

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد مرکزی تهران
دانشکده مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.Sc)

گرایش: تحول

عنوان:

مطالعه عوامل مؤثر بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان
(مطالعه موردی: کارکنان بانک توسعه صادرات ایران مستقر در شعب تهران)

استاد راهنما:

دکتر عبدالله کولوبندی

پژوهشگر:

احمد بزرگی

پاییز ۱۳۹۳

تحقیق حاضر بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان بانک توسعه صادرات ایران تأثیرگذار می باشند. بر پایه این نتایج، عوامل "دانش و مهارت، ارزش ها، فرهنگ، ویژگی های ذاتی و فردی، فناوری، انگیزه، سیستم ها و روش ها، مدیریت، آموزش، امور مالی و مؤسسات اثرگذار و ناظر" به ترتیب، عوامل تأثیرگذار بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان بانک توسعه صادرات ایران می باشند. در پایان این مطالعه نیز بر اساس نتایج حاصل، پیشنهادهایی ارائه گردیده است.

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه مناسب است
 مناسب نیست

کلید واژه ها: مستندسازی تجربیات، مدیریت دانش، تجربه، دانش، بانک توسعه صادرات ایران

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: کلیات طرح

۲	۱-۱- مقدمه
۲	۲-۱- بیان مسأله تحقیق
۳	۳-۱- سابقه موضوع
۷	۴-۱- اهمیت موضوع تحقیق
۸	۵-۱- اهداف تحقیق
۹	۶-۱- چارچوب نظری
۱۱	۷-۱- مدل تحقیق
۱۲	۸-۱- فرضیات و سؤالات تحقیق
۱۲	۹-۱- روش تحقیق
۱۳	۱۰-۱- جامعه تحقیق
۱۳	۱۱-۱- روش نمونه گیری و حجم نمونه
۱۴	۱۲-۱- روش و ابزار جمع آوری اطلاعات
۱۵	۱۳-۱- روش تجزیه و تحلیل
۱۵	۱۴-۱- تعاریف اصطلاحات، متغیرها و واژه های کلیدی تحقیق
۱۹	۱۵-۱- برخی محدودیت ها و مشکلات تحقیق

فصل دوم: مطالعات نظری (مبانی نظری و پیشینه تحقیق)

۲۱	۱-۲- مقدمه
۲۳	۲-۲- مستندسازی تجربیات
۲۳	۱-۲-۲- اهمیت و ضرورت مستندسازی تجربیات
۳۳	۲-۲-۲- ویژگی های مستندسازی تجربیات
۳۳	۳-۲-۲- کارکردهای مورد انتظار از مستندسازی تجربیات
۳۵	۴-۲-۲- رویکردهای مستندسازی تجربیات
۳۷	۵-۲-۲- مراحل مستندسازی تجربیات
۴۱	۶-۲-۲- اهداف مستندسازی تجربیات
۴۲	۷-۲-۲- منافع و مزایای مستندسازی تجربیات
۴۳	۸-۲-۲- موانع، چالش ها و محدودیت های مستندسازی تجربیات

۴۶ مستندسازی، سازوکاری برای ایجاد حافظه سازمانی
۴۸ تجربیات قابل مستندسازی و شرایط و معیارهای پذیرش آن
۴۸ تجربیات قابل مستندسازی
۴۸ شرایط و معیارهای پذیرش تجربیات مستند شده
۵۱ فرایند و سازوکار نظام مستندسازی تجربیات و روش اجرایی آن
۵۱ فرایند و سازوکار نظام مستندسازی تجربیات
۵۲ روش اجرایی مستندسازی تجربیات
۵۵ ایجاد زیرساخت ها جهت مستندسازی تجربیات
۵۸ تجربه و دانش، زیربنای مستندسازی تجربیات
۵۸ تجربه
۶۲ دانش
۷۸ دانش و تجربه سازمانی
۸۳ مدیریت دانش
۸۹ منابع دانش سازمانی
۹۰ مزایای مدیریت دانش
۹۱ فرایند مدیریت دانش
۹۲ استراتژی های مدیریت دانش
۹۳ عوامل موفقیت در مدیریت دانش
۹۴ مدل های مدیریت دانش
۹۵ اهداف مدیریت دانش
۹۶ اصول مدیریت دانش
۹۷ موانع مدیریت دانش
۹۸ ارتباط میان مستندسازی تجربیات و مدیریت دانش
۱۰۱ عوامل مؤثر بر مستندسازی تجربیات
۱۰۱ عوامل برون سازمانی
۱۰۳ عوامل درون سازمانی
۱۰۷ عوامل فردی
۱۰۹ پیشینه و چارچوب نظری پژوهش
۱۱۰ پیشینه داخلی پژوهش
۱۱۱ پیشینه خارجی پژوهش
۱۱۲ چارچوب نظری پژوهش
۱۱۷ معرفی اجمالی بانک توسعه صادرات ایران

فصل سوم: روش شناسی تحقیق (متدولوژی)

۱۲۱ ۱-۳-۱ مقدمه
۱۲۱ ۲-۳-۱ روش تحقیق و تجزیه و تحلیل
۱۲۲ ۳-۳-۱ جامعه و نمونه آماری
۱۲۲ ۱-۳-۳-۱ جامعه آماری
۱۲۲ ۲-۳-۳-۱ نمونه آماری
۱۲۴ ۴-۳-۱ روش گردآوری اطلاعات
۱۲۴ ۵-۳-۱ ابزار گردآوری اطلاعات
۱۲۵ ۶-۳-۱ تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) و روایی پرسشنامه
۱۲۵ ۱-۶-۳-۱ تعیین پایایی
۱۲۷ ۲-۶-۳-۱ روایی ابزار اندازه گیری
۱۲۷ ۷-۳-۱ پرسشنامه

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۱۳۱ ۱-۴-۱ مقدمه
۱۳۱ ۲-۴-۱ آمار توصیفی
۱۳۲ ۱-۲-۴-۱ توزیع جنسیتی افراد و فراوانی آن
۱۳۳ ۲-۲-۴-۱ توزیع سنی افراد و فراوانی هر طبقه
۱۳۴ ۳-۲-۴-۱ سطح تحصیلات افراد و فراوانی هر طبقه
۱۳۵ ۴-۲-۴-۱ سابقه افراد و فراوانی هر طبقه
۱۳۶ ۵-۲-۴-۱ شغل افراد و فراوانی هر طبقه
۱۳۷ ۳-۴-۱ آمار توصیفی و تحلیل سؤال های پرسشنامه
۱۳۷ ۱-۳-۴-۱ عوامل برون سازمانی
۱۳۹ ۲-۳-۴-۱ عوامل درون سازمانی
۱۴۲ ۳-۳-۴-۱ عوامل فردی
۱۴۵ ۴-۴-۱ تحلیل نتایج آزمون ها و استنباط آماری
۱۴۶ ۱-۴-۴-۱ آزمون های ناپارامتری
۱۴۶ ۲-۴-۴-۱ آزمون دوجمله ای
۱۴۷ ۳-۴-۴-۱ آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (جهت آزمون توزیع داده ها)
۱۴۷ ۵-۴-۱ بخش تحلیلی
۱۴۷ ۱-۵-۴-۱ آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۱۴۸ ۱-۱-۵-۴-۱ عوامل برون سازمانی
۱۴۹ ۲-۱-۵-۴-۱ عوامل درون سازمانی

۱۵۱ عوامل فردی ۳-۱-۵-۴
۱۵۳ نتیجه کلی آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ۲-۵-۴
۱۵۴ آزمون فرضیه‌های تحقیق ۳-۵-۴
۱۵۵ فرضیه اول ۱-۳-۵-۴
۱۵۹ فرضیه دوم ۲-۳-۵-۴
۱۶۵ فرضیه سوم ۳-۳-۵-۴
۱۷۰ خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها ۴-۵-۴
۱۷۱ آزمون فریدمن جهت رتبه بندی عوامل ۵-۵-۴

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۱۷۵ مقدمه ۱-۵
۱۷۵ جمع بندی و نتیجه گیری ۲-۵
۱۷۵ جمع بندی ۱-۲-۵
۱۷۶ تحلیل نتایج و پاسخ فرضیه ها ۲-۲-۵
۱۷۷ فرضیه های تحقیق و پاسخ فرضیه ها ۳-۲-۵
۱۸۰ پیشنهادها ۳-۵
۱۸۰ پیشنهادهای حاصل تحقیق ۱-۳-۵
۱۸۲ تحقیقات آینده و پیشنهادهایی برای مطالعات دیگر ۲-۳-۵
۱۸۳ برخی محدودیت های موجود بر سر راه تحقیق حاضر ۴-۵

فهرست جدول ها

صفحه

عنوان

۱۲۶	۳-۱- جدول نتیجه به دست آمده برای پایایی پرسشنامه
۱۲۹	۳-۲- جدول نحوه تخصیص پرسش های پرسشنامه به هر یک از عوامل
۱۳۲	۴-۱- جدول توزیع فراوانی مربوط به جنسیت
۱۳۳	۴-۲- جدول توزیع فراوانی مربوط به سن
۱۳۴	۴-۳- جدول توزیع فراوانی مربوط به میزان تحصیلات
۱۳۵	۴-۴- جدول توزیع فراوانی مربوط به سابقه افراد
۱۳۶	۴-۵- جدول توزیع فراوانی مربوط به شغل افراد
۱۳۷	۴-۶- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل مؤسسات اثرگذار و
۱۳۸	۴-۷- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل فرهنگ
۱۳۹	۴-۸- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل فناوری
۱۴۰	۴-۹- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل سیستم ها و روش ها
۱۴۱	۴-۱۰- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل مدیریت
۱۴۱	۴-۱۱- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل آموزش
۱۴۲	۴-۱۲- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل امور مالی
۱۴۳	۴-۱۳- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل انگیزه
۱۴۳	۴-۱۴- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل ارزش ها
۱۴۴	۴-۱۵- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل ویژگی های ذاتی و فردی
۱۴۵	۴-۱۶- جدول توزیع فراوانی مربوط به نظر پاسخگویان در مورد عامل دانش و مهارت
۱۴۸	۴-۱۷- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر مؤسسات اثرگذار و ناظر
۱۴۹	۴-۱۸- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر فرهنگ
۱۴۹	۴-۱۹- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر فناوری
۱۵۰	۴-۲۰- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر سیستم ها و روش ها
۱۵۰	۴-۲۱- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر مدیریت
۱۵۱	۴-۲۲- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر آموزش
۱۵۱	۴-۲۳- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر امور مالی
۱۵۲	۴-۲۴- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر انگیزه
۱۵۲	۴-۲۵- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر ارزش ها
۱۵۳	۴-۲۶- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر ویژگی های ذاتی و فردی
۱۵۳	۴-۲۷- جدول نتیجه آزمون نرمال بودن برای توزیع متغیر دانش و مهارت

- ۱۵۴-۴-۲۸- جدول نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت تشخیص نرمال بودن یا نبودن متغیرها ...
- ۱۵۵-۴-۲۹- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر عوامل برون سازمانی بر مستندسازی تجربیات ...
- ۱۵۷-۴-۳۰- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر مؤسسات اثرگذار و ناظر بر مستندسازی تجربیات
- ۱۵۸-۴-۳۱- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر فرهنگ بر مستندسازی تجربیات
- ۱۵۹-۴-۳۲- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر فناوری بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۰-۴-۳۳- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر مستندسازی تجربیات ..
- ۱۶۱-۴-۳۴- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر سیستم ها و روش ها بر مستندسازی تجربیات ..
- ۱۶۲-۴-۳۵- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر مدیریت بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۳-۴-۳۶- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر آموزش بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۴-۴-۳۷- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر امور مالی بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۵-۴-۳۸- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر عوامل فردی بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۶-۴-۳۹- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر انگیزه بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۷-۴-۴۰- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر ارزش ها بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۸-۴-۴۱- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر ویژگی های ذاتی و فردی بر مستندسازی تجربیات
- ۱۶۹-۴-۴۲- جدول آزمون دوجمله ای جهت بررسی اثر دانش و مهارت بر مستندسازی تجربیات
- ۱۷۱-۴-۴۳- جدول نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه ها
- ۱۷۲-۴-۴۴- جدول آزمون فریدمن در رابطه با یکسان بودن یا نبودن اثر عوامل
- ۱۷۲-۴-۴۵- جدول آزمون فریدمن در رابطه با رتبه بندی اثر عوامل ۳ گانه مؤثر بر مستندسازی تجربیات
- ۱۷۳-۴-۴۶- جدول آزمون فریدمن در رابطه با رتبه بندی اثر عوامل ۱۱ گانه مؤثر بر مستندسازی تجربیات

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

۵۰ ۱-۲- نمودار طبقه بندی تکنیک های کسب دانش
۵۲ ۲-۲- نمودار فرایند مستندسازی تجربیات
۵۵ ۳-۲- نمودار روش اجرایی فرایند مستندسازی تجربیات
۶۸ ۴-۲- نمودار رویکرد هفت مرحله ای تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار
۷۰ ۵-۲- نمودار ارتباط آموزش، فرهنگ و فناوری با فرایند دانش در سازمان
۷۳ ۶-۲- نمودار جایگاه مستندسازی در چرخه دانش
۸۰ ۷-۲- نمودار فرایند مدیریت دانش ضمنی و صریح
۱۱۶ ۸-۲- نمودار مدل مفهومی بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکار ثبت تجارب مدیران
۱۳۲ ۱-۴- نمودار درصد فراوانی مربوط به جنسیت
۱۳۳ ۲-۴- نمودار درصد فراوانی مربوط به سن
۱۳۴ ۳-۴- نمودار درصد فراوانی مربوط به میزان تحصیلات
۱۳۵ ۴-۴- نمودار درصد فراوانی مربوط به سابقه افراد
۱۳۶ ۵-۴- نمودار درصد فراوانی مربوط به شغل افراد

فهرست شکل ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۱	۱-۱- شکل مدل مفهومی تحقیق
۳۱	۱-۲- شکل توزیع دانش در سازمان
۳۷	۲-۲- شکل رویکردهای استفاده شده در نظام مستندسازی تجربیات
۶۰	۳-۲- شکل سلسله مراتب تجارب فردی
۶۷	۴-۲- شکل سلسله مراتب تبدیل دانش به خرد
۶۹	۵-۲- شکل چرخه دانش در سازمان
۷۵	۶-۲- شکل عوامل مؤثر بر اشتراک گذاری دانش
۷۸	۷-۲- شکل موانع به اشتراک گذاری دانش به ترتیب اولویت

فهرست رابطه ها

صفحه

عنوان

۱۴ ۱-۱- رابطه کوکران برای تعیین حجم نمونه
۱۲۳ ۱-۳- رابطه کوکران برای تعیین حجم نمونه
۱۲۶ ۲-۳- رابطه روش تعیین پایایی از طریق محاسبه آلفای کرونباخ
۱۴۷ ۱-۴- رابطه آماره آزمون

فصل اول

کلیات طرح

۱-۱- مقدمه

عبثت از گذشته و آگاهی از اشتباه و رموز موفقیت کارکنان و نیروی انسانی در هر سازمانی، امری بسیار ضروری است. سازمان ها می بایستی تجربه و دانش ضمنی و آشکار کارکنان و خبرگان خود را به صورت ساختارمند و منسجم در راستای جایگزین پروری و آماده سازی نیروی انسانی و به منظور بهبود عملکرد و بهره وری هر چه بیشتر، مورد استفاده قرار دهند. این مسأله در بانک توسعه صادرات ایران به عنوان یک بانک تخصصی از اهمیت به سزایی برخوردار است، زیرا این بانک به عنوان یک نهاد و مؤسسه مالی حامی صادرکنندگان غیرنفتی، در اجرای سیاست های کلان صادراتی دولت و به منظور حفظ و بقا در عرصه رقابت، می بایستی با مستندسازی تجربیات کارکنان خبره خود و بهره برداری از آن، از تکرار اشتباهاتی که می تواند منجر به ایجاد هزینه - فرصت برای این مجموعه گردد، جلوگیری به عمل آورد. از سوی دیگر، از آن جا که تجربیات کارکنان یکی از منابع ثروت در هر سازمانی به شمار می رود، بهره مندی از سیستمی که در آن بتوان به صورت نظام مند، تجربیات و مشاهدات کارکنان سازمان را گردآوری، تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، طبقه بندی و تعریف نمود، واجد اهمیت بالایی می باشد.

۱-۲- بیان مسأله تحقیق

مدیریت دانش پنهان و آشکار کارکنان در هر سازمانی موجب بهبود عملکرد آن گردیده و هنگام پرورش و آماده سازی نیروی انسانی جهت جایگزینی افرادی که سازمان را ترک نموده اند، و همچنین ایجاد رقابت پذیری بیش تر برای سازمان، مستندسازی تجربیات کارکنان که یکی از بخش های مدیریت دانش است، ضروری می باشد. با توجه به این که بیش از دو دهه از تأسیس بانک توسعه صادرات ایران می گذرد و تا چند سال دیگر زمان خروج نخستین گروه از بازنشستگان این سازمان فرامی رسد، بی توجهی به این سرمایه فکری که بیش ترین دانش تخصصی موجود را در حوزه های گوناگون بانکی دارا می باشند، از یک سو، باعث خروج تجربیات و دانش کسب شده توسط این افراد طی سال های متمادی، بدون ثبت و ذخیره آن گردیده، و از سوی دیگر، جذب نیروی کار جدید در حوزه ای که دانش تخصصی آن حوزه از بانک خارج شده و در جایی هم اقدام به حفظ و نگهداری آن نگردیده، سبب می شود که شخص دوباره برای کسب مهارت ها و تجربیات گذشته، تمامی مراحل و دوره های مذکور را مجدداً طی نموده تا بتواند به جایگاه فرد قبلی برسد، که این امر موجب تحمیل

هزینه های مالی و زمانی هنگفتی به بانک خواهد گردید. در این تحقیق، محقق در صدد بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر فرایند ثبت و مستندسازی تجارب کارکنان بانک توسعه صادرات ایران، مستقر در شعب تهران است تا بتواند به پاسخی مطلوب برای مسأله زیر دست یابد:

"در بانک توسعه صادرات ایران، فرایند مستندسازی تجربیات (گردآوری، طبقه بندی، ثبت و بهره برداری از تجربیات کارکنان و مدیران) در چه وضعیتی است؟"

در این پژوهش، متغیر وابسته، "مستندسازی تجربیات کارکنان" می باشد. مستندسازی تجربیات در تعریف عبارت است از ثبت (مکتوب کردن)، گردآوری، تدوین و تنظیم، دسته بندی و نگهداری اطلاعات که باعث می شود دانش ذهنی افراد که درون رفتار و درک آن ها قرار دارد و در پی تعامل آن ها با یکدیگر ظهور می یابد، به دانش صریح که دانش مستند و عمومی است و می توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شده و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش های جدیدی دست یابد. همچنین مستندسازی یک روش شناسی برای ثبت تجربیات و انتقال و ارایه تجربیات مربوط به کسب و کار، به منظور استفاده جمعی، به دیگران است. ما در این تحقیق به دنبال درک درستی از فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان در جامعه آماری مورد تحقیق می باشیم تا بتوان از طریق دستیابی به راهکارهایی جهت پیاده سازی آن در سازمان، زمینه بروز تحول در فعالیت های آن را در آینده ایجاد نمود.

متغیر مستقل در این تحقیق "عوامل مؤثر بر مستندسازی تجربیات کارکنان" است که شامل "عوامل برون سازمانی" با مؤلفه های مؤسسات اثرگذار و ناظر، فرهنگ و فناوری، "عوامل درون سازمانی" با مؤلفه های سیستم ها و روش ها، مدیریت، آموزش و امور مالی و "عوامل فردی" با مؤلفه های انگیزه، ارزش ها، ویژگی های ذاتی و فردی و دانش و مهارت می باشد.

در این پژوهش در صدد بررسی اثرات ناشی از هر یک از عوامل مورد اشاره و مؤلفه های آن ها بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان در سازمان مورد تحقیق بوده تا بتوان با مطالعه تأثیر هر یک از این عوامل بر فرایند مورد نظر، زمینه مناسب تری جهت اجرایی نمودن مستندسازی تجربیات کارکنان سازمان را فراهم نموده تا از این طریق منافع حاصل از اجرای طرح، سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری نماید.

۱-۳- سابقه موضوع

طی چند سال اخیر اقدامات نظری و عملی گوناگونی در سطح کشور در خصوص مستندسازی تجربیات کارکنان صورت گرفته که از جمله این کارها می توان به چاپ کتاب "تجربیات مدیریتی" توسط وزارت نیرو در سال ۱۳۸۴ و "کتاب ملی تجربیات مدیران ایران" توسط شرکت گسترش

ارتباطات کارآفرین در سال ۱۳۸۶ اشاره نمود. همچنین در آبان ماه ۱۳۸۶ به منظور انتقال منظم تجربیات موجود به مدیران جوان، نخستین همایش ملی تبیین و توسعه تجربیات مدیران سازمان های کشور برگزار گردید. پژوهشگاه صنعت نفت نیز در جهت مستندسازی تجربیات مدیران خود، طرح هایی را در سال ۱۳۸۷ آغاز کرده که هم اکنون نیز در حال انجام بوده که در پی به آن اشاره خواهد شد. همچنین در همین ارتباط و با توجه به جدید بودن مقوله مستندسازی تجربیات در بانک توسعه صادرات ایران، در سال ۱۳۹۲ طرحی به منظور ثبت تجربیات کارکنان با تجربه این بانک آغاز شد که نتیجه آن در قالب کتابی در دست انتشار می باشد. در این جا به منظور آشنایی با برخی پروژه های مطالعاتی دیگر در خصوص موضوع پژوهش، که تا کنون انجام گردیده، اشاره می گردد:

۱- ارایه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران

این مدل با روش کمی و پیمایشی و با رویکرد کاربردی ارایه شده است. این مدل به صورت آزمایشی برای مستندسازی تجربیات ۴۵ نفر از مدیران ارشد صنعت نفت از سوی مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی انجام گردیده است. همچنین این مدل شامل ۵ مرحله اصلی شامل شناخت، آموزش، اکتساب دانش، ویرایش دانش و طراحی بانک اطلاعاتی و بسته سازی الکترونیکی دانش می باشد.

۲- کسب دانش مدیران ارشد (مطالعه موردی: سازمان انرژی اتمی ایران)

سازمان انرژی اتمی ایران از سال ۱۳۸۹ پروژه مستندسازی تجربیات تعدادی از مدیران ارشد سازمان خود را آغاز کرده است. در این پروژه محقق پس از بررسی مفاهیم، به تشریح روش اجرایی و دستاوردهای حاصل از پروژه پرداخته است. این پژوهش دارای ۹ گام شامل مطالعات تطبیقی در خصوص سایر سازمان ها و پروژه های مشابه، تعیین افراد کلیدی در هر فرایند، تعیین حوزه های مختلف، شخصیت شناسی مدیران، فرهنگ سازی در جهت درک اهمیت مدیریت دانش، تهیه نقشه دانش، ترسیم نقشه ذهنی مدیران، ثبت دانش مدیران و تحلیل و مدل سازی می باشد.

۳- بررسی نقش مدیریت دانش برای دستیابی به کلاس جهانی سازمان ها (مطالعه موردی: بانک تجارت شهر تهران)

نوع پژوهش صورت گرفته مقطعی از نوع توصیفی- کاربردی بوده که جامعه آماری شامل ۲۵۰ نفر از کارشناسان بانک تجارت شهر تهران در سال ۱۳۹۰ را شامل می گردد که با استفاده از فرمول کوکران از میان آنان تعداد ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه گزینش شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه ای و روش پرسشنامه می باشد. پس از گردآوری داده ها، برای بررسی فرضیه ها از آزمون پیرسون و برای رتبه بندی شاخص های هر یک از متغیرها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن

استفاده شده است. یافته های پژوهش بیانگر آن است که میان مدیریت دانش و کلاس جهانی از طریق خلاقیت و نوآوری، کیفیت خدمات و یادگیری رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- مدل فرایندی ابداعی مدیریت دانش

طی این پروژه، یک مدل فرایندی پویا و کاملاً ابداعی برای استفاده در پروژه های مدیریت دانش ارائه شده است. فرایندهای این مدل به دو دسته فرایندهای "هماهنگی" و "عملیاتی" بخش می شوند. فرایندهای هماهنگی زمینه و راهکارهای لازم را برای راه اندازی، هدایت و کنترل فعالیت های مدیریت دانش فراهم می سازد. فرایندهای عملیاتی آن چه را که به هنگام پیاده سازی فعالیت های مدیریت دانش باید صورت پذیرد بیان می دارد. فرایندهای هماهنگی در یک چرخه تحلیل، برنامه ریزی، تعریف و اثرگذاری طبقه بندی شده اند تا از بهبود مستمر پشتیبانی شود. فرایندهای عملیاتی همان فرایندهای اصلی مدل بوده که شامل شناسایی نیاز به دانش، اشتراک دانش، خلق دانش، گردآوری و ذخیره دانش و به هنگام سازی دانش می باشد. این مدل تا 39 زیرفرایند را پالایش کرده و هر یک از این فرایندها در چارچوب پیوند ورودی، فعالیت ها، محصول و پیوند خروجی ارائه شده اند.

۵- معیارهای انتخاب تجربه در مستندسازی تجارب مدیران

در این پروژه با این پیش فرض که تدوین شاخص هایی برای گزینش تجارب ارزشمند سازمان ها مقدمه ای اساسی برای مستندسازی این تجارب است، پس از اشاره ای کوتاه به مفهوم تجربه سازمانی، ویژگی های حاکم بر فرایند تصمیم گیری یا تصمیم های تشکیل دهنده یک تجربه به عنوان مهم ترین معیارهای انتخاب، مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. در این راستا معیارهای یاد شده و مصادیق عینی آن به کمک نوعی مطالعه موردی مستند تبیین می گردد.

۶- اهمیت مستندسازی و رعایت حقوق مالکیت فکری جهت توسعه نوآوری و مدیریت فناوری در صنایع کشور

در این پژوهش ضرورت تدوین نظام های کارآمد مستندسازی و رعایت حقوق مالکیت فکری به ویژه در هنگام طراحی و استقرار نظام ملی نوآوری و سیستم ملی دانش تبیین می گردد و اثرات آن ها در هنگام بهره گیری از برخی الگوهای موفق و ابزارهای نوین مدیریتی (مانند مدیریت دانش، نوآوری نظام یافته، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و ...) نشان داده می شود. سپس با در نظر گرفتن عواملی مانند وضعیت کنونی آن ها در ایران و جهان و میزان تعاملات آن ها با یکدیگر، در عمل راهکارهایی مانند ضرورت همگامی متولیان ملی برای تدوین و اجرای سیاست های کلان دانش و فن آوری، همزمان با دانش بنیاد کردن و تحول اداری جهت پایدارسازی خلاقیت و نوآوری در کشور پیشنهاد شده است.

۷- بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکار ثبت تجارب مدیران

برای تحقق مستندسازی تجارب مدیریتی مدیران عالی باید عوامل رفتاری و فرهنگی مستندسازی تجارب آن‌ها و سازوکارهای ثبت این تجربه‌ها را شناسایی کرد که این پروژه به همین امر پرداخته است. در این پژوهش، نخست ضمن مروری مختصر بر ادبیات موضوع و آرایه مدلی مفهومی، متغیرهای پژوهش شناسایی شده و سپس با بهره‌گیری از روش پیمایشی، آرا و نظر خبرگان و صاحب‌نظران اخذ گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای تحلیل آماری داده‌های پژوهش، از فنون آماری ناپارامتریک علامت و تحلیل واریانس فریدمن بهره‌گرفته شده است. مدل مفهومی این تحقیق 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.

۸- بررسی رابطه میان اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش و نقش میانجی ترس از دست دادن اعتبار و مستندسازی دانش

در این پژوهش با بهره‌مندی از متغیرهای میانجی "ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد" و "مستندسازی دانش"، رابطه میان اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش مورد بررسی قرار گرفته است. روش شناسی پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، یعنی کارکنان منطقه ۹ شهرداری مشهد، نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار لیزرل بهره‌گرفته شده است. یافته‌های این پژوهش دارای کاربردهای مهمی در دو سطح نظری و مدیریتی است. این پژوهش در سطح مدیران بر نقش اصلی افراد در روند به اشتراک گذاشتن دانش نسبت به دو مؤلفه مستندسازی دانش و ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد تأکید می‌کند. در سطح نظری نیز شواهد تجربی را برای دو سازوکار که کمک به بیان تأثیر اعتماد به مدیریت بر به اشتراک گذاشتن دانش می‌کند، فراهم می‌نماید.

۹- مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه

در این پژوهش فرض بر این است که هر یک از مراحل مدیریت دانش در خلق و حفظ سازمان یادگیرنده نقش مؤثری را ایفا می‌نمایند. ایده اصلی این تحقیق بر آن است که مرحله مستندسازی که به معنای ذخیره‌سازی، ارزش‌گزاری، کدگذاری و طبقه‌بندی دانش و تجربه و به عبارت بهتر، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار است، مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش، برای ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، برای بهبود و تعالی عملکردی سازمان می‌باشد.

۴-۱- اهمیت موضوع تحقیق

یک رخداد مدیریتی، از هنگام ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسأله و واقعیت های محیطی و سازمانی، مفروضات، فهم ها، پرسش ها و نهایتاً تصمیم ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت، به عنوان یک واقعه تاریخی است، بلکه تحلیل صحیح رویداد مزبور با همه زوایای آن می تواند راهگشای نیروی انسانی سازمان باشد. از سوی دیگر، توسعه، مرهون ارتقای سطح مدیریت بوده و کوتاه ترین راه آن ارتقای دانش و توانایی های کارکنان، یادگیری از تجربیات سودمند و ارزنده و حتا آموختن از اشتباهات دیگر کارکنان است. مستندسازی روش ها، فنون و آموخته های انسان ها، راهکارهایی مطمئن در جهت انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است، تا جایی که سازمان های پیشتاز برای بهبود عملکرد کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت گروهی می باشند، زیرا این امر می تواند مزیت های بسیاری مانند صرفه جویی در زمان، جلوگیری از تکرار آزمون های پیشین و گاهی مخرب و ممانعت از هزینه های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد. بنابراین با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می شود، لازم است تا از تجربیات و دانش های نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) افراد و سازمان ها به شیوه مناسبی بهره برداری شود. پس با توجه به اهمیتی که دانش های ضمنی و سرمایه های فکری سازمانی مانند بانک توسعه صادرات ایران دارا بوده، که تبلور آن نیز در تجربیات کارکنان و خبرگان سازمان قابل رؤیت می باشد، مستندسازی تجربیات یکی از ابزارهایی است که این بانک را قادر می سازد تا در رویارویی با مشکلات مشابه، اقدامات مؤثرتری را انجام داده، از تکرار اشتباهات گذشته مصون مانده و با سرعت بیش تری به سمت اهداف سازمانی حرکت کند، و بدین ترتیب به مزیت رقابتی پایداری دست یابد.

در همین راستا، افزون بر مطالب گفته شده و همچنین به منظور بقا و موفقیت سازمان ها و تولید دانش تجربی و بهره مندی از تجربیات کارکنان در جهت بهینه نمودن امور و افزایش کارایی و اثربخشی و ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، قوانین موضوعه کشور از جمله قانون خدمات کشوری نیز تأکید فراوانی بر موضوع مورد بحث داشته و در این ارتباط اقدام به صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه های متعددی در خصوص ثبت و مستندسازی تجربیات کارکنان گردیده است، که در این خصوص می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۵۹۸۲ مورخ ۱۳۹۱/۳/۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور.

۲- جزء (۳) بند (۴-۳) از ردیف "ب" بخشنامه شماره ۵۵۵۸۸/۲۰ مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۲۷ و تبصره (۱) از ماده (۳) بخشنامه شماره ۱۱۹۴۲/۲۰ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور.

۳- بخشنامه شماره ۹۲/۹۱۸۷/۲۰ مورخ ۱۳۹۲/۵/۱۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور، به منظور اجرای ماده ۵۵ قانون خدمات کشوری.

۴- شیوه نامه اجرایی ثبت تجربیات و توانمندی های مدیران حرفه ای به شماره ۱/۴۰۱۵ مورخ ۱۳۹۲/۸/۱، صادره از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور.

با عنایت به مطالب بالا و به منظور حفظ حضور بانک توسعه صادرات ایران در بازارهای جهانی در صحنه رقابتی جهان کنونی، بهره مندی از تجربیات خبرگان این بانک می تواند نقش به سزایی در تحقق اهداف بنیادین آن داشته باشد. بنابراین، ضروری است تا سازمان ها در جهت کشف بخش هایی از قابلیت های خود که پذیرای فرایند مستندسازی تجربیات کارکنانشان می باشد، پرداخته و با بررسی موانع و مشکلات موجود در این فرایند نسبت به ارائه راهکار جهت تسهیل این امر و حرکت سازمان به سمت فعالیت های اثربخش و خلاق اقدام نمایند. لذا، در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا با تشخیص و بررسی اثرات عوامل مؤثر بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان بانک توسعه صادرات ایران، مستقر در شعب تهران، پیشنهادهایی جهت توسعه و بهبود فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان در جهت انجام هر چه بهینه تر خدمات بانکی ارائه گردد.

۱-۵- اهداف تحقیق

اهداف این تحقیق در بررسی عوامل مؤثر بر فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان بانک توسعه صادرات ایران عبارتند از:

۱-۵-۱- هدف اصلی تحقیق

"شناخت مقوله ثبت و مستندسازی تجربیات کارکنان، نقش، اهمیت و عوامل مؤثر بر آن در بانک توسعه صادرات ایران."

۱-۵-۲- اهداف فرعی تحقیق

۱- ارائه راهکار جهت رفع موانع و تسهیل فرایند مستندسازی تجربیات کارکنان بانک توسعه صادرات ایران.

۲- ایجاد هم افزایی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران، به دلیل بهره برداری سایر کارکنان از تجربه های به دست آمده.

۳- کمک به افزایش مجموعه تجربه ها و یادگیری از تجربه های دیگران.