



ایده های نو

## مستندسازی تجارب مدیریتی و

### سازمانی

مدیریتی می پردازیم به گونه ای که دیگران بتوانند با مراجعه به مستندی که تهیه شده است، به ابعاد گوناگون تجربه و فرایند تحقق آن پی برده و از آن درس آموزی و یادگیری لازم را داشته باشند.

مستندسازی تجربه مدیریتی می تواند به شیوه های مختلف انجام شود و از آن جمله، استفاده از فیلم و تصاویر و ابزارهای دیگر برای ثبت وقایع و اتفاقات مهم و مرتبط است. اما یک روش بهینه در مستندسازی تجربه مدیریتی، مستندسازی مکتوب و تهیه یک مقاله یا متنی مشابه آن با قابلیت انتقال تجربه مدیریتی با تمام گستردگی ها و پیچیدگی های تجربه می باشد.

وقتی یک تجربه مدیریتی تدوین و مستندسازی می شود می توان برای آن کاربردهای مختلفی در جهت آموزش، هم آموزی و یادگیری سازمانی متصور بود. باید توجه داشت که تجربه منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف، مسؤولیت ها و چالش های شغل است.

### تفاوت تجربه مدیریتی و تجارب دیگر

بین تجربه مدیریتی با سایر تجارب تفاوت هایی است. این تفاوت ها هم از حیث شکل گیری و هم از نظر مستندسازی قابل توجه است. تجربه مدیریتی تجربه ای است که بر پایه یک فرایند مدیریتی و با استفاده از رویکردهای مدیریتی مانند مشارکت گروهی شکل می گیرد. در طرف

تجربه، مهمترین عامل در فراگیری قابلیت های مدیریتی است. بررسی ها نشان می دهد کسب قابلیت های مدیریتی تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان خود مجرب می نامیم و شایسته عهده دار شدن مسئولیتی می دانیم، ناشی از همین موضوع است.

افراد به مرور و با قرارگرفتن در موقعیت های مختلف، به توانایی هایی می رسند که بوسیله آن می توانند با مسایل گوناگون روبرو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند. اینگونه است که می توان گفت هر ماموریت جدید، مهارت جدیدی را به ما آموزش می دهد که یک تجربه سازنده است. برای تجربه مدیریتی می توان تعاریفی مختلف و از ابعاد گوناگون ارائه نمود. از یک منظر، تجربه مدیریتی هر اقدام، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر و یا ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری رویکردها، شیوه ها و روش های مدیریتی می شود. همچنین تجربه مدیریتی را می توان فرایند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید تعریف نمود.

مستندسازی تجربه مدیریتی نیز فرایندی است که طی آن با دیدگاهی جامع، به ثبت یک تجربه



ایده های نو

تجارب ناموفق، باید حساسیت سازمان ها و مدیران به این موضوع را مد نظر داشت.

مقابل، تجارب فنی هستند که حاصل شناخت و درک روابط بین اشیا و کارکردهای تاسیسات و دستگاه ها و در پاره ای موارد ارتباط انسان با ماشین آلات است. چنین تجاربی اگرچه بسیار مفید بوده و گره گشای مشکلات سازمان است اما تجربه مدیریتی نیست و بخصوص از حیث هم آموزی برای مدیران سازمان های دیگر معمولاً دارای نارسایی ها و محدودیت هایی می باشند. اما تجارب مدیریتی بخاطر بهره مندی از زبان و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان ها و مدیران دیگر را نیز داشته و به راحتی برای همه قابل درک و هم آموزی است.

## **آیا تجربیات ناموفق هم ارزش مستند شدن دارند؟**

حتما همه شما جملاتی مانند اینکه شکست پلی بسوی پیروزی است را شنیده اید. بدون شک مستند سازی تجارب مدیریتی ناموفق بسیار مفید بوده و می تواند از بسیاری دوباره کاری ها جلوگیری کند. رویکرد لقمانی (ادب از که آموختی از بی ادبان...) که مبتنی بر پرهیز از اشتباهات دیگران است، نگرشی عقلایی و مورد پذیرش است. با این حال باید اذعان داشت که اکثر افراد و سازمان ها از بیان تجارب ناموفق و شکست های خود پرهیز دارند و سعی می کنند از اشاعه عدم توفیق خود جلوگیری نمایند. بنابراین ضمن تاکید بر مفید بودن تدوین

کمیته مدیریت دانش دانشکده بهداشت

بهمن ماه ۱۴۰۲