

# دانش محوری در دانشگاه و صنعت از منظر یادگیری سازمانی مبتنی بر

## تجربیات

\* مهتاب پورآتشی

\* اصغر زمانی

\* عضو هیئت علمی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران

ofogh557@yahoo.com

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی دانش محوری در دانشگاه و صنعت از منظر یادگیری سازمانی مبتنی بر تجربیات است که یادگیری سازمانی از تجارب حوزه صنعت و دانشگاه در آن نهادینه شده است. به همین دلیل روش پژوهش در این تحقیق بررسی و تحلیل اسناد و مطالعات منابع کتابخانه ای است که به موضوع سازمانهای دانش محور و یادگیری سازمانی از طریق تجربه نگاری و مستند سازی تجربیات و تسهیم آن پرداخته است. نتیجه بررسی حاکی از آن بود که در سازمانهای یادگیرنده و در یادگیری سازمانی مدیریت دانش ضمنی نقش اساسی دارد. و این دانش ضمنی یا تجربه سازمانی اعضا از مهمترین سرمایه های پنهان هر سازمان از جمله دانشگاه ها و صنعت است. همچنین، نتایج بررسی اسنادی حاکی از آن بود که با ذخیره سازی و مستند نمودن تجارب مدیران سازمان ها و خصوصا مدیران بخش صنعت و دانشگاه و انتقال آن به جانشینان آنها، می توان دانش محوری را ایجاد نمود. برخی از نتایج و نقش تجربه در مدیران صنعت و دانشگاه دانش محور عبارتند از: کاهش اقتدارگرایی، سنخیت در دیدگاه ها و خواسته هاشمترک صنعت و دانشگاه، مطلوبیت موقعیت شغلی و عدم هدر دهی سرمایه ها، ایجاد حافظه سازمانی غنی سازمانی در حوزه کلیه مسایل مبتلا به دانشگاه و صنعت.

### واژگان کلیدی: دانشگاه، صنعت، دانش محوری، مستند سازی تجربیات

#### مقدمه

مورد توجه بوده اند و سعی در مدیریت دانش خود و تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور نموده اند. از اقدامات دیگر دانشگاه ها این بوده است که با تاسیس واحد هایی در قالب پارک های علم و فناوری و ارتباط صنعت و دانشگاه، تلاش نموده اند تا آموزش های کاربردی را به متقاضیان ارایه دهند و متخصصانی کاربردی و عملیاتی تربیت نمایند و از نیاز های صنعت و جامعه مطلع باشند. لذا می بینیم که دانشگاه ها علاوه بر داشتن مأموریت آموزشی و پژوهشی، در مشارکت بیشتر و مستقیم در فرایند توسعه فناوری و صنعت سهیم شده اند و با ایجاد شرکتهای اقتصادی جدید از طریق امکانات پارک های علم و فناوری و یا مراکز رشد و کارآفرینی و شهرک های علمی و تحقیقاتی می تواند نقش صنعت را بازی کنند. اگر این اقدام نیکو را در

امروزه محور اصلی توسعه و پیشرفت در هر سازمانی استفاده از دانش و مدیریت دانش سازمانی است. و تنها در سایه مدیریت دانش سازمانی و استفاده از تجارب است که می توان راه های توسعه و ترقی را با خطای کمتر طی نمود و از هزینه های سرسام آوری که گاهها صرف آزمایش و خطای تصمیم گیری می شود پرهیز نمود. یکی از این سازمان ها که لازم است بر پایه مدیریت دانش دانشگاهی حرکت کنند دانشگاه ها و نهاد های آموزش عالی می باشند. دانشگاه ها همیشه به عنوان عاملی برای ایجاد توسعه از طریق خلق دانش و تسهیم آن و همچنین تربیت نیروی انسانی متخصص

نماید و بسیاری از معضلات کنونی دانشگاه‌ها نیز کمتر می‌شد. بدیهی است این ارتباط دانشی بین صنعت و دانشگاه متقابل می‌باشد و استفاده از تجارب یکدیگر برای یادگیری سازمانی هر دو مفید می‌باشد.

### یادگیری سازمانی

سازمانهای امروزی و در راس آنها دانشگاه‌ها با تغییر مداوم رو برو هستند و برای این که بتوانند تغییرات خود را مدیریت نمایند و رهبری تغییر داشته باشند باید چگونگی یادگیری و دانایی جدید از دانش‌های پنهان سازمانی را فرا گیرند و تبدیل به سازمان یادگیرنده شوند.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور مداوم بازسازی سازمانی بوسیله ایجاد مجموعه فرایندهای اصلی ارتقا پیدا کرده و در آن گرایش مثبتی برای یادگیری، سازگاری و تغییر تقویت می‌شود و به افراد به عنوان یک منبع طبیعی و اعتبارحیاتی سازمان نگریسته می‌شود [۳ و ۲].

سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد با تغییر مبارزه می‌کند. یادگیری سرعت تغییر را افزایش داده و باعث می‌شود که سازمان مزیت رقابتی خود را به دست آورده و حفظ کند [۵ و ۴]. یادگیری، تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد [۷ و ۶]. اهمیت یادگیری باعث می‌شود یک سازمان به دنبال دانش نو باشد. ارتباط میان یادگیری سازمانی و نوآوری در حال افزایش است و یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت نوآوری یک سازمان را افزایش دهد، سازمانهایی که گرایش به یادگیری دارند قادرند محیط بیرونی را برای کشف پارادایمهای تکنولوژی جدید، کنکاش و بررسی کنند، که این عمل منجر به نوآوری می‌شود [۹ و ۸]. همچنین

دانشگاه‌ها تا حدودی به مثابه یادگیری سازمانی بدانیم ولی در واقع در حوزه دانش، مدیریت دانش و مدیریت تجربه شاهد اقدامی عملی و یادگیری سازمانی نیستیم. به این معنی که نه تنها تجارب و دانش ضمنی مراکز کارآفرینی و مراکز رشد به صنعت به خوبی منتقل نمی‌شود بلکه تجارب و دست‌آورد های دانشی شرکتهای موجود در پارک‌های علم و فناوری و صنعت نیز به فرایند مدیریتی و اجرایی دانشگاه راه نیافته است. این موضوع در یک برداشت اولیه می‌تواند از دو موضوع نشأت بگیرد.

اول اینکه ارتباط دانشگاه و صنعت در تمامی کشورهای جهان مساله‌ای پیچیده و دشوار محسوب می‌شود. از جمله مشکلات مهم کشورهای در حال توسعه در این زمینه، ضعف ارگانیک بین بخشهای پژوهش و آموزش در دانشگاه‌ها با بخش صنعت است. ریشه اصلی این مشکل از یک سو، در تفاوت ماهیت این دو نهاد نهفته است، چرا که صنعت، نهادی اقتصادی و دانشگاه، نهادی علمی و حرفه‌ای است، از دیگر سو، رشد و تکامل این دو نهاد بدون همکاری و ارتباط متقابل، بی‌مفهوم خواهد بود [۱]. و دوم اینکه به دلیل عدم وجود زیرساختهای فرهنگی و سیاستی موضوع مدیریت دانش ضمنی و مستند سازی تجربیات سازمانی، هم در دانشگاه‌ها و هم در صنعت نهادینه نشده است و هیچ یک از دانشگاه‌ها و یا صنایع تجارب ارزشمند سازمانی خود را مستند ننموده‌اند و یا در صورتی که گوشه‌ای از آنها را مستند کرده باشند بنا به دلایلی چون رقابت و یا ... حاضر به تسهیم آن با سایر مراکز علمی و یا صنعتی نیستند. با نگاهی گذرا به موضوع ساختار سازمانی و یا شیوه‌های تامین منابع و هزینه کرد آن و حتی بهره‌وری نیروی انسانی متوجه می‌شویم که اگر تجارب صنعت در این خصوص مستند می‌شد و مورد استفاده دانشگاه‌ها قرار می‌گرفت به خوبی می‌توانست یادگیری سازمانی را در دانشگاه‌ها از این حیث زنده

مغز متفکر هستند و از دیگران انتظار دارند فرامین و نظرات آنها را اجرا کنند؛ ۵- وقتی افراد به صورت انفعالی در سازمان کار کنند و فکر خود را به کار نگیرند، تمایل خواهند داشت در برابر تغییر، واکنش منفی نشان دهند و از نشان دادن واکنش مثبت هراس دارند. در مقابل، تشویق افراد در سازمان موجب می شود آنان به صورت فعال عمل کنند، اعتماد به نفس داشته و یادگیرنده، علاقه مند و پراشتیاق باشند [۳۲].

### ابعاد یادگیری سازمانی

از دیدگاه [۱۵] یادگیری سازمانی دارای هفت بُعد است که این ابعاد عبارتند از:

۱- چشم انداز مشترک: چشم انداز مشترک برای افراد سازمان، همانند ستاره های آسمان برای یافتن مسیر می باشد و کانون انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است.

۲- فرهنگ یادگیری سازمانی: هنگامی که گروه، سازمان و جامعه ای ایجاد می شود، پایه های فرهنگ آنها نیز پی ریزی می شود. بنابراین فرهنگ، همیشه و در همه جا حضور دارد و بر این اساس، افراد، گروهها و سازمانها در برابر مشکلات مشترکی قرار می گیرند که برای حل آنها نیاز به فرهنگ مشترک است.

۳- کار و یادگیری گروهی: یادگیری گروهی، فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه، توسعه داده شده و به گونه ای همسو می شود که نتایج به دست آمده، آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند.

۴- به اشتراک گذاشتن دانش: این بُعد بر انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فناوریانه داده ها، اطلاعات و دانش تأکید دارد.

۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی، استفاده از روشهای نظام مند در تحلیل امور و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر با تفکر کلی نگری است.

یادگیری، فرآیند کسب و به کارگیری اطلاعات و مهارتهای جدید است. یادگیری، عنصر حیاتی در توسعه ی مداوم نوآوری برای سازمانها به شمار می رود. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق کرده و در شیوه کار و تجربه به کار می گیرد. اری دوگو اندیشمند بزرگ در توسعه مدیریت دانش این گونه بیان می کند که ارتقاء و بهبود توانایی یادگیری سازمانی به عبارتی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان است [۴ و ۱۰]. یادگیری سازمانی، فرآیند پیچیده ای است که به توسعه دانش جدید مربوط است و توانایی بالقوه ای را برای تغییر رفتار دارد [۸].

بنابراین سازمانها از جمله دانشگاهها، که اصلی ترین تولید کننده دانش و محور و موتور توسعه در هر جامعه ای به شمار می روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و به بیان دیگر به یک سازمان یادگیرنده و هوشمند تبدیل شوند [۴ و ۱۱]. این یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان، ایجاد می شود [۶ و ۱۲]. [۱۳] سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که در پنج فعالیت زیر به مهارت کافی رسیده باشد: حل مسئله به طریق سیستماتیک، آزمایش با رهیافتهای جدید، یادگیری از خود و تاریخ گذشته خود، یادگیری از بهترین اعمال دیگران و انتقال سریع و مؤثر دانش در سازمان [۱۴].

اگر مدیران به یادگیری سازمانی بی توجه باشند عواقبی به دنبال خواهد داشت؛ از جمله ۱- افراد کمتر خوداندیش می شوند؛ ۲- عدم یادگیری موجب می شود اکثریت کارکنان در سازمان منفعل و بی تفاوت شوند؛ ۳- همراه با حالت انفعالی، وضع موجود در سازمان بیش از پیش نهادینه می شود و در بلندمدت موجب عقب ماندگی سازمان می گردد؛ ۴- به شکل گیری و تداوم این دیدگاه منجر می شود که برخی افراد در سازمان

۶- رهبری مشارکتی: رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان در امور سازمان است و در چنین فضایی، کارکنان احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است.

۷- توسعه شایستگی های کارکنان: مجموعه ای از دانش، مهارتها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده است که در موفقیت یک شغل یا پست، مؤثر است [۶].

### دانش و مدیریت دانش سازمانی

در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارائه می شود، دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، و دهه ۲۰۰۰ دهه مدیریت دانش لقب گرفته است [۱۶ و ۱۷]. در این دهه و پس از آن تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است و مزیت رقابتی به حساب می آید و شاهد تقابل اندیشه ها و زایش دانش ها از این تقابل می باشیم. و این دانش عظیم نیازمند مدیریت می باشد.

به بیان دیگر سازمانها و شرکتهای مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، کارکنان دانشی، مدیریت دانش و سازمانهای دانشی خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتراکر با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد [۱۸]. ولی با اینکه امروزه اکثر سازمان ها به نقش و اهمیت مدیریت دانش واقف گردیده اند اما پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش

واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد [۲ و ۱۹] سوکنان می گوید برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده ها تنزل داده است. مالهوترا، تعریف خود از مدیریت دانش را اینگونه ارائه می دهد: «مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت هایی را کسب می کنند [۲].

اودل و گریسون (۱۹۹۸) مدیریت دانش را یک استراتژی که باید در سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل گردد که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب ارایه میشود و افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد استفاده می کنند، تعریف کرده اند [۲۰ و ۲۱]. با توجه به مطالعه انواع دانش موجود در سازمان، دو دسته مهم دانش در هر سازمانی وجود دارد. دانش ضمنی و دانش آشکار. دانش آشکار به دلیل واضح بودن به راحتی قابل تسهیم است اما دانش ضمنی همانند گنجی پنهان در سر افراد وجود دارد و دسترسی به آن نیازمند مراحل و اقداماتی خاص می باشد. از جمله دانش هایی که در یک سازمان لازم است ثبت و مکتوب شده و با کد گذاری و انتقال و تسهیم آن به دیگران مهارتهایی را نیز انتقال دهد دانش ضمنی یا تجربه می باشد.

لی (۲۰۰۱) معتقد است تسهیم دانش، فعالیتهایی شامل انتقال و توزیع دانش (دانش صریح و ضمنی) از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگران است. بسیاری اعتقاد دارند که تسهیم دانش مؤثر یکی از معتبرترین راههای بکارگیری شایستگی های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است [۱۸، ۲۲ و ۲۳]

اما این موضوع هنوز نتوانسته است جای خود را به خوبی در سازمان ها و دانشگاه ها باز کند و از همین رو به عقیده دانشمندان تنها ۲۰ درصد دانش ضمنی در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد؛ بنابراین سازمانها

با آموزش کارکنان جهت مکتوب نمودن دانش خود، آموزش و استفاده از مهندسان دانش جهت استخراج دانش کارکنان و تشکیل انجمن های خبرگی، به هدف سازمان در جهت کاهش هزینه های ناشی از انجام دوباره روشها، تکرار اشتباهات، تسریع در انجام فعالیتهای و رقابت پذیری خواهند رسید. اکتساب دانش و تجربه هم برای اثربخشی سازمان و هم برای اثربخشی مدیریت دانش و نیز هم افزایی سایر فعالیتهای مدیریت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار است [۲۴ و ۲۵].

یکی از راه های مکتوب نمودن دانش و اکتساب و احصاء دانش ضمنی، که اثربخشی سازمانی و یادگیری سازمانی را در پی دارد مستند سازی تجربیات سازمانی می باشد. اصطلاح مستندسازی به معنای ثبت و ذخیره سازی، کدگذاری و طبقه بندی دانش و تجربیات مفید است. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستندسازی را می توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته ها و آگاهی های انسان دانست [۲۶]. به اعتقاد تودوروویک و همکاران (۲۰۱۵) مستندسازی یعنی ضبط کلیه فرایندهای سازمان، که از ابزارهای مدیریت دانش بوده، سبب کارآمدی مؤثر، تبادل اطلاعات و ارتباطات، استفاده کافی از تجربیات و درس آموخته های پیشین در سازمان می شود [۲۷]. اما با وجود اهمیت نقش تجربه و دانش ضمنی در دانش محوری صنعت و دانشگاه، و همچنین ضرورت مستند سازی تجربیات سازمانی و مدیریتی، با بررسی اندکی در حوزه صنعت و دانشگاه های کشور متوجه می شویم که متأسفانه در این خصوص اقدامات مختصری صورت گرفته است. در حالی که در برخی دانشگاه های خارجی وضعیت مدیریت دانش، تجربه و مستند سازی تجربه، گویای وضعیت دیگری است مثلاً در دانشگاه میشیگان اداره ای تحت عنوان اداره بازرسی وجود دارد که خدمات پشتیبانی و مشاوره ای را ارائه می کند. این اداره به مستندسازی رویه ها می پردازد و بیان می دارد که مستندسازی افراد

را برای موفقیت توانمند می سازد. راهبردها و رویه هایی که به خوبی نگاشته شده باشند کارکنان را قادر می سازند تا وظایف و مسئولیت های خود را به خوبی بشناسند و همچنین، مستندسازی ریسک های احتمالی را کاهش می دهند. مستندسازی که بصورت جامع صورت پذیرد به گروه های آموزشی در حیطه های زیر کمک می کند که عبارتند از: (الف) نیازهای اجرایی: رویه های مستند شده این موضوع را تضمین می کند که فرایندهای بنیادین هماهنگ با نیازهای سازمان صورت می گیرد. (ب) مدیریت ریسک: رویه های مستند شده کنترل کننده اثربخش برای مدیریت ریسک است. (ج) ابزارهای آموزش: رویه های مستند شده به استادان جدید و فعلی در انجام مسئولیت هایشان یاری می رساند. (د) ارتقای بهترین فعالیت ها: رویه های نگاشته شده بهترین روش انجام کار و وظایف را ثبت می کند و سبب نگهداشت تجارب و درسهای آموخته شده درونی و بیرونی است. (ه) تسهیم دانش: مستندسازی سبب حفظ و نگهداشت تجارب سازمانی می شود و و دانش چگونگی را به سایر افراد انتقال می دهد.

دانشگاه میشیگان در خصوص مستندسازی، راهنمایی قرار داده است و بیان نموده که مستندسازی نیاز نیست که بصورت پیچیده نگاشته شود، بلکه مسیرهای ساده و گام به گام برای انجام یک وظیفه است. برخی از مولفه های فرایند مستندسازی که اشاره شده، عبارتند از: (۱) هدف فعالیت؛ (۲) افرادی که درگیر فعالیت می شوند؛ (۳) توصیفی از وظایف و مسئولیت های هر یک از افراد درگیر فرایند؛ (۴) منابع اطلاعات؛ (۵) لیستی از وظایف، چگونگی و ترتیب انجام آنها؛ (۶) روشی برای انجام استثناءات؛ (۷) نمونه هایی برای نشان دادن نتایج مورد انتظار؛ (۸) منبعی برای تغییر رویه ها؛ (۹) پس از آنکه مستندسازی صورت گرفت، ابتدا خود، آنرا تست کرده و سپس فردی دیگر آنرا تست کند؛ (۱۰) نگهداری ثبت

شده‌ها در مکان قابل دسترس برای همه افرادی که به آن نیاز دارند؛ (۱۱) اطمینان از اینکه نسخه پشتیبانی بطور منظم صورت می‌گیرد؛ (۱۲) بازبینی و به روز نمودن رویه‌ها به طور منظم [۲۸].

دانشگاه ایلینوی جنوبی در وب سایت خود در «گروه آموزش و توسعه نیروی کار» صفحه‌ای دارد که به مستندسازی تجارب کاری پرداخته است. تجارب کاری به صورت "تجربه‌ای که از طریق کار کسب می‌شود؛ فعالیتی که توسط فرد صورت می‌گیرد و هم برای او و برای دیگران دارای ارزش است" تعریف شده است. مستندسازی تجارب کاری در قالب یک نامه از کارفرما یا استاد راهنما تعریف شده که دارای فرمتی به این صورت می‌باشد: (الف) پاراگراف اول شامل: نام و مشخصات فرد، تعداد سالها و ساعات اشتغال است. (ب) پاراگراف دوم شامل: توصیف وظایف محوله است و به توصیف وظایفی که فرد ملزم به انجام آنها بوده و همچنین، آموزش‌های ضمن خدمت که فرد از آنها بهره برده است، می‌باشد. (ج) پاراگراف سوم شامل: توصیه نامه (د) امضای کارفرما یا استاد راهنما [۲۹].

دانشگاه پنسیلوانیا اداره‌ای تحت عنوان اداره مدیریت خدمات دارد که به عنوان منبع رسمی برای تمامی اسناد استاندارد دانشگاه بوده و از برنامه مدیریت خدمات دانشگاه پشتیبانی می‌کند. بر روی وب سایت این دانشگاه، صفحه‌ای با عنوان داکيومنتیشن<sup>۱</sup> قرار دارد که از طریق آن، اسناد قابل دسترسی می‌باشند. بخشی از اسناد که از طریق این صفحه قابل دسترسی است، شامل: مدیریت خدمات، استانداردهای مستندسازی، و مواد آموزشی می‌باشد [۳۰].

در وب سایت دانشگاه آیوا صفحه‌ای بنام «منابع انسانی دانشگاه» قرار دارد و چنین بیان نموده که به عللی همچون تکنولوژی و فرایندهای کاری به سرعت در حال

تغییر، کارهای دانش بنیان، نیاز به موفقیت، و برنامه‌های توسعه در کارهای کلیدی، دانشگاه آیوا باید قادر باشد تا دانش را مستند و در میان کارکنان دانشگاه بخوبی انتقال دهد. یکی از بخش‌های مهم که در مدیریت دانش بیان شده، مستندسازی رویه‌ها و تجربیات توسط کارکنان است و به همین دلیل، الگویی تحت عنوان «الگوی ابزار انتقال دانش» (KTT) بر روی وب سایت دانشگاه قرار داده شده است و چنین بیان شده که در طول مدت اشتغال شما در دانشگاه، تجارب و اطلاعات ارزشمندی در خصوص شیوه انجام وظایف بدست می‌آورد. با استفاده از جدولی که قرار داده شده، می‌توان وظایف و شیوه انجام را ثبت نمود. جدول KTT دارای هشت ستون است که عبارتند از: (۱) وظیفه‌ای که باید انجام گیرد (۲) نتایج مورد انتظار (۳) منابع و ابزارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه (۴) زمان لازم برای شروع و انجام و تکمیل وظیفه. به عبارتی، زمان مورد انتظار برای انجام وظیفه (۵) نتایج مورد استفاده چه فرد/بخشی قرار می‌گیرد (۶) چگونگی حل موقعیت‌های غیرمعمول (۷) ملاحظات تصمیم‌گیری (۸) دانش، تخصص، و مهارت‌های ویژه برای انجام وظیفه [۳۱].

در دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی ایران باید اذعان نمود که مستندسازی به مفهوم کلی کم و بیش در جریان است اما به صورت خاص و نظام مند مستندسازی تجربیات و تسهیم آن صورت نمی‌گیرد. و با اینکه در کل، نگرش دانشگاه‌ها و نهاد‌های آموزشی و پژوهشی نسبت به مستندسازی تجربیات مثبت می‌باشد و اعتقاد بالایی به عاقلانه بودن مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش با همکاران دارند، اما ساختار رسمی برای ثبت تجربه سازمانی و مستندسازی تجربیات نداریم. ما در حوزه مستندسازی تجربیات و

<sup>1</sup> - Documentation

(مالکیت یا هم‌نوع گرایی) می باشد. همچنین عوامل فردی در خصوص تسهیم دانش سازمانی (تجارب سازمانی) در مورد عملکرد منابع انسانی و یا موارد غیر اخلاقی و ... به شدت نقش بازدارنده را ایفا می کنند. زیرا اکثر نهاد های آموزشی و پژوهشی کشور بنا به اعتقادات نهادینه شده ، نوشتن تجربیات سازمانی خود در مورد منابع انسانی سازمان را پرونده سازی می دانند و عملاً از آن سر باز می زنند. اصولاً برای تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی عوامل فردی هم در تسهیم کننده و هم در فردی که دانش را دریافت می کند مهم و مورد تاکید است. نکته دیگر اینکه برخی عدم حمایت های مالی و آیین نامه ای و حتی نبود زیرساخت ها از تسهیم دانش سازمانی و تجربه ، جلوگیری می کند و این موضوع وقتی وارد محتوای دانش تجارب سازمانی می شود به شکل حادثی خود را نشان می دهد به گونه ای که برخی از افراد به دلیل ویژگی های خاص فردی ، نسبت به دانش سازمانی خود حس مالکیت دارند که مانعی برای یادگیری سازمانی در دانشگاه ها محسوب می شود. درصنعت نیز وضعیت به همین منوال است و به دلیل رقابت صنایع بین یکدیگر و نبود عوامل حمایتی روشن از حقوق مخترع و ... عملاً تجارب صنعت به صورت نظام مند تسهیم پیدا نمی کند. و تنها این تجارب به صورت استاد کاری و صرفاً در آن صنعت و یا شرکت تسهیم پیدا می کند. همه این نبودن ها سبب شده تا حافظه سازمانی دچار آسیب شده و یادگیری سازمانی هم در درون صنعت و یا در درون دانشگاه و هم در ارتباط متقابل این دو برای تسهیم تجارب، به خوبی صورت نپذیرد و عملاً فاقد کارایی و اثربخشی لازم باشد.

**مستندسازی تجربیات در صنعت و دانشگاه و**

**تسهیم آن، ساز و کاری برای رفع مشکلات**

تسهیم آن با دو موضوع مرتبط ولی در عین حال جدا از یکدیگر روبرو هستیم. که هر دو پیشنیاز های مشترکی دارند. پیش نیاز مستند سازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش ضمنی و تجربه در نهاد های آموزشی و پژوهشی ایران مولفه های: سیاست های دانشگاهی، حمایت حقوقی، جوسازمانی، فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ فردی می باشد. به عبارت دیگر این فرهنگ فرد است که زمینه مستند نمودن تجربه سازمانی و ایجاد تسهیم دانش ضمنی و تجربه را به صورت درونی شده فراهم می آورد و خود متاثر از فرهنگ اجتماعی می باشد. همچنین فرهنگ دانشگاهی خود متاثر از جو سازمانی دانشگاه ، پژوهشگاه و موسسه می باشد که روند ثبت و تسهیم دانش ضمنی را تحت تاثیر زیاد قرار می دهد. بعلاوه دانشگاه ها ، موسسات پژوهشی و پژوهشگاهها نیازمند زیرساخت های سیاستی و حقوقی برای ایجاد زمینه های مستند سازی تجربیات و انجام تسهیم دانش ضمنی هستند. و اگر چه تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی تاحدودی وجود دارد اما مستند سازی آن خیر . و در برخی موارد نیز به دلیل نبود پیشنیاز ها ، یا عوامل مشوق تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی و یا عوامل بازدارنده این امر با وقفه و یا به صورت کند و ناقص اجرا شده است. در دانشگاه ها و نهاد های آموزشی و پژوهشی ایران محور اصلی تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی ، عوامل فردی اعضای آنها به تسهیم دانش سازمانی و تجربه با همکاران است. به عبارت دیگر عوامل سازمانی و برون سازمانی و ... تنها در تسهیم دانش ضمنی و تجربه نقش حمایتی ایفا می نمایند و این عضو هیات علمی هست که بر اساس توانایی های دانشی خود و عوامل فردی و شخصیتی، تصمیم گیرنده نهایی در تسهیم دانش ضمنی می باشد. که این عوامل متاثر از برند عضو هیات علمی ، توانمندی های حرفه ای او ، عوامل نگرشی و بینشی ، اخلاق حرفه ای، اعتقادات دینی و اعتقادات و خصوصیات فردی

با توجه به آنچه که بیان گردید به خوبی واضح است که دانشگاه و صنعت هریک دارای تجارب و دانش خاص خود هستند که مختص شرایط و وضعیت آنان است. به عبارت دیگر این دانش و تجارب با سالیان سال دست و پنجه نرم کردن با مسایل و مشکلات سازمانی ویژه بدست آمده است که ممکن است از این دانشگاه به دانشگاه دیگر و یا یک صنعت به صنعت دیگر فاقد کارایی باشد. اما روی صحبت ما آن دسته از دانش‌هایی است که می‌تواند به صورت عام مورد استفاده تمامی صنایع و یا دانشگاه‌ها قرار گیرد. مثلا دانش صنایع در خصوص چابک سازی صنعت، امروزه با شرایط سخت تامین منابع برای دانشگاه‌ها، به خوبی قابل استفاده برای دانشگاه‌ها می‌باشد. در دانشگاه‌ها معمولا ساعاتی وجود دارد که برخی پرسنل به خوبی کار نمی‌کنند و یا به دلیل نبود نظارت دقیق در مصرف اموال، گاه‌ها شاهد آن هستیم که از وسایل مصرفی به خوبی استفاده نمی‌شود، مدیریت سبز وجود ندارد و... این در حالی است که سالیانه هزینه‌های هنگفتی صرف حقوق و مزایا و تامین وسایل و... می‌گردد. یا در دانشگاه بعضا با ساختار عریض و طولی رو به رو هستیم که فربه شده است و نه تنها در برخی اوقات مشکلات را به خوبی حل نمی‌کند بلکه مشکلات مضاعفی را نیز به ارمغان می‌آورد و از این دست مسایل که کم نیز نیستند با یک مقایسه کوچک بین دانشگاه و صنعت می‌توان به خوبی دریافت که تجارب صنعت در حوزه بهره‌وری منابع انسانی، تامین منابع مالی و نگهداشت آن، مدیریت سبز و... اگر مستند شوند و با دانشگاه‌ها به اشتراک گذاشته شوند به خوبی می‌توانند فضای یادگیری سازمانی را ایجاد نمایند و راه‌گشایی برای حل مشکلات دانشگاه‌ها نیز باشند. اکنون در دانشگاه‌ها برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌شود ولی تجربه این کار هیچ‌کجا مستند نشده و با دیگر دانشگاه‌ها و حتی صنایع تسهیم نگردیده است. تجربه همکاری شرکت‌های موجود در

پارک‌های علم و فناوری و مدیران پارک‌ها مستند نشده و تسهیم نگردیده است. لذا می‌توان گفت در خصوص مراکز رشد و ارتباط با صنایع نیز احتمالا وضع بر همین منوال است. گذر از این مرحله جز با مستند نمودن تجارب هر حوزه چه در دانشگاه و چه در صنعت و تسهیم آن با یکدیگر برای حل مشکلات میسر نخواهد بود. از سوی دیگر تجارب دانشگاهیان و تخصص آنان که در طول سالیان سال کوشش و پژوهش بدست آمده است مورد توجه صنعت قرار نمی‌گیرد و صنعت نیز همکاری قابل توجهی با دانشگاه‌ها برای اکتساب این دانش نمی‌کند. با توجه به اینکه صنعت عمدتا به دنبال نیروهای تحولگر می‌باشد که ایده بدهند و یک محصول رقابتی را وارد بازار کنند، باید توجه داشته باشد که استفاده از تجارب دانشی و ایده‌های دانشگاهیان به عنوان سازمان‌های دانش‌گر می‌تواند راهگشای آنان باشد و مزیت رقابتی اندیشه و دانش را برای آنان به ارمغان آورد. که این مهم نیز تنها در سایه مستند سازی دانش ضمنی و تجارب دانشگاهیان و تسهیم آن می‌باشد. هرچند بر سر راه ارتباط دانشگاه و صنعت موانع زیادی وجود دارد مانند قوانین و مقررات دست و پاگیر چه در حوزه دانشگاه و چه در حوزه مدیریت صنعت، توجه صنعت کشور به صنایع خارجی به عنوان الگو، ضعف بین برنامه‌درسی و صنعت و همچنین کارآموزی و صنعت، آموزش محوری دانشگاه‌ها و عدم توجه به فعالیت‌های صنعتی اعضای هیات علمی دانشگاهی در آیین نامه ارتقا؛ اما با این حال در استفاده از تجارب یکدیگر و تبدیل سازمان خود به سازمان یادگیرنده و گسترش مرزهای دانش سازمانی هیچ محدودیتی وجود ندارد و صنایع و دانشگاه‌ها می‌توانند به خوبی تجربیات خود را در قالب یک تفاهم‌نامه معمولی رد و بدل نموده و به اشتراک بگذارند و یادگیری سازمانی را در دانشگاه و صنعت رقم زنند.



### جمع بندی و نتیجه گیری

استفاده از تجارب مستند شده در صنعت و در دانشگاه به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه های انسانی و سازمانی می باشد. این تجارب حاصل سالها آزمایش و خطا و تلاش بوده است بنابراین برای بقا و ماندگاری، برای رقابت و اثربخشی بیشتر لازم است از تجارب و دانش ضمنی استفاده گردد و دانش محوری دانشگاه و صنعت را رقم زند. از آنجا که غالب یادگیری های سازمانی مبتنی بر تجربه است، این یادگیری و تجربه بعنوان دارایی ارزشمندی برای سازمان یادگیرنده محسوب می شود که با مستند سازی تجربیات و حفظ و نگهداری آن و تسهیم دانش مستند شده به خوبی امکان پذیر است. همچنین دانش مستند شده می تواند راهنما و دستنامه ای باشد برای کسانی که در آینده وارد سازمان می شوند تا با استفاده از آن از میزان هزینه های خطاهای ناشی از آزمایش و خطای تصمیم گیری بکاهند. در واقع، بوسیله مستندسازی تجربیات، افراد متوجه می شوند که چه اقداماتی در گذشته صورت گرفته و چه عایدی برای سازمان داشته و یا چه هزینه هایی را بر سازمان تحمیل نموده است. پس با استفاده از نتایج تسهیم شده دانش ضمنی می توانند تصمیمات استراتژیک خود را مدیریت نمایند و بهترین انتخاب را داشته باشند. در چنین شرایطی نقش تجربیات مستند و تسهیم شده در شناسایی تهدیدها و فرصت ها و یافتن بهترین راه کارها برای حل مساله از اهمیت بسیاری برخوردار است. با وجود اهمیت دانش ضمنی و تجربه، عدم استفاده از آن یک خطای فاحش استراتژیک می باشد. چراکه با ذخیره سازی و مستند نمودن تجارب مدیران سازمان ها و خصوصا مدیران بخش صنعت و دانشگاه و انتقال آن به جانشینان آنها، می توان دانش محوری را ایجاد نمود و به یک مزیت رقابتی دست یافت. استفاده از تجربیات حوزه دانشگاه و صنعت به عنوان بهترین روش برای یادگیری سازمانی در مورد

نحوه برخورد با آینده است و رهبری آینده و تغییر را به همراه دارد و در صورت عدم مستند سازی و همچنین عدم استفاده از این دانش ارزشمند، عملابخش عظیمی از سرمایه دانشگاه ها و صنعت به هدر می رود. از سوی دیگر رشد و توسعه هر کشوری جز با تعامل مثبت و سازنده دانشگاه و صنعت اتفاق نمی افتد برای همین لازم است این دو با هم تعاملات مختلفی از جمله در حوزه دانش و مدیریت دانش داشته باشند. اگرچه در کشور ما این تعاملات بنا بر پاره ای ملاحظات به سختی اتفاق می افتد اما خوشبختانه مسیر تسهیم دانش و دانش محوری کمترین مشکلات را دارد که با فرهنگ سازی مناسب برای مستند سازی تجربیات و تسهیم آن و فراهم ساختن زیرساخت های سیاستی و فنی و الزامات حقوقی برای حقوق مالکیت معنوی افراد و مشوق هایی برای مستند نمودن و تسهیم و استفاده از نتایج مستند شده، می توان از این گنج عظیم و دارایی ارزشمند استفاده نمود و زمینه حل مشکلات موجود بر سر راه تعاملات دانشگاه و صنعت همچون نظارت و کنترل دولتی، اقتدارگرایی و عدم تفضیح اختیار، عدم سنخیت در دیدگاه ها و خواسته ها و... را مرتفع نمود و یک حافظه سازمانی غنی در حوزه کلیه مسایل مبتلا به دانشگاه و صنعت ایجاد نمود. لذا پیشنهاد می گردد برای مستند سازی تجربیات و تسهیم دانش سازمانی مشوق های مالی و ارتقا در نظر گرفته شود و همچنین حمایت حقوقی و قضایی لازم از مستند کنندگان دانش ضمنی و تسهیم کنندگان دانش سازمانی بعمل آید. چراکه افراد با نگرش و مستند سازی تجربیات، عملا خود را در معرض قضاوت قرار می دهند. و نسبت به تغییر آیین نامه های دست و پاگیر (هم در حوزه صنعت و هم در حوزه دانشگاه) در خصوص تسهیم دانش بین دانشگاه و صنعت اقدام لازم را به عمل آورد. مضافا اینکه برای تسریع در تسهیم دانش سازمانی و خصوصا مستند سازی دانش تجارب سازمانی، سیاست گذاری کلان و

کارکنان شهرداری. فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری ۵(۳)۱۹، ص ۹۷-۱۱۱

۷- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهبانی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش). تهران: انتشارات یسطرون

۸- هدایتی ولوکلا، آتنا؛ جمشیدی لاله؛ امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۵). نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل. پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی. سال هشتم، شماره پانزدهم، ص ۱۳۴-۱۱۳

9-Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation on organizational performance, *Journal of Academy of Marketing science*, 27(4), 411-427.

۱۰- کندی، کارول (۱۳۸۸). ارتقاء و بهبود توانایی یادگیری سازمانی به عبارتی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، کرج: انتشار موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و نشر مدیران

۱۱- شریفی، اصغر و اسلامیه، فاطمه (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و به کارگیری فن آوری های ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در سال تحصیلی ۸۶-۸۷. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱(۲)، صص ۲۲-۱

12-Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88.

13-Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Harvard business review*, 71(4), 78-91.

فرهنگ سازی عمیق در سطح ملی، برون سازمانی دانشگاه و صنعت و درون سازمانی دانشگاه و صنعت لازم است صورت پذیرد تا به تدریج مستند سازی تجربه و تسهیم دانش سازمانی جزئی از فرهنگ و برنامه اصلی هر دانشگاه و صنعتی قرار گیرد.

## منابع

۱- نعمتی، محمد علی؛ موسوی امیری، سید طیب؛ خسروی، محبوبه (۱۳۹۳). دانشگاه پژوهی؛ رهیافتی نو در راستای توسعه ارتباط دانشگاه و صنعت. نشریه صنعت و دانشگاه، سال هفتم، شماره های ۲۵ و ۲۶، ص ۱-۱۴

۲- ملکی نیا، عماد؛ بجانی، حسین (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده. مجله تدبیر، شماره ۲۰۳

3-Jamali, D. and Khoury, G, and sahyoun, H (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). *The Learning Organization*, Vol.13 No.4, pp. 337-352.

۴- زارعی، عظیم، مقدم، علیرضا؛ مهمان نوزان، سهیلا؛ شهریار، مهری (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره پنجم، شماره چهارم، ص ۱-۳۲

۵- شاهین، شعله و فخری آذر، سیروس (۱۳۹۰). بررسی روابط بین زیر سیستم مدیریت دانش و مؤلفه های هوش سازمانی در سازمان یادگیرنده، فراسوی مدیریت، ۵(۱۹)، ۲۱۱-۲۳۴

۶- زمانی منش، حامد؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۵). نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی

outsourcing success. Information and management. Vol.38.No.5.PP.5323-35.

23-Hicks, R., Dattero, R. and Galup, S. (2007). A Metaphor for Knowledge Management: Explicit Islands in a Tacit Sea. Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 1, pp. 5-16.

۲۴-منصوری بروجنی، ویدا؛ اتقیا، ناهید؛ مختاری دینانی، مریم؛ نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۵). ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی. سال ششم، شماره ۱۱. ص ۴۱-۵۰

۲۵-میرفخرالدینی، سیدحیدر؛ فرید، داریوش؛ صیادی تورانلو، حسین (۱۳۸۸). بکارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد. ۱۷(۲). ص ۴۲-۳۰

۲۶- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۹). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش. تهران: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم.

27-Todorović, M.L; Petrović, D.C; Mihića, M. M; Obradović, V. Lj; Bushuyev, S. D.(2015). "Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management", International Journal of Project Management, Vol. 33, Issue 4, p.p. 772-783.

28- <http://www.umich.edu/>

29-<http://www.slu.edu/>

30-<http://www.psu.edu/>

31-<http://www.uiowa.edu/>

۱۴-عباسی، عنایت؛ کابلی، نرجس؛ فرهادیان ، همایون (۱۳۹۲). بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست: کاربرد مدل سازمان یادگیرنده. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۴، شماره ۲. ص ۳۱۷-۳۲۸.

15-Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. University of Wisconsin stout Menomone, 5.

۱۶-خیر اندیش، مهدی؛ دوست کام، کاظم؛ حسینی، یحیی (۱۳۹۰). نقش عوامل فناورانه در موفقیت مدیریت دانش در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی. شماره ۴۴، سال یازدهم، ص ۸۸-۶۹

۱۷-جعفری، مصطفی و کلاتر، سید کیانوش (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲

۱۸-حسینی، سید مجتبی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، شماره ۲۸. ص ۱۳۰-۱۰۹

۱۹- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: پیوند نو.

۲۰-احمدی، سیدعلی اکبر و صالحی، علی (۱۳۹۱). مدیریت دانش، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران

۲۱- روایی، سلطنت (۱۳۹۳). مدیریت دانش، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی. کارافن- شماره ۳۶. ص ۴۰-۳۱

22-Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing: Organizational capability and partnership quality on is

۳۲- یوسفی، رضا؛ کواری، سید حبیب اله؛ حسینی، سید محمد علی؛ مکارم، اصغر؛ فرضی، مرجان (۱۳۹۳). بررسی قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل کننده‌های آن از دیدگاه کارکنان مراکز توانبخشی بهزیستی شهر تهران در سال ۱۳۹۱. نشریه توانبخشی، دوره ۱۵ شماره ۱.

