

## کاربرد تحلیل رویداد حساس در مستندسازی دانش ضمنی

رضوان حسین‌قلی‌زاده<sup>1\*</sup>، زهرا غفاریان سخن‌ور<sup>2</sup>

1- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

2- کارشناس برنامه‌ریزی آموزش، دفتر برنامه‌ریزی منابع انسانی و آموزش، شرکت برق منطقه‌ای خراسان، مشهد، ایران.

پذیرش: 1398/02/22

دریافت: 1397/03/06

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش کاربرد فن رویداد حساس برای مستندسازی تجربیات کارکنان می‌باشد. برای دستیابی به این هدف از روش تحلیل شبکه به منظور شناسایی کنشگران کلیدی حایز تجربه و نیز فن تحلیل رویداد حساس به‌مثابه یک فن مؤثر برای گردآوری داده‌های موردنیاز در فرایند ثبت و مستندسازی دانش ضمنی بهره گرفته شد. مطلعان کلیدی را کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل دادند. نخست، موقعیت کنشگران براساس شاخص‌های مرکزیت در شبکه به دست آمد و کنشگران محوری شناسایی شدند. در ادامه به منظور مستندسازی دانش ضمنی به‌دست‌آمده در مواجهه با رویداد حساس، مصاحبه با نه نفر از کنشگران محوری در شبکه انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در دو دسته رفتارهای کار و ناکارآمد مدیران، کارکنان و سازمان ارائه شد. به این ترتیب در سطح مدیران، مهم‌ترین رفتارهای کارا - که منجر به عملکرد مطلوب در مواجهه با رویداد حساس شدند- عبارتند از ویژگی‌های شخصیتی، هدف‌گرایی، نهادینه کردن کار گروهی، انگیزش، گزینش هوشمندانه کارکنان و ایجاد همسویی در ذینفعان. همچنین سبک مدیریت تیلوری به عنوان مهم‌ترین رفتار ناکارا که عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناخته شد. در سطح کارکنان جست‌وجوی هدفمند داده‌ها، به‌کارگیری سازوکارهای اشتراک دانش، برنامه‌ریزی، انگیزش درونی، ویژگی‌های

E-mail: [rhgholizadeh@um.ac.ir](mailto:rhgholizadeh@um.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



شخصیتی، کار گروهی و مشارکت ذینفعان به عنوان رفتارهای کارا و فشار کاری، نداشتن یک دیدگاه کلی از نتیجه، اصطکاک میان کارمندان جدید و قدیمی، استفاده از روش آزمون و خطا به عنوان رفتارهای ناکارا شناخته شدند. در سطح سازمان نیز امنیت شغلی و رفت‌وآمد نیروی کاری به عنوان عوامل مسبب رفتارهای ناکارا معرفی شدند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش ضمنی، تجارب سامانی، رویداد حساس، تحلیل شبکه.

## 1- مقدمه

طرح پارادایم اقتصاد دانش‌بنیان و تأثیر آن بر تحولات مدیریت سازمان‌ها نشان‌دهنده ضرورت نگرشی جدید به سازمان و مدیریت آن به منظور دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی است. این تغییر بیانگر چالش جدیدی است که براساس آن ارزش یک سازمان بیش از پیش، ارزش دارایی‌های نامشهود آن تعریف می‌شود [1]. از این رو، دانش به مثابه یک دارایی راهبردی با قابلیت ارزش‌افزایی و مدیریت دانش به مثابه یک راهبرد رقابتی جدید قلمداد می‌شود [2]. این ویژگی آن گاه آشکار می‌شود که وجه ضمنی، ناآشکار و نامشهود دانش افراد در سازمان محور اصلی برنامه‌های مدیریت دانش قرار گیرد و مسیر دستیابی به مزیت رقابتی با تدبیر سازوکارهای صحیح مدیریت دانش ضمنی تعریف شود. بنا بر مطالعات گسترده‌ای که در سال 2001 توسط استرنبرگ و گریگرنکو<sup>1</sup> انجام گرفت، دانش ضمنی در گستره ابعاد چندگانه هوش معرفی شد [3؛ 4]. این محققان مفهوم دانش ضمنی را با عنوان «هوش عملی<sup>2</sup>» تعریف کردند که افراد را به انتخاب، سازگاری و شکل‌دهی محیط پیرامون توانمند می‌سازد. این نوع دانش بازتاب توانایی عملی برای یادگیری از تجربه و کاربرد آن در راستای نیل به هدف‌های ارزشمند فردی است [3]. در مطالعات سازمانی نیز ونگر در سال 1987 به تبیین دامنه و ساختار دانش ضمنی پرداخت و دانش ضمنی را به عنوان دانش چگونگی عملی<sup>3</sup> تعریف کرد

---

1. Sternberg & Grigorenko  
2. Practical Intelligence  
3. Practical Know- How



که معمولاً به آسانی قابل بیان نیست و از راه آموزش رسمی کسب نمی‌شود. در سال 2005 لئونارد و اینش<sup>1</sup> بعد سوم دیگری موسوم به «بعد اجتماعی» را - که به‌طور ضمنی بر کار و نگر دلالت دارد - به ابعاد دانش ضمنی، یعنی دانش شناختی و فنی از دیدگاه نوناکا اضافه کردند [4-6].

بنابراین در فرایند مدیریت دانش ضمنی، تجربه اهمیت کلیدی پیدا می‌کند و با تکیه بر دیدگاه پولانی به عنوان «فرایند دانستن» تعریف می‌شود. چنان‌که در یک موقعیت واقعی، نوع مواجهه فرد با مسئله و شناخت آن، اتخاذ تصمیم و اقدام به حل مسئله را شامل می‌شود. این ادراک فرد از پدیده‌های سازمانی به واسطه کنش متقابل با محیط درونی و بیرونی سازمان و درگیر شدن در مسائل سازمانی را از راه فرایند تجربه و با توصیف همه ادراکات، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های انجام شده به عنوان عوامل و شرایط علی، زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر فرایند حل مسئله می‌توان درک کرد. در ادبیات مدیریت دانش، یکی از سازوکارهای مناسب برای مدیریت دانش ضمنی، مستندسازی تجربیات کاری/ سازمانی می‌باشد. هرچند از دیدگاه فلسفی و با رویکرد پارادایمیک، کوشش برای آشکار کردن دانش ضمنی امری ناممکن تلقی می‌شود، اما بسیاری از محققان با تکیه بر رویکردهای تفسیری و استفاده از روش‌های مطالعه کیفی، فنونی را برای آشکار کردن بخشی و نه همه دانش ضمنی افراد در سازمان پیشنهاد کرده‌اند که از جمله آنها می‌توان به فن رویداد حساس اشاره کرد. این فن از قدیمی‌ترین فنون استفاده شده در مطالعات سازمانی با رویکرد روان‌شناختی به شمار می‌آید و با نظر به قابلیت‌های آن در مدیریت دانش، از آن به‌عنوان یک فن مؤثر برای آشکارسازی دانش ضمنی و به بیان دیگر مستندسازی تجربیات یاد می‌شود. بنابراین در این نوشتار با تکیه بر این فرض اساسی که تحقق یک سازمان دانشی از مسیر سازمان یادگیرنده ممکن است و نخستین گام اساسی در این مسیر، یادگیری از تجربه‌های سازمانی است، فن رویداد حساس به‌مثابه سازوکاری مؤثر برای مستندسازی تجربیات سازمانی به کارگرفته شده است تا براساس آن رفتارهای کارا و ناکارآمد کارکنان با نظر به تجربه‌های کاری آنها احصا شود. بر این اساس

---

1. Leonard & Insh



هدف اصلی این پژوهش، واکاوی رفتارهای کارا و ناکارآمد کارکنان در مواجهه با رویداد حساس به منظور مستندسازی و کاربرد آن در رویدادهای مشابه آتی می‌باشد.

## 2- رویداد حساس: یک فن مؤثر برای شناسایی و مستندسازی

### دانش ضمنی

نظر به اهمیت و ارزش مستندسازی دانش سازمانی، چالش اصلی آن، شناخت روش‌شناسی مناسب برای طراحی فرایندهای اجرایی آن در سازمان است. مرور مطالعات انجام شده در ایران نشان از کوشش محققان برای تبیین ضرورت، طراحی ساختار و فرایندهای نظام مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران می‌باشد. جهت‌گیری مطالعات انجام شده در مستندسازی تجربیات سازمانی اغلب مبتنی بر مراحل اصلی ثبت، انتقال، ارزیابی، کدگذاری و انتشار تجربه می‌باشد [7-12]. مرور این شواهد نشان از یک شکاف روش‌شناختی در طراحی فرایندهای مدیریت دانش سازمانی است که به واسطه آن فنون و ابزارهای مستندسازی نیز معرفی می‌شوند. پیوند روش‌شناسی فن رویداد حساس را می‌توان از منظر صاحب‌نظران روش‌شناسی تفسیری درک کرد. چنان‌که شل (2004) فن رویداد حساس را به عنوان ابزاری برای کشف و تحلیل پدیده‌های سازمانی در پارادایم تفسیری معرفی می‌کند. معرفی این فن به‌وسیله فلاناگان در شرایطی انجام شد که در حوزه علوم اجتماعی پارادایم اثبات‌گرایی دیدگاه غالب بود. فن رویداد حساس روش ساخت‌یافته‌ای برای گردآوری داده‌های کیفی قلمداد می‌شود که به بررسی رویدادهای مهم و بحث‌انگیز می‌پردازد [13]. این رویدادها از دیدگاه شرکت‌کنندگان و سپس آثار و پیامدهای آنها واکاوی می‌شوند [14]. علاوه بر این، روایت رویداد حساس را می‌توان با تکیه بر دیدگاه برونر مبنی بر نظامی برای تنظیم تجربه<sup>1</sup> و ساخت‌دهی به واقعیت به کار برد. انسان‌ها از روایت کردن به منزله نوعی شیوه اکتشافی بهره می‌گیرند تا واقعیت‌های مربوط را تنظیم و آنها را به صورت منطقی سازمان‌دهی کنند [15]. بر این اساس می‌توان گفت روایت، شیوه‌ای از کسب معرفت است که منجر به درک روابط میان

---

1. Setting Up the Experience



رویدادها از راه سازمان‌دهی توالی رویدادها در یک کل می‌شود. چنان‌که در روش زندگی‌نامه‌نویسی نیز افراد اغلب رویدادی را تشریح می‌کنند که در آن حضور داشته‌اند، تجربیات خود از آن واقعه را تجزیه و تحلیل می‌کنند و جنبه‌های ویژه آن رویداد را با توجه به سه عامل نگرش (احساسات و گرایش‌های شخص در رابطه با کل تجربه)، رفتار (الگوهای رفتاری که شخص در فرایند تجربه از خود نشان داده است)؛ دانش و مهارت (دانش و مهارت‌هایی که شخص در موقعیت به آن نیاز داشته است) و عمل (اعمالی که شخص در نتیجه این تجزیه و تحلیل انجام می‌دهد) به تصویر می‌کشند. بنابراین فن رویداد حساس با بهره‌گیری از انواع روش‌های تحلیل روایتی، اصول و قواعد زندگی‌نامه‌نویسی می‌تواند به افراد کمک کند تا رویدادهای حساس را - که در یک موقعیت معین تجربه کرده‌اند - تحلیل کنند.

ضمن مرور تاریخی، فن رویداد حساس به عنوان یک روش تحلیل پرکاربرد در روانشناسی کارکنان<sup>1</sup> به شمار می‌رود که در سال 1940 توسط جان فلانگان<sup>2</sup>، پژوهشگر آمریکایی در زمینه روانشناسی شغلی مطرح شد. هدف اصلی این فن شناسایی رفتارهای کارآمد و ناکارآمد در یک فعالیت خاص می‌باشد و بیش از اینکه یک رویکرد نظری باشد، یک ابزار عملی پژوهش به شمار می‌آید [16؛ 17]. «فن رویداد حساس، مجموعه رویه‌هایی است به منظور گردآوری داده‌های مستقیم حاصل از مشاهده رفتارهای انسانی که منجر به بهبود رفتارهای آنها در موقعیت‌های مشابه جهت حل مسئله می‌شود». رویداد حساس ناظر به جنبه‌های بسیار مهم یک شغل، رفتار مناسب در یک موقعیت خاص و تفاوت میان عملکرد خوب یا بد در آن موقعیت می‌باشد [18]. از دیدگاه نورمن (1992)، واژه «حساس» در این فن به واقعه‌ای مکاشفه‌آمیز<sup>3</sup> اشاره دارد. در حالی که سایر پژوهشگران این واژه را به‌طور اساسی واقعه‌ای مهم معرفی می‌کنند. بر مبنای این تعریف از رویداد، اهمیت و نادر بودن رویداد در مقایسه با رویدادهایی که به‌طور روزمره اتفاق می‌افتند، مشخص می‌شود. رویداد حساس واقعه‌ای است شامل مجموعه‌ای از رفتارهای ویژه بدون توجه به کارا یا ناکارآمد بودن آنها در شرایطی مهم یا مکاشفه‌آمیز که معطوف به دستیابی برای هدفی خاص است. به این ترتیب،

1. Personnel Psychology  
2. John Flanagan  
3. Denzin & Lincoln



کارایی فن رویداد حساس برحسب رفتار کنشگران در مواجهه با رویداد مورد نظر ارزیابی می‌شود [18]. به زعم فلاناگان، فن رویداد حساس مبتنی بر روش پژوهش کیفی در دیدگاه دنزین و لینکلن<sup>1</sup> (1994) و کرسول (1998) می‌باشد که براساس آن، داده‌های مورد نظر - که اغلب به شکل کلمه و جمله هستند- از راه مصاحبه با مطلعان کلیدی گردآوری می‌شوند. منبع اصلی این شناخت، گزارش حوادث تجربه‌شده خاص به‌وسیله شرکت‌کنندگان است، از این رو می‌توان این گزارش را نوعی روایت قلمداد کرد [18].

تمرکز و تأکید قاطع فن رویداد حساس بر تجربیات انسانی و فعالیت زندگی واقعی با پژوهش‌هایی که هدفی اکتشافی دارند، همخوانی دارد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به توصیف جنبه‌های مثبت و منفی فعالیت خاص خود می‌پردازند و این فن به فهم شفاف یک پدیده کمک می‌کند. براساس دیدگاه فلاناگان (1954) قابلیت انعطاف مراحل اجرای این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا به فهم روشن و عمیقی از رویداد حساس یک واقعیت خاص دست پیدا کند. در پیوند روش‌شناسی فن رویداد حساس با مستندسازی دانش سازمانی (چنان‌که فلاناگان اذعان دارد) این فن مبتنی بر روش پژوهش کیفی در دیدگاه دنزین و لینکلن (1994) و کرسول (1998) است. گردآوری و تحلیل داده‌ها به شیوه استقرایی انجام می‌شود و تمرکز اصلی آن بر ادراک شرکت‌کنندگان می‌باشد. مصاحبه‌ها به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که به چستی، چرایی و چگونگی تجارب افراد در امور می‌پردازد [19]. براساس دیدگاه موئن (2006) وجه مشخص روایت‌ها تأکید بر تجربه فردی از رویدادهای خاص است. بنابراین فن رویداد حساس را می‌توان در زمره فنون گردآوری داده‌های کیفی قلمداد کرد که از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌توان به تمرکز بر رویداد حساس، حوادث و یا عواملی که به ترویج یا کاهش کارآمدی برخی فعالیت‌ها و یا تجارب به دست آمده از یک رویداد یا حادثه خاص منجر می‌شوند [20].

به این ترتیب چنین به نظر می‌رسد که فن رویداد حساس، منبع‌محور<sup>2</sup> است و بر تجارب زیسته مصاحبه‌شوندگان تکیه دارد و آشکارسازی آن شرایط شناخت، آگاهی و خلق دانش



جدید برای کسانی که به روایت رویدادهای حساس می‌پردازند، فراهم می‌کند. مصاحبه‌شوندگان در این فن همواره احساس می‌کنند که احساسات و دیدگاه‌های آنها در تجزیه و تحلیل رویداد مورد نظر مورد توجه ویژه قرار گرفته است. از این رو در تشریح تفصیلی عملکرد خود در آن موقعیت ویژه می‌کوشند. از آنجا که داستان از دیدگاه شخص سوم روایت می‌شود، مصاحبه‌شونده با اطمینان از اینکه در معرض قضاوت قرار نمی‌گیرد، تجربیات خود را بازگو می‌کند. رویدادهای حساس معمولاً به زمینه‌هایی وابسته است که برای مصاحبه‌کننده آشناست. این آشنایی و غرابت مصاحبه را معنادارتر می‌کند و باعث می‌شود مصاحبه‌کننده خود را بخشی از آن بداند. مصاحبه‌شوندگان در این فن به شکل مفهومی و خلاقانه به چالش کشیده می‌شوند. فن رویداد حساس بیشتر می‌تواند چشم‌های آنان را باز کند؛ زیرا آنها باید چیزهایی را توضیح دهند یا راه‌حلهایی را ارائه کنند که از نظر آنها در ظاهر بی‌اهمیت بوده و یا هرگز فرمول‌بندی و آشکار نشده است. دانش ضمنی با این روش فعال می‌شود. فن رویداد حساس مصاحبه‌شونده را تشویق می‌کند تا به لحاظ ذهنی مداخله خود در یک وضعیت، روش یا زنجیره‌ای از فعالیت‌ها بازگو کند. از آنجا که مصاحبه‌شونده در یک وضعیت واقعی حضور داشته است، داستان او نه تنها شنیده می‌شود بلکه تجربه می‌شود. فن رویداد حساس اطلاعات غنی فراهم می‌کند، زیرا این فن در اغلب موارد پاسخ‌های عمیق صادقانه را نمایان می‌سازد. از این رو در میان داستانی که در رویداد حساس روایت می‌شود، درصد زیادی از آسیب‌ها را می‌توان شناسایی کرد. به این ترتیب، امکان پنهان کردن آنها در پشت پاسخ‌های «عمومی» محدود خواهد شد.

### 3- کاربرد فن رویداد حساس در مستندسازی تجربه: شواهد

#### پژوهشی

مستندسازی دانش و تجربه به عنوان یک حوزه مطالعاتی در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. تبیین فرایند، اصول، روش‌ها و فنون مستندسازی تجربه و نیز شناسایی عوامل مؤثر بر آن در حوزه‌های مختلف موضوع اصلی این مطالعات بوده است.



به‌طور نمونه زمانی (1395) فرایند مستندسازی تجربیات مدیران را شامل سه مرحله برنامه‌ریزی، اجرا و پایش معرفی می‌کند که در آن از فنون مانند موردنویسی، خاطره‌نویسی، سخنرانی و تهیه فیلم بهره گرفته می‌شود [21]. موسویان نیز (1394) در مطالعه‌ای به معرفی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی پرداخت [22]. جمشیدی، حیدری و فرج پهلوی (1395) در مطالعه‌ای ضمن بررسی دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در مورد مستندسازی بیان کردند در حالی که مدیران از اهمیت موضوع مستندسازی آگاه هستند، اما عواملی مانند بی‌انگیزگی، عملکرد سلیقه‌ای، عدم آگاهی از ماهیت و چیستی مستندسازی و فرهنگ شفاهی حاکم بر جامعه به عنوان مهم‌ترین موانع بر سر راه مستندسازی قرار دارد [23]. احمدی، الهی و صالحی (1384) نیز در پژوهشی اهمیت توجه به عوامل رفتاری و فرهنگی در فرایند مستندسازی را خاطر نشان ساختند [24].

علاوه بر این در برخی مطالعات دیگر، فن رویداد حساس معطوف به شناسایی رفتار یا کنش‌هایی بوده است که منجر به موفقیت یا شکست در موقعیت‌های خاص می‌شود. در این راستا، زمینه‌های کاربرد این فن را در حوزه‌های مطالعاتی گوناگون از جمله مشاوره، پرستاری، روانشناسی آموزش، تحلیل شغل، بازاریابی، خدمات اجتماعی و یادگیری سازمانی قابل ملاحظه است، برای مثال زاینول و لاک وود<sup>1</sup> (2014) در صنعت مهمانداری با استفاده از فن تحلیل رویداد حساس به بررسی تجربیات مهمانان یک هتل از خدمات ارائه شده به آنها پرداختند و به‌طور ویژه عوامل شکست هتل در خدمت‌رسانی به مشتریان را شناسایی کردند [25]. رو و وانگ<sup>2</sup> در مطالعه دیگری با استفاده از فن رویداد حساس به واکاوی و بررسی صحت شکایت مشتریان پرداختند [26]. همچنین کراس و سولتانان<sup>3</sup> (2008) در مطالعه‌ای با هدف بررسی چالش‌های بین فرهنگی رشته‌های دانشگاهی از فن رویداد حساس به‌عنوان یک روش پژوهش کیفی استفاده کردند [27]. در حوزه رهبری نیز به‌طور نمونه هم‌لین و اولسون<sup>4</sup> (2011) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه رهبران در گروه‌های پژوهشی دانشگاهی و صنعتی خلاقیت در اعضای گروه را تحریک می‌کنند. آنها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته به

---

1. Zainol & Lockwood  
2. Ro & Wong  
3. Kraus & Sultana  
4. Hemlin & Olsson





گردآوری داده‌های مبتنی بر رویدادهای حساس پرداختند که در آن رفتار رهبر گروه منجر به بروز خلاقیت در اعضای گروه پژوهشی شده بود [28]. یاماتو و گاردینر<sup>1</sup> (2013) نیز به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه مواجهه‌های احساسی با مسائل، فرایند رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد [29]. در پژوهشی دیگر اسکالچر، سیتون و چابویر<sup>2</sup> (2007) از فن تحلیل رویداد حساس به منظور کشف مسائلی که بیماران مبتلا به سرطان در روزهای پایانی عمر خود با آن مواجه هستند، پرداختند. در نتیجه، قدرت فن تحلیل رویداد حساس در کشف مسائل روانی و جسمانی بیماران سرطانی آشکار شد. فن تحلیل رویداد حساس در صنعت بانکداری نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است [30]. ترنونبرگ و همملین<sup>3</sup> (2013) با استفاده از فن تحلیل رویداد حساس به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه کارمندان چهار بانک سوئدی که مسئولیت پرداخت وام‌های تجاری را دارند، تصمیم می‌گیرند که کدام یک از متقاضیان، واجد شرایط دریافت وام هستند [31].

#### 4- روش پژوهش

در این پژوهش، به منظور مستندسازی تجربیات کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد، با رویکردی کیفی و مبتنی بر تجارب زیسته مطلعان کلیدی از فن تحلیل رویداد حساس بهره گرفته شد. گروه مورد مطالعه را تمام کارکنان معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل دادند. مهم‌ترین چالش در این پژوهش انتخاب کارکنانی بود که در مواجهه با رویداد حساس چالش‌های بیشتری را پشت سر گذاشته و حایز تجربیاتی ارزشمند باشد. بنابراین به منظور انتخاب مطلعان کلیدی از روش تحلیل شبکه اجتماعی<sup>4</sup> استفاده شد. تحلیل شبکه اجتماعی یک روش جامعه‌شناختی<sup>5</sup> است که به تجزیه و تحلیل ساختار ارتباطات اجتماعی می‌پردازد. این روش مجموعه‌ای از شاخص‌ها و روش‌ها را برای شناسایی و تجزیه و تحلیل شبکه‌های غیررسمی درون و میان سازمان‌ها فراهم می‌کند [32]. آرایش رابطه‌ای

1. Yamamoto & Gardiner
2. Shluter, Seaton & Chaboyer
3. Tronberg & Hemlin
4. Social Network Analysis
5. Sociological



کنشگران براساس شاخص‌های مرکزیت درجه‌ای<sup>1</sup>، مرکزیت بینابینی<sup>2</sup> و مرکزیت نزدیکی<sup>3</sup> به دست آمد. پس از شناسایی مطلعان کلیدی، با استفاده از فن رویداد حساس، پنل‌های مستندسازی شکل گرفتند و رویدادهای حساس شناسایی و تجربیات معطوف به آن گردآوری، ثبت و تحلیل شدند. گردآوری داده‌های مورد نیاز از راه مصاحبه روایتی انجام شد [33]. مراحل طراحی و اجرای جلسه‌های مصاحبه در جدول 1 مشاهده می‌شود.

### جدول 1. گام‌های اجرایی طراحی جلسه‌های مصاحبه

شرح	مراحل
با اجرای پرسشنامه تحلیل شبکه اجتماعی و شناسایی مطلعان کلیدی براساس شاخص‌های تحلیل شبکه اعضای پنل‌های تخصصی شناسایی شدند.	شناسایی مطلعان کلیدی
با توجه به حیطه کاری و مشترک بودن درگیری در رویداد حساس، افراد در پنل‌های تخصصی جایگزین شدند.	تشکیل پنل‌های تخصصی
انجام مصاحبه به شیوه مصاحبه روایتی	مصاحبه
شناسایی و تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری	تحلیل اولیه نتایج
ارائه گزارش اولیه نتایج در جلسه و بحث و بررسی عوامل مستخرج و احصای نظرات تأییدی	جلسه تأییدی

گام‌های اجرایی فن تحلیل رویداد حساس در این مرحله به شرح جدول 2 می‌باشد [34].

### جدول 2. گام‌های اجرایی مستندسازی تجربیات سازمانی بر مبنای فن رویداد حساس

هدف	مراحل
هدف پژوهش را مشخص کنید. رویداد حساس را شناسایی و حدود آن را تعریف کنید.	تبیین مسئله
در تعریف رویداد، بازه زمانی را که در طول آن اتفاق افتاده است، در نظر داشته باشید. رویداد را از آغاز تا انتها تعریف و توالی وقایعی را که به واقع پیوستند و تصمیم‌هایی که در محدوده آن اتخاذ شدند، مد نظر قرار دهید.	بازه زمانی
نقاط عطف تصمیم‌گیری و تصمیم‌های مهم اتخاذ شده در بازه زمانی معین را مشخص کنید.	نقاط تصمیم‌گیری

1. Degree Centrality
2. Betweenness Centrality
3. Closeness Centrality



مراحل	هدف
تحلیل نقاط تصمیم‌گیری	در تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری، خطاها، ابهام‌ها و عوامل محیطی و زمینه‌ای را مد نظر قرار دهید.
گزارش نتایج	عملکردهای کارا و ناکارای دخیل در خروجی رویداد حساس به منظور کاربردهای آینده را به تفصیل شرح دهید.

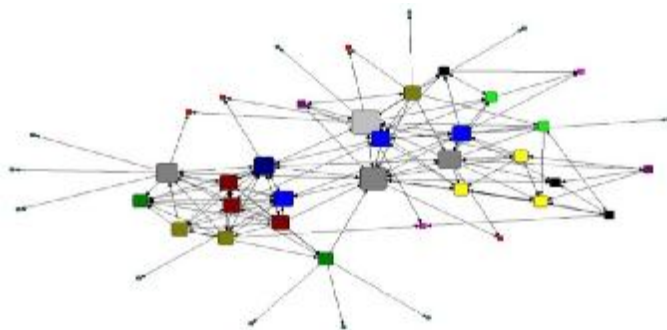
به منظور تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش تحلیل مضمون و طی فرایند کدگذاری، نکات کلیدی، مفاهیم و سپس مقوله‌ها شناسایی و استخراج شدند. مقوله‌ها در سطوح بالاتری از انتزاع گروه‌بندی شدند و مقوله‌های اصلی یا تم‌ها شکل گرفتند. در مجموع، پس از تحلیل داده‌ها 67 مفهوم استخراج شد. در مرحله بعدی مفاهیم در سطح بالاتری از انتزاع دسته‌بندی شدند و 14 مقوله اساسی را شکل دادند. به منظور حصول اطمینان از قابلیت اعتماد در ارزیابی نتایج حاصل از این پژوهش بر مبنای دیدگاه گوبا و لینکلن، برای تأمین معیار باورپذیری متن مصاحبه به همراه کدهای مستخرج از آن به مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا از صحت کدها و تفاسیر اطمینان حاصل شود. همچنین برای اطمینان‌پذیری، نتایج کدگذاری در جلسه‌هایی با اعضای هر پنل تخصصی به بحث و بررسی گذاشته شد تا مصاحبه‌شوندگان صحت مفاهیم مستخرج شده را تأیید کنند. در این مرحله پژوهشگر از فرض اشباع نظری اطمینان حاصل کرده و به جمع‌آوری داده‌ها خاتمه داد. به منظور رعایت معیار تأیید پذیری و انتقال‌پذیری ضمن تصریح فرایند اجرای مطالعه سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدام‌های انجام شده در روند پژوهش به خوانندگان ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر فراهم آید.

## 5- یافته‌های پژوهش

در این بخش نتایج پژوهش با نظر به آرایش رابطه‌ای کنشگران در مرحله نخست و نیز تحلیل رفتارهای کارا و ناکارآمد در مواجهه با رویداد حساس ارائه می‌شوند. براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل شبکه اجتماعی، گراف آرایش رابطه‌ای کنشگران ترسیم شد و موقعیت کنشگران براساس شاخصه‌ای مرکزیت در شبکه به دست آمد. سپس بر اساس نتایج حاصل از



تحلیل داده‌ها، کنشگران محوری در شبکه شناسایی شدند. این کنشگران کسانی هستند که بیشترین مداخله و مواجهه در فرایند رویداد حساس داشتند. از این رو به عنوان مطلعان کلیدی وارد فرایند مستندسازی رویداد حساس شدند. همان‌گونه که در شکل 1 ملاحظه می‌شود، کنشگران با بالاترین مرکزیت درجه‌ای شناسایی شدند. این کنشگران نقش منبع دانش در شبکه را ایفا می‌کنند. بالاترین حد مرکزیت درجه‌ای با شاخص عددی 10/796 و پایین‌ترین حد مرکزیت درجه‌ای با شاخص عددی 0/000 به دست آمد. گره‌هایی با شاخص عددی مرکزیت درجه‌ای 0/000 به دلیل عدم مشارکت در شبکه روابط، کنشگران منزوی شناسایی شدند و از گراف شبکه حذف شدند. میانگین مرکزیت درجه‌ای نرمال شده برای کنشگران 2/896، انحراف استاندارد 2/710 و واریانس 7/345 می‌باشد. جدول 3 شاخصه‌ای آمار توصیفی برای مقادیر مرکزیت درجه‌ای را نشان می‌دهد.

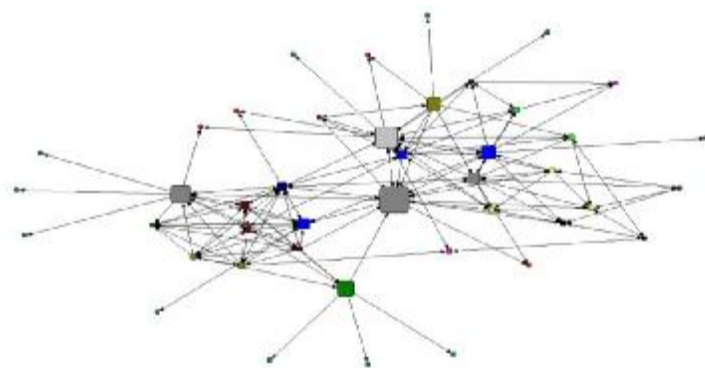


شکل 1. مرکزیت درجه‌ای

جدول 3. شاخصه‌ای آمار توصیفی مرکزیت درجه‌ای کنشگران

مرکزیت درجه‌ای نرمال شده	مرکزیت درجه‌ای	
2/896	18/824	میانگین
2/710	17/617	انحراف استاندارد
14/692	960/000	مجموع
7/345	310/341	واریانس
0/000	0/000	مینیمم
10/796	70/000	ماکسیمم

چنانکه در شکل 2 ملاحظه می‌شود، کنشگران با بالاترین مرکزیت بینابینی شناسایی شدند. این کنشگران نقش پل در شبکه را ایفا می‌کنند. بالاترین حد مرکزیت بینابینی نرمال شده با شاخص عددی  $9/412$  و پایین‌ترین حد مرکزیت درجه‌ای با شاخص نرمال شده  $0$  به دست آمد. جدول 4 شاخصه‌ای عددی مرکزیت بینابینی را برای کنشگران فعال در شبکه نشان می‌دهد. میانگین مرکزیت بینابینی نرمال شده برای کنشگران  $1/096$ ، انحراف استاندارد  $2/077$ ، واریانس  $4/316$  می‌باشد. جدول 4 شاخصه‌ای آمار توصیفی برای مقادیر مرکزیت بینابینی را نشان می‌دهد.



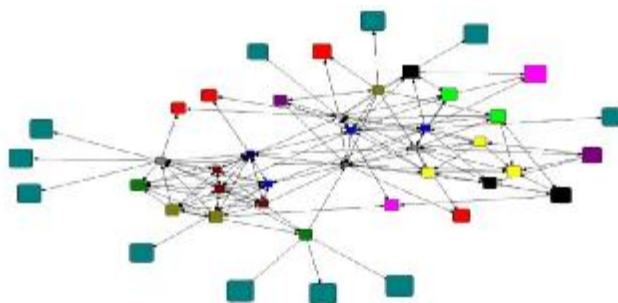
شکل 2. مرکزیت بینابینی

جدول 4. شاخصه‌ای آمار توصیفی مرکزیت بینابینی کنشگران

مرکزیت بینابینی نرمال شده	مرکزیت بینابینی	
1/096	26/843	میانگین
2/077	50/897	انحراف استاندارد
55/878	1396/000	مجموع
4/316	2590/479	واریانس
0/000	0/000	مینیمم
9/412	230/598	ماکسیمم



همان‌گونه که در شکل 3 ملاحظه می‌شود، کنشگران با بالاترین مرکزیت نزدیکی در شبکه شناسایی شدند. این کنشگران در موقعیتی در شبکه دانش قرار دارند که به سایر گره‌ها سریع‌تر دسترسی پیدا می‌کنند، بنابراین دانش دست‌اول‌تر را به سرعت و بدون واسطه و یا با واسطه کمتری دریافت می‌کنند. بالاترین حد مرکزیت نزدیکی با شاخص عدد  $3/472$  و پایین‌ترین حد مرکزیت نزدیکی با شاخص عددی  $1/961$  به دست آمد. جدول 5 شاخص‌های عددی مرکزیت نزدیکی را برای کنشگران فعال در شبکه نشان می‌دهد. میانگین مرکزیت نزدیکی برای کنشگران  $3/026$ ، انحراف استاندارد  $0/464$  و واریانس  $0/125$  می‌باشد.



شکل 3. مرکزیت نزدیکی

جدول 5. شاخص‌های آمار توصیفی مرکزیت نزدیکی کنشگران

مرکزیت نزدیکی	
3/026	میانگین
3/046	انحراف استاندارد
154/318	مجموع
0/215	واریانس
1/961	مینیمم
3/472	ماکسیمم

براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های شبکه کنشگران محوری به عنوان مطلعان کلیدی به شرح جدول 6 شناسایی شدند و در مرحله بعدی در پنل‌های مصاحبه روایتی شرکت کردند.

جدول 6. ویژگی‌های مطلعان کلیدی

ردیف	شناسه کنشگر	موقعیت در شبکه	سمت سازمانی
1	کنشگر 31	منبع دانش	کارشناس
2	کنشگر 4	منبع دانش	کارشناس
3	کنشگر 2	منبع دانش	کارشناس
4	کنشگر 5	کنشگر با مرکزیت نزدیکی بالا	کارشناس
5	کنشگر 8	کنشگر با مرکزیت نزدیکی بالا	کارشناس
6	کنشگر 6	کنشگر با مرکزیت نزدیکی بالا	کارشناس
7	کنشگر 4	پل	کارشناس
8	کنشگر 16	پل	کارشناس
9	کنشگر 33	پل	کارشناس

### 5-1- رفتارهای کارا و ناکارآمد کنشگران در مواجهه با رویداد حساس

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی و استخراج مقوله‌های اصلی، رفتارهای کارا و ناکارا در مواجهه با یک رویداد حساس در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان قابل تجزیه و تحلیل می‌باشد.

#### 5-1-1- در سطح مدیران

1. ویژگی‌های شخصیتی مدیر: براساس دیدگاه مطلعان کلیدی ویژگی‌های شخصیتی مدیران باعث بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مطلعان کلیدی معتقد بودند که حمایتگری و دلسوزی ازجمله مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی مدیرانشان بود که منجر به بروز رفتارهای کارا در مواجهه به رویداد حساس در آنها شده است. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین اظهار داشتند که: «من اون موقع‌ها خیلی شباهت زیادی بین بابای خودم و دکتر... می‌دیدم و اون حمایت و اقتدارشون خیلی خوب بود... من حاضرم دوباره تو اون جو



- کار کنیم... الان اون حمایت نیست... این اتفاق الان نیست و اون به خاطر همون برش و اقتدار دکتر... بود... (مصاحبه‌شونده شماره 9)».
2. **هدف‌گرایی:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، هدف‌گرا بودن مدیر و توجه به حسن انجام کار، یک عامل مؤثر در بروز رفتارهای کارا در کارکنان سازمان می‌باشد. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار داشتند که: «... می‌گفتن کپی پیست ممنوع و این دقت دیگه برای ما جا افتاده دیگه... باعث شدن که حساسیت و دقت ما خیلی بالا بره و حتی در وزارت از ما تقدیر شد به خاطر این دقت... همیشه حرفشون این بود نگاهتون به نقطه هدف باشه حالا هر جور شده باید اون هدف رو به دست بیاریم این باعث می‌شد ذهن ما متمرکز بشه و به حواشی زیاد توجه نکنیم... (مصاحبه‌شونده شماره 5)».
3. **نهادینه کردن کار گروهی:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، نهادینه کردن کار گروهی در این معاونت از جمله مؤثرترین اقدام‌های مدیران وقت بوده که منجر به عملکرد کارا در مواجهه با رویداد حساس شده است. چنان‌که برخی از مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند که: «ساختار کاریمون در واحد به شکلی هست که هر کدوممون تو یکی از حوزه‌های تخصصی دانشگاه داریم کار می‌کنیم و بعد باز اونجا گروه هستیم، یک‌سری حوزه‌های تخصصی داریم که داخلش کار می‌کنیم که در اون حوزه تخصصی روزانه اکثر کارامون رو باهم انجام می‌دیم حالا علاوه بر کارای تخصصی یک‌سری کارامون که یک کمی عمومی‌تره کل تیم با هم همکاری داریم معمولاً وقتی می‌خوای به یک هماهنگی برسیم اون کار رو عمومی انجام می‌دیم... درواقع حس دلسوزی و پیگیر بودن ما هم بهشون انتقال داده شد و رویکرد مثبت شد و وضعیت رو به این سمت برد که ما یک تیم هستیم و ما حواسمون به اونا هست و اونا هم حواسشون به ما هست و... (مصاحبه‌شونده شماره 1)».
4. **انگیزش:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، یکی از مهم‌ترین اقدام‌های مدیران وقت که منجر به بروز رفتارهای کارا در مواجهه به رویداد حساس شد، توجه به تهییج انگیزه‌های کارکنان برای مواجهه با مسائل است. چنان‌که برخی مصاحبه‌شوندگان در





این باره چنین اظهار داشتند که: «دکتر... و دکتر... یک ویژگی که داشتن روی انگیزه‌های درونی افراد خیلی کار می‌کردن انگیزه‌های ما مالی نبود چون ما حالا دریافت مالی‌مون آن چنانی نبود ولی این قدر کاری که انجام می‌دادیم را مهم و باارزش می‌دونستند که نفس انجام درست اون کار و به نتیجه رسیدنش برای ما انگیزه شده بود... (مصاحبه‌شونده شماره 7)».

5. **گزینش هوشمندانه:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، یکی از مؤثرترین اقدام‌های مدیر که منجر به بروز رفتارهای کارا در کارکنان شده است، گزینش و به‌کارگماری هوشمندانه افراد می‌باشد. چنانچه برخی از مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار داشتند که: «یک عامل مهم انتخاب‌هاشون بود چون ما همه مون اکثراً فارغ‌التحصیلان تازه دانشگاه بودیم تجربه کاری نداشتیم و خیلی بکر بودیم از این نظر بنابراین بدون داشتن پیش‌زمینه‌ای از روال‌های معمول اداری با همون روحیه دانشجویی و جست‌وجوگری کارمون رو انجام می‌دادیم... (مصاحبه‌شونده شماره 9)».

6. **ایجاد همسویی در ذینفعان:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، ایجاد همسویی در ذینفعان یکی از مؤثرترین استراتژی‌ها در ایجاد رفتارهای کارا در مواجهه با رویداد حساس می‌باشد. مطلعان کلیدی اعتقاد داشتند چنانچه نفع مشترکی میان واحدهای و گروه‌ها به وجود بیاید، همکاری در رسیدن به نتیجه مطلوب بیشتر خواهد شد. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار داشتند که: «یک ایده از خود دکتر... که مصاحبه با خود مدیران بود که از شون می‌خواستم برای رفع نیازهای اطلاعاتی‌شون چی میخوان که ما نیازها رو شناسایی کردیم حالا از تو نامه‌ها یا خود سیستم و ... اینکه اونا احساس می‌کردن خودشون به نوعی نفعی دارن از این کار می‌برن خیلی کمک‌کننده بود چون حس می‌کردن وقتی کار به سرانجام برسه گرهی از مشکل اونا باز میشه... (مصاحبه‌شونده شماره 3)».

7. **سبک مدیریت تیلوری:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، سبک مدیریت تیلوری از مهم‌ترین رفتارهای مدیریتی بود که منجر به بروز رفتارهای ناکارا کارکنان در مواجهه به رویداد حساس شد. ضعیف شدن بعد انسانی در کار بر اثر فشار بیش از حد به



کارکنان و مؤاخذه کردن آنان در ارتباط با نتیجه کار و عدم توجه به فرایند در مقابل نتیجه، باعث به وجود آمدن فشار روانی و استرس در کارکنان شده بود. چنانچه برخی از مطلعان کلیدی چنین اظهار داشتند که: «... در کنارش باید اینم ببینی که اون فشار تا یکجایی جواب میده و شاید از یکجایی به بعد آدما از بدنه سیستم بزنن بیرون یا شاید همه مناسب اون سیستم نباشن...» ... قبل هم گفتم اینکه سیستم قبل واقعا درصد اضطراب توش خیلی بالا بود؛ یعنی اون فشار شغلی که همه نگران باشن که شاید دکتر... صدایشون می‌کنه الان باید همه بترسن اینا بود و بالا بود... (مصاحبه‌شونده شماره 6)».

#### 5-1-2- در سطح کارکنان

**جست‌وجوگری:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، جست‌وجوی منابع اطلاعاتی چندگانه به منظور به دست آوردن اطلاعاتی که آنها را در مواجهه با رویداد حساس یاری رساند، یکی از مهم‌ترین رفتارهایی است که منجر به بروزی عملکرد کارا در مواجهه با رویداد حساس می‌شود. نهادینه شدن رفتارهایی مانند الگویابی و بررسی موضوع از دیدگاه‌های مختلف به منظور به دست آوردن خوراک اطلاعاتی به‌عنوان یک وظیفه عمومی کارکنان از مهم‌ترین رفتارهایی است که منجر به بروز عملکرد کارا در آنان خواهد شد. چنانچه برخی از مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند که: «... دکتر به ما گفتند که یک مطالعه‌ای بکنید و ببینید در سطح دانشگاه‌های مشابه ما کاری انجام شده است یا خیر و به چه صورت هست... ما یکی از کارهایی که انجام می‌دیم تو هر فاز کاریمون مخصوصاً زمانی که می‌خوایم یک متدی رو توسعه بدیم حتماً سراغ منابع اطلاعاتی بیرون هم میریم مثلاً جستجو کنیم ببینیم معیارهایی که برای فرایند یک بهبود وجود داره چی هست، چه آیت‌هایی ممکن هست مهم باشن و کلاً چی هست... (مصاحبه‌شونده شماره 6)».

1. **اشتراک دانش:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، اشتراک دانش و استفاده از تجربه‌های کارکنان دیگر یکی از مکانیسم‌های مؤثر به کار گرفته شده در ارتباط با رویداد حساس می‌باشد. مشورت کردن، استفاده از خرد جمعی و همفکری گروهی بستری برای به



اشتراک دانش و دست یافتن به تجربیات دیگر کارکنان به دست می‌دهد که منجر به بروز رفتارهای کارا در مواجهه با رویداد حساس خواهد شد. چنان‌که برخی مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار داشتند که: «... مثلاً تو حوزه اداری مالی من باید با پژوهشی و آموزشی تعامل داشته باشم. اگه لازم باشه میرم پیششون یا اگه اونا با اداری مالی کار داشته باشند میان جای ما گاهی اوقات اونا یک تجربه داشتن من می‌تونم ازش استفاده کنم مثلاً می‌گم برخورد شما با این موضوع چه جوریه بوده و از تجربه‌هاش استفاده می‌کنم عکس این موضوع هم خیلی اتفاق می‌افته... (مصاحبه‌شونده شماره 5)».

2. **برنامه‌ریزی:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، برنامه‌ریزی به‌عنوان یک سازوکار کاری تأثیر مثبتی روی روند کار داشته و منجر به بهبود رفتار و عملکرد آنان در مواجهه با رویداد حساس شده است. چنان‌که برخی از مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند که: «... ما تمام کارهامون برنامه‌ریزی بود و رو ساعت بود چون ما پیک کاری وحشتناکی داشتیم خیلی کارها با همدیگر شروع شده بود. درسته ما برای هرکدومش روش‌شناسی تعریف می‌کردیم ولی فازهایی که وارد کارمون شده بود خیلی زیاد بود بنابراین تمام کارهامون فازبندی شده و برنامه‌ریزی شده بود و می‌گفتیم اینو باید سر این تایم تموم کنیم و واقعاً هم تموم می‌کردیم حتی اگه شده روز تعطیل می‌اومدیم یا شیفت بعد از ظهر می‌موندیم و کارمون رو انجام می‌دادیم... (مصاحبه‌شونده شماره 2)».
3. **انگیزش:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، انگیزش درونی برای مواجهه با مسائل کاری یکی از مهم‌ترین عواملی بوده است که منجر به بروز رفتارهای کارا در مواجهه با رویکرد حساس در آنها شده است. چنان‌که برخی از مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند که: «... دکتر ... و دکتر ... یک ویژگی که داشتن روی انگیزه‌های درونی افراد خیلی کار می‌کردن انگیزه‌های ما مالی نبود چون ما حالا دریافت مالیمون آن چنانی نبود ولی در بدو ورود من قصدم این بود که توی کار باشم و خیلی دوست داشتم توی دانشگاه کار کنم و حالا اون استقلالی که داشتم مثلاً حوزه اداری مالی دانشگاه رو داده بودن دست خودم و کار می‌کردم حس خوبی داشت بنابراین خودم



خیلی انگیزه داشتم که کار کنم و سریع کارم رو به یک نتیجه‌ای برسونم (مصاحبه‌شونده شماره 4).

4. **کار گروهی:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، کار گروهی یکی از مؤثرترین رفتارهایی بود که در مواجهه با رویداد حساس باعث بروز عملکرد کارا شده است. پیشبرد کارها به شکل گروهی باعث به وجود آمدن زمینه‌های اشتراک دانش و هماهنگی و همدلی بیشتر میان کارکنان می‌شود. چنان‌که برخی مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند: «یعنی انگار این طرف ماجرا اون حس دلسوزی و پیگیر بودن ما هم بهشون انتقال داده شد و رویکرد مثبت شد و وضعیت رو به این سمت برد که ما یک تیم هستیم و ما حواسمون به اونا هست و اونا هم حواسشون به ما هست و... (مصاحبه‌شونده شماره 9)».

5. **نداشتن یک دید کلی از نتیجه کار:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، به دلیل ماهیت رویداد حساس و عدم وجود یک دیدگاه کلی از نتیجه کار، گاهی کار از مسیر اصلی خود منحرف شده و زمان و انرژی زیادی را هدر می‌دهد. چنان‌که برخی از مطلعان کلیدی در این باره چنین اظهار داشتند که: «... ببینید کار ما خیلی بدیع و تازه بود، دانشگاه تجربه قبلی در این باره نداشت، مسیر رو می‌دونستیم ولی دقیقاً نمی‌دونستیم نتیجه چی میشه، یه جورایی یه بخشی از کارمون تو هاله‌ای از ابهام بود و همین امر ما رو گاهی منحرف می‌کرد... (مصاحبه‌شونده شماره 8)».

6. **اصطکاک میان کارمندان جدید و قدیمی:** براساس دیدگاه مطلعان کلیدی از آن جایی که آنان نیروهای جوان و فارغ‌التحصیلان تازه دانشگاه بودند که به‌طور عمده با روحیه دانشجویی و استفاده از روش‌های نوین به فعالیت می‌پرداختند، مورد پذیرش کارکنان باسابقه سازمان قرار نمی‌گرفتند و همین امر سبب شده بود تا زمان و انرژی مضاعفی در راستای جلب مشارکت کارکنان باسابقه و پذیرش به‌وسیله آنان را صرف کنند. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین اظهار داشتند که: «در اون سال‌های اول چون کارمندایی که 20 سال سابقه کاری داشتند خیلی می‌اومدن طلبکار و معترض بودنو به ما می‌گفتن شما جوونید و متوجه نیستید و این که فکر می‌کردن کار



ما خیلی کار بی‌ارزش و بی‌اثری هست و چون اونا فکر می‌کردن ما هم اومدیم مثل بقیه یک کاری رو انجام بدیم و بریم... (مصاحبه‌شونده شماره 6)».

7. استفاده از روش آزمون و خطا: براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، به دلیل عدم وجود یک پیشینه قبلی در مواجهه با رویداد حساس گاهی برای رسیدن به نتیجه مطلوب باید از روش آزمون و خطا استفاده کرد که این امر موجب از دست رفتن زمان و منابع شده و عملکردی ناکارا در مواجهه با رویداد حساس به دست می‌دهد. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین اظهار داشتند که: «ما حتی یک مشاور تخصصی نداشتیم حداقل نقص کارمون این بود که ما سعی و خطا زیاد می‌کردیم و انرژی زیادی می‌گذاشتیم... (مصاحبه‌شونده شماره 6)».

### 5-1-3- در سطح سازمان

1. امنیت شغلی: امنیت شغلی مقوله تأثیرگذاری در عملکرد کاری کارکنان چه به صورت عادی و چه در مواجهه با رویداد حساس است. مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده بودند که شرایط شغلی نامناسب از نظر قرارداد و آینده شغلی آنان و عدم تناسب جبران خدمات با خدمات آنان موضوعی بوده است که همواره در پس ذهن آنان وجود داشته و با کاهش انگیزه و ایجاد اضطراب مانع عملکرد مطلوب آنان شده است. چنان‌که برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین اظهار داشتند که: «گاهی اوقات ما قبولش می‌کردیم ولی به دلیل شرایط معاونت می‌خواست بره چون ما اینجا ثبات کاری نداشتیم. ساعت‌های طولانی حضور در محل کار و عدم مشخص بودن وضعیت استخدامی و دریافتیمون باعث می‌شد که اون فرد بخواد بره. اینها اقدامات نامؤثری بود که بیشتر به سازمان بر می‌گشت... (مصاحبه‌شونده شماره 9)».

2. رفت‌وآمد نیروی کار: براساس دیدگاه مطلعان کلیدی، رفت‌وآمد نیروها و جابه‌جایی‌های متعدد در برهه‌ای از زمان که آنان درگیر با رویداد حساس بودند، در عملکرد کاری آنان تأثیر منفی داشته است. رها شدن کار و جابه‌جایی کارمند درگیر در مسئله باعث پایین آمدن راندمان کاری و به تعویق افتادن کار شده است.



مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند زمانی که سازمان درگیر با یک رویداد حساس است، بدترین زمان برای گردش شغلی کارکنان می‌باشد. برخی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین اظهار داشتند که: «بزرگترین مشکل ما سر رفت‌وآمد افراد بود. ماندگار نبودن افراد بزرگ‌ترین ضربه رو به ما می‌زد. ما رو یک نفر شش ماه کار می‌کردیم ولی به خاطر شرایط کاری اینجا دو ماه نگذشته باز می‌رفت... و باز یک نیروی جدید و ما مجبور بودیم همون انرژی رو صرف اون فرد کنیم... (مصاحبه‌شونده شماره 5)».

جدول 7 نتایج مربوط به تحلیل مصاحبه‌ها را برحسب مفاهیم و مقوله‌های مستخرج به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

#### جدول 7. مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌ها در شناسایی

##### رفتارهای کارا و ناکارآمد کنشگران

مقوله	مفاهیم
اقدام‌های مؤثر مدیر	
ویژگی‌های شخصیتی مدیر	رهبری ذاتی
	اقتدار
	حمایتگری
	دلسوزی
هدف صحت انجام کار	سخت‌گیری
	اطمینان از صحت انجام کار
نهادینه کردن کار گروهی	حساس بودن به صحت انجام کار
	گروه‌بندی کردن کارکنان
	انجام کار گروهی در گروه‌های تخصصی
انگیزش	سوق دادن کارکنان به سمت کارگروهی و فرا واحدی
	دادن آزادی عمل به کارکنان
	تهیج انگیزه‌های درونی کارکنان
	استقبال از ایده‌های خلاقانه کارکنان
	تفویض اختیار یک عامل انگیزشی



مقاله	مفاهیم
گزینش هوشمندانه کارکنان	گزینش هوشمندانه کارکنان
	فرآیند جذب دقیق اعضای گروه
	روحیه رقابت‌جویی در گزینش
	روحیه جسارت در گزینش
	روحیه خطرپذیری در گزینش
	گزینش کارکنان جوان و بی‌تجربه
	گزینش فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه
ایجاد همسویی در ذینفعان	مشارکت دادن افراد ذینفع
	جلب مشارکت همه افراد درگیر
	ایجاد همسویی فکری در تمام مدیران ذینفع
اقدام‌های نامؤثر مدیر	
سبک مدیریت تیلوری	سبک مدیریت تیلوری
	فشار آوردن به کارکنان
	ضعیف شدن بعد انسانی کار
	گم‌شدن اصل کار در فضای فشار و استرس
	مؤاخذه کردن کارکنان
	سنجیدن کارکنان با خروجی کار آنان
اقدام‌های مؤثر کارکنان	
جستجوی اطلاعات کارآمد	بنج‌مارک کردن
	جمع‌آوری اطلاعات از منابع چندگانه
	بررسی موضوع از دیدگاه‌های مختلف
	جستجو در منابع اطلاعاتی چندگانه
	جستجوی اطلاعات به عنوان یک وظیفه
اشتراک دانش	به اشتراک گذاشتن دانسته‌ها
	مشورت کردن
	استفاده از خرد جمعی
	طوفان فکری
	همفکری گروهی
برنامه‌ریزی	زمان‌بندی کردن کارها
	برنامه‌ریزی مداوم
	پایبندی به زمان‌بندی



مقاله	مفاهیم
انگیزش درونی	برانگیختن حس رضایت درونی
	اشتیاق برای دیدن نتیجه کار
	احساس ارزشمند بودن
	احساس قدرت کردن به دلیل آشنایی با فرایندهای سازمان
	انگیزه درونی
ویژگی‌های شخصیتی	روحیه دانشجویی داشتن
	صبر و بردباری
	انرژی مضاعف جوانی
کار گروهی	مشارکت در کارها
	کار گروهی کردن
مشارکت ذینفعان	گرفتن بازخورد از ذینفعان به شکل مداوم
	مشارکت دادن ذینفعان در انجام کار
اقدام‌های نامؤثر کارکنان	
-----	عدم وجود یک دیدگاه کلی از نتیجه کار
-----	جبهه‌گیری کارمندان قدیمی
-----	انجام کارها براساس سعی و خطا
اقدام‌های نامؤثر سازمان	
امنیت شغلی	عدم امنیت شغلی
	شرایط شغلی نامناسب
	عدم تناسب جبران خدمات با خدمات کارکنان
رفت‌وآمد نیروی کار	تبعات منفی خروج کارکنان
	نرخ بالای رفت‌وآمد کارکنان
	هزینه‌بر بودن خروج کارکنان

## 6- نتیجه‌گیری

با نظر به مراتب فوق، دانش به عنوان دارایی نامشهود سازمان و چه بسا مهم‌ترین دارایی آن در یک موقعیت واقعی از پدیده‌های سازمانی و از راه فرایند تجربه و با توصیف همه ادراک‌ها و اقدام‌ها و فعالیت‌های انجام شده در فرایند حل مسئله ساخته و درون اذهان افراد نهاده می‌شود. استخراج و آشکارسازی این دانش همواره مسئله مهمی پیش روی سازمان بوده است.





براساس شواهد حاصل از مطالعات انجام شده فن تحلیل رویداد حساس به عنوان یکی از مؤثرترین روش‌های کاربردی برای استخراج دانش ضمنی شناسایی تأیید شده است. بنابراین در این پژوهش سعی شد یک نسخه کاربردی از روش فن تحلیل رویداد حساس به منظور مستندسازی تجربیات کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد به کار گرفته شود. مروری بر نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام شده نشان از تأیید کاربرد فن تحلیل شبکه اجتماعی در شناسایی کنش‌هایی است که منجر به موفقیت یا شکست در موقعیت‌های خاص می‌شود. این فن به‌ویژه در بازاریابی در عملکرد خبرگان کاربرد دارد [35]. چنان‌که نخستین کاربرد این فن در مطالعه فلاناگان (1954) پیرامون شناسایی کنش‌های خلبانان ارتش آمریکا بود که منجر به پیروزی یا شکست آنان می‌شد. در این راستا، شواهد موجود نشان از آن است که فارغ از زمینه، ویژگی‌های مشترک یا قابلیت‌های مشابهی برای فن تحلیل رویداد حساس می‌توان برشمرد که زمینه کاربست آن را گسترده‌تر می‌سازد. به بیان دیگر، کاربرد این فن، کشف و تحلیل پدیده‌هاست و هدف اصلی آن، شناسایی ابعاد مختلف یک رویداد می‌باشد. در نتیجه تحلیل رویداد، آثار و پیامدهای آن آشکار می‌شود، پیامدهای شناسایی شده مبتنی بر تجربه‌های شخصی است، نتایج حاصل از این تحلیل درک رویداد را هم برای راوی و هم برای شخصی که خارج از آن رویداد قرار دارد، آسان می‌کند، دانش مدونی که برخاسته از تجربه فردی و استنتاج کلی شخص راوی می‌باشد، به دست می‌دهد. چنان‌که شل (2004) اذعان داشت، بیشتر مطالعاتی که با استفاده از این فن انجام شدند، به دنبال شناسایی عوامل ملموس احتمالی بودند که بر عملکرد تأثیرگذارند [36]. همچنین نتایج مطالعات هتلیج و استین لن (2006)، زیناول و لاک وود (2014)، رو و وانگ (2012)، وانگ و سوهل<sup>1</sup> (2003)، مارتینز و آرکولس<sup>2</sup> (2006)، هملین و اولسون<sup>3</sup> (2011)، یاماتو، گاردینر و تنوتو (2013)، دورند<sup>4</sup> (2015)، فورد، آگوستا، هانگ و شانون<sup>5</sup> (2017) در حوزه‌های گوناگون، کاربرد فن تحلیل رویداد حساس را در بازاریابی عملکرد کنشگران مورد تأیید قرار دادند. در این پژوهش‌ها طیف وسیعی از

1. Wong & Sohal
2. Martinz & Arquelles
3. Hemlin & Olsson
4. Durand
5. Ford, Agosta, Huang & Shannon



رفتارهایی که منجر به بروز عملکرد موفق یا ناموفق در مواجهه با رویداد حساس شده بودند، نتیجه تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری به دست آمدند که مؤید کاربرد این فن در واکاوی عملکرد کنشگران در مواجهه با رویداد حساس می‌باشند.

به‌طور کلی، نتایج حاصل از این پژوهش، ضمن تأیید کاربرد مؤثر فن رویداد حساس در مدیریت دانش ضمنی (تجربیات) سازمانی، رفتارهایی را که عملکرد کارا و ناکاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در سه سطح مدیران، کارکنان و سازمان مورد واکاوی قرار داد. در سطح مدیران، مهم‌ترین رفتارهای کارا که منجر به عملکرد مطلوب در مواجهه با رویداد حساس می‌شود، عبارتند از ویژگی‌های شخصیتی، هدف‌گرایی، نهادینه کردن کار گروهی، انگیزش، گزینش هوشمندانه کارکنان، ایجاد همسویی در ذینفعان. همچنین سبک مدیریت تیلوری به‌عنوان مهم‌ترین رفتار ناکارا که عملکرد کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، شناخته شد. در سطح کارکنان، مهم‌ترین رفتارهای کارا که منجر به عملکرد مطلوب در مواجهه با رویداد حساس می‌شود، عبارتند از جستجوی هدفمند داده‌ها، به‌کارگیری سازوکارهای اشتراک دانش، برنامه‌ریزی، انگیزش درونی، ویژگی‌های شخصیتی، کار گروهی و مشارکت ذینفعان. همچنین مهم‌ترین رفتارهایی که منجر به بروز عملکرد ناکارا می‌شود، عبارتند از فشار کاری، نداشتن یک دیدگاه کلی از نتیجه، اصطکاک میان کارمندان جدید و قدیمی، استفاده از روش آزمون و خطا. در سطح سازمان عواملی نظیر امنیت شغلی و رفت‌وآمد نیروی کاری باعث بروز رفتارهای ناکارایی می‌شود که عملکرد کارکنان در مواجهه با رویداد حساس را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در این راستا می‌توان به نتایج مطالعه هم‌لین و اولسون (2011) اشاره کرد که چگونه خلاقیت اعضای یک گروه تحت تأثیر سبک رهبری رهبران قرار می‌گیرد. بر این اساس، به استناد نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به مدیران چنین پیشنهاد کرد که با استفاده از فن رویداد حساس در کنار سایر فنون سنجش عملکرد، به شناسایی رفتارهای کارا و ناکارآمد کارکنان بپردازند و درس آموخته‌های حاصل از آن به‌عنوان تجربیات سازمانی مستند شده را در دسترس سایر کارکنان قرار دهند. لازمه این اقدام، طراحی یک سامانه و فرایند مدیریت دانش سازمانی است که با تمرکز بر بعد ضمنی دانش، امکان گردآوری، ثبت، تحلیل و



تدوین رویدادهای حساس سازمانی تجربه شده به‌وسیله کارکنان را به منظور مدیریت مؤثر اطلاعات در فرایندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد.

## 7- منابع

- [1] قلی‌زاده حسین رضوان (1392) «استراتژی کسب و کار دانش‌بنیان: رویکردی جدید به تدوین استراتژی از منظر مدیریت دانش»، تهران: دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- [2] Halawi L. A., McCarthy R. V., Aronson J. E. (2006) Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The learning organization*, 13(4): 384-397.
- [3] Sternberg R. Grigorenko E. L. (2001) "Practical intelligence and the principal", Reported in the Office of Educational Research and Improvement (OERI) of the U.S., Department of Education Through a Grant to the Laboratory for Student Success (LSS) at the Temple University Center for Research in Human Development and Education (CRHDE).
- [4] Leonard N., Insch H. (2005) "Tacit knowledge in academia: A proposed model and measurement scale", *The Journal of Psychology*, 139(6): 495-512.
- [5] Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- [6] Nonaka I., Konno N. (1998) "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, 40(3): 40.
- [7] رجب‌نیا محمدعلی، قاضی‌زاده سیدضیاءالدین (1393) *ارائه الگوی مدیریت مستندسازی تجارب پروژه‌های نفت و گاز شرکت پارس پترو، گرگان: سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین.*
- [8] نظافتی نوید، رشیدی مهسا، تقوی فرد محمدتقی (1392) «مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک روش‌شناسی ساخت یافته به منظور مستندسازی دانش»، چشم انداز مدیریت دولتی، 2 (4): 63-86.



- [9] نویدی فاطمه، ریاحی‌نیا نصرت (1397) «نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره»، مجله مطالعات کتابداری و علم اطلاعات دانشگاه شهید چمران اهواز، 19 (24): 20-30.
- [10] انواری‌رستمی علی‌اصغر، شهائی بهنام (1380) «مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات 2: 3-18.
- [11] الهی شعبان، بهاری‌فر علی، صالحی علی (1383) «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 42: 23-52.
- [12] Chell E. (2004) "Critical Incident Technique" In Cassell, C. and Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- [13] Koch A., Strobel A., Kici G., Westhoff K. (2009) "Quality of the critical Incident Technique in practice: Interrater reliability and users' acceptance under real conditions", *Psychology Science Quarterly*, 51(1): 3.
- [14] Bennet D., Bennet A. (2008) "Engaging tacit knowledge in support of organizational learning", *Vine*, 38(1): 72-94.
- [15] Hughes H. (2007) "Critical incident technique", In S. Lipu, K. Williamson, & Lloyd, A. *Exploring Methods in Information Literacy Research*, pp. 49-66.
- [16] Hughes H. (2012) "An expanded critical incident approach for exploring information use and learning", *Library and Information Research*, 36: (112).
- [17] Flanagan J. C. (1954) "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 51(4): 327.
- [18] بیرجندی کرمانی فاطمه، حسین قلی‌زاده رضوان، جاویدی کلاته جعفرآبادی طاهره (1395) واکاوی دانش ضمنی مدیران مدارس متوسطه در فرایند تصمیم‌گیری، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- [19] Webster L., Mertova P. (2007) *Using Narrative Inquiry as a Research Method. An Introduction to using Critical Event Narrative Analysis in Research on Learning and Teaching*, London: Routledge.
- [20] زمانی اصغر (1395) «تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش‌آفرینی تجربه سازمانی» فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، شماره 35.



- [21] موسویان سید رسول (1394) «شناسایی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های (حرفه‌ای) اعضای هیأت علمی در دانشگاه اصفهان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، 3(21): 227-254.
- [22] جمشیدی گیتی، حیدری غلامرضا، فرج پهلوی عبدالحسین (1395) «دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد راهکارهای مستندسازی تجارب و دانش»، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، 6(1): 127-144.
- [23] احمدی علی‌اکبر، الهی شعبان، صالحی علی (1384) «بررسی و تحلیل عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران»، دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار، 29(10): 17-28.
- [24] Zainol N., Lockwood A. (2014) "Understanding service experience: A critical incident technique approach", *Academic Research International*, 5(4): 189.
- [25] Ro H., Wong J. (2012) "Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach", *International Journal of Hospitality Management*, 31:419–427.
- [26] Kraus K., Sultana R. G. (2010) "Problematising 'cross-cultural' collaboration: Critical incidents in higher education settings", *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 13(1): 59-83.
- [27] Hemlin S., Olsson L. (2011) "Creativity-Stimulating Leadership: A critical incident study of leaders' influence on creativity in research groups", *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 49-58.
- [28] Yamamoto J., Gardiner M., Tenuto (2013) "Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents", *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2):165–183.
- [29] Schluter J., Seaton P., Chaboyer W. (2007) "Critical incident technique: a user's guide for nurse researchers", *Journal of Advanced Nursing*, 61(1): 107–114.
- [30] Tronberg C., Hemlin S. (2013) "Lending decision making in banks: A critical incident study of loan officers", *European Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.03.003>.
- [31] Müller-Prothmann T. (2006) *Leveraging knowledge communication for innovation*. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development, Frankfurt a. M. et al.: Peter Lang, ISBN: 0820498890.



- [32] رضائی ابوالفضل، میرزامحمدی علی (1392) تحلیل شبکه‌های اجتماعی به همراه آموزش نرم‌افزار UCINE، تهران: جامعه‌شناسان.
- [33] غفاری‌نسب اسفندیار، ایمان محمدتقی (1389) «مبانی روش‌شناختی تحلیل روایت در علوم اجتماعی»، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، 12: 129-157.
- [34] حسین قلی‌زاده رضوان، غفاریان سخن‌ور زهرا (1396) «تحلیل رویداد حساس: یک تکنیک مؤثر برای مستندسازی تجربیات سازمانی»، تهران: دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- [35] Hettlage R., Steinlin M. (2006) "The critical incident technique in knowledge management-related contexts: A tool for exploration / planning, evaluation and empowerment /animation", This working paper has been supported and funded by: Helvetas, Swiss Association for International Cooperation Weinbergstrasse 22a, 8021 Zürich, Switzerland.