



جزوه کارگاه تجربه نگاری

و مستندسازی تجارب در سازمان

مدرس: شهریار مرزبان (دکتری تخصصی مدیریت)

تجربه نگاری چیست؟

تجربه نگاری یعنی نگاشتن تجربه. تجربه در فارسی به آزمودن ترجمه شده است. شامل فرآیندی است جهت توسعه و عمق بخشی به هرم دانایی و توانمندی دانش سازمانی که از طریق آن، امکان افزایش دانش و آگاهی، یادگیری سازمانی، جلوگیری از اشتباهات و تسهیل در اشتراک دانش فراهم می شود و با به کارگیری تجربه‌های مرتبط با شغل، مأموریت و وظایف، کیفیت عملکرد سازمانی ارتقا می یابد.

اهمیت ثبت تجربه

امکان افزایش دانش و یادگیری سازمانی
امکان افزایش عملکرد سازمانی
امکان غنی سازی دانش بومی سازمانی
امکان به اشتراک گذاری دانش سازمانی
تجربه نگاری، موجب پرهیز از تکرار اشتباه‌های عملیاتی می‌شود.
جلوگیری از حوادث تکراری (بیش از ۷۰ درصد حوادث تکراری می باشد).
ثبت تجربه در شرایط دنیای امروز که دانش در هفتاد روز دو برابر می‌شود از اهمیت بیشتری برخوردار است.

مزیت و منافع تدوین تجارب

- تسهیل در اشتراک دانش بین کل پایگاه ها
- انتشار محتوای آموزشی و جلسات علمی برای استفاده سایر افراد و بخش ها
- افزایش سرعت و کیفیت تدوین برنامه ریزی ها به دلیل وجود مخزن معلومات
- مطرح کردن اخبار تخصصی و تحلیل آن ها
- ثبت و نگه داری تجارب
- جلوگیری از اتلاف زمان و دوباره کاری
- بازخورد مستمر از وضعیت موفقیت ها، شکست ها، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات و ...



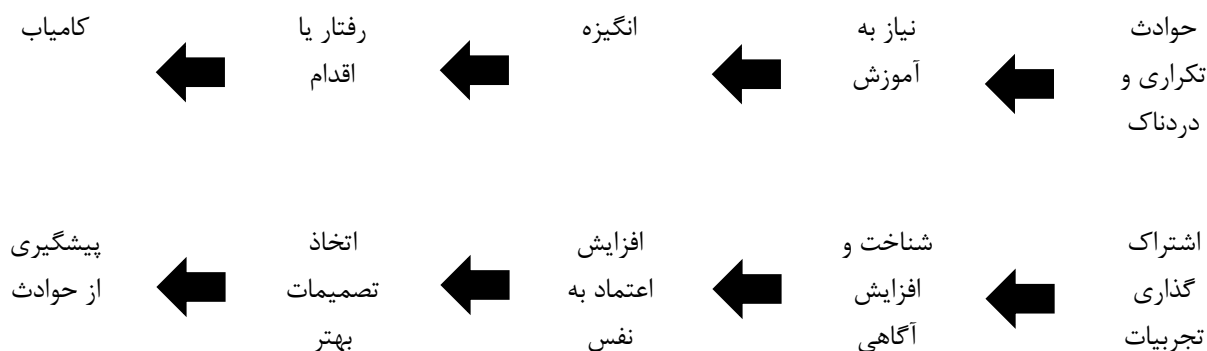
کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

ضرورت تدوین تجارب

- دانش دنیا در هر هفتاد روز دو برابر می شود.

- تحقیقات و یافته های تجربی نیز نشان داده که هر کارشناس زنده به طور میانگین هر دو هفته یکبار یک آموخته ارزشمند خلق می کند.

- جلوگیری و پیشگیری از حوادث تکراری



انواع دانش

دو نوع دانش (Knowledge) داریم یکی دانش صریح و دیگری دانش ضمنی است.

صریح (Explicit): دستورالعملها، مقررات، قوانین، رویه های انجام کار، آئین نامه ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند. دانش صریح کدگذاری شده و آکادمیک است و سهم به کارگیری افراد از این دانش بسیار درصد است.

ضمنی (Tacit): دانش ضمنی به تجربه حاصل می شود و از روش برخورد با سوژه بدست می آید. امکان دسترسی به این نوع دانش برای همه مقدور نیست و هشتاد درصد توانایی یک مدیر به دانش ضمنی او باز می گردد.



اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



انواع خطاهای انسانی



خطای مربوط به افراد

- خطای احساسی
- خطای سهوی
- خطای ناشی از عادت
- خطای شناسایی
- خطای غیر ممکن بودن وظیفه
- خطای ناشی از درک غلط
- خطای ناشی از کمبود دانش
- خطای روزمره گی
- خطای استدلالی
- خطای ادراکی
- خطای مهارتی
- خطای ناشی از عدم تناسب فرد با شغل

خطای مربوط به موقعیت

- محیط
- استرس
- زمان

خطای مربوط به تجهیزات

- خطای ناشی از طراحی یا استقرار نادرست تجهیزات
- خطای مربوط به دستورالعمل
- خطای ناشی از نقص مقررات



ویژگی های یک تجربه خوب تدوین شده چیست؟



حاصل یک فرایند باشد.
قابلیت انتشار داشته باشد.
هدف و موضوع مشخص داشته باشد.
داشتن فرصت یادگیری.
بصورت مستقیم (فردی، گروهی یا سازمانی) کسب شده باشد.
داشتن انعطاف: برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.
مرتبط با مشکلات سازمان باشد.
جدید باید: حرف تازه داشته باشد.
ساختار روشن و مشخص و مناسب داشته باشد.
واقعی باشد: از نقل قول و جداول و عکس و... کمک بگیرید.
قضاوت ذهنی نداشته باشد، قضاوت خردمندانه داشته باشد.
در زمان گذشته و به صورت سوم شخص نوشته شود.
شامل جزئیات باشد تا حال و هوای خواننده را به سمت زمان وقوع تجربه ببرد.

شرایط پذیرش تجربیات

جدید بودن تجربه، اگر قبلا کسی تجربه را کسب و مستند کرده در واقعا 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.
تجربیات منجر به افزایش هزینه، دوباره کاری و اتلاف وقت نشود.
تجربیات باید کاملا 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.
تجربیات باید منجر به ایجاد احساس خود باوری و اعتماد به نفس در فرد تجربه دیده و سایرین شود.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان - مدرس: شهریار مرزبان

کام های تجربه نگاری (فرآیند تجربه نگاری مبتنی بر رخداد)

۱- عنوان تجربه

تجربه: توانایی، دانایی و مهارتهای که در مواجهه با یک رخداد و حل مسأله مربوط به آن (بصورت فردی، گروهی و یا با مشاهده) از طریق تدبیر و تصمیم (در یک مقطع زمانی و مکانی خاص) حاصل گردیده و منتج به نتایج و دستاورد و پیامدهایی شده باشد گفته می شود.

یک عنوان مشخص برای تجربه انتخاب کنید.

آنالیز و تحلیل رخداد بعد از حادثه در ایستگاه (اول تجربه نگاری فردی و بعد گروهی) و نوشتن تجربه نگاری

۲- رخداد

رویداد و واقعه ای که در جریان انجام مأموریت، اجرای وظیفه و یا ... در زمان و مکان خاص به وقوع پیوسته و برای مشاهده کننده، سازمان، اجتماع و یا دیگر افراد مسئله ای را بوجود آورده باشد.

۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله

به مشکل، ناهنجاری، بی نظمی و یا فرصت پیش آمده گفته می شود که در مسیر امور اجرای مأموریت یا انجام وظایف فرد یا سازمان یا جامعه، خلل و موانع ایجاد کرده و یا موجب آسیب های اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی شده باشد. طوری که برای آن از قبل راهکاری وجود نداشته باشد و لازم است برای رفع و یا مهار آن، تصمیمی گرفته شود و اقدامی انجام گردد، گفته می شود.

سوالاتی که برای شناسایی مساله کمک خواهد کرد:

تشریح کنید مشکل یا مسئله ای که در سازمان با آن مواجه بوده اید، چیست؟

عوامل و شرایطی که موجب به وجود آمدن و بروز مشکل شده کدام است؟

آیا اطلاعات کافی جمع آوری شده است؟

آیا ابعاد مختلف آن بررسی شده است؟

گسترده‌گی موضوع تا چه حد است؟

اگر اقدامی برای حل مشکل نشود، چه پیامدهایی خواهد داشت؟

ضرورت و اهمیت آن چیست؟

تشریح کنید موقعیت زمانی و مکانی مشکلی که با آن مواجه بوده اید چه بوده است و نقطه شروع آن از کجاست؟

۴- تدبیر و تصمیم

فرآیندی ذهنی و رفتاری است که در قالب راهکار برای حل مسئله به صورت تدبیر و تصمیم نمود پیدا کرده و باعث شده مسئله به صورت دائم و یا موقت مهار شده و از پیشرفت و شیوع آن جلوگیری گردد و یا از فرصت پیش آمده به نحو احسن بهره برداری شود.

۴-۱- راه حل های ارائه شده برای حل مسئله

در اینجا لازم است نویسنده، شیوه های ارائه ی راه حل را که فردی یا گروهی است، توصیف کند.

راه حل های ارائه شده کدام است؟

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

چه اقداماتی برای حل مسئله انجام شده است؟

از مشاورت چه افرادی استفاده شده است؟

آیا به قدر کافی به جستجوی راه حل های متفاوت فکر کرده اید؟

۴-۲- 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؟

۵- اقدامات و نتایج و دستاورد ها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)

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.

اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری چه بوده است؟

تقدم و تأخر اقدامات به لحاظ زمانبندی چگونه است؟

چه کسانی در این اقدامات سهیم بوده اند؟

فهرستی از اقدامات انجام شده آماده شده است؟

۶- راهکار و پیشنهادات

تأثیرات و یا آموزه های حاصل از تجربه، که نوشتن دقیق آن خواهد توانست در استفاده بعدی از تجربه و همچنین استفاده در تولید

دانش بومی سازمان سودمند بوده و مورد بهره برداری قرار گیرد.

تغییرات مشاهده شده در راستای حل مسئله چیست؟

آثار مثبت و منفی اقدامات کدام است؟

چه نتایجی از اقدامات انجام شده به دست آمده است؟

آیا مشکل حل شده است؟

این تجربه را تا چه حد میتوان در شرایط مشابه به کار برد؟

چه خطاهایی رخ داد؟

چه پیشنهاداتی برای به کارگیرنده این تجربه دارید؟



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

سوالات فعال کننده ذهن برای شروع نگارش



کدام یک از رخداد ها بیشتر از همه تکرار شده؟

حساسیت و خطر کدام رخداد بیش از بقیه بوده؟

کدام یک از تجارب من قابل نوشتن بصورت تجربه نگاری است؟

این تجربه چگونه شکل گرفت؟

در چه زمان؟

در چه مکان؟

حین چه عملیات و فعالیت؟

با چه وسایل و تجهیزاتی؟

با چه مساله ای روبرو بودیم؟

چه راه حل های اتخاذ کردیم؟

مساله و رخداد را چگونه برطرف کردیم؟

چه خطاهایی رخ داد؟

بکار بردن تجربه چه نتایج و اثراتی برای من و تیم به همراه داشت؟

چه پیشنهادهاتی برای همکارانم دارم که می خواهند از این تجربه من استفاده کنند؟

این تجربه در چه موقعیت های دیگری کاربرد دارد؟



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان - مدرس: شهريار مرزبان

کاربرگ / چک لیست / فرم نگارش تجربه

راهنما / جزییات گام های تجربه نگاری	
شرح	گام
تجربه: توانایی، دانایی و مهارت‌های که در مواجهه با یک رخداد و حل مسأله مربوط به آن (بصورت فردی، گروهی و یا با مشاهده) از طریق تدبیر و تصمیم (در یک مقطع زمانی و مکانی خاص) حاصل گردیده و منتج به نتایج و دستاورد و پیامدهایی شده باشد گفته می شود. یک عنوان مشخص برای تجربه انتخاب کنید.	۱- عنوان تجربه
رویداد و واقعه ای که در جریان انجام مأموریت، اجرای وظیفه و یا ... در زمان و مکان خاص به وقوع پیوسته و برای مشاهده کننده، سازمان، اجتماع و یا دیگر افراد مسئله ای را بوجود آورده باشد.	۲- رخداد
به مشکل، ناهنجاری، بی نظمی و یا فرصت پیش آمده گفته می شود که در مسیر امور اجرای مأموریت یا انجام وظایف فرد یا سازمان یا جامعه، خلل و موانع ایجاد کرده و یا موجب آسیب های اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی شده باشد. طوری که برای آن از قبل راهکاری وجود نداشته باشد و لازم است برای رفع و یا مهار آن، تصمیمی گرفته شود و اقدامی انجام گردد، گفته می شود. سوالاتی که برای شناسایی مساله کمک خواهد کرد: تشریح کنید مشکل یا مسئله ای که در سازمان با آن مواجه بوده اید، چیست؟ عوامل و شرایطی که موجب به وجود آمدن و بروز مشکل شده کدام است؟ آیا اطلاعات کافی جمع آوری شده است؟ آیا ابعاد مختلف آن بررسی شده است؟ گسترده‌گی موضوع تا چه حد است؟ اگر اقدامی برای حل مشکل نشود، چه پیامدهایی خواهد داشت؟ ضرورت و اهمیت آن چیست؟ تشریح کنید موقعیت زمانی و مکانی مشکلی که با آن مواجه بوده اید چه بوده است و نقطه شروع آن از کجاست؟	۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله
فرآیندی ذهنی و رفتاری است که در قالب راهکار برای حل مسئله به صورت تدبیر و تصمیم نمود پیدا کرده و باعث شده مسئله به صورت دائم و یا موقت مهار شده و از پیشرفت و شیوع آن جلوگیری گردد و یا از فرصت پیش آمده به نحو احسن بهره برداری شود. در اینجا لازم است نویسنده، شیوه های ارائه ی راه حل را که فردی یا گروهی است، توصیف کند. چه اقداماتی برای حل مسئله انجام شده است؟ آیا به قدر کافی به جستجوی راه حل های متفاوت فکر کرده اید؟	۴- تدبیر و تصمیم
در این بخش توصیف کنید کدام راه حل را برگزیده اید. شیوه تصمیم گیری چگونه بوده است؟ چگونگی و فرایند اتخاذ این تصمیم را توصیف کنید. آیا نتایج و پیامدهای هریک از راه حل های ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته است؟	۴-۱- راه حل های ارائه شده برای حل مسئله ۴-۲- روش یا روش های انتخاب راه حل
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. تقدم و تأخر اقدامات به لحاظ زمانبندی چگونه است؟ چه کسانی در این اقدامات سهیم بوده اند؟ فهرستی از اقدامات انجام شده آماده شده است؟	۵- اقدامات و نتایج و دستاورد ها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)
تأثیرات و یا آموزه های حاصل از تجربه، که نوشتن دقیق آن خواهد توانست در استفاده بعدی از تجربه و همچنین استفاده در تولید دانش بومی سازمان سودمند بوده و مورد بهره برداری قرار گیرد. تغییرات مشاهده شده در راستای حل مسئله چیست؟ چه نتایجی از اقدامات انجام شده به دست آمده است؟ این تجربه را تا چه حد میتوان در شرایط مشابه به کار برد؟ چه پیشنهادهای برای به کارگیرنده این تجربه دارید؟	۶- راهکار و پیشنهادات

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

کاربرگ ۱: نگارش تجربه فردی (شماره ۱)	
شرح	گام های تجربه نگاری
	۱- عنوان تجربه
	۲- رخداد
	۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله
	۴- تدبیر و تصمیم ۴-۱- راه حلهای ارائه شده برای حل مسئله: ۴-۲- روش یا روشهای انتخاب راه حل:
	۵- اقدامات و نتایج و دستاوردها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)
	۶- راهکار و پیشنهادات

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

کاربرگ ۲: نگارش تجربه تیمی (شماره ۱)	
شرح	گام های تجربه نگاری
	۱- عنوان تجربه
	۲- رخداد
	۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله
	۴- تدبیر و تصمیم ۴-۱- راه حلهای ارائه شده برای حل مسئله: ۴-۲- روش یا روشهای انتخاب راه حل:
	۵- اقدامات و نتایج و دستاوردها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)
	۶- راهکار و پیشنهادات

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

کاربرگ ۳: نگارش تجربه فردی (شماره ۲)	
شرح	گام های تجربه نگاری
	۱- عنوان تجربه
	۲- رخداد
	۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله
	۴- تدبیر و تصمیم ۴-۱- راه حلهای ارائه شده برای حل مسئله: ۴-۲- روش یا روشهای انتخاب راه حل:
	۵- اقدامات و نتایج و دستاوردها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)
	۶- راهکار و پیشنهادات

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.



کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان _ مدرس: شهریار مرزبان

کاربرگ ۴: نگارش تجربه تیمی (شماره ۲)	
شرح	گام های تجربه نگاری
	۱- عنوان تجربه
	۲- رخداد
	۳- مسئله / توصیف موضوع / بیان مسئله
	۴- تدبیر و تصمیم ۴-۱- راه حلهای ارائه شده برای حل مسئله: ۴-۲- روش یا روشهای انتخاب راه حل:
	۵- اقدامات و نتایج و دستاوردها (توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری)
	۶- راهکار و پیشنهادات

اگر در مورد کارگاه تجربه نگاری و مستندسازی تجارب در سازمان، سوال یا پیشنهادی دارید، می توانید با شماره

۰۹۱۷۷۰۷۶۴۲۱ و ایمیل ShahryarMarzban@yahoo.com با من در ارتباط باشید.