

عنوان مقاله: تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه^۱

مهديه سادات خشوعی^۱

دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۲

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۰۶

چکیده:

هدف این پژوهش، تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه برای اجرای مستندسازی تجربه در سازمان است. روش این پژوهش کیفی، و نوعی از فرامطالعه به نام فراترکیب است. در این پژوهش، پس از طراحی پرسش‌های پژوهش، جستجوی نظام‌مند پژوهش‌ها بر اساس کلیدواژه‌های مرتبط از شش پایگاه داده داخلی (از ابتدا تا پایان فروردین ۱۳۹۵) و یازده پایگاه داده خارجی (از ابتدا تا پایان آوریل ۲۰۱۷) صورت گرفت و به روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۸ پژوهش انتخاب شدند. با بررسی پژوهش‌های اشاره‌شده، سه گام یعنی ساخت، اجرا، و توسعه شناسایی گردید که هر گام دارای مراحل است. به‌این ترتیب که گام ساخت، شامل دو مرحله یعنی تشکیل تیم مستندسازی تجربه و آماده‌سازی و آموزش تیم است. گام اجرا شامل سه مرحله یعنی اکتساب تجربه، ویرایش تجربه، و نگهداری تجربه است، و گام توسعه شامل دو مرحله یعنی انتشار تجربه و تداوم مستندسازی در سازمان است. بر اساس گام‌ها و مراحل یادشده، فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه تدوین شده، و پایایی و اعتبار آن تایید گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیران در اجرای مستندسازی تجربه در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

۱. پسادکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.
Khoshouei.mahdieh@gmail.com

کلیدواژه‌ها: فرایند مستندسازی تجربه، مدیریت تجربه، ساخت، اجرا، توسعه.

۱. این پژوهش با حمایت مالی صندوق حمایت از پژوهشگران و دانشگاه اصفهان انجام شده است.

امروزه، دانش به‌عنوان یک عامل مهم در سازمان شناخته می‌شود (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۲; Haddadpoor *et al.*, 2015) و در بین انواع دانش، یکی از منابع بسیار مهم دانش، تجربه^۱ است (Bottino, 2011; Sun & Finnie, 2005). تجربه که توسط یک عامل^۲ (انسان یا کامپیوتر) در طی فرایند حل مسائل گذشته به‌دست می‌آید (Bergmann, 2002) در صورتی منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد که مورد ثبت قرار گرفته و مستند شود.

مستندسازی تجربه یا تجربه‌نگاری^۳ (خاکی، ۱۳۹۰)، فرایندی است که تجربه‌نگار با امانت‌داری لازم و سبک نگارش واقع‌گرایانه سعی می‌کند که چگونگی ظهور یک مسئله یا شناسایی یک ظرفیت و ابعاد آن را به‌طور دقیق با اشاره به اطلاعات و آمار لازم به‌طور تشریحی مستند کند. سپس، مشخص سازد که چگونه با مسئله یادشده برخورد شده و در نهایت، چه نتایج کمی و کیفی حاصل شده است (خاکی، ۱۳۹۲). بنابراین، مستندسازی فقط به مفهوم نوشتن متن و دسته‌ای عکس و نقشه نیست (گلدوست‌جویباری و اسلامیان، ۱۳۸۹)، بلکه به‌عنوان یکی از فرایندهای اکتساب دانش شامل تحلیل، سازماندهی، و ضبط دانش است (Enting *et al.*, 1999). اهمیت مستندسازی تجربه از آن جهت است که مستندسازی باعث ایجاد حافظه سازمانی می‌شود و حافظه سازمانی نه‌تنها با فراموشی سازمانی مبارزه می‌کند بلکه منجر به حفظ دانش برای دسترسی و استفاده دوباره از آن در آینده می‌شود (دالکیر، ۱۳۹۲). زیرا اگر موفقیت‌ها و شکست‌های افراد با تجربه ذخیره نشوند و با سایر افراد به اشتراک گذاشته نشود، فراموش خواهد شد (Terzieva, 2014). علاوه بر این، انسان به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به‌طور فی‌البداهه و کامل نبوده و از طرفی، دانشمندان معتقدند که هر فرد نباید تجربه‌های خود را ملاک شخصی خود در نظر بگیرد. بنابراین، مستندسازی راهکاری مطمئن در انتقال تجربه‌ها به دیگران است، به‌خصوص آن که باعث مزیت‌های اشتراک‌گذاری دانش بین افراد (Renzl, 2008)، کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمون‌های پیشین و گاهی اوقات مخرب، کاهش هزینه‌ها (زمانی و همکاران، ۱۳۹۳)، افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده (انواری رستمی و شهایی، ۱۳۸۸) می‌شود.

1. Experience
2. Agent
3. Experience Documentation

اما انجام موفقیت‌آمیز فرایند مستندسازی همانند هر فرایندی نیازمند تدوین و اجرای مرحله‌ای است. به همین دلیل، پژوهشگران متعددی در داخل کشور به آن پرداخته‌اند. برای مثال، از دیدگاه الهی و همکاران (۱۳۸۴)، ابتدا تجربه جمع‌آوری، سپس به مرکز مستندسازی منتقل و مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت تایید، مستند می‌شود و در پایان، به افراد صاحب تجربه پاداشی اعطا و در مورد چگونگی انتشار تجربه تصمیم‌گیری می‌شود و البته برای حفظ تجربه‌های مستندشده، قوانینی در این زمینه تدوین خواهد شد. خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، فرایند مورد اشاره در پژوهش الهی و همکاران (۱۳۸۴) را با این تفاوت تکرار نمودند که پیش از شروع فرایند به تشکیل تیم مستندسازی (که البته این مطلب به صورت تلویحی در آن پژوهش نیز بود) و همچنین، در پایان فرایند به ایجاد بانک دانش اشاره کردند. از دیدگاه تولایی (۱۳۸۷)، فرایند مستندسازی تجربه‌ها دارای پنج مرحله است که در مرحله شناخت، ابتدا تیمی تشکیل و پس از تدوین بانک اطلاعاتی از صاحبان تجربه و حوزه‌های دانشی، پرسش‌نامه‌ها طراحی و برنامه زمان‌بندی مشخص می‌شوند. سپس در مرحله آموزش، ضمن ایجاد آگاهی‌بخشی، به افراد آموزش داده می‌شود. در مرحله اکتساب، دانش کسب و در مرحله ویرایش، دانش مورد طبقه‌بندی و کددهی قرار گرفته و در مرحله آخر یعنی طراحی بانک دانش، سیستمی طراحی و اطلاعات وارد آن می‌شود. بر اساس دیدگاه خاکی (۱۳۸۸، ۱۳۹۲)، ابتدا باید حوزه تجربه (مانند حوزه منابع انسانی) مشخص، سپس مسئله حاوی آموزه تعیین و اطلاعاتی راجع به آن جمع‌آوری می‌شود. سپس سند تجربه (حاوی مسئله اصلی، مراحل انجام آن و الخ) تدوین و پس از ویرایش آن، تجربه‌کاوی (استنباط آموزه‌ها از سند) انجام خواهد شد و در نهایت، با تعیین اعتبار آموزه‌ها، گزارش نهایی آموزه‌ها در قالب کتاب، مقاله و الخ منتشر می‌شود. از دیدگاه متولیان (۱۳۹۱)، در مرحله شناخت باید تجربه را انتخاب، شخصیت صاحب تجربه و نیازهای مخاطب (موضوع‌هایی که سایر پژوهشگران از آن غفلت نموده‌اند) را شناسایی، و سپس، در دور نخست مستندسازی با انتخاب روش مستندسازی، پرسش‌ها را استخراج و دور نخست مستندسازی (مصاحبه با صاحب تجربه و ثبت تجربه‌های او) را اجرا و نتایج را جمع‌بندی نمود. در دور نهایی مستندسازی، نقاط ضعف دور نخست استخراج و با برگزاری دور نهایی مستندسازی و جمع‌بندی نتایج آن در مرحله آخر یعنی پالایش تجربه‌ها، شاخص‌ها و کلیدواژه‌ها تعریف و طبقه‌بندی شده تا امکان ذخیره تجربه در پایگاه دانش و بازیابی آن فراهم شود. از دیدگاه قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)، فرایند مستندسازی دارای دو مرحله است؛ در مرحله برنامه‌ریزی، موقعیت سازمانی شناسایی، حیطه تجربه‌های افراد مشخص، تجربه‌های افراد ترسیم و اسناد و مدارکی انتخاب می‌شود و سپس در مرحله اجرا، تجربه‌های کسب، طبقه‌بندی، اعتباریابی و توزیع می‌شوند.

در خارج از کشور، موضوع مستندسازی تجربه چندان مورد توجه قرار نگرفته به نحوی که برخی به عوامل مرتبط با مستندسازی دانش مانند ویژگی‌های شخصیتی (Matzler et al., 2011) پرداختند. البته برخی به مستندسازی دانش و به‌عنوان بخشی از مدیریت دانش اشاره کردند (Enting et al., 1999) و برخی به مدیریت تجربه^۱ پرداختند (Bergmann, 2002). در مدیریت تجربه فعالیت‌هایی مانند جمع‌آوری^۲ (گردآوری تجربه از منابع موجود)، الگوسازی^۳ (یافتن روش مناسب جهت ارائه تجربه مورد استفاده مجدد و شکل‌دهی به آن در صورت نیاز)، ذخیره‌سازی^۴ (ذخیره تجربه‌های جمع‌آوری شده)، استفاده مجدد^۵ (استفاده از تجربه پیشین جهت حل مسئله جدید)، ارزیابی^۶ (ارزیابی تجربه در هنگام استفاده مجدد از نظر مناسب بودن تجربه انتخابی، صحت و دقت تجربه بازبازی شده و الخ) و نگهداری^۷ (به‌روزرسانی تجربه) مورد توجه قرار می‌گیرد (Bergmann, 2002).

در مجموع، با وجود اهمیت مستندسازی تجربه پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه دارای محدودیت‌های بسیاری هستند. برای مثال، در خارج از کشور پژوهشگران با بررسی مستندسازی تجربه به‌عنوان فعالیت فرعی در مدیریت تجربه و مدیریت دانش باعث شدند تا مستندسازی با جزئیات لازم مورد بررسی قرار نگیرد. البته، نیاز به اشاره است که با توجه به فعالیت‌های موجود در مدیریت تجربه، مستندسازی بخشی از مدیریت تجربه محسوب می‌شود و به‌عبارتی مدیریت تجربه، اساس و مبنای مستندسازی تجربه است. موضوعی که در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی مورد توجه قرار نگرفته است، زیرا پژوهشگران داخلی بدون توجه به مبنای مستندسازی اقدام به تدوین فرایند مستندسازی نموده و همین مسئله باعث شده تا برخی از فعالیت‌های مهم در مستندسازی مانند تداوم مستندسازی در سازمان یا چگونگی انتقال تجربه‌ها به مخاطب تجربه و الخ مورد توجه قرار نگیرد. علاوه بر این، با توجه به اینکه موضوع مستندسازی تجربه در پژوهش‌های داخلی و خارجی نسبت به سایر محورهای مدیریت دانش غنی نیست، برای منسجم‌ساختن، مقایسه و ترکیب پژوهش‌های موجود و غنی‌ساختن ادبیات موجود در این زمینه هدف اصلی این پژوهش تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه است. در این راستا، تلاش می‌شود تا با استفاده از پژوهش‌ها و تمام فرایندهای موجود در این زمینه و البته با توجه به مراحل و فعالیت‌های مختلف

1. Experience Management
2. Collecting Experience
3. Modeling Experience
4. Storing Experience
5. Reusing Experience
6. Evaluating Experience
7. Maintaining Experience

در مستندسازی تجربه، فرایند یکپارچه‌ای تدوین گردد. در راستای هدف اشاره‌شده، پرسش‌های این پژوهش عبارت است از:

۱. فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه حاوی چه گام‌هایی است؟
۲. فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه حاوی چه مرحله‌هایی است؟
۳. فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه دارای پایایی است؟
۴. فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه دارای اعتبار است؟

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، بنیادی و کاربردی است. بنیادی از آن جهت که هدف اصلی این پژوهش تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه است. کاربردی از آن جهت که بر اساس این فرایند، سازمان‌ها می‌توانند مستندسازی تجربه را در سازمان اجرا و بهبود بخشند. از نظر جمع‌آوری داده‌ها، این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی است؛ زیرا داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دستکاری گردآوری شده و از روش تحلیل و بررسی نظام‌دار محتوای متن‌های مکتوب به‌دست می‌آید. همچنین از نظر تحلیل، رویکرد این پژوهش کیفی و روش تحلیل روش فراترکیب^۱ است. در این پژوهش، برای انجام فراترکیب از روش هفت مرحله ساندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۶) استفاده شده که مراحل آن بر اساس دیدگاه چنیل و همکاران^۳ (۲۰۱۲) در ادامه ارائه شده است.

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

پرسش پژوهش با استفاده از پاسخ به پرسش‌های زیر تنظیم گردید:

۱. شناسایی گام‌ها، مراحل و فعالیت‌های فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه و تعیین پایایی و اعتبار فرایند به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش در نظر گرفته شده است (چه چیزی؟).
۲. کلیه پژوهش‌های تجربی و نظری در پایگاه داده‌های معتبر داخلی و خارجی به‌عنوان جامعه این پژوهش محسوب می‌شوند (چه کسی؟).
۳. با توجه به محدودبودن پژوهش‌های تجربی و نظری در زمینه مستندسازی تجربه که در هر محدوده زمانی در پایگاه داده‌ها موجود است، کلیه پژوهش‌های مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرند (چه زمانی؟).

1. Meta-synthesis
2. Sandelowski & Barroso
3. Chenail *et al.*

۴. روش جمع‌آوری اطلاعات یا به عبارتی روش و معیارهایی که نشان‌دهنده پذیرش یا عدم پذیرش پژوهش‌های تجربی و نظری است که در جدول (۱) نشان داده شده است (چگونگی؟).

جدول ۱: معیار پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

معیار	معیار پذیرش	معیار غیرپذیرش
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیرفارسی و انگلیسی
زمان پژوهش	از ابتدا تا پایان فروردین ماه ۱۳۹۶ در مقاله‌های فارسی از ابتدا تا پایان ماه آوریل ۲۰۱۷ در مقاله‌های انگلیسی	از اول اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۶ در مقاله‌های فارسی از اول ماه می سال ۲۰۱۷ در مقاله‌های انگلیسی
موضوع پژوهش	دانش، مدیریت تجربه و دانش، مدیریت تجربه، مهندسی	مدیریت تجربه مشتری، پزشکی و سلامت، گردشگری
نوع منبع پژوهش	مقاله در مجله و همایش، فصل کتاب، پایان‌نامه	سایر موارد (مانند خبر، گزارش و الخ)

مرحله دوم: انجام جستجوی نظام‌مند پژوهش‌ها

با توجه به معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در جدول (۱) و برای دسترسی به منابع نوشتاری، تعداد شش پایگاه داده در داخل کشور شامل ایرنداک^۱، سیلویکا^۲، مگ‌ایران^۳، نورمگز^۴، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۵ و پرتال جامع علوم انسانی^۶ با استفاده از کلیدواژه «مستند»، به همراه یکی از واژگان «تجربه»، «تجربه‌ها»، «تجارب»، و «دانش» در عنوان پژوهش و همچنین کلیدواژه «مدیریت تجربه» و کلیدواژه «مدیریت دانش» به همراه «تجربه» در عنوان پژوهش مورد جستجو قرار گرفتند. برای دسترسی به منابع نوشتاری در پایگاه‌های اطلاعاتی خارج از کشور تعداد یازده پایگاه داده شامل Ebsco، Emerald، IEEE، Jstor، Oxford، ProQuest، Sage، Science Direct، Springer، Taylor & Francis و Wiley با استفاده از کلیدواژه «Experience Management» و «Management of Experience»

1. www.Irandoc.ac.ir
2. www.Civilica.com
3. www.Magiran.com
4. www.Noormags.ir
5. www.SID.ir
6. www.Ensani.ir

کلیدواژه «Knowledge Management» به همراه کلمه «Experience» و همچنین کلیدواژه «Documentation» و «Documenting» به همراه یکی از کلمات «Experience» و «Knowledge» در عنوان پژوهش مورد جستجو قرار گرفتند. به این ترتیب، با توجه به شکل (۱)، بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ از نوع نمونه‌گیری نظری^۲ نمونه‌هایی انتخاب گردید. سپس، به دلیل محدودیت منابع، از بین منابع نمونه‌های انتخابی با توجه به مرتبط بودن عنوان منابع به موضوع مستندسازی به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۳ مواردی انتخاب و به نمونه‌های پیشین اضافه گردید. نیاز به اشاره است که از نظر حجم نمونه، معیار اشباع^۴ نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه است و معیار برای رسیدن به اشباع، زمانی است که پژوهش‌های جدید، تغییری در نظریه ایجاد نکرده و صرفاً تأییدکننده همان مطالب پیشین باشند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱).

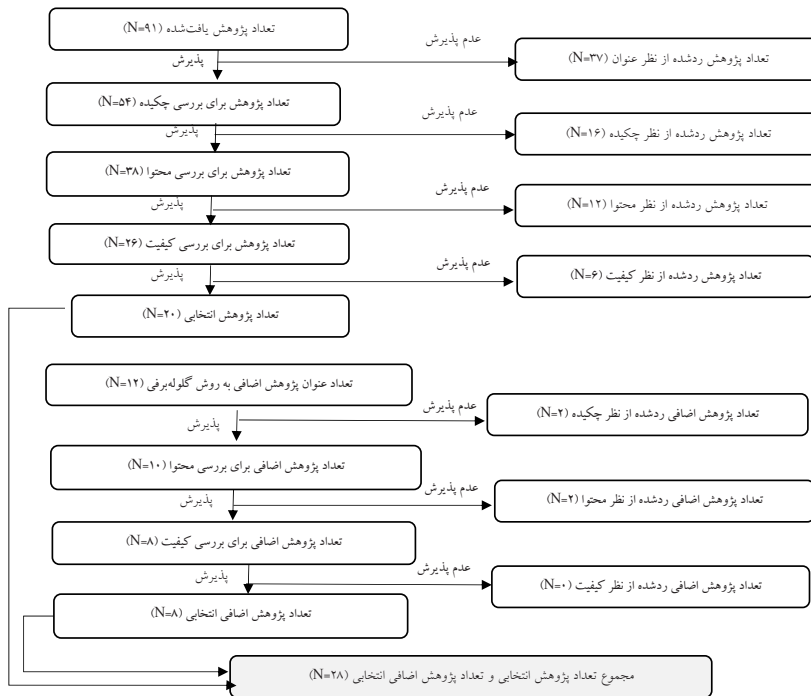
مرحله سوم: غربال‌گری و انتخاب پژوهش‌های مناسب

بر اساس معیارها در مرحله اول و کلیدواژه‌ها در مرحله دوم، پژوهش‌ها از نظر عنوان مرتبط، چکیده مرتبط، محتوای مرتبط (Sandelowski & Barroso, 2006) و کیفیت مناسب (Chenail *et al.*, 2012) مورد بررسی و برخی از آن‌ها حذف گردید. در این پژوهش، پژوهشگر ضمن انجام فرایندهای اشاره‌شده، به دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، چکیده مرتبط، محتوای مرتبط و کیفیت مناسب را برای پژوهش‌های ناشی از روش گلوله‌برفی ارزیابی نمود که در نهایت از مجموع دو نوع نمونه‌گیری ۲۸ پژوهش انتخاب گردید. نتایج این غربال‌گری به صورت خلاصه در شکل (۱) نشان داده شده است.

در غربال‌گری پژوهش‌ها برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در هر دو مرحله نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی از برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP)^۵ استفاده شد. این ابزار ده سنج‌ای به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های انتخابی را مشخص کند. ده سنج به این ابزار عبارت‌اند از ۱. اهداف پژوهش؛ ۲. منطقی روش؛ ۳. طرح پژوهش؛ ۴. روش نمونه‌برداری؛ ۵. جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶. انعکاس‌پذیری (رابطه میان پژوهشگر و شرکت‌کنندگان)؛ ۷. ملاحظات

1. Purposive
2. Theoretical
3. Snowball
4. Saturation
5. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

اخلاقی؛ ۸. دقت تجزيه و تحليل داده‌ها؛ ۹. بيان روشن يافته‌ها؛ و ۱۰. ارزش پژوهش. پژوهشگر برای تکميل اين ابزار، هر پژوهش را بررسی و در هر سنجه بر مبنای عالی (۵ امتياز)، بسيار خوب (۴ امتياز)، خوب (۳ امتياز)، متوسط (۲ امتياز)، و ضعيف (۱ امتياز) امتيازدهی و در نهايت امتيازها را جمع می‌کند. بر اساس اين ابزار ۵۰ امتيازی، اگر پژوهشی پايين تر از امتياز خوب (کمتر از ۲۱ امتياز) باشد، بايد حذف گردد. بنابراین، همان گونه که در شکل (۱) ارائه شده، در فرايند ارزیابی کیفیت در نمونه‌گیری نظری شش پژوهش حذف گردید، اما در نمونه‌گیری گلوله‌برفی پژوهشی حذف نشد.



شکل ۱: فرايند انتخاب پژوهش‌های نهايی در تدوين فرايند يکپارچه مستندسازی تجربه

مرحله چهارم: استخراج نتايج

پژوهشگر از روش بازبینی‌های مکرر و با استفاده از روش تحليل محتوا تعداد ۲۸ پژوهش منتخب را بررسی و اطلاعات مورد نظر آن‌ها را به صورت کد استخراج نمود که نتايج آن در بخش

یافته‌ها در جدول (۲) ارائه شده است. البته در رابطه با استخراج کدها اشاره به دو نکته ضروری است؛ نخست، با توجه به اینکه یک کد واحد در منابع مختلف با جمله‌بندی‌های متعددی نوشته شده بود، پژوهشگر بهترین جمله‌بندی را انتخاب و آن را در جدول (۲) به‌عنوان کد ارائه نموده؛ دوم، با توجه به مبتنی‌بودن مستندسازی تجربه بر مدیریت تجربه و مدیریت دانش و محدودبودن پژوهش در زمینه مستندسازی تجربه، پژوهشگر در صورت نیاز برخی از اصطلاحات را بدون تغییر در محتوا فقط از نظر تناسب با مستندسازی تجربه تغییر داد. برای مثال، در کدهای موجود در مفهوم نگهداری تجربه، اصطلاحات به دلیل سازگاری با مستندسازی تجربه تغییر کرده است، به‌طوری‌که اصطلاح بانک دانش با عنوان بانک تجارب ارائه شده است.

مرحله پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

پژوهشگر بر اساس اشتراک محتوا کدها را در قالب مفاهیم و مفاهیم را بر اساس اشتراک متن به مقوله‌ها دسته‌بندی نمود که نتایج آن در بخش یافته‌ها در جدول (۲) ارائه شده است. البته نیاز به اشاره است که در دسته‌بندی کدها در قالب مفاهیم و دسته‌بندی مفاهیم در قالب مقوله‌ها، عنوان مفهوم یا مقوله از همان پژوهش‌ها گرفته شده یا بر اساس محتوا توسط پژوهشگر نام‌گذاری شده است.

مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت

پژوهشگر برای حفظ کیفیت موارد زیر را در نظر گرفت: ۱. توضیح و توصیف روشن برای گزینه‌های انتخاب شده؛ ۲. استفاده از برنامه‌هایی مانند برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP) جهت ارزیابی کیفیت پژوهش‌های اولیه؛ ۳. استفاده از روش‌های کنترل کیفیت معمول در بررسی پژوهش کیفی مانند بازبینی مجدد؛ و ۴. ارزیابی کیفیت فراترکیب با استفاده از CASP. علاوه بر این، پایایی و اعتبار فرایند مورد بررسی قرار گرفت. به‌این‌ترتیب که برای سنجش پایایی فرایند از ضریب کاپای کوهن^۱ استفاده شد؛ به‌این‌صورت که علاوه بر پژوهشگر، یک کارشناس دیگر بدون اطلاع از کدها و طبقه‌بندی آن‌ها اقدام به استخراج کدها و طبقه‌بندی آن‌ها می‌کند. سپس کدها و طبقه‌بندی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر با کدها و طبقه‌بندی‌های ایجادشده توسط آن کارشناس مورد مقایسه قرار می‌گیرد و شاخص کاپا برای محاسبه ضریب توافق بین پژوهشگر و کارشناس محاسبه می‌گردد. هر قدر شاخص کاپا به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بالا بین دو

1. Cohen's Kappa Coefficient

کدگذار و در نتیجه، پایایی بالاتر است. به عبارتی، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده ۰/۶۱ تا ۰/۸۰ باشد، وضعیت توافق خوب است (Munoz & Bangdiwala, 1997). همچنین، برای سنجش اعتبار فرایند از نسبت اعتبار محتوا (CVR) لاوشه^۱ استفاده شد. به این منظور، هر گویه به تعدادی کارشناس داده می‌شود و از آن‌ها می‌خواهند تا هر یک از گویه‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است، ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس نسبت اعتبار محتوا محاسبه می‌گردد. در نهایت، اگر بیش از ۵۰ درصد کارشناسان، این گویه را ضروری تلقی کنند، اعتبار محتوا به دست می‌آید (Gilbert & Prion, 2016).

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

اطلاعات موجود در قالب یک کل و به صورت خلاصه با یکدیگر ترکیب گردید. البته ترکیب جدید علاوه بر وجود همه بررسی‌های اولیه، تفسیری فراتر از هر یک از بررسی‌های اولیه ارائه نمود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در سه بخش ارائه می‌شود:

استخراج یافته‌های مرتبط با فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

بر اساس تحلیل محتوای صورت‌گرفته در پژوهش‌های منتخب (۲۸ پژوهش) تعداد ۳۸ کد شناسایی شده که با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، کدها در قالب مفاهیم طبقه‌بندی گردیدند. سپس مفاهیم با توجه به محتوای خود در قالب مقوله طبقه‌بندی شد. در مجموع، همان‌گونه که در جدول (۲) ارائه شده، دو مقوله یعنی گام و مرحله وجود دارند. این مقوله‌ها به ترتیب دارای سه و هفت مفهوم هستند و هر یک از این مفاهیم دارای تعدادی کد هستند.

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Lawshe

جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

منبع	کد	مفهوم	مقوله
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، انواری‌رستمی و شهبانی (۱۳۸۸)، تولایی (۱۳۸۷)، محمدی فاتح و جهان‌بینگری (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)	گزینش اعضای تیم مستندسازی	تشکیل تیم مستندسازی	تشکیل تیم مستندسازی تجربه
رنزل (۲۰۰۸)، متزلر و همکاران (۲۰۱۱)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)، الهی و همکاران (۱۳۸۳)، کاظمی و رخصانی (۱۳۹۱)، متولیان (۱۳۹۱)	شناسایی ویژگی‌ها و نگرش‌های اعضای تیم و سازمان		
ریموندو و همکاران (۲۰۱۴)، تولایی (۱۳۸۷)، متولیان (۱۳۹۱)	برگزاری جلسه آشنایی و توضیحات		آماده‌سازی و آموزش تیم تعیین زمان‌بندی برنامه‌ها برگزاری جلسه آموزشی
خاکی (۱۳۸۸)، محمدی فاتح و جهان‌بینگری (۱۳۸۸)	انتخاب روش، ابزار و فناوری موردنیاز		
تولایی (۱۳۸۷)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)	تدوین و طراحی روش، ابزار و فناوری موردنیاز		
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)	تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه		
تولایی (۱۳۸۷)، محمدی فاتح و جهان‌بینگری (۱۳۸۸)	تعیین زمان‌بندی برنامه‌ها		
تولایی (۱۳۸۷)	برگزاری جلسه آموزشی		

ادامه جدول ۲: متولفبندی یافته‌ها در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

منبع	کد	مفهوم	مفوله
جعفری مقدم (۱۳۸۵)، اسلامیان (۱۳۸۷)، انواری رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، تولایی (۱۳۸۷)، (۱۳۸۸)، خاکس (۱۳۸۸)، محمدی فاتح و جهان‌یگوری (۱۳۸۸)، گلدوست‌جویباری و اسلامیان (۱۳۸۹)، متولیان (۱۳۹۱)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، نشاطیان و همکاران (۲۰۰۶)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)	استخراج تجربه		
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، جعفری مقدم (۱۳۸۵)، اسلامیان (۱۳۸۷)، انواری رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، تولایی (۱۳۸۷)، خاکس (۱۳۸۸)، گلدوست‌جویباری و اسلامیان (۱۳۸۹)، متولیان (۱۳۹۱)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)	ثبت اولیه تجربه		
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، خاکس (۱۳۸۸)، انواری رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)	ارزیابی ثبت اولیه تجربه از راه بازخورد	اکتساب تجربه	اجرا
جعفری مقدم (۱۳۸۵)، تولایی (۱۳۸۷)، خاکس (۱۳۸۸)، متولیان (۱۳۹۱)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)	اصلاح ثبت اولیه تجربه		
جعفری مقدم (۱۳۸۵)، تولایی (۱۳۸۷)، خاکس (۱۳۸۸)، متولیان (۱۳۹۱)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)	ثبت نهایی تجربه		
جعفری مقدم (۱۳۸۵)، تولایی (۱۳۸۷)، خاکس (۱۳۸۸)، متولیان (۱۳۹۱)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)	تدوین سند تجربه اولیه		

1. Neshatian *et al.*

ادامه جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

منبع	کد	مفهوم	مقوله
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، خاکی (۱۳۸۸)، انواری‌رستمی و شهبایی (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)	ارزیابی سند تجربه اولیه از راه بازخورد		
جعفری مقدم (۲۰۱۲)	اصلاح سند تجربه اولیه		
جعفری مقدم (۲۰۱۲)	تدوین سند تجربه نهایی		
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، خاکی (۱۳۸۸)، انواری‌رستمی و شهبایی (۱۳۸۸) و همکاران (۲۰۱۲)	تدوین تجربه داستانی نهایی	ارزیابی تجربه داستانی اولیه از راه بازخورد	ارزیابی و ویرایش تجربه
جعفری مقدم (۲۰۱۲)	اصلاح تجربه داستانی اولیه		
جعفری مقدم (۲۰۱۲)	تدوین تجربه داستانی نهایی		
قاسمی و همکاران (۲۰۱۲)، خاکی (۱۳۸۸)	اعتباریابی تجربه داستانی نهایی		

ادامه جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها در تدوین فرآیند یکپارچه مستندسازی تجربه

منبع	کد	مفهوم	مقوله
دری‌نوگورانی و محمودصالحی (۱۳۸۵)، محمودصالحی (۱۳۸۵)، تولایی (۱۳۸۷)، محمدی‌فاتیح و جهان‌بینگری (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، باسلی و همکاران (۱۹۹۴)، آموت و پلاز (۱۹۹۴)، برگمان (۲۰۰۲)، سان و فیمنی (۲۰۰۵)، اشنایدنر (۲۰۰۹)	طراحی بانک تجارب		
برگمان (۲۰۰۲)، سان و فیمنی (۲۰۰۵)، دری‌نوگورانی و محمودصالحی (۱۳۸۵)، متولیان (۱۳۹۱)	تعیین و تعریف کلیدواژه‌ها	نگهداری تجربه	اجرا
تولایی (۱۳۸۷)، انواری‌رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، نشاطیان و همکاران (۲۰۰۶)، اشنایدنر (۲۰۰۹)	کدگذاری اطلاعات		
دری‌نوگورانی و محمودصالحی (۱۳۸۵)، محمودصالحی (۱۳۸۵)، تولایی (۱۳۸۷)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)، باسلی و همکاران (۱۹۹۴)، آموت و پلاز (۱۹۹۴)، برگمان (۲۰۰۲)، سان و فیمنی (۲۰۰۵)، اشنایدنر (۲۰۰۹)	ورود اطلاعات به بانک تجارب		
اشنایدنر (۲۰۰۹)	آگاهی و آموزش استفاده از بانک تجارب		
هاسی و همکاران (۲۰۱۳)	ارزیابی مخاطب تجربه پیش از ارائه تجربه	انتشار تجربه	توسعه
هاسی و همکاران (۲۰۱۳)، الهی و همکاران (۱۳۸۴)	ارائه تجربه داستانی		
هاسی و همکاران (۲۰۱۳)	ارائه تجربه پس از ارائه تجربه		

1. Basili *et al.*
2. Aamodt & Plaza
3. Schneider
4. Haase *et al.*

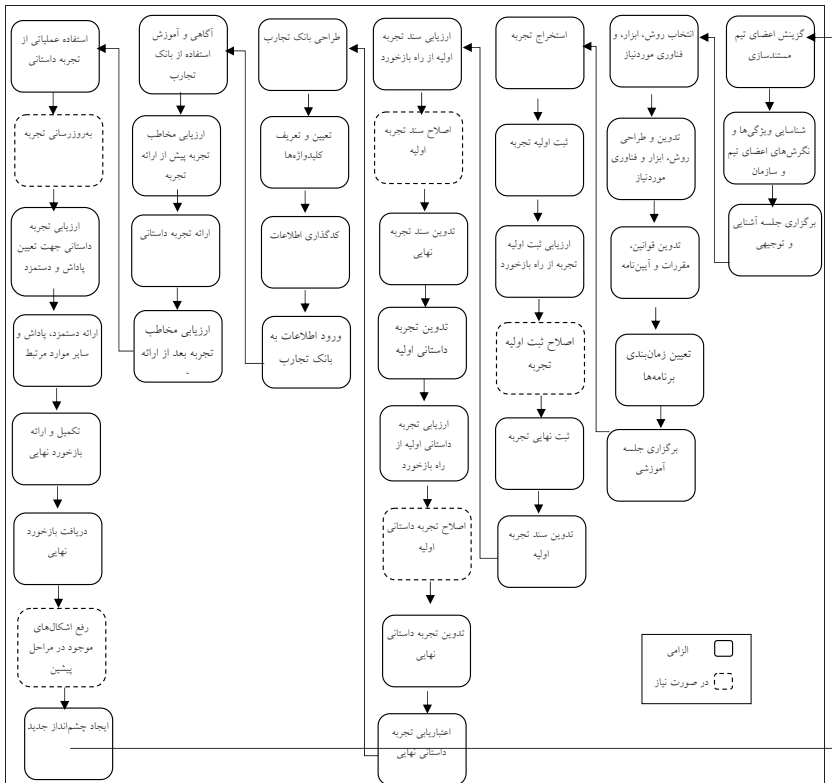
ادامه جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

منبع	کد	مفهوم	مقوله
دری‌نوگرانی و محمودصالحی (۱۳۸۵)، محمودصالحی (۱۳۸۵)، کلب (۱۹۸۱)، آموت و پلاز (۱۹۹۴)، نشاطیان و همکاران (۲۰۰۶)، برگمان (۲۰۰۲)، سان و فیمنی (۲۰۰۵)، اشنایدر (۲۰۰۹)		استفاده عملیاتی از تجربه داستانی	
دری‌نوگرانی و محمودصالحی (۱۳۸۵)، محمودصالحی (۱۳۸۵)، دالکیر (۱۳۹۲) آموت و پلاز (۱۹۹۴)، باسیلی و همکاران (۱۹۹۴)، برگمان (۲۰۰۲)، اشنایدر (۲۰۰۹)		به‌روزرسانی تجربه داستانی	
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، انواری‌رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)		ارزیابی تجربه داستانی جهت تعیین پاداش و دستمزد	تداوم مستندسازی در سازمان
الهی و همکاران (۱۳۸۴)، انواری‌رستمی و شهابی (۱۳۸۸)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)		ارائه دستمزد، پاداش، و سایر موارد مرتبط	
خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)		تکمیل و ارائه بازخورد نهایی	
خدامرادی و همکاران (۱۳۹۳)		دریافت بازخورد نهایی	
دالکیر (۱۳۹۲)		رفع اشکال‌های موجود در مراحل پیشین	
دالکیر (۱۳۹۲)		ایجاد چشم‌انداز جدید	

تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

با توجه به یافته‌های جدول (۲)، فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه در شکل (۲) ترسیم می‌شود. بر اساس این شکل که در حقیقت پاسخی برای پرسش اول و دوم پژوهش است، فرایند یکپارچه دارای دو گام است که هر گام حاوی مراحل مختلف و هر مرحله دارای فعالیت‌های مختلفی است.

ساخت مستندسازی تجربه	اجرای مستندسازی تجربه	توسعه مستندسازی تجربه
تشکیل تیم آماده‌سازی و مستندسازی تجربه آموزش تیم	اکتساب و ویرایش نگرهداری تجربه	انتشار تجربه در سازمان



شکل ۲: فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

گام اول. ساخت مستندسازی تجربه

اگر مدیریت سازمان در مورد اهمیت تجربه شناخت کامل پیدا کرده و نسبت به مستندسازی تجربه‌ها احساس نیاز پیدا کند، در این صورت تلاش می‌کند تا با برنامه‌ریزی صحیح، گام ساخت را در دو مرحله زیر به انجام رساند:

۱. مرحله تشکیل تیم مستندسازی تجربه

با توجه به گسترده بودن فرایند نظام مستندسازی تجربه در سازمان نیاز است تا تیمی از افراد تحت عنوان تیم مستندسازی تجربه تشکیل شود. این مرحله شامل بخش‌های زیر است:

۱-۱. گزینش اعضای تیم مستندسازی تجربه. یک تیم مستندسازی شامل پنج بخش است که عبارت‌اند از الف. مدیر تیم مستندسازی تجربه (آموزش دهنده، هماهنگ کننده و نظارت کننده)؛ ب. متخصصان مستندسازی تجربه شامل جستجوگر تجربه یا تجربه‌کاو (معرفی کننده صاحب تجربه و مخاطب تجربه)، روزنامه‌نگار تجربه (مصاحبه کننده با صاحب تجربه)، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار (ثبت کننده تجربه)، پالایشگر تجربه (خلاصه کننده تجربه)، ویراستار تجربه (تنظیم کننده تجربه) و ناشر تجربه (انتقال تجربه به صاحب تجربه)، پ. صاحب تجربه یا فرد مجرب؛ ت. مخاطب تجربه (دریافت کننده یا کاربر یا استفاده کننده تجربه)؛ و ث. مدیریت سازمان است. البته اعضای تیم مستندسازی تجربه با در نظر گرفتن شرایط لازم انتخاب می‌شوند. برای مثال، متخصصان مستندسازی باید از بین کارشناسان داخل سازمان و خارج از سازمان انتخاب شوند؛ به نحوی که معمولاً به‌ازای هر فرد صاحب تجربه از هر تخصص، دو نفر متخصص مستندسازی تجربه وجود دارد که البته یک کارشناس خارج سازمانی آن‌ها را همراهی می‌کند. همچنین، منظور از مدیریت سازمان، مدیرانی هستند که نقش به‌سزایی در افزایش ارتقای مستندسازی تجربه در سازمان دارند؛ برای مثال، مدیر واحد مدیریت دانش سازمان از جمله افرادی است که می‌تواند در دستیابی به اهداف مستندسازی موثر باشد. مدیر تیم مستندسازی بهتر است فردی باشد که از مسئولیت‌پذیری بالایی برخوردار باشد. در رابطه با افراد صاحب تجربه، نکته مهم، برخورداری آن‌ها از تجربه‌های فراوان شغلی و سازمانی، انگیزه و تعهد کافی و تمایل به همکاری در انجام این کار است. در رابطه با مخاطب تجربه، باید علاوه بر انگیزه، تعهد کافی و تمایل به همکاری در انجام این کار فردی باشد که از تجربه‌های صاحب تجربه برخوردار نباشد؛ درحالی که یادگیری آن تجربه برای او ضروری است. نیاز به اشاره است که برخی از این شرایط توسط همان کارشناسان داخل سازمان و مدیریت سازمان شناسایی شده و افراد یادشده معرفی می‌شوند. اما برخی از ویژگی‌ها با

اجرای پرسش‌نامه‌های مختلف در مرحله پسین شناسایی می‌شوند. بنابراین، گزینش افراد در این مرحله جنبه موقتی دارد.

۲-۱. شناسایی ویژگی‌ها و نگرش‌های اعضای تیم و سازمان. شناسایی ویژگی‌های اعضای تیم اعم از ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطی و اخلاقی از روش اجرای پرسش‌نامه‌های گوناگون، می‌تواند نقش موثری در انجام موفقیت‌آمیز مستندسازی تجربه داشته باشد. البته بر اساس نقش هر یک از اعضا، داشتن مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌تواند مفید باشد. برای مثال، در مورد افراد صاحب تجربه، برخورداری از مهارت‌های ارتباطی مانند قدرت بیان، جهت ارائه تجربه خود (قابل فهم صحبت کردن) و مهارت نوشتاری (روشن و دقیق نوشتن تجربه‌ها در صورت نیاز)، برخی ویژگی‌های شخصیتی (مانند انعطاف‌پذیری و وظیفه‌شناسی) و برخی ویژگی‌های اخلاقی (مانند داشتن تعهد شغلی، دادن اطلاعات خود به آسانی) از جمله ویژگی‌های مهم هستند. در مورد مخاطب تجربه برخورداری از ویژگی‌هایی مانند پذیرش نظریه‌ها و تجربه‌های دیگران، جستجوگری و تاکید بر یادگیری، برخورداری از توان تغییر نگرش و رفتار خود، برخی از ویژگی‌های شخصیتی (مانند انعطاف‌پذیری و وظیفه‌شناسی) و برخی ویژگی‌های اخلاقی (مانند داشتن تعهد شغلی) حائز اهمیت است. در رابطه با مخاطبان تجربه، شناسایی ویژگی‌های آن‌ها می‌تواند نقش موثری در چگونگی ارائه و انتقال تجربه‌ها به آنان داشته باشد. حتی نگرش اعضای تیم نسبت به امور مختلف مانند مدیران سازمان، مستندسازی تجربه و الخ، می‌تواند در موفقیت مستندسازی نقش داشته باشند. علاوه بر این، شناخت ویژگی‌های سازمان مانند سطح بلوغ سازمان از نظر وضعیت مدیریت دانش، حمایت و تعهد مدیریت سازمان و سایر عوامل مرتبط می‌تواند در چگونگی انجام فرآیند مستندسازی موثر باشد. نیاز به یادآوری است که با شناسایی ویژگی‌های اعضا در پایان این مرحله، اعضا به صورت نهایی گزینش می‌شوند و البته بهره‌گیری از مشاوران روان‌شناس در تیم مفید خواهد بود.

۳-۱. برگزاری جلسه آشنایی و توجیهی. جلسه‌ای با حضور همه اعضای تیم برگزار می‌شود. هدف از برگزاری این جلسه آشنایی اعضای تیم مستندسازی تجربه با یکدیگر و متقاعد نمودن تیم مستندسازی نسبت به اهمیت اجرای مستندسازی در سازمان و نقش موثر و ارزشمند آن‌ها در انجام فرآیند مستندسازی است. از جمله مواردی که می‌توان در این جلسه به آن اشاره نمود عبارت است از، اهمیت تجربه و مستندسازی تجربه، تشریح وظایف هر یک از اعضا، مراحل انجام کار و الخ.

۲. مرحله آماده‌سازی و آموزش تیم

پیش از اجرای طرح مستندسازی تجربه باید مقدمات آن را آماده و هر یک اعضای تیم مستندسازی مورد آموزش قرار گیرند. این مرحله شامل بخش‌های زیر است:

۱-۲. انتخاب روش، ابزار و فناوری موردنیاز. روش‌ها، ابزارها و فناوری‌های مختلفی برای استخراج، ثبت، نگهداری و انتشار تجربه‌ها پیشنهاد شده است که هر یک از آن‌ها با توجه به مزایا و معایب مختلف در شرایط گوناگون مناسب هستند. بنابراین، در این مرحله با برگزاری یک جلسه هم‌اندیشی میان نمایندگان هر یک از اعضای تیم مستندسازی، و با توجه به شرایطی از قبیل هدف، زمان، حمایت مدیریت سازمان و ویژگی‌های مختلف اعضای تیم، یک یا چند روش انتخاب می‌شود. از جمله روش‌ها، ابزارها و فناوری‌های موجود می‌توان به مصاحبه (جهت استخراج تجربه)، ترسیم اطلاعات به صورت گرافیکی و در قالب شکل و نمودار (جهت ثبت تجربه)، ایجاد بانک الکترونیک (جهت نگهداری تجربه) و ایجاد تالار یا اتاق گفتگو به صورت مجازی (جهت انتشار تجربه) اشاره نمود.

۲-۲. تدوین و طراحی روش، ابزار و فناوری موردنیاز. ابزارها با برگزاری جلسه‌های متعدد میان نمایندگان هر یک از اعضای تیم مستندسازی، بررسی منابع مختلف و کمک از سایر کارشناسان در این زمینه تدوین یا طراحی می‌شوند. در غیر این صورت، باید کلیه ابزارها خریداری و در صورت نیاز با اهداف و شرایط سازمان متناسب گردند. برای مثال، فرم ثبت تجربه خام، فرم سند تجربه، فرم ثبت تجربه داستانی، فرم ارزیابی تجربه داستانی، پرسش‌نامه ارزیابی نگرش افراد نسبت به مستندسازی و الخ، از جمله ابزار موردنیاز در مستندسازی تجربه است.

۳-۲. تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه. برای انجام موفقیت‌آمیز برنامه مستندسازی باید آیین‌نامه‌ای را با بندها و تبصره‌های مختلف تدوین نمود (برای مثال، چه اصول اخلاقی را باید در اجرای مصاحبه رعایت نمود؟). یکی از آیین‌نامه‌های مهم، حقوق مالکیت و قوانین و مقررات مرتبط با آن است. به عبارت دقیق‌تر، برای حفظ و نگهداری تجربه‌های مستندشده مدیران و جلوگیری از نابودی آن‌ها، وجود قوانین و مقررات مرتبط با نظام مستندسازی تجربه‌ها و برخورداری صاحبان تجربه از حقوق مالکیت معنوی ضرورت پیدا می‌کند. به منظور این، پیشنهادهایی ارائه می‌شود؛ محدودنبودن حقوق معنوی صاحبان تجربه به زمان و مکان، برخوردارنبودن صاحبان تجربه‌های تکراری از حقوق لازم، اعمال مجازات برای کسانی که از تجربه کسی استفاده درستی نکردند و الخ.

۴-۲. تعیین زمان‌بندی برنامه‌ها. برنامه زمان‌بندی اجرای کلیه برنامه‌ها اعم از انجام مصاحبه، اجرای پرسش‌نامه، اجرای نرم‌افزار، برگزاری جلسه و الخ، با برگزاری یک جلسه هم‌اندیشی میان

نمایندگان اعضای تیم مشخص خواهد شد. برای مثال، با توجه به پرسش‌های مصاحبه و البته تعداد مصاحبه‌کنندگان، هر جلسه مصاحبه می‌تواند از سی تا نود دقیقه به طول انجامد.

۲-۵. برگزاری جلسه آموزشی. برای انجام عملیاتی مستندسازی، هر یک از اعضای تیم باید در جلسه‌های جداگانه متناسب با نقش و وظیفه خود به وسیله مدیر تیم مورد آموزش قرار گیرند. از جمله مواردی که می‌توان در این جلسه به آن اشاره نمود، عبارت است از چگونگی تکمیل فرم‌ها و پرسش‌نامه‌های ویژه صاحب تجربه و مخاطب تجربه، چگونگی اجرای مصاحبه ویژه متخصصان مستندسازی تجربه و الخ.

گام دوم. اجرای مستندسازی تجربه

پس از اطمینان از مهیا بودن پیش‌نیازهای اجرا، مدیریت سازمان موظف است تا با انجام برنامه‌ریزی صحیح، زمینه اجرای مستندسازی تجربه را در سازمان فراهم آورد و این کار در سه مرحله به شرح زیر انجام می‌شود:

۱. مرحله اکتساب تجربه

این مرحله دربرگیرنده کسب تجربه از صاحبان تجربه و سپس ثبت آن بوده و شامل بخش‌های زیر است:

۱-۱. استخراج تجربه. روزنامه‌نگار تجربه (مصاحبه‌کننده) به صورت تیم‌های دو الی سه نفره (شامل دست‌کم یک نفر از کارشناسان داخل سازمانی) به انجام مصاحبه می‌پردازد. در جلسه مصاحبه، مصاحبه‌کننده متناسب با پرسش‌های موجود در فرم ثبت تجربه خام، پرسش‌هایی مطرح می‌کند و صاحب تجربه به آن پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. پیشنهاد می‌شود که کار با بررسی بیوگرافی صاحب تجربه آغاز گردد. این اقدام باعث می‌شود که ارتباطی صمیمی بین تیم مستندسازی و صاحب تجربه برقرار شود و با شناخت ایجادشده مصاحبه‌گر می‌تواند بخش‌هایی از زوایای شخصیتی صاحب تجربه مربوطه را شناسایی کرده و در طول مصاحبه از این اطلاعات استفاده نماید. نیاز به اشاره است که صاحب تجربه ممکن است که چند تجربه را بیان کند، اما نیاز است به تشخیص خود مهم‌ترین تجربه را انتخاب و تا پایان مصاحبه در مورد آن تجربه به ارائه توضیحات بپردازد.

۱-۲. ثبت اولیه تجربه. مستندساز تجربه پاسخ‌های صاحب تجربه را در هر جلسه یا در فرم ثبت تجربه خام به صورت دستی ثبت یا در صورت کسب اجازه از صاحب تجربه به صورت فایل صوتی ضبط و ذخیره، و پس از پایان هر جلسه آن در فرم ثبت تجربه خام ثبت می‌کند. البته، تجربه را می‌توان به صورت دستی یا با استفاده از کامپیوتر ثبت نمود.

۳-۱. ارزیابی ثبت اولیه تجربه از راه بازخورد. پس از ثبت اولیه تجربه، فرم ثبت اولیه تجربه به مستندساز کمکی تجربه (به‌جز مستندسازی که تجربه را ثبت کرده است) ارائه کرده، وی فرم را از نظر هرگونه ابهام، تناقض، و کاستی مورد بررسی قرار داده و در صورت وجود هرگونه اشکال، آن را در فرم رفع نقص یادداشت می‌کند.

۴-۱. اصلاح ثبت اولیه تجربه (در صورت نیاز). مستندساز کمکی تجربه در صورت هرگونه ابهام، تناقض، و کاستی آن را رفع، و در صورت نیاز به مصاحبه مجدد و پرسش‌های باقی‌مانده، آن را در فرم رفع نقص مشخص می‌کند. سپس، در جلسه‌ای با صاحب تجربه موارد توسط روزنامه‌نگار تجربه مطرح، و توسط مستندساز اصلی تجربه ثبت می‌گردد. معمولاً، فرایند ثبت تجربه در این مرحله خاتمه می‌یابد. بنابراین، در صورت وجود نقاط ضعف جدی، ضمن برنامه‌ریزی برای رفع این نقاط ضعف، دوباره مرحله استخراج تجربه تکرار خواهد شد.

۵-۱. ثبت نهایی تجربه. با رفع ابهام‌ها، تناقض‌ها و کاستی‌های تجربه در فرم ثبت تجربه خام به‌صورت نهایی توسط مستندساز تجربه ثبت می‌شود.

۶-۱. تدوین سند تجربه اولیه. پالایشگر تجربه مطالب موجود را در فرم ثبت تجربه خام به‌صورت منسجم در فرم سند تجربه به‌صورت مقدماتی ثبت می‌کند. این سند دربرگیرنده عناوینی از جمله حوزه تجربه، محدوده زمانی تجربه، مراحل انجام تجربه، مخاطب تجربه و الخ است.

۲. مرحله ویرایش تجربه

تجربه باید مورد بازنگری و بازنویسی مکرر قرار گیرد تا هرگونه ابهام رفع گشته و بین جمله‌ها پیوستگی ایجاد شود. این مرحله شامل بخش‌های زیر است:

۱-۲. ارزیابی سند تجربه اولیه از راه بازخورد. سند اولیه تجربه به همراه فرم دریافت بازخورد از سند تجربه در اختیار هر صاحب تجربه قرار می‌گیرد تا ایشان سند تجربه را بررسی و هرگونه اظهارنظر خود را در فرم دریافت، و بازخورد را از سند تجربه یادداشت نمایند. در حقیقت، دریافت بازخورد در این مرحله از فرد صاحب تجربه یکی از مهم‌ترین بخش‌های دریافت اطلاعات است؛ زیرا می‌تواند صحت و دقت یافته‌های تجربه‌های مستندشده را تعیین کند. البته، این کار معمولاً با ارسال نامه تشکر از صاحب تجربه انجام می‌شود. نیاز به اشاره است که پیش از یا حین دریافت اطلاعات، باید هماهنگی‌های لازم برای دریافت بازخورد انجام شود. با دادن بازخورد به افراد، اهمیت این مستندسازی برای صاحب تجربه بیشتر آشکار می‌شود و اگر از پیش مقاومتی در مقابل مستندسازی داشتند، کاهش می‌یابد و افراد سعی می‌کنند که مشارکت بیشتری در این امر داشته باشند. همچنین، بازخورد از آن جهت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که متخصصان مستندسازی

می‌توانند با استفاده از آن تجربه‌های افراد را اصلاح نمایند.

۲-۲. اصلاح سند تجربه اولیه (در صورت نیاز). پالایشگر تجربه بر اساس تکمیل فرم ارزیابی سند تجربه هرگونه ابهام، تناقض و کاستی را در فرم رفع نقص یادداشت، و سپس رفع می‌کند. البته در این مرحله در صورت نیاز جلسه‌ای با فرد صاحب تجربه برگزار می‌شود.

۲-۳. تدوین سند تجربه نهایی. با رفع ابهام‌ها، تناقض‌ها و کاستی‌های تجربه در فرم سند تجربه به‌صورت نهایی توسط ویراستار تجربه ثبت می‌شود.

۲-۴. تدوین تجربه داستانی اولیه. پالایشگر تجربه مطالب موجود را در فرم سند تجربه به‌صورت منسجم در فرم ثبت تجربه داستانی به‌صورت مقدماتی ثبت می‌کند. این فرم دربرگیرنده عناوینی از جمله عوامل مؤثر در ایجاد تجربه، راه کارهای انجام تجربه، پیامدهای تجربه و الخ است. ۲-۵. ارزیابی تجربه داستانی اولیه از راه بازخورد. تجربه داستانی اولیه به همراه فرم دریافت

بازخورد از تجربه داستانی در اختیار هر صاحب تجربه قرار می‌گیرد تا ایشان تجربه داستانی را بررسی و در صورت هرگونه اظهارنظر، آن را در فرم ارزیابی تجربه داستانی یادداشت نمایند.

۲-۶. اصلاح تجربه داستانی اولیه (در صورت نیاز). پالایشگر تجربه بر اساس تکمیل فرم تجربه داستانی هرگونه ابهام، تناقض و کاستی را در فرم رفع نقص، یادداشت و سپس رفع می‌نماید. البته در این مرحله، در صورت نیاز جلسه‌ای با فرد صاحب تجربه برگزار می‌شود.

۲-۷. تدوین تجربه داستانی نهایی. با رفع ابهام‌ها، تناقض‌ها و کاستی‌های تجربه در فرم تجربه داستانی به‌صورت نهایی توسط ویراستار تجربه ثبت می‌شود.

۲-۸. اعتباریابی تجربه داستانی نهایی. برای سنجش اعتبار تجربه داستانی نهایی، فرم اثربخشی تجربه داستانی توسط متخصصان مستندسازی (شامل جستجوگر تجربه یا تجربه‌کاو، روزنامه‌نگار تجربه، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار، پالایشگر تجربه، ویراستار تجربه و ناشر تجربه) و صاحب تجربه تکمیل می‌گردد.

۳. مرحله نگهداری تجربه

اكتساب و ویرایش تجربه، زمانی منجر به انتشار تجربه و استفاده از آن می‌شود که تجربه‌ها حفظ و نگهداری شوند. اگرچه در شرایط ایده‌آل، بهترین راهکار حفظ و نگهداری تجربه‌ها ایجاد یک بانک الکترونیک است، اما در صورت نبود امکانات لازم برای این کار می‌توان با استفاده از فناوری‌های محدودتر به هدف خود دست یافت. این مرحله شامل بخش‌های زیر است:

۳-۱. طراحی بانک تجربه‌ها. در ابتدا سیستم نرم‌افزار (ساده و پیشرفته) جهت نگهداری تجربه‌ها طراحی می‌گردد.

۲-۳. تعیین و تعریف کلیدواژه‌ها. تجربه‌های تدوین‌شده در فرم تجربه داستانی باید امکان بازیابی داشته باشند. بنابراین، لازم است تا ناشر تجربه کلیدواژه‌ها و معیارهایی را تعیین و سپس تعریف نماید تا به این ترتیب، قابلیت جستجوی تجربه‌ها برای کاربران یا مخاطبان تجربه فراهم گردد.

۳-۳. کدگذاری اطلاعات. برای ورود اطلاعات به سیستم نرم‌افزار، تمامی کلیدواژه‌ها و سایر اطلاعات باید توسط یک کارشناس نرم‌افزار مورد کدگذاری قرار گیرند، یعنی اطلاعات به زبانی تغییر یابند که ذخیره‌پذیر در پایگاه شود.

۴-۳. ورود اطلاعات به بانک تجربه‌ها. تمامی اطلاعات توسط یک کارشناس وارد بانک می‌شود و سیستم به صورت اتوماتیک با تشخیص تمامی ارتباطات، انواع گزارش‌های موردنیاز کاربران یا مخاطبان را ارائه خواهد نمود.

گام سوم. توسعه مستندسازی تجربه

اگر در سازمان هر یک از کارمندان نیاز پیدا کنند تا از تجربه‌های ذخیره‌شده استفاده کنند، در این صورت مدیریت سازمان موظف است تا با انجام برنامه‌ریزی صحیح، زمینه بکارگیری تجربه‌ها را برای کارمندان مهیا سازد و این کار در دو مرحله به شرح زیر انجام خواهد شد:

۱. مرحله انتشار تجربه

۱-۱. آگاهی و آموزش استفاده از بانک تجارب. مخاطب تجربه باید علاوه بر داشتن اطلاع نسبت به وجود بانک تجارب (اعم از الکترونیک و غیرالکترونیک) در سازمان، پیش از استفاده از بانک، از قوانین و چگونگی استفاده از آن آگاهی کاملی پیدا کند. بنابراین، ناشر تجربه مسئول آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی به مخاطب تجربه خواهد بود.

۲-۱. ارزیابی مخاطب تجربه پیش از ارائه تجربه. پیش از ارائه تجربه، ناشر تجربه از راه فرم پرسش از تجربه داستانی، مخاطب را از نظر میزان برخورداری از تجربه مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این فرم شامل پرسش‌هایی در مورد تجربه است که مخاطب تجربه باید به صورت نوشتاری به آن‌ها پاسخ دهد.

۳-۱. ارائه تجربه. تجربه به کمک ناشر تجربه به روش‌های مختلف مانند روش نوشتاری (مانند تمرین شبیه‌سازی) و شفاهی (مانند آموزش کارگاهی) در اختیار مخاطب تجربه قرار می‌گیرد.

۴-۱. ارزیابی مخاطب تجربه پس از ارائه تجربه. پس از ارائه تجربه ناشر تجربه از روش فرم پرسش از تجربه داستانی، مخاطب را از نظر میزان برخورداری از تجربه مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا میزان تغییر در تجربه مشخص شود.

۲. مرحله تداوم مستندسازی در سازمان

۱-۲. استفاده عملیاتی از تجربه داستانی. تجربه داستانی توسط مخاطب تجربه در محیط واقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد و دیدگاه او در زمینه تجربه مورد استفاده در فرم دریافت بازخورد از کاربرد تجربه داستانی دریافت می‌گردد.

۲-۲. به‌روزرسانی تجربه داستانی (در صورت نیاز). پالایشگر تجربه بر اساس تکمیل فرم دریافت بازخورد از کاربرد تجربه داستانی هرگونه ابهام، تناقض و کاستی را در فرم نقص یادداشت و سپس رفع می‌کند و به این ترتیب، تجربه داستانی به‌روزرسانی می‌شود. البته در این مرحله در صورت نیاز جلسه‌ای با مخاطب تجربه و صاحب تجربه برگزار می‌شود.

۳-۲. ارزیابی تجربه داستانی جهت تعیین پاداش و دستمزد. ارزیاب، تجربه داستانی را بررسی و سپس با تکمیل فرم ارزیابی تجربه داستانی، نوع و میزان پاداش صاحب تجربه و مخاطب تجربه را تعیین می‌کند. علاوه‌براین، مدیر تیم مستندسازی با مشخص شدن نوع وظیفه و تعداد وظایف انجام‌شده، نوع و مبلغ دستمزد متخصصان مستندسازی (شامل جستجوگر تجربه یا تجربه‌کاو، روزنامه‌نگار تجربه، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار، پالایشگر تجربه، ویراستار تجربه، و ناشر تجربه) و خود را تعیین و در فرم ارزیابی یادداشت می‌کند.

۴-۲. ارائه دستمزد، پاداش و سایر موارد مرتبط. پس از تعیین نوع و مبلغ پاداش، مدیریت سازمان پاداش را به صاحب تجربه (برای اشتراک‌گذاری تجربه) و مخاطب تجربه (جهت تلاش برای یادگیری تجربه و بکارگیری آن) ارائه می‌کند. ازجمله این پاداش‌ها عبارت است از، ارتقای افراد، افزایش حقوق و مزایا، چاپ تجربه‌های مدیران در مجله‌های تخصصی یا کتاب به نام صاحب تجربه و الخ. علاوه‌براین، دستمزد مدیر تیم مستندسازی و متخصصان مستندسازی (شامل جستجوگر تجربه یا تجربه‌کاو، روزنامه‌نگار تجربه، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار، پالایشگر تجربه، ویراستار تجربه، و ناشر تجربه) پرداخت می‌شود. در مورد متخصصان مستندسازی داخل سازمانی، علاوه بر وجه‌نقد می‌توان از مزایایی مانند ارتقا استفاده نمود.

۵-۲. تکمیل و ارائه بازخورد نهایی. فرم ارائه بازخورد توسط مدیر تیم تکمیل و همراه با ارائه پاداش و دستمزد به کلیه اعضای تیم شامل متخصصان، صاحب و مخاطب تجربه و حتی مدیریت سازمان ارائه می‌شود. فرم ارائه بازخورد حاوی شرح مختصری از مراحل انجام کار و نتایج حاصل از آن است.

۶-۲. دریافت بازخورد نهایی. از روش اجرای پرسش‌نامه‌های مختلف مانند پرسش‌نامه اثربخشی دوره آموزشی، پرسش‌نامه اثربخشی اجرای نظام مستندسازی تجربه و الخ در بین

مدیر تیم، متخصصان تیم مستندسازی (شامل جستجوگر تجربه یا تجربه‌کاو، روزنامه‌نگار تجربه، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار، پالایشگر تجربه، ویراستار تجربه و ناشر تجربه) و حتی صاحب و مخاطب تجربه بازخوردی از کل مراحل دریافت نمود.

۲-۷. رفع اشکال‌های موجود در مراحل پیشین (در صورت نیاز). مدیر تیم با بررسی نتایج حاصل از دریافت بازخوردها جلسه هم‌اندیشی با نمایندگان هر یک از اعضای تیم مستندسازی تشکیل و در مورد رفع اشکال‌های موجود به بحث و تبادل نظر می‌پردازند.

۲-۸. ایجاد چشم‌انداز جدید. با مشخص شدن جایگاه فعلی مستندسازی تجربه در سازمان طی مراحل پیشین، جلسه هم‌اندیشی میان نمایندگان هر یک از اعضای تیم مستندسازی برگزار و در این جلسه برنامه‌های آینده جهت بهبود و ارتقای فرایند مستندسازی تعیین و چگونگی رسیدن به برنامه‌ها مشخص می‌شود، و به این ترتیب، فرایند تکرار می‌شود.

اعتباریابی فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

در این پژوهش، پژوهشگران علاوه بر فراهم نمودن کلیدواژه‌ها و مشخصات روشن برای انتخاب پژوهش‌ها (جدول ۱)، پس از اتمام پژوهش فرایند استخراج، تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی می‌نمایند. همچنین، کیفیت پژوهش‌های انتخابی را با استفاده از مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP) در دو مرحله نمونه‌گیری نظری و نمونه‌گیری گلوله‌برفی مورد ارزیابی قرار می‌دهند که بر اساس امتیازهای ارائه شده به هر پژوهش انتخابی در مرحله نمونه‌گیری نظری کمترین میانگین امتیاز داده شده به مقاله‌ها ۱۱ و بیشترین امتیاز ۴۴ و در مرحله نمونه‌گیری گلوله‌برفی، کمترین میانگین امتیاز داده شده به مقاله‌ها ۳۳ و بیشترین امتیاز ۴۵ است. بنابراین، با توجه به حذف پژوهش پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۲۱ امتیاز) همان‌گونه که در شکل (۱) ارائه شده، در فرایند ارزیابی کیفیت در نمونه‌گیری نظری شش پژوهش حذف گردیدند؛ اما در نمونه‌گیری گلوله‌برفی، پژوهشی حذف نشد. همچنین، CASP برای ارزیابی کیفیت فراترکیب (پژوهش حاضر) مورد استفاده قرار گرفت که امتیاز آن ۴۷ به دست آمد و این امتیاز نشان‌دهنده عالی بودن کیفیت این فراترکیب است. علاوه بر ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در مرحله ششم فراترکیب که به آن اشاره گردید، اعتباریابی فرایند به شرح زیر انجام گرفت:

برای سنجش پایایی، علاوه بر پژوهشگر، یک متخصص مدیریت دانش (کارشناس داخلی سازمان هدف که علاوه بر اشتغال در واحد مدیریت دانش سازمان و برخورداری از مهارت و دانش لازم در این زمینه، تمایل به همکاری داشتند) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده،

اقدام به استخراج کدها و دسته‌بندی آن‌ها می‌کنند. سپس، مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر با مفاهیم ایجادشده توسط متخصص مدیریت دانش مورد مقایسه قرار می‌گیرد و شاخص کاپا برای محاسبه ضریب توافق بین پژوهشگر و متخصص مدیریت دانش محاسبه می‌گردد. همان‌گونه که در جدول (۳) نشان داده شده، با توجه به اینکه مقدار شاخص کاپا در هر سه مرحله استخراج کد، تعلق کد به مفهوم و تعلق مفهوم به مقوله در محدوده $0/80 - 0/61$ است؛ بنابراین، وضعیت سطح توافق خوب و در نتیجه پایایی لازم وجود داشته است و این پاسخی برای پرسش سوم پژوهش است.

جدول ۳: پایایی بین دو کدگذار در فرآیند یکپارچه مستندسازی تجربه

مرحله	شاخص کاپا
استخراج کد	۰/۶۲
تعلق کد به مفهوم	۰/۷۹
تعلق مفهوم به مقوله	۰/۸۵

برای سنجش اعتبار فرآیند، هر کد، مفهوم و مقوله به هشت کارشناس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی (کارشناس خارج از سازمان هدف که علاوه بر شرکت در دوره‌های آموزشی و برخورداری از مهارت و دانش لازم در این زمینه، تمایل به همکاری داشتند) و کارشناس مدیریت دانش (با ویژگی‌های ارائه‌شده در بخش پیشین) ارائه و از آن‌ها خواسته شد تا هر یک از گویه‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است، ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس نسبت اعتبار محتوا (CVR) محاسبه گردید. همان‌گونه که در جدول (۴) نشان داده شده است، مقدار CVR نشان می‌دهد که بیش از ۵۰ درصد کارشناسان هر یک از کدها، مفاهیم، و مقوله‌ها را ضروری تلقی کردند. ضمن آن که مقدار CVR با توجه به وجود هشت کارشناس باید دست‌کم $0/75$ باشد. بنابراین، با رعایت این موضوع چرخه از اعتبار لازم برخوردار است و این پاسخی برای پرسش چهارم پژوهش است.

جدول ۴: اعتبار محتوا در فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

مفوله	CVR	مفهوم	CVR	کد	CVR
		تشکیل تیم مستندسازی تجربه	۱	گزینش اعضای تیم مستندسازی شناسایی ویژگی‌ها و نگرش‌های اعضای تیم و سازمان	۰/۷۵
ساخت	۱			برگزاری جلسه آشنایی و توجیهی انتخاب روش، ابزار و فناوری موردنیاز	۰/۷۵
		آماده‌سازی و آموزش تیم	۰/۷۵	تدوین و طراحی روش، ابزار و فناوری موردنیاز	۱
				تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه تعیین زمان‌بندی برنامه‌ها	۱
				برگزاری جلسه آموزشی	۰/۷۵
		اکتساب تجربه	۱	استخراج تجربه ثبت اولیه تجربه ارزیابی ثبت اولیه تجربه از راه بازخورد اصلاح ثبت اولیه تجربه ثبت نهایی تجربه	۱
				تدوین سند تجربه اولیه ارزیابی سند تجربه اولیه از راه بازخورد اصلاح سند تجربه اولیه	۱
				تدوین سند تجربه نهایی	۱
اجرا	۱	ویرایش تجربه	۱	تدوین تجربه داستانی اولیه ارزیابی تجربه داستانی اولیه از راه بازخورد اصلاح تجربه داستانی اولیه	۱
				تدوین تجربه داستانی نهایی	۱
				اعتباریابی تجربه داستانی نهایی	۰/۷۵
				طراحی بانک تجارب	۱
		نگهداری تجربه	۱	تعیین و تعریف کلیدواژه‌ها کدگذاری اطلاعات	۰/۷۵
				ورود اطلاعات به بانک تجارب	۱

ادامه جدول ۴: اعتبار محتوا در فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه

مقوله	CVR	مفهوم	CVR	کد	CVR
	۱	انتشار تجربه	۱	آگاهی و آموزش استفاده از بانک تجارب	۱
				ارزیابی مخاطب تجربه پیش از ارائه تجربه	۱
				ارائه تجربه داستانی	۱
				ارزیابی مخاطب تجربه پس از ارائه تجربه	۱
				استفاده عملیاتی از تجربه داستانی	۱
توسعه	۱	تداوم مستندسازی در سازمان	۱	به روزرسانی تجربه داستانی	۱
				ارزیابی تجربه داستانی جهت تعیین پاداش و دستمزد	۱
	۱	تداوم مستندسازی در سازمان	۱	ارائه دستمزد، پاداش و سایر موارد مرتبط	۱
				تکمیل و ارائه بازخورد نهایی	۰/۷۵
				دریافت بازخورد نهایی	۱
				رفع اشکال‌های موجود در مراحل پیشین	۱
	۰/۷۵			ایجاد چشم‌انداز جدید	۰/۷۵

بحث و نتیجه‌گیری

مستندسازی تجربه یا تجربه‌نگاری یعنی تحلیل و سازماندهی و ضبط تجارب یکی از شاخه‌های مدیریت تجربه است که نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد. این موفقیت زمانی حاصل می‌شود که مستندسازی تجربه بر اساس مراحل انجام شود؛ موضوعی که در این پژوهش تحت‌عنوان فرایند نامیده می‌شود. اما همان‌گونه که در مقدمه ارائه شد، در این زمینه فرایند جامع و نظام‌مندی تدوین نشده است. بنابراین در این پژوهش، فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه با استفاده از روش فراترکیب تدوین گردید و به این ترتیب، موضوع و روش مورد استفاده برای دستیابی به هدف از جمله نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

در راستای این هدف، همان‌گونه که در جدول (۲) ارائه شده است، نتایج نشان می‌دهد که فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه دارای سه گام یعنی تدوین، اجرا و توسعه است و هر گام دارای مراحل است. به این ترتیب که گام تدوین شامل دو مرحله تشکیل تیم مستندسازی تجربه و آماده‌سازی و آموزش تیم است؛ گام اجرا شامل سه مرحله اکتساب، ویرایش و نگهداری تجربه؛ و گام توسعه شامل دو مرحله انتشار تجربه و تداوم مستندسازی در سازمان است. البته هر گام و

هر مرحله دارای فعالیت‌های مختلفی است که در بخش یافته‌ها توضیح آن‌ها ارائه شده است. در نهایت، بر اساس این گام‌ها، مراحل و فعالیت‌های هر یک از آن‌ها فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه ترسیم گردید (شکل ۲)، و بر اساس اظهار نظر کارشناسان، فرایند یادشده از پایایی مطلوب (جدول ۳) و اعتبار لازم (جدول ۴) برخوردار است.

در زمینه مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین، با توجه به اینکه فرایند یکپارچه این پژوهش از روش نتایج موجود در پژوهش‌های گذشته تدوین شده است، بنابراین، شباهت‌های متعددی بین گام‌ها، مراحل و فعالیت‌های موجود در هر یک از آن‌ها در این فرایند با نتایج پژوهش‌های پیشین وجود دارد و گویای این موضوع، منابع موجود در جدول (۲) بوده که هر یک از گام‌ها، مراحل و فعالیت‌ها از آن‌ها اقتباس شده است. برای مثال گام تدوین، مرحله انتشار تجربه و فعالیت ارائه پاداش به ترتیب از پژوهش‌های تولایی (۱۳۸۷)، اسلامیان (۱۳۸۷)، و الهی و همکاران (۱۳۸۴) است. اما برخلاف این شباهت‌ها، هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین، فرایند جامعی از مستندسازی تجربه ارائه نکردند که حاصل بررسی پژوهش‌های پیشین باشد و از این نظر، پژوهش حاضر فرایند مناسب و نسبتاً جامعی را در این زمینه تدوین کرده است. برای مثال بر اساس شکل (۲)، مرحله‌ای مانند ثبت تجربه در قالب تجربه داستانی، ارزیابی مخاطب تجربه پیشین و پس از ارائه تجربه، استفاده عملیاتی از تجربه و ایجاد چشم‌انداز جدید از جمله مواردی هستند که در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته است. علاوه بر این، در فرایندهای متعدد موجود در پژوهش‌های پیشین به مبانی نظری مرتبط با مستندسازی تجربه مانند مدیریت دانش و به‌خصوص مدیریت تجربه توجه نشده است. در صورتی که فرایند اشاره‌شده در این پژوهش، مستخرج از پژوهش‌هایی با محتوای مدیریت تجربه بوده و این موضوع، زمینه تدوین فرایندی را با پشتوانه علمی تر و غنی‌تر فراهم آورده است.

در مجموع، تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی که مبنایی برای اجرای صحیح مستندسازی تجربه در سازمان است، از جمله نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود. اما محدودیت‌هایی در این پژوهش وجود داشت، برای مثال، برخلاف تلاش پژوهشگر برای جستجوی دقیق و کامل پژوهش‌های موجود در این زمینه جهت تدوین فرایند (روش پژوهش گویای این موضوع است)، به‌رحال ممکن است که هنوز تعدادی از پژوهش‌های مناسب یافت نشده باشند که یکی از مهم‌ترین علل این مسئله، عدم قابلیت جستجوی دقیق پژوهش‌ها بر اساس عنوان پژوهش در برخی از پایگاه‌های اطلاعاتی است. علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش به شیوه پژوهش کیفی از نوع فراترکیب مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر به‌عنوان ملاک

قضایات و ارزیابی قرار دارد و برخلاف اجتناب از هرگونه پیش‌زمینه ذهنی و استفاده از صاحب‌نظران مختلف جهت اعتباریابی، احتمال خطا وجود دارد. بنابراین، از دیدگاه نظری به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از روش‌های مختلف مانند استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری برای ارتباط بین گام‌ها، مراحل و فعالیت‌های هریک از آن‌ها و استفاده از تحلیل عاملی برای اعتبارسنجی، این فرایند را غنی‌تر نمایند. از دیدگاه کاربردی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با اجرای عملیاتی فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه، ضعف‌های احتمالی فرایند را شناسایی کنند و در جهت رفع آن گام بردارند. به مدیریت سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با اجرای فرایند یکپارچه یادشده، از فراموشی تجربه جلوگیری کرده و از مزایای بکارگیری مجدد تجربه بهره‌مند شوند.

منابع

الف) فارسی

- اسلامیان، مریم (۱۳۸۷). طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- الهی، شعبان؛ آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۳). طراحی مدل تجربه‌سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن. دانشور رفتار، دوره ۱۱، شماره ۸، صفحات ۶۵-۷۷.
- الهی، شعبان؛ بهاری‌فر، علی و صالحی، علی (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. فصلنامه مدرس علوم انسانی (ویژه‌نامه مدیریت)، دوره ۹، شماره ۳، صفحات ۵۲-۲۳.
- انواری‌رستمی، علی‌اصغر و شهابی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صفحات ۱۸-۳.
- تولایی، روح‌اله (۱۳۸۷). ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۷۸-۵۱.
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۵). مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸). مورد پژوهشی سازمانی (روشی پژوهشی برای تبیین آموزه‌های علمی از تجربه‌کاوی). کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). مورد پژوهی، فرایندی برای نظریه‌پردازی بر اساس دانش پنهان منابع انسانی (مورد: صنعت آب و برق). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۳، شماره ۱، صفحات ۵۲-۲۷.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). روش تحقیق مورد پژوهشی برای مستندسازی تجربه‌های سازمانی (با رویکرد تدوین پرونده‌های تعالی و پایان‌نامه‌های اجرایی)، نشر فوژان، تهران.

- خدامرادی، سعید؛ سعادت‌مند، محمد؛ موسوی، سیداحمد و ابویی، منیره (۱۳۹۳). ارائه الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی. *دانش/انتظامی بو شهر*، دوره ۵، شماره ۱۶، صفحات ۱۰۵-۸۹.
- دالکیر، کیمیز (۱۳۹۲). *مدیریت دانش در تئوری و عمل*. ترجمه حمید زرگرپور، حمید بریمانی و سعید زرآبادی‌پور. انتشارات پندار پارس، تهران.
- دری‌نوگورانی، بهروز و محمودصالحی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت تجربه، مبنای رشد و توسعه سرمایه‌های فکری در سازمان، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- رنجبر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، دوره ۱۰، شماره ۳، صفحات ۲۵۰-۲۳۸.
- زمانی، اصغر؛ قهرمانی، محمد؛ توفیقی، جعفر و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۳). مستندسازی تجربیات روسای دانشگاه‌ها، ضرورتی در مدیریت دانش دانشگاهی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۸، شماره ۲۷، صفحات ۳۴-۷.
- کاظمی، مصطفی و رضانی، یوسف (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش و نقش میانجی ترس از دست‌دادن اعتبار و مستندسازی دانش. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، دوره ۴، شماره ۸، صفحات ۱۲۴-۱۰۷.
- گلدوست‌جویباری، یاسر و اسلامیان، مریم (۱۳۸۹). *مستندسازی تجربیات مدیران (گامی در جهت تعالی دانش مدیران)*. جلد دوم، انتشارات به‌آوران، کتاب پدیده: کلک زرین، تهران.
- متولیان، سیدعلیرضا (۱۳۹۱). ارائه الگویی کاربردی در مستندسازی تجارب مدیران و خبرگان سازمان. *تدبیر*، دوره ۲۳، شماره ۴، صفحات ۴۳-۳۸.
- محمدی‌فاتیح، اصغر و جهان‌بیگلری، پیمان (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مستندسازی دانش و تجارب فرماندهان ارشد آجا در هشت سال دفاع مقدس. *مدیریت نظامی*، دوره ۹، شماره ۳۴، صفحات ۶۶-۵۶.
- محمودصالحی، مهدی (۱۳۸۵). طراحی و تدوین الگوی مدیریت تجربه در سازمان رویکردی برای اثربخشی سازمان‌های یادگیرنده (مورد شرکت زامیاد). پایان‌نامه دوره کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی.
- مرادی، محمود؛ مؤمنی، سیدمیثم و مباشرامینی، رمضان‌علی (۱۳۹۲). ارائه یک روش ترکیبی در تدوین روش‌شناسی پیاده‌سازی مدیریت دانش. *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۲، صفحات ۹۲-۵۹.
- نظافتی، نوید؛ رشیدی، مهسا و تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۲). مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک متدولوژی ساخت‌یافته به‌منظور مستندسازی دانش. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۴، شماره ۱۴، صفحات ۸۶-۶۳.
- هاشمیان، فخرالسادات؛ عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ دلاور، علی و غیائی، حمید (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود شایستگی مدیران. *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۰، شماره ۳، صفحات ۱۸۴-۱۶۱.

- Aamodt, A. & Plaza, E. (1994). Case-Based Reasoning: Foundational Issues, Methodological Variations, and System Approaches. *AI communications*, 7(1), pp. 39-59.
- Bergmann, R. (2002). *Experience Management: Foundations, Development Methodology, and Internet-Based Applications*: Springer-Verlag.
- Basili, V.; Caldiera, G. & Rombach, D. H. (1994). *Experience Factory*, in *Encyclopedia of Software Engineering* (pp. 469-476). New York: John Wiley & Sons.
- Bottino, R. M. (2011). *Reflections on Educational Technology, Research and School Innovation*. Paper Presented at the World Summit on Knowledge Society.
- Chenail, R. J.; George, S. S.; Wulff, D.; Duffy, M.; Scott, K. W. & Tomm, K. (2012). Clients' Relational Conceptions of Conjoint Couple and Family Therapy Quality: A Grounded Formal Theory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(1), pp. 41-264.
- Enting, J.; Huirne, R.; Dijkhuizen, A. & Tielen, M. (1999). A Knowledge Documentation Methodology for Knowledge-based System Development: an Example in Animal Health Management. *Computers and Electronics in Agriculture*, 22(2-3), pp. 117-129.
- Ghasemi, H.; Zanjani, M. S. & Mousakhani, M. (2012). Identification and Documentation of Managerial Experiences: a Conceptual Framework. *Paper Presented at the ECKM 2012-Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management: ECKM*.
- Gilbert, G. E. & Prion, S. (2016). Making Sense of Methods and Measurement: Lawshe's Content Validity Index. *Clinical Simulation in Nursing*, 12(12), pp. 530-531.
- Haddadpoor, A.; Taheri, B.; Nasri, M.; Heydari, K. & Bahrami, G. (2015). Process Documentation: a Model for Knowledge Management in Organizations. *Materia socio-medica*, 27(5), pp. 347-350.
- Haase, T.; Termath, W. & Martsch, M. (2013). How to Save Expert Knowledge for the Organization: Methods for Collecting and Documenting Expert Knowledge Using Virtual Reality Based Learning Environments. *Procedia Computer Science*, 25(1), pp. 236-246.
- Kolb, D. A. (1981). Learning Styles and Disciplinary Differences. *The Modern American College*, 1(1), pp. 232-255.
- Matzler, K.; Renzl, B.; Mooradian, T.; von Krogh, G. & Mueller, J. (2011).

- Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge, and Knowledge Sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), pp. 296-310.
- Munoz, S. R. & Bangdiwala, S. I. (1997). Interpretation of Kappa and B Statistics Measures of Agreement. *Journal of Applied Statistics*, 24(1), pp. 105-112.
- Neshatian, K.; Kharrat, M. & Khamaneh, S. B. (2006). Organizational Experience Management through Knowledge Maps-An Ontological Approach. *Paper Presented at the Automation Congress, 2006*. WAC'06. World.
- Raymundo, H.; Vendrametto, O. & dos Reis, J. G. M. (2014). Knowledge Management in Public Transportation: Experiences in Brazilian Bus Companies. *Paper Presented at the IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega*, 36(2), pp. 206-220.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer.
- Schneider, K. (2009). *Experience and Knowledge Management in Software Engineering*: Springer Science & Business Media.
- Sun, Z. (2004). A Waterfall Model for Knowledge Management and Experience Management. Paper Presented at. *Fourth International Conference on Hybrid Intelligent Systems*.
- Sun, Z. & Finnie, G. (2005). Experience Management in Knowledge Management. *Paper Presented at the International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems*.
- Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience. *Procedia Technology*, 16(1), pp. 1086-1095.

Developing an Integrated Process for Organizational Experience Documentation: Experience Management Approach

Mahdieh Sadat Khoshouei¹ Postdoctoral Degree in Organizational and Industrial Psychology, University of Isfahan, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to develop an integrated experience documentation process as a basis for designing and implementing experience documentation in organizations. The research method used was qualitative which is a type of meta-study known as meta-synthesis. After designing the research questions, systematic search was carried out among researches and 28 were selected based on purposeful sampling and then relevant keywords were selected from six internal databases (from the beginning to the end of March 2017) and eleven external databases (from the beginning to the end of April 2017). By reviewing the researches, three steps were identified, i.e. formulation, implementation and development. The formulation step included the two stages of organizing the experience documentation team and training the team. The implementation step included the three stages of acquisition, edition and maintenance of experience. The development step included the two stages of experience dissemination and continued documentation in the organization. According to these steps and stages, the integrated experience documentation process was developed and its reliability and validity were approved. The results of this study can be used by managers as a basis for planning and implementing experience documentation in their organizations.

Keywords: Experience Documentation Process, Management of Experience, Formulation, Implementation, Development.

1. khoshouei.mahdieh@gmail.com