

## شناسایی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های (حرفه‌ای) اعضای هیئت علمی در دانشگاه اصفهان

سید علی سیادت\*، رضا هویدا\*\*، سید رسول موسویان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۱۲

### چکیده

هدف این مطالعه یافتن راهکارهای مناسب برای مستندسازی تجربه‌ها و انتقال آنها در دانشگاه اصفهان است تا بر اساس نتایج آن کمیسیون تحول اداری سازمان اقدام به تصمیم‌گیری نماید. از این منظر مستندسازی تجربه‌های سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در حوزه مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. روش پژوهش به شیوه کیفی است جامعه آماری تحقیق را تمام استادان و اعضای هیئت علمی همه دانشکده‌های دانشگاه اصفهان تشکیل می‌دهند. روش جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه است. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که حمایت دستکاری و در گام بعد وجود کارگاه‌های آموزشی از تأثیرگذارترین عوامل در انتقال تجربه‌ها به‌شمار می‌روند و همچنین تأثیر فرایند پژوهشی و مقاله‌ای در رده اول و مکتوب کردن تجربه و تجربه نگاری در رده دوم از تأثیرگذارترین عوامل در مستندسازی تجربه‌های اعضای هیئت علمی به‌شمار می‌روند. برای تحقق عملی این نتایج، انتخاب یکی از مدیریت‌های سازمان به عنوان الگو توصیه شده است تا ضمن مستندسازی، اشکال‌های رفع‌شده و روش‌های به‌دست‌آمده به کل سازمان تعمیم یابد.

**کلیدواژه‌ها:** مستندسازی؛ تجربه؛ تجربه‌نگاری؛ مدیریت دانش؛ انتقال تجربه.

s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

r.hoveida@edu.ui.ac.ir

rsoolmosavian@yahoo.com

\*. نویسنده مسئول: دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

\*\* استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

\*\*\* عضو هیئت علمی گروه علوم انسانی مجتمع امیرالمؤمنین اصفهان

## مقدمه

دانش ضمنی و پنهان یکی از بخش‌های دانش سازمانی است که امروزه مغفول واقع شده و در سازمان‌ها کمتر بدان اشاره نموده‌اند. در مقاله حاضر این لایه پنهان سازمان که چون کوه یخ، نیمی از آن زیر آقیانوس است، مورد شناسایی قرار گرفته و به عنوان تجربه‌های سازمانی از استادان باسابقه در دانشگاه‌ها به استادان کم‌سابقه و شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها و چگونگی انتقال آن در دانشگاه اصفهان مورد مطالعه قرار گرفت. در عصر فرانوگرایی و دانایی‌محور، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان برای ماندگاری و پیشرفت در عرصه رقابتی و برتری بر سایر سازمان‌ها و رقیب‌ها در ارائه خدمات آموزشی مطلوب و مؤثر بایستی به‌روز بوده و با تحولات روزافزون دانش و فناوری‌های آموزشی همسو باشند. به این منظور در مقاله حاضر مصادیق زیر از درجه اهمیت ویژه برخوردار بود:

- دانش‌های مختلف سازمانی به‌ویژه دانش پنهان و نهفته نزد استادان باسابقه و مدیران کارآموده به دانش صریح و آشکار تبدیل شود.

- از رکود علمی و روزمرگی و تکراری شدن کارها اجتناب شود.

- از سرمایه‌های فکری سازمان در خط مقدم یاددهی - یادگیری بهره کافی و وافی برده شود.

- تجربه‌های ارزنده و سودمند سالیان متمادی تدریس، مقاله و کلاس‌داری استادان معرب به استادان کم‌سابقه ارائه شود.

- استادان کم‌سابقه به تقویت سطح کمی و کیفی تدریس خویش مبادرت ورزند.

نظر به موضوع مقاله حاضر دو مسئله اساسی مورد توجه این مقاله بود:

الف) بررسی شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها

ب) شیوه‌های انتقال تجربه‌های استادان هیئت علمی باسابقه به هیئت علمی کم‌سابقه

بر این اساس پژوهشگر با توجه به خلأ موجود در این زمینه و عدم تحقیقات بنیادی در حوزه مورد نظر در زمینه‌های لازم برای جمع‌آوری اطلاعات کیفی به شیوه مصاحبه مبادرت ورزید و نتایج حاصل از بررسی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های اعضای هیئت علمی را برای بهبود تدریس در دانشگاه‌ها ارائه نموده است.

از طرفی طی گزارش کمیسیون بین‌المللی آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم تأکید بر

اهمیت جایگاه استادان و معلمان در نظام آموزشی به منظور ارتقای سطح مهارت‌های حرفه‌ای و برطرف شدن نیاز همه دولت‌ها در عرصه تعلیم و تربیت شده است. این گزارش سازمان‌های آموزشی را ملزم به اجرای استخدام استادان مجرب برای آینده از میان علاقه‌مندترین افراد و بهبود وضع کارآموزی آنها، همچنین تشویق بهترین‌ها برای برعهده گرفتن دشوارترین مشاغل و اصلاح کیفیت آموزش و برانگیختن آنان را در دستور کار قرار داده است (یونسکو: پاریس، ۱۹۹۶). بر اساس آنچه ذکر شد، اثربخشی کارکنان و مدیران به‌ویژه اعضای هیئت علمی در سازمان‌های دانش بنیان که خود در تولید علم و دانش و اداره امور کلاس سهم بسزایی دارند، از اولویت‌های مهم تغییر و تحول سازمانی است. هر چند این تغییر و تحولات روزافزون به دلیل جهش و تولید دانش است. این مسئله خود دستخوش تغییرات درونی است که نیازمند مدیریت دقیق و کارشناسانه است (دری و محمودصالحی، ۱۳۸۵).

یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت و اثربخشی سازمان‌های دانش بنیان آن است که مدیران و استادان با ویژگی‌های ذهنیتی فلسفی، بینند مدیران و استادان موفق چگونه مرتبه‌های تعالی و ترقی را طی نموده‌اند؛ آنها هم پای جای پای آنها بگذارند و کوتاه‌ترین مسیر را برای دست‌یابی به هدف‌های آموزشی و تربیتی اتخاذ نمایند؛ یعنی ره صدساله را یک ساله پیمایند. مسلماً دانش و تجربه هیچ کدام راهگشا نیستند. همان‌طور که اکسیژن و هیدروژن برای تشکیل آب دو عنصر کلیدی به‌شمار می‌روند، برای حیات و بقای سازمان نیز آمیختن تجربه و دانش، امری حیاتی و ضروری است. این سرمایه فکری ممکن است بانک اطلاعاتی، سندها، سیاست‌ها، مهارت‌ها و تخصص منحصر به فرد افراد باشد که آشکار نبوده و به راحتی قابل وصول و دسترس نیست و باید از لایه‌های پنهان بیرون کشیده و تأثیر آن بر اثربخشی مهارت‌های حرفه‌ای استادان کم‌سابقه سنجیده شود. با توجه به ارزش و جایگاه مهارت‌اندوزی و ارتقای سطح کمی و کیفی این مهارت‌ها در تدریس برای استادان کم‌سابقه، عمده مهارت‌هایی که در این مقاله در صدد بررسی تأثیر انتقال تجربه‌ها بر آنها بودیم عبارت بودند از: مهارت‌های آموزشی، پژوهشی، ارتباطی و اجرایی که استادان و اعضای هیئت علمی در طول خدمت با آن مواجه بودند. آنچه بیش از هر مسئله، ذهن پژوهشگر را به این موضوع معطوف داشت، نکته‌ها، پندها، اندرزها و آموزه‌های دینی در حوزه تجربه و تجربه‌اندوزی در طول دوران تحصیل، خدمت و تدریس بود که فرمایش گهر بار رسول

مکرم اسلام که می‌فرمایند التجربة فوق العلم ضرورت و ارزش این موضوع جلوه گر شد که چه دلایل و مسائلی در این روایت نهفته که پیامبر اسلام تجربه و تجربه‌اندوزی «دانش ضمنی» را بالاتر از علم و علم‌آموزی می‌دانند (پاینده، ۱۳۸۵). توجه به این نکته حائز اهمیت بوده که از جمله دخالت‌هایی که در بهبود اثربخشی تدریس در دانشگاه‌ها تأثیرگذار است، انتقال تجربه‌ها از استادان باسابقه به استادان کم‌سابقه است که این امر در عملکرد و کارایی آموزشی و پژوهشی استادان تازه کار بسیار مؤثر است. امروزه دانش آشکار و پنهان، تحت عنوان مدیریت دانش به عنوان راهبرد کلیدی برای موفقیت سازمان‌های آموزشی به کار می‌رود. مقاله حاضر سعی بر آن دارد تا شیوه‌های مستندسازی دانش پنهان (تجربه‌های سازمانی) و نحوه انتقال آن را در دانشگاه اصفهان مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. و در نظر دارد تا به این پرسش‌ها بپردازد که:

۱. شیوه‌های مستندسازی تجربه‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی باسابقه دانشگاه اصفهان

کدامند؟

۲. شیوه‌های انتقال تجربه‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی باسابقه به اعضای هیئت علمی کم

سابقه چگونه است؟

## ادبیات نظری

### مدیریت دانش<sup>۱</sup>

در تعریف مدیریت دانش، نظریه‌پردازان مختلف تعریف‌های متعددی ارائه نموده‌اند و هر یک از دیدگاه خود این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند. از نظر مرویک<sup>۲</sup> مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و نظام‌مند سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربه‌ها و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود (مرویک، ۲۰۰۱). به زعم ویج<sup>۳</sup> مدیریت دانش در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و

1. Knowledge management  
2. Merwick  
3. Wiig

قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است (ویچ، ۲۰۰۲، ص ۲۰).

توانایی مدیریت دانش، در اقتصاد دانش محور امروز، اهمیت حیاتی دارد. مدیریت دانش به عنوان فرایند به کارگیری یک رویکرد نظام‌مند برای کسب و خلق دانش، ساختاردهی، مدیریت نمودن آن و توزیع دانش در سراسر یک سازمان برای انجام سریع‌تر کارها و استفاده مجدد از بهترین رویه‌ها به منظور کاهش دوباره کاری تعریف شده است (نوناکا و تاکچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

### دانش آشکار یا صریح<sup>۲</sup>

مدیران دانش از این دانش با عنوان دانش عینی و مایکل پولانی<sup>۳</sup> با نام دانش کانونی<sup>۴</sup> و روزنبرگ<sup>۵</sup> از آن به عنوان دانش آشکار یاد می‌کند. دانش صریح، دانش عینی، مستدل و منطقی است که به صورت مستند و نوشته شده موجود می‌باشد و می‌توان آن را به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و غیره، در قالب نوشته‌ها، اسناد، صدا، تصویر، عکس، نرم‌افزار پایگاه داده، پیام‌ها، گزارش‌ها، مدون و کُد گذاری کرد و از طریق زبان انتقال داد. در سازمان از دانش صریح به عنوان دانش رسمی یاد می‌کنند، افراد از وجود آن با خبر هستند و دانشی آشکار، کدگذاری شده و طبقه‌بندی شده است. این دانش به صورت رسمی و در قالب داده‌ها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، نرم‌افزارها، مستندات، دستورالعمل‌ها، فیلم‌ها، گزارش‌های سازمانی، بیانیه‌ها، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، نمودارهای سازمانی، طرح‌ها و اهداف هر سازمان وجود دارد. سازمان‌ها به آسانی و به صورت مرتب دانش رسمی را گردآوری و نگهداری می‌کنند. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش به وسیله رایانه‌ها بوده و قابل ذخیره در پایگاه داده‌ها می‌باشد (گلدوست جویباری، ۱۳۸۹).

---

1. Nonaka & Takeuchi  
2. Explicit knowledge  
3. Michael Polany  
4. Focal knowledge  
5. Rosenborg

## دانش پنهان یا ضمنی<sup>۱</sup> (تجربه)

نوع دیگر دانش سازمانی، دانشی است که در فرآیند ایجاد دانش رسمی نقش دارد. این دانش زمینه‌ساز و زیربنای دانش آشکار سازمان است و دانش ضمنی یا پنهان نام دارد. دانش ضمنی، دانشی است که در ذهن کارکنان و حافظه سازمان (فرهنگ، نشانه‌ها و...) موجود است. این دانش قابل رؤیت نبوده و وابسته به فردی است که آن را ایجاد نموده و جایگاه آن در ذهن آدمیست. مهارت‌ها و تجربه‌های فنی، الگوهای ذهنی، پارادیم‌ها، چشم‌اندازها، اعتقادات و نگرش‌ها که از طریق قیاس‌های ذهنی افراد شکل می‌گیرند، در این دسته‌بندی جای می‌گیرند. اهمیت دانش پنهان (ضمنی) برای سازمان و کارکنان به اندازه دانش رسمی است. به آسانی قابل بیان، انتقال و الگوبرداری نیست و تصرف و تسخیر آن برای سازمان فوق‌العاده دشوار است. همچنین دانش ضمنی این دانش فرآیندمدار را دانش غیررسمی یا دانش ضمنی سازمان می‌نامند. دانش ضمنی، زودگذر، ناپایدار و سرکش است که به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی در درون اشخاص نهادینه می‌شود و به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل‌ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید. این دانش در قالب ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفروض‌ها، فهم‌ها، پرسش‌ها، تصمیم‌ها، حدس و گمان، داستان‌ها، تجربه‌ها و مهارت‌ها دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی انسان و سازمان عینیت می‌یابد و به مدیر در حل مشکلات و چانه‌زنی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها کمک فراوان می‌نماید (هویدا و دیگران، ۱۳۸۹).

## مؤلفه‌های دانش ضمنی

- الف) خلق دانش: فرآیندهایی که طی آن دانش مورد نیاز سازمان در داخل سازمان خلق می‌شود. مثلاً روش جدیدی از پاسخگویی به دانشجویان و ارائه جدید روش تدریس در کلاس.
- ب) کسب دانش: فرآیندهایی که طی آن دانش مورد نظر، در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. مثلاً جذب چند مدرس و عضو هیئت علمی جدید در گروه آموزشی.

1. Tacit knowledge

ج) نگهداری دانش: این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود می‌توان دانش را در بایگانی نقشه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و حتی کتابخانه‌های تخصصی سازمان نگهداری کرد.

د) تسهیم و تبادل دانش: دانش بایستی در سازمان به راحتی تبادل شود. مسئله وقتی پیچیده می‌شود که بخش مهمی از دانش سازمانی در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می‌طلبد.

ه) به کارگیری و توسعه دانش: فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به کارگیری دانش در ساخت‌های مختلف کاری را برآورده می‌سازد.

و) ارزیابی دانش: در پایان هر چرخه دانشی، بایستی دانش به دست آمده به لحاظ میزان رشدی که در سازمان ایجاد نموده، ارزیابی شود (قلیچ لی، ۱۳۸۸).

**مستندسازی** مانند بسیاری از واژه‌های متداول در مدیریت، از مفاهیم متداول و متفاوت برخوردار است:

لغت‌نامه دهخدا «واژه مستند» را به این صورت تعریف می‌کند: مستند (اسم مفعول عربی) کسی که به او پناه برده می‌شود، تکیه کرده شده، تکیه و محل تکیه و پستی، تکیه‌گاه، متعهد و سند (در این مقاله بیشتر بر واژه سند تکیه شده است). فرهنگ واژه‌یاب نیز مفاهیم: پستی، پناه دهند و گواه را در برابر واژه مستند قرار می‌دهد. تجربه<sup>۱</sup> به مفهوم آزمودن و به بوت‌آزمایش گذاشتن و فرآیند آزمون و خطاست. از دیدگاه علمی، تجربه به منزله دانش یا مهارت‌هایی است که به جای استفاده از مکتوبات، از تمرین و ممارست در یک فعالیت یا انجام کاری در یک زمان طولانی حاصل می‌شود. به عبارتی دیگر، تجربه کنش افعال انسانی بر روی یکدیگر است که به واسطه تعامل میان هویت‌های زیست‌شناختی و فرهنگی و در ارتباط با محیط اجتماعی و طبیعی آنها تعیین می‌شود.

تجربه، جستجوی منظم برای کسب دانش جدید و آزمون آن است (دهخدا، ۱۳۷۴، ۳۷۱).

داونپورت<sup>۱</sup> در کتاب «مدیریت دانش» بیان می‌دارد: تجربه‌ها، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد و واژه‌های تجربه «Experience» و تخصص «Expert» از یک فعل لاتین به معنای «به‌بوته آزمایش گذاشتن» ریشه گرفته‌اند (قلیچ لی، ۱۳۸۸). فرهنگ هزاره نیز در مقابل واژه «documentation» معنای اسناد، ارائه سند و جمع‌آوری اسناد را قرار داده است.

مستندسازی فقط به مفهوم نوشتن متن و یک‌سری عکس و نقشه نیست. درست است که اینها جزو مستندسازی است، اما خیلی اوقات در این راستا مدیران پروژه، با استفاده از یک گروه فیلمبردار، حرف‌های تمام مراحل را فیلمبرداری می‌کنند یا این که یک تیم پویانماسازی حرف‌های تمامی مراحل را شبیه‌سازی می‌کنند.

مفهوم مستندسازی در مدیریت و به‌ویژه مدیریت پروژه با مفهوم این اصطلاح از دیدگاه مدیریت دانش متفاوت است. آنچه در محاوره و فرهنگ عامه در ایران به‌ویژه در حوزه مدیریت دانش از دانش ضمنی (پنهان) صحبت به عمل می‌آید، عمدتاً واژه تجربه و تجربه‌اندوزی جایگزین آن شده است چرا که تجربه در قالب دانش ضمنی در کنار علم و علم‌آموزی (دانش آشکار) آمده است و چون در مقاله حاضر محور اصلی بحث بر مستندسازی تجربه‌ها و تأثیر آن بر افزایش مهارت‌های حرفه‌ای استادان قرار گرفته، لذا مطلوب است به بررسی مفاهیم کلیدی این واژه از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف مبادرت ورزید.

تجربه و تخصص را می‌توان دو واژه مرتبط با یکدیگر دانست و باسابقه کسی است که از نظر تخصص در کار خود به سطحی از خبرگی و استادی رسیده است. بنابراین «مجرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌های خاص، از دانش عمیق برخوردارند و با تمرین و تجربه‌هایی که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته‌اند، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. یکی از فواید اصلی و اولیه تجربه، ایجاد تصویری تاریخی است، به کمک این تصویر می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و درک کرد. دانش ناشی از تجربه‌ها، نقش یا نقوشی آشنا در ذهن به وجود می‌آورد که با استفاده از آنها می‌توان بین آنچه که اکنون در حال شکل گرفتن است و آنچه قبلاً اتفاق افتاده، ارتباط برقرار کرد. کوتر در تعریف تجربه، تنها به تجارب شغلی توجه می‌کند و اثر تجارب عمومی و خانوادگی را به طور مجزا تحلیل می‌کند. وی می‌گوید

1. Davenport



منظور از تجربه، تجربه‌های عمومی افراد به‌ویژه تجارب خاص شغلی است که در طول زندگی کسب می‌شود (گلدوست جویباری، ۱۳۸۸). از طرفی امروزه برتری میان کشورهای عرصه بین‌المللی نه‌گرو دارایی‌ها و سرمایه‌های مادی و فناوری است، بلکه این تفاوت عمده از حیث دانایی و برخورداری از سرمایه‌های فکری انسانی است و قدرت رقابتی ملت‌ها و دولت‌ها در گرو برخورداری از کیفیت سرمایه انسانی است (دری و محمودصالحی، ۱۳۸۹). فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات و تولید بویژه در تولید دانش را به مخاطره می‌اندازد.

در حال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در عرصه دنیای رقابتی موفق نماید و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است (صیف و کرمی، ۱۳۸۳). از طرفی تیجی (۱۹۹۹) معتقد است تجربه‌های یک رهبر آموزشی و چیزهایی که وی یاد می‌گیرد، دیدگاه‌های قابل یاددهی رهبر را می‌سازند. این دیدگاه اکثر جنبه‌های مهم رهبری را در بر دارد و رهبر را قادر می‌سازد که آنچه را که فرا گرفته به دیگران بیاموزد و رهبران آینده کلیه سطوح سازمان را آموزش دهد، مدیر آموزشی چشم‌اندازی از ارزش‌ها و ایده‌های ابتکاری دارد که چرخه یاددهی سخاوتمندانه به دیگران را فراهم می‌سازد و این چرخه یاددهی سخاوتمندانه به‌طور روزانه سازمان را به شکل یک سازمان یاددهنده تبدیل می‌نماید که دارای ویژگی‌ها و مشخصه‌های ذیل است:

۱. برای هر کس در سازمان یاددهی یک اولویت است؛
۲. مربیان بزرگ، یادگیرندگان بزرگ نیز هستند؛
۳. یاددهی، فعالیت‌های روزانه را شکل می‌دهد؛
۴. یاددهی شالوده سازمان را مستحکم می‌نماید.

برای اثربخشی اعضای هیئت علمی کم‌سابقه، استادان باسابقه باید با ایجاد فرصت‌های توسعه‌یافته و نظامند، ساز و کارهای لازم در زمینه مستندسازی انتقال تجربه‌های ارزنده خویش را در سازمان فراهم سازند و برنامه‌های گسترده‌ای را برای آموزش سریع ایده‌ها و انتقال و انتشار روش‌های جدید تفکر و عمل ارائه دهند و با برقراری روابط باز با دیگران تجربه‌های خود را در اختیار آنان قرار دهند (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

نظر به اینکه اعضای هیئت علمی با سابقه در طول سال‌ها آموزش و پرورش در دانشگاه، دارای تجربه‌هایی شده‌اند که این تجربه‌ها می‌تواند برای اعضای جدید و کم سابقه مفید فایده باشد، این مقاله بر آن شد تا به بررسی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی با سابقه به اعضای هیئت علمی کم سابقه در دانشگاه اصفهان بپردازد. پژوهشگر به مستندسازی تجربه‌های آموزشی نظیر فعالیت‌های کلاس‌داری و تدریس و نحوه روابط استادان هیئت علمی با دانشجویان و نظام آموزشی، همچنین تجربه‌های پژوهشی و اجرایی و اداری را مورد بررسی و شیوه‌های انتقال هر یک از تجربه‌های فوق را به اعضای هیئت علمی کم سابقه مورد مطالعه قرار داد.

### اهمیت تجربه از منظر آموزه‌های دینی

رسول گرامی اسلام حضرت محمد (ص) در باب ارزش و اهمیت و جایگاه تجربه می‌فرماید: *التَّجْرِبَةُ فَوْقُ الْعِلْمِ*: تجربه از علم بالاتر است و باز می‌فرماید: *«لَا حَلِيمَ أَلَا دُوَّ عَثْرِهِ وَلَا حَكِيمٌ إِلَّا دُوَّ تَجْرِبِهِ»* آن که لغزش نکرده بردبار نیست و آن که تجربه نیندوخته، حکیم نیست (پاینده، ۱۳۸۵). همچنین حضرت علی (ع) می‌فرماید: خردمند کسی است که تجربه‌ها پندش دهد (دشتی، ۱۳۸۵).

از آنجا که سازمان‌های پیشرو در عصر فرانوگرایی و دانایی محور اقدام به جمع‌آوری و انتقال دانش نهفته نزد کارکنان و گروه‌های کاری خود نموده‌اند و از طرفی نظر به دیدگاه ارزشمند رسول گرامی اسلام در روایت فوق، همیشه این موضوع ذهن پژوهشگر را مشغول نموده بود که چرا حضرت تا این اندازه در باب تجربه‌اندوزی تأکید دارند، تا جایی که آن را از کسب علم هم بالاتر می‌دانند و یا در روایتی دیگر خردمندی را در کسب تجربه دانسته‌اند و آنچه در آموزه‌های دینی هم مشاهده می‌شود، ائمه معصومین صلوات الله اجمعین هر کدام به نحوی به این موضوع تأکید نموده‌اند. از طرفی رشد و توسعه سازمان‌ها در عصر فرانوگرایی، روند رو به تعالی سازمان‌ها از عصر صنعتی به عصر اطلاعات و دانایی و دانش‌محوری به توانایی یعنی کاربست سرمایه‌های فکری بیش از اندازه تأکید شده تا آنجا که به انسان در عصر جدید به عنوان سرمایه فکری و بهره‌گیری از آن در ایجاد مزیت رقابتی به‌ویژه در سازمان‌های دانش بنیان اهمیت داده شده است

(زرگر، ۱۳۸۲) و مسلماً بهره‌گیری از این سرمایه فکری بخشی از آن همان تجربه و دانش ضمنی و پنهانی است که نزد افراد بوده، نه در بین متون و کتاب‌های مختلف. بنابراین برای استادان هیئت علمی که می‌خواهند به ارزش اقتصادی، معنوی و سودآوری آن در برنامه‌های توسعه منابع انسانی و اثربخشی کارکنان آگاه شوند، کسب این دانش پنهان، بسیار ضروری است. از دیگر سو راه‌های شناخت و آگاهی بشر برای کسب دانش و بصیرت که بشر با بهره‌گیری از آنها مشکلات خود را حل نموده است عبارت است از:

الف) کسب تجربه<sup>۱</sup>، ب) مشورت با صاحب نظران و منابع موثق<sup>۲</sup>؛ ج) استدلال قیاسی<sup>۳</sup>،  
د) روش علمی<sup>۴</sup>.

تجربه، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین راه حل مسائل در تجربیات شخصی است. انسان به کمک تجربه قادر است بسیاری از مشکلات خود را حل کند. قسمت اعظم معرفتی که از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته، حاصل تجربه بشری است. در شرایطی که انسان در حل مسئله‌ها تجربه شخصی ندارد، راه حل طبیعی آن است که با شخصی که این تجربه را دارد، مشورت کند. چنانچه انسان توانایی استفاده از تجربه‌های خود و دیگران را نداشت، پیشرفت امروزی او غیر ممکن بود. در واقع توانایی یادگیری از طریق تجربه یکی از ویژگی‌های عمده رفتار هوشمندانه‌ی بشر است (سنجری، ۱۳۸۸).

## روش تحقیق

این پژوهش از طریق جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها به شیوه کیفی به روش «مصاحبه» و شیوه‌های مستندسازی اصلاح شد و تجربه‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی با سابقه مورد ارزیابی قرار گرفت و به نحوه و چگونگی انتقال این تجربه‌ها به اعضای هیئت علمی کم‌سابقه پرداخته شد و بر اساس اطلاعاتی که پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها دادند، مفهوم‌سازی یا تفسیر صورت گرفت. بدین ترتیب پژوهشگر «روش پژوهش کیفی محور» را برای مقاله خود انتخاب نمود. داده‌های

1. Experience
2. Source of Authority
3. Deduction Argument
4. Siencyalmetod

تحقیق از منابع گوناگون و در زمان‌های مختلف و در "بافت طبیعی" (مستقیم به سراغ نمونه‌های آماری که همان اعضای هیئت علمی باسابقه و کم‌سابقه در دانشگاه اصفهان رفته) و شرایط زندگی شغلی و حرفه‌ای آنان روایت شد و عین آنچه که آنها در قالب پرسش‌های محقق ساخته پاسخ دادند، به تحلیل محتوای روایت مبادرت ورزید. به همین جهت مقاله به شیوه راهبرد روایتی بود. لذا نوع مطالعه به شیوه کیفی انجام گرفت و برای این امر از سه روش مقاله روایتی، تحلیل محتوا و مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری مقاله حاضر تمام اعضای هیئت علمی باسابقه و کم‌سابقه دانشکده‌های مختلف دانشگاه اصفهان بودند. برای انتخاب نمونه‌های مورد بررسی در مقاله حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. چون مقاله از نوع کیفی بود، بدین منظور نمونه آماری در دو گروه از اعضای هیئت علمی با سابقه کاری بالای ۲۰ تا ۳۰ سال به‌عنوان (استادان مجرب) و اعضای هیئت علمی با سابقه ۱ تا ۱۰ سال به‌عنوان (استادان هیئت علمی کم‌سابقه) انتخاب شد. با بهره‌گیری از اصول علمی تعیین حجم نمونه و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مقاله از طرح تحقیق کیفی استفاده شد و پژوهشگر نظرهای اعضای هیئت علمی باسابقه و کم‌سابقه را آن‌طور که بود جمع‌آوری و بررسی کرد. پژوهشگر برای تعیین حجم نمونه تا حد اشباع پیش رفت. بدین منظور از افراد نمونه پرسش نمود تا جایی که احساس کرد پرسش‌ها و پاسخ‌ها به حد اشباع رسیده است، مصاحبه را پایان داد.

برای گردآوری اطلاعات در این مقاله، پژوهشگر از سه ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها

بهره برد:

۱. مصاحبه: برای اینکه بررسی شود چگونه باید این تجربه‌ها مستندسازی شود و این تجربه‌ها به چه شیوه‌هایی انتقال یابند، بهترین روش کاربردی در این زمینه مصاحبه از اعضای هیئت علمی خبره و پیش‌کسوتان در هر گروه آموزشی بود که پژوهشگر بنا داشت با تدوین پرسش‌های مصاحبه و تعیین وقت قبلی و به روش نمونه‌گیری هدفمند به اجرای مصاحبه پژوهشگر ساخته مبادرت ورزد.

۲. شیوه روایتی: یعنی آنچه را که راوی، روایتگری کرد، پژوهشگر آنها را ضبط، سپس نگارش و در راستای اهداف و نتایج تحقیق بازخوانی، ارزیابی و ارائه نمود.

۳. چک لیست تحلیل محتوا: در این روش معمولاً به شیوه‌های موردی از مصاحبه‌های انجام

شده به تحلیل محتوا و آنچه که روایت‌گران روایت نموده‌اند، پرداخت (اسحاقیان، ۱۳۸۶). نظریه اینکه این مطالعه یک روش کیفی است، لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از شیوه‌های مرسوم این روش و تحلیل عمیق استفاده شد. همچنین برای اعتبار بخشی داده‌ها از روش همسوسازی ۱- به شیوه مکانی یعنی بهره‌گیری از چند دانشکده و چند گروه آموزشی؛ ۲- شیوه زمانی یعنی در زمان‌های مختلف سراغ افراد رفتن؛ ۳- شیوه پژوهشگری یعنی غیر از پژوهشگر از افراد دیگر برای مصاحبه استفاده شد تا جهت‌گیری‌ها و سوگیری‌ها و تعصبات شخصی به حداقل ممکن برسد و نتایج تحقیق از اعتبار و روایی بالایی برخوردار شود (کیامنش، ۱۳۹۰).

## یافته‌های آماری

همان‌طور که در قسمت اجرا شرح داده شد، مطالعات کیفی، جنبه استقرایی داشته و یافته‌ها پیش‌بینی شده نیستند. تنها یک یا چند پرسش کلی وجود دارد که هدایت‌کننده مسیر مطالعه است. محقق براساس گام‌های تحلیل داده‌های کیفی که عبارت است از: استخراج جمله‌های معنی‌دار، کدگذاری، طبقه‌بندی کدها و مشخص کردن گویه‌ها داده‌ها را تحلیل نموده است. بنابراین یافته‌ها در تحقیق شکل می‌گیرند و ممکن است موارد متعددی مرتبط با موضوع تحقیق که از قبل پیش‌بینی نشده بوده است، در جریان تحقیق به دست آید. در مقاله حاضر نیز، حاصل ساعت‌ها کار، تحلیل ۳۶ مصاحبه از استادان مجرب دانشگاه‌های اصفهان است که منجر به یافتن گویه‌ها و طبقه‌بندی‌ها شده است.

### - ارائه یافته‌های مطالعه کیفی

در این قسمت گزیده‌ای از سخنان مصاحبه‌شوندگان در مورد گویه‌های تعیین‌شده ارائه می‌شود.

### - گویه نخست اصلی: شیوه‌های انتقال تجربه

#### ۱. ارتباط غیر مستقیم و جلسات غیر رسمی

انتقال تجربه نیاز به خلق یک فضای بخصوص دارد و با ارائه کارگاه‌های آموزشی که در پایان آن گواهی ارائه شود، مؤثر نیست و نمی‌توان انتقال داد و جنبه متعارفی پیدا می‌کند. جلساتی

کاملاً صمیمانه و بدون تشریفات برگزار شود و در این جلسات افراد زیردست افراد با تجربه را به حرف بیاورند تا به ارائه تجربه‌های خود پردازند و هیچ عنوانی برای این جلسات برگزیده نشود.

### جدول ۱. طبقه‌بندی یافته‌های کیفی

نوع گویه	عنوان گویه	عنوان زیر گویه
گویه‌های اصلی	شیوه‌های انتقال تجربه	۱. ارتباط غیر مستقیم و جلسه‌های غیر رسمی
		۲. انتقال چهره به چهره
		۳. ایجاد گروه‌های آموزشی
		۴. ایجاد محیطی برای انتقال تجربه بازنشستگان
		۵. دوره‌های کارآموزی
		۶. روش دستیاری (سوپروایزری)
		۷. روش عینی و عملی
		۸. کارگاه‌های آموزشی
		۹. همایش و نشست‌های علمی
شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها	شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها	۱. ایجاد فیلم و CD
		۲. تأثیر فعالیت‌های پژوهشی و مقاله‌ها و تالیف‌ها
		۳. تجربه‌نگاری و مکتوب کردن توسط شخص با تجربه یا تجربه‌نگار
		۴. تهیه شرح حال و سوابق کاری
اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس	اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس	۱. استفاده از فناوری‌های جدید
		۲. ایجاد ارتباط مؤثر و صمیمانه
		۳. ایجاد انگیزه و تفکر خلاق
		۴. توانمندی استادان
		۵. جو و فضای کلاس
		۶. شیوه مدیریت کلاس
		۷. عشق و نیت در شغل معلمی
گویه‌های فرعی	موانع عدم انتقال تجربه	۱. جو سازمانی
		۲. ساختار سازمانی و مدیریتی
		۳. عدم وجود کارگاه‌های آموزشی لازم شیوه انتقال تجربه‌ها در سازمان
		۴. عدم انتقال تجربه‌ها مدیران قدیم به مدیران جدید
		۵. فرهنگ سازی و نهادینه کردن مستندسازی
		۶. کمبود بودجه و ابزار انتقال تجربه
		۷. مشغله کاری و مشکلات جسمی و فیزیکی و مالی
		۸. نبودن بانک اطلاعاتی و عدم استفاده از ارتباطات الکترونیکی و نرم‌افزارها

## ۲. انتقال چهره به چهره

تجربه‌ها در موقعیت‌ها و شرایط ایجاد می‌شوند؛ کتابها خوب است ولی وقتی خود استاد سخن می‌گوید، اثری دارد که نوشته‌ها آن اثر را ندارد. ما باید حضور استاد را لمس کنیم. افراد می‌توانند با یک مشاهده چنان درسی بگیرند که با خواندن صد کتاب چنین تجربه‌ای به دست نمی‌آید.

## ۳. ایجاد گروه‌های آموزشی

ایجاد گروه‌های آموزشی با حضور استادان از رشته‌های مختلف که به انتقال تجربه می‌پردازند و هر کس از منظرهای مختلفی این موضوع را مورد توجه قرار می‌دهد و این جلسات که حاوی تجربه‌هاست، منجر به انعکاس و عمق‌بخشی به تجربه‌ها می‌شود. البته این جلسه‌ها اینگونه نباشد که فقط یک نفر صحبت کند و بقیه گوش دهند. همه به ارائه نظرها و تجربه‌های خود بپردازند. در این جلسه‌ها افراد تازه کاری هستند که فقط با شنیدن یک صحبت تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند، بلکه چون جلسه‌ها در بین افراد با تجربه است، در یک فضای چالشی قرار می‌گیرد و درک عمیق و بهتری از مسائل به دست می‌آورد.

## ۴. ایجاد محیطی برای انتقال تجربه بازنشستگان

در پایان هر ترم از استادان بازنشسته دعوت به عمل آید تا در یک سخنرانی برای همکاران تازه کار به بیان تجربه‌ها و فعالیت‌های موفقیت آمیز و حتی ناکامی‌هایی که در زمان تدریس داشته‌اند، بپردازند که بسیار حائز اهمیت است. استادانی هستند که بازنشسته می‌شوند ولی حتی یک مراسم تودیع هم برای آنها گرفته نمی‌شود؛ می‌توان در قالب این مراسم و یا جشن‌ها در دانشگاه‌ها از آنها خواست تا تجربه‌های خود را در اختیار استادان جوان تر بگذارند.

## ۵. دوره‌های کارآموزی

دوره‌های کارآموزی بسیار مؤثر است؛ جمع شدن تربیت و معلم مشکل بزرگی است. این عامل شکست آموزش و پرورش است. ما دو سال در کلاس‌ها شرکت می‌کردیم و از استادان<sup>۱</sup>، نکته‌های خوب را یاد می‌گرفتیم. کسانی با مدارک کارشناسی و دکترا هستند، اما توانایی تدریس ندارند؛ چون دوره‌های کارورزی را نگذرانده‌اند.

### ۶. روش دستیاری (سوپروایزری)

روش استاد-شاگردی متناسب با سطح علمی می‌تواند نقش مؤثری در انتقال تجربه معلمی ایفا کند. گرچه در حال حاضر چندان مرسوم نیست، ولی فراهم نمودن شرایط دستیاری برای استادان مجرب و با سابقه در استفاده از نیروهای جوان، می‌تواند اثر دوسویه داشته و مدیریت کلاس را از توان معلمی بیشتری برخوردار کند و فرصتی برای استادان جوان فراهم نماید تا همانند کار در یک آزمایشگاه واقعی، شرایط مؤثر کار معلمی را آموزش عملی ببینند.

### ۷. روش عینی و عملی

روش‌های انتقال تجربه هرچه عینی‌تر و ملموس‌تر باشد، تأثیر بیشتری دارد. ما علم یقین و عین یقین و حق یقین داریم؛ وقتی دودی از دور بینیم، می‌گوییم پشت این دیوار آتش است؛ این علم یقین است. گاهی از نزدیک آتش را می‌بینیم؛ این عین یقین است. وقتی دست خود را داخل آتش می‌بریم این حق یقین است. پس آنچه ملموس‌تر می‌شود همان حق یقین است؛ یعنی استاد تازه کار فضای جدید و روش تدریس را با پوست و استخوان خود لمس کند.

### ۸. کارگاه‌های آموزشی

ایجاد کارگاه‌های آموزشی به طوری که کارآموزی را از حالت نظری به صورت عملی درآورد؛ به طوری که خود استادان جوان این کارگاه‌ها را برگزار کنند و خود تجربه‌های کار خود را بازگو کنند. این در واقع از سخنرانی بسیار مؤثرتر است؛ زیرا سخنرانی به صورت ریشه‌ای رفتار انسان‌ها را تغییر نمی‌دهد.

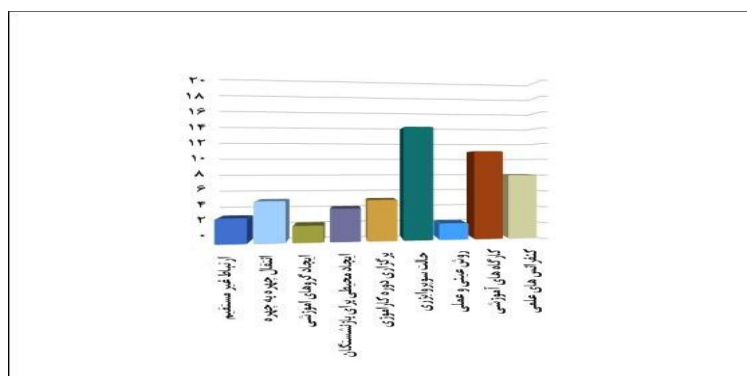
### ۹. همایش‌ها و نشست‌های علمی

در کشور ما به همایش‌ها بهایی داده نمی‌شود. اندیشه‌ورزی در مسائل مطرح شده در همایش‌ها باعث می‌شود که موضوع از لایه‌های پنهان خارج شود. این فرآیند به تبدیل دانش ضمنی به آشکار و رشد و بلوغ علمی بسیار کمک می‌کند؛ به ویژه اوج این بلوغ در صحن علنی آن همایش است و سخنان سخنران باعث ترکیب اندیشه‌ها در آن زمان می‌شود که برای رشد توان اندیشه‌ورزی بسیار مهم است، البته برای غنابخشی به این همایش‌ها باید همت کنیم.



جدول ۲. فراوانی زیر گویه‌های شیوه‌های انتقال تجربه

عنوان گویه	عنوان زیر گویه	فراوانی
شیوه‌های انتقال تجربه	۱- ارتباط غیر مستقیم و جلسات غیررسمی	۳
	۲- انتقال چهره به چهره	۵
	۳- ایجاد گروه‌های آموزشی	۲
	۴- ایجاد محیطی برای انتقال تجربه بازنشستگان	۴
	۵- دوره‌های کارآموزی	۵
	۶- روش دستیاری (سوپروایزری)	۱۴
	۷- روش عینی و عملی	۲
	۸- کارگاه‌های آموزشی	۱۱
	۹- همایش و نشست‌های علمی	۸



نمودار ۱. گویه شیوه‌های انتقال تجربه

### گویه دوم: شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها

#### ۱. ایجاد فیلم و لوح فشرده

دانشجویانی که وارد تربیت معلم می‌شوند دو دوره کارآموزی می‌گذرانند که در انتقال تجربه مؤثر است، اما برای مدیران چنین امکانی در کشور ما وجود ندارد و به نظر من باید مدیران تجربه‌های خود را به صورت فیلم و لوح فشرده محفوظ کنند و در اختیار دیگران قرار دهند.

## ۲. تأثیر فعالیت‌های پژوهشی و مقاله‌ها و تألیف‌ها

در مورد تأثیر این عامل بین مصاحبه‌شوندگان دو دیدگاه متفاوت وجود دارد که تعدادی از مصاحبه‌شوندگان این عامل را به عنوان یک روش مستندسازی می‌دانند و تعدادی این روش را غیر مؤثر می‌دانند که در اینجا به بیان هر دو دیدگاه می‌پردازیم. (دیدگاه موافق): بزرگترین فرصت برای انتقال تجربه است، به شرطی که صادقانه باشد و به صورت نمونه‌برداری نباشد و داده‌های واقعی باشد و در نگارش آنها منشور اخلاقی مقاله رعایت شود.

(دیدگاه مخالف): نوشتن مقاله در انتقال تجربه‌ها زیاد مفید نیست، زیرا به صورت سنتی و در یک قالب خاص است و مقاله‌هایی که به موضوع انتقال تجربه پرداخته شده باشد، در کشور ما معمول نیست و وقتی مقاله‌ای نوشته می‌شود، حاوی تجربه‌ها نیست.

## ۳. تجربه‌نگاری و مکتوب کردن توسط شخص با تجربه یا تجربه‌نگار

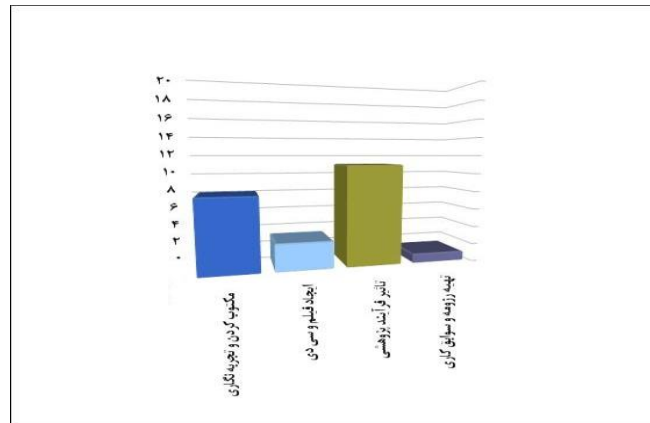
ساده‌ترین روش مستندسازی این است که یک استاد تجربه‌ها و یافته‌های علمی خود را در خلوت خویش به صورت سامان‌یافته تدوین نماید یعنی موضوعات را تفکیک‌بندی کند تا بخوبی بتواند نکات را انتقال دهد. این آثار باقی می‌ماند و برای نسل آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## ۴. تهیه شرح حال و سوابق کاری

یک عضو هیئت علمی موفق در حوزه آموزش باید یک عضو موفق در اجرا در رشته خود باشد. خدمت اجرایی به خدمت آموزشی کمک می‌کند و آن تجربه‌ها برای نسل‌های بعد باقی می‌ماند. به همین دلیل هر جا کار اجرایی صورت می‌گیرد، باید یک سند تنظیم شده و خود شخص نیز آن سند را تدریس کند.

## جدول ۳. فراوانی زیر گویه‌های شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها

فراوانی	عنوان زیر گویه	عنوان گویه
۳	۱. ایجاد فیلم و لوح فشرده	شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها
۱۱	۲. تأثیر فعالیت‌های پژوهشی و مقاله‌ها و تألیف‌ها	
۸	۳. تجربه‌نگاری و مکتوب کردن توسط شخص با تجربه یا تجربه‌نگار	
۱	۴. تهیه شرح حال و سوابق کاری	



نمودار ۱. زیرگروه‌های شیوه‌های مستندسازی تجربه‌ها

### گویه نخست فرعی: اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس

#### ۱. استفاده از فناوری‌های جدید

در بعضی از رشته‌ها نظریه‌ها برای فراگیران قابل فهم نیست و نمی‌توانند آن نظریه‌ها را مطلق متوجه شوند. بهترین روش برای حل این مشکل استفاده از منابع کمک آموزشی و آزمایشگاه‌ها و طبیعت و همچنین اطلاعات نرم‌افزاری است. می‌توان با استفاده از فناوری‌های جدید و روش‌های ارتباطی جدید (رایانامه، پیامک و...) خواسته خود را انتقال دهیم.

#### ۲. ایجاد ارتباط مؤثر و صمیمانه

معلم باید دو نوع اقتدار داشته باشد؛ رسمی که اداره کردن کلاس است و دیگری اقتدار غیررسمی است که از ویژگی‌های اخلاقی نشأت می‌گیرد و نوع رفتاری است که معلم می‌تواند با دانشجو داشته باشد که بسیار حائز اهمیت است. در جلسات اول کلاس معلم باید با طرز رفتار خود نشان دهد که او به کلاس جهت و سو می‌دهد، در غیر این صورت او معلم موفقی نخواهد بود و بعد از آن کم‌کم باید روابط انسانی را توسعه دهد. البته در جمهوری اسلامی رفتاری که معلم در کلاس بروز می‌دهد، با جوامع دیگر متفاوت است ولی تفاوت‌های مبنایی ندارد. معلم علاوه بر اینکه توانایی و مهارت علمی دارد، باید داور و رهبر و پدر معنوی نیز باشد. در واقع معلم پدر غیر نسبی است و باید به فراگیر درس زندگی دهد.

### ۳. ایجاد انگیزه و تفکر خلاق

متناسب با دانشجویانی که سر و کار داریم سعی می‌کردم، انگیزه‌های زیربنایی رشته آن را شناسایی کنم و ایجاد انگیزه می‌کردم که مطالبی که در این کلاس گفته می‌شود برای رشته و کار شما سودمند است.

### ۴. توانمندی استادان

استاد باید یک تکلیف مشخصی را برای فراگیران مشخص کند؛ اینکه دانشجو بداند چه چیزی یاد می‌گیرد و در آخر به چه چیز می‌رسد و در پایان از او چه انتظاری هست، بسیار مهم است. استادان ما یک طرح درس دارند، ولی این طرح درس عملی نمی‌شود.

### ۵. جو و فضای کلاس

کلاس اگر خشک باشد و معلم و دانشجو با هم ارتباط برقرار نکنند، معمولاً حتی اگر مدرس عالم هم باشد، نمی‌تواند تأثیر عمیقی داشته باشد. به قول معروف: درس معلم از بود زمزمه محبتی جمعه به مکتب آورد طفل گریزپا را

### ۶. شیوه مدیریت کلاس

بهترین روش آموزش و مدیریت، کلاس مشارکتی است. این کلاس زنده است؛ هر معلم عالمی هم بیش از ۲۰ دقیقه نمی‌تواند اذهان فراگیر را روی خود متمرکز کند؛ وقتی از این روش استفاده شود، کلاس کسل‌کننده نیست و تأثیر آموزش را افزایش می‌دهد.

### ۷. عشق و نیت در شغل معلمی

در شغل معلمی نیت باید خدایی باشد. معلم تسریع‌کننده یادگیری و هدایت‌کننده یک استعداد فطری در انسان است. معلم رشد نمی‌دهد رشد بالقوه وجود دارد، معلم فقط یک راهنما هستند.

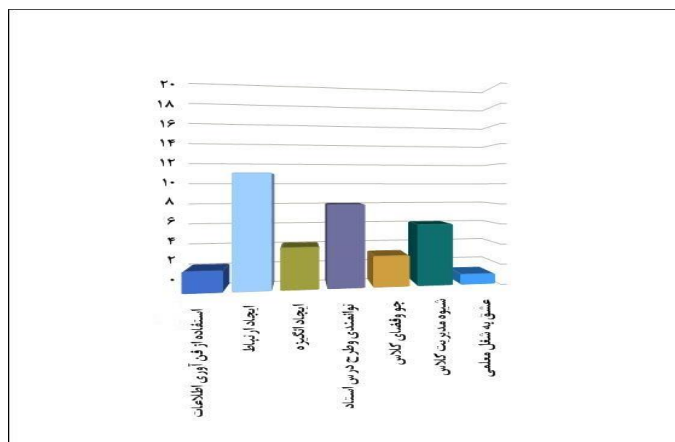
### گویه دوم فرعی: موانع انتقال تجربه

#### ۱. جو سازمانی

شناسه شماره ۸: در ساختارهای رسمی و اداری امروزه به جز اینکه استعدادهای ما می‌کوبند و خلاقیت‌ها را کور می‌کنند، به هیچ عنوان به انتقال تجربه کمکی نمی‌کنند. لذا باید ساختار اداری در یک جو مناسبی باشد؛ باید مبتنی برهم‌افزایی باشد. تجربه‌ها نشان می‌دهد در ساختار ما به جای هم‌افزایی همیشه یک نوع تخصم وجود دارد و در یک گروه آموزشی استادان حزب‌بندی می‌شوند.

جدول ۴. فراوانی زیرگروه‌های اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس

عنوان گویه	عنوان زیرگویه	فراوانی
اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس	استفاده از فناوری‌های جدید	۲
	ایجاد ارتباط مؤثر و صمیمانه	۱۱
	ایجاد انگیزه و تفکر خلاق	۴
	توانمندی استادان	۸
	جو و فضای کلاس	۳
	شیوه مدیریت کلاس	۶
	عشق و نیت در شغل معلمی	۱



نمودار ۴. زیرگروه‌های اثربخش‌ترین شیوه مدیریت کلاس

## ۲. ساختار سازمانی و مدیریتی

امکانات و محیط مناسبی برای بازنشستگان ایجاد کنند تا آن استادان هم احساس نکنند جای کسی را اشغال کرده‌اند و به صورت تقریباً رسمی از آنها به عنوان مشاور استفاده کنند و ارتباط را با آنها قطع نکنند. در اتاق پرسکوتانی که در حال حاضر وجود دارد، همه افراد شرکت نمی‌کنند و مقید نیستند که شرکت کنند و همچنین امکاناتی نیست.

### ۳. نبود کارگاه‌های آموزشی لازم برای انتقال تجربه‌ها در سازمان

آیین‌نامه دانش‌افزایی تدوین شده است، کافی است یک نفر به توجیه آن پردازد. آنجا نوع رسمی کارگاه مورد نظر است. هیئت ممیزی به بررسی پرونده می‌پردازد؛ اگر استادان جوان این کارگاه را سپری کرده باشند، این امتیاز به آنها تعلق می‌گیرد. حال خوب است که این پیشنهاد شود که این کارگاه به صورت تجربه‌اندوزی برگزار شود.

### ۴. عدم انتقال تجربه‌های مدیران قدیم به مدیران جدید

اینکه مدیران جدید دنبال تجربه‌های مدیران قدیم نیستند، فقط در کشور ما نیست؛ در همه جا وجود دارد. پست‌های اجرایی و مدیریتی براساس یک سری وابستگی‌ها ایجاد می‌شود و وقتی جابجایی انجام می‌شود، نه تنها ربطی به استفاده از تجربه‌های مدیران قبلی ندارند، بلکه می‌خواهند جای پای آنها را پاک کنند و این یک مسئله سیاسی است و اگر دنبال راه حل باشیم، میزانی که به مسائل سیاسی برمی‌گردد که ما توانایی رفع آن را نداریم، اما پیشنهادی که هست این است که می‌توان از مدیران سابق در جشن‌ها و مراسم و گردهمایی‌هایی که برگزار می‌شود دعوت کرد که ضمن حضور راز موفقیت‌ها و دلایل شکست‌ها را بازگو کنند.

### ۵. فرهنگ سازی و نهادینه کردن مستند سازی

بزرگترین مانع بر سر راه مستندسازی این است که دانشگاه متأسفانه صرفاً به امر آموزش پرداخته است و بحث تربیت به معنای واقعی خود و فعالیت‌های پژوهشی در قالب کاربردی در حاشیه قرار گرفته شده است. برای سالم‌سازی باید آموزش متناسب با باورها و هنجارها و نیازهای واقعی باشد. این فرهنگ باید در کشور مرسوم شود که به پیشکسوتان احترام بگذاریم و در کنار آنها رشد کنیم و باید فرهنگ رشد و ترقی جمعی در کشور نهادینه شود.

### ۶. کمبود بودجه و ابزار انتقال تجربه

کارگروه‌های آموزشی که تأثیر بسزایی در امرانتقال تجربه داشتند، به دلیل مشکلات آموزش و پرورش در هزینه‌های این گروه‌ها متوقف شده‌اند. متأسفانه در برنامه‌های مختلف کشور به دلیل تغییر و تحول در نظام‌ها، این نابسامانی‌ها طبیعی است تا در نهایت به این نتیجه برسند که وجود این گروه‌ها نسبت به موضوع‌های دیگر ارجحیت دارد.

### ۷. مشغله کاری و مشکلات جسمی و فیزیکی و مالی

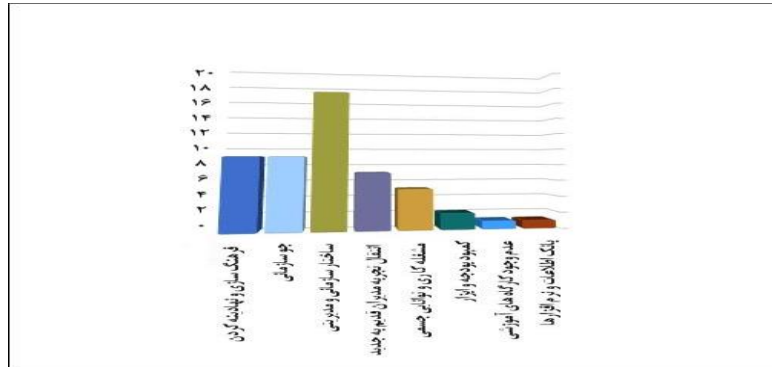
همچنین مهم‌ترین مانع حالت شخصی و فردی است. هیچ وقت خود شخص حالا به دلیل غرور یا خود محوری این کار را انجام نمی‌دهد. مشغله کاری باعث می‌شود، استادان دنبال این کار نروند و از استادان این کار خواسته نمی‌شود. اگر انتقال تجربه زیر نظر ریاست دانشگاه و روابط عمومی وارد برگه‌های ارتقا شود، یا عاملی برای ترفیع قرار گیرد، استادان به این کار ترغیب می‌شوند.

### ۸. نبودن بانک اطلاعاتی و عدم استفاده از ارتباطات الکترونیکی و نرم‌افزارها

مهم‌ترین مانع سر راه مربیان و معلمان در امر مستندسازی، نبودن یک نهاد صنفی مانند انجمن بازنشستگان است که باید این کار را سازماندهی و حمایت کند. در کشور ما همه اصناف یک اتحادیه دارند، اما معلمان و دانشگاهیان دارای چنین نهاد یا انجمنی نیستند. باید چنین نهادی باشد تا تجربه‌ها را جمع‌آوری کند و تجربه‌ها را به صورت مدون ثبت و با استفاده از ارتباطات الکترونیکی این تجربه‌ها را توسعه دهد.

### جدول ۵. فراوانی زیرگروه‌های موانع انتقال تجربه

عنوان گویه	عنوان زیر گویه	فراوانی
موانع انتقال تجربه	۱. جو سازمانی	۹
	۲. سامانه و ساختار سازمانی و مدیریتی	۱۷
	۳. عدم وجود کارگاه‌های آموزشی لازم شیوه انتقال تجربه‌ها در سازمان	۱
	۴. عدم انتقال تجربه‌های مدیران قدیم به مدیران جدید	۷
	۵. فرهنگ سازی و نهادینه کردن مستندسازی	۹
	۶. کمبود بودجه و ابزار انتقال تجربه	۲
	۷. مشغله کاری و مشکلات جسمی و فیزیکی و مالی	۵
	۸. نبودن بانک اطلاعاتی و عدم استفاده از ارتباطات الکترونیکی و نرم-افزارها	۱



نمودار ۳. فراوانی زیرگروه‌های موانع انتقال تجربه

## نتیجه‌گیری

استفاده از تجربه‌های مستندشده به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های بشری است. به عبارت دیگر مستندسازی و مجموع تمام تجربه‌هایی که در موقعیت‌ها و شرایط متفاوت حاصل شده‌اند، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت نیل به اهداف کلان و راهبردی خود یاری رساند. بنابراین ساختار مستندسازی، ارزیابی و انتشار تجربه‌ها به عنوان یک چارچوب و با روش علمی و کاربردی طراحی شد. این ساختار با الهام گرفتن از شیوه‌های مدیریت دانش، مدیریت آموزش و ترویج، و ... مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز فونونی همچون موردنویسی، خاطره-نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و ... و براساس مفهوم سازمان یادگیرنده، طراحی و تدوین شده است. بر اساس این ساختار، فرایند نظام مستندسازی تجربه‌های مدیران از یک فرایند پنج‌مرحله‌ای تبعیت می‌کند. این مراحل عبارت است از: ثبت تجربه (داده)؛ ارسال تجربه؛ ارزیابی تجربه؛ مستندسازی تجربه و انتشار (ترویج) تجربه. در ضمن این فرایند، به پاداش و حقوق معنوی مستندسازی نیز توجه شده است. با طراحی ساختار مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران، بستری برای فرایندهای ثبت، ارزیابی، انتشار و به‌کارگیری تجربه‌ها به عنوان سرمایه ملی فراهم شد. مقاله حاضر به روش مصاحبه از مدیران و جمع‌آوری اطلاعات صورت گرفت.



## نتیجه یافته‌ها در پاسخ به پرسش اول مقاله

۱. شیوه‌های انتقال تجربه‌های اعضای هیئت علمی با سابقه به اعضای هیئت علمی کم‌سابقه

کدامند؟

نتایج به‌دست آمده بعد از انجام مصاحبه در قالب پرسش‌هایی که از مصاحبه‌شوندگان در زمینه انتقال تجربه به‌دست آمد، نشان داد که حمایت دستیاری (سوپروایزری) و در رده بعد وجود کارگاه‌های آموزشی از تأثیرگذارترین عوامل در انتقال تجربه‌ها محسوب می‌شوند. به طوری که مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که روش استاد شاگردی در تعلیم و تربیت‌های اسلامی بسیار پررنگ است. در دنیا به‌ویژه آلمان، انگلیس، فرانسه و هلند، استادان جوان دستیار استادان باتجربه می‌شوند؛ به غیر از ایران. البته در ایران هم در گذشته این روش وجود داشته است. در این روش استادان جوان نحوه کلاس‌داری، ارزشیابی در حضور استادان مجرب را یاد می‌گیرند و پرورش پیدا می‌کنند و این بهترین روش است. محیط مناسب برای انجام این روش در کشور ما وجود دارد، زیرا استادان مجرب که سنی از آنها گذشته است، دیگر انرژی زیادی ندارند، در صورتی که استادان جوان پویاتر و با انرژی‌تر هستند. در خصوص کارگاه‌های آموزشی چنین اذعان داشتند که ایجاد کارگاه‌های آموزشی به طوری که کارآموزی را از حالت نظری به صورت عملی در آورد به طوری که خود استادان جوان این کارگاه‌ها را برگزار کنند و خود تجربه‌های کار خود را بازگو کنند، این در واقع از سخنرانی بسیار مؤثرتر است. زیرا سخنرانی به صورت ریشه‌ای رفتار انسان‌ها را تغییر نمی‌دهد. همچنین برگزاری کارگاه‌های آموزشی تحت عنوان کلاس‌داری، روش بسیار مناسبی برای انتقال تجربه است. کسی که وارد حرفه تدریس می‌شود، با کسی که وارد صنعت می‌شود، متفاوت است. این اشخاص حتی باید از نظر روان‌شناسی هم آموزش داده شوند و باید کادر سازمانی وجود داشته باشد تا استادان باتجربه به انتقال تجربه به استادان جوان در این کادر بپردازند.

## نتیجه یافته‌های پرسش دوم مقاله

۲. شیوه‌های مستندسازی تجربه‌های اعضای هیئت علمی با سابقه چگونه است؟

نتایج به‌دست آمده بعد از مصاحبه در قالب پرسش‌هایی که از مصاحبه‌شوندگان در زمینه

مستندسازی تجربه به‌دست آمد، نشان داد تأثیر فرایند مقاله‌ای در رده اول و مکتوب کردن تجربه و تجربه نگاری در رده دوم از تأثیرگذارترین عوامل در مستندسازی تجربه‌های اعضای هیئت علمی باسابقه محسوب می‌شوند. در تبیین این پرسش بر اساس نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌شوندگان و دیدگاه‌های ایشان در زمینه مستندسازی می‌توان چنین اذعان داشت که فعالیت‌های پژوهشی، مهم‌ترین وسیله‌ای است که می‌تواند ایده‌ها را انتقال دهد. کتاب و مقاله یک روش بلندمدت برای مستندسازی است. مخاطبان یک نوشته تعداد بیشتری هستند که هم در حال حاضر و هم در آینده مورد استفاده قرار گیرد، لذا می‌توان گفت در صورتی که فعالیت‌های پژوهشی، مورد محور و مسئله‌مدار باشند و مبتنی بر نیازهای جامعه تعریف شوند، از ساختاری برخوردار خواهند شد که فایده‌مندی آن محسوس خواهد شد. در صورتی که فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با نیازها و مأموریت‌های تعیین‌شده از منابع دانشی و اطلاعاتی مناسبی از محیط واقعی مقاله استفاده نماید، نتیجه مقاله مرتبط با واقعیت‌ها خواهد شد. از این رو تجربه حاصل از نتایج، وجه دانشی پیدا خواهد کرد و یادگیری توأم با اجرای نتایج تحقیق را توسعه خواهد داد. همچنین در راستای تجربه‌نگاری و مکتوب کردن تجربه‌ها، می‌توان گفت ساده‌ترین روش مستندسازی این است که یک استاد، تجربه‌ها و یافته‌های عملی خود را در خلوت خویش به‌صورت سامان یافته تدوین نماید. یعنی موضوعات را تفکیک بندی کند تا نکات را بتواند به‌خوبی انتقال دهد. این آثار باقی مانده و برای نسل آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد و یا با ایجاد همایش‌های تجربه‌نگاری به‌طوری که از منافع آن بهره‌مند شوند. همچنین بعد از خروج از سازمان سازوکارهایی برای ثبت تجربه‌های سازمانی ایجاد شود و امتیازاتی برای اشخاص قائل شوند و نیز در سازمان‌ها برای استادان بازنشسته باید مکانی ایجاد شود.

## پیشنهادها

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود:

بسط و توسعه جایگاه مستندسازی در سطوح تشکیلاتی معاونت‌ها و مدیریت‌های مستقل و انتخاب روابط مشخصی برای آن به منظور پیگیری مراحل اجرایی مستندسازی؛

برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارشناسان رابط جهت آشنایی با اهمیت مستندسازی دانش ضمنی سازمان و شناخت روش‌های مطلوب و نوین آن؛  
استفاده مؤثر از خدمات مشاوره‌ای بازنشستگان در سازمان؛  
انتخاب یکی از حوزه‌های مدیریتی سازمان به‌عنوان نمونه جهت مستندسازی تجربه‌ها و تعمیم نتایج آن به کل سازمان؛  
تدوین معیارهای انتخاب تجربه‌های قابل ثبت؛  
تهیه فهرست تجربه‌ها جهت مستندسازی، فراخوان نخبگان و مکاتبه با آنها جهت جلب مشارکت و همکاری در مستندسازی؛  
امکان استفاده مکرر و مجدد از تجربه و تسهیم دانش « اشاعه و به اشتراک گذاشتن آن».

### **پیشنهاد‌های پژوهشی**

- در پایان برای انجام تحقیقات آتی موارد زیر به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود:
۱. استفاده از روش‌های دیگر همچون پرسشنامه؛
  ۲. استفاده از جامعه‌ای بزرگتر برای مطالعه؛
  ۳. بررسی شیوه‌های انتقال تجربه‌ها در مدیران سازمان‌های دیگر؛
  ۴. استفاده از روش‌های آماری متعدد برای به‌دست آوردن نتایج بهتر؛
  ۵. مقایسه نتایج این مقاله با دیگر پژوهش‌های مشابه در قالب پژوهشی وسیع‌تر.

## منابع

- اسحاقیان مهدی (۱۳۸۶). می‌خواهم پژوهشگر شوم، تهران: نشر نوشته.
- پاینده ابوالقاسم (۱۳۸۵)، نهج الفصاحه، تهران: نشر امیرکبیر.
- جویاری گلدوست و اسلامیان مریم (۱۳۸۹). مستندسازی تجربه‌های مدیران، تهران: انتشارات کتاب پدیده.
- دری، بهروز و محمودصالحی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت تجربه زیربنای مدیریت دانش و توسعه سرمایه‌های فکری در سازمان، همایش توسعه منابع انسانی تهران: انتشارات آذر.
- دری، بهروز و محمودصالحی، مهدی (۱۳۸۹). مدیریت تجربه، تهران: انتشارات سرآمد.
- دشتی، محمد (۱۳۹۰). نهج البلاغه، قم: انتشارات امیرکبیر.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۴). دایره‌المعارف فارسی، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- رجایی‌پور، سعید؛ طاهرپور، فاطمه و جمشیدیان عبدالرسول (۱۳۸۸). فرانوگرایی در نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران: نشر کنکاش، چاپ اول.
- زرگر، محمود (۱۳۸۲)، اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات، تهران، انتشارات بهینه.
- سنجری، احمدرضا (۱۳۸۹)، روش تحقیق در مدیریت، تهران، انتشارات عابد.
- صیف، م. و کرمی، م. (۱۳۸۳)، مدیریت دانایی، رویکردی استراتژیک با تدبیر، تهران: انتشارات آگه.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت دانش، تهران: انتشارات سمت.
- کیامنش، علی‌رضا (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق کمی - کیفی و ترکیبی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- هویدا، رضا؛ سیادت، علی؛ نیکبخت، اکرم و مقدم، اعظم (۱۳۸۹). پارادایم مدیریت دانش، تهران: انتشارات ارکان دانش.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organization Manage what they Know**. Boston: Harvard Business school Press.
- English Persian Dictionary (2010). **Awirkaloir Pulolions Organization Publications Organization**.
- Garrin, D. (1993). **Building A Learning Organization** H. B. R. Julaug, Vol. 52. 4.
- Nonaka E. Takeuchi. H. (1995). **The Kuowledge Creation Company-How Japonese**.
- Siddiqi, J. & Akhgar, B. (2002). **Source Code as Knowledge Based Resources, Software Quality Management, SQM**.
- Merwick; Information Technology for Management; John Willey,( 2002).
- Wiig, K. (1997). Intergrating Intellectual and Knowledge Management, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3, pp: 399-405.