

سَمِعْنَا بِأَنَّكَ كُنْتَ  
مِنْ أَهْلِ الْبَيْتِ الْأَمِيرِ



## راهنمای عملی تجربه نگاری

### تهیه و گردآوری :

دکتر غلامرضا مرمریان رئیس گروه تحول اداری، سیستمها و روشها – دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

مهندس مجتبی کفاشی رئیس گروه مدیریت دانش و مستندسازی تجربه – وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

## مقدمه

طی دو دهه اخیر، افزایش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده موثر از آن ها در تصمیم های سازمانی باعث ظهور پدیده ای به نام مدیریت دانش شده است. در عصر کنونی، سازمان ها دریافته اند که عمرشان تداوم نخواهد یافت مگر آنکه راهبردی ویژه برای مدیریت و ارزش گذاری دانش سازمانی خود داشته باشند. در نتیجه، راهبردها و چرخه هایی برای اجرای مدیریت دانش عرضه شده است، به گونه ای که، با تحولات رخ داده در عرصه جهانی، اکنون توجه مدیران و نظریه پردازان مدیریت بیش از پیش به دارایی های فکری سازمان ها معطوف شده است. مدیریت دانش در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری ها و روش های زائد و در مرحله دوم، آموزش و بالابردن سطح بهره وری و کارایی کارکنان است. همچنین به مدیران سازمان اجازه می دهد تا استراتژی های سازمانی منعطف تر و دقیق تر را برگزینند و براساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند رهبری کنند.





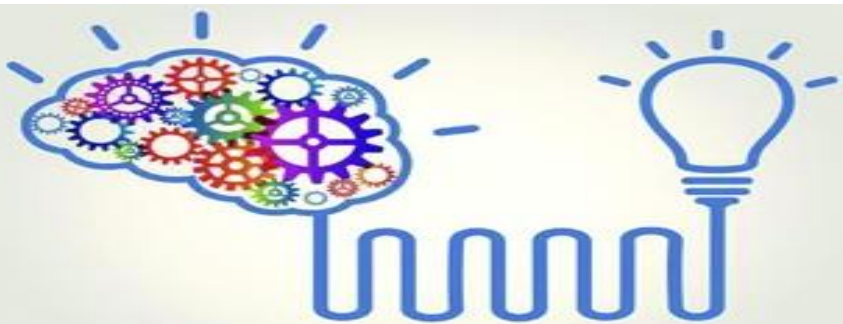
دانشکار محترم، راهنمای پیش رو، روشی ساده و گام به گام برای ثبت تجارب کاری که در طول زمان شخصا و یا با همکاری افراد در سازمان خود کسب نموده اید همراه با مثالهای کاربردی به شما همکار محترم ارائه خواهد داد. این راهنما با برشمردن ویژگیهای یک تجربه، شما را در یافتن و ساختاردهی تجارب گذشته یاری می کند. انتظار می رود که بامطالعه و آموختن این راهنمای عملی و ثبت حداقل یک تجربه ارزشمند در گسترش دانش و ارتقا مدیریت دانش در نظام سلامت سهیم باشید.



## تعریف دانش

دانش عبارت است از مجموعه آموزه های کسب شده در طول زمان که از طریق آموزش و یا تجربه حاصل می شود و شامل مجموعه ای از ایده ها ، خلاقیتها، مهارتها و دانش تطبیقی و .. است و حائز ویژگی هایی همچون قابل استفاده بودن ، به روز بودن، هم راستایی با اهداف سازمان و دارای ارزش افزوده می باشد .

دانش « مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزش یابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد.



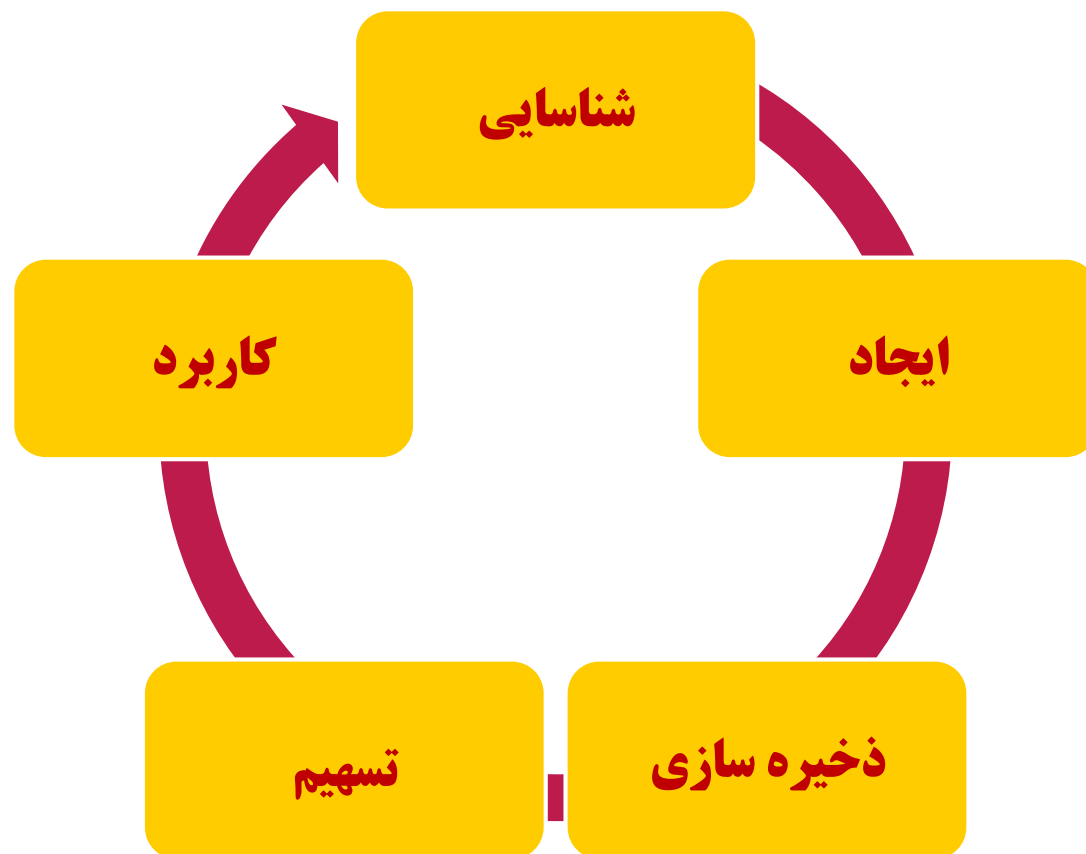
## مدیریت دانش

فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان تعریف می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر حرف اول و آخر را می‌زند، اهمیت مدیریت دانش در این است که تکه‌های دانش موجود در واحدهای مختلف سازمان را در دسترس عموم اعضای سازمان قرار می‌دهد و نتیجه آن بهبود آموزش، بهبود روش‌های انجام کار و بالارفتن بهره‌وری است.

### فواید استفاده از مدیریت دانش در سازمان :

- ▶ باعث ارتقا خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود.
- ▶ به فرایندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل کمک فراوانی می‌کند.
- ▶ باعث به جریان درآمدن نیروی پویا در سازمان می‌شود که آن را به سمت جلو حرکت می‌دهد.
- ▶ با حذف دوباره‌کاری‌ها و چرخه‌های زائد باعث کاهش هزینه‌های سازمان می‌شود.
- ▶ ارتباطات درون سازمانی را تقویت می‌کند.
- ▶ بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

# فرایندهای مدیریت دانش



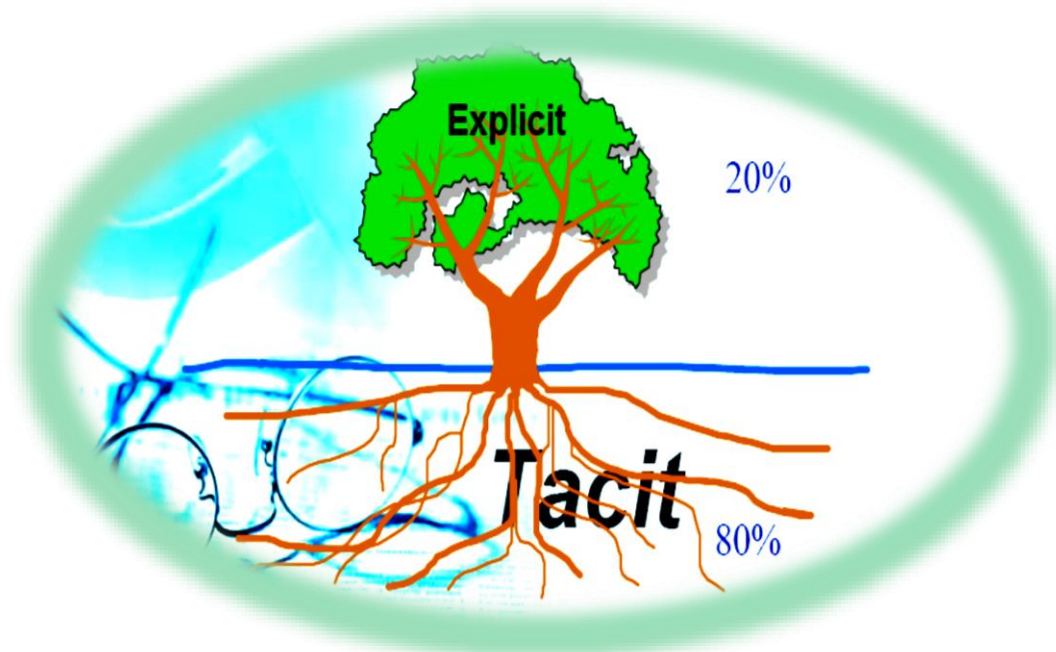
# انواع دانش

موجودیتی به نام دانش، فارغ از ضمنی بودن یا آشکار بودن وجود دارد، که قابلیت بیان کردن آن‌ها به صورت ساخت یافته و پیوسته، جایی بین دوسر این طیف است.

**صریح (Explicit)** دانشی که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخابره ، پردازش و منتقل و درپایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد . دستورات عملها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات اطلاعات موجود در کتابها، مستندات داخل کامپیوتر و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آید.

## ضمنی (Tacit)

دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود شامل ادراکات و دریافت های درونی و ذهنی ریشه در اعمال ، رویه ها ، تعهدات ، ارزشها و احساسات افراد داشته، قابل کد گذاری نبوده، از طریق یک زبان مخابره نمی شود.





# رویکردهای مدیریت دانش در سازمانها

سازمانها در مواجهه با مدیریت دانش سه رویکرد را مورد توجه قرار میدهند:

## رویکرد سیستم محور:

در این رویکرد سازمان تأکید بیشتری بر کدگذاری و استفاده از دانش آشکار دارد و از طریق فناوری، تأثیرپذیری خود را افزایش میدهد و تلاش میکند تا پیچیدگی های دسترسی به اطلاعات را کاهش دهد

## رویکرد انسان محور:

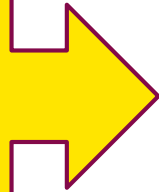
در این رویکرد تأکید سازمان بر دانشهای ضمنی است و اطلاعات از راه شبکه های فردی غیررسمی توزیع میشود و رابطه اعضای یک سازمان، بسیار باارزش در نظر گرفته شده است.

## رویکرد پویا:

در این رویکرد، سازمانها با استفاده از روش دینامیک، از هر دو نوع دانش ضمنی و آشکار بهره میگیرند و آنها را به بهترین نحو، مورد توجه و استفاده قرار میدهند

# موضوعات دانش

حضور یا بازدید  
شما از سایر  
سازمانها و یا  
جستجو در منابع  
خارج دانشگاهی  
نظیر اینترنت



**دانش  
تطبیقی**

**مهارت**

**تجربه**



درمقطع زمانی  
خاص از طریق  
مشاهده و درگیر  
شدن با یک مسئله  
و درنهایت حل  
مشکل ایجاد می  
شود



فرایندهایی که شما آنرا  
نسبت به سایر همکاران و  
یا افراد با تجربه کمتر بهتر  
انجام می دهید.



## تعریف تجربه

- تجربه را می توان به منزله دانشی دانست که از تمرین و ممارست در یک فعالیت و انجام کاری در یک دوره کاری نسبتاً طولانی حاصل می شود و به تعبیری دیگر تجربه را می توان بعنوان دانشی قلمداد کرد که فرد در طول زمان و با درگیر شدن در حل مسائل می آموزد مسائلی که ممکن است خود آنها را حل کرده و یا با استفاده از تجربیات دیگران حل نماید
- تجربه کارکنان یک رویکرد جدید در منابع انسانی می باشد و به طور کلی، درکی است که یک کارمند از درگیر شدن در حل مسائل با سازمان خود دارد. برخی از کارشناسان منابع انسانی، مدت زمانی که هر کارمند در محیط کاری خود مشغول به کار است را به چیزی شبیه به یک سفر تعبیر کرده اند که در طول سفر خود با مسائل فراوانی مواجه است، رویدادهای بسیاری را مشاهده کرده و احساسات متفاوتی را تجربه می کند.



## ضرورت تدوین تجارب

- ▶ امکان افزایش دانش و یادگیری سازمانی
- ▶ امکان افزایش عملکرد سازمانی
- ▶ امکان غنی سازی دانش بومی سازمانی
- ▶ امکان به اشتراک گذاری دانش سازمانی تجربه نگاری
- ▶ دانش دنیا در هر هفتاد روز دو برابر می شود.
- ▶ تحقیقات و یافته های تجربی نشان داده که هر کارشناس زبده به طور میانگین هر دو هفته یکبار یک آموخته ارزشمند خلق می کند.
- ▶ جلوگیری و پیشگیری از حوادث تکراری

# ویژگی های یک تجربه خوب

نتایج حاصل از شاخصهای عملکردی، مفید بودن آن را تأیید کند.

نتایج اجرای آن به ثبت رسیده باشد و قابلیت انتشار داشته باشد

حاصل یک فرایند باشد

بتواند ایجاد ارزش افزوده کند

مرتبط با مشکلات و مسائل سازمانی باشد

زمینه ساز یادگیری جدید برای دیگران باشد.



## انواع تجربه

- ▶ دسته اول: دانش حاصل از انجام پژوهش کاربردی.
- ▶ دسته دوم: دانش ناشی از تجربیات شخصی و آموخته های حین کار.
- ▶ دسته سوم: دانش اقتباسی و حاصل از مطالعات که با هدف بهبود فرآیندها و ارتقای کیفیت در سازمان باشد.
- ▶ دسته چهارم: درس های آموخته در پروژه ها

## تجربه نگاری



## گام های تجربه نگاری

### گام اول (تعیین عنوان تجربه)

- ▶ کلمه کلیدی، مهم ترین قسمت در جستجوی محتوا و کسب رتبه های بالای موتورهای جستجو شمرده می شود. در عنوان نویسی صحیح، بهتر است کلمه کلیدی اصلی را در عنوان بگنجانید. این کار، علاوه بر بهبود جستجو در محتوا، امکان بیشتر دیده شدن هم به آن می بخشد.
- ▶ عنوان تجربه باید کامل، شفاف و بیان کننده ماهیت دانش باشد
- ▶ کوتاه و مختصر باشد و از ذکر جزئیات فراوان در آن پرهیز کنید اما نه به اندازه ای کوتاه که در انتقال موضوع تجربه شکست بخورد
- ▶ به موضوع یا رویداد مشخص اشاره نماید و حاوی موضوع اصلی تجربه باشد
- ▶ حتی الامکان فاقد علائم کوتاه نویسی و فرمول باشد
- ▶ دارای حداکثر پانزده کلمه و از این میان حدود ۴ کلمه اصلی باشد
- ▶ عنوان تجربه باید با رعایت سلاست و بلاغت و ایجاد وزن و آهنگ خاص در کل عبارت، جذاب باشد
- ▶ عنوان انتخابی باید فاقد پیش داوری باشد
- ▶ اگر در تجربه خود از تکنیک یا روش خاصی استفاده کرده اید، مطمئن شوید که نام آن در عنوان در عنوان تجربه ذکر شد .

## گام عملیاتی : نحوه شناسایی موضوع و تدوین عنوان

- ▶ با توجه به موفقیت یا شکست فنی و مدیریتی
- ▶ با توجه به مهارت‌های خاص شما در تمایز با دیگر همکاران
- ▶ با توجه به چالش‌های تکراری و نحوه مقابله با آنها
- ▶ با توجه به بهبودهای فنی، عملیاتی و مدیریتی
- ▶ با توجه به حوادث و بحرانها



## اجزای اصلی عنوان

- فعالیت انجام شده
- چرایی انجام کار
- چگونگی انجام کار
- محل انجام کار

## مثالهایی از عنوان تجربه

### مثالهایی از عناوین درست

راه اندازی سیستم درخواست و تامین الکترونیکی دارو از طریق سامانه یکپارچه به منظور توزیع عادلانه دارو در مراکز بیمارستانی  
فعالیت انجام شده      چگونگی انجام کار      چرایی انجام کار      محل انجام کار

استفاده از ظرفیت موجود در اماکن تجمعی برای تشکیل تیم های رهگیری، مراقبت و شناسایی افراد مشکوک به کرونا با همکاری دانشجویان در خوابگاهها  
فعالیت انجام شده      چرایی انجام کار      چگونگی انجام کار      محل انجام کار

ایجاد فضای سبز با سیستم آبیاری مکانیزه در جهت صرفه جویی زمان و کاهش مصرف آب در بیمارستان شفا  
فعالیت انجام شده      چگونگی انجام کار      چرایی انجام کار      محل انجام کار

# مثالهایی از عنوان تجربه

## مثالهایی از عناوین نادرست

- ▶ راه اندازی مراقبتهای ویژه با هدف نگهداری و مراقبت از معلولین پیشرفته و آموزش و شرکت در دوره های پرستاران با همکاری مدیر بیمارستان به منظور تحقق اهداف بخشهای تحت نظارت
- ▶ اصلاح فرایندهای کاری در کتابخانه مرکزی دانشگاه
- ▶ برقراری فوق العاده سختی کار کارکنان اورژانس
- ▶ سامانه بانک اطلاعات مدیران بصورت یکپارچه
- ▶ طرح گسترش آموزشهای مهارتی در دانشگاه
- ▶ سنجش رابطه بین انگیزه کارکنان و ساعات کاری آنان
- ▶ بررسی و مطالعه دریافتی پرستاران در بخشهای ویژه

## گام دوم : خلاصه تجربه

### روش تنظیم خلاصه:

- ▶ در تنظیم خلاصه باید توجه داشت که چنین خلاصه ای باید به گونه ای نوشته شود که پاسخ پرسش های زیر از آن بدست آید:
- ▶ موضوع یا مسئله دقیقا چه بوده است؟
- ▶ حیطه و حدود آن چگونه بوده است؟
- ▶ چه کارهایی انجام شده است ؟
- ▶ چه راه حل هایی ارائه شده است؟
- ▶ مهمترین نتیجه بدست آمده چه بوده است؟

## ویژگی های خلاصه نویسی

توجه داشته باشید که خلاصه نویسی را در انتهای فرایند ثبت تجربه انجام دهید و پس از اتمام متن کامل تجربه ، این بخش را تکمیل کنید

▶ اندازه اش از طول ارائه کتبی تبعیت می کند.

▶ موجز ، دقیق و روشن باشد

▶ استقلال خلاصه از متن

▶ بر خلاف چکیده که خواننده آن هنوز از محتوی کامل ارائه آگاهی ندارد، خواننده خلاصه معمولاً یکبار تمامی ارائه را خوانده و از مطالب طرح شده آگاهی یافته است

▶ در متن خلاصه نباید به شکل یا جدولی ارجاع داده شود.

▶ در عین خلاصه بودن باید بیان کننده ی محتوا و پیام اصلی تجربه باشد.

▶ بخش های خلاصه باید به ترتیب نوشته شوند

## گام سوم : تعیین کلمات کلیدی

واژگان کلیدی کلماتی است برآمده از متن، مرتبط با موضوع اصلی که خواننده با مطالعه آنها، به محتوای اصلی تجربه پی می‌برد. در حقیقت، کلید واژه‌ها، در حکم موضوعات جزئی هستند که پس از خلاصه می‌آیند. واژگان کلیدی به خواننده کمک می‌کند تا پس از خواندن خلاصه و آشنایی اجمالی با فرایند تجربه، بفهمد چه مفاهیم و موضوعاتی در این تجربه مورد توجه قرار گرفته است. انتخاب درست کلیدواژه‌ها به نمایه‌سازی استاندارد متون در جستجوی تجارب کمک می‌کند و دسترسی مخاطبان را به تجارب ثبت شده تسهیل می‌نماید.

# نکات قابل اهمیت در نوشتن کلمات کلیدی

- ▶ از عبارتی استفاده کنید که بیشترین ارتباط مفهومی را با موضوع تجربه شما داشته باشد
- ▶ کلمات کلیدی که در ذهنتان است را در جدولی دسته بندی کنید باید خودتان قدرت تشخیص داشته باشید که از کدام یک استفاده کنید. میتوانی بعد از دسته بندی کلمات ترکیبی نیز بسازید
- ▶ کلمات کلیدی نباید بسیار کلی باشند بعنوان مثال واژه مدیریت بعنوان کلیدواژه بسیار کلی است و شامل تمامی حوزه های مدیریت می شود بهتر است از واژهایی همچون مدیریت دانش ، مدیریت مبتنی برهدف و.. استفاده شود
- ▶ به طور کلی حداقل و حداکثر تعداد عبارات کلیدی به ترتیب ۳ تا ۸ عبارت است بهتر است تعداد کلمه در هر عبارت کلیدی ۲ تا ۴ کلمه باشد.
- ▶ مواد و تکنیک های تجربی استفاده شده در تجربه ممکن است کلمات کلیدی مناسبی باشند مانند اشعه ایکس و یا اسید اوریک
- ▶ از پدیده ها یا مسائل خاص (مانند تغییرات آب و هوایی، آلودگی آب، توسعه پایدار، توریسم درمانی) به عنوان کلمات کلیدی استفاده کنید. بسیاری از افراد به این خاطر شاید تجربه را مطالعه و یا جستجو کنند که از روش یا تکنیک خاصی استفاده کرده اید.
- ▶ رعایت صداقت در نوشتن کلمات کلیدی امری بسیار اساسی بوده بطوریکه کلمات کلیدی باید بر مبنای مهمترین پارامترها و قسمتهای مقاله انتخاب گردند

## گام چهارم : تشریح مسئله

چالشها و محدودیت

شرایط محیطی در زمان  
وقوع مسئله  
(گرما، سرما، بحران، تحریم  
و...)

الزامات و اجبارها

چالشهایی که منجر به تجربه کاری شده اند را کاملا شرح داده و مسئله پیش آمده را کاملا توضیح دهید.  
همچنین پیامدهای مشکل ایجاد شده تشریح می گردد.



## سوالاتی که به شناسایی و تبیین مساله کمک خواهد کرد

- ▶ چرا؟ Why (چرا این مشکل رخ داده؟)
- ▶ چه هنگام؟ When (چه وقت مشکل رخ داده؟)
- ▶ چه مکان؟ Where (کجا مشکل رخ داده؟)
- ▶ توسط چه کسی؟ who (این عیب بر روی چه کسی تاثیر گذاشته است؟ چه کسی برای اولین بار مشکل را مشاهده کرده؟ مشکل به چه کسی گزارش شده است؟ از مشاورت چه افرادی استفاده شده است؟)
- ▶ چه چیز؟ what (چه چیزی مشکل دارد؟ چه اتفاقی افتاده است؟)
- ▶ چه میزان؟ how much (تعداد مشکل؟ مشکل از نقطه نظر هزینه، نیروی انسانی و زمان چقدر می باشد)
- ▶ به چه صورت؟ how (روند مشاهده مشکل به چه صورت است (مستمر، چرخه ای یا تصادفی))



## گام پنجم : نحوه حل مشکل



مجموعه اقدامات انجام شده برای خلق تجربه و به منظور رفع چالشها و بحرانها و انگیزه های مورد اشاره در صورت مسئله ، به صورت گام به گام تشریح کنید

روش یا روش های انتخاب راه حل در این بخش توصیف کنید کدام راه حل را برگزیده اید.

شیوه تصمیم گیری چگونه بوده است؟

چرا این راه حل مناسب ترین بوده است؟

چگونگی و فرایند اتخاذ این تصمیم را توصیف کنید.

آیا راه حل انتخابی نوآورانه است؟ چرا؟

آیا نتایج و پیامدهای هر یک از راه حل های ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته است؟

توضیحات این قسمت کاملا کاربردی باشد به نحوی که بتوانیم بطور کامل فرایند حل مشکل را تجسم و ترسیم نمائیم

## مواردی که در گام چهارم (شرح راه حل) باید ذکر شوند





## نتایج و دستاوردهای تجربه

به کلیه اقداماتی گفته می شود که در تحقق مسئله و حل مسئله و یا استفاده از فرصت پیش آمده توسط فرد یا افراد اجرا گردیده است و مؤید ختم موقت و یا دائم مسئله است و نشان دهنده برگشت شرایط به حال طبیعی در اجرای مأموریت و وظایف فردی یا سازمانی و یا برطرف شدن ناهنجاری بوجود آمده از رخداد است.

▶ دستاوردهای کسب شده پس از تصمیم گیری چه بوده است؟

▶ تقدم و تأخر نتایج بدست آمده به لحاظ زمانبندی چگونه است؟

▶ چه کسانی در کسب این نتایج سهیم بوده اند؟

▶ فهرستی از نتایج بدست آمده آماده شده است؟

▶ یادگیری حاصل از تجربه که در سازمان ایجاد شده است

**در صورت امکان نتایج  
حاصل شده باید به صورت  
کمی باشند تا بتوانید آنها را  
مشخص و مقایسه نمایید.**



## موارد ضروری در ذکر نتایج و دستاوردهای تجربه

۱- بهبودهای انجام شده (تاثیر بر زمان، هزینه، ایمنی، کیفیت یا بهبود عملکرد)

۲- نتیجه استدلالها و استنتاج های انجام شده

۳- نتایج مثبت و منفی حاصل از مجموع اقدامات انجام شده

۴- تشریح نتایج بعمل آمده جهت یادگیری

برای اینکه تجربه خود را بهتر انتقال دهیم در موارد لازم از عکس، نمودار و جدول استفاده کنیم. در استفاده از این ابزارها باید میزان ضرورت و اثربخشی آن ها را در معرفی تجربه در نظر داشته باشیم.



## گام ششم : توصیه های کاربردی

فرآیندی ذهنی و رفتاری است که در قالب راهکار برای حل مسئله به صورت تدبیر و تصمیم نمود پیدا کرده و نوشتن دقیق آن موجب می گردد تا در استفاده بعدی از تجربه و تولید دانش بومی سازمان بهره مند شویم و برای مجریان آینده راهگشا باشد بنابراین دانشکاران بایستی از کلی گویی ها و ارائه پیشنهادات کلیشه ای پرهیزند و پیشنهادات خود را دقیقاً مطابق نتایج و آموزه های تجربه ارائه نمایند.

## توصیه‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد



۱- پیشنهادات کاربردی به منظور بهبود روشهای اجرایی تجربه
۲- توصیه‌های ضروری برای انتخاب منابع از قبیل منابع فیزیکی و تجهیزات، کیفیت و تعداد نیروی انسانی، تخصیص اعتبار و...
۳- پیشنهاداتی در زمینه کسب اطلاعات تکمیلی از طریق انجام مطالعات و تحقیقات پیرامون تجربه کسب شده
۴- ارائه پیشنهاد برای اجرای تجربه در واحدهای زیر مجموعه و سایر دانشگاهها و سازمانهایی که امکان اجرای آن وجود دارد
۵- توصیه به عدم اجرای تجربه (تجارب ناموفق)

## خصوصیات توصیه های ارائه شده

- ▶ پیشنهاد مرتبط با یک مشکل واقعی و تجربه کسب شده باشد.
- ▶ با هدف ایجاد بهبود در وضعیت موجود، ارائه شده باشد موجب صرفه جویی، بهبود کیفیت یا سرعت در خدمات گردد..
- ▶ پیشنهاد کامل بوده و تا حد نیاز جزئیات آن بیان شده باشد.
- ▶ از بیان مطالب مبهم خودداری شده و مطالب به صورت واضح ، ساده و در عین حال صریح و دقیق ارائه شود.
- ▶ حتی الامکان با استفاده از امکانات موجود در سازمان قابل اجرا باشد و در کمترین زمان و با صرف حداقل هزینه قابل اجرا باشد.
- ▶ همراه با ارائه راهکار منطقی، علمی و قابل اجرا باشد.
- ▶ راه حل پیشنهادی جنبه ابتکاری و تازگی داشته باشد (کپی از دیگر سازمانها نباشد)

## نکات و جزئیات مهمی در خصوص تجربه نگاری موثر

### ▶ از کلی گویی پرهیزید

یکی از رموز موفقیت در تعیین ارزشمندی محتوا و گیرایی پیام هر تجربه پرهیز از کلی گویی است. سعی کنید افکار، مفروضات، و تحلیل های ذهنی خویش از مسائل، تصمیمات و اقدامات انجام شده را با ذکر جزئیات به دقت بیان نمایید زیرا که نپرداختن به جزئیات مربوط به ذهنیت های فردی، زمان، مکان، کیفیت اقدامات، واکنش های محیطی، عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر از اقدام ما و مشابه آن می تواند مستندات ما را به مجموعه ای از عبارات کلی و نصیحت گونه تبدیل کند گاه نیز با بیان اقدام کلی یا تصمیم خود، ناخواسته به یادآوری مباحث تئوریک مطرح شده در کتب مختلف مدیریت، رفتار سازمانی، اقتصاد و یا سایر حوزه های تخصصی می پردازیم و اینگونه اثر بخشی تجربه خویش را کاهش می دهیم.



## مثال «تجربه نگاری موثر»

▶ در این زمینه کارکنان با برخورداری از مزایای چشمگیر مشارکت در قسمتهای مختلف همکاری کردند و توانستیم مسئله کمبود انگیزه را با دوری از احساس تبعیض حل و فصل کردیم (داستان وار و نصیحت گونه)

به نظر شما این جملات مانند آن نیست که یک نفر به شما بگوید برای ایجاد انگیزه ابتداء باید مشارکت را بالا ببریم؟ در حالیکه اگر تجربه نگار توضیح می داد که چگونه و با چه روش، شرایط و منابعی ایجاد انگیزه نموده است مخاطب در یک مصداق عینی و واقعی پی می برد که راهکارهای واقعی برای ایجاد انگیزه چه بوده است. این راهکارها چه دشواری های و چه هزینه هایی را به دنبال دارد و چگونه میتوان این مشکلات را به حداقل رساند بنابراین گسترش مشارکتهای کارکنان و مدیران از طریق تقویت زیر ساختهای مدیریتی یکی از راه حلها برای افزایش سطح برابری در سازمان بود (نظریه پردازی)

همانطور که می بینیم اگر تجربه نگار صرفا به بیان کلیات به مانند متن فوق اکتفا نموده و جزئیات کاملی از چگونگی رفع مشکل را بیان نکند مخاطب همان استنباطی را که از تئوری ها و یا مطالعه کتابهای درسی دارد خواهد داشت

## نکات و جزئیات مهمی در خصوص تجربه نگاری موثر

### ➤ بدون نگرانی شروع به تجربه نگاری کنید

کار نگارش تجربه را هر کجا که می توانید شروع کنید. بهتر است پیش از دست بردن به قلم، چارچوب کلی و محدوده زمانی و مکانی تجربه مورد نظر را در ذهن مرور کنید. از همان جایی که اولین بار به ذهنتان می رسد شروع کنید. فراموش نکنید که تجربه را با هر لحن و بیانی که بنویسیم بارها نیازمند بازنگری و بازخوانی است بهتر است قبل از نهائی شدن و ثبت تجربه و دانش خود در نرم افزار، چک لیستی از مراحل و مستندات تهیه و در صورت امکان متن دانش شما توسط چند نفر کارشناس خبره مطالعه شده و نظرات اصلاحی ایشان اخذ و اعمال گردد

### ➤ تجاربتان را با مستندات تصویری همراه کنید

بسیاری از تجارب که در سازمانها توسط کارکنان نگارش می شود، با ثبت نوشتاری به صورت کامل منتقل نمی شود و به کارگیری مستندسازی تجارب از با استفاده از ظرفیتهای تصویری مانند عکس، جداول، نمودارها و... در فرآیند مدیریت دانش می تواند بسیار کاربردی باشد، چرا که این مسئله باعث درک و استقبال بهتر از دانش شما خواهد شد

برای اینکه تجربه خود را بهتر انتقال دهیم در موارد لازم از عکس، نمودار و جدول استفاده کنیم. در استفاده از این ابزارها باید میزان ضرورت و اثربخشی آن ها را در معرفی تجربه در نظر داشته باشیم.

## نکات و جزئیات مهمی در خصوص تجربه نگاری موثر

### ➤ هرگز پیچیده ننویسید

یکی از انحرافات که معمولاً گریبان گیر نویسندگان دانش می شود، پیچیده نویسی است. هر چه متن و نوشته ما ساده تر و به دور از هر گونه پیچیده نویسی باشد علاقه مندی در خوانندگان دانش را افزایش داده و موجبات استفاده از دانش های نوشته شده (که هدف اصلی مدیریت دانش است) را فراهم می آورد.

پیچیده نویسی موجب عدم انتقال مفهوم دانش می شود.. باید در متن تجربه با توجه به مخاطبانی که در نظر گرفته ایم حتی الامکان از آوردن واژه های خیلی تخصصی خودداری و متن ما انعطاف پذیری لازم را برای مخاطبان در رده های مختلف داشته باشد. بنابراین همواره سعی کنیم از بیان اصطلاحات و مفاهیم کاملاً علمی و فنی جز در موارد ضروری و حتمی پرهیزید

## نکات و جزئیات مهمی در خصوص تجربه نگاری موثر

### ▶ جزئیات تصمیمات و اقدامات خود را شرح دهید

اگر نتوانیم جزئیات و ظرایف نهفته در تصمیمات و اقدامات را شرح دهیم. نه تنها نتوانسته ایم امکان الگوبرداری و درس آموزی از این تجارب را برای خواننده فراهم کنیم بلکه تجارب ما به شکل کسل کننده در خواهد آمد، اما این نکته قابل توجه است که حجم مطالب موردنیاز برای ثبت تجربه بستگی به سادگی یا پیچیدگی تجربه، میزان تسلط مخاطب به موضوع، میزان وجود مسائل مشابه و مشترک دارد ذکر این نکته ضروری است که نگارش تجربه نباید بصورت ارائه یک گزارش باشد بنابراین بایستی از ذکر آمار و ارقام پرهیز شود و در حد امکان به جای اعداد از درصد استفاده گردد

### با تجربه خود یادگیری در سازمان را گسترش بدهیم

جهت دستیابی به یک سازمان پیشرو و یادگیرنده کلیه مسئولین، کارکنان و دانشکاران می باید قلباً و به طور جدی به اصل یادگیری سازمانی معتقد و پایبند و متعهد باشند. در یادگیری سازمانی دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می شود. افراد و کارکنان یادگیری فردی و انفرادی ندارند و حتی اگر یادگیری های فردی صورت گیرد از طریق تعاملات، آموزش ها، ثبت آموخته ها در سامانه مدیریت دانش و صدها راه دیگر آموخته های فردی مستند و ثبت شده و به اشتراک گذارده می شود و کارکنان در آموخته ها و تجارب دیگران شریک می شوند.

## شرایط پذیرش تجربیات

- ▶ جدید بودن تجربه، اگر قبلا کسی تجربه را کسب و مستند کرده در واقع تجربه تکراری است
- ▶ تجربیات به شکل رمان و داستان ارایه نشود، بلکه باید شرایط، فضا، زمینه و کلیه عوامل موثر بر تجربه مستند شود.
- ▶ تجربیات پیش پا افتاده و بدیهی نباشد، موضوعات ارزشمند که دانستن آن برای دیگران مفید است.
- ▶ تجربیات مبهم و کلی نباشد.
- ▶ تجربیات به شکل اعتراض و شکایت نباشد، ارایه راه حل ضروری است.

# شرایط پذیرش تجربیات

- ▶ تجربیات منجر به افزایش هزینه، دوباره کاری و اتلاف وقت نشود.
- ▶ تجربیات باید کاملاً کاربردی با ارایه شواهد عملی باشد. (فرضیه و مقاله ادبی نباشد)
- ▶ تجربیات منجر به فساد و اهانت و عمل غیر اخلاقی نشود.
- ▶ انتقال تجربه به گونه ای باشد که مزایای احتمالی آن از زیان های احتمالی بیشتر باشد

**با سپاس از توجه شما**