



راهنمای مستندسازی تجارب در صنعت آب و برق

معاونت تحقیقات و منابع انسانی
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری
پاییز ۱۴۰۰



نظام‌نامه مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی

راهنمای مستندسازی تجارب در صنعت آب و برق

مقام تصویب‌کننده: معاون تحقیقات و منابع انسانی

دریافت‌کنندگان سند جهت اجرا:

- معاونت‌های حوزه ستادی
- مراکز و دفاتر مستقل حوزه ستادی
- شرکت‌های مادر تخصصی و زیرمجموعه
- سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی برق (ساتبا)
- موسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت نیرو
- دفتر فناوری اطلاعات، امنیت فضای مجازی و آمار وزارت نیرو
- دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت نیرو

اسناد مرتبط:

- دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری
- بخشنامه شماره ۱۵۴۷۴ مورخ ۱۴۰۰/۳/۲۶ سازمان اداری و استخدامی کشور (نظام‌نامه مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی)

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۱
۱. اهداف	۱
۲. محدوده اجرا	۱
۳. تعاریف	۱
۴. ارکان تجربه	۲
۵. گام های مستندسازی تجربه	۵
۶. اجزای یک تجربه ی مستند شده	۶
۷. بازنگری سند	۷
۸. گردآورندگان سند	۷
۹. کنترل سند	۸

مقدمه:

تجربه، مهمترین عامل در فراگیری قابلیت ها و توانمندی های انسان است. بررسی ها نشان می دهد کسب قابلیت های مختلف، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان خود مجرب می نامیم و شایسته عهده دار شدن مسئولیتی می دانیم، ناشی از همین موضوع است. افراد به مرور و با قرار گرفتن در موقعیت های مختلف، به توانایی هایی می رسند که به وسیله آن می توانند با مسایل گوناگون روبرو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند؛ لذا هر ماموریت جدید، که مهارت جدیدی را به ما آموزش می دهد، یک تجربه سازنده است. مدیران و کارکنان صنعت آب و برق به واسطه فعالیت های مستمر و خدمات حیاتی که ارائه می دهند، همواره در معرض تجربه آموزی هستند که به اشتراک گذاری این تجارب می تواند هم افزایی قابل توجهی در عملکرد صنعت و ارتقای خدمات آب و برق داشته باشد. با توجه به اهمیت تجربه و مستندسازی آن به عنوان یکی از پایه های اصلی مدیریت دانش در صنعت آب و برق، در این راهنما ضمن تعریف تجربه و مستندسازی تجربه، به تبیین ارکان و اجزای تجربه و گام های مستندسازی آن پرداخته می شود.

۱- اهداف

- ترویج فرهنگ مستندسازی آموزه ها و تجارب کاری
- ارتقای دانش سازمانی و توانمندی شرکت های آب و برق
- کمک و تسهیل در شناسایی تجارب شرکت های آب و برق
- مستندسازی تجارب برتر به منظور حفظ دانش سازمانی و ارتقای حافظه سازمانی
- توسعه یادگیری سازمانی از طریق تسهیم و به اشتراک گذاری تجارب شرکت ها
- ایجاد و توسعه شبکه های ارتباطی تخصصی مدیران و کارشناسان صنعت آب و برق
- به اشتراک گذاری تجارب صنعت آب و برق با دیگر صنایع، سازمان ها و نهادهای کشور

۲- محدوده اجرا

محدوده اجرای این راهنما شامل ستاد وزارت نیرو، ساتبا، شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت نیرو و کارکنان بازنشسته آنها و نیز کلیه شرکت ها و موسساتی که به نحوی در صنعت آب و برق فعالیتی انجام می دهند، می باشد. ضمناً این راهنما تجارب بخش های مختلف صنعت و حوزه های کاری ستادی، اجرایی و عملیاتی را در بر می گیرد.

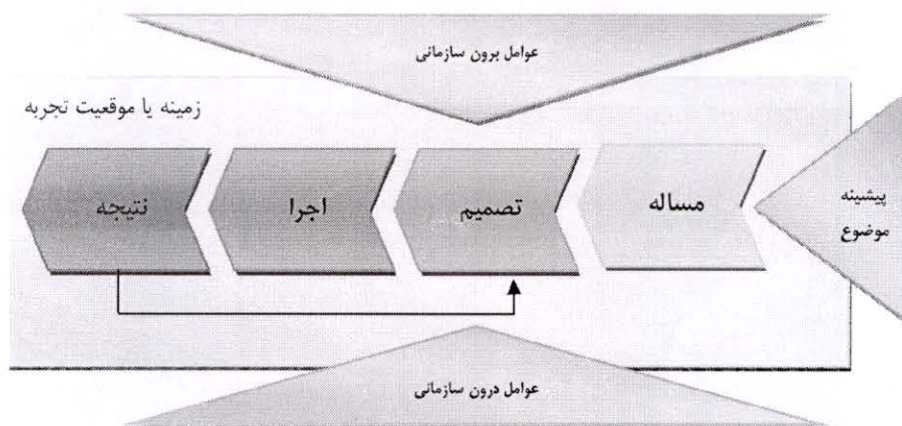
۳- تعاریف

۳-۱- تجربه

تجربه هر اقدام، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر و یا ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری رویکردها، شیوه ها و روش های خلاقانه و یا تسهیل کننده می شود.

۳-۲- نحوه شکل گیری تجربه

تجربه فرایند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید است. شکل ۱ فرایند شکل گیری تجربه را از مساله تا نتیجه و در ارتباط با عوامل درون سازمانی و برون سازمانی و نیز پیشینه موضوع نشان می دهد.



شکل ۱: تصویر شماتیک شکل گیری تجربه

۳-۳- مستندسازی تجربه

مستندسازی تجربه، فرایندی است که طی آن با دیدگاهی جامع، به ثبت یک تجربه می پردازیم به گونه ای که دیگران بتوانند با مراجعه به مستندی که تهیه شده است، به ابعاد گوناگون تجربه و فرایند تحقق آن پی برده و از آن درس آموزی و یادگیری لازم را داشته باشند.

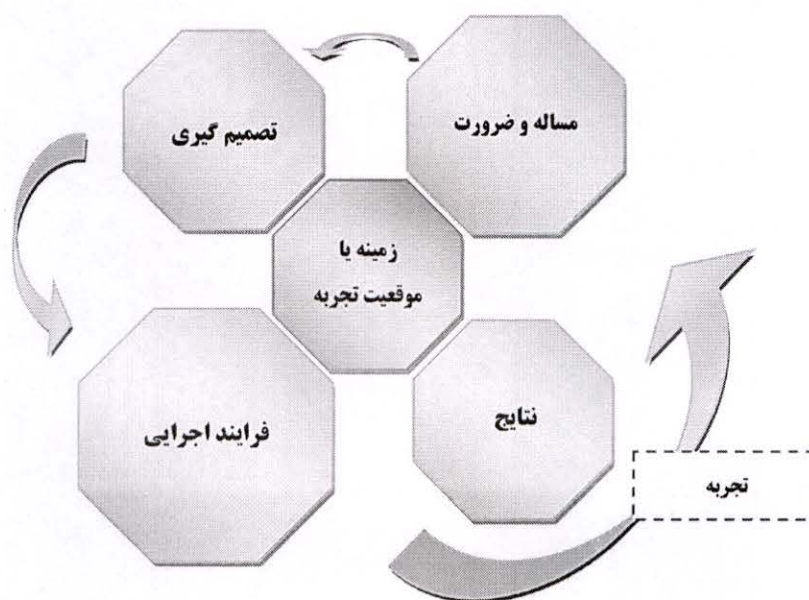
مستندسازی تجربه می تواند به شیوه های مختلف انجام شود و از آن جمله، استفاده از فیلم و تصاویر و ابزارهای دیگر برای ثبت وقایع و اتفاقات مهم و مرتبط است. اما چیزی که در مستندسازی مکتوب تجربه مورد نظر است، مستندسازی و تهیه یک مقاله یا متنی مشابه آن با قابلیت انتقال تجربه با تمام گستردگی ها و پیچیدگی های تجربه می باشد. در واقع تجربه تدوین شده، توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک مساله یا چالش، تصمیم و فعالیت های هدفمند برای حل و فصل موضوع که فرد یا افرادی در یک سازمان با آن مواجه و درگیر شده اند.

۴- ارکان تجربه

منظور از ارکان تجربه، بخش ها و قسمت های اصلی یک تجربه است که بدون هر یک از آنها، امکان معرفی و انتقال مناسب تجربه وجود نخواهد داشت.

شناخت یک تجربه، مستلزم شناخت ارکان آن است و پیش از هر اقدامی برای مستندسازی و نگارش تجربه باید به شناسایی و جمع آوری اطلاعات درباره ارکان آن بپردازیم تا جنبه های مختلف موضوع روشن شود.

پس از شناسایی ارکان تجربه می توان گفت به کلیت کاملی از تجربه دست یافته ایم و می توانیم مستندسازی آن به شیوه های گوناگون را شروع کنیم. شکل ۲ ارکان تجربه را نشان می دهد و در ادامه به بررسی ارکان پنج گانه تجربه می پردازیم:



شکل ۲: ارکان تجربه

۴-۱- زمینه یا موقعیت تجربه

زمینه یا موقعیت تجربه، وضعیتی است که تجربه در آن شکل می گیرد. این وضعیت می تواند شامل موقعیت سازمان، ویژگی های صنعت، ساختار سازمان، وضعیت مکانی و زمانی و چیزهای دیگری از این دست باشد. در واقع با بیان زمینه تجربه، شرایطی را که تجربه در آن شکل گرفته را شرح می دهیم.

۴-۲- مساله و ضرورت

نقطه شروع هر تجربه در عالم واقع، یک مساله، ضرورت، چالش و یا گاهی فرصت است. یعنی همیشه یک موضوع خاصی بوده که ذهن افراد را به خود درگیر کرده و به فکر چاره اندیشی افتاده اند. بنابراین باید به درستی ابعاد این رکن را به مخاطبان تجربه منتقل کنیم. برای این منظور لازم است از اطلاعات دقیق جنبه های مختلفی که ذهن را به خود مشغول کرده و در واقع مساله و ضرورت وقوع تجربه ما را شکل می دهد مطلع بوده و بتوانیم آن را منعکس نماییم.

در بیان مساله ضمن اینکه باید ابعاد مختلف را در نظر داشت اما ارتباط مساله با تجربه را نیز باید مورد توجه قرار داد و اینکه مسائل و ضرورت هایی را بیان کنیم که منشا شکل گیری تجربه ما هستند، وگرنه سازمان ها همیشه با مسایل متعدد و متفاوتی روبرو هستند که هر یک از آنها می تواند مبنای یک تجربه باشد.

۴-۳- تصمیم گیری

تصمیم گیری یکی از رکن های اصلی تجربه است که در هنگام مستندسازی باید به آن توجه شود. اینکه چگونه با بررسی مساله موجود، راهکار انتخابی برگزیده شده، همان نقطه تصمیم گیری است. در این بخش باید به روشنی بیان شود که مدیر یا مسئول مربوطه با چه سازوکاری راهکار مورد نظر را انتخاب کرده و تصمیم گیری نموده و برای اجرا برنامه ریزی شده است. مثلاً این تصمیم یک تصمیم مشارکتی و از طریق کمیته های تخصصی بوده و یا اینکه با مطالعه تجربه دیگران و یا مواردی از این دست بوده است. شیوه تصمیم گیری، علت برگزیدن راهکار مورد نظر شما را بیان می کند. در غیر این صورت ممکن است مخاطب تجربه، با این سوال روبرو باشد که چرا شیوه دیگری انتخاب نشد؟ بنابراین لازم است با تبیین مناسب موقعیت مساله و جوانب مختلف، چگونگی رسیدن به تصمیم مربوطه، تشریح گردد.

۴-۴- فرایند و مراحل اجرا

مراحل اجرا، متن اصلی تجربه است. در این بخش محتوای تجربه ارایه و فعالیت هایی که در راستای رفع مساله و چالش سازمان انجام شده است، منعکس می گردد. در تشریح مراحل اجرا، دسته بندی درست فعالیت ها و همچنین رعایت ترتیب و توالی اتفاقات از اهمیت زیادی برخوردار است.

۴-۵- نتایج و تحلیل تجربه

بخش نتایج و تحلیل، مؤید توفیق تجربه است و دارای اهمیت زیادی است. در واقع پس از تبیین مساله و ضرورت، شیوه تصمیم گیری و فعالیت های انجام شده باید به صورت مستند نشان داده شود که کارهایی که انجام داده اید باعث رفع مساله یا حداقل کمرنگ شدن اثرات آن گردیده است. در بخش نتایج باید فعالیت های انجام شده را تحلیل و اثربخشی کارهایمان را نشان دهیم. این امر می تواند از طریق نمودارها، جداول، تحلیل های آماری، نظرسنجی و... صورت پذیرد. در بخش نتایج، باید به دستاوردهایی اشاره شود که نتیجه مستقیم فعالیت های ما بوده و همچنین دارای اجزای مشخص هستند. بیان نتیجه گیری های کلی و سخن گفتن از بهبودهای فراوان، بدون بیان نشانه های آن، تنها باعث از دست رفتن اعتماد به محتوای تجربه می گردد. بنابراین بهتر است با بیان و تحلیل نتایج ملموس تجربه، نقاط ضعف و پیشنهادهای خود را برای بهینه شدن نتایج ارایه نمایید.

۵- گام‌های مستندسازی تجربه

۵-۱- شناسایی تجربه اصلی (مشخص کردن محدوده و چارچوب تجربه)

هر کاری که انجام می‌دهیم و هر پروژه‌ای که به اجرا در می‌آوریم، دارای ابعاد گوناگون و آموزه‌ها و تجربه‌های متفاوت است. پیش از اینکه شروع به نوشتن و مستندسازی تجربه کنیم، باید چارچوب مشخص تجربه خاصی که قصد داریم مورد بررسی قرار دهیم را معین نماییم. مثلاً اگر یک پروژه بزرگ را به اجرا درآورده‌ایم، لازم است مشخص کنیم که در کدام بخش آن (تامین مالی، مدیریت زمان و مدیریت ریسک و ...) تجربه مناسبی را کسب کرده‌ایم که می‌تواند برای دیگران نیز مفید باشد. بنابراین اولین گام، مشخص کردن چارچوب دقیق و محدوده تجربه‌ای است که تصمیم بر مستندسازی آن داریم.

۵-۲- شناخت ارکان تجربه

در گام دوم باید پنج رکن اصلی تجربه مدیریتی خود را شناسایی کنیم. یعنی باید در ذهن خود زمینه و موقعیت تجربه، مساله اصلی، تصمیمات گرفته شده، کارهای انجام شده و نتیجه‌های مشخصی را که دریافت کرده‌ایم، مرور کنیم.

درک درست هر یک از این ارکان، کمک خواهد کرد تا بهتر بتوانیم موضوعاتی که باید درباره آنها مستنداتی جمع‌آوری کنیم و یا نکاتی را در تجربه مستند شده‌مان بیاوریم، شناسایی نماییم. برای این کار می‌توانیم موضوعات اصلی که در ذهن خود مرور کرده‌ایم را به صورت گزاره‌ها یا تیتروهای دسته‌بندی و یادداشت کنیم.

۵-۳- تهیه و آماده سازی اطلاعات و مستندات مربوط به ارکان تجربه

پس از شناخت ارکان تجربه و موضوعاتی که باید مورد توجه قرار دهیم، ضروری است تا بر حسب هرکدام از ارکان و موضوعات، اطلاعات و مستندات لازم را تهیه کنیم. برای این کار ممکن است نیاز باشد به سراغ برخی مستندات و مکاتبات بایگانی شده و یا گزارش‌هایی که قبلاً تهیه شده‌اند، برویم. همچنین ممکن است لازم باشد با برخی افراد درگیر با موضوع صحبت و از آن‌ها اطلاعاتی را کسب کنیم. البته بر اساس اینکه مستندکننده تجربه همان صاحب تجربه باشد یا نه، وضعیت‌های متفاوتی ایجاد می‌شود. در صورتی که شما قصد داشته باشید تجربه مدیریتی خودتان را مستند کنید، احتمالاً بسیاری از اطلاعات را به آسانی در اختیار خواهید داشت. اما اگر قرار باشد تجربه مدیریتی فرد یا افراد دیگری را مستندسازی کنید، آن وقت حتماً به مراجعات مکرر به مستندات و مدارک و همچنین تعامل با افراد درگیر در موضوع، نیاز خواهد بود.

۵-۴- نگارش ارکان تجربه و سایر بخش‌ها

با فراهم کردن مدارک، مستندات و اطلاعات مورد نیاز، می‌توان نگارش هر بخش یا در واقع هر رکن تجربه را شروع کرد. بنابراین خواهید توانست متن مربوط به «زمینه و موقعیت تجربه» که احتمالاً شامل معرفی سازمان خواهد بود، «مساله و ضرورت‌ها»، «بديل‌ها، شیوه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌نهایی و برنامه طراحی شده»، «مراحل اجرای تصمیمات» و «نتایج و تحلیل‌ها» را تهیه کنید.

پس از نوشتن ارکان تجربه، به سادگی خواهیم توانست بخش های دیگر تجربه مانند چکیده و مقدمه را هم بنویسیم و در نهایت نیز منابع و مأخذ را ذکر کنیم.

۵-۵- اصلاح و بازبینی تجربه

اصلاح و بازبینی، فرایندی است که باید در تمام مراحل مستندسازی تجربه جاری باشد. یعنی هر بخش را که می نویسیم باید مورد بازبینی و مرور قرار دهیم و پس از نوشتن چند بخش نیز، آن ها را از حیث ارتباط منطقی بررسی کنیم.

بنابراین اگر چه اصلاح و بازبینی، گام نهایی نگارش یک تجربه است اما این گام در بین تمام گام های قبلی نیز ردی از خود دارد. در پایان نگارش تجربه علاوه بر اینکه باید مرور کلی و بازنگری اساسی داشته باشیم، لازم است تا تجربه را حداقل به دو نفر دیگر هم بدهیم تا به عنوان مخاطب، آن را مطالعه کنند و نظر بدهند. ممکن است برخی قسمت ها به صورت مناسبی توضیح داده نشده و یا ابهاماتی داشته باشد که شما به علت آشنایی و تسلط به موضوع، متوجه آن نشده باشید.

این گام کمک زیادی به تکامل متنی تجربه شما خواهد داشت. همچنین ویرایش کامل متن تجربه و رفع غلط های املائی، انشایی و تایپی، مستند تجربه شما را پیراسته و کامل تر خواهد کرد.

۶- اجزای یک تجربه ی مستند شده

یک تجربه ی مستند شده دارای اجزائی است که هر یک از آنها باید در جای خود قرار گیرد. شاید رعایت چارچوب ذیل به طور صد درصد ضروری نباشد اما در بیشتر موارد این چارچوب کمک می کند بهتر بتوانیم تجربه را تدوین نموده و ارائه دهیم:

۶-۱- **عنوان:** بهتر است در برگیرنده موضوع اصلی تجربه یعنی فرایند تجربه شده و همچنین سازمانی که تجربه در آن اتفاق افتاده باشد.

۶-۲- **نویسندگان:** نام صاحبان تجربه و مستندکنندگان آن با ذکر سمت (یا درجه علمی).

۶-۳- **واژه های کلیدی:** معمولاً تا ۶ واژه اصلی مرتبط با تجربه.

۶-۴- **چکیده:** خلاصه کاملی از کل تجربه و در برگیرنده نکات اصلی مساله، تصمیم، اجرا و نتایج. چکیده باید جذاب و معرف خوبی برای تجربه باشد.

۶-۵- **مقدمه:** ورودی اصلی به مطلب و متن تجربه است. لازم است مقدمه چینی جذاب و نقطه شروع مناسبی برای تبیین تجربه انتخاب شود. جملات ابتدایی مقدمه می تواند بسیار کلیدی و تعیین کننده برای جذب مخاطب باشد.

۶-۶- **معرفی سازمان:** معرفی و تشریح موقعیتی که تجربه در آن اتفاق افتاده است. در معرفی سازمان باید به نکاتی اشاره نمود که با تجربه مرتبط است. مثلاً ممکن است برای یک تجربه مدیریت تشریح ساختار سازمان و واحدهای آن مهم باشد ولی برای تجربه ای دیگر، ضرورتی به توضیح در این باره نباشد و برای مثال لازم باشد بیشتر به وظایف سازمان پردازیم. در مجموع این بخش

می تواند شامل پیشینه ای از شکل گیری و فعالیت های سازمان، ساختار آن، وظایف و مسئولیت ها و مواردی از این دست باشد.

۶-۷- **مساله و ضرورت** (توضیحات در بخش ۴-۲ ارایه شده است)

۶-۸- **نقطه تصمیم گیری** (توضیحات در بخش ۴-۳ ارایه شده است)

۶-۹- **مراحل اجرا** (توضیحات در بخش ۴-۴ ارایه شده است)

۶-۱۰- **نتایج و تحلیل آن** (توضیحات در بخش ۴-۵ ارایه شده است)

۶-۱۱- **منابع و مآخذ:** در این بخش لازم است مآخذ برخی مطالب را که در متن تجربه مورد اشاره قرار گرفته است، ذکر نماییم. این کار برای آن است که پشتوانه ای برای آنچه گفته شده، ارایه نماییم و هم اینکه دیگران بتوانند با مراجعه به مدارک اشاره شده، اطلاعات بیشتری را درباره تجربه کسب نمایند. لازم نیست که مانند مقالات علمی در این قسمت کتب و مقالات را به عنوان مرجع معرفی کنیم. بلکه بسیاری گزارش های درون سازمانی نیز می تواند به عنوان مآخذ اصلی ما مورد توجه قرار گیرد.

۶-۱۲- **پیوست ها** (در صورت لزوم): می توان اطلاعات کامل تری شامل برخی جداول، نمودارها و ... را که ضرورت آنها در حدی نبوده که در متن اصلی تجربه آورده شود و یا ممکن بوده آوردن آنها در متن تجربه ی مستند شده، اصل تجربه را تحت الشعاع قرار دهد، در بخش پیوست ها آورد. در آوردن پیوست ها نیز باید درجه اهمیت مطالب و کمک به انتقال بهتر تجربه را مد نظر داشت.

۷- بازنگری سند

این راهنما در صورت نیاز به پیشنهاد دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری و تایید معاونت تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو مورد بازنگری قرار می گیرد.

۸- گردآوردندگان سند

مرتضی بخشایش (مدیرکل دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری)
با همکاری کامبیز اقبالی (معاون توسعه مدیریت دفتر) و فریده پورسلیمانیان (رییس گروه مدیریت دانش و مطالعات توسعه مدیریت)

۹- کنترل سند

۱. صدور سند

	سند با ضوابط آیین نامه تولید، بهره برداری و بازنگری اسناد اداری مطابقت دارد. نام و نام خانوادگی کنترل کننده سند: مرتضی بخشایش سمت: مدیر کل دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری
---	--

۲. دریافت سند و کنترل های لازم

مهر و امضاء	نام سازمان: تاریخ دریافت سند: ✓ سند از نظر شکلی (تعداد اوراق، خوانایی و ...) کامل است. ✓ سند در فرم های مربوطه ثبت گردید. ✓ اسناد منسوخ یا بی اعتبار مرتبط ابطال گردید. نام و نام خانوادگی کنترل کننده: سمت:
--------------------	--

۳. بهره برداری

مهر و امضاء	نام واحد سازمانی: ✓ دریافت سند: تاریخ: ✓ خاتمه دوره اجرا: تاریخ: نام و نام خانوادگی دریافت کننده: سمت:
--------------------	---

۴. ابطال سند

مهر و امضاء	این سند در تاریخ: به استناد ابطال گردید. نام و نام خانوادگی ابطال کننده: سمت:
--------------------	---