

# بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکار ثبت تجارب مدیران

## دانشور

رفتار

نویسندگان: دکتر سید علی اکبر احمدی<sup>۱\*</sup>، دکتر شعبان الهی<sup>۲</sup> و علی صالحی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه پیام نور

۲. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

\*E-mail: salehi-ak@yahoo.com

### چکیده

تجربه، جوهر یادگیری سازمانی است که از موفقیت‌ها و شکست‌ها حاصل می‌شود و مستندسازی تجارب یکی از منابع اساسی توسعه و انتقال دانش و تجربه محسوب می‌شود. نظام علمی مستندسازی تجربه‌ها و مستندسازی تجارب مدیران ایرانی، نوید بخش مدیریت دانش بومی است. مدیران عالی بخش دولتی و خصوصی از تجارب مدیریتی ارزنده‌ای برخوردارند که مستندسازی آن‌ها بر غنای مدیریت در ایران می‌افزاید. برای تحقق این امر مهم، باید عوامل رفتاری و فرهنگی مستندسازی تجارب مدیران و سازوکارهای ثبت تجربه را شناسایی کرد که این مقاله به این امر می‌پردازد. ابتدا ضمن مروری مختصر بر ادبیات موضوع و ارائه مدل مفهومی، متغیرهای پژوهش شناسایی شده و سپس با استفاده از روش پیمایشی، آراء و نظر خبرگان و صاحب‌نظران اخذ گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در پایان با توجه نتایج حاصل، پیشنهاد‌های لازم ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مستندسازی تجربه، عوامل رفتاری و فرهنگی، سازوکارهای مستندسازی تجربه

• دریافت مقاله: ۸۴/۲/۲۷

• ارسال به داوران:

(۱) ۸۴/۳/۲۸

(۲) ۸۴/۳/۲۸

(۳) ۸۴/۳/۲۸

(۴) ۸۵/۸/۲۹

• دریافت نظر داوران:

(۱) ۸۴/۳/۲۴

(۳) ۸۴/۳/۱

(۴) ۸۵/۱۰/۱۴

• ارسال برای اصلاحات:

(۱) ۸۵/۱۰/۲۶

(۲) ۸۶/۸/۲۰

• دریافت اصلاحات:

(۱) ۸۶/۳/۶

(۲) ۸۶/۹/۱۰

• ارسال به داور نهایی:

(۱) ۸۶/۳/۱۳

(۲) ۸۶/۹/۱۷

• دریافت نظر داور نهایی:

(۱) ۸۶/۸/۶

(۲) ۸۶/۱۰/۵

• پذیرش مقاله: ۸۶/۱۰/۵

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteen Year  
No. 29  
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال پانزدهم - دوره جدید

شماره ۲۹

تیر ۱۳۸۷

### مقدمه

جهان معاصر چنان دستخوش تحولات شده‌است که به هیچ وجه قابل مقایسه با دهه‌های گذشته نیست. تحولات

سریع و پیچیده خرد و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بقای سازمان‌ها را دچار تهدید کرده است؛ تا جایی که اگر انسان‌ها و سازمان‌ها خود را با این تغییر و

توجه پژوهشگران سازمان و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است [۹ و ۱۰]. با وجود تمام مزیت‌هایی که مستندسازی تجارب، برای سازمان‌ها دربردارد، تجارب حاصل از عملیات پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک طی چند دهه اخیر در ایران به دلیل عدم مستندسازی، امکان بازننگری کمی داشته و در نتیجه، دستاوردهای حاصل از تجارب در این پروژه‌ها در حد بسیار ضعیفی منتشر گردیده‌اند؛ به طوری که بررسی‌ها نشان می‌دهند که علی‌رغم انجام چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور، برای ثبت و مستندسازی تجاربی که مدیران در حین اجرا کسب می‌کردند، و مراحل پس از آن اقدام جدی و رسمی صورت نگرفته است [۱۱]. پس از انقلاب اسلامی نیز مستندسازی تجارب بالاخص در پایان برنامه پنج ساله اول، دوم و سوم که حاصل صدها هزار نفر- ساعت کار و تلاش فکری بود یا به دست فراموشی سپرده شد یا عیناً با رفتن مدیران و مسئولان آن‌ها به مراکز دیگر، بی آنکه اثری در آن سازمان برجای گذارد، محو شد. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی ضعف مستندسازی تجارب مدیران، به بی‌توجهی نسبت به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در این زمینه و نیز سازوکارهای ثبت تجربه برمی‌گردد. مقاله حاضر با این پیش‌فرض که مقدمه اساسی مستندسازی تجارب عبارت است از: «فهم فرایند کسب تجربه و ارائه تعریفی نسبتاً روشن از تجربه سازمانی»، ضمن تعریف تجربه سازمانی و مستندسازی تجربه مدیران، به بررسی عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر و سازوکارهای مستندسازی تجارب مدیران می‌پردازد.

### مروری بر مبانی نظری پژوهش

**نقش رفتار و فرهنگ سازمانی در مستندسازی تجربه**  
در مستندسازی تجارب، افراد به صورت فردی در جهت ثبت تجارب خود اتخاذ تصمیم می‌کنند. به عبارت دیگر، این فعالیت با توجه به احساسات و نگرش‌های فردی مثبتی که افراد نسبت به کار و تجارب خود دارند، شکل می‌گیرد و در بلندمدت به یک رفتار تبدیل می‌شود و با توجه سایر افراد سازمان و تکرار آن، به یک فرهنگ سازنده تبدیل می‌گردد؛ چرا که انسان‌ها دارای نیازها، انگیزه‌ها، علایق، طرز تلقی‌ها و انتظارات متفاوتی هستند [۱۲] و رفتار هر انسان در لحظه معین تحت تأثیر این‌گونه

تحولات منطبق نسازند و از تجارب حاصل از این تحولات عبرت نگیرند، از بین خواهند رفت [۱]. به علاوه، سازمان‌های خلاق باید به یادگیری تغییرات دائمی و نامنظم عادت کنند و با ایجاد سیستم‌ها و ساختارهای مطلوب، نه تنها در مقابل تغییر مقاومت نکنند، بلکه به استقبال آن نیز بروند [۲]. در چنین شرایطی، شناخت و بهره‌برداری از دانش و تجارب بشری، یکی از ابزارهای مطالعاتی و تحقیقاتی به شمار می‌رود که باید به منظور شناخت پیچیدگی‌های ناشی از تحولات جهان معاصر مورد توجه اندیشمندان و محققان قرار گیرد. در این راستا مستندسازی تجارب، راهکار مطمئن برای انتقال تجارب فردی و اجتماعی به دیگران است تا جایی که سازمان‌های پیش‌تاز برای بهبود عملکرد و کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان، به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند [۳ و ۴]. در این دسته از سازمان‌ها، راهبردها و فرایندهایی وجود دارند که قادرند مستندسازی تجربه و تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند [۴، ۵ و ۶]. مستندسازی تجارب (برای مطالعه بیشتر به «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجارب سازمانی مدیران»، نوشته دکتر شعبان الهی، علی بهاری‌فر و علی صالحی در فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدرس، چاپ پائیز سال ۱۳۸۴ و نیز «طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن»، نوشته دکتر شعبان الهی، دکتر عادل آذر و دکتر علی رجب‌زاده در دو فصل‌نامه دانشور، چاپ دی‌ماه ۱۳۸۳ مراجعه شود.)، فرایند گسترده‌ای است که امر شناسایی، ثبت، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجارب سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد [۷ و ۸]. امروزه تجارب مستندشده جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شوند، چرا که بسیاری از صاحب‌نظران، در تعریف دانش، آن را تجارب مستندشده بیان می‌کنند [۱، ۶، ۸ و ۹]. لذا مستندسازی تجربه به منزله چالش کشف و شناسایی، تقویت دانش سازمانی و تجارب در سازمان و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی است که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله کرد و در فرایند کارهای روزمره به‌کارگرفت. امروزه مستندسازی به عنوان یکی از محورهای اساسی مدیریت دانش، مورد

هم‌اندیشی‌ها و مرور تجارب به طور گروهی، و به علاوه با ایجاد فرهنگ و ارزش‌هایی مناسب برای مستندسازی تجارب، می‌توان به گسترش و نهادینه کردن این نظام اقدام کرد.

برای برانگیختن افراد جهت گرایش و عمل به مستندسازی تجربه، لازم است فرایند انگیزش نیز مورد مطالعه قرار گیرد. انگیزش یکی از ویژگی‌های روان‌شناختی انسان است که به درجه یا میزان تعهد شخص مربوط می‌شود. انگیزش در برگزیده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شوند، مسیر رفتار را مشخص می‌کنند و نوع رفتار در مسیر خاص تعهدشده را حفظ می‌کنند [۲۰ و ۲۱]. بنابراین می‌توان گفت که رفتار انسان، از جمله مستندسازی تجربه، به ندرت جنبه اتفاقی دارد و بیش‌تر به واسطه هدف‌هایی خاص و یا مشوق‌هایی در محیط است. با علم به این موضوع، سازمان‌های موفق، بسترهای لازم را برای این امر فراهم می‌سازند. در این سازمان‌ها، پاداش، یک عامل انگیزشی برای فعالیت‌هایی نظیر مستندسازی محسوب می‌شود. این عامل (پاداش) از چنان اهمیتی در مباحث سازمانی برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود [۲۲ و ۲۳].

دولت‌ها نیز با وضع قوانین و مقررات از فعالیت‌های تولیدکنندگان دانش و مستندکنندگان تجربه حمایت می‌کنند، چرا که مستندسازی تجربه از جمله فعالیت‌های فکری محسوب می‌شود و تلاش فکری برای تولید یک اثر را باید به شیوه‌ای مناسب پاداش داد و باید مانع کسانی شد که بدون آن‌که تلاشی برای تولید یک اثر کرده باشند، بخواهند آن را تکثیر کرده، از منافع آن بهره‌مند شوند. این مسأله یکی از عوامل بنیادین انصاف و اخلاق و برخاسته از نوعی حس نسبت به درست و نادرست است که تمام فرهنگ‌ها و نظام‌های سیاسی بدان اعتقاد دارند [۲۴، ۲۵ و ۲۶]. از طرف دیگر باید در جهت معرفی و شناساندن آثار و تجارب مستندشده نهایت دقت صورت گیرد و با به‌کارگیری ابزارهای تبلیغی مناسب، وجهه اجتماعی برای مستندکنندگان تجارب ایجاد شود. در این راستا به منظور آشنا کردن مدیران با مستندسازی تجارب و آثار آن در کشور و ایجاد نگرش مثبت در ذهن آنها، رسانه‌های گروهی کشور نقش بسزایی خواهند داشت.

عوامل قرار دارد. عواملی که مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی، دانش، نگرش و مهارتی افراد است و رفتار افراد را در هر زمینه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهند، به عوامل رفتاری معروفند.

عوامل فرهنگی نیز به عنوان مجموعه‌ای از ادراکات، هنجارها و ارزش‌های مشترک به‌شمار می‌روند که مورد پذیرش اعضای سازمان بوده، در عمق زندگی سازمانی جریان دارد [۱۳]. به عبارت دیگر عوامل فرهنگی، نمود بیرونی و قابل‌ملاحظه رفتار افراد است که مرتبط با فرهنگ و فضای حاکم بر جامعه، سازمان و یا گروه است. برای مثال، فرهنگ‌سازی آموزش (مهارت‌ها و فعالیت‌ها)، امنیت (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره)، روحیه ریسک‌پذیری و انتقادپذیری، اعتماد، گشودگی، صداقت، صراحت، و فرهنگ حساسیت نسبت به شناخت و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های و تهدیدهای محیطی به عنوان عوامل فرهنگی شناخته می‌شوند، و رفتار افراد را در هر زمینه‌ای (از جمله مستندسازی تجربه) تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷].

چنان که ذکر شد مستندسازی تجربه، یک نوع رفتار است که به‌مرور از طریق آموزش صحیح، تبدیل به عادت می‌شود. شناخت نوع رفتار در محیط‌های سازمانی در سه سطح «فردی، گروهی و سازمانی» قابل انجام است [۱۷ و ۱۸]. برای شناخت چرایی رفتارهای افراد در محیط‌های سازمانی، باید اطلاعاتی درباره واکنش‌های آن‌ها به عنوان افراد، گروه‌ها و سازمان به دست آورد [۱۹]. بنابراین در فرایند مستندسازی تجارب مدیران بر اساس رویکرد رفتاری، ضروری است تا فرایندهای فردی، مثل انگیزه توفیق‌طلبی، تحول‌گرایی یا پویایی افراد جهت بهبود وضع موجود، و اصلاح مفروضات، ارزش‌ها و نگرش‌ها نسبت به مستندسازی و ثبت تجربه بررسی شود. همچنین در فرایند گروهی به ارتباطات، شبکه‌های ارتباطاتی و هنجارها و نحوه همکاری گروهی توجه می‌شود. علاوه بر این در فرایندهای سازمانی، لازم است شیوه‌های شناخت و اصلاح فرهنگ، ارزش‌ها و ساختار سازمانی جهت گسترش، فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن نظام مستندسازی و ثبت تجربه بررسی شود.

با تغییر دانش و نگرش و مهارت افراد نسبت به مستندسازی، بهبود فعالیت‌های گروهی همچون

هدف‌ها یا محرک‌های خارجی و انگیزه‌های پیشرفت فردی و نظایر آن در درون افراد تحول یابد. از طریق افزایش مستمر دانش و نگرش افراد نسبت به اهمیت و فواید مستندسازی تجارب، به تدریج این نظام در ضمیر ناخودآگاه افراد وارد شده، رفتاری نهادینه شده در آنان به وجود می‌آید.

نگرش‌ها و ارزش‌ها نیز در رفتار انسان‌ها نقش مهمی دارند. نگرش، نظری است که دربارهٔ افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و بیان‌کننده نوع احساس، اعتقاد و باور فرد، درباره یک چیز است [۱۸ و ۲۸]. نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند، در حالی که ارزش‌ها، بیانگر باورهای کلی‌اند و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند. نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاص مربوط می‌شوند. ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نگرش‌ها از طریق تبدیل به نیات رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند [۱۲]. برای مثال چنانچه نگرش فردی نسبت به مستندسازی تجارب خود منفی باشد، نمی‌توان وی را علاقه‌مند به مستندسازی تجارب موفق و ناموفق خود کرد. به نظر می‌رسد در حال حاضر نگرش بسیاری از افراد نسبت به مستندسازی تجارب، مثبت نیست، لکن می‌توان از طریق بازگویی فواید و به‌کارگیری ابزارهایی چون اینترنت و توانمندسازی افراد، نسبت به تغییر نگرش آنان اقدام کرد. همچنین نیت افراد برای دست زدن به یک رفتار معین، بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. برای مثال به منظور پیش‌بینی این‌که آیا فردی به مستندسازی تجارب خود خواهد پرداخت یا خیر، به نیت او در این خصوص باید توجه کرد. به این ترتیب می‌توان گفت که نگرش فرد نسبت به مستندسازی تجربه به باور فرد از نتایج اعمال مستندسازی، بازمی‌گردد. از سوی دیگر اگر فردی احساس کند که افراد جامعه گرایش مثبتی به مستندسازی دارند و این عمل را مفید و مناسب می‌دانند، هنجارهای نظری و ذهنی فرد به سمت مستندسازی تجارب تقویت خواهد شد. هنجارهای اجتماعی یا گروهی و نگرش فردی نسبت به مستندسازی تجارب نیز به ایجاد نیت و قصد برای رفتار مستندسازی منجر خواهد شد.

تلویزیون، رادیو، روزنامه‌ها و مجلات و سایر ابزارهای تبلیغاتی می‌توانند در این خصوص راهگشا باشند. همچنین نقش کنفرانس‌ها و سمینارها و برگزاری هم‌اندیشی‌های علمی و پژوهشی در سطح ملی غیرقابل اجتناب است. در این نوع گردهمایی‌ها بهتر است به معرفی و تشویق مدیران پیشتاز و همچنین نشر تجارب مستندشده آنان برای سایر مدیران جوان و نسل‌های آینده اقدام کرد. بدون تردید معرفی و تبیین عملکرد و ثبت تجارب مدیران پیشکسوت صنعت کشور برای مدیران جوان، حاوی نکته‌های آموزشی ارزشمندی خواهد بود.

به این ترتیب برای پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان افراد را نسبت به مستندسازی تجارب برانگیخت و یا چرا افراد برای مستندسازی از انگیزه‌های ضعیف یا قوی برخوردارند و یا چگونه می‌توان نظام مستندسازی و کسب مهارت مستندسازی و یا عمل مستندسازی را در رفتار افراد نهادینه کرد و آن را به عنوان یکی از هدف‌های آن‌ها برشمرد، از طریق نظریه‌های انگیزشی پاسخ داده می‌شود. به طور کلی، انگیزه‌ها در جهت اقداماتی است که برای تأمین هدفی صورت می‌گیرد [۱۳]. هدف، همان نتایج مورد انتظار از یک رفتار است.

روانشناسان غالباً هدف را محرک خارجی می‌نامند. محرک می‌تواند مادی و ملموس باشد، مانند افزایش دستمزد، و یا غیرملموس، مانند قدردانی و پشتیبانی از تلاش کارکنان توسط مدیران عالی که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه‌ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به اندازه محرک‌های ملموس مهم است [۱۸، ۲۴].

بنابراین می‌توان گفت که انگیزه‌ها یک حالت درونی در فرد است، در حالی که هدف‌ها بیرون از فرد قرار دارند و گاهی از آن‌ها به عنوان پاداش‌های مورد انتظار که انگیزه‌ها را به سوی خود معطوف می‌دارند، یاد می‌شود. انگیزه‌ها و هدف‌ها بر روی هم اثر متقابل نیز دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب می‌کند و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد، انگیزه فردی برای کسب آن تشدید می‌شود [۱۷].

برای نهادینه کردن رفتار مستندسازی تجربه، ضروری است تا انگیزه و هدف‌های مستندسازی از ضمیر آگاه افراد به تدریج به ضمیر ناخودآگاه افراد کشانده شود و به شکل

### سازوکارهای ثبت تجربه

برای محصور نشدن تجربه در محیطی خاص، باید به سرعت و به طور کارآمد نسبت به انتقال آن به دیگران اقدام کرد. ایده‌ها و تجارب در صورت پخش شدن (انتشار یافتن) تأثیر گسترده‌ای می‌گذارند تا این‌که صرفاً در دست عده‌ای خاص قرار گیرند. از این‌رو، سازوکارهای گوناگونی برای ثبت تجربه مورد توجه قرار می‌گیرند. نظام ارتباطات و فناوری اطلاعات از جمله این سازوکارها است که با استفاده از آن می‌توان به ثبت تجربه و برقراری ارتباطات و تبادل اطلاعات و تجارب پرداخت. به زعم صاحب‌نظران می‌توان در زمینه‌های مختلف (از جمله فرایند مستندسازی تجارب مدیران) از فناوری اطلاعات سود جست. امروزه استفاده از اینترنت، اینترنت، لوح‌های فشرده، مولتی مدیا و نظایر آن در زمینه‌های مختلف عمومیت یافته و دسترسی افراد به آن‌ها تسهیل شده است [۲۷، ۲۹]. بر اساس آمارهای ارائه شده روزه‌روز بر تعداد کاربران اینترنت افزوده شده، پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۱۰ تعداد مشترکان به یک میلیارد نفر برسد. در ایران نیز این آمار روزه‌روز در حال افزایش است. بر اساس آمارهای اعلام‌شده، شمار کاربران اینترنت در ایران از مرز ۱۱ میلیون نفر تجاوز کرده و با سرعت زیاد در حال فراگیرتر شدن است و پیش‌بینی می‌شود این تعداد به ۱۵ میلیون نفر در سال ۲۰۰۷ افزایش یابد [۳۰ و ۳۱]. چنان‌که مشاهده می‌شود در عصر اطلاعات، انفجار اطلاعاتی، زمینه‌های اولیه ایجاد عصر حکمت را فراهم کرده است و در کشورهای پیشرفته صنعتی جلوه‌های خاص خود را در قالب مستندسازی و انتقال آن از طریق ابزارهای چند رسانه‌ای و شبکه‌های اینترنت و اینترنت به نمایش گذاشته است [۳۳]. همچنین سیستم‌های اطلاعات مدیریت و به‌طور خاص، سیستم خبره یکی از شاخه‌های سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند است که می‌تواند تجربه، دانش، اطلاعات و خبرگی فرد خبره را اخذ و ثبت کند و با استنتاج‌هایی که روی آن‌ها انجام می‌دهد همانند فردی خبره به حل مسائل کمک کند. کاربردهای فراوان سیستم خبره باعث شده است که یکی از معتبرترین ابزارهای کسب و ثبت تجربه و دانش محسوب شود. به‌علاوه، با استنتاج‌هایی که روی این تجربه و دانش انجام می‌دهد می‌توان از آن به عنوان خبره در مشاوره و تصمیم‌گیری

استفاده کرد [۳۲]. از جمله دیگر ابزارهای مستندسازی تجربه می‌توان به مواردی نظیر استفاده از رسانه‌های گروهی، ساختن انواع فیلم‌های سینمایی و مستند، تدوین کتب و مجلات تخصصی، مطبوعات، نمایشگاه‌های تدوین تجربه، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و میزگردها و نظایر آن‌ها اشاره کرد. یکی از تعهدات اصلی رسانه‌ها، تولید و انتقال معرفت، دانش و تجربه به‌صورت گسترده و در قالب مجموعه‌ای از نمادها است؛ نمادهایی که به‌طور معناداری به تجارب جهان اجتماعی مربوط می‌شوند. دانش و تجارب (تولیدشده توسط رسانه‌ها) موجب معنابخشی به تجارب و موجب شکل‌گیری ادراکات افراد می‌شود. این نقش دارای خصایصی از این دست است:

- فضای عمومی دارد و قشر وسیعی از افراد از طریق رسانه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند.

- نقش جایگزین سایر نهادها مثل خانواده و آموزش و پرورش را ایفا می‌کند.

- رسانه‌ها سبب می‌شوند تا تجارب گذشته، اندوخته و ذخیره شوند.

- رسانه‌ها در درک تجارب جدید به عنوان یاری رسان وارد میدان می‌شوند.

- رسانه‌ها نقش رابط بین تجارب شخصی و واقعیات عینی- اجتماعی را دارند؛ یعنی باعث می‌شوند که فرد بین دریافت‌هایی که با اتکا به تجارب شخصی از ارتباط میان فردی و گروهی به دست آورده است، ارتباطی برقرار سازد. رسانه‌ها مجرای هستند برای تماس افراد با یکدیگر و انتقال تجارب به دیگران.

- برخورد و کنش افراد در برابر انتقال معرفت و تجارب خود به دیگران، به طور گسترده مبتنی است بر معرفت و اطلاعاتی که از رسانه‌ها دریافت می‌شود [۳۳].

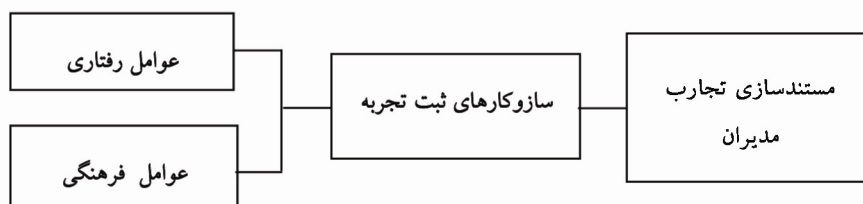
نهادهای اجتماعی تلاش می‌کنند تا در رسانه‌ها نفوذ کنند و از آن سو، رسانه‌ها نیز ضمن تلاش برای دستیابی به اطلاعات این منابع به عنوان خوراک رسانه‌ای، منافی نیز از این نهادها به نفع خود کسب می‌کنند. از آن طرف، نهادهای غیررسانه‌ای نیز می‌کوشند در مواردی، تسهیلاتی را برای انتقال اطلاعات و تجارب خود به رسانه‌ها فراهم کنند. اگرچه رسانه‌ها، تنها منبع کسب تجربه و معرفت مردم را تشکیل نمی‌دهند، ولی به عنوان نقطه عطف مشترک انواع تجارب جداگانه، هماهنگ کننده تمام

جدول ۱: متغیرهای الگو، صاحب‌نظران و سال پرداختن به آن‌ها

ردیف	صاحب‌نظران و سال پرداختن به موضوع	متغیر الگو
۱	شاین، ادگار (۱۹۹۰)، رابینز (۲۰۰۳)، بلانچارد (۱۹۹۳)، هرشی (۱۹۹۳)	امنیت (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظایر آن)، آموزش به دیگران، روحیه ریسک‌پذیری
۲	براون (۲۰۰۶)، رابینز (۲۰۰۳)، هرشی (۱۹۹۳)	قدردانی، پشتیبانی و حمایت مدیران عالی
۳	گریفین (۱۹۹۸)، رابینز (۲۰۰۳)، ویلکینسون (۲۰۰۴)، بلانچارد (۱۹۹۳)	باورها، اعتقادات
۴	رابینز (۲۰۰۳)، شاین (۱۹۹۰)، ویلکینسون (۲۰۰۴)، رضائیان (۱۳۷۹)، بلانچارد (۱۹۹۳)، هرشی (۱۹۹۳)	فرهنگ‌سازی آموزش (مهارت‌ها و فعالیت‌ها)، امنیت (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و نظایر آن)، روحیه ریسک‌پذیری و انتقادپذیری، اعتماد، گشودگی، صداقت، صراحت
۵	رابینز (۲۰۰۳)، شاین (۱۹۹۸)، گریفین (۱۹۹۸)، ویلکینسون (۲۰۰۴)، رضائیان (۱۳۷۹)، بلانچارد (۱۹۹۳)	انگیزه توفیق‌طلبی، تحول‌گرایی، پویایی افراد جهت بهبود وضع موجود، اصلاح مفروضات، ارزش‌ها و نگرش‌های افراد، ارتباطات، شبکه‌های ارتباطات، هنجارها، نحوه همکاری گروهی، شیوه‌های شناخت و اصلاح فرهنگ، ارزش‌ها و ساختار سازمانی
۶	استونر و فریمن (۱۹۹۵)، گیلبرت (۱۹۹۵)، بلانچارد (۱۹۹۳)، هرشی (۱۹۹۳)، مک‌کله‌لند و اتکینسون (۱۹۵۳)	انگیزه توفیق‌طلبی
۷	صادقی نشاط (۱۳۷۶)، نورشرق (۱۳۸۰)، صادقی (۱۳۸۱)، رابینز (۲۰۰۳)، کاریل (۱۹۹۰)	مشوق‌ها، پاداش‌ها (مادی و معنوی)، زیر بناسازی فرهنگی از طریق تبلیغات، حقوق و قوانین خاص، مالکیت فکری و معنوی، حق آزادی بیان
۸	استونر، فریمن (۱۹۹۵)، گیلبرت و تامپسون (۱۹۹۵)	هدف‌گذاری
۹	اگازی (۱۹۸۸)، الهی و رجب زاده (۱۳۸۲)، شرکت فناوری اطلاعات ایران (۱۳۸۶)، روکیچ (۱۹۸۹)	رسانه‌های گروهی، فیلم سینمایی / مستند، کتاب سال / عمومی / درسی، مجلات عمومی / تخصصی، مصاحبه مطبوعاتی / رادیو و تلویزیون، مقالات علمی حاصل از تجربه، بوروشورها و کاتالوگ‌ها، برگزاری نمایشگاه‌ها / کارگاه‌های آموزشی، پایان‌نامه‌ها / واحدهای درسی دانشگاه، برگزاری میزگردها و سمینارها، تعیین روز یا هفته معرفی تجارب و صاحبان تجربه
۱۰	روکیچ (۱۹۸۹)، لوفت و انگام (۱۹۵۵)	اینترنت / اینترنت / نظام اطلاع‌رسانی، لوح‌های فشرده و مولتی‌مدیا (چند رسانه)، نوار صوتی، اسناد و مدارک و گزارش‌های کاری، برگزاری کلاس‌های حضوری و غیرحضوری
۱۱	محکی، (۱۳۸۶)	انتقال تجارب کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین، انتقال تجارب کارکنان در هنگام جابجایی و نقل و انتقال و ارتقا، جمع‌آوری و تدوین ضرب‌المثل و اشعار و داستان‌های مرتبط با تجربه، ایجاد مراکز تخصصی مستندسازی در سازمان‌ها بر اساس مأموریت‌های محوله

قرار می‌دهند و این اطلاعات تکمیلی، رواج بسیار داشته و زمینه مشترک مبادلات اجتماعی را فراهم می‌سازند.

اطلاعات، تجارب و معارفی هستند که افراد کسب می‌کنند. رسانه‌ها، اطلاعات تکمیلی و تفسیرهای گسترده‌ای را در زمینه این تجارب در اختیار افراد



نمود ۱: مدل مفهومی پژوهش

موضوع، از روش تحقیق تحلیلی- توصیفی استفاده شده است

### روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بسته از نوع طیف لیکرت به کار گرفته شده است. ضمن این که برای تدوین مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و برای کامل کردن اطلاعات، از روش مصاحبه‌ای نیز استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری مورد بررسی عبارت بود از خبرگان و متخصصان در ارتباط با موضوع پژوهش. همچنین در این پژوهش برای تعیین اندازه نمونه از روش نمونه‌گیری از جامعه محدود در دسترس استفاده شده است. تعداد اعضای نمونه ۳۴ نفر به دست آمد. داده‌های گردآوری شده، شامل ۳۴ پرسشنامه بود که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### روش تحلیل داده‌ها

تحلیل آماری صورت گرفته در قالب تحلیل توصیفی و استنباطی انجام شده است. برای تحلیل آماری داده‌های پژوهش، فنون آماری ناپارامتریک علامت و تحلیل واریانس فریدمن به کار گرفته شده‌اند.

### اعتبار ابزار اندازه‌گیری

برای بررسی اعتبار ابزار اندازه‌گیری از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای تحقیق حاضر پس از تحلیل ۱۰ پرسشنامه، ۰/۸۴ حاصل شد. بنابراین می‌توان گفت که تحقیق حاضر از اعتبار لازم برخوردار است.

نظر به این که مقاله حاضر به شناسایی عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر و سازوکارهای مستندسازی تجربه مدیران می‌پردازد، ضرورت دارد تا حد امکان مقوله مستندسازی و سازوکارهای ثبت تجربه مورد بررسی قرار گیرند؛ اما به دلیل جلوگیری از اطاله کلام، با توجه به مبانی نظری موجود، متغیرهای شناخته شده رفتاری و فرهنگی مؤثر و سازوکارهای ثبت تجربه و ارائه‌کنندگان آن و نیز سال پرداختن به هر یک از این متغیرها، به طور خلاصه، به شرح جدول ۱ ارائه می‌شوند.

### ارائه مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجربه شکل گرفته است. در این مدل، کلیه مفاهیم و متغیرها در قالب سه بعد رفتاری، فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجربه مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

در بعد رفتاری، عوامل مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی، دانش، نگرش و مهارت‌ها که رفتار را در هر زمینه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ در بعد فرهنگی، مجموعه‌ای از ادراکات، هنجارها و ارزش‌های مشترک که مورد پذیرش اعضای سازمانند و در عمق زندگی سازمانی جریان دارند و تعیین‌کننده شکل رفتاری فرهنگ افراد هستند و در بعد سازوکارهای ثبت تجربه، سازوکارها و ابزارهای مورد نیاز برای ثبت تجارب مدیران مورد توجه قرار گرفته‌اند. نمودار شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

#### نوع تحقیق

این تحقیق براساس نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توسعه‌ای - کاربردی است که با توجه به جدید و نبودن

### تحلیل آماری عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران

برای بررسی میدانی عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در مستندسازی تجربه و سازوکارهای ثبت آن که با اهداف کسب نظر خبرگان در مورد مستندسازی صورت گرفته، متغیرهای بیان شده در قالب یک پرسشنامه دو بخشی (بخش اول، پرسشنامه که عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجربه را مورد توجه قرار می دهد و بخش

دوم به سازوکارهای ثبت تجربه می پردازد) که مجموعاً از ۴۰ سؤال تشکیل شده است در دو حالت وضع موجود و مطلوب به صورت سؤالات بسته، مورد آزمون قرار گرفت. در این پرسشنامه طیف لیکرت مورد توجه بوده است. این طیف دارای گزینه خلی کم تا خیلی زیاد است که در آن، یک گزینه دیگر به نام «وجود ندارد» گنجانده شده که مؤلفه محسوب نمی شود.

**جدول ۲: نتایج بررسی تفاوت متغیرهای عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران با مقدار متوسط در وضع موجود و مطلوب**

رتبه متغیر	میانگین	وضع موجود			تفاوت‌های			بخش اول: متغیرهای عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در ثبت تجارب مدیران	تفاوت‌های			وضع مطلوب				
		سطح معناداری	آزمون علامت	جمع	مغنی مثبت	مغنی منفی	برابری		جمع	مغنی مثبت	مغنی منفی	سطح معناداری	آزمون علامت	جمع		
۴	۱/۱۴	۰	-۵/۶۶	۳۴	۰	۰	۳۴	۰	۰	۰	۳۴	۰	۰	۰	۴/۲	۱۹
۱۲	۱/۲	۰	-۵/۵۷	۳۳	۰	۰	۳۳	۰	۰	۰	۳۳	۰	۰	۰	۴/۴	۱۳
۱۰	۱/۱۵	۰	-۵/۶۶	۳۴	۰	۰	۳۴	۰	۰	۰	۳۴	۰	۰	۰	۴/۲	۱۱
۱۵	۱/۶	۰	-۵/۴۸	۳۴	۰	۰	۳۴	۲	۰	۰	۳۲	۲	۰	۰	۱/۴	۱
۱۴	۱/۷	۰	-۵/۴۸	۳۴	۰	۰	۳۲	۲	۰	۰	۳۲	۲	۰	۰	۳/۸	۳
۸	۱/۷	۰	-۴/۶۲	۳۴	۰	۷	۲۶	۱	۷	۰	۲۶	۱	۷	۰	۳/۷	۱۲
۵	۱/۷	۰	-۴/۲۳	۳۴	۰	۷	۲۵	۲	۷	۰	۲۵	۲	۷	۰	۱/۴	۹
۱۸	۱/۸	۰	-۴/۹۳	۳۴	۰	۴	۲۹	۱	۴	۰	۲۹	۱	۴	۰	۴	۵
۱۷	۱/۹	۰	-۵/۱۱	۳۴	۰	۶	۲۸	۰	۶	۰	۲۸	۰	۶	۰	۴/۲	۱۸
۶	۱/۶	۰	-۵/۲۹	۳۴	۰	۴	۳۰	۰	۴	۰	۳۰	۰	۴	۰	۳/۹	۴
۱۱	۱/۶	۰	-۵/۳۹	۳۴	۰	۳	۳۱	۰	۳	۰	۳۱	۰	۳	۰	۳/۹	۱۶
۱۶	۱/۷	۰	-۴/۸۳	۳۴	۰	۵	۲۸	۱	۵	۰	۲۸	۱	۵	۰	۴/۲	۶
۷	۱/۷	۰	-۴/۹۱	۳۴	۰	۸	۲۶	۰	۸	۰	۲۶	۰	۸	۰	۴/۳	۲۰
۱	۱/۶	۰	-۵/۱۹	۳۴	۰	۴	۳۰	۰	۴	۰	۳۰	۰	۴	۰	۴	۱۵
۱۹	۲/۳	۰/۰۰۱	-۳/۲۳	۳۴	۰	۸	۲۲	۴	۸	۰	۲۲	۴	۸	۰	۴/۲	۲
۱۳	۱/۸۵	۰	-۵/۱۰	۳۴	۰	۶	۲۸	۰	۶	۰	۲۸	۰	۶	۰	۴/۲	۱۷
۹	۱/۶۷	۰	-۵/۱۰	۳۴	۰	۶	۲۸	۰	۶	۰	۲۸	۰	۶	۰	۴/۳	۱۴
۲۰	۱/۶۹	۰	-۵/۱۱	۳۴	۰	۶	۲۸	۰	۶	۰	۲۸	۰	۶	۰	۳/۸	۱۰
۳	۱/۴۴	۰	-۵/۲۹	۳۴	۰	۴	۳۰	۰	۴	۰	۳۰	۰	۴	۰	۴/۱	۸
۲	۱/۳۲	۰	-۵/۲۹	۳۴	۰	۴	۳۰	۰	۴	۰	۳۰	۰	۴	۰	۳/۲	۷



تفاوت معناداری بین میانگین رتبه پاسخ‌ها به سؤالات مربوط به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر بر ثبت تجارب مدیران در وضعیت‌های موجود و مطلوب وجود دارد. بدین ترتیب رتبه هر یک از عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر بر ثبت و مستندسازی تجارب مدیران در وضعیت‌های موجود و مطلوب در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

همچنین نتایج تحلیل آماری انجام‌شده بر روی متغیرهای مربوط به سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود و مطلوب و براساس استفاده از آزمون علامت به شرح جدول ۳ است.

بررسی و تجزیه و تحلیل جدول ۳ نشان می‌دهد که در وضع موجود، سطح معناداری تمام متغیرهای مورد بررسی زیر  $\alpha = 0/05$  است و این نشان‌دهنده آن است که مقادیر حاصل، تفاوت معناداری با مقدار متوسط دارد. چنان‌که مشاهده می‌شود تعداد علامت‌های (تفاوت‌های) منفی در هر یک از این متغیرهای مورد بررسی، بیش‌تر از علامت‌های (تفاوت‌های) مثبت است و این موضوع، بیانگر آن است که بیش‌تر پاسخ‌ها از سوی ارزیابی‌کنندگان زیر عدد متوسط (یعنی ۳) است. در نتیجه می‌توان گفت که از نظر ارزیابی‌کنندگان، عوامل مربوط به سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود و در مرحله ثبت و مستندسازی تجارب مدیران، کم‌تر از متوسط ارزیابی شده‌اند و لذا اهمیت این عوامل در سیستم موجود هنوز نمایان نیست. این در حالی است که بررسی و تجزیه و تحلیل جدول شماره ۳ در وضع مطلوب نشان می‌دهد که سطح معناداری تمام متغیرهای مورد بررسی زیر  $\alpha = 0/05$  است و این نشان‌دهنده آن است که مقادیر حاصل، تفاوت معناداری با مقدار متوسط دارد. چنان‌که مشاهده می‌شود تعداد علامت‌های (تفاوت‌های) مثبت در هر یک از متغیرهای مورد بررسی در وضع مطلوب، بیش‌تر از علامت‌های (تفاوت‌های) منفی است و این موضوع، بیانگر آن است که بیش‌تر پاسخ‌ها از سوی ارزیابی‌کنندگان بالاتر از عدد متوسط (یعنی ۳) است. در نتیجه می‌توان گفت که عوامل مربوط به سازوکارهای ثبت تجربه در وضع مطلوب از نظر پاسخ‌دهندگان باید در وضعیت مناسب‌تری قرار داشته باشد و لذا پاسخ‌دهندگان، نقش و اهمیت این عوامل را در اثربخشی سیستم مستندسازی تجارب مدیران مورد تأکید قرار می‌دهند و از این‌رو در جهت رسیدن به این

نتایج حاصل از بررسی و تجزیه و تحلیل انجام‌شده به منظور مقایسه وضعیت متغیرهای مربوط به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در مستندسازی تجارب مدیران و سازوکارهای ثبت تجربه با مقدار متوسط (عدد ۳) در وضع موجود و مطلوب و بر اساس استفاده از آزمون علامت به شرح جدول ۲ است.

بررسی و تجزیه و تحلیل جدول ۲ نشان می‌دهد که در وضع موجود، سطح معناداری تمام متغیرهای مورد بررسی زیر  $\alpha = 0/05$  است و این نشان‌دهنده آن است که مقادیر حاصل، تفاوت معناداری با مقدار متوسط دارد. چنان‌که مشاهده می‌شود تعداد علامت‌های (تفاوت‌های) منفی در هر یک از این متغیرهای مورد بررسی، بیش‌تر از علامت‌های (تفاوت‌های) مثبت است و این موضوع، بیانگر آن است که بیش‌تر پاسخ‌ها از سوی ارزیابی‌کنندگان کم‌تر از عدد متوسط (یعنی ۳) ارزیابی شده‌اند. در نتیجه می‌توان گفت که از نظر ارزیابی‌کنندگان، عوامل فرهنگی و رفتاری ثبت تجربه مورد بررسی در وضع موجود در مرحله ثبت و مستندسازی تجارب مدیران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند و اهمیت این عوامل در سیستم موجود نمایان نیست. این در حالی است که بررسی و تجزیه و تحلیل جدول شماره ۲ در وضع مطلوب نشان می‌دهد که سطح معناداری تمام متغیرهای مورد بررسی زیر  $\alpha = 0/05$  است و این نشان‌دهنده آن است که مقادیر حاصل، تفاوت معناداری با مقدار متوسط دارند. چنان‌که مشاهده می‌شود تعداد علامت‌های (تفاوت‌های) مثبت در هر یک از متغیرهای مورد بررسی در وضع مطلوب، بیش‌تر از علامت‌های (تفاوت‌های) منفی است و این موضوع، بیانگر آن است که بیش‌تر پاسخ‌ها از سوی ارزیابی‌کنندگان، بالاتر از عدد متوسط (یعنی ۳) ارزیابی شده‌اند. در نتیجه می‌توان گفت که از نظر ارزیابی‌کنندگان، عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر بر ثبت و مستندسازی تجارب مدیران باید در وضعیت مناسب‌تری باشد و لذا پاسخ‌دهندگان به نقش و اهمیت این عوامل در اثربخشی سیستم مستندسازی تجارب مدیران واقفند. به این ترتیب می‌توان گفت که بین وضع موجود و مطلوب عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در مستندسازی تجارب مدیران، شکاف زیادی مشاهده می‌شود. همچنین انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان‌دهنده آن است که در سطح معناداری  $\alpha = 0/05$

جدول ۳: نتایج حاصل از بررسی تفاوت متغیرهای مربوط به سازوکارهای ثبت تجربه با مقدار متوسط در وضع موجود و مطلوب

رتبه متغیر	میانگین	سطح معناداری	وضع مطلوب			متغیرهای مورد بررسی						وضع موجود			رتبه متغیر
			آزمون علامت	تفاوت‌های		بخش دوم: متغیرهای مربوط به سازوکارهای ثبت تجربه	تفاوت‌های			آزمون علامت	سطح معناداری	میانگین			
				جمع	منفی مثبت		برابری	جمع	منفی مثبت				برابری		
۲	۳/۸۱	۰	-۰/۰۰۴	۳۳	۶	۲۷	۰	۲۸	۱	۴	۳۳	-۴/۸۲۸	۰	۱/۰۸	۱۲
۵	۳/۷۰	۰	-۴/۶۱۹	۳۳	۶	۲۶	۱	۳۱	۰	۲	۳۳	-۵/۳۸۸	۰	۱/۰۸	۱۰
۱۰	۳/۴۵	۰	-۳/۷۲۶	۳۳	۷	۲۳	۳	۳۰	۰	۳	۳۳	-۵/۲۹۵	۰	۰/۸۴	۱۴
۸	۳/۶۵	۰	-۴/۸۲۸	۳۲	۳	۲۸	۱	۳۲	۰	۱	۳۳	-۵/۴۸۰	۰	۰/۸۶	۱۳
۱۶	۳/۲۲	۰	-۰/۰۱۷	۳۲	۱۰	۱۷	۵	۳۳	۰	۰	۳۳	-۵/۵۷۰	۰	۱/۰۸	۱۷
۱	۳/۲۷	۰	-۴/۸۲۸	۳۳	۴	۲۸	۱	۲۹	۰	۳	۳۲	-۵/۱۹۹	۰	۱/۰۸	۳
۲۰	۳/۱۲	۰	-۳/۳۴۳	۳۳	۴	۲۴	۵	۲۹	۱	۳	۳۳	-۴/۹۳۰	۰	۱/۲۷	۹
۹	۳/۴۹	۰	-۴/۶۱۹	۳۳	۶	۲۶	۱	۲۷	۱	۴	۳۲	-۴/۷۲۵	۰	۱/۲۲	۶
۱۸	۳/۱۶	۰/۰۰۳	-۲/۹۶۲	۳۳	۷	۲۱	۵	۲۶	۲	۳	۳۱	-۴/۳۴۷	۰	۱/۱۹	۷
۱۵	۳/۲۲	۰	-۵/۲۹۵	۳۳	۳	۳۰	۰	۲۶	۳	۳	۳۳	-۴/۰۸۵	۰	۱/۲۱	۸
۳	۳/۸۴	۰	-۴/۴۵۷	۳۳	۴	۲۷	۲	۲۵	۱	۶	۳۲	-۴/۵۱۱	۰	۱/۳۵	۲
۱۷	۳/۲۲	۰	-۳/۳۴۳	۳۳	۴	۲۴	۵	۲۸	۲	۳	۳۳	۴/۵۶۴	۰	۱/۳۵	۴
۱۲	۳/۳۰	۰	-۳/۹۶۹	۳۳	۵	۲۵	۳	۳۰	۰	۳	۳۳	-۵/۲۹۶	۰	۱/۲۷	۵
۱۱	۳/۵۷	۰	۴/۱۸۰	۳۳	۷	۲۴	۲	۲۵	۳	۵	۳۳	-۳/۹۶۹	۰	۱/۵۷	۱
۱۴	۳/۳۵	۰	-۴/۶۱۹	۳۳	۶	۲۶	۱	۳۱	۰	۲	۳۳	-۵/۳۸۸	۰	۱/۱۱	۱۱
۱۳	۳/۴۳	۰/۰۰۱	-۳/۳۳۴	۳۳	۷	۲۲	۴	۳۱	۰	۲	۳۳	-۵/۳۸۸	۰	۰/۸۵	۱۹
۱۹	۳/۱۶	۰	-۳/۸۴۹	۳۳	۶	۲۴	۳	۳۱	۰	۲	۳۳	-۵/۳۸۸	۰	۰/۷۱	۱۶
۷	۳/۵۷	۰	-۳/۵۹۱	۳۳	۵	۲۴	۴	۳۲	۱	۰	۳۳	-۵/۲۲۲	۰	۰/۴۱	۲۰
۴	۳/۶۵	۰	-۴/۶۱۹	۳۳	۶	۲۶	۱	۳۲	۱	۰	۳۳	-۵/۲۲۲	۰	۰/۸۴	۱۵
۶	۳/۶۵	۰	۳/۹۶۹	۳۳	۵	۲۵	۳	۳۲	۰	۱	۳۳	-۵/۴۸۰	۰	۰/۵۹	۱۸

وضعیت باید تلاش بیش‌تری صورت گیرد.

همچنین انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان‌دهنده آن است که در سطح معناداری  $\alpha = 5\%$  تفاوت معناداری بین میانگین رتبه پاسخ‌ها به سؤالات مربوط به عوامل مربوط به سازوکارهای مستندسازی تجارب مدیران در وضعیت‌های موجود و مطلوب وجود دارد. بدین ترتیب، رتبه هر یک از عوامل مربوط به سازوکارهای مستندسازی تجارب مدیران در وضعیت‌های موجود و مطلوب در جدول ۳ ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله، عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر بر ثبت و مستندسازی تجارب مدیران و نیز سازوکارهای ثبت تجربه

مورد بررسی قرار گرفته‌است. از این‌رو پس از مرور ادبیات موضوع و بیان مبانی نظری رفتاری و فرهنگ سازمانی در مستندسازی تجربه، سازوکارهای ثبت تجربه و نیز شناسایی متغیرهای مربوط به موضوع، نظرات صاحب‌نظران مختلف در این خصوص جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این بررسی، بیانگر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود با وضع مطلوب است. به عبارت دیگر، خبرگان و متخصصان، متغیرهای مورد نظر را در وضع موجود، کم‌تر از متوسط (کم‌تر از عدد ۳) و در وضع مطلوب بالاتر از متوسط (بالاتر از عدد ۳) ارزیابی کرده‌اند. لذا با توجه به نتایج حاصل می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که از نظر خبرگان و متخصصان، در وضع موجود، متغیرهای رفتاری و فرهنگی لازم برای

اساس اولویت‌بندی انجام شده در مورد سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود، متغیرهایی چون برگزاری میزگردها و سمینارها و مقالات علمی حاصل از تجربه دارای بالاترین رتبه و ایجاد مراکز تخصصی مستندسازی در سازمان‌ها بر اساس مأموریت‌های محوله و تعیین روز یا هفته معرفی تجارب و صاحبان تجربه در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌است. در عین حال در وضع مطلوب، متغیر مجلات عمومی تخصصی دارای بالاترین رتبه و نوار صوتی در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌است.

#### تقدیر و تشکر

این مقاله از بخشی از طرح تحقیقاتی طراحی نظام "مستندسازی تجارب مدیران و ارائه الگوهای عملی" استخراج شده است که با حمایت مالی مرکز فناوری آموزشی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، در مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران انجام شده است. نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از همکاری و حمایت‌های مالی مسئولان محترم آن مراکز، صمیمانه سپاسگزاری نمایند.

مستندسازی تجارب مدیران و نیز سازوکارهای ثبت تجربه در کشور، کم‌تر از متوسط است. به عبارت دیگر از نظر خبرگان و متخصصان، برای مستندسازی تجارب به متغیرهای رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجربه مورد بررسی توجه چندانی نمی‌شود. این در حالی است که از دیدگاه صاحب‌نظران، متغیرهای مورد بررسی از اهمیت زیادی برخوردارند و باید در مرحله ثبت و مستندسازی تجارب مدیران مورد توجه قرار گیرند. در واقع با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که این متغیرها در فرایند ثبت و مستندسازی در وضع موجود مورد بی‌توجهی و در وضع مطلوب باید مورد توجه مدیران و مجریان ثبت و مستندسازی تجارب قرار گیرد. بر اساس اولویت‌بندی انجام‌شده در مورد عوامل رفتاری و فرهنگی، در وضع موجود، متغیرهایی چون صراحت افراد، وجود فرهنگ ثبت قوت و ضعف سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و هدف‌گذاری دارای بالاترین رتبه و وجود روحیه ریسک‌پذیری در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌است. این در حالی است که در وضع مطلوب، متغیر حقوق و قوانین حامی، و مالکیت فکری و معنوی دارای بالاترین رتبه و اعتماد افراد در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌است. همچنین بر

#### منابع

- Johannessen, Olsen & Olasien (1997) Organizing for innovation, Long range Planning, Vol.30, pp. 121-133.
- Cimble, Chris & Na Ubon, Adisorn (2002) Knowledge Management in Online Distance Education, University of York, Networked Learning,
- Chan, Arnold (2002) Human Resources Development Manager, APO, Tokyo printed in Japan by Sanshusha Co. Ltd., October.
- Blakler, F. (1995) Knowledge Work and Organizations: An Overview and interpretation. Organization studies, 16(6):P.88.
- Koenig, M. & Brookville, N.Y. (2006) Knowledge Management, UNITAR Presentation, Long Island University, College of Information and Computer Science, Vol.16, pp.7-13.
- Brown, Dan, (2006) Communicating Design: User Experience Documentation, Nielsen Norman Group, All rights reserved, worldwide, November 6.
- Scott, Abel (2006) Documentation & Training: The User Experience, Vancouver BC, The Content Wrangler, Inc., April 18, pp.91-96.
- Zilli Antonio (2007) Knowledge Management in Organization, Scuola Superiore ISUFI - University of Salento, Italy.
- Siemieniuch, C. E. and Sinclair, M. A. (2004) A framework for organizational readiness for knowledge management, International Journal of Operations & Production Management, Bradford (24,1/2), pp.79-98.
- Broersma, Tom (1995) In Search of the Future, Training & Development, Academy of Management Journal, P.38.
- میرسعیدی، سیدمهدی (۱۳۷۷) مستندسازی تجارب، پیام پتروشیمی، شماره ۴۳ صص ۱۷-۱۱.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1993) Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resowrces, 3th edition, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- A.D.Brown & K. Starkey (1994) the Effect of organizational culture on communication and Information, Journal of Management studies 31 No.6 (November), P. 30.
- Schein, H. Edgar (1990) Organizational Culture, American Psychologist 45 Feloruary, pp. 111-117.
- Basden, A. and Burke, M.E. (2004) Towards a philosophical understanding of documentation: a Dooyeweerdian framework, Journal of Documentation, Volume: 60, p.p.352-370

۲۵. نورشوق، جمشید (۱۳۸۰) حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم‌افزارهای رایانه‌ای، نشریه وکالت - شماره ۶، ص ۳۳.
۲۶. صادقی، محسن (۱۳۸۱) حقوق پدیدآورندگان نرم‌افزارهای رایانه‌ای در ایران با تأکید بر قانون حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم‌افزارهای رایانه‌ای، فصلنامه دیدگاه‌های حقوقی - شماره ۲۸، ص ۴۴.
27. Turban Mclean E. & Wetherbe James (2006) *Information Technology for management*, Wiley.
28. Hershey, Gerold and Lugo, James (1970) *Living Psychology*, New York, Macmillan company.
29. Turban E., Rainer Jr. K. & Porter R. E. (2005) *Introduction to Information Technology*, Wiley.
30. Aggazzi, Evandro (1988) *Philosophical Anthropolgy & the Objectives of Development*. In Unesco, *Goals of development* (pp.1-30) Paris: Unesco
۳۱. الهی، شعبان؛ رجب‌زاده، علی (۱۳۸۲) سیستم‌های خبره: الگوی هو شمند تصمیم‌گیری، انتشارات نشر بازرگانی.
۳۲. شرکت فناوری اطلاعات ایران (۱۳۸۶) به نشانی <http://www.itiran.com/?type=news&id>
۳۳. محکی، اصغر (۱۳۸۶) رسانه‌ها و احساس امنیت، به نشانی <http://www.magiran.com/WWW.Dr%20mahaki.com>
16. Wilkinson., G. & Laing, A. (2004) *What is Motivation and Where can you get it?* [Http:// WWW.Work-at-home-index.Net/featurearticle118.html](http://WWW.Work-at-home-index.Net/featurearticle118.html).
۱۷. رضائیان، علی (۱۳۷۹) مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، چاپ اول.
۱۸. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۶۲.
19. Robbins, Stephen (2003) *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
20. Stoner, James A.F. Freeman Edward R. and Gilbert, Daniel R. (1995) *Management*, 6th edition, prentice hall Inc.
21. Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1993) *Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resowrces* 3th edition, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
22. Margaret, F., Carolin, H. (1999) *Introducing Human Resource Management*, Malaysia: Longman
23. Moorhead, G. & Griffin, R. (2003) *Organizational Behavior: Managing people and organization*, Houghton Mifflin Company, 6th Edition, Spring
۲۴. صادق نشاط، امیر (۱۳۷۶) حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم‌افزارهای رایانه‌ای، انتشارات سازمان برنامه و بودجه - دبیرخانه شورای عالی انفورماتیک.