

مدیریت تجربه

مبانی، رویکردها و روش‌های
بکارگیری مدیریت تجربه

دکتر بهروز دری

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

مهدی محمود صالحی

مدیریت تجربه

مبانی، رویکردها و روش‌های بکارگیری مدیریت تجربه/بهره‌وری، مهدی محمود صالحی

تهران: سرآمد، ۱۳۸۹.

۲۱۲ ص: مصور، جدول، نمودار: ۱۷×۲۴ س م.

۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۹-۳

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا

مدیریت دانش

محمود صالحی، مهدی

۶۵۸/۴۰۳۸

HD۳۰/۲/۵۴۴ ۱۳۸۹

شماره کتابشناسی ملی: ۲۰۷۸۵۵۰۲

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران



مدیریت تجربه

مبانی، رویکردها و روش‌های بکارگیری مدیریت تجربه

تالیف: دکتر بهره‌وری، مهدی محمود صالحی

ناشر: انتشارات سرآمد

صفحه آرایشی: حسن محرابی

لیتوگرافی: نقش‌آور

چاپ و صحافی: سپیدار

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۹-۳

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

مرکز فروش:

فروشگاه کتاب موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی،

خیابان نهم (تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲-۰۲۱ داخلی ۱۰۴۰)

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انتشارات سرآمد وابسته به موسسه مطالعات بهره‌وری و

منابع انسانی محفوظ است.

هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه‌نویسی، برداشت به صورت زیراکس، ضبط کامپیوتری، تهیه

لوح فشرده، شبکه اطلاع‌رسانی و هرگونه تکثیر بدون اجازه کتبی از انتشارات سرآمد ممنوع و قابل پیگیری است.

فهرست

۱۳	مقدمه ناشر
----	------------

۱۷	مقدمه مولفین
----	--------------

۲۳	فصل اول: مدیریت دانش
----	----------------------

۲۵	مقدمه
----	-------

۲۷	دسته بندی دانش
----	----------------

۲۷	دانش رسمی و دانش غیر رسمی
----	---------------------------

۳۲	تبدیل دانش
----	------------

۳۴	سلسله مراتب دانش
----	------------------

۳۶	مدیریت دانش
----	-------------

فصل دوم: بکارگیری مدیریت دانش حافظه سازمانی

۴۱ تشکیل حافظه سازمانی ۴۶

سیستم نمایشگر ۵۰

اجرای مدیریت دانش در سازمانهای دانش محور (مطالعه

موردی در شرکت موتورولای مالتزی) ۵۲

جمع‌بندی فصل ۵۶

فصل سوم: مدیریت تجربه

تجربه ۵۹

دانش حل مسئله ۶۳

پیچیدگی مسئله ۶۴

بازیابی تجربه ۶۴

مدیریت تجربه ۶۸

گردآوری و ذخیره سازی ۶۹

انتخاب ۶۹

به اشتراک گذاری (تسهیم) ۷۰

به کارگیری ۷۰

نگهداری ۷۰

عرضه (ارائه) ۷۱

فرایندهای مدیریت تجربه ۷۱

۷۱	گردآوری تجربه
۷۲	مدل سازی تجربه
۷۲	ذخیره سازی تجربه
۷۲	استفاده مجدد
۷۳	ارزیابی تجربه
۷۳	نگهداری تجربه
۷۳	مفاهیم و نظریات
۷۴	یادگیری فعال (AL)
۷۵	مسئله
۷۵	مجموعه
۷۵	مشتری / ارباب رجوع
۷۶	ناصحان (مشاوران)
۷۶	فرایندها
۷۶	مزایای یادگیری فعال
۷۷	چالش های یادگیری فعال
۸۰	یادگیری تجربی
۸۳	سبک های یادگیری
۸۵	استدلال نمونه محور (استدلال مورد محور)
۸۶	تصمیمات سازمانی سریع تر در زمان کوتاه تر
۸۸	سیستم پشتیبانی از تصمیم مبتنی بر نمونه
۸۹	روش های اجرا و نگهداری سیستم مدیریت تجربه
۹۱	پارادایم بهبود کیفیت

۹۳	کارگاه تجربه (EF)
۹۴	رویکرد یادگیری الکترونیکی
۹۵	دیدگاه ادغام مدیریت تجربه با فرایندهای یادگیری
۹۷	استفاده از تکنولوژی اطلاعات در مدیریت تجربه
۹۹	تکنولوژی اطلاعات به عنوان زیر ساختی برای مدیریت تجربه
۱۰۰	دانش مبتنی بر یادگیری از طریق مدیریت تجربه تحت وب
۱۰۰	وب معنی گرا
۱۰۱	چرخه حیات دانش
۱۰۱	کسب دانش
۱۰۲	مدل سازی دانش (دسته بندی - طراحی مدل)
۱۰۲	مجموعه دانش
۱۰۲	استفاده مجدد از دانش
۱۰۶	جمع بندی فصل

۱۰۷	فصل چهارم: چارچوب و مدل مفهومی مدیریت تجربه
۱۰۹	استدلال نمونه محور
۱۱۱	تشریح فرایندها
۱۱۲	رویکردهای مختلف استدلال نمونه محور
۱۱۵	استدلال نمونه محور متدولوژی برای مدیریت دانش
۱۱۶	سیر تکامل استدلال نمونه محور در مدیریت تجربه
۱۱۸	مدل مدیریت تجربه
۱۲۰	توسعه و نگهداری سیستم

۱۲۱	ادغام مدل مدیریت تجربه
۱۲۳	انتشار تجارب و یادگیری سازمانی
۱۲۵	جمع‌بندی فصل

۱۲۷	فصل پنجم: کاربرد و فرایندهای مدیریت تجربه
۱۲۹	ارائه / نمایش تجربه
۱۳۰	ساختار اساسی یک نمونه
۱۳۰	توصیف ویژگی‌های اختصاصی
۱۳۱	آموخته‌ها
۱۳۳	روش ارائه / نمایش نمونه‌ها
۱۳۸	مقایسه روش‌های مختلف ارائه یک نمونه
۱۴۰	ارتباطات کاربران
۱۴۱	معماری ارتباطات پایه‌ای (اساسی)
۱۴۳	نگهداری و توسعه سیستم مدیریت تجربه
۱۴۴	روش‌شناسی مدیریت تجربه
۱۴۴	روش‌شناسی INRECA
۱۴۶	عناصر اصلی مدل فرایندی
۱۴۷	پایگاه تجربه در INRECA
۱۴۸	جمع‌بندی فصل

۱۴۹	فصل ششم: موردکاوی
۱۵۱	مقدمه

۱۵۲	تاریخچه
۱۵۴	انواع مطالعات موردی
۱۵۶	طراحی یک مطالعه موردی
۱۵۷	روش گردآوری داده ها در مطالعات موردی
۱۵۹	تحلیل داده ها
۱۵۹	مراحل توسعه یک مطالعه موردی
۱۶۰	شکل پیشنهادی برای مطالعه موردی
۱۶۲	تجارب مستند شده در خطوط تولید
۱۷۹	پیاده سازی فرایندهای مدیریت تجربه

۱۷۷	ضمیمه
۱۸۰	نقشه جریان فعالیت
۱۸۳	مطالعه موردی

۱۸۷	واژه نامه
-----	-----------

مقدمه ناشر



در فضای رقابتی امروز، مدیریت دانش، پراهمیت ترین موضوع به شمار می رود، مدیریت دانش مجموعه ای از استراتژی ها و فرآیندها را شامل می شود که به شناخت، خلق، ارائه، توزیع و توانمندی بهره برداری از دانش و تجربه می پردازد. این دانش و تجربه ممکن است در یک فرد متجلی شده باشد یا در مجموعه فرآیندهای یک سازمان شکل گرفته باشد. فعالیت هایی که تحت عنوان مدیریت دانش در سازمان ها اعم از اقتصادی و غیرانتفاعی و در شرکت ها صورت می پذیرد، اهداف استراتژیک سازمان ها را تحت تاثیر قرار داده و مفاهیمی از قبیل بهبود عملکرد، مزیت های رقابتی، نوآوری و خلاقیت، به اشتراک گذاری آموخته ها، بهبود مستمر، یکپارچه سازی فرآیندها و یادگیری از تجربیات موفق را در درون خود جای می دهد. رهبران سازمان ها برای تبدیل سازمان خود به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند برنامه ریزی جدی و همه جانبه برای تحقق این مفاهیم در چارچوب مدیریت دانش هستند.

مدیریت دانش می تواند افراد و گروه های مختلف درون سازمان را از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه از کار تکراری و اختراع مجدد چرخ بی نیاز سازد و از حجم آموزش های

کارکنان بکاهد و سرمایه های معنوی را درون سازمان نگه دارد و از همه مهم تر اینکه به سازمان کمک کند تا خود را با تغییرات محیطی منطبق سازد.

مدیریت تجربه را می توان بخشی از چارچوب کلی مدیریت دانش دانست. این کتاب تلاش دارد تا شیوه های مختلف ثبت و مستندسازی تجربیات مدیریتی را در سازمان های دانش بنیان تشریح کند. مدیران سازمان های کشورمان برای دستیابی به سطح مناسبی از رقابت پذیری به شناخت این شیوه ها نیازمندند تا با انتخاب مناسب ترین و بهترین شیوه و استقرار آن در سازمان های خود، تحقق اهداف استراتژیک سازمان هایشان را امکان پذیر سازند و به این ترتیب رقابت پذیری سازمان خود را در جهان پرتلاطم امروز حفظ کنند و ارتقاء بخشند.

انتشارات سرآمد امیدوار است با نشر این کتاب ارزشمند که همزمان با ششمین کنفرانس توسعه منابع انسانی صورت می پذیرد، گام موثری را در جهت ارتقاء توانمندی مدیران کشورمان برداشته باشد.

سید مسعود همایونفر

مردادماه ۱۳۸۹

مقدمه مولفين

کتاب مدیریت تجربه با هدف اصلی ارائه مفاهیم اساسی، مدل مفهومی، کاربرد و فرایندها در سازمان‌های دانش بنیان و در چند فصل تنظیم شده است. فصل اول به اصول و مفاهیم مدیریت دانش اختصاص دارد. در این فصل، چارچوب‌های مفهومی موضوع معرفی و ارائه خواهد شد. با تعریف مفاهیم پایه‌ای همچون داده، اطلاعات و دانش در ساختار هرم دانش، مدیریت دانش به توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه نامشهود (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش گروهی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری تعبیر می‌شود. دانش ضمنی و صریح مطرح و چرخه دانش در قالب فرایند مدیریت دانش به گونه‌ای ارائه می‌شود که در آن می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات و غیره مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب شده و به صورت مناسبی ذخیره سازی شود. سپس برای افزایش ارزش دانش، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم شود. در حیطه مدیریت دانش، افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی دیده شده است.

به کارگیری مدیریت دانش، موضوع فصل دوم کتاب را تشکیل می‌دهد که مقولاتی هم‌چون حافظه سازمانی و نحوه تشکیل آن مورد بررسی اجمالی قرار می‌گیرد.

مدیریت تجربه با تکیه بر بهینه‌سازی شیوه‌های یادگیری (به عنوان پایه دانش) از طریق تجربه، فصل بعدی کتاب را تشکیل می‌دهد. بسیاری از تجارب یادگیری ضمن کار به دست می‌آیند. زندگی مدیریتی پر از فرصت‌های یادگیری از طریق تجربه است. مدیریت تجربه کمک می‌کند تا تجربه عملی مبتنی بر یادگیری‌های سازمانی تبدیل به دانش شده و دانش جدید مبنای یادگیری‌های جدید و مستمر در سازمان قرار گیرد. مدیر کارآمد وقتی با تجربه جدیدی روبه رو می‌شود از آن یاد می‌گیرد و بعد ادامه می‌دهد.

بر اساس مفاهیم مدیریت تجربه، فصل چهارم به چارچوب مدل مفهومی مدیریت تجربه اختصاص پیدا کرده است. مفهوم اساسی این فصل استدلال نمونه محور (Case Based Reasoning) است. استدلال نمونه محور در واقع یک روش حل مسئله است که از جنبه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته و به جای اتکای صرف بر دانش عمومی حل مسئله با برقراری روابط کلی بین صورت مسئله و نتایج حاصل، قادر است دانش ویژه را با استفاده از تجارب پیشین در جهت بکارگیری مجدد در موقعیت‌های جدید استفاده نموده و به حل مسئله بپردازد.

با توجه به منطق استدلال نمونه محور مدل مدیریت تجربه با توجه به چرخه مسئله یابی، بازبینی تجربه، انطباق تجربه، ارائه و نمایش تجربه، حل مسئله پیچیده با توجه به مکانیزم حمایتی توسعه و نگهداری سیستم مدیریت تجربه، فرایندهای مدیریتی، سازمانی و فنی و تسهیم تجارب و توسعه یادگیری، تشریح و تبیین می‌گردد.

فصل پنجم کتاب به برخی فرایندها اختصاص دارد. مبنای تنظیم فرایند، ارائه یا نمایش تجربه، استفاده از یک نمونه به عنوان یک ساختار، رویکردهای نمایش نمونه‌ها، نگهداری و توسعه سیستم مدیریت تجربه، روش‌شناسی‌های مدیریت تجربه عناصر اصلی مدل فرایندی و مفهوم پایگاه تجربه است. فصل پایانی کتاب به برخی مطالعات موردی اختصاص دارد. مطالعات موردی به عنوان ابزاری برای پیوند تئوری و عمل و کاربردی تر نمودن آموزش در مدیریت از آغاز قرن بیستم رایج و در مسائل اداری به کار گرفته شده است. مطالعه موردی

دارای عناصر اساسی بیان و تشریح، مسائل سازمانی، قالب و قضیه عینی و ملموس است. هر یک از موارد فوق تشریح شده و انواع مطالعات موردی برشمرده خواهد شد. مورد نویسی مستند به معنای فرایند بازخوانی، یادآوری، ثبت، تدوین و تکمیل دقیق و سنجیده تجربه‌ای سازمانی است که رویدادهای متعامل آن با محیط را می‌توان در یک قالب زمانی و مکانی نسبتاً روشن، توصیف و تحلیل نمود. با تشریح هر یک از این موارد رویکرد مورد نویسی مستند مشخص و امکان استفاده در فرایند مطالعات موردی تعیین خواهد شد.

بر اساس مطالب فصول مختلف و به عنوان بهره‌گیری از دانش عینی و عملی مدیران موفق، چند نمونه موفق کار مدیریتی با بهره‌گیری از تجارب مدیران تدوین و تحلیل شده است. گرچه موضوع مدیریت تجربه حیطه وسیعی از موضوعات را در بر میگیرد، لیکن آنچه به اختصار اشاره رفت و در خلال مطالب کتاب دنبال خواهد شد مختصری از مطالب بسیار عمیق و پر دامنه است. رویکرد نویسندگان کتاب پرداخت مقدماتی به بسیاری از مفاهیم و روش‌های موضوع است، که جای بسط و توسعه بسیاری خواهد داشت. بومی‌سازی مدیریت مبتنی بر ارزشها و اصول جامعه اسلامی ضرورتی است که مدیریت تجربه می‌تواند طریق مطمئن حرکت بالقوه منتهی به نظریات و روش‌های مدیریت، به اقتضاء نیازهای جامعه باشد.

در پایان شایسته است از تمامی همکاران و دوستانی که مشوق تولید و انتشار مطالب بودند، به‌ویژه جناب آقای مهندس همایونفر، رئیس محترم مؤسسه مطالعات و بهره‌وری و منابع انسانی سپاسگزاری نماییم. از آقای محمد باقر محسنی که در تهیه و تدوین بخشی از مطالب، به‌ویژه موضوعات کاربردی و ارائه تجربیات مفید مشارکت نمودند قدردانی می‌کنیم. از مجموعه واحد انتشارات مؤسسه به‌ویژه سرکار خانم شمالی سپاسگزاریم. بدون شک مطالب از کمی و کاستی‌های فراوانی برخوردار است. تذکر مشفقانه اندیشمندان و متخصصین را ارج می‌نهم و از خداوند تبارک و تعالی توفیق ادامه راه، که همانا توسعه مطالب در قالب و محتوایی خاص موضوع در سازمان‌ها است برای ویرایش بعدی کتاب، خواهانیم.

دکتر بهروز دری، مهدی محمود صالحی

تیرماه ۱۳۸۹