

# معیارهای انتخاب تجربه در مستندسازی تجارب مدیران

سعید جعفری مقدم  
دکتری مدیریت منابع انسانی

## چکیده

در دنیای معاصر، فراخوانی، تقویت و انتشار دانش سازمانی از طریق مستندسازی تجارب مدیران به عنوان یکی از محورهای اساسی مدیریت دانش، مورد توجه صاحبان نظران و پژوهشگران مدیریت قرار گرفته است. مقاله‌ی حاضر با این پیش فرض که تدوین شاخصهایی برای گزینش تجارب ارزشمند سازمانها: مقدمه‌ای اساسی برای مستندسازی این تجارب است، پس از اشاره‌ای کوتاه به مفهوم تجربه‌ی سازمانی، ویژگیهای حاکم بر فرایند اتخاذ تصمیم یا تصمیم‌های تشکیل دهنده‌ی یک تجربه را به عنوان مهمترین معیارهای انتخاب تجارب مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد. در این راستا معیارهای یاد شده و مصادیق عینی آن به کمک نوعی مطالعه موردی مستند تبیین می‌گردد.

## مقدمه

بررسی دیدگاه‌های اندیشمندان، حکما و فلاسفه تاریخ نشان می‌دهد که قریب به اتفاق آنان تجربه را عامل دانایی و رهایی از جهالت، ابزاری برای رشد و نجات و نیز آموزگار همیشگی بشر به شمار آورده‌اند و صاحبان تجارب را صاحب منزلت و قرب دانسته‌اند.<sup>۱</sup> جهان امروز نیز علی‌رغم رشد و توسعه‌ی بسیار و نیز پویایی و تحول مداوم، خود را از دانش و تجربه‌ی دیگران بی‌نیاز نمی‌داند. "پژوهش انجام شده بر روی تعداد زیادی از شرکتهای بزرگ نشان می‌دهد که ۷۰ درصد آنان در پرورش مدیران آتی (برای قرن ۲۱)، تجربه را مهمترین عامل به شمار می‌آورند و از دستیابی به عملیات و فعالیت‌های متنوع به عنوان کلید پرورش یاد می‌کند.

فقدان تعاریفی روشن از تجربه‌ی سازمانی و ناآشنایی با فرایند کسب این تجارب، نبود معیارهایی نسبتاً دقیق به منظور ارزشگذاری و انتخاب ارزشمند (و درخور مستندسازی) و درنهایت ناآشنایی با روشهای اثربخش مستند سازی تجارب، باعث شده است که سازمانهای فعال در عرصه‌ی پرتکاپوی کنونی (اعم از موسسه‌های خصوصی و دولتی کشور) تدابیر قابل ملاحظه‌ای به منظور مستندسازی تجارب اتخاذ نکنند. به این ترتیب، دانش نهفته در تجارب، گاه هرگز مورد بازخوانی، تحلیل و ارزیابی قرار نمی‌گیرد و فراتر از آن در گذر زمان محو و نابود می‌شود و مدیران امروز و آینده از بخش عظیمی از دانش و تجربه‌ی بشری محروم می‌شوند.

چنانچه پرسشهای اساسی سازمانها در زمینه‌ی تجارب را در سه پرسش زیر خلاصه کنیم. ۱- تجربه چیست؟ ۲- چه تجاربی ارزش مستند سازی دارند؟ ۳- تجارب مدیران را چگونه باید مستند کرد؟ تاکید این نوشتار (پس از اشاره‌ای کوتاه به مفهوم تجربه) در پاسخگویی به پرسش دوم یعنی تدوین معیارهای انتخاب تجربه به منظور

۱- تجربت کردم و دانا شدم از کار تو من تا مجرب نشود مردم، دانا نشود (منوچهری)  
 داروی تجربت مردم را از هلاک جهل برهاند... حرمان آن است که شاه اهل رای و تجربت، خواربگذار (کلیه و دمنه). برو ز تجربه روزگار بهره بگیر که بهر دفع حوادث تو را به کار آید (رودکی)  
 زیرا که به ز تجربه آموزگار نیست (مسعود سعد) (دهخدا، ۱۳۶۷: ۶۴۴۵).

مستند سازی تجارب مدیران، معطوف شده است.

### تبیین فرآیند کسب تجربه

فرهنگ جامع روانشناسی - روانپزشکی، تجربه<sup>۱</sup> را با سه عبارت زیر تعریف

کرده است:

۱ - هر رویدادی که در زندگی شخصی به وقوع پیوسته

۲ - معلومات کسب شده از یک رویداد زندگی

۳ - مجموعه معلومات کسب شده (پورافکاری، ۱۳۷۶، ص ۵۴۵).

همچنین مطالعات انجام شده بیانگر آن است که آنچه در دانش روانشناسی از آن به عنوان تجربه یاد می‌کنند حداقل می‌تواند از سه طریق زیر حاصل شود (روشهای دوم و سوم، روشهای قبل از خود را نیز در بر می‌گیرند):

۱ - تحریک گیرنده‌های حسی (بینایی، شنوایی و...)

۲ - تشخیص و تعبیر یافته‌های حسی (ادارک)

۳ - کنش متقابل با محیط (و در نتیجه طی فرایندهای ذهنی چون کشف کردن، تعبیر، رده بندی، رمزگردانی، جستجو در حافظه، بازاریابی، تفکر، ارزیابی مفاهیم، حل مساله، استنتاج اصول و...) (جعفری مقدم، ۱۳۸۱ ص ۵۶).

الگوبرداری از دیدگاه روانشناختی یاد شده می‌تواند ما را به تعریف تجربه و تبیین فرایند تکاملی آن در سازمان رهنمون سازد. از این دیدگاه، تجربه‌ی سازمانی را می‌توان چنین تعریف کرد:

۱ - ادراک فرد از پدیده‌های سازمانی (تصمیمات، ارتباطات، رویدادها و...) از طریق

دیدن و شنیدن (بدون تعامل با پدیده‌های یاد شده)

۲ - ادراک پدیده‌های سازمانی از طریق درگیر شدن در مسایل سازمان و کنش متقابل

با محیط درونی و بیرونی آن.

همان گونه که دیده شد، فرایند کسب تجربه‌ی سازمانی می‌تواند صرفاً از طریق محرک‌های شنوایی خاص مانند شنیدن یا خواندن خاطره‌ها، استنباط‌ها و یافته‌های افراد موثر در فعالیت‌های سازمان از جمله مدیران، کارکنان و مشتریان و نیز به واسطه‌ی داستانها، مثلها و نظرهای رایج در جامعه (درباره‌ی سازمانها) حاصل شود (هنگامی که فرد هیچ ارتباط و تعامل مستقیمی با پدیده‌ی سازمان و روابط حاکم بر آن ندارد و تنها درباره‌ی آن می‌شنود و مطالعه می‌کند) و نیز ممکن است از طریق کنش متقابل فرد با پدیده‌های سازمانی و در نتیجه حضور موثر فرد در سازمان در نقش مدیر، کارمند یا ارباب رجوع حاصل شود. تجربه‌ی سازمانی فرد در نقش ارباب رجوع، در واقع ادراک وی از مسایل و پدیده‌های سازمانی در اثر مراجعه به سازمانها به عنوان یک ارباب رجوع یا عضو بیرونی (و حاصل کنش متقابل با سازمان به عنوان عضوی غیر از اعضای سازمان) می‌باشد. در حالی که تجربه‌ی سازمانی فرد در نقش عضوی از سازمان، ادراک وی از مسایل و پدیده‌های سازمانی در اثر درگیر شدن در مسایل سازمان و کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی آن به عنوان یک عضو موظف و مسؤول در سازمان است. آنچه موضوع بررسی این گفتار است، تجربه‌ای است که حاصل تعامل مستقیم مدیر با مسایل سازمان و زاینده‌ی ایفای نقش فعالانه‌ی وی در این تعامل می‌باشد.

با توجه به تعریف یاد شده از فرایند کسب تجربه و با ملاحظه‌ی این که شاکله‌ی اصلی هر تجربه‌ی مدیریتی را فرایند اتخاذ تصمیم یا تصمیمات کلیدی آن تجربه تشکیل می‌دهد، می‌توان معیار ارزیابی و مستندسازی تجربیات مدیریتی را ویژگیهای حاکم بر فرایند اتخاذ تصمیم یا تصمیم‌های تشکیل دهنده‌ی آن تجربه، قرار داد. بر این اساس لازم است عوامل و ویژگیهای تعیین کننده‌ی فرایند اتخاذ تصمیم را (به عنوان شاخصهای پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری)، تعیین کرد و معیارهای یاد شده را به عنوان شاخصهای ارزیابی و انتخاب تجربه در مستند سازی تجارب مورد استفاده قرار داد. به این ترتیب برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده بودن تصمیم، نقش مهمی در ارزیابی و انتخاب

تجارب نهفته در ورای تصمیم‌گیری خواهد داشت.

### تصمیم‌های برنامه ریزی شده و تصمیم‌های برنامه ریزی نشده

دیدگاه‌های موجود، تصمیم‌های مدیریتی را به دو دسته تصمیم‌های برنامه ریزی شده و قابل پیش بینی و تصمیم‌های برنامه ریزی نشده یا غیرقابل پیش بینی تقسیم می‌کنند. تصمیم‌های برنامه ریزی شده که بیشتر برای مدیران میانی و عملیاتی مطرح می‌شود، در مقابله با مسائل تکراری و عادی اتخاذ می‌شوند و تصمیم‌های برنامه ریزی نشده برای پاسخگویی به مسایل غیرتکراری و بی سابقه ضرورت می‌یابند (باقریان، ۱۳۸۰، ص ۷۰). به این ترتیب، مسایل سازمان از نظر پیش بینی پذیر بودن به دو دسته‌ی مسایل روزمره و غیر روزمره تقسیم می‌شوند. مسایل روزمره به طور منظم روی می‌دهند و می‌توانند از طریق پاسخهای استاندارد حل و فصل شوند. این پاسخهای استاندارد، تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده نام دارند. پاسخهای یاد شده نیز تنها راه حلهایی را که مناسب بودن آن در مورد مسایل گذشته به تجربه ثابت شده است، به کار می‌گیرند (شرمرهورن، هانت وازبورن، ۱۳۷۸، ص ۲۶۸).

تصمیم‌های برنامه ریزی شده با توجه به سیاستها، رویه‌ها یا مقررات نوشته یا نانوشته (کتبی یا شفاهی) اتخاذ می‌شوند و به سادگی بر امور جاری شرکت اثر می‌گذارند که در فرآیند، راههای چندان زیادی (دربرابر تصمیم گیرنده) وجود ندارد (استونر و فریمن، ۱۳۷۹، ص ۵۴۲). در مقابل، تصمیم‌های برنامه ریزی نشده، مربوط به مسایل پیش بینی نشده یا موارد اضطراری است. اگر سازمان با مساله مهمی روبرو شود (که سیاستهای سازمان برای حل آن روشی ارائه نکرده است) باید از طریق تصمیم‌های برنامه ریزی نشده به حل آن اقدام کرد (همان منبع، ص ۵۴۳). از سوی دیگر فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران را بر روی پیوستاری که یک راس آن تصمیم‌های کاملاً برنامه ریزی شده و راس دیگر آن تصمیم‌های کاملاً تکراری و برنامه ریزی شده است، تعریف کرد.

تصمیم‌های کاملاً برنامه‌ریزی نشده  
 (در پاسخ به مسایل کاملاً غیر تکراری  
 و غیر قابل پیش بینی)

↔

تصمیم‌های کاملاً برنامه‌ریزی شده (در پاسخ  
 کاملاً یکنواخت و تکراری)

بر اساس این طبقه بندی، قادر خواهیم بود فرایند کسب تجربه‌ی مدیران را با توجه به جایگاه تصمیم یا تصمیم‌های کلیدی تشکیل دهنده‌ی هر تجربه، بر روی طیف مذکور ارزیابی و گزینش کنیم. به این ترتیب تجربه‌ای که تصمیم یا تصمیم‌های کلیدی آن، به سمت راست پیوستار نزدیک‌تر باشد، فرایند پیچیده‌تری را در مراحل مختلف طی خواهد کرد و با توجه به تعریف تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، در سطوح بالاتری از سلسله مراتب سازمانی امکان وقوع خواهد یافت و در نهایت با توجه به چالشهای نهفته در فرایند اتخاذ تصمیم (که در بخش بعدی ارائه می‌شود) درسهای ارزنده‌تری برای آموختن و یادگیری خواهد داشت.

### شاخصهای مستندسازی تجارب مدیران

همان گونه که اشاره شد در این بخش، معیارهای پیچیدگی تصمیم‌های تشکیل دهنده‌ی هر تجربه، به عنوان شاخصهای مستندسازی تجارب مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد. این شاخصها به شرح زیر می‌باشند:

۱ - پیچیدگی ناشی از ریشه‌های مساله (یا فرصت):

چگونه می‌توان دریافت که یک مساله یا فرصت از نظر علل و ریشه‌های بروز تا چه اندازه پیچیده‌است؟ در پاسخ به این پرسش می‌توان گفت حداقل سه عامل تعداد، تنوع و میزان تعامل عوامل موثر بر ظهور مساله، در میزان پیچیدگی منشا یک مساله سازمانی نقش دارند:

۱-۱) تعداد عوامل موثر بر بروز و ظهور یک مساله: اغلب مسایل سازمان، زاده‌ی چند عامل از عوامل فردی، گروهی، درون سازمانی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... است. هر چه تعداد عوامل ریشه‌ای بروز یک مساله بیشتر باشد، علل بروز

مساله پیچیده تر است .

۱-۲) تنوع عوامل موثر بر بروز مساله: اشاره شد که اغلب مسایل سازمان نتیجه‌ی برآیند نیروهای مختلف و متفاوتی است که بر روی هم ظهور آن مساله را موجب می‌شوند. هر چه عوامل یاد شده متفاوتتر و متنوع‌تر باشند و در واقع در ریشه یابی علل بروز مساله، با ابعاد مختلف و متفاوت‌تری در سطوح و عرصه‌های مختلف مواجه شویم، علل بروز آن مساله سازمانی پیچیده تر است.

۱-۳) تعامل عوامل موثر بر بروز مساله: هر چه میزان تاثیرپذیری و تاثیرگذاری متقابل عوامل موثر بر ظهور یک مساله سازمانی بیشتر باشد، ابعاد آن گسترده تر و متنوع تر و میزان پیچیدگی علل ظهور آن بیشتر می‌شود.

مثال: کارگران یکی از شرکتهای دولتی کشور در سال ۱۳۷۳ در اعتراض به تغییر بیمه‌های درمانی آنان از بیمه‌ی اجتماعی به یکی از شرکتهای بیمه تازه تاسیس، دست به تجمعی اعتراض آمیز زدند.<sup>۱</sup> فرایندی که مدیر عامل شرکت از هنگام تشخیص مشکل فوق تا پیامدهای اجرای تصمیم‌های پشت سرگذاشت، ادراکی را در ذهن وی بر جای گذاشت که کلیت این ادراک (براساس تعریف ارائه شده در مرحله‌ی قبل) تجربه وی از این فرایند را تشکیل می‌دهد. براساس معیار تعریف شده، بخشی از اهمیت مستندسازی این تجربه، ناشی از پیچیدگی ریشه‌های مساله است. در شناخت ریشه‌های مساله مذکور باید گفت این مساله سازمانی تحت تاثیر عوامل متعددی چون عوامل زیر روی داد:

- ضعف آگاهی کارگران از شرایط بیمه‌ی جدید
- ضعف اقتصادی کارگران (در شیوه‌ی جدید، آنان مجبور بودند برخلاف گذشته تمام یا بخشی از هزینه‌های درمانی خود را به محض مراجعه به مراکز درمانی

---

۱ - برای آگاهی از شرح مفصل این رویداد، در قالب یک مطالعه موردی مستندرجوع کنید به: جعفری مقدم، سعید و محمدعلی بابایی (۱۳۷۹)، مطالعات موردی (تجربیات مدیران در صنعت آب و برق) تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش تحقیقات.

پرداخت کنند و پس از طی مراحل اداری، چند هفته‌ی بعد این مبالغ را از واحد درمان سازمان خود دریافت کنند).

● تحریک‌های گروه‌های ذینفع مخالف مدیر عامل

● ایجاد تغییر سریع، بدون زمینه‌سازی و نظرخواهی

در مثال یاد شده، تعداد عوامل موثر بر بروز مساله نسبتاً زیاد بود. علاوه بر این، شماری از عوامل چهارگانه‌ی فوق نیز از تاثیر و تاثیر یک جانبه یا متقابل برخوردار بودند، برای مثال، تحریک‌های گروه‌های ذینفع، قبل از اعلان رسمی این تغییر، موجب زمینه‌سازی منفی در اذهان کارگران و عدم تمایل آنان به دریافت اطلاعات دقیق‌تر شد. وبالعکس، عدم مراجعه‌ی کارگران به منابع دقیق اطلاعاتی درباره‌ی تغییر یاد شده، گروه‌های ذینفع مخالف مدیر عامل را در افزایش تحریک‌های خود پس از اعلان رسمی تغییر و دامن زدن به شایعه‌ها، ترغیب کرد. بنابراین در مساله سازمانی فوق تعامل یا تاثیر متقابل عوامل موثر بر بروز مساله نیز نسبتاً زیاد بود و از این طریق بر پیچیدگی تجربه‌ی مدیران درگیر در مساله یاد شده افزود.

۲ - پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش بینی بروز مساله

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی اشاره شد، مسایل سازمانی را می‌توان از نظر پیش بینی‌پذیر بودن به دو دسته‌ی مسایل روزمره و غیر روزمره تقسیم بندی کرد. مسایل روزمره به طور منظم رخ می‌دهند و می‌توانند از طریق تصمیم‌های برنامه ریزی شده؛ حل و فصل شوند. این پاسخها فقط راه‌حلهایی را به کار می‌گیرند که مناسب بودن آن در مورد مسایل گذشته، به تجربه، ثابت شده است و برای مسایل جاری نیز مصداق دارد (شمرهورن، هانت و ازبورن، ۱۳۷۸، ص ۲۶۸). درخواست مالکان یک آپارتمان چهار طبقه از شرکت آب برای تفکیک انشعاب آب طبقات مختلف، مساله‌ای قابل پیش بینی و روزمره برای این شرکت است.

در مورد مثال یاد شده، تجمع اعتراض‌آمیز کارگران، مساله‌ای است که نمی‌توان به عنوان یک رویداد طبیعی و قابل پیش بینی در سازمان قلمداد کرد و در ضوابط و مقررات



سازمان، نحوه‌ی مقابله با آن را پیش بینی کرد و از این جهت پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش بینی بروز مساله در آن نسبتاً زیاد است.

به این ترتیب یکی از شاخصهای پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری، پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش بینی بروز مساله است. از این دیدگاه هر چه مساله‌ای دور از انتظارت‌تر و غیر قابل پیش بینی‌تر باشد؛ بر پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری درباره‌ی آن و در واقع بر پیچیدگی تجربه مدیران درگیر با آن مساله خواهد افزود.

۳- پیچیدگی ناشی از پیامدهای بروز مساله (پیچیدگی پس از ظهور)

الف - میزان پیچیدگی شرایط پس از ظهور مساله و در واقع پیچیدگی پیامدهای مساله را نخست می‌توان با استفاده از چهار متغیر زیر تبیین کرد:

- تعداد پیامدهای بروز مساله در سطوح مختلف درون سازمانی و برون‌سازمانی
- تنوع و گوناگونی پیامدهای بروز مساله و ابعاد مختلف آن
- میزان اثرگذاری هر یک از پیامدها بر مجموعه‌ی سازمان و محیط
- میزان تاثیر و تاثر متقابل پیامدها بر یکدیگر (توان بالقوه تشدید یا تضعیف متقابل پیامدها)

ب - دیگر شاخص میزان پیچیدگی پیامدهای بروز مساله، قابلیت پیش بینی هر یک از چهار عامل یاد شده است. پرسشهای اساسی این مرحله چنین است، تعداد و تنوع پیامدهای مساله تا چه اندازه قابل پیش بینی است؟ میزان اثرگذاری هر پیامد و نیز میزان تعامل پیامدهای بروز مساله با یکدیگر تا چه اندازه قابل پیش بینی است؟ بدیهی است که هر چه دورنمای متغیرهای چهارگانه‌ی فوق روشن‌تر و دقیق‌تر باشد، پیچیدگی پیامدهای بروز مساله کمتر خواهد بود و هر چه آسان‌تر و دقیق‌تر بتوان تعداد پیامدها، تنوع و گوناگونی آن، میزان اثرگذاری هر پیامد و تعامل پیامدها با یکدیگر را پیش بینی کرد از پیچیدگی این موقعیت کاسته خواهد شد.

آشکار است که پیش بینی تعداد، تنوع، تاثیر و تعامل پیامدهای بروز مساله تا اندازه زیادی تابع قدرت تشخیص مساله، توان قضاوت و به طور کلی مهارت و ابتکار عمل

مدیر در پیش بینی موارد یاد شده است، بنابراین در این مرحله قدرت تشخیص، دوراندیشی یا آینده نگری و همه جانبه نگری مدیر می تواند میزان پیچیدگی پس از ظهور را کاهش دهد. اگر چه ممکن است در هر مساله‌ی سازمانی یک یا تعدادی پیامد غیر قابل پیش بینی آشکار شود، حوزه‌ی تاثیر یک پیامد، خارج از انتظار، افزایش یابد و یا آثار متقابل آن با دیگر پیامدها به نحوی دور از انتظار خود نمایی کند.

در مثال یاد شده، مساله‌ای بنام تجمع اعتراض آمیز کارگران و تحصن در محل محوطه‌ی داخلی سازمان مساله‌ای است که از پیامدهای مختلف درون سازمان و برون سازمانی خاص خود برخوردار است. تضعیف مدیر عامل، تحت الشعاع قرار گرفتن فعالیت‌های خدماتی روزمره‌ی سازمان، کاهش انگیزه و تلاش کارکنان در بخشهای مختلف سازمان از پیامدهای درون سازمانی این مساله و مجموعه تبعات سیاسی - اجتماعی تجمعی اعتراض آمیز در یکی از حساس‌ترین سازمانهای خدماتی دولت در سطوح منطقه‌ای و ملی از مهمترین پیامدهای برون سازمانی آن محسوب می شوند. بنابراین تعداد و تنوع پیامدهای مساله یاد شده نسبتاً قابل توجه بود. به علاوه هر یک از پیامدهای فوق به تنهایی دامنه‌ی تاثیر گسترده‌ای را در بر می گرفت. به بیان دیگر عمق و وسعت تاثیر گذاری هر عامل در درون و بیرون سازمان قابل ملاحظه است.

تعامل و تاثیر متقابل این پیامدها بر یکدیگر نیز قابل توجه است؛ چرا که هم پیامدهای درون سازمانی مساله می توانست به تشدید بحران و در نتیجه تشدید تبعات سیاسی و اجتماعی آن در سطح منطقه‌ای و ملی منجر شود و هم بالعکس (تبعات سیاسی و اجتماعی قادر بود مجموع فعالیت‌های درون سازمانی را تضعیف کند). از این دیدگاه می توان گفت در این مساله پیچیدگی پیامدهای مساله یا پیچیدگی پس از ظهور، نسبتاً قابل ملاحظه است.

از سوی دیگر از آنجا که قابلیت پیش بینی تعداد، تنوع، تاثیر و تعامل پیامدهای تجمعات اعتراض آمیز دست کم در سطوح سازمانی و منطقه‌ای و در کشورهای در حال توسعه معمولاً قابل پیش بینی است؛ می توان گفت پیچیدگی ناشی از پیش بینی پیامدهای

مساله در این مورد خاص چندان زیاد نبود (اگر چه در صورت فقدان دوراندیشی کافی از سوی مدیر عامل می توانست پیچیدگی موقعیت پس از بروز مساله را به مراتب افزون تر سازد).

۴ - پیچیدگی ناشی از تعداد گزینه های فراروی مدیر و احتمال موفقیت هر گزینه

در بخش های قبلی به محدودیتهای اداری انسان از دیدگاه تئوری رفتاری تصمیم گیری اشاره شد. در این دیدگاه تصمیم گیرنده به جای این که با دنیایی کاملا مطمئن مواجه باشد؛ با محدودیت اطلاعات رو به رو است و به نظر می رسد که در شرایط عدم اطمینان عمل می کند. مدیران در مورد مسائلی که اغلب مبهم هستند تصمیم می گیرند و آنان تنها قسمتی از آگاهی لازم برای راه حلها و نتایج را در اختیار دارند (شرمهورن، هانت و ازبورن، ۱۳۷۸، ص ۲۶۹). به این ترتیب، میزان اطلاعات لازم درباره ی راه حلها و نتایج هر راه حل از عوامل موثر بر پیچیدگی فرایند تصمیم گیری به شمار می آید (نقش اطلاعات لازم درباره ی راه حلها، در این بخش و نقش اطلاعات موجود درباره ی نتایج و پیامدهای هر راه حل، در بخش پیچیدگی پس از اجرای تصمیم، مورد بررسی قرار می گیرد).

بنابراین تعداد گزینه های فراروی مدیر و میزان اطمینان یا عدم اطمینان وی از نتایج هر تصمیم از دیگر شاخصهای پیچیدگی تصمیم ها است. زمانی که مدیر تنها یک گزینه ی مشخص پیش رو دارد و نتایج انتخاب هر گزینه نیز برای وی کاملا روشن است، پیچیدگی فرآیند تصمیم گیری کاهش می یابد (عموما در تصمیم های برنامه ریزی شده) در مقابل زمانی که چند گزینه قابل بررسی در برابر مدیر است یا آن چنان که گاه در فرآیند سیاسی یا اداری تصمیم گیری رخ می دهد، مشاوران یا افراد ذینفوذ، چند گزینه ی مشخص را در برابر مدیر قرار داده اند تا وی یکی از آنها را انتخاب کند و نتایج حاصل از انتخاب هیچ کدام از گزینه های یاد شده را نیز نمی توان به دقت برآورد کرد (احتمال تحقق پیامدهای احتمالی هر گزینه قابل پیش بینی نیست) پیچیدگی فرآیند تصمیم گیری افزایش می یابد. در مطالعه ی موردی یاد شده برای مقابله با تجمع اعتراض آمیز کارگران چند راه

مختلف در برابر مدیر عامل قرار داشت؛ این گزینه‌ها به شرح زیرند:

- ۱ - ممانعت از برگزاری تجمع اعتراض آمیز در محوطه‌ی سازمان
  - ۲ - بی‌توجهی محض به تجمع اعتراض آمیز و عدم پاسخگویی به خواسته‌های آنان
  - ۳ - در اختیار کارگزینی قرار دادن محرکهای اصلی اعتراضات
  - ۴ - پذیرش خواسته‌های کارگران به امید جلب نظرات مقامات مافوق در تغییر تصمیم‌های قبلی (صرف نظر کردن از تصمیم اولیه)
  - ۵ - پذیرش نمایندگان کارگران معترض برای گفتگو و چانه زنی
  - ۶ - حضور در محل تجمع، قبل از رسمیت یافتن تجمع و گفتگو با افراد شرکت‌کننده و اقناع آنان به زبانی نرم و معتدل (و ممانعت از بالا گرفتن اعتراض‌ها)
- همان‌طور که آشکار است تعداد راه‌های فراروی مدیر عامل، نسبتاً قابل توجه و تقریباً احتمال تحقق نتایج مورد انتظار هیچ‌کدام، برای وی آشکار نمی‌باشد، بنابراین تعدد گزینه‌های پیش رو و عدم اطمینان نهفته در پس‌در هر تصمیم، پیچیدگی فرآیند تصمیم‌گیری و به طبع پیچیدگی تجربه‌ی یاد شده را افزایش داده است.

##### ۵ - پیچیدگی ناشی از بدیع و خلاقانه بودن راه حل

بر اساس تئوری نوآوری - سازگاری کرتون، مدیران خلاق، مشتاق تعریف مجدد مساله و پیدا کردن راه‌ها برای انجام امور به شیوه‌ای متفاوت می‌باشند. مدیران نوآور با پیشنهاد تغییرات بنیادی باعث رشد آرا و افکار جدید می‌شوند و به حصول کارایی با دیدی وسیع‌تر می‌نگرند و احتمالاً چارچوب سنتی و پذیرفته شده مقررات را تجدید یا حذف می‌کنند (فوکسال و هاکت، ۱۹۹۴: به نقل از باتتر، گریسکیوسنر و هیدار، ۱۳۷۹، ص ۶۳). کرتون معتقد است نوآورها با شکستن موانع تعریف شده قبلی و تعریف مجدد مسائل، با هدف انجام بهتر کارها به دنبال راه حل می‌گردند. آنان موقعیت‌های سازمان نیافته را ترجیح می‌دهند تا بتوانند از اطلاعات جدید برای بازسازی خط‌مشی‌ها استفاده کنند (همان منبع، ص ۶۴).

نوآوری، نوعی خلاقیت است که در مراحل سیستم روی می دهد و در راستای فعالیت‌های موجود جریان می یابد. این نوع خلاقیت با استفاده از دو دسته اطلاعات میسر می شود؛ اطلاعات مشابه و اطلاعات کاملاً دور از ذهن. اطلاعات مشابه به تکمیل اطلاعات قبلی کمک می کند و اطلاعات دور از ذهن کاملاً در مقابل اطلاعات گذشته قرار دارد. نوآوری، بر تغییر در جزء یا اجزایی از سیستم دلالت دارد که موجب تغییر در بازدهی سیستم می شود (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۶۰). خلاقیت در اتخاذ تصمیم، مستلزم ارائه‌ی پاسخهای تازه و منحصر به فرد به مسایل و فرصتهای لحظه‌ای است. در یک محیط پویا و پیچیده، خلاقیت در تصمیم‌های ماهرانه، اغلب تعیین کننده‌ی نحوه‌ی پاسخگویی سازمانها و اعضای آن به چالشهای مهم است (شرمهورن، هانت و ازبورن، ۱۳۷۸، ص ۲۷۴).

مراحل اساسی تفکر خلاق به شرح زیرند:

۱ - آماده سازی و تعریف مساله، ۲- دوره‌ی تکوین (نگرش به مساله به شیوه‌های مختلف)، ۳- دوره‌ی روشنگری (پاسخ دادن به جرعه‌های بصیرت و شناخت زمانی که موجب می شود تمام تکه‌های پازل به طور ناگهانی در جای مناسب خود قرار گیرند، ۴- تثبیت (پرهیز از سستی و پرداختن به تحلیل منطقی برای استحکام و قطعیت تصمیم‌ها (همان منبع، ص ۲۷۴).

به این ترتیب هر چه مدیر در فرایند اتخاذ تصمیم راه حلهای خلاقانه‌تری را به مرحله‌ی اجرا درآورده باشد، پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری بیشتر خواهد شد.

۶- پیچیدگی ناشی از موانع و مشکلات موجود در مسیر اجرای گزینه‌ی انتخابی یا تحقق تصمیم

اجرای تصمیم‌های سازمانی به ویژه تصمیم‌های برنامه ریزی شده در سطوح عالی همواره با مشکلات و موانع متفاوتی روبروست. هر چه مدیر در اجرای تصمیم خود مشکلات عمیق‌تر و گسترده‌تری را پشت سر گذارد و موانع بیشتری را از سر راه بردارد، بر پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری افزوده خواهد شد. موانع مختلف اقتصادی، فرهنگی،

سازمانی، قانونی و... در مسیر اجرای تصمیمات برنامه ریزی نشده‌ی مدیران در کشورهای در حال توسعه یکی از اساسی‌ترین مشکلات مدیریت در این کشورهاست در مثال یاد شده، مجموعه‌ی موانع موجود در برابر مدیرعامل برای حضوری فعال و پویا در میان تجمع کنندگان (به عنوان گزینه انتخابی) و استفاده از ابزارهای مختلف اقتناع فردی و گروهی در میان آنان از مهمترین موانع مدیر در مسیر اجرای تصمیم خود بود. بر اساس یک دیدگاه کلی دو دسته عوامل بازدارنده در تصمیم‌گیری مانع اتخاذ تصمیم صحیح می‌شوند:

۱ - موانع درونی: موانعی است که ریشه در حالات فکری و روحی منبع تصمیم گیرنده دارد. در این حالت منبع تصمیم گیرنده به علت عدم تحکم فکری و عدم ثبات قادر به اتخاذ تصمیم صحیح نیست.

۲ - موانع بیرونی: شامل آن دسته از محدودیتهای بیرونی از قبیل محدودیت محاسبات، امکانات و... در طرحهاست که مانع اتخاذ شیوه درست و تصمیم مناسب می‌شود.

رفع موانع تصمیم‌گیری درونی با تقویت و غنای قوای فکری، اطلاعاتی و بینشی تصمیم گیرنده مقدور است. معمولاً موانع درونی را با اضداد آن درمان می‌کنند، یعنی اگر تصمیم گیرنده دچار تردید و دودلی باشد باید شهامت و ثبات عزم را در خود تقویت کند.

برای رفع موانع بیرونی لازم است راه حل موجود تعدیل، و تناسب مجدد میان عوامل برقرار شود و اگر راه حل ابتدایی یا تصمیم اتخاذ شده قابل اجرا نیست، از راه حلهای دیگر استفاده شود (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۸۳-۸۲).

۷ - پیچیدگی ناشی از هزینه‌های اجرای تصمیم

اجرای هر تصمیم با مجموعه‌ای از هزینه‌های مادی و غیرمادی برای سازمان، مدیریت عالی و کارکنان همراه است. اساساً هرگونه تغییر در وضعیت موجود سازمان با صرف انرژی و در نتیجه پرداختهای مادی و غیرمادی همراه است (منظور از پرداختهای

غیرمادی هزینه کردن از شهرت و اعتبار سازمان، مدیران عالی سازمان یا محصولات و خدمات ویژه آن است). نقش و اهمیت هزینه‌های اجرای تصمیم به اندازه‌ای است که شماری از صاحب‌نظران آن را به عنوان معیار شناخت تصمیم‌های استراتژیک سازمان به شمار آورده‌اند؛ چنانچه شوآنک می‌گوید: "تصمیم‌های استراتژیک تصمیم‌هایی هستند که شامل به کارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع و ضررهای عمده در نتیجه اتخاذ آن وجود داشته باشد" (شوآنک، ۱۳۷۰، ص ۱۱). در مثال مورد بررسی، تصمیم مدیر عامل به حضور در میان تجمع کنندگان و استفاده از ابزارهای مختلف اقناع فردی و گروهی با کمترین هزینه همراه بود (جعفری مقدم و بابایی زکلیکی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

۸ - پیچیدگی ناشی از پیامدهای اجرای گزینه انتخابی (پیچیدگی پس از اجرای تصمیم) انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های موجود یا اکتفا کردن به گزینه‌ای رضایت بخش و سپس اجرای تصمیم، با نتایج و پیامدهایی همراه است. این پیامدها ممکن است خواسته یا ناخواسته و در سطوح مختلف فردی، گروهی، درون سازمانی یا برون سازمانی خود را آشکار کنند. در این مورد نیز تعداد پیامدهای اجرای تصمیم، تنوع و گوناگونی زمینه‌ها و عرصه‌های تاثیرگذاری این پیامدها، میزان اثر هر پیامد و در نهایت تعامل یا اثر متقابل این پیامدها بر یکدیگر از معیارهای سنجش پیچیدگی پس از اجرای تصمیم و به تبع آن از شاخصهای پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری است.

در مثال یاد شده نتایج اجرای تصمیم کوتاه مدت مدیر عامل (به حضور در محل تجمع و قبل از رسمیت یافتن آن و گفتگو و چانه زنی با کارگران شرکت کننده و اقناع آنان با زبانی نرم و معتدل) به فرونشاندن هیجانات کارگران، از هم گسیختگی اجتماع، متفرق شدن اغلب افراد به محض حضور و رویارویی با مدیر عامل، و در نهایت انعکاس خواسته‌های کارگران و واکنش آنان به سطوح عالی از پیامدهای متعددی در سطوح مختلف برخوردار بود. در سطح سیاسی و اجتماعی از گسترش اعتراضات و تبدیل آن به موضوعی سیاسی جلوگیری کرد. در سطح مدیریتی، اقتدار و کارایی مدیر عامل را منعکس کرد. در سطح سازمانی به تعدیل دیدگاههای کارگران و فراهم شدن زمینه‌ی

پذیرش خواسته‌های آنان (در بلندمدت) و نیز بازگشت فعالیت‌های جاری شرکت به روال قبلی انجامید. علاوه بر این وسعت و عمق آثار و پیامدهای یاد شده و نیز تاثیرگذاری متقابل این پیامدها بر یکدیگر نیز قابل توجه است. به این ترتیب می‌توان گفت در مثال یاد شده، پیچیدگی ناشی از نتایج اجرای گزینه‌ی انتخابی، نسبتاً قابل ملاحظه بود.

### مراحل ارزشگذاری تجربیات

برای تعیین امتیاز هر تجربه با استفاده از شاخصهای یاد شده (جدول شماره ۱) نخست باید متناسب با عوامل زیر، ضریب اهمیت هر یک از شاخصهای مذکور را (برای مثال با ارقامی بین ۱ تا ۵) تعیین کرد:

۱ - اهداف مستند سازی

۲ - ماهیت تصمیم‌ها و رویدادهای سازمانی در تجربیات مورد نظر

۳ - مخاطبان مستندات

به عنوان نمونه ممکن است با توجه به موارد یاد شده ضریب اهمیت هزینه‌های یک تجربه از دیدگاه مدیران سازمان از پیچیدگی‌های ناشی از ریشه‌های مساله بیشتر باشد و از این رو ضریب، اهمیت شاخص اولی ۴ و ضریب اهمیت شاخص دومی ۲ تعیین شد. ضریب اهمیت هر معیار می‌تواند توسط گروه یا کمیته‌ای مشخص در سازمان، مرکب از افراد زیر تعیین شود:

۱ - مدیران عالی

۲ - صاحبان تجربه

۳ - افراد کلیدی موثر در شکل‌گیری هر تجربه

۴ - صاحب نظران و مشاوران حرفه‌ای مدیریت

پس از تعیین ضریب اهمیت شاخصهای یاد شده چنانچه سازمان در مرحله‌ی برآورد ارزش مستند سازی تجارب خود باشد (پیش از انجام کامل مستندسازی) خلاصه‌ای از



هر یک از تجارب مورد بررسی توسط کارشناسان پروژه مستند سازی ضروری است. به این منظور آشنایی صاحبان تجربه (افراد کلیدی موثر در شکل‌گیری هر تجربه) با معیارهای انتخاب تجارب و انجام یک مصاحبه اولیه با آنان ضروری است. تیم پروژه در این مصاحبه باید ضمن طرح پرسشهای هدفمند میزان اهمیت یا امتیاز کلی تجربه را با استفاده از شاخصهای هشتگانه مذکور برآورد نماید، لذا باید پرسشهای خود را به ابعاد هشتگانه مذکور، در هر تجربه معطوف کند و امتیاز هر شاخص را در تجربه مورد بررسی در ستون ویژه‌ی آن (جدول ۱) ثبت کند (بدیهی است پیش از آن باید حداقل و حداکثر امتیاز هر معیار تعریف شود؛ مثلاً بین ۱ تا ۱۰).

جدول (۱): محاسبه امتیاز مستندسازی تجارب مدیران (به منظور تعیین ارزش مستندسازی هر تجربه)

امتیاز کل	امتیاز هر معیار (در تجربه‌ی مورد نظر) از دیدگاه ارزیابان			ضریب اهمیت هر معیار	معیارهای مستندسازی تجارب مدیران	شماره
	ارزیاب سوم	ارزیاب دوم	ارزیاب اول			
تجربه در هر معیار					پیچیدگی ناشی از ریشه‌های مساله	۱
					پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش‌بینی بروز مساله	۲
					پیچیدگی ناشی از پیامدهای بروز مساله	۳
					پیچیدگی ناشی از تعداد گزینه‌های فراروی مدیر و احتمال موفقیت هر گزینه	۴
					پیچیدگی ناشی از بدیع و خلاقانه بودن راه‌حل	۵
					پیچیدگی ناشی از موانع و مشکلات موجود در مسیر اجرای گزینه انتخابی یا تحقق تصمیم	۶
					پیچیدگی ناشی از هزینه‌های اجرای تصمیم	۷
					پیچیدگی ناشی از پیامد-های اجرای گزینه انتخابی (پیچیدگی پس از اجرای تصمیم)	۸
					جمع کل	

بدیهی است که پس از انجام مراحل مستندسازی (بازخوانی، ثبت، بازنگری، انسجام و تدوین) امکان ارزیابی دقیق‌تر شاخصهای یاد شده فراهم می‌شود. در این مرحله، ارزیابان مختلف می‌توانند پس از مطالعه‌ی دقیق تجارب مستند شده میزان امتیاز مورد نظر خود در هر معیار را به نحوی دقیق‌تر به تجارب مورد بررسی اختصاص دهند. در نهایت نیز ارزش نهایی هر تجربه از روش زیر حاصل می‌شود:

\* ضریب اهمیت هر معیار  $\times$  امتیاز تجربه از آن معیار = امتیاز تجربه در هر معیار

\* مجموع امتیازات تجربه در هشت معیار = ارزش نهایی مستندسازی هر تجربه

مزیت دیگر این امتیازبندی هنگامی آشکار می‌شود که سازمان به منظور ایجاد انگیزه‌ی لازم در صاحبان تجارب (به همکاری در پروژه‌های مستندسازی) در پی اعطای تسهیلات و امتیازاتی به آنان بر می‌آید. در واقع مجموع امتیازات هر تجربه می‌تواند یکی از معیارهای پرداخت‌های انگیزشی به صاحبان تجارب سازمانی باشد (بدیهی است که میزان مشارکت در فرایند مستندسازی مهمترین معیار پرداخت به صاحبان تجارب است).

### نتیجه‌گیری

بررسی شاخص‌های یاد شده بیانگر آن است که هر چه پیچیدگی ناشی از ریشه‌های مساله، پیچیدگی ناشی از قابلیت پیش بینی بروز مساله، پیچیدگی ناشی از پیامدهای بروز مساله، پیچیدگی ناشی از تعداد گزینه‌های فراروی مدیر و احتمال موفقیت هر گزینه، پیچیدگی ناشی از بدیع و خلاقانه بودن راه حل، پیچیدگی ناشی از موانع و مشکلات موجود در مسیر اجرای گزینه انتخابی، پیچیدگی ناشی از نتایج گزینه انتخابی و پیچیدگی ناشی از هزینه‌های اجرا و تحقق تصمیم؛ در فرایند تصمیم‌گیری تشکیل دهنده یک تجربه، بیشتر باشد، آن تجربه از ارزش و اهمیت تاریخی، آموزشی و ترویجی بیشتری برای مستندسازی برخوردار است.

از سوی دیگر حداقل مزیت تعیین معیارهای هشتگانه فوق آن است که سازمانها و بویژه مدیران پروژه‌های مستندسازی و مورد نویسی مستند، از معیارهای کلی مستندسازی آگاه می‌گردند. علاوه بر این معیارهای مذکور امکان ارزیابی و ارزشگذاری تجربیات مستندشده را نیز فراهم می‌نماید و در نهایت اگر چه این مقاله در پی پاسخگویی به این پرسش نیست که محورهای کلیدی مستندسازی و ماهیت اطلاعاتی که باید مستند نمود، چیست؛ اما به هر طریق با ارائه شاخصهای یاد شده تا اندازه‌ای ابعاد اطلاعات ضروری در فرایند ثبت و مستندسازی تجارب نیز آشکار گردیده است.

## منابع:

- ۱- استونر، جیمز و ادوارد فریمن، "مدیریت"، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- ۲- ایروانی، محمد و کریم خداپناهی، "روانشناسی احساس و ادراک"، نشر سمت، ۱۳۷۲.
- ۳- الوانی، مهدی، "تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی"، تهران، نشر سمت، ۱۳۷۳.
- ۴- باتنر، هالی؛ گریسکیوسنر، نور و هیدار، سوزان. سی، ترجمه غلامرضا معمارزاده، بستگی بین سبک‌های خلاقیت و ارزیابی مهارت‌های مدیریت، مدیریت و توسعه: شماره ۶ (پاییز/۷۹).
- ۵- باقریان، محمد و دیگران، "تصمیم‌گیری حکیمانه" (رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت)، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.
- ۶- پورافکاری، نصرت ا...، "فرهنگ جامع روانشناسی - روانپزشکی" (انگلیسی -

- فارسی)، جلد اول، تهران، نشر فرهنگ معاصر، ۱۳۷۶.
- ۷ - پیل، مالکوم، "فن تصمیم‌گیری موفق"، تهران "نشر گروه کارشناسان، ۱۳۷۸.
- ۸ - تسلیمی، محمدسعید، "تحلیل فرایند خط مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری"، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۸.
- ۹ - جعفری مقدم، سعید و محمدعلی بابایی زکلیکی (۱۳۷۹)، "مطالعات موردی"، (تجربیات مدیران در صنعت آب و برق)، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۰ - جعفری مقدم، سعید، فرایند کسب تجربه در سازمان، هماهنگ با فرایند تصمیم‌گیری، مدیریت و توسعه، شماره ۱۴، زمستان ۱۳۸۱.
- ۱۱ - دهخدا، علی اکبر (۱۳۶۷)، "لغتنامه"، تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ۱۲ - شرمهورن، جان آر؛ هانت جیمز جی و ریچارد ان. ازبورن (۱۳۷۸)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان‌اللهی؛ تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۳ - شوآنک، چارلز آر، "مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک"، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

14 - Kotter, J P. The general Manager, New York: Free Press, 1982.

15 - MC Call Jr.m Lombardo M.M & Morison A.M, The Lessons Of Experience, New York: Lexing books, 1990.