

## ارائه الگویی برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش

لیلا نامداریان

استادیار سیاستگذاری علم و فناوری، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)

[Namdarian@irandoc.ac.ir](mailto:Namdarian@irandoc.ac.ir)

### چکیده

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 می تواند راهگشای مدیران فردا باشد. از این رو مستند سازی آموخته های مدیران راهکار مطمئن برای انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال ارائه یک روش نظام مند به منظور مستندسازی تجربیات مدیران است. از آنجا که هیچ یک از تکنیکهای اشاره شده در مقاله حاضر به تنهایی نمی توانند تمام ویژگی های یاد شده را پوشش دهد، شاید بتوان بیان نمود که استفاده از ترکیب مناسبی از تکنیکهای مذکور برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران می تواند مفید باشد. الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر، به منظور ارائه ترکیب مناسب از تکنیکها برای مستندسازی تجربیات مدیران از تکنیکهای مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته، داستان گوئی و آموزش معکوس استفاده می نماید. 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» و «ذخیره سازی و مستندسازی تجربیات مدیران» امکان پذیر است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش سازمانی، دانش ضمنی، تجربه، مستندسازی تجربه.

## ۱. مقدمه

از آنجا که واژه Experience و Expert از یک فعل لاتین به معنای « به بوته آزمایش گذاشتن » ریشه گرفته‌اند. تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین «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 به روز شده‌اند (Davenport & Prusak, 1998). متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی تفاوت و حتی مخالف می‌باشند، در صورتیکه طبق بررسی‌های به عمل آمده از ۱۵۰ شرکت، این نتیجه حاصل شده است که دانش کسب شده از خطاها، اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است. سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که پنج مهارت حل نظامند مشکلات، آزمودن راهکارهای جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران، انتقال سریع و موثر و نتیجه بخش آموخته‌ها در سازمان را دارا باشد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳). چنانچه مدیران سازمان تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و عملی خود را مکتوب نمایند، این امر سبب هدر رفتن سرمایه‌های دانشی آن سازمان می‌شود. از 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. لذا از جمله مقولاتی که هم اکنون نگرانی‌هایی را برای اغلب سازمان‌ها ایجاد کرده است موضوع جابجایی و خروج مدیران از سازمان و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. لذا مسئله اصلی تحقیق حاضر چگونگی مستند نمودن سرمایه فکری و تجارب مدیران سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد سازمان قادر باشند با بهره‌گیری از این گنجینه دانش در راستای پیشرفت این سازمان گام برداشته و نقاط ضعف و اشتباهات گذشته را تکرار ننمایند. در تعریف ارائه شده برای دانش، آنرا ترکیب منظم و سازمان یافته‌ای از آراء و قوانین، رویه‌ها و اطلاعات محسوب می‌کنند؛ به عبارت دیگر دانش مخلوطی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد (Marakas, 1999). از طرف دیگر امروزه دانش برای سازمانها به عنوان یک امتیاز محسوب می‌شود؛ زیرا که یک چنین امتیازی می‌تواند به آنها توانایی رقابت و نوآوری مداوم ببخشد. لذا دانش، امروزه به عنوان کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است. از این رو مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای مورد توجه در مستندسازی تجربیات از اهمیت خاصی برخوردار است (Beijerse, 1999). این بدین معناست، که اگر دانش، به عنوان محصول اطلاعات، تجربه، مهارتها و نگرشی که افراد در زمان و موقعیت خاصی دارند، در نظر گرفته شود مستندسازی تجربیات و انتشار آن نوعی مدیریت دانش است. می‌توان گفت که مستندسازی تجربیات باعث می‌شود تا دانش ذهنی افراد که در رفتار و درک انسان قرار دارد و از تعامل افراد ظهور می‌یابد به دانش صریح که دانش مستند و عمومی است و می‌توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش‌های جدیدی دست پیدا کند (الهی و همکاران، ۱۳۸۴). بر همین اساس، در تحقیق حاضر تلاش شده است که ضمن تبیین جایگاه تجربه و مستند سازی آن در مدیریت دانش، تکنیک‌هایی برای مستند سازی تجربیات معرفی شود. سپس الگویی برای مستند سازی تجربیات پیشنهاد شده است. در بخش انتهایی مقاله الگوی پیشنهادی مذکور در مورد واقعی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) به منظور مستندسازی تجربیات مدیران به کار گرفته شده است.

## ۲. مدیریت دانش سازمانی

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کارکنان دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی به سرعت در حال ظهور هستند، و همه اینها حاکی از آن است که در سازمان‌های کنونی به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمرانی می‌نماید. امروزه از جوامعی می‌توان انتظار توسعه و پیشرفت را داشت که از دانش بیشتری برخوردارند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). در اقتصاد نوین یعنی اقتصاد دانش‌بنیان، دیگر سرمایه، نیروی کار یا منابع طبیعی نیست بلکه دانش است (دارمی، ۱۳۸۶: ۱۶). در این اثنا، برای کنترل و هدایت دارایی‌های دانشی سازمان و تسهیل در به کارگیری این دارایی‌های دانشی در جهت ارزش آفرینی برای سازمان‌ها، مفهوم مدیریت دانش مطرح گردید. مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در اشتراک دانش و جریان دانش به فرد مناسب، در زمان مناسب برای فعالیت کارا تر و اثربخش‌تر می‌گردد (Smith, 2001). مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری و ارزیابی، و به کارگیری دانش در سازمان از طریق ایجاد پیوند مناسب بین تکنولوژی و منابع انسانی و ایجاد ساختار مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمان است. به مدیریت دانش باید به عنوان یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که ضمن تمرکز بر اهداف استراتژیک بر محور فرآیندهای کسب و کار حرکت می‌کند و دربرگیرنده ارکانی نظیر منابع انسانی سازمان (شامل مدیران و کارکنان دانشی)، فرآیندها، زیرساختها (شامل فناوری، فرهنگ و ساختار) و پیوندهای استراتژیک می‌باشد (Dobson & Starkey, 1993).

پولانی<sup>۱</sup> (۱۹۶۶)، دانش را به دو دسته تقسیم بندی کرده است: دانش صریح<sup>۲</sup> و دانش ضمنی<sup>۳</sup>. دانش صریح یا دانش کدگذاری شده، بیان کننده دانشی است که در قالب زبان نظام مند و رسمی، قابل انتقال است. از طرف دیگر، دانش ضمنی است که دارای ویژگی‌های فردی بوده و این امر، قاعده مند کردن و انتقال آن را مشخص می‌سازد. از نظر پولانی، دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد. در حالی که دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانش صریح یک دانش گسترده است که می‌تواند به سادگی شکل دهی شود. دانش صریح، شامل چیزی است که یک سازمان یا فرد از قبل می‌داند و می‌تواند نسبتاً بسادگی با آن ارتباط برقرار کند. برای مثال این مطلب که اگر یک فرد بدون چتر در باران بیرون رود، خیس می‌شود، یک دانش صریح است. دانش ضمنی دانشی است که معمولاً بوسیله یک فرد نگهداری می‌شود و نتیجه تجربه خود اوست. دارنده چنین دانشی، در آن زمینه یک خبره است. اغلب اوقات، این دانش از طریق کلمات به طور شفاهی یا دیگر فرآیندهای غیررسمی به دیگران انتقال می‌یابد. دانش صریح یا آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. در ابتدای عصر اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها از اینکه می‌توانستند با اتوماسیون کردن و ذخیره و بازیابی اطلاعات خود از طریق سیستم‌های پردازش مراوده‌ای، به آسانی داده‌ها و اطلاعات خود را مدیریت کنند راضی و خشنود بودند. دانش ضمنی اصطلاح فراگیری است که با ویژگی‌های زیر شناخته می‌شود: موضوعات فرعی یک گفتگو، بصیرت‌ها و ادراک‌های مشهودی که از طریق تجربه حاصل می‌شوند، احساس شایستگی که نتیجه مشارکت افراد در گروه‌های عمل‌گرا است. در حالی که دانش آشکار و رمز گذاری شده تنها در تصمیمات مربوط به رسالت سازمان نقشی عمده ایفا می‌کند. اهمیت دانش ضمنی در نقش برجسته آن در زمینه تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است. دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی، باورها و

<sup>1</sup> Polanyi

<sup>2</sup> Explicit Knowledge

<sup>3</sup> Tacit Knowledge

اعتقادات هر فرد تشکیل می شود که آن چنان در ذهن وی جای گرفته اند که بدیهی تلقی می شوند. دانش ضمنی، ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار است، از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد، به عنوان دانش ضمنی نیز یاد می شود (Polanyi, 1966).

### ۳. تعریف مستند سازی تجربه و جایگاه آن در مدیریت دانش

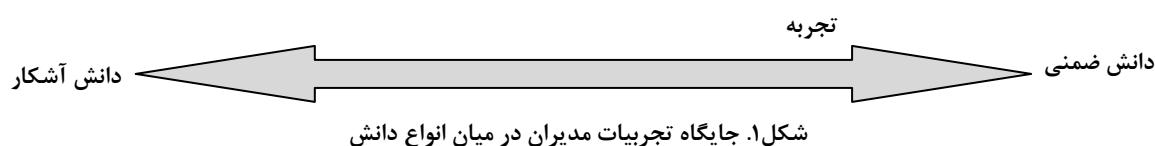
تجربه، فرآیند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده یا انجام دادن کاری حاصل می شود (دانکن و همکاران، ۱۳۷۷). بر همین اساس، می توان دو تعریف دیگر از تجربه ارائه نمود (جعفری مقدم، ۱۳۸۳):

- ادراک فرد از پدیده سازمانی (تصمیمات، ارتباطات، رویدادها و...) از طریق دیدن و شنیدن (بدون تعامل با پدیده - های یاد شده)؛

- ادراک فرد از پدیده های سازمانی از طریق درگیر شدن در مسائل سازمان و کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی آن؛

بر اساس این تعاریف، تجربه به دو طریق مستقیم و غیر مستقیم حاصل می شود (Yeung, 1999). تجربه مستقیم از طریق درگیری مستقیم فرد یا سازمان با کار و فعالیت خاص ایجاد می شود. در حالی که تجربه غیرمستقیم تجربه ای است که به طور غیرمستقیم برای فرد یا سازمان حاصل می شود. به عبارت دیگر این نوع تجربه از طریق فرد یا سازمان ثالثی به دیگران منتقل می شود. اهمیت این نوع تجربه در سازمانهای امروزی از آنجا ناشی می شود 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 یا شرکتهای موفق و تجزیه و تحلیل نحوه کار آنها به دست آید (McGregor & Dabelsteen, 1996).

بر اساس تعریفی دیگر، تجربه عبارت است از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده ها است. در تئوری پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می شود. (داوری، ۱۳۷۸). منظور از تجربه، توصیفی است از موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آن مواجه هستند. معمولاً تجربه سازمانی خواننده را وامیدارد تا خود را در نقش تصمیم گیرنده قرار دهد (آراستی و مهدی، ۱۳۸۵). بر اساس تعریف «داونپورت و پورساک» که پیشتر نیز به آن اشاره شد، تجربه و تخصص را می توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین «متخصص» به کسانی اطلاق می شود که در زمینه ای خاص، از دانش عمیق برخوردارند و نیز، با تمرین و تجربه ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته اند، در عمل آزموده و به روز شده اند (Davenport & Prusak, 1998). در مجموع از تعاریف مذکور می توان نتیجه کرد که تجربه سازمانی از نوع دانش ضمنی محسوب می شود.





در اکثر سازمان ها، تجربه به مثابه دانش ضمنی به ندرت مبادله یا به اشتراک گذاشته می شود. بنابراین، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می کند، این نوع دانش نیز از بین می رود و به همین دلیل است که منافع تجربه بلندمدت محسوب نمی شوند. 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 می شود و دست یابی به آن امکان پذیر می گردد و این امر با انجام فعالیتی تحت عنوان «مستند سازی تجربه» محقق می گردد.

از نظر «قدین و بکر» (۲۰۰۴)، مستندسازی دانش، تجارب، داده ها و نتایج یک وسیله مفید برای ردیابی وضعیت جاری است (Ghedini & Becker, 2004): به نقل از اسلامیان، (۱۳۸۷). آنها بیان می دارند، 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 دربرخواهد داشت. اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده، بستری مناسب بر ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد شد.

در تعریف دیگر، مستند سازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگهداری اطلاعات، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).

وجه اشتراک اقدامات مستند سازی مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانش ها و آگاهی های انسان است.

مهم ترین منافع مستندسازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می شود (جعفری مقدم، ۱۳۸۳):

- ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجارب، موفقیت ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان؛
- فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل های 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 نظریه های بومی مدیریت؛
- آماده شدن زمینه های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی؛
- ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات؛

برای تجربه ای که به خوبی تدوین شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد، ویژگی های زیادی را می توان بیان نمود. در ذیل برخی از این ویژگی ها بیان شده است (آراستی و مهدی، ۱۳۸۵):

- مشخص بودن هدف: یک تجربه مستند شده خوب باید از ابتدا هدف را به صورت روشن بیان دارد؛
- مجذوب کردن خواننده از ابتدا؛
- بالا بردن فرصت های یادگیری از آن؛
- داشتن قدرت انعطاف: یعنی باید برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد؛
- حرفی تازه برای گفتن داشتن؛
- داشتن ساختار مناسب: موجز و روشن؛
- حالت داستان گونه دارد: جزئیات رفتارها و تصمیمات را ذکر می کند ولی خط کلی داستان گم نمی شود؛
- حالتی واقعی دارد: استفاده از نقل قول ها، جداول، نمودارها و عدد و رقم؛
- قضاوت ذهنی در متن تجربه وجود ندارد؛

- موضوع تجربه خیلی قدیمی نیست؛

- ارتباط بین تئوریه‌ها و موضوعات تجربه در بخش تحلیل ارائه می‌شود نه در متن تجربه؛

- معمولاً در زمان گذشته و به صورت سوم شخص نوشته می‌شود؛

نکته‌ای که تاکید بر آن دارای اهمیت است، این است که همانگونه که مستندسازی تجارب موفق مدیریتی بسیار با اهمیت است، تجربیات ناموفق نیز ارزش مستندسازی دارند. چراکه حداقل با بیان شکست‌ها مخاطبان را از قرار گرفتن در راه‌هایی که نتایج لازم را به دنبال نخواهند داشت باز می‌دارد. بنابراین تجارب مورد نظر ما تجاربی هستند که جنبه‌های مختلف یک مسئله یا موضوع مدیریتی را توضیح داده و تنها به توصیف موقعیت مسئله اکتفا نمی‌کنند. این تجارب می‌بایست شامل راه‌حل‌ها و نتایج حاصل از آن نیز باشد. از این رو، خوانندگان با مطالعه یک تجربه مستند شده، در می‌یابند که چگونه و چرا این تجربه موفق یا ناموفق بوده است و می‌توانند از آموزه‌های آن برای موقعیتهای واقعی خود بهره ببرند. از آنجا که بخش قابل توجهی از تجربیات سازمانی (موفق/ناموفق) به مثابه یک سرمایه دانشی در ذهن مدیران می‌باشد. از این رو، یکی از اقدامات مهم در فرآیند مستندسازی تجربیات مدیران، اکتساب دانش از مدیران است (افزاره، ۱۳۸۴). در فرآیند مدیریت دانش، اکتساب دانش شامل استخراج، جمع‌آوری، تحلیل، مدل‌کردن و اعتبار سنجی دانش است (Milton, Devenport and Lurance, 2000). (2007).

به تعبیر «دالکر» (۲۰۰۵)، اکتساب دانش فرآیند استخراج، تبدیل و انتقال تخصص از یک منبع دانش است. از طرفی اکتساب دانش فرآیند تعامل با خبرگان است که طی آن تخصص و تجربه خبره تشریح می‌شود و دانش ضمنی وی به دانش آشکار تبدیل می‌شود. وی مدیریت دانش ضمنی را فرآیند اخذ تجربه افراد سازمان و در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، می‌داند (Dalkir and Liebowitz, 2011). کلیدی‌ترین بخش فرآیند اکتساب دانش مدیران، مواجهه و برخورد با مدیران است. فرآیند اکتساب دانش از مدیران دارای چالش‌های فراوانی است. زمان مدیران عموماً محدود است و به کارگیری بیشتر تکنیک‌های اکتساب دانش زمانبر است. فرد اخذ کننده دانش باید دارای مهارت‌های ارتباطی مناسب باشد تا بتواند به شکلی کارا دانش مورد نظر را از مدیران اخذ نماید. شخصیت مدیران یکی از مسائل مهم است که اگر در تضاد با فرد اخذ کننده دانش باشد می‌تواند فرآیند اکتساب دانش را متاثر نماید (Adeli, 1990). به منظور غلبه بر چالش‌های فرآیند اکتساب دانش از مدیران، انتخاب و استفاده از یک تکنیک مناسب ضرورت دارد.

#### ۴. انواع تکنیک‌های مستندسازی تجربیات به مثابه دانش ضمنی

برای مستندسازی دانش تکنیک‌های مختلفی وجود دارد ولی از آنجا که هدف تحقیق حاضر بررسی تکنیک‌های مستندسازی تجربیات است و در بخش قبل به تفصیل بیان گردید که تجربه از نوع دانش ضمنی است؛ از این رو بخش حاضر به تشریح تکنیک‌های مستندسازی دانش ضمنی اکتفا نموده است. تکنیک‌های شرح داده شده در این بخش از مقاله حاضر بیشترین توانایی را در اخذ و اکتساب دانش ضمنی و عمیق دارا هستند.

- **شبیه‌سازی:** به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه‌ها از طریق موقعیت‌های تجربی که پیچیدگی‌های عمل را بازآفرینی میکند. مثالهایی از شبیه‌سازی شامل مورد‌های مطالعاتی، بازی کردن نقش، و شبیه‌سازی‌های پشتیبانی شده از طریق فن‌آوری می‌باشد (عباچی، ۱۳۹۲).

- **مصاحبه:** تکنیک‌های مصاحبه، پرسشگری از خبرگان است. این تکنیک‌ها برای اکتساب دانش پایه‌ای و اساسی مفید هستند اما چندان به صحت‌گذاری دانش نمی‌پردازند. سه نوع مختلف این تکنیک عبارتند از: مصاحبه ساخت نیافته<sup>۴</sup>، مصاحبه نیم ساخت یافته<sup>۵</sup> و مصاحبه ساخت یافته<sup>۶</sup>.
- مصاحبه ساخت نیافته برنامه ریزی بسیار کمی را می‌طلبد و در واقع نوعی گپ آزادانه با خبره است. چنین مصاحبه‌ای را می‌توان در مراحل ابتدایی اکتساب دانش به منظور کسب دانش پایه‌ای و اساسی حوزه‌ای خاص انجام داد ولی این شیوه چندان در مراحل پیشرفته اکتساب دانش مفید و کارا نیست؛
- مصاحبه نیم ساخت یافته، تکنیک اصلی برای اکتساب دانش آشکار محسوب می‌شود. در این تکنیک سوالها از پیش طراحی شده، برای خبره ارسال می‌شود و سوالهای تکمیلی در خلال جلسه مصاحبه پرسیده می‌شود. مصاحبه ساخت یافته تنها شامل سوالهای از پیش طراحی شده است. در این تکنیک همواره پرسش نامه‌ای وجود دارد که در خلال جلسه مصاحبه تکمیل می‌شود. مصاحبه ساخت یافته عموماً به منظور تبدیل دانش ضمنی کلیدی فرد به شکلی آشکار به کار می‌رود. در بیشتر سازمان‌ها این تکنیک در قالب مصاحبه‌های خروج برای خبرگان و دانشکاران در آستانه بازنشستگی به کار می‌رود. مصاحبه ساخت یافته نیازمند مهارت‌های درک، تصور و ارتباطی بالایی است. به علاوه فرد مصاحبه کننده باید درخصوص موضوع مصاحبه فهم مناسبی داشته باشد (Dalkir and Liebowitz, 2011).
- **مدل‌سازی:** تسهیم دانش و تجربه‌ها از طریق به نمایش گذاشتن رفتارهای آگاهانه و ناآگاهانه دیگران به ویژه متخصصان. مثالهایی در این باره شامل روش‌های کارآموزی، رفتار نمادین، نمایشهای ویژه و فرصت‌هایی برای مشاهده می‌باشند (عباچی، ۱۳۹۲).
- **گزارش رویداد<sup>۷</sup>:** در این تکنیک، خبره نحوه انجام یک وظیفه را تشریح می‌کند. این شیوه نوعی گزارش توسط خبره است که در آن وی فرآیند تفکر خود در حل مسئله یا انجام یک وظیفه را بیان می‌کند (Grabowskib et al., 1992).
- **آموزش معکوس<sup>۸</sup>:** آموزش معکوس تکنیکی است که در آن خبره چیزی را به فرد توضیح می‌دهد و فرد به منظور اعتبارسنجی، همان توضیحات را مجدداً برای خبره بیان می‌کند. این فرآیند تا زمانی که خبره توضیحات مذکور را تایید نمایند تکرار می‌شود (Dalkir and Liebowitz, 2011).
- **مشاهده:** اکتساب دانش، عموماً از مشاهده عملکرد فرد در حوزه‌ای خاص آغاز می‌شود. مشاهده می‌تواند دیدگاه کلی درباره حوزه خاص تخصصی ایجاد کند، درک و تصور اولیه درباره حوزه دانش را شکل دهد و موضوع‌ها و محدودیتهایی که در فاز بعدی اکتساب دانش ممکن است با آن مواجه شد را شناسایی کند (Mohammad&Alsaiyd, 2010).

<sup>4</sup>. Unstructured Interview

<sup>5</sup>. Semi-Structured Interview

<sup>6</sup>. Structured Interview

<sup>7</sup>. Commentary

<sup>8</sup>. Teach Back

- **نگاشت مفاهیم**<sup>۹</sup>: این شیوه در مدل‌سازی دانش بسیار تاثیرگذار است. نقشه مفاهیم، دیاگرام‌هایی شامل مفاهیم و ارتباطات میان آن‌ها هستند. نگاشت شناختی، نشان‌دهنده مدل ذهنی دانش فرد است. مدل ذهنی، نمایش نمادین و سمبولیک چیزی در دنیای واقعی است. مدل ذهنی نشان می‌دهد ذهن فرد چگونه محیط پیچیده خود را پردازش می‌کند (Elppler, 2004).
- **موردکاوی**: مورد کاوی، ابزاری مؤثر و مستند در آموزش مهارت به مدیران و کلیه کسانی به شمار می‌رود که می‌خواهند در عمل وضعیت‌های واقعی را به کار ببندند و با تمرکز بر کاربرد نظریه‌ها، اصول و ضوابط، مشکلات و مسائل سازمانی را به منظور مقابله با رخداد‌های گوناگون تجزیه و تحلیل کنند؛ زیرا حوادث و پدیده‌های سازمانی از تنوع بالایی برخوردارند و هر حادثه یا رویدادی حتی در صورت تکرار مشابه آن با تمام جزئیات، باز هم با توجه به عوامل مختلف نظیر زمان، مکان و ... رویدادی ویژه و منحصر به فرد به شمار می‌رود (خاکی، ۱۳۷۳). بنابراین به منظور مقابله با این مشکل، روش مورد کاوی به عنوان یکی از روش‌های انتقال دانش (تجربه) به شمار می‌رود. وجود کاستیهایی که روش مورد کاوی دارد، با توجه به توانمندی‌های خاصی که این روش دارد، می‌تواند در فرایند مستندسازی تجربیات مدیران مورد توجه خاصی قرار گیرد؛ زیرا رویکرد موردکاوی و مورد نویسی وجه تشابهات عمده‌ای در فرایندها و عوامل با نظام مستندسازی تجربیات مدیران را دارا می‌باشد. رویدادهایی که فردی آن را تجربه کرده و با نگارش و ارزیابی آن به وسیله گروهی دیگر از آن درسهای آموزنده را فرا می‌گیرد و حتی می‌تواند این درسها را به سایر افراد منتقل سازد، به عنوان مورد خاص قابل ارزیابی مطرح می‌شود. این مورد همان تجربیات به دست آمده از افرادی است که با ثبت آن می‌توانند به ارزیابی و انتشار آن بپردازند.
- **سناریوسازی**: در این تکنیک خبره در موقعیتی خاص قرار می‌گیرد که باید وظیفه و یا مجموعه‌ای از وظایف را انجام دهد. دوتنوع سناریو وجود دارند:
  - الف) موقعیت‌های واقعی که برای خبره یا دیگر خبرگان رخ داده است؛
  - ب) موقعیت‌هایی که در آینده می‌توانند رخ دهند. معمولاً سه سناریو در این تکنیک ایجاد می‌شود. سپس سناریوی اول با جزئیات برای وی تشریح می‌شود. از خبره درخواست می‌شود تا در خصوص آن صحبت کند یا وظیفه را بر اساس سناریو انجام دهد. در انتها فرد اخذ کننده دانش به تحلیل و مدل‌سازی دانش اقدام می‌کند (Milton, 2007).
- **داستان‌گویی**<sup>۱۰</sup>: داستان‌ها به ما اجازه می‌دهد که روابط و فعالیتهای کارکنان را با یک روش رسمی و یا غیر رسمی شرح دهیم. هدف داستان‌گویی انتقال دانش ضمنی به منظور استفاده یک سازمان از آن می‌باشد. داستانها یک راه آسان و در دسترس برای بیان ایده‌های پیچیده، پیامهای کلیدی و یادگیری درس‌ها می‌باشند. در داستان‌گویی اشتراک دانش و تجربه‌ها از طریق تعریف داستان و حکایت‌ها برای ایجاد ارتباط بین درس‌ها، ایده‌های پیچیده، مفاهیم و ارتباطات علی انجام می‌گیرد (Milton, 2007). داستان‌ها شامل اسطوره، افسانه‌ها، و داستان‌های قومی بوده، که طی هزاران سال به منظور دانایی، دانش، و فرهنگ به کار گرفته شده است. داستان‌ها از نظر آموزشی رویدادهای شناختی مهمی می‌باشند زیرا چهار رکن بسیار مهم ارتباط بشری را در خود جای می‌دهند: اطلاعات،

<sup>9</sup> Concept Mapping<sup>10</sup> Storytelling



دانش، عقیده، و احساس، اما داستان‌ها در مدیریت دانش بسیار مفید می‌باشند زیرا افراد نکاتی را که از دانش ضمنی استخراج می‌شود به آسانی از طریق داستانها یاد می‌گیرند. در واقع داستانها به عنوان راهی برای انتقال دانش، دوباره کشف شده‌اند. داستانها از طریق بیرون کشیدن چهارچوب ذهنیات دارنده دانش ضمنی توسط شنوندگان به اشتراک دانش کمک می‌کنند. بنابراین یک داستان مختصر و به خوبی بیان شده می‌تواند یک دانش غنی را در شنوندگان از طریق تشویق آنها برای پر کردن شکافها و رفتن به ورای داستان و استنتاج برانگیزاند. به طور کلی می‌توان به موارد زیر به عنوان کاربردهای اصلی داستان گویی در سازمان‌ها اشاره کرد (عباچی، ۱۳۹۲):

- به اشتراک گذاشتن هنجارها و ارزش‌ها: داستانها از طریق بیان ارزشها و هنجارها گذشته و همچنین سابقه و سرگذشت سازمان و بیان چشم‌انداز به انتقال و اشتراک هنجارها و ارزش‌ها در سازمان کمک می‌کنند.  
- توسعه اعتماد، تعهد و خلق ارتباطات عاطفی: داستانها می‌توانند بین توانمندیها و تعهدات افراد در سازمان ارتباط برقرار کنند. همچنین داستان‌ها ظرفیت‌های عاطفی برای جذب عواطف ما دارند و از این طریق دانش را در افراد نهادینه می‌کنند.

- بازنگری و تصاحب دانش پروژه‌های انجام شده: یکی از زمینه‌هایی که سازمانها از داستان گویی استفاده می‌کنند در پروژه‌ها می‌باشد. زیرا مدیران پروژه وقتی با مشکلی روبرو می‌شوند بر دانش ضمنی افراد تکیه می‌کنند. این دانش ضمنی معمولاً شخصی می‌باشد. به همین دلیل است که داستان گویی به دلیل استفاده از داستان‌ها برای تسخیر دانش به رویکردی ایده‌آل خصوصاً در سازمانهای پروژه‌ای تبدیل شده است.

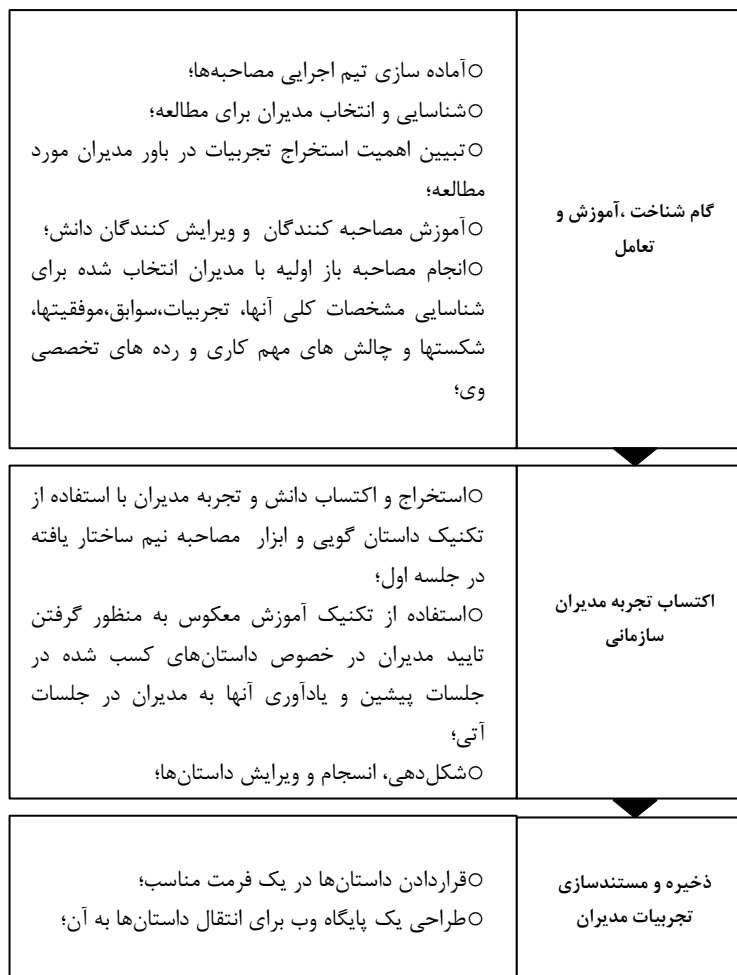
## ۵. چارچوب پیشنهادی برای مستندسازی تجربیات مدیران

باید توجه داشت که یک تکنیک موثر برای مستندسازی تجربیات مدیران سازمانی باید بتواند به بهترین نحو ممکن سبب تبدیل دانش ضمنی خبره به دانش آشکار شود (Dalkir and Liebowitz, 2011). یک تکنیک مستندسازی تجربه باید دارای ویژگی‌های زیر باشد (cooke, 1994):

- خبره را برای زمان مشخصی از شغل و وظایف کاری وی جدا کند؛
- افراد غیر خبره نیز دانش استخراج شده را بتوانند درک کنند؛
- بر دانش کلیدی فرد تمرکز کند؛
- دانش ضمنی عمیق فرد را اخذ کند؛
- بتواند دانش استخراج شده از چند خبره در یک حوزه مشخص را تطبیق دهد؛
- بتواند دانش استخراج شده را حفظ نماید؛

از آنجا که هیچ یک از تکنیکهای اشاره شده در بخش ۴ 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 مستندسازی تجربیات مدیران می‌تواند مفید باشد. الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر (شکل ۲)، به منظور ارائه ترکیب مناسب از تکنیکها برای مستندسازی تجربیات مدیران از تکنیکهای مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته، داستان گویی و آموزش معکوس استفاده می‌نماید. از آنجا که منبع اصلی دانش و تجربه مدیران سازمان هستند، برای ارتباط اولیه با آنها از مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته استفاده می‌شود. از تکنیک داستان گویی برای اکتساب دانش و تجربه آنها استفاده می‌شود و از تکنیک آموزش معکوس به منظور یادآوری

دانش و تجربه ارائه شده در جلسات پیشین استفاده می شود. به کارگیری تکنیک های یاد شده در سه گام متوالی اکتساب دانش (شکل ۲) امکان پذیر است.



شکل ۲. الگوی پیشنهادی مستندسازی تجربیات مدیران

مراحل مستندسازی تجربیات مدیران در تحقیق حاضر به شرح شکل ۲ است که در ادامه به شرح تفصیلی هر کدام از مراحل انجام کار پرداخته می شود.

### ❖ گام اول: مرحله شناخت، آموزش و تعامل

این مرحله به دلیل ایجاد ذهنیت مشترک بین متخصصان مدیریت دانش، افراد مورد مطالعه و مدیران سازمان حائز اهمیت است. زیربخش های این مرحله عبارتند از:

**آماده سازی تیم اجرایی مصاحبه ها:** با توجه به ضرورت تایید تمامی فعالیتهای استخراج دانش توسط مدیریت طرح و نیز برای شکل گیری تعامل سازنده بین سه بخش مصاحبه کنندگان، مدیران مورد مطالعه و ذینفعان، تیم راهبری مدیریت دانش با حضور نماینده یا نمایندگان این سه بخش تشکیل و نظارت بر روند کلی طرح و راهبری کلان آن و تصمیم سازی در مراحل مهم و حساس پروژه را بر عهده دارد.

**شناسایی و انتخاب مدیران مورد مطالعه:** در این مرحله پرسشنامه‌ای برای تعیین سطح دانش شخصی مدیران طراحی و در میان تعداد بیشتری از مدیران سازمان توزیع می‌شود. سپس تلاش می‌شود براساس پاسخ مدیران به شاخص‌های دانشی موجود در پرسشنامه، تعدادی از آنها برای مطالعه انتخاب گردد.

**تبیین اهمیت استخراج تجربیات در باور مدیران مورد مطالعه:** هدف از اجرای این فعالیت متقاعد نمودن مدیران انتخاب شده نسبت به اهمیت اجرای پروژه و نقش موثر و ارزشمند آن‌ها در پروژه می‌باشد. در این بخش با برگزاری جلسات هم‌اندیشی، تلاش می‌شود تا آنها را با روش‌های به اشتراک‌گذاری دانش آشنا و آموزه‌های ضمنی و نسبتاً فراموش شده آنها را بازسازی نمود.

**آموزش مصاحبه‌کنندگان و ویرایش‌کنندگان دانش:** به صورت هم‌زمان با جلسات هم‌اندیشی، مصاحبه‌کنندگان و نیز ویرایش‌کنندگان دانش برای مورد مطالعاتی آموزش داده می‌شوند و مسیر کار و اهداف مورد نظر برای آنها تشریح می‌شود. **انجام مصاحبه باز اولیه با مدیران:** در این مرحله برای شناسایی مشخصات کلی مدیران انتخاب شده، تجربیات، سوابق، موفقیت‌ها، شکست‌ها و چالش‌های مهم کاری و رده‌های تخصصی وی مصاحبه‌بازی با آنها انجام می‌گیرد.

#### ❖ گام دوم: اکتساب تجربه مدیران سازمانی

**استخراج و اکتساب دانش و تجربه مدیران:** این مرحله مهمترین بخش پروژه محسوب می‌شود و انجام صحیح فرآیندهای مراحل قبلی منجر به ارتقای کیفیت اجرای این مرحله می‌گردد. این مرحله دربرگیرنده کسب دانش از مدیران انتخاب شده با استفاده از تکنیک داستان‌گویی و ابزار مصاحبه نیم ساختار یافته است. تیم مصاحبه‌کننده در این بخش باید به دنبال یافتن داستانهای مناسب سازمانی باشند. داستانهایی که دارای ارزش بوده و بتوانند دانش مورد نظر را به دیگران انتقال دهند. بدین منظور بعد از شناسایی مدیران مورد مطالعه و داستان‌های ارزشمند آنها باید از روشهایی برای استخراج این داستانها از این افراد استفاده کرد. برای استخراج داستانها از تکنیک حلقه‌های داستان‌گویی استفاده می‌شود که از گروههایی تشکیل شده اند که از گذشته تجربیاتی بصورت جمعی دارند. در واقع چنین گروهی یک محیط غیر رسمی را ایجاد کرده تا تجربه‌ها بازگو شده و مورد بحث قرار بگیرند و همانند یک محل اجتماع عمومی که افراد با یکدیگر به تبادل نظر می‌پردازند، محیطی مناسب برای خلق، پرورش و برداشت داستانها ایجاد می‌گردد؛ همچنین در این مرحله ویدئوهایی از مصاحبه‌شوندگان تهیه می‌شود. جدول ۲ سوالاتی را نشان می‌دهد که به منظور دسترسی به داستان و ایجاد فضای گفتگو و محیطی مناسب برای استخراج داستان و داستان‌گویی در جلساتی که با حضور کارکنان با تجربه شکل گرفته است مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع مصاحبه‌کننده از فرد می‌خواهد که در مورد موقعیت‌های زیر که برای او پیش آمده است توضیح دهد:

جدول ۱. پرسش‌هایی برای استخراج داستان

لطفاً به من بگویید در مورد زمانی که...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شما یا تیمتان با یک وضعیت دشوار روبرو شدید.</li> <li>- شما یا تیمتان یک نقطه عطف مهمی را در پروژه تجربه کردید.</li> <li>- شما با یک بحران واقعی در پروژه سر و کار داشتید. چه اتفاقاتی قبل، حین و بعد از آن روی داد؟</li> <li>- شما واقعا از اینکه بخشی از چیزی بودید، احساس غرور می‌کردید.</li> <li>- شما یک ریسک واقعی را انجام دادید و به نتیجه رسیدید/به نتیجه نرسیدید.</li> <li>- چیزهایی که اطراف شما اتفاق می‌افتاد به شما الهام بخشیدند.</li> </ul>

- شما با مانعی روبرو شدید و بر آن غلبه کردید.
- شما مشاهده کردید که یکی از ارزشهای سازمانتان مورد استفاده قرار گرفت/بدون استفاده بود.
- شرکای شما واقعا به خوبی عمل کردند.
- شما تغییرات مثبتی که نتایج کارتان بوده است را مشاهده کردید.

در این مرحله سازمان باید داستانهایی را مورد توجه قرار دهد که دارای ارزش باشند. از خصوصیات یک داستان مناسب سازمانی برای اشتراک دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- خلاصه، آسان و موجز بوده اما اطلاعات پیش زمینه ی کافی را ارائه دهد؛
- کاراکتری را شامل شود که افراد بتوانند به راحتی با آن هم ذات پنداری کنند؛
- باورکردنی، زنده و هیجان انگیز باشد؛
- با ایمان کامل بیان شود؛
- همیشه با یک نکته مثبت به اتمام برسد؛

**استفاده از تکنیک آموزش معکوس:** به منظور گرفتن تایید مدیران در خصوص داستانهای کسب شده در جلسات پیشین و یادآوری آنها به مدیران در جلسات آتی از تکنیک آموزش معکوس استفاده می شود. به این صورت که داستان های به دست آمده از جلسات پیشین در اختیار مدیر مورد نظر قرار می گیرد تا درباره آنها نظر دهد. می توان انتظار داشت که بدین شکل حوزه های جدیدی مطرح شود تا بتوان با پرسشگری در خصوص آن، دانش بیشتری را استخراج کرد.

**شکل دهی، انسجام و ویرایش داستان ها:** در این بخش تلاش می شود داستان هایی که طی انجام جلسات مصاحبه با مدیران مورد مطالعه حاصل شده است مورد بررسی، بازنگری و ویرایش قرار بگیرد و این از اقداماتی است که به منظور شکل دهی و انسجام بخشی به داستان ها و اشتراک آنها با کارکنان در سازمان ها می تواند انجام گیرد. بدین منظور الگویی برای شکل دهی به داستانها در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. الگوی شکل دهی به داستان

عنوان:
نام داستان گوی اصلی:
نام شنوندگان:
چشم انداز:
در این قسمت اطلاعاتی از زمان و فضای داستان را قرار دهید.
مکان رویداد:
مکان دقیقی که اقدام اتفاق افتاده است.
کارکترها:
فهرست بازیگران، شاخص های توصیفی، و نقش ها در داستان.
چالش:
مسئله و یا وظیفه ای که اقدام را در پی داشت.
اقدام:
توالی رویدادها، قبل، حین و بعد از نقطه عطف شما.



نقطه عطف (تحول) لحظه ای که تغییر اتفاق افتاد.
تجزیه و تحلیل: شامل درسهای آموزنده پایانی و یا پیام ها
تصاویر، اشیاء، یا نشانه های بصری کلیدی: به منظور کمک به یادآوری و بازگویی داستان

## ❖ ذخیره و مستندسازی تجربیات مدیران

**قراردادن داستانها در یک فرمت مناسب:** داستانها علاوه بر استخراج و بیان باید در یک فرمت مناسب حفظ و نگه داری بشوند تا ارزش روایتی آنها حفظ شده و برای شنوندگان متعددی در دسترس باشند. در این گام داستانهای استخراج شده و فایل های خام ویدئویی تهیه شده در جلسات مصاحبه به پایگاه داده موقتی ارسال می شود. در فرآیند ویرایش و تدوین داستان تدوینگران به فایلهای خام دسترسی داشته و کارهای ویرایش و تدوین را بر روی فایلها انجام می دهند. این وظیفه شامل تنظیم خط زمانی ویدئو ها می باشد تا ویدئو داستان بصورت متوالی پخش شود. آنها همچنین نسخه های دیگری از ویدئوها تهیه می کنند.

**طراحی یک پایگاه وب برای انتقال داستانها به آن:** بعد از تکمیل کار تدوین فایلها در مرحله قبل، پایگاه وبی طراحی و امکانی فراهم می شود تا کاربرها این ویدئوها را جستجو کرده و تماشا کنند. برای ارتقاء تعامل، کاربرها می توانند در محلهای بحث و گفت گو که برای هر ویدئو در نظر گرفته شده، نظرات خود را بیان کنند.

## ۶. جمع بندی

در این مقاله بیان شد، که با توجه به اهمیتی که دانش ضمنی و سرمایه های فکری برای سازمانها دارد و ظهور اصلی آن در تجربیات ارزنده مدیران سازمانها می باشد، لذا مستند سازی تجربیات یکی از ابزارهایی است که سازمانها را قادر می سازد تا در مواجهه با مشکلات، اقدامات موثرتری را انجام داده، از تکرار اشتباهات گذشته مصون مانده و با سرعت بیشتری به سمت اهداف سازمانی حرکت نمایند و بدین ترتیب از به مزیت رقابتی پایداری دست یابند. در این مقاله تلاش شده است، تا به مطالعه و بررسی اهمیت و ضرورت و همچنین تکنیکها و ابزارهای مستند سازی تجربیات مدیران پرداخته شود. تکنیکهای شرح داده شده در این مقاله بیشترین توانایی را در اخذ و اکتساب دانش ضمنی و عمیق دارا هستند که عبارتند از شبیه سازی، مصاحبه (باز ، ساختاریافته و نیمه ساختاریافته)، مدل سازی، گزارش رویداد، آموزش معکوس، مشاهده، نگاشت مفاهیم، موردکاوی، سناریو سازی، داستان گویی. سپس بیان شد که یک تکنیک موثر برای مستند سازی تجربیات مدیران سازمانی باید بتواند به بهترین نحو ممکن سبب تبدیل دانش ضمنی خبره به دانش آشکار شود. یک تکنیک مستند سازی تجربه باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- خبره را برای زمان مشخصی از شغل و وظایف کاری وی جدا کند؛
- افراد غیر خبره نیز دانش استخراج شده را بتوانند درک کنند؛
- بر دانش کلیدی فرد تمرکز کند؛
- دانش ضمنی عمیق فرد را اخذ کند؛
- بتواند دانش استخراج شده از چند خبره در یک حوزه مشخص را تطبیق دهد؛

○ بتواند دانش استخراج شده را حفظ نماید؛

از آنجا که هیچ یک از تکنیکهای اشاره شده، به تنهایی نمیتواند 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 (شکل ۲)، به منظور ارائه ترکیب مناسب از تکنیکها برای مستندسازی تجربیات مدیران از تکنیکهای مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته، داستان گویی و آموزش معکوس استفاده میشود. از آنجا که منبع اصلی دانش و تجربه مدیران سازمان هستند، برای ارتباط اولیه با آنها از مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته استفاده میشود. از تکنیک داستان گویی برای اکتساب دانش و تجربه آنها استفاده میشود و از تکنیک آموزش معکوس به منظور یادآوری دانش و تجربه ارائه شده در جلسات پیشین استفاده میشود. به کارگیری تکنیکهای یاد شده در سه گام متوالی اکتساب دانش (شکل ۲) یعنی «شناخت، آموزش و تعامل»، «اکتساب تجربه مدیران سازمانی»، و «ذخیره سازی و مستندسازی تجربیات مدیران سازمان» امکانپذیر است. لازم به ذکر است که چنانچه این الگوی پیشنهادی را در یک مورد واقعی پیاده سازی نمود میتوان نقاط ضعف آن را برطرف و در جهت تکمیل و تقویت آن گام برداشت. پیاده سازی این الگو در یک مورد واقعی پیشنهادی برای مقاله حاضر برای تحقیقات آتی می باشد.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین، صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: پیوند نو.
۲. اسلامیان، مریم. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین الگوی مستند سازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۳. افزاره، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۴. جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۳). مستند سازی تجربیات مدیران. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. دارمی، هادی. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان های پروژه های، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران.
۶. دانکن و..... (۱۳۸۷). دانش مدیریت پروژه. ترجمه حسن آلاپوش. تهران: انتشارات حامی.
۷. داوری، احمد. (۱۳۷۸). مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاه ها. مدیریت و توسعه ۱(۱): ۱۲-۶.
۸. عباچی، امیر. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر استفاده از الگوی داستان گویی در اشتراک دانش سازمانی مطالعه موردی: دوره آموزشی مدیریت موفق شعب- روسای شعب استان یزد.
۹. الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی. (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران. فصلنامه مدرس علوم انسانی ۹(۳): ۵۲-۲۳.

10. Adeli, H. (1990). *Knowledge Engineering: Applications*. McGraw-Hill, Inc.
11. Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of knowledge Management*, 3(2), 94-110.
12. Cooke, N. (1994). Varieties of knowledge elicitation techniques. *International Journal of Human-Computer Studies*, 41, 801-849.
13. Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
14. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
15. Dobson, P., & Starkey, K. (1993). *The strategic management blueprint*. Basil Blackwell.



۱۳۹۵ بهمن ۲۹  
17 February 2017

اولین کنفرانس ملی جهان  
اقتصاد  
مدیریت  
ME 2017  
1st National Conference on  
Management and Global Economy

تهران - ایران  
Iran - Tehran



محل برگزاری کنفرانس: دانشگاه علم و فرهنگ

16. Eppler, M. J. (2004). Making knowledge visible through knowledge maps: Concepts, elements, cases. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 189-205). Springer Berlin Heidelberg.
17. Grabowski, M., Massey, A. P., & Wallace, W. A. (1992). Focus groups as a group knowledge acquisition technique. *Knowledge Acquisition*, 4(4), 407-425.
18. Mohammad, A. H., & Al Saiyd, N. (2010). A framework for expert knowledge acquisition. *IJCSNS*, 10(11), 145.
19. Marakas, G. M. (1999). *Decision support system in the twenty first century*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, NJ.
20. McGregor P.K., Dabelsteen T.(1996). *Communication networks in ecology & evolution of acoustic communication led*.
21. Milton, N. R. (2007). *Knowledge acquisition in practice: a step-by-step guide*. Springer Science & Business Media.
22. Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
23. Smith, R. (2001). A roadmap for knowledge management. available at: [www2. gca. Org/knowledgetechnologies/2001/proceedings](http://www2.gca.Org/knowledgetechnologies/2001/proceedings).
24. Yeung, A. K. (1999). *Organizational learning capability*. Oxford University Press on Demand.