ جو سازمانی؛ ارتباطات سازمانی مبتنی بر اعتماد؛ فرهنگ حمایت کننده از مستندسازی.

جدول ۳. دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل زمینه ای)

صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله بندی
(م ۱)؛ (م ۵)؛ (م ۷)	قوانین و مقررات درست و صحیح؛ داشتن هدف مشترک؛ داشتن هدف مشترک در سازمان؛ وجود قوانین و مقررات شفاف و روشن؛ حمایت از مالکیت فکری؛ حمایت مادی و معنوی از مستندسازی	قوانین و مقررات
(م ۲)؛ (م ۴)	به کار گیری تکنوژی اطلاعات؛ فراهم آوردن امکانات و تجهیزات؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ افزایش قابلیت دسترسی به دانش؛ افزایش سرعت انتقال	فناوری اطلاعات
(م ۲)؛ (م ۴)	جو سازمانی باز و سالم؛ شناخت تفاوت های فردی؛ احترام گذاشتن به شخصیت افراد؛ اعتماد متقابل و دوجانبه بین کارکنان؛	جو سازمانی
(م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۸)؛ (م ۱۰)	داشتن ارتباطات عمیق با همدیگر؛ اعتماد کارکنان به همدیگر؛ به وجود آمدن روابط درست و اصیل؛ برقرار روابط دوجانبه و سازنده؛ اشتراک اطلاعات؛ تسهیم اطلاعات و دانش میان واحدهای مختلف سازمان	ارتباطات سازمانی مبتنی بر اعتماد
(م ۹)؛ (م ۱۰)	حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی؛ حمایت هنجارهای سازمانی؛ حمایت آداب و رسوم سازمانی از مستندسازی؛ فرهنگ اشتراک دانش و ثبت تجربیات	فرهنگ حمایت کننده از مستندسازی

روابط صمیمی بین کارکنان در یک سازمان می تواند زمینه و شرایط لازم برای مستندسازی فراهم کند. چرا که پرسنل به همدیگر اعتماد می کنند و با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و این ارتباط باعث می شود که تجربیات خود را به آسانی ثبت کنند. (مصاحبه شماره ۳).

#### ۵) فرهنگ حمایت کننده از مستندسازی

موفقیت هر سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مستندسازی تجربیات، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. در واقع بایستی هنجارهای، آداب و بایدها و نیایدهای شرکت از ثبت تجربیات در سازمان حمایت کند. (مصاحبه شماره ۹).

#### مقوله اصلی (مستندسازی تجربیات)

در ارتباط با سؤال چهارم پژوهش چهار عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال چهارم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهار گانه عبارتند از: شناسایی تجربیات؛ ثبت تجربیات؛ به اشتراک گذاری تجربیات؛ کاربرد تجربیات.

#### ۱) قوانین و مقررات

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مستندسازی تجربه، نیازمند مقررات درست و صحیح خواهد بود. بایستی دولت ها قوانین و مقررات و آیین نامه هایی را برای سازمان ها در این زمینه در نظر بگیرد و آن را ملزم به انجام این کار کند. هر چند خود سازمان ها هم در این زمینه هم می‌تواند قوانین و مقرراتی را جهت مستندسازی در نظر بگیرد.» (مصاحبه شماره ۱).

#### ۲) فناوری اطلاعات

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «فناوری اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی از این طریق می‌تواند بر مستندسازی تجربه تأثیرگذار باشند. فناوری اطلاعات همچنین می تواند امکانات لازم جهت ثبت تجربیات مدیران فراهم کند و اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب افزایش مستندسازی تجربه ایشان می گردد.» (مصاحبه شماره ۲).

#### ۳) جو سازمانی

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «به نظر من باید سازمان ها جو سازمانی باز و سالمی را به وجود بیاورد تا از این طریق افراد به همدیگر اعتماد کنند و رابطه درست و اصیلی بین آن ها به وجود بیاید. این امر باعث می‌شود که مدیران یک سازمان علاقه و رغبت کافی برای ثبت تجربیات خود به کار ببرند و حتی در این زمینه پیشتاز باشند و آن را انجام بدهند.» (مصاحبه شماره ۶).

#### ۴) ارتباطات سازمانی مبتنی بر اعتماد

جدول ۴. دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (مقوله اصلی)

صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله بندی
(م ۸)؛ (م ۱۰)	تشویق افراد به ثبت تجربیات؛ برگزاری جلسات منظم و مستمر برای ثبت تجربیات؛ الزام مدیران به ثبت تجربیات بر اساس شغل و پست سازمانی؛ شناسایی افراد کلید جهت ثبت تجربیات	شناسایی تجربیات
(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۶)	ذخیره تجربیات در قالب فیلم و صوت؛ بیان مستندات در قابل استانداردها؛ جمع آوری شواهد؛ استفاده از زبان عینی؛ استفاده از دانش و تجربه در ثبت مستندات؛ استفاده از عکس ها در ثبت	ثبت تجربیات

(م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۱۰)	<p>مستندات؛ مکتوب کردن مستندات؛ گردآوری مستندات تجربه؛ دسته بندی و نگهداری اطلاعات؛ حفظ و نگهداری اطلاعات؛ شناسایی و گردآوری اطلاعات؛ استفاده از فیلم و تصاویر برای ثبت وقایع؛ مستندسازی مکتوب؛ تهیه مقاله یا یک متن درباره تجربیات خود؛ سازوکار مشخص جهت تبدیل دانش ضمنی به آشکار؛ تشویق افراد به ثبت تجربیات؛ برگزاری جلسات منظم و مستمر برای ثبت تجربیات؛ الزام مدیران به ثبت تجربیات بر اساس شغل و پست سازمانی؛ به وجود آوردن فضای مناسب جهت اجرای تجربیات؛ شناسایی افراد کلید جهت ثبت تجربیات</p>	
(م ۳)؛ (م ۵)؛ (م ۷)؛ (م ۸)	<p>انتقال آموزه های گذشته در قالب مستندات؛ طبقه بندی اطلاعات؛ ارزشگذاری اطلاعات؛ پالایش اطلاعات؛ به اشتراک گذاری اطلاعات در قالب فیلم، عکس، مکاتبات، فایل های کامپیوتری؛ یادداشت برداری از اطلاعات و تجربیات مدیریتی؛ اشتراک دانش و تجارب با همکاران؛ تسهیم دانش و تجربیات افراد با همکاران؛</p>	<p>به اشتراک گذاری تجربیات</p>
(م ۴)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)	<p>استفاده از مستندسازی برای اهداف خاص؛ تولید دانش و ایده جدید؛ با ارزش بودن تجربیات برای سازمان؛ بها و اهمیت دادن به ثبت تجربیات؛ اجرائی شدن ثبت تجربیات؛ استفاده از تجربیات در جهت اهداف سازمان؛ استفاده از تجربیات در تصمیم گیری ها</p>	<p>کاربرد تجربیات</p>

مدیران سازمان بایستی به خاطر تسهیم و به اشتراک گذاری تجربیات خود تشویق و ترغیب شوند. (مصاحبه شماره ۸).

#### ۴ کاربرد تجربیات

مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «سازمان بایستی از تجربیات آن ها در جهت اهداف سازمانی استفاده کند و از تجربیات آن ها در تصمیم گیری ها استفاده کند» (مصاحبه شماره ۱۰).

راهبرهای مؤثر بر مستندسازی تجربیات در ارتباط با سؤال پنجم پژوهش هشت عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال پنجم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۵ مقوله فرعی دسته بندی شده است. مقولات پنج گانه عبارتند از: اهداف؛ تجزیه و تحلیل شرایط؛ تجزیه و تحلیل منابع؛ شناسایی استراتژی های سازمان؛ استفاده از تکنولوژی های روز.

۱) شناسایی تجربیات مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «بایستی فضای مناسب برای به اجرا درآوردن تجربیات مدیران فراهم گردد و با توجه به این تجربیات تصمیم درست و مطمئن اخذ گردد. سازمان بایستی مدیران و افراد کلیدی جهت ثبت تجربیات و دانش خویش شناسایی کند» (مصاحبه شماره ۱۰).

۲) ثبت تجربیات مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مستند سازی تجربه مدیریتی می تواند به شیوه های مختلف انجام شود و از آن جمله، استفاده از فیلم و تصاویر و ابزارهای دیگر برای ثبت وقایع و اتفاقات مهم و مرتبط است. اما یک روش بهینه در مستندسازی تجربه مدیریتی، مستندسازی مکتوب و تهیه یک مقاله یا متنی مشابه آن با قابلیت انتقال تجربه مدیریتی با تمام گستردگی ها و پیچیدگی های تجربه می باشد» (مصاحبه شماره ۶).

۳) به اشتراک گذاری تجربیات تسهیم دانش و تجربیات افراد با همکاران بایستی توسط مدیران سازمان تشویق شوند و در سازمان به کار گرفته شود. در واقع

جدول ۵. دسته بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (راهبردها)

صاحب نظران	کدهای باز	مقوله بندی
(م ۱)؛ (م ۱۰)	همرسانی اهداف سازمان با اهداف؛ وجود برنامه ها و فعالیت هایی در زمینه مستندسازی؛ وجود اهداف بلندمدت مشخص و شفاف؛ تمرکز بر اهداف مستندسازی؛	اهداف
(م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)	شناسایی نقاط قوت و ضعف؛ بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان؛ جامعه و فرهنگ جامعه؛ در نظر گرفتن سلاقی و نیازهای کارکنان و ارباب رجوع؛ توجه به رقبا؛ توجه به تجربیات سایر سازمان و رقیبان؛ تهدیدها و فرصت های سازمان	تجزیه و تحلیل شرایط
(م ۳)؛ (م ۹)	فراهم کردن منابع مالی لازم؛ تعیین امکانات و تجهیزات؛ منابع مالی؛ ظرفیت انسانی	تجزیه و تحلیل منابع
(م ۲)؛ (م ۱۰)	مشخص کردن سند راهبردی مستندسازی؛ تعیین مسیر سازمان در راستای ثبت تجربیات؛ مشخص کردن نحوه ثبت تجربیات؛ تعیین راه های ثبت تجربیات؛ مشخص کردن مسیر	شناسایی استراتژی های سازمان
(م ۴)؛ (م ۸)	تغییرات در بخش فناوری؛ فرصت ها و تعهدی های ناشی از فناوری؛ دسترسی به تکنولوژی های روز؛ دسترسی به دانش فنی نوین؛ طبقه بندی اطلاعات به کمک نرم افزارها؛ گزارش	استفاده از تکنولوژی های روز

گیری اطلاعات؛ به وجود آمدن یک بانک دانشی؛ انجام مستندسازی بر بستر اینترنت یا  
اینترنت

سازمان‌ها بایستی یک سند راهبردی را مشخص کنند و بر این اساس مسیر سازمان را در راستای ثبت تجربیات مدیران مشخص کرد و برای آن‌ها نحوه ثبت تجربیات، راه‌های ثبت تجربیات و ... را تعیین کنند. (مصاحبه شماره ۲).

۵) استفاده از تکنولوژی‌های روز

تغییرات در بخش فناوری می‌تواند اثر بسیار بزرگی بر فعالیت‌های یک سازمان بگذارد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می‌شوند. عوامل فناوری مثالی از تهدیدها و فرصت‌های یک سازمان است که سازمان‌ها بایستی به آن توجه کنند. تقریباً در هر تصمیمی که اتخاذ می‌شود مسایل مربوط به فن آوری مطرح است. (مصاحبه شماره ۸).

پیامدهای مستندسازی تجربیات:

در ارتباط با سؤال ششم پژوهش پنج عامل شناسایی شد. بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال ششم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۵ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات پنج‌گانه عبارتند از: بهره‌وری؛ سازمان‌یادگیرنده؛ حل مسائل سازمان؛ افزایش خودکارآمدی؛ الگوبرداری از تجارت دیگران.

۱) اهداف

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «زمانی می‌توان به مستندسازی تجربه در یک سازمان امید داشت که اهداف سازمان در راستای آن باشد و در واقع همراستا با اهداف مستندسازی تجربه باشند» (مصاحبه شماره ۱).

۲) تجزیه و تحلیل شرایط

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «یکی از پارامترهای بسیار مهم در هر سازمانی بررسی محیط خارجی سازمان و پارامترهای خارجی است که خواه ناخواه بر سازمان، تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها درحالی‌که زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت می‌دهد.» (مصاحبه شماره ۷).

۳) تجزیه و تحلیل منابع

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «باید منابع مالی لازم را جهت انجام هر چه بهتر مستندسازی تجربه فراهم کرد. همچنین در این زمینه باید امکانات و تجهیزات لازم را تعیین کرد تا از این طریق بتوان بدون هیچ مشکل خاصی به مستندسازی پرداخت» (مصاحبه شماره ۲).

۴) شناسایی استراتژی‌های سازمان

جدول ۶. دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (پیامدها)

صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله بندی
(م ۱)؛ (م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۹)	افزایش بهره‌وری؛ بهبود اثربخشی؛ عدم اتلاف وقت و هزینه در تجربه‌های قبلی؛ دقت بیشتر در انجام فرایندها؛ انجام کمتر کارهای تکراری؛ صرفه‌جویی در هزینه‌ها؛ عدم تکرار اشتباهات گذشته؛ صرفه‌جویی در زمان و وقت؛ جلوگیری از پراکندگی در کارها؛ انجام دادن کارهای غیرضروری؛ ارتقاء در سطح عملکرد سازمان	بهره‌وری
(م ۱)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)	حفظ و تقویت دانش و تجارب؛ سازمان‌یادگیرنده؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف؛ رشد و تعالی سازمانی؛ یادگیری سازمانی؛ ایجاد تغییر؛ بکارگیری رویکردها و روش‌های جدید؛ کاهش خطاها و اشتباهات؛ اصلاح خطاها و اشتباهات	سازمان‌یادگیرنده
(م ۴)؛ (م ۷)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)	کاهش نقاط ضعف؛ بهبود نقاط قوت؛ مهارت‌های جدید حل مسئله؛ شناخت مسائل و مشکلات سازمان؛ حل مسائل و مشکلات مشابه؛ دیدن مسائل از زوایای گوناگون؛ مرجع حل مشکلات؛ مهارت‌های حل مسئله	حل مسائل سازمان
(م ۳)	افزایش اعتماد به نفس؛ بهبود حس ارزشمندی	افزایش خودکارآمدی
(م ۲)؛ (م ۶)؛ (م ۸)؛ (م ۱۰)	جلوگیری از خارج شدن تجارب؛ استفاده سایر مدیران و افراد از تجارب؛ درس گرفتن از تجارب دیگران؛ الگوبرداری از تجربیات دیگران؛ عبرت گرفتن از تجارب دیگران؛ انتقال و ثبت هنجارها و آداب و رسوم؛ عبرت گرفتن از گذشته و تجربیات دیگران؛ الگوبرداری از تجربیات؛ استفاده از تجربیات مدیران	الگوبرداری از تجارب دیگران

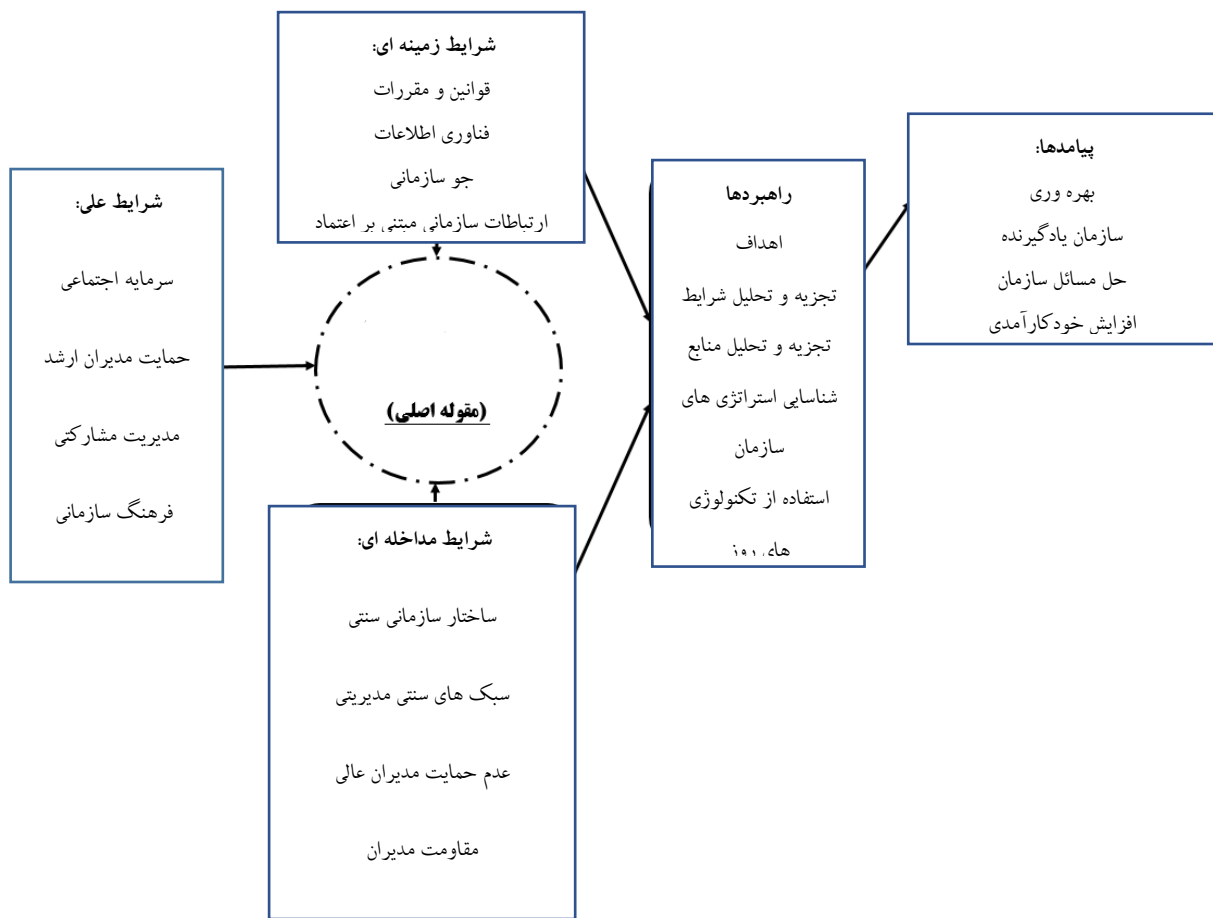
خواهد گرفت. همچنین عدم اتلاف وقت و هزینه در تجربه مسیرهای قبلی پیموده شده از آثار غیر قابل انکار این موضوع است «(مصاحبه شماره ۱).

۱) بهره‌وری

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «افزایش بهره‌وری و اثر بخشی در سازمان از طریق استفاده بهینه از تجارب مدیران صورت

۴) افزایش خودکارآمدی  
 مستندسازی تجربه باعث افزایش اعتماد به نفس و حس ارزشمندی در سازمان به دلیل اهمیت دادن به موفقیت‌های کاری و ثبت آنها می‌باشد. (مصاحبه شماره ۲).  
 ۵) الگوبرداری از تجارب دیگران  
 مستندسازی تجربه باعث انتقال و ثبت هنجارها و آداب و رسوم یک سازمان می‌شود و باعث می‌شود که از گذشته و تجربیات سازمان درس بگیریم و از آن استفاده بهینه داشته باشیم. این امر همچنین باعث می‌شود که از بهترین تجربیات مدیران و از ثبت تجربیات آن‌ها الگوبرداری کنیم. (مصاحبه شماره ۶).

۲) سازمان یادگیرنده  
 مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید «مستندسازی تجربه باعث می شود که نقاط ضعف و قوت تجربیات گذشته را کاهش و بهبود داد همچنین مستندسازی به رشد و تعالی سازمان ها کمک می کند و باعث بهبود یادگیری سازمانی می گردد.» (مصاحبه شماره ۸).  
 ۳) حل مسائل سازمان  
 مشارکت کننده ای در این زمینه می گوید « برنامه ریزی بر اساس آنچه سازمان نیازمند آن است، یک امر ضروری است و در واقع مستندسازی مشکلات و تنگناها و راه‌حل‌های اتخاذ شده در برون رفت از آنها، از جایگاه خاصی برخوردار است. مستندسازی همچنین باعث می شود که مهارت‌های جدید برای حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد گردد.» (مصاحبه شماره ۷).



- الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب جهت حذف عوامل منفی فرهنگ سازمانی.
- شناخت لازم از فرهنگ سازمانی و اطلاع رسانی به کارکنان جهت تعیین انتظارات آنان.
- پیشنهاد می‌شود با تقویت قابلیت‌های پژوهشی کارکنان مستعد در جهت خلق دانش از طریق فعالیت‌های گروهی و تیمی اقدام شود.

## References

1. Zare Khalili, Mojtabi (1390). Examining the relationship between social capital and knowledge management in Asia Insurance Company, Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran
2. Argote, L. (2012). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer Science & Business Media.25(2): 98-121.
3. Anuri Rostami, Mansour, Shahai, Mohsen, (2008) The effect of social capital with the mediation of organizational culture on documenting the experiences of managers in Ilam public libraries, Library and Information Studies Quarterly 2018, 11, 105-122
4. Mezghani, E., Exposito, E., & Drira, K. (2016). A collaborative methodology for tacit knowledge management: Application to scientific research. Future Generation Computer Systems, 54, 450-455.
5. Jafari Moghadam Ahmad (95). Organizational agility and agile production, Tehran, Mehraban Book Institute.
6. Hoseini H, Hazrati M, Nouhi M. Prioritize the factors facilitating knowledge management. Journal of Order and Security Police. 2018; 4(20):97-112. (in Persian).
7. Khashoui, Mahdia Sadat (2017). Development of an integrated process of documenting organizational experiences: experience management approach, management and development process. 1397; 31 (3): 181-213.
8. Latifi Jaliseh, S.; Khairandish, M.; Afsharipour, A. (2014). Meta-analysis of the relationship between documenting the

## نتیجه‌گیری

تحقیقات زیادی تا بحال در مورد مستندسازی تجربیات مدیران صورت گرفته است و هر کدام از زاویه‌ای به این متغیر پرداخته اند اما تا بحال پژوهش همه جانبه‌ای در رابطه با عوامل و زمینه‌های ایجاد کننده آن صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش بر اساس بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و محققان مختلف، به بررسی عوامل موثر در شکل‌گیری مستندسازی تجربیات مدیران پرداخته شد که نهایتاً این عوامل در پنج دسته‌ی (علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) مورد شناسایی قرار گرفت که از مهمترین این عوامل می‌توان به عوامل فردی (عدم صلاحیت علمی، عدم انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، عدم توانایی خلاقیت، نگرش منفی، مسائل اعتقادی)؛ عوامل سازمانی (موانع ساختاری، نظارت ضعیف، عدم توجه دانشگاه به پژوهش‌های کاربردی، جو سازمانی، مسائل مالی، قوانین و مقررات)؛ عوامل آموزشی (آیین‌نامه‌های آموزشی، جامعه-پذیری ضعیف آموزش پژوهش، سیستم ارزیابی)؛ عوامل اجتماعی (نگرش منفی جامعه، یادگیری اجتماعی، عادی شدن تقلب در جامعه) اشاره نمود.

یکی از اشکال دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. تجربه فرآیند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده یا انجام دادن کاری حاصل می‌شود. تجربه به دو طریق مستقیم و غیر مستقیم حاصل می‌شود. تجربه مستقیم از طریق درگیری مستقیم فرد با سازمان یا کار یا فعالیت خاص ایجاد می‌شود. در حالی که تجربه غیر مستقیم یا ضمنی تجربه‌ای است که به طور غیر مستقیم برای فرد یا سازمان حاصل می‌شود. اهمیت این نوع تجربه در سازمان‌های امروزی از آنجا ناشی می‌شود که ممکن است بسیاری از تجربیات از طریق خود فرد و یا سازمان (تجزیه و تحلیل‌های فردی و سازمانی) ایجاد نشود، بلکه با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار نظام مند افراد با شرکت‌های موفق و تجزیه و تحلیل نحوه کار آن‌ها به دست آید (نامداریان، ۱۳۹۵).

در همین زمینه پیشنهاد می‌شود که به منظور بهبود مستندسازی تجربیات مدیران:

- قوانین حمایت‌کننده نیز از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر مستندسازی تجربیات مدیران می‌باشد، در این راستا پیشنهاد می‌گردد که قوانینی مبنی بر حمایت از مستندسازی تجربیات مدیران در بانک به تصویب برسد تا سازمان زمینه و شرایط لازم برای بهبود مستندسازی تجربیات فراهم کند.
- مدیران بانک باید در سازمان محیط سالم و دوستانه‌ای به وجود آورند تا کارکنان در آن احساس امنیت و آزادی کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیریها و فعالیت‌های سازمان شرکت جویند.
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف و برنامه‌های سازمان و ترغیب آنان به مشارکت در برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمان، چرا که این عمل سبب خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتها احساس مسئولیت بیشتری کرده و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش و کوشش بیشتری انجام دهند.
- ایجاد بستر تدریجی جهت شناخت تغییر در فرهنگ و تغییر تدریجی و تحول در فرهنگ سازمانی.

experiences of managers and innovation in the organization with an emphasis on mediating dimensions and variables. *Journal of information processing and management*, 34(4): 1668-1643

9. Tworek, K., Walecka-Jankowska, K., & Martan, J. (2016). Information Technology as an Indirect Factor Supporting Knowledge Management in Organization—Mediating Role of Organizational Structure. In *Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 36th International Conference on Information Systems Architecture and Technology–ISAT 2015–Part III* (pp. 115-125). Springer International Publishing

10. Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.