

# Developing Integrated Cycle for Implementing Experience Management in Organizations

**Mahdieh Sadat Khoshouei**

Postdoctoral in Organizational and Industrial Psychology;  
University of Isfahan; Isfahan, Iran;  
Corresponding Author [khoshouei.mahdieh@gmail.com](mailto:khoshouei.mahdieh@gmail.com)

**Hamid Reza Oreyzi**

PhD in Organizational and Industrial Psychology; Professor;  
Faculty of Education and Psychology; University of Isfahan;  
Isfahan; Iran [dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir](mailto:dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir)

Iranian Journal of  
**Information  
Processing and  
Management**

Received: 17, May 2017 | Accepted: 22, Oct. 2017

**Abstract:** The purpose of this study was to develop integrated experience management cycle as a basis for executing experience management in organizations. The method used in this study was qualitative and a type of meta-study known as meta-synthesis. In order to perform the research, after designing research questions, systematic search of researches was carried out based on relevant keywords from six internal databases and eleven external databases (from beginning to the end of April 2017) and 13 researches selected purposefully as sampling. By reviewing the researches, researchers identified seven stages, i.e.: experience activation, experience collection, experience engineering, experience maintaining, experience dissemination, experience perception and experience use which are respectively connected through seven processes, i.e.: evaluation, edition, storing, transfer, contextualization, adaption and update. Also, the stages and processes are surrounded by five components, i.e.: organizational culture, experience management technology, experience management strategy, experience management metric and experience management team. Based on these stages and processes, the integrated experience management cycle was developed and its reliability and validity approved. The results of this study can be used as a basis for planning of managers in execution of experience management in organizations.

**Keywords:** Integrated Cycle, Experience Management, Meta-Synthesis

Iranian Research Institute  
for Information Science and Technology  
(IranDoc)

ISSN 2251-8223

eISSN 2251-8231

Indexed by SCOPUS, ISC, & LISTA

Vol. 33 | No. 4 | pp. 1477-1508

Summer 2018



# تدوین چرخه یکپارچه

## برای اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌ها<sup>۱</sup>

مهدیه سادات خشوعی

پسادکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی؛

دانشگاه اصفهان؛ اصفهان؛ ایران؛

پدیده‌آور رابط khoshouei.mahdieh@gmail.com

حمیدرضا عریضی

دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی؛ استاد؛ دانشکده

علوم تربیتی و روان‌شناسی؛ دانشگاه اصفهان؛ اصفهان؛

dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir ایران



مقاله برای اصلاح به مدت ۲۷ روز نزد پدیده‌آوران بوده است.

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۳۰

دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۷

فصلنامه | علمی پژوهشی

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

(ایرانداک)

شاپا (چاپی) ۲۲۵۱-۸۲۲۳

شاپا (الکترونیکی) ۲۲۵۱-۸۲۳۱

نمایه در SCOPUS، ISI، LISTA و

jipm.irandoc.ac.ir

دوره ۳۳ | شماره ۴ | صص ۱۴۷۷-۱۵۰۸

تابستان ۱۳۹۷



چکیده: هدف این پژوهش تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه برای اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌هاست. روش پژوهش، کیفی و نوعی از فرامطالعه به نام فراترکیب است. پس از طراحی سؤالات پژوهش، جست‌وجوی نظام‌مند پژوهش‌ها بر اساس کلیدواژه‌های مرتبط از شش پایگاه داده داخلی و یازده پایگاه داده خارجی (از ابتدا تا پایان فروردین ۱۳۹۶) صورت گرفت و ۱۳ پژوهش به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید. با بررسی پژوهش‌های مذکور، هفت مرحله یعنی فعال‌سازی تجربه، جمع‌آوری تجربه، مهندسی تجربه، نگهداری تجربه، انتشار تجربه، ادراک تجربه، و به‌کارگیری تجربه شناسایی گردید که به‌ترتیب از طریق هفت فرایند یعنی ارزیابی، ویرایش، ذخیره‌سازی، انتقال، مفهوم‌سازی، انطباق، و به‌روزرسانی با یکدیگر مرتبط هستند. همچنین، مراحل و فرایندهای مذکور به‌وسیله پنج مؤلفه یعنی فرهنگ سازمانی، فناوری مدیریت تجربه، راهبرد مدیریت تجربه، ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه، و تیم مدیریت تجربه احاطه شده‌اند. بر اساس مراحل، فرایندها و مؤلفه‌های مذکور چرخه یکپارچه مدیریت تجربه تدوین و پایایی و اعتبار آن تأیید گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیران در اجرای مدیریت تجربه در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: چرخه یکپارچه، مدیریت تجربه، فراترکیب

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

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

در دهه‌های گذشته، حرکت دنیا بر مبنای اقتصاد صنعتی بود؛ اقتصادی که رشد آن وابسته به منابع محسوس یا مشهود<sup>۱</sup>، مانند منابع فیزیکی و مالی است. اما در سال‌های اخیر، اقتصاد سراسر جهان بر اساس منابع دانش<sup>۲</sup> یا سرمایه فکری<sup>۳</sup>، مانند دانش و تجربه‌های نیروی انسانی در حرکت است (ریسری<sup>۴</sup> ۲۰۰۸)، به نحوی که ایجاد، شناسایی، تسهیم و به کارگیری دانش یا به عبارت دقیق‌تر، مدیریت دانش<sup>۵</sup> به عنوان یک مزیت رقابتی<sup>۶</sup> و تأثیرگذار در عملکرد اقتصادی سازمان‌ها (Rodgers, Mubako & Hall 2017) مطرح شده است. اما یکی از حیثه‌های مدیریت دانش که کمتر مورد توجه قرار گرفته، مدیریت تجربه<sup>۷</sup> است که به بررسی تجربه<sup>۸</sup> یعنی نوعی از دانش (Sun and Finnie 2005) می‌پردازد که توسط یک عامل<sup>۹</sup> (انسان یا کامپیوتر) طی فرایند حل مسائل گذشته به دست می‌آید (Bergmann 2002).

در حقیقت، تجربه یکی از منابع مهم در هر سازمان است (Haddadpoor et al. 2015) که با تأثیراتی مانند کاهش زمان حل مسئله (Bergmann 2002) و کاهش دوباره کاری (اشتریان ۱۳۹۲) همراه است و این مسئله نشان‌دهنده توجه به مدیریت تجربه و فعالیت‌های مربوط به آن است. با وجود این، در زمینه مدیریت تجربه سه مسئله اساسی مطرح است: مسئله اول، کم‌توجهی به موضوع مدیریت تجربه در سازمان‌هاست، به طوری که علی‌رغم وجود واحد مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت تجربه جایگاهی ندارد و علت آن عدم شناخت نسبت به مدیریت تجربه و نبود فرایندی نظام‌مند در زمینه چگونگی اجرای مدیریت تجربه است. این مسئله نشان‌دهنده عدم توجه پژوهشگران نسبت به توصیف و تبیین مدیریت تجربه است. مسئله دوم آن است که مدیریت تجربه، اساس مستندسازی تجربه است؛ به این معنا که فرایند مستندسازی بر مبنای مدیریت تجربه ساخته می‌شود. با وجود این، علی‌رغم پژوهش‌های متعدد در زمینه مستندسازی، به خصوص در کشور ما، مبنای مستندسازی یعنی مدیریت تجربه به صورت نظام‌مند بررسی نشده است. مسئله سوم در مبحث مدیریت دانش و مدیریت تجربه (به عنوان بخشی از مدیریت دانش)، تفاوت بین الگو و چرخه است که در پژوهش‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. این در حالی است

1. tangible resources

2. knowledge resources

3. intellectual capital

4. Ricceri

5. knowledge management

6. Competitive advantage

7. experience management

8. experience

9. agent

که الگو به معنای مبانی نظری مراحل یا فعالیت‌های مدیریت دانش و چرخه به معنای مراحل یا فعالیت‌های مدیریت دانش است (دالکیر<sup>۱</sup> ۲۰۰۱). بنابراین، در این پژوهش ضمن توجه به کمبودهای پژوهشی مذکور تلاش می‌شود ضمن معرفی مختصر مدیریت تجربه و مبانی آن، با ارائه چرخه پیشنهادی، زمینه اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌ها فراهم آید.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت تجربه حاوی شش فعالیت است که عبارت‌اند از: جمع‌آوری<sup>۲</sup> (گردآوری تجربه از منابع موجود)، الگوسازی<sup>۳</sup> (یافتن روش مناسب جهت ارائه تجربه برای استفاده مجدد و شکل‌دهی به آن در صورت نیاز)، ذخیره‌سازی<sup>۴</sup> (ذخیره تجارب جمع‌آوری‌شده)، استفاده مجدد<sup>۵</sup> (استفاده از تجربه قبلی جهت حل مسئله جدید)، ارزیابی تجربه هنگام استفاده مجدد از نظر مناسب بودن تجربه انتخابی، صحت و دقت تجربه‌بازایی شده و غیره) و نگهداری<sup>۶</sup> (به‌روزرسانی تجربه) (Bergmann 2002).

در زمینه الگوی مدیریت تجربه «برگمان» معتقد به یک هسته دانش<sup>۸</sup> است که با دو لایه با عنوان چرخه حل مسئله<sup>۹</sup> و روش‌شناسی توسعه و نگهداری<sup>۱۰</sup> احاطه شده است. هسته مرکزی شامل سه قسمت است: واژه‌نامه<sup>۱۱</sup> (مجموعه‌ای از اطلاعات و اصطلاحات مرتبط با تجربه)، پایگاه تجربه<sup>۱۲</sup> (مجموعه‌ای ساختاریافته از نمونه‌های مختلف تجربه) و دانش مرتبط با استفاده مجدد<sup>۱۳</sup> (شامل دانش درباره استفاده مجدد از یک نمونه تجربه خاص برای حل یک مسئله خاص، چگونگی تغییر تجربه خاص برای متناسب شدن با موقعیت فعلی و غیره). چرخه حل مسئله نیز با مسئله‌یابی<sup>۱۴</sup> (شناسایی مسئله با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه و غیره) شروع و با ارزیابی و بازبازی تجربه<sup>۱۵</sup> (انتخاب یک نمونه تجربه نسبتاً مرتبط با مسئله از پایگاه تجربه به‌منظور حل مسئله)، انطباق تجربه<sup>۱۶</sup> (انطباق و ترکیب نمونه تجربه بازبازی شده با توجه به مسئله جدید) و ارائه تجربه (ارائه تجربه به کاربر تجربه به‌صورت

1. Dalkir	2. collecting	3. modeling
4. storing	5. reusing	6. evaluating
7. maintaining	8. knowledge kernel	9. problem solving cycle
10. development and maintenance methodology	11. vocabulary	12. experience base
13. reuse-related knowledge	14. problem acquisition	
15. experience evaluation and retrieval	16. experience adaptation	

نوشتاری، شفاهی و غیره به منظور حل مسئله) ادامه یافته و با حل مسئله پیچیده<sup>۱</sup> (حل کامل مسئله یا بخشی از آن با استفاده از تجربه قبلی) پایان می‌یابد. روش‌شناسی توسعه و نگهداری نیز شامل سه فرایند است: فرایندهای فنی<sup>۲</sup> (کلیه فعالیت‌های مرتبط با بخش نرم‌افزاری مدیریت تجربه)، فرایندهای سازمانی<sup>۳</sup> (فرایندهایی مانند آموزش کاربر نرم‌افزار، نگهداری هسته دانش و فرایندهایی جهت تغییر یا سازماندهی مجدد فرایندهای موجود) و فرایندهای مدیریتی<sup>۴</sup> (مانند برنامه‌ریزی، نظارت و کلیه فرایندهایی که تأمین‌کننده شرایط و خدمات برای اجرای فرایندهای فنی و سازمانی است) (Bergmann 2002).

در داخل کشور تنها پژوهش موجود مربوط به پژوهش‌های «دری و محمود صالحی» (۱۳۸۵ و ۱۳۸۹) است که به نوعی الگوبرداری از الگوی «برگمان» می‌باشد. در زمینه چرخه نیز پژوهشگران چرخه یکپارچه‌ای از مدیریت تجربه ارائه نکرده‌اند. در حیطه‌های مشابه نظریه پردازانی به اظهار نظر پرداخته‌اند که البته هیچ کدام از اظهار نظرها در حکم پیشنهاد چرخه‌ای برای مدیریت تجربه نبوده است. با وجود این، در زیر به سه نمونه از آن‌ها اشاره می‌شود:

اول، کارخانه تجربه<sup>۵</sup> که در آن بین دو زیرساخت تفاوت وجود دارد: زیرساخت اول، سازمان پروژه، سازمانی است که مسئول برنامه‌ریزی، ساخت و اجرای طرح در شرکت است که در آن مراحل توصیف (تعیین ویژگی‌هایی مانند بودجه سازمان و زبان برنامه)، هدف‌گذاری (تعیین انتظارات برای بهبود طرح)، انتخاب فرایندها (انتخاب روش و ابزارهای مختلف برای بهبود طرح) و اجرای آن‌ها (اجرای طرح) وجود دارد. زیرساخت دوم، کارخانه تجربه، سازمانی است که درس‌آموخته‌های طرح‌های اجرا شده را تحلیل نموده و سپس آن‌ها را در پایگاه تجربه ثبت می‌کند. البته، به منظور استفاده بهتر، تجارب بسته‌بندی می‌شوند، یعنی تجارب تعمیم و تناسب یافته (سازگاری یافته) و شکل‌دهی می‌شوند (Basili, Caldiera & Rombach 1994).

دوم، در چرخه استدلال نمونه‌محور<sup>۶</sup> نیز چهار فرایند وجود دارد: فرایند بازیابی<sup>۸</sup> (ورود یک مسئله جدید و بازیابی نمونه تجارب از پایگاه نمونه برای حل آن)، فرایند استفاده مجدد<sup>۹</sup> (به کارگیری و تطبیق نمونه تجارب برای حل مسئله جدید)، فرایند اصلاح<sup>۱۰</sup>

1. complex problem solving

2. technical processes

3. organizational processes

4. managerial processes

5. experience factory (EF)

6. project organization

7. case-based reasoning (CBR)

8. retrieve

9. reuse

10. revise

(آزمودن نمونه تجارب در دنیای واقعی و یا توسط متخصص و در صورت نیاز اصلاح آن) و فرایند نگهداری<sup>۱</sup> (نگهداری تجربه جدید یعنی مسئله حل شده در پایگاه). به این ترتیب، پایگاه نمونه با نمونه‌های یادگیری شده جدید و یا با اصلاح نمونه‌های موجود به روز می‌ماند (Aamodt and Plaza 1994).

سوم، در چرخه حیات تجربه<sup>۲</sup> نیز ابتدا منابع حاوی تجربه، شناسایی و پس از آگاه‌سازی صاحبان تجربه نسبت به اهمیت تجربه، تجارب آن‌ها استخراج می‌شود (چرخه فعال‌سازی و استخراج)<sup>۳</sup>. سپس، تجارب، ویرایش شده و ذخیره می‌شود (چرخه مهندسی و ذخیره‌سازی)<sup>۴</sup> و به شخص مناسب، در زمان مناسب و در شکل مناسب منتقل می‌شود (چرخه انتشار)<sup>۵</sup>. در نهایت، در چرخه آخر یعنی انتشار تا فعال‌سازی تجربه منتشر شده در عمل در معرض سه موقعیت قرار می‌گیرد: تأیید شدن، رد شدن و مفید بودن در شرایط خاص (عدم تعمیم‌پذیری). در صورت رد شدن یا عدم تعمیم‌پذیری تجربه، تجربه جدیدی حاصل شده و یا تجربه قبلی تغییر می‌یابد. به این ترتیب، چرخه مجدد تکرار می‌شود (Schneider 2009).

تنها چرخه یکپارچه در این زمینه، چرخه یکپارچه «دالکیر» (۲۰۰۱) است که آن نیز در حیطه مدیریت دانش ارائه شده است. در این چرخه، مدیریت دانش در سه مرحله قابل انجام است که با سه فرایند به یکدیگر مرتبط می‌شوند: ابتدا در مرحله تسخیر (ضبط) یا ایجاد، دانش جدید ایجاد و یا دانش موجود فراخوانی یا رمزگذاری می‌شود. سپس، اگر در فرایند ارزیابی<sup>۶</sup> دانش مذکور برای سازمان ارزشمند شناخته شود، مرحله اشتراک و انتشار<sup>۸</sup> آغاز و دانش بین افراد به اشتراک گذاشته و منتشر می‌گردد. سپس، در فرایند مفهوم‌بخشی یا متنی‌سازی<sup>۹</sup>، دانش با ویژگی‌های کاربر یا استفاده‌کننده<sup>۱۰</sup> دانش متناسب شده و سپس، در مرحله کسب و کاربرد (به‌کارگیری)<sup>۱۱</sup> کاربر دانش با رجوع به مخزن، دانش مورد نیاز یا کارشناس موجود در این زمینه را یافته و پس از شناخت و درک دانش آن را به صورت عملی مورد استفاده قرار می‌دهد. در فرایند به‌روزرسانی<sup>۱۲</sup> نیز کاربر با استفاده از دانش، مفیدبودن آن را تأیید نموده و هنگامی که دانش، قدیمی

1. retain

2. experience life-cycle

3. activating and eliciting

4. experience engineering and storing

5. dissemination

6. capture or creation

7. assess

8. sharing and dissemination

9. contextualize

10. experience user

11. acquisition and application

12. update

و بدون استفاده گردد، آن را گزارش می‌دهد و این، زمینه تغییر دانش و یا کسب دانش جدید را فراهم می‌کند و باعث تکرار چرخه خواهد شد. البته، این چرخه تحت تأثیر پنج مؤلفه است که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، فناوری‌های مدیریت دانش<sup>۲</sup> (فناوری و ابزارها)، راهبرد مدیریت دانش<sup>۳</sup> (شناخت سازمان از نظر وضعیت موجود و مطلوب، تحلیل تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب و تعیین راه رسیدن از وضعیت موجود به مطلوب)، ابزار اندازه‌گیری مدیریت دانش<sup>۴</sup> (سنجش موفقیت یا کاربرد مدیریت دانش در سازمان در زمان‌ها و با روش‌های مختلف)، و تیم مدیریت دانش<sup>۵</sup> (افراد مختلف جهت انجام فعالیت‌های متنوع).

در مجموع، بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها در زمینه الگو نشان می‌دهد که اگرچه الگوی «برگمان» حاوی مراحل، فرایندها و مؤلفه‌های مختلف است، اما مشکل این الگو استفاده از واژه الگوست؛ در حالی که با توجه به معنای دو اصطلاح الگو و چرخه در مدیریت دانش ظاهراً الگوی مدیریت تجربه «برگمان» به نوعی در هم آمیختگی الگو و چرخه است. البته، بین الگو و چرخه شباهت‌هایی وجود دارد، اما در مدیریت دانش، تدوین الگو مبنایی برای تدوین چرخه است. بنابراین، این دو اصطلاح یکسان نیستند. در زمینه چرخه نیز اگرچه در زمینه مدیریت دانش، چرخه یکپارچه «دالکیر» (۲۰۰۱) وجود دارد، اما در زمینه مدیریت تجربه پژوهشگران، چرخه یکپارچه‌ای که حاوی مراحل و فرایندهای مدیریت تجربه باشد تدوین نکرده‌اند، بلکه فقط برخی از مراحل مدیریت تجربه را مورد بررسی قرار داده‌اند.

### ۳. اهداف و سؤال‌های پژوهش

در مجموع، با توجه به تأثیر تجربه (اشتریان ۱۳۹۲؛ Haddadpoor et al. 2015) و مدیریت آن (Bergmann 2002)، در هم آمیختگی بین الگو و چرخه در پژوهش‌ها (همان)، علی‌رغم تفاوت بین آن‌ها (دالکیر ۲۰۰۱) و فقدان چرخه یکپارچه‌ای از مدیریت تجربه در پژوهش‌های داخل و خارج کشور، هدف اصلی این پژوهش تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه است و در راستای هدف مذکور، سؤال‌های این پژوهش عبارت است از:

1. organizational culture

2. knowledge management technologies

3. knowledge management strategy

4. knowledge management metrics

5. knowledge management team

۱. چرخه یکپارچه مدیریت تجربه حاوی چه مرحله‌هایی است؟
۲. چرخه یکپارچه مدیریت تجربه حاوی چه فرایندهایی است؟
۳. چرخه یکپارچه مدیریت تجربه حاوی چه مؤلفه‌هایی است؟
۴. آیا چرخه یکپارچه مدیریت تجربه دارای پایایی است؟
۵. آیا چرخه یکپارچه مدیریت تجربه دارای اعتبار است؟

#### ۴. روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، بنیادی و کاربردی است؛ بنیادی از آن جهت که هدف اصلی این پژوهش تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه است و کاربردی از آن لحاظ که بر اساس این چرخه، سازمان‌ها می‌توانند مدیریت تجربه را اجرا و بهبود بخشند. از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است، زیرا داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دستکاری گردآوری شده و از طریق تحلیل و بررسی نظام‌مند محتوای متن‌های مکتوب به دست می‌آید. از نظر تحلیل نیز رویکرد این پژوهش، کیفی و روش تحلیل، روش فراترکیب<sup>۱</sup> است. فراترکیب نوعی فرامطالعه<sup>۲</sup> است که در آن تعدادی از پژوهش‌های کمی و کیفی مورد بررسی و یکپارچه‌سازی قرار می‌گیرد (Beck 2013)، به نحوی که به جای ارائه خلاصه‌ جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها ایجاد (Zimmer 2006) و نظریه‌ای تدوین می‌شود (Onwuegbuzie and Frels 2016). بنابراین، با توجه به این که موضوع مدیریت تجربه در پژوهش‌های داخلی و خارجی نسبت به سایر محورهای مدیریت دانش غنی نیست، به منظور منسجم ساختن، مقایسه و ترکیب پژوهش‌های موجود و غنی ساختن ادبیات موجود در این زمینه از روش فراترکیب استفاده شده است. در این پژوهش برای انجام فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای «ساندلوسکی»<sup>۳</sup> و «باروسو»<sup>۴</sup> استفاده شده که مراحل آن توسط «چنیل» و همکاران به صورت خلاصه در شکل ۱، ارائه شده است (Chenail et al. 2012).

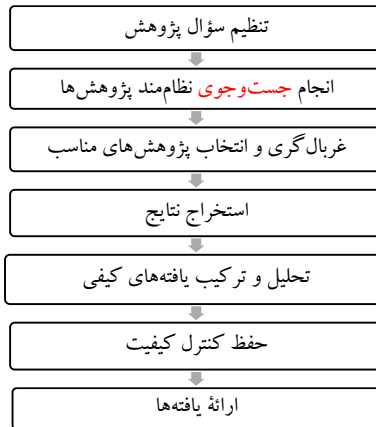
1. meta-synthesis or metasynthesis

2. meta-study

3. Sandelowski

4. Barroso





شکل ۱. مراحل اجرای روش فراترکیب

### مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

در مرحله اول، سؤال پژوهش با استفاده از پاسخ به سؤالات زیر تنظیم می‌شود: چه چیزی<sup>۱</sup> (چه چیزی مورد بررسی قرار می‌گیرد؟) چه کسی<sup>۲</sup> (چه جامعه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد؟)، چه زمانی<sup>۳</sup> (در چه محدوده زمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد؟) و چگونه<sup>۴</sup> (چگونه مورد بررسی قرار می‌گیرد؟). بر مبنای این سؤالات موارد زیر ارائه شده است:

۱. شناسایی مراحل، فرایندها، مؤلفه‌ها و فعالیت‌های چرخه یکپارچه مدیریت تجربه و تعیین پایایی و اعتبار چرخه به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش در نظر گرفته شده است (چه چیزی؟)

۲. کلیه پژوهش‌های تجربی و نظری موجود در پایگاه داده‌های معتبر داخلی و خارجی به‌عنوان جامعه این پژوهش محسوب می‌شود (چه کسی؟)

۳. با توجه به محدود بودن پژوهش‌های تجربی و نظری در زمینه مدیریت تجربه کلیه پژوهش‌های مرتبط که در هر محدوده زمانی در پایگاه داده‌ها موجود است، مورد بررسی قرار می‌گیرد (چه زمانی؟)

۴. روش جمع‌آوری اطلاعات یا به‌عبارتی، روش و معیارهایی که نشان‌دهنده ورود یا پذیرش و خروج یا عدم پذیرش پژوهش‌های تجربی و نظری است، در جدول ۱ نشان

1. what

2. who

3. when

4. how

داده شده است (چگونگی؟)

### جدول ۱. معیار پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

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

### مرحله دوم: انجام جست‌وجوی نظام‌مند پژوهش‌ها

بر اساس معیار پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در جدول ۱ و به منظور دسترسی به منابع نوشتاری، تعداد شش پایگاه داده در داخل کشور شامل «پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)»<sup>۱</sup>، «مرجع دانش (سیویلیکا)»<sup>۲</sup>، «بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)»<sup>۳</sup>، «پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)»<sup>۴</sup>، «پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)»<sup>۵</sup> و «پرتال جامع علوم انسانی»<sup>۶</sup> با استفاده از کلیدواژه «مدیریت تجربه» و نیز کلیدواژه «مدیریت دانش» به همراه «تجربه» در عنوان پژوهش مورد جست‌وجو قرار گرفت. به منظور دسترسی به منابع نوشتاری در پایگاه‌های اطلاعاتی خارج از کشور نیز تعداد یازده پایگاه داده شامل Science، Sage، ProQuest، Oxford، Jstor، IEEE، Emerald، Ebsco شامل Taylor & Francis، Springer، Direct و Wiley با استفاده از کلیدواژه «experience management» و «management of experience»، و همچنین، کلیدواژه «knowledge management» به همراه کلمه «experience» در عنوان پژوهش مورد جست‌وجو قرار گرفت. به این ترتیب، با توجه به شکل ۲، بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۷</sup> از نوع نظری<sup>۸</sup> نمونه‌هایی انتخاب گردید. در نمونه‌گیری نظری نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به‌وضوح با موضوع

1. Irandoc

2. Civilica

3. Magiran

4. Noomags

5. SID

6. Ensani

7. purposive

8. theoretical

مرتبط بوده و به ساخت نظریه کمک کنند (رنجبر و همکاران ۱۳۹۱). سپس، به دلیل محدودیت منابع، از بین منابع نمونه‌های انتخابی با توجه به مرتبط بودن عنوان منابع به موضوع مدیریت تجربه به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی<sup>۱</sup> مواردی نیز انتخاب و به نمونه‌های قبلی اضافه گردید. نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بیشترین کاربرد را زمانی دارد که موضوع به سختی قابل دسترس باشد (جلالی ۱۳۹۱). لازم به ذکر است که از نظر حجم نمونه نیز معیار اشباع<sup>۲</sup> 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 قبلی باشد (رنجبر و همکاران ۱۳۹۱).

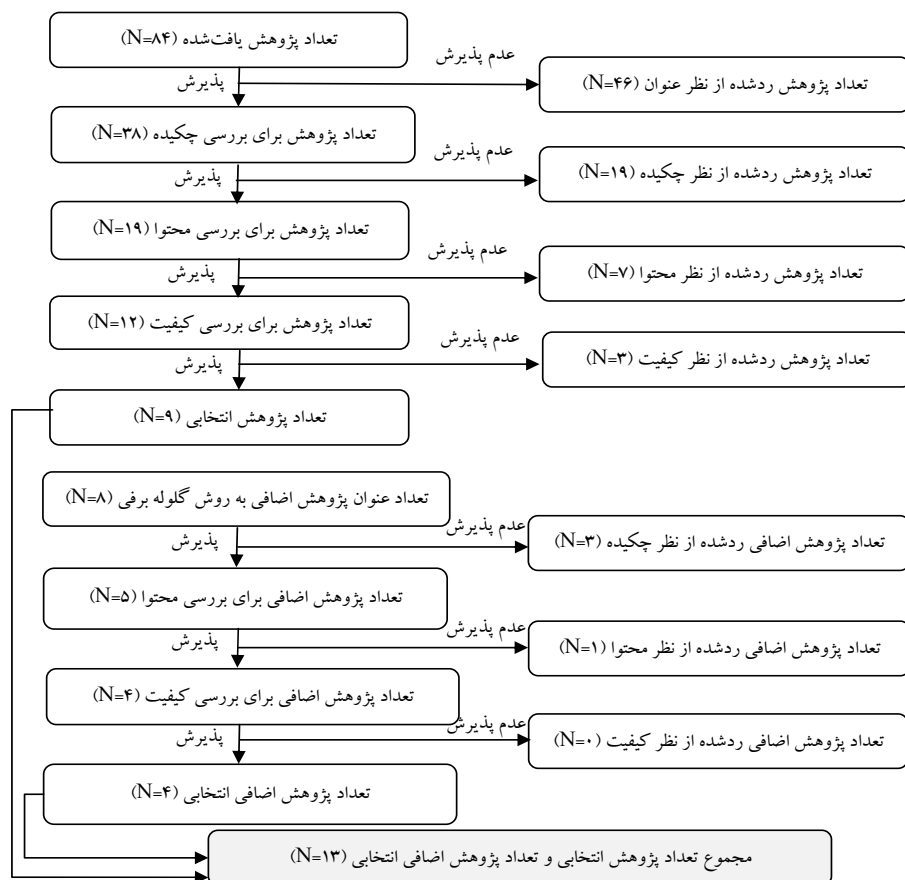
### مرحله سوم: غربالگری و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این مرحله، پژوهش‌ها بر اساس معیارهای مرحله اول و کلیدواژه‌های مرحله دوم، از نظر عنوان مرتبط، چکیده مرتبط، محتوای مرتبط (Sandelowski and Barroso 2006) و کیفیت مناسب (Chenail et al. 2012) مورد بررسی قرار گرفته و برخی از آن‌ها حذف می‌شوند. در این پژوهش پژوهشگران ضمن انجام فرایندهای مذکور، به دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی چکیده مرتبط، محتوای مرتبط و کیفیت مناسب را برای پژوهش‌های ناشی از روش گلوله برفی نیز ارزیابی نمودند که در نهایت، از مجموع دو نوع نمونه‌گیری، ۱۳ پژوهش انتخاب گردید. نتایج این غربالگری به صورت خلاصه در شکل ۲، نشان داده شده است.

---

1. snowball

2. saturation



شکل ۲. فرایند انتخاب پژوهش‌های نهایی در تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

به منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در غربالگری، در هر دو مرحله نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. این ابزار ۱۰ سؤالی به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های انتخابی را مشخص کند. ده سؤال این ابزار عبارت‌اند از: ۱. اهداف پژوهش، ۲. منطق روش، ۳. طرح تحقیق، ۴. روش نمونه‌گیری، ۵. جمع‌آوری داده‌ها، ۶. انعکاس‌پذیری (رابطه بین پژوهشگر و شرکت کنندگان)، ۷. ملاحظات اخلاقی، ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۹. بیان روشن یافته‌ها، و ۱۰. ارزش پژوهش. برای تکمیل این ابزار، پژوهشگر هر پژوهش را بررسی و

1. critical appraisal skills programme (CASP)

در هر سؤال بر مبنای عالی (۵ امتیاز)، بسیار خوب (۴ امتیاز)، خوب (۳ امتیاز)، متوسط (۲ امتیاز)، و ضعیف (۱ امتیاز) امتیازدهی کرده و در نهایت، امتیازها را جمع می‌کند. بر اساس این ابزار ۵۰ امتیازی اگر پژوهشی پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۲۱ امتیاز) باشد باید حذف گردد؛ زیرا در این ابزار، امتیازدهی زیر مطرح شده است: عالی (۵۰-۴۱ امتیاز)، بسیار خوب (۴۰-۳۱ امتیاز)، خوب (۳۰-۲۱ امتیاز)، متوسط (۲۰-۱۱ امتیاز) و ضعیف (۱۰-۰ امتیاز). بنابراین، همان‌گونه که در شکل ۲، ارائه شده، در فرایند ارزیابی کیفیت در نمونه‌گیری نظری سه پژوهش حذف گردید، اما در نمونه‌گیری گلوله برفی پژوهشی حذف نشد. توضیحات بیشتر در این زمینه در بخش یافته‌های مربوط به اعتباریابی ارائه شده است.

#### مرحله چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله، پژوهش‌های منتخب بارها بررسی شده و اطلاعات مورد نظر از آن‌ها در قالب کد استخراج می‌شود. در این پژوهش نیز پژوهشگران از طریق بازبینی‌های مکرر و با استفاده از روش تحلیل محتوا تعداد ۱۳ پژوهش منتخب را بررسی و اطلاعات مورد نظر آن‌ها را به‌صورت کد استخراج نمودند که نتایج آن در بخش یافته‌ها در جدول ۲، ارائه شده است. البته، در رابطه با استخراج کدها ذکر دو نکته ضروری است: اول، با توجه به این‌که یک کد واحد در منابع مختلف با جمله‌بندی‌های متعددی نوشته شده بود، پژوهشگران بهترین جمله‌بندی را انتخاب و آن را در جدول ۲، به‌عنوان کد ارائه نموده‌اند. دوم، با توجه به این‌که مدیریت تجربه بر مدیریت دانش مبتنی است و با توجه به محدود بودن پژوهش در زمینه مدیریت تجربه، پژوهشگران در صورت نیاز برخی از اصطلاحات را بدون تغییر در محتوا و فقط از نظر تناسب با مدیریت تجربه تغییر دادند. برای مثال، در کدهای موجود در مفهوم تیم مدیریت تجربه، اصطلاحات به‌دلیل سازگاری با مدیریت تجربه تغییر کرده است، به‌طوری‌که اصطلاح «روزنامه‌نگار دانش» با عنوان «روزنامه‌نگار تجربه» ارائه شده است.

#### مرحله پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه از یافته‌هاست. بنابراین، در این مرحله کدها

بر اساس اشتراک محتوا در قالب مفاهیم، دسته‌بندی شده و مفاهیم نیز در صورت نیاز بر اساس اشتراک متن به مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند. در این پژوهش نیز دسته‌بندی مذکور انجام گرفته و نتایج آن در بخش یافته‌ها در جدول ۲، ارائه شده است. البته، لازم به ذکر است که در دسته‌بندی کدها در قالب مفاهیم و در دسته‌بندی مفاهیم در قالب مقوله‌ها نیز عنوان مفهوم یا مقوله از همان پژوهش‌ها گرفته شده و یا بر اساس محتوا توسط پژوهشگران نام‌گذاری شده است.

### مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این مرحله پژوهشگر باید رویه‌هایی را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر گیرد. این رویه‌ها عبارت‌اند از: ۱. توضیح و توصیف روشن و واضح برای گزینه‌های انتخاب شده، ۲. استفاده از رویکرد مناسب در پژوهش کیفی مانند نظریه داده‌بنیاد، ۳. استفاده از برنامه‌هایی مانند برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) جهت ارزیابی کیفیت پژوهش‌های اولیه، ۴. استفاده از هر دو راهبرد جست‌وجوی الکترونیکی و دستی برای یافتن مقالات مناسب، ۵. استفاده از روش‌های کنترل کیفیت معمول در مطالعات پژوهش کیفی مانند بازبینی مجدد، و ۶. ارزیابی کیفیت فراترکیب با استفاده از CASP. موارد اول، سوم، پنجم و ششم در این پژوهش انجام شده و توضیحات بیشتر در این زمینه در بخش یافته‌های مربوط به اعتباریابی ارائه شده است.

علاوه بر این، پایایی و اعتبار چرخه نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. به عبارت دقیق‌تر برای سنجش پایایی چرخه از ضریب کاپای «کوهن»<sup>۱</sup> استفاده خواهد شد؛ بدین صورت که علاوه بر پژوهشگران، یک کارشناس دیگر بدون اطلاع از کدها و طبقه‌بندی آن‌ها اقدام به استخراج کدها و طبقه‌بندی آن‌ها خواهد نمود. سپس، کدها و طبقه‌بندی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگران با کدها و طبقه‌بندی‌های ایجادشده توسط آن کارشناس مورد مقایسه قرار خواهد گرفت و شاخص «کاپا» برای محاسبه ضریب توافق بین پژوهشگران و کارشناس محاسبه می‌گردد. هر چقدر شاخص «کاپا» به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بالا بین دو کدگذار و در نتیجه، پایایی بالاتر است. به عبارت دقیق‌تر، بر اساس شاخص عددی «کاپا» وضعیت توافق می‌تواند ضعیف

1. Cohen's kappa coefficient

(کمتر از ۰)، کم (۰/۲۰-۰)، متوسط (۰/۴۰-۰/۲۱)، مناسب (۰/۶۰-۰/۴۱)، خوب (۰/۸۰-۰/۶۱) و عالی (۰/۸۱-۱) باشد (Munoz and Bangdiwala 1997). برای سنجش اعتبار چرخه نیز از نسبت اعتبار محتوا (CVR) لاوشه<sup>۱</sup> استفاده شد. به این منظور، هر گویه به تعدادی کارشناس داده شده و از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از گویه‌ها را بر اساس طیف سه بخشی «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 حاصل می‌شود (Gilbert and Prion 2016). البته، به اعتقاد «لاوشه» به ازاء تعداد کارشناسان، حداقل نسبت اعتبار محتوا نیز تعیین شده است (Miller, McIntire & Lovler, 2011). به این ترتیب که اگر تعداد کارشناسان کمتر از ۷ باشد و یا ۸، ۹، ۱۰، ۲۰ و ۴۰ باشد کسب حداقل نسبت اعتبار محتوا به ترتیب ۰/۹۹، ۰/۷۵، ۰/۷۸، ۰/۶۲ و ۰/۴۲ نشان‌دهنده اعتبار است.

#### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، اطلاعات موجود در قالب یک کل و البته به صورت خلاصه با یکدیگر ترکیب می‌شود؛ به نحوی که ترکیب جدید تفسیر فراتری از هر یک از مطالعات اولیه ارائه کند و در عین حال، دربرگیرنده همه مطالعات اولیه نیز باشد، به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل ترکیب یافته جست‌وجو کرد. اطلاعات مربوط به این مرحله نیز در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

#### ۵. یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش در سه بخش ارائه می‌شود:

#### استخراج یافته‌های مرتبط با چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

بر اساس تحلیل محتوای صورت گرفته در پژوهش‌های منتخب (۱۳ پژوهش) همان‌گونه که در جدول ۲، ارائه شده، تعداد ۶۰ کد شناسایی شد. منابع یا پژوهش‌هایی که کدهای مذکور از آن‌ها استخراج شده نیز در ستون آخر ارائه شده است. کدها بعد از شناسایی و با در نظر گرفتن محتوای هر یک از آن‌ها یعنی مشترک بودن محتوای آن‌ها،

1. Content Validity Ratio (CVR)

2. Lawshe

در قالب مفاهیم طبقه‌بندی شدند. سپس، مفاهیم نیز با توجه به اشتراک معنایی در قالب مقوله مورد طبقه‌بندی قرار گرفتند. به این ترتیب، بر اساس جدول ۲، سه مقوله یعنی مرحله، فرایند و مؤلفه وجود دارد و این مقوله‌ها به ترتیب، دارای هفت، هفت، و پنج مفهوم هستند و هر یک از این مفاهیم نیز دارای تعدادی کد است.

## جدول ۲. مقوله‌بندی یافته‌ها در تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

مقوله	مفهوم	کد	منبع
مرحله	فعال‌سازی تجربه	۱. آماده‌سازی در زمینه اهمیت تجربه،	Kolb (1981); Sun (2004); Schneider (2009); Raymundo et al. (2014)
		۲. شناسایی تجربه موجود،	
		۳. ایجاد تجربه جدید	
	جمع‌آوری تجربه	۱. استخراج تجربه،	Basili, Caldiera & Rombach (1994); ;(Bergmann (2002
		۲. ثبت تجربه	Sun (2004);
			Sun and Finnie (2005);
	مهندسی تجربه	۱. خلاصه‌نویسی تجربه،	Neshatian, Kharrat & Khamaneh (2006);
		۲. طبقه‌بندی تجربه،	Schneider (2009);
		۳. شاخص‌گذاری تجربه	انواری، رستمی و شهابی (۱۳۸۸)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
نگهداری تجربه	۱. ایجاد واژه‌نامه،	۲. ایجاد پایگاه یا مخزن تجربه	Aamodt and Plaza (1994); Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Sun (2004);
			Sun and Finnie (2005); محمودصالحی (۱۳۸۵)؛ محمودصالحی (۱۳۸۵)
انتشار تجربه	۱. ارائه تجربه مناسب،	۱. ارائه تجربه مناسب،	Sun (2004); Neshatian, Kharrat & Khamaneh (2006);
	۲. ارائه به شخص مناسب،	۲. ارائه به شخص مناسب،	(2006);
	۳. ارائه به شیوه مناسب،	۳. ارائه به شیوه مناسب،	(2006); Schneider (2009)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
	۴. ارائه در زمان مناسب،	۴. ارائه در زمان مناسب،	
	۵. ارائه در مکان مناسب	۵. ارائه در مکان مناسب	
ادراک تجربه	به‌کارگیری تجربه	۱. یافتن تجربه،	۱. یافتن تجربه،
		۲. شناختن تجربه	۲. شناختن تجربه
		۱. مسئله‌یابی،	Kolb (1981); Sun (2004)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
		۲. بازیابی تجربه،	Aamodt and Plaza (1994);
		۳. تعدیل و اصلاح تجربه،	Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Sun (2004); Sun and Finnie (2005);
		۴. استفاده از تجربه،	Neshatian, Kharrat & Khamaneh (2006);
		۵. حل مسئله	Schneider (2009)؛ دری و محمودصالحی (۱۳۸۵)؛ محمودصالحی (۱۳۸۵)؛ دالکیر (۲۰۰۱)



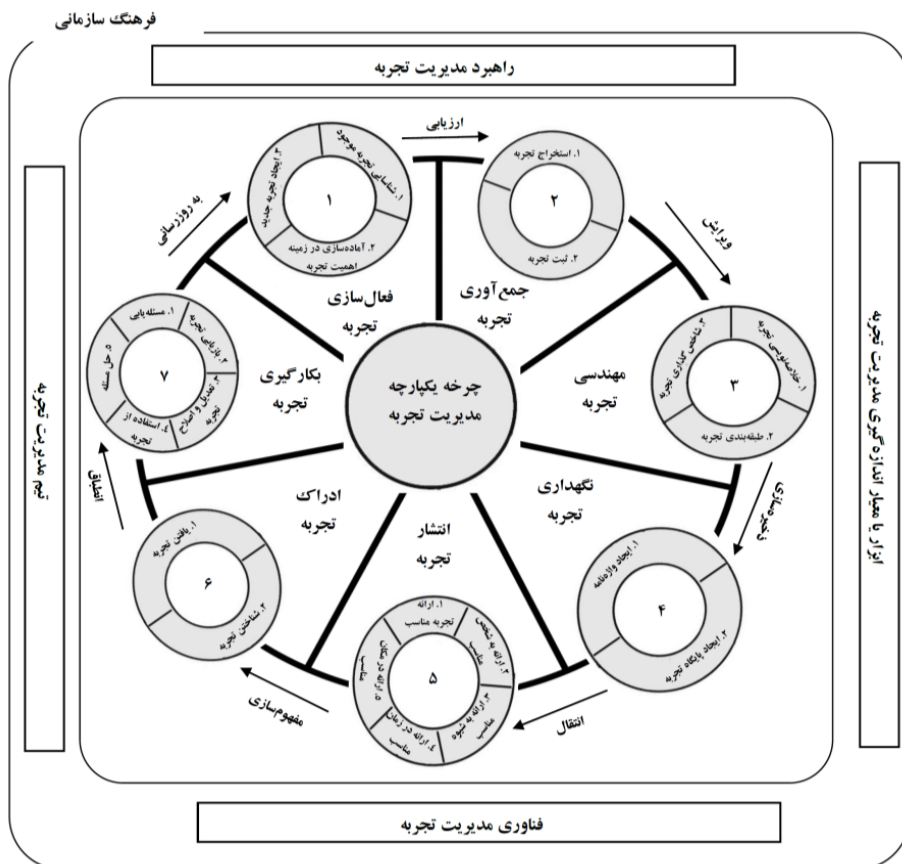
مقوله	مفهوم	کد	منبع
فرایند	ارزیابی	۱. ارزیابی ارزشمند بودن تجربه برای سازمان، ۲. اعتبار و صحت تجربه، ۳. امکان به کارگیری تجربه در سازمان	Bergmann (2002); Sun and Finnie (2005); رستمی و شهبانی (۱۳۸۸)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
	ویرایش	۱. ویرایش فنی یا محتوایی، ۲. ویرایش ظاهری یا نگارشی	Basili, Caldiera & Rombach (1994); Schneider (2009)
	ذخیره سازی	۱. بسته بندی تجارب، ۲. تصمیم گیری در مورد نوع ذخیره تجارب	Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Sun and Finnie (2005); Neshatian, Kharrat & Khamaneh (2006); Schneider (2009)
	انتقال	۱. ارتباط با مخاطب تجربه، ۲. ارائه تجربه به مخاطب	Bergmann (2002); Sun and Finnie (2005); دالکیر (۲۰۰۱)
	مفهوم سازی	۱. شناسایی ویژگی های مخاطب و دالکیر (۲۰۰۱) محتوای تجربه، ۲. ارتباط بین مخاطب تجربه با تجربه و صاحب تجربه	
	انطباق	۱. تغییر تجربه، ۲. ترکیب تجربه	Aamodt and Plaza (1994); Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Sun (2004); Sun and Finnie (2005); Schneider (2009)
	به روز رسانی	۱. حاصل شدن تجربه جدید، ۲. تکرار شدن چرخه	Aamodt and Plaza (1994); Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Sun and Finnie (2005); Schneider (2009); دالکیر (۲۰۰۱)

مقوله	مفهوم	کد	منبع
مؤلفه	فرهنگ سازمانی	۱. نقش مدیریت در اثرگذاری بر فرهنگ سازمانی، ۲. نقش فرهنگ سازمان اعم از راهبردها، اهداف و انتظارات به‌عنوان عامل مشوق یا بازدارنده ایجاد مدیریت تجربه، ۳. نقش فرهنگ در چگونگی انجام مدیریت تجربه در سازمان	Basili, Caldiera & Rombach (1994); Bergmann (2002); Schneider (2009); دری و محمودصالحی (۱۳۸۵)؛ محمودصالحی (۲۰۰۱)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
	فناوری مدیریت تجربه	۱. طراحی ابزار و فناوری‌های مختلف جهت استفاده در مراحل مدیریت تجربه، ۲. طراحی ابزار و فناوری‌های مختلف جهت استفاده در فرایندهای مدیریت تجربه، ۳. طراحی ابزار و فناوری‌های مختلف جهت استفاده در مؤلفه‌های مدیریت تجربه	Basili, Caldiera & Rombach (1994); Schneider (2009); Bergmann (2002); دری و محمودصالحی (۱۳۸۵)؛ محمودصالحی (۲۰۰۱)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
	راهبرد مدیریت تجربه	۱. شناخت سازمان از نظر وضعیت موجود، ۲. شناخت سازمان از نظر وضعیت مطلوب، ۳. تحلیل تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ۴. تعیین راه رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب	Basili, Caldiera & Rombach (1994); دری و محمودصالحی (۲۰۰۱)؛ دالکیر (۲۰۰۱)
ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه	۱. تعیین هدف از ارزیابی مدیریت تجربه، ۲. تعیین جامعه مورد ارزیابی، ۳. تعیین زمان ارزیابی مدیریت تجربه، ۴. تعیین روش ارزیابی مدیریت تجربه، ۵. تعیین ابزار ارزیابی مدیریت تجربه	۱. تعیین هدف از ارزیابی مدیریت تجربه، ۲. تعیین جامعه مورد ارزیابی، ۳. تعیین زمان ارزیابی مدیریت تجربه، ۴. تعیین روش ارزیابی مدیریت تجربه، ۵. تعیین ابزار ارزیابی مدیریت تجربه	Sun (2004)؛ دالکیر (۲۰۰۱)

مقاله	مفهوم	کد	منبع
مؤلفه	تیم مدیریت تجربه	۱. مدیر تیم، ۲. صاحب تجربه، ۳. مخاطب یا کاربر یا استفاده‌کننده تجربه، ۴. جست‌وجوگر تجربه یا تجربه‌کاو (معرفی‌کننده فرد صاحب تجربه و کاربر تجربه)، ۵. روزنامه‌نگار تجربه (مصاحبه‌کننده با فرد صاحب تجربه)، ۶. مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار (ثبت‌کننده تجربه)، ۷. پالایشگر تجربه (خلاصه‌کننده تجربه)، ۸. ویراستار تجربه (ویرایش‌کننده تجربه)، ۹. ناشر تجربه (انتقال‌دهنده تجربه به کاربر تجربه)، ۱۰. ارزیاب تجربه (ارزیابی‌کننده اهمیت و فایده تجربه)	دالکیر (۲۰۰۱)

### تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

با توجه به یافته‌های جدول ۲، چرخه یکپارچه مدیریت تجربه در شکل ۳، ترسیم شده است. بر اساس این شکل که در حقیقت پاسخی برای سؤال اول تا سوم پژوهش است، چرخه یکپارچه دارای هفت مرحله و هر مرحله حاوی فعالیت‌های مختلفی است. این مراحل به‌واسطه هفت فرایند به یکدیگر متصل می‌شوند و در نهایت، هفت مرحله و هفت فرایند به‌وسیله پنج مؤلفه احاطه شده‌اند.



شکل ۳. چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

بر اساس شکل ۳، چرخه یکپارچه مدیریت تجربه شامل شش مرحله، شش فرایند و پنج مؤلفه به شرح زیر است:

مرحله فعال‌سازی تجربه: ابتدا منابع مختلف (مانند افراد، پایگاه‌ها، فعالیت‌ها و حوادث) که حاوی تجربه هستند، شناسایی می‌شوند و سپس، با برگزاری جلسه بین افراد دارای تجربه، آن‌ها را از دارایی مهمی که از آن بهره‌مند هستند، آگاه می‌کنند. به‌خصوص آن که ممکن است این افراد دارای دیدگاه‌های نادرستی نیز باشند (مانند این که تجربه، دارایی است و مالکیت آن از اهمیت برخوردار است؛ تجربه، قدرت است) و این دیدگاه‌ها مانع شروع چرخه خواهد شد. البته، در این مرحله، تجربه جدید نیز وجود دارد که با فرایند به‌کارگیری تجارب قبلی و پایان یافتن چرخه، ایجاد و منجر به تکرار چرخه

خواهد شد. توضیح مربوط به این مورد در مرحله و فرایند آخر ارائه شده است.

فرایند ارزیابی: پس از آن که تجربه مورد شناسایی قرار گرفت، طی فرایند ارزیابی، ارزشمندبودن تجربه برای سازمان، اعتبار و صحت آن و امکان به کارگیری آن در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورت تأیید موارد فوق، تجربه وارد مرحله جمع‌آوری می‌شود.

مرحله جمع‌آوری تجربه: از طریق روش‌هایی مانند مصاحبه با صاحبان تجربه، برگزاری کارگاه با حضور صاحبان تجربه، مطالعه مدارک موجود و غیره، تجارب خام استخراج و سپس ثبت می‌گردد.

فرایند ویرایش: پس از جمع‌آوری تجارب به‌منظور ذخیره‌سازی آن‌ها در پایگاه، تجربه‌ها باید از نظر فنی یا محتوایی و ظاهری یا نگارشی طی فرایند ویرایش، اصلاح شوند. از جمله فرایندهای ویرایشی عبارت است از: عیب‌یابی، دوباره‌نویسی جملات پیچیده، ارائه توضیحات کوتاه، کشف مغایرت‌های موجود در تجربه‌های خام، ایجاد تجربه‌های ارزشمندتر از طریق مقایسه و یکپارچه‌سازی تجربه‌های متعدد، حذف غلط‌های املایی و غیره.

مرحله مهندسی تجربه: پس از ویرایش، تجارب خام بوده و قابلیت انتشار و کاربرد مجدد ندارد. به همین دلیل در مرحله مهندسی، تجارب با استفاده از فعالیت‌های مختلف شامل خلاصه‌نویسی (مانند ترسیم اشکال، نمودار و جداول به‌منظور سهولت درک)، طبقه‌بندی (مانند هماهنگ‌نمودن تجارب و دانش مرتبط با آن) و شاخص‌گذاری (مانند تبدیل تجربه به سایر فرمت‌ها مثل فرمت‌های قابل ذخیره در محیط وب به‌منظور قابلیت ذخیره‌سازی و بازیابی) بهبود یافته و اصلاح می‌گردند.

فرایند ذخیره‌سازی: به‌منظور ارائه تجارب به مخاطبان و به کارگیری مجدد آن‌ها طی فرایند ذخیره‌سازی، تجارب بسته‌بندی یعنی تعمیم‌یافته، تناسب‌یافته یا سازگار شده و ساختار یافته خواهند شد. علاوه بر این، در مورد ذخیره تجارب به‌صورت متمرکز (ذخیره‌نمودن همه تجارب در یک پایگاه) یا غیرمتمرکز (ذخیره‌نمودن تجربه در پایگاه‌های تخصصی مختلف) تصمیم‌گیری خواهد شد.

مرحله نگهداری تجربه: به این ترتیب واژه‌نامه (مجموعه‌ای از اطلاعات، اصطلاحات و

ساختارها، کارشناسان و دانش مرتبط با تجربه) و پایگاه تجربه (مجموعه ساختاریافته‌ای از تجربه‌های مختلف) تدوین خواهد شد.

فرایند انتقال: تجربه موجود در پایگاه به‌منظور انتشار طی فرایند انتقال ضمن برقراری ارتباط با مخاطب یا کاربر یا استفاده‌کننده تجربه به‌صورت نوشتاری، شفاهی و غیره به او ارائه خواهد شد.

مرحله انتشار تجربه: تجارب یا در قالب ارائه مطالب ذخیره‌شده در یک پایگاه داده مانند بانک اطلاعاتی و یا در قالب یک انجمن خبرگی (گرد هم آمدن گروهی از افراد به‌صورت مجازی و غیرمجازی) بین افراد به اشتراک گذاشته شده و منتشر می‌گردد. البته، هنگام انتشار تجارب باید به این نکته توجه داشت که انتشار به معنای توزیع فعالانه تجربیات به شخص درست، در زمان و مکان درست و در شکل درست است.

فرایند مفهوم‌سازی: به‌منظور تسهیل مطابقت با مخاطب‌های مختلف و ادراک تجربه توسط آنان ویژگی‌های مهم مخاطب و محتوای تجربه شناسایی شده و سپس، بین مخاطب تجربه با تجربه و صاحب تجربه ارتباط برقرار می‌شود.

مرحله ادراک تجربه: در این مرحله استفاده‌کنندگان یا کاربران تجربه با رجوع به پایگاه تجربه به‌سرعت تجربه مورد نیاز یا کارشناس موجود در این زمینه را یافته و سپس، با تجزیه و تحلیل لازم در جهت شناخت و درک تجربه تلاش می‌کنند.

فرایند انطباق: پس از ادراک تجربه در فرایند انطباق، اگر موقعیت یا مسئله جدید از نمونه تجارب موجود در پایگاه تجربه متفاوت باشد، نمونه تجارب باید اصلاح یا تغییر یابد. علاوه بر این، اگر هر یک از نمونه تجارب موجود فقط بخشی از مسئله جدید را حل نماید نمونه تجارب مختلفی باید با یکدیگر ترکیب شود.

مرحله به‌کارگیری تجربه: این مرحله نیز با مسئله‌یابی (شناسایی مسئله یا موقعیت حاوی یک مسئله با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه و غیره) شروع و با بازیابی تجربه (انتخاب یک یا چند نمونه تجربه نسبتاً مرتبط با مسئله از پایگاه تجربه به‌منظور حل مسئله)، تعدیل و اصلاح تجربه (تغییر و سازگار نمودن نمونه تجربه بازیابی شده با توجه به مسئله جدید) و استفاده از تجربه (استفاده از تجربه توسط کاربر به‌منظور حل مسئله) ادامه یافته و با حل مسئله (حل کامل مسئله یا بخشی از آن با استفاده از تجربه یا تجارب قبلی) پایان می‌یابد.

فرایند به‌روزرسانی: پس از استفاده از تجارب، آن‌ها در معرض سه موقعیت قرار می‌گیرند: تأیید شدن تجربه، رد شدن تجربه و مفید بودن تجربه در شرایط خاص (عدم تعمیم‌پذیری). در صورت رد شدن یا عدم تعمیم‌پذیری تجارب، تجارب جدیدی حاصل شده و یا تجارب قبلی تغییر می‌یابد. به این ترتیب، چرخه تکرار می‌شود.

مؤلفه فرهنگ سازمانی: فرهنگ یک سازمان اعم از راهبردها، اهداف، انتظارات و آموزش‌ها در اجرای مدیریت تجربه نقش مشوق یا بازدارنده دارد و در این میان نقش مدیریت سازمان به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی بسیار حائز اهمیت است. علاوه بر این، فرهنگ یک سازمان می‌تواند در سطوح متفاوتی از بلوغ قرار داشته باشد و این سطوح تعیین‌کننده چگونگی استفاده از مدیریت تجربه است. برای مثال، اگر سازمان دارای فرهنگ‌های داخلی چندگانه باشد، استفاده از مدیریت تجربه به‌صورت آزمایشی در یک یا چند خرده‌فرهنگ سودمند است. اما اگر فرهنگ سازمان از سطح بلوغ بالاتری برخوردار باشد، یعنی برنامه‌های راهبردی در فرهنگ سازمان از اولویت بالایی برخوردار باشد، در این صورت مدیریت تجربه نیز باید با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ باشد.

مؤلفه فناوری مدیریت تجربه: به‌منظور سهولت در اجرای مدیریت تجربه متناسب با هر یک از مراحل مدیریت تجربه می‌توان از ابزارها، روش‌ها و فناوری‌های متعددی استفاده نمود؛ مانند اطلاع‌رسانی از طریق پست الکترونیک در مرحله فعال‌سازی تجربه، استفاده از برنامه‌ورد جهت جمع‌آوری تجربه، استفاده از ابزاری جهت ضمیمه کردن نقطه‌نظرات به بخشی از متن در مرحله مهندسی تجربه، ایجاد مخزن یا بانک الکترونیک جهت ذخیره‌سازی تجربه در مرحله نگهداری تجربه، استفاده از شبکه درون‌سازمانی (اینترانت) و شبکه برون‌سازمانی (اکسترانت) جهت توزیع تجارب در مرحله انتشار تجربه، ارائه یادگیری کامپیوترمحور (ارائه مطالب آموزشی از طریق کامپیوتر) جهت فهم تجارب در مرحله ادراک تجربه و استفاده از سیستم خبره (روشی که می‌تواند دانش گردآوری‌شده از سوی متخصصان را ترکیب کرده و همانند یک متخصص عمل کند) در مرحله به‌کارگیری تجربه. البته برای انجام فرایندها و بررسی مؤلفه‌ها می‌توان از فناوری‌های مختلف نیز استفاده نمود.

مؤلفه راهبرد مدیریت تجربه: در راهبرد مدیریت تجربه چهار گام را باید طی نمود: ۱. شناخت سازمان از نظر وضعیت موجود (آن‌گونه که هست) از طریق مطالعه مدارک

موجود در سازمان و یا مصاحبه و اجرای پرسشنامه در بین کارشناسان داخل سازمان، ۲. شناخت سازمان از نظر وضعیت مطلوب (آنچه باید باشد) از طریق مطالعه مدارک موجود در سازمان و یا مصاحبه و اجرای پرسشنامه در بین کارشناسان داخل و خارج سازمان، ۳. تحلیل تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب که غالباً با عنوان تحلیل شکاف یا فاصله نامیده می‌شود، و ۴. تعیین راه رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب از طریق نقشه راه که می‌تواند در قالب یک راهبرد کوتاه‌مدت (یک تا سه سال) یا بلندمدت (سه تا پنج سال) تدوین شود.

مؤلفه ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه: ارزش مدیریت تجربه (سنجش میزان موفقیت یا کاربرد آن در سازمان) باید مورد اندازه‌گیری یا ارزیابی قرار گیرد. این ارزیابی با نظر سنجی از افراد مختلف (مانند مدیر، کارمند و غیره)، با اهداف مختلف (مانند سنجش میزان سوددهی در سازمان و بهبود فرایند کاری پس از استفاده از مدیریت تجربه، میزان به‌کارگیری مدیریت تجربه در سازمان و غیره)، در زمان‌های مختلف (آغاز کار، تکوینی یا در مرحله اجرا و تلخیصی یا پایان کار) و با روش‌های مختلف (کمی مانند تحلیل آماری داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه و کیفی مانند تحلیل محتوای مصاحبه از افراد) انجام می‌شود.

مؤلفه تیم مدیریت تجربه: یک تیم مدیریت تجربه از افراد مختلف با نقش‌ها و وظایف مختلف تشکیل شده است. برای مثال، از جمله مهم‌ترین اعضای تیم مدیریت تجربه عبارت است از: مدیر تیم، صاحب تجربه، مخاطب یا کاربر یا استفاده‌کننده تجربه، جست‌وجوگر تجربه یا تجربه‌کاو، روزنامه‌نگار تجربه، مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار، پالایشگر تجربه، ویراستار تجربه، ناشر تجربه و ارزیاب تجربه. نکته مهمی که در مورد این افراد وجود دارد، برخورداری هر یک از آن‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی خاص (مانند برخورداری روزنامه‌نگار تجربه از مهارت‌های ارتباطی) و یا آموزش‌هایی (مانند یادگیری معیارهای ارزشمندی تجربه توسط ارزیاب تجربه) است که هر یک به واسطه نقش خود باید گذرانده باشند.

#### اعتباریابی چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

در این پژوهش، پژوهشگران علاوه بر فراهم‌نمودن کلیدواژه‌ها و مشخصات روشن و واضح برای انتخاب پژوهش‌ها (جدول ۱)، بعد از اتمام پژوهش نیز فرایند استخراج،



تحلیل و مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی نمودند. همچنین، کیفیت پژوهش‌های انتخابی را با استفاده از مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) در دو مرحله نمونه‌گیری نظری و نمونه‌گیری گلوله برفی مورد ارزیابی قرار دادند که بر اساس امتیازهای ارائه شده به هر پژوهش انتخابی در مرحله نمونه‌گیری نظری حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۱۷ و حداکثر امتیاز ۴۳ و در مرحله نمونه‌گیری گلوله برفی نیز حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۳۲ و حداکثر امتیاز ۴۶ است. بنابراین، با توجه به حذف پژوهش پایین تر از امتیاز خوب (کمتر از ۲۱ امتیاز) همان‌گونه که در شکل ۲، ارائه شده، در فرایند ارزیابی کیفیت در نمونه‌گیری نظری سه پژوهش حذف گردید، اما در نمونه‌گیری گلوله برفی پژوهشی حذف نشد. همچنین، CASP برای ارزیابی کیفیت فراترکیب (پژوهش حاضر) نیز مورد استفاده قرار گرفت که امتیاز آن ۴۸ به‌دست آمد و این امتیاز نشان‌دهنده‌ی عالی بودن کیفیت این فراترکیب است.

علاوه بر ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در مرحله ششم فراترکیب که به آن اشاره گردید، اعتباریابی چرخه نیز به شرح زیر انجام گرفت:

برای سنجش پایایی علاوه بر پژوهشگران، یک متخصص مدیریت دانش بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده اقدام به استخراج کدها و دسته‌بندی آن‌ها نمود. سپس، مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران با مفاهیم ایجاد شده توسط متخصص مدیریت دانش مورد مقایسه قرار گرفت و شاخص «کاپا» برای محاسبه ضریب توافق بین پژوهشگران و متخصص مدیریت دانش محاسبه گردید. همان‌گونه که در جدول ۳، نشان داده شده، با توجه به این که مقدار شاخص «کاپا» در هر سه مرحله استخراج کد، تعلق کد به مفهوم و تعلق مفهوم به مقوله در محدوده ۰/۸۰ - ۰/۶۱ است، بنابراین وضعیت سطح توافق، خوب و در نتیجه، پایایی لازم وجود داشته است و این پاسخی برای سؤال چهارم پژوهش است.

جدول ۳. پایایی بین دو کدگذار در چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

شاخص کاپا	مرحله
۰/۶۷	استخراج کد
۰/۷۷	تعلق کد به مفهوم
۰/۸۰	تعلق مفهوم به مقوله

برای سنجش اعتبار چرخه نیز هر کد، مفهوم و مقوله به هشت کارشناس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت دانش ارائه و از آن‌ها خواسته شد که هر یک از گویه‌ها را بر اساس طیف سه بخشی «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، مقدار CVR نشان می‌دهد که بیش از ۵۰ درصد کارشناسان هر یک از کدها، مفاهیم و مقوله‌ها را ضروری تلقی کردند؛ ضمن آن‌که مقدار CVR با توجه به وجود هشت کارشناس باید حداقل ۰/۷۵ باشد. بنابراین، با رعایت این موضوع نیز چرخه از اعتبار لازم برخوردار است و این پاسخی برای سؤال پنجم پژوهش است.

جدول ۴. اعتبار محتوا در چرخه یکپارچه مدیریت تجربه

مقوله	CVR	مفهوم	CVR	کد	CVR
مرحله ۱	۰/۷۵	فعال‌سازی تجربه	۰/۷۵	۱. آماده‌سازی در زمینه اهمیت تجربه	۰/۷۵
				۲. شناسایی تجربه موجود	۱
				۳. ایجاد تجربه جدید	۱
		جمع‌آوری تجربه	۱	۱. استخراج تجربه	۱
				۲. ثبت تجربه	۱
		مهندسی تجربه	۱	۱. خلاصه‌نویسی تجربه	۱
				۲. طبقه‌بندی تجربه	۱
				۳. شاخص‌گذاری تجربه	۰/۷۵
		نگهداری تجربه	۱	۱. ایجاد واژه‌نامه	۰/۷۵
				۲. ایجاد پایگاه یا مخزن تجربه	۱
		انتشار تجربه	۱	۱. ارائه تجربه مناسب	۰/۷۵
				۲. ارائه به شخص مناسب	۰/۷۵
				۳. ارائه به شیوه مناسب	۰/۷۵
				۴. ارائه در زمان مناسب	۰/۷۵
				۵. ارائه در مکان مناسب	۰/۷۵
		ادراک تجربه	۰/۷۵	۱. یافتن تجربه	۰/۷۵
				۲. شناختن تجربه	۰/۷۵

مقاله	CVR	مفهوم	CVR	کد	CVR
		به کارگیری تجربه	۱	۱. مسئله‌یابی	۱
				۲. بازیابی تجربه	۱
				۳. تعدیل و اصلاح تجربه	۱
				۴. استفاده از تجربه	۱
				۵. حل مسئله	۱
فرایند	۰/۷۵	ارزیابی	۱	۱. ارزیابی ارزشمندبودن تجربه برای سازمان	۱
				۲. اعتبار و صحت تجربه	۱
				۳. امکان به کارگیری تجربه در سازمان	۱
		ویرایش	۱	۱. ویرایش فنی یا محتوایی	۱
	۰/۷۵			۲. ویرایش ظاهری یا نگارشی	۰/۷۵
		ذخیره‌سازی	۱	۱. بسته‌بندی تجارب	۱
	۰/۷۵			۲. تصمیم‌گیری در مورد نوع ذخیره تجارب	۰/۷۵
	۰/۷۵	انتقال	۰/۷۵	۱. ارتباط با مخاطب تجربه	۰/۷۵
				۲. ارائه تجربه به مخاطب	۱
	۰/۷۵	مفهوم‌سازی	۰/۷۵	۱. شناسایی ویژگی‌های مخاطب و محتوای تجربه	۱
	۰/۷۵			۲. ارتباط بین مخاطب تجربه با تجربه و صاحب تجربه	۰/۷۵
		انطباق	۱	۱. تغییر تجربه	۱
				۲. ترکیب تجربه	۱
		به‌روزرسانی	۱	۱. حاصل‌شدن تجربه جدید	۱
				۲. تکرارشدن چرخه	۱
مؤلفه	۱	فرهنگ سازمانی	۱	۱. نقش مدیریت در اثرگذاری بر فرهنگ سازمانی	۱
				۲. نقش فرهنگ به‌عنوان عامل مشوق یا بازدارنده ایجاد مدیریت تجربه	۱
				۳. نقش فرهنگ در چگونگی انجام مدیریت تجربه در سازمان	۱

مقوله	CVR	مفهوم	CVR	کد	CVR
فناوری مدیریت تجربه	۰/۷۵	فناوری مدیریت تجربه	۰/۷۵	۱. طراحی ابزار و فناوری جهت استفاده در مراحل مدیریت تجربه	۰/۷۵
	۰/۷۵		۲. طراحی ابزار و فناوری جهت استفاده در فرایندهای مدیریت تجربه	۰/۷۵	
	۰/۷۵		۳. طراحی ابزار و فناوری جهت استفاده در مؤلفه‌های مدیریت تجربه	۰/۷۵	
راهبرد مدیریت تجربه	۰/۷۵	راهبرد مدیریت تجربه	۰/۷۵	۱. شناخت سازمان از نظر وضعیت موجود	۱
	۰/۷۵		۲. شناخت سازمان از نظر وضعیت مطلوب	۰/۷۵	
	۱		۳. تحلیل تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب	۱	
	۱		۴. تعیین راه رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب	۱	
ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه	۰/۷۵	ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه	۰/۷۵	۱. تعیین هدف از ارزیابی مدیریت تجربه	۱
	۰/۷۵		۲. تعیین جامعه مورد ارزیابی	۰/۷۵	
	۰/۷۵		۳. تعیین زمان ارزیابی مدیریت تجربه	۰/۷۵	
	۰/۷۵		۴. تعیین روش ارزیابی مدیریت تجربه	۰/۷۵	
	۰/۷۵		۵. تعیین ابزار ارزیابی مدیریت تجربه	۰/۷۵	
تیم مدیریت تجربه	۰/۷۵	تیم مدیریت تجربه	۰/۷۵	۱. مدیر تیم	۰/۷۵
	۱		۲. صاحب تجربه	۱	
	۱		۳. مخاطب یا کاربر یا استفاده‌کننده تجربه	۱	
	۰/۷۵		۴. جست‌وجوگر تجربه یا تجربه‌کاو	۰/۷۵	
	۱		۵. روزنامه‌نگار تجربه	۱	
	۱		۶. مستندساز تجربه یا تجربه‌نگار	۱	
	۰/۷۵		۷. پالایشگر تجربه	۰/۷۵	
	۰/۷۵		۸. ویراستار تجربه	۰/۷۵	
	۱		۹. ناشر تجربه	۱	
	۱		۱۰. ارزیاب تجربه	۱	

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت تجربه یعنی جمع‌آوری و استفاده مجدد از تجارب، یکی از شاخه‌های مدیریت دانش است که نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد و این موفقیت زمانی حاصل می‌شود که مدیریت تجربه بر اساس مراحل انجام شود؛ موضوعی که تحت عنوان چرخه نامیده می‌شود. اما همان‌گونه که در مقدمه ارائه گردید، در این زمینه چرخه جامع و نظام‌مندی تدوین نشده است. بنابراین، در این پژوهش، چرخه یکپارچه مدیریت 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، نتایج نشان داد که چرخه یکپارچه مدیریت تجربه دارای هفت مرحله (شامل: فعال‌سازی تجربه، جمع‌آوری تجربه، مهندسی تجربه، نگهداری تجربه، انتشار تجربه، ادراک تجربه و به‌کارگیری تجربه) است. هفت مرحله مذکور به‌واسطه هفت فرایند (شامل: ارزیابی، ویرایش، ذخیره‌سازی، انتقال، مفهوم‌سازی، انطباق و به‌روزرسانی) به یکدیگر متصل می‌شوند. همچنین، مراحل و فرایندهای مذکور به‌وسیله پنج مؤلفه (شامل فرهنگ سازمانی، فناوری مدیریت تجربه، راهبرد مدیریت تجربه، ابزار یا معیار اندازه‌گیری مدیریت تجربه و تیم مدیریت تجربه) احاطه شده‌اند. البته هر مرحله، هر فرایند و هر مؤلفه دارای فعالیت‌های مختلفی است که در بخش یافته‌ها توضیحات آن‌ها ارائه شده است. در نهایت، بر اساس این مراحل، فرایندها، مؤلفه‌ها و فعالیت‌های هر یک از آن‌ها چرخه یکپارچه مدیریت تجربه ترسیم گردید (شکل ۳)، که بر اساس اظهار نظر کارشناسان نیز الگوی مذکور از پایایی مطلوب (جدول ۳) و اعتبار لازم (جدول ۴) برخوردار است.

در زمینه مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین نیز با توجه به این که چرخه یکپارچه این پژوهش از طریق نتایج موجود در پژوهش‌های گذشته تدوین شده، بنابراین شباهت‌های متعددی بین مراحل، فرایندها، مؤلفه‌ها و فعالیت‌های موجود در هر یک از آن‌ها در این چرخه با نتایج پژوهش‌های قبلی وجود دارد و گویای این موضوع، منابع موجود در جدول ۲، بوده و هر یک از مراحل، فرایندها و مؤلفه‌ها از آن‌ها اقتباس شده است. برای مثال، مرحله فعال‌سازی، فرایند ارزیابی و مؤلفه فرهنگ سازمانی به ترتیب، از پژوهش‌های Schneider (2009)، دالکیر (2001) و Bergmann (2002) است. اما علی‌رغم این شباهت‌ها، هیچ‌یک از مطالعات پیشین، چرخه جامعی از مدیریت تجربه

که حاصل مطالعه پژوهش‌های قبلی باشد، ارائه نکرده‌اند و از این نظر، پژوهش حاضر چرخه مناسب و جامعی را در این زمینه تدوین نموده است. علاوه بر این، چرخه‌های محدود در پژوهش‌های قبلی مانند چرخه حیات تجربه (Schneider 2009) نیز به عوامل بیرونی مؤثر بر مدیریت تجربه یعنی همان مؤلفه‌ها توجه نشده است، در صورتی که اجرای موفقیت‌آمیز مراحل مدیریت تجربه نیازمند پیش‌نیازهایی است و عوامل بیرونی مانند مدیریت، ایجاد تیم و غیره از جمله این عوامل است.

در مجموع، تدوین چرخه یکپارچه مدیریت تجربه که مبنایی برای اجرای مستندسازی تجارب شغلی و سازمانی و در نهایت، اجرای مدیریت تجربه در سازمان است، از جمله نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود. اما محدودیت‌هایی نیز در این پژوهش وجود داشت. برای مثال، علی‌رغم تلاش پژوهشگران جهت جست‌وجوی دقیق و کامل پژوهش‌های موجود در این زمینه جهت تدوین چرخه (روش پژوهش گویای این موضوع است)، به هر حال ممکن است هنوز تعدادی از پژوهش‌های مناسب یافت نشده باشد که یکی از مهم‌ترین علل این مسئله عدم قابلیت جست‌وجوی 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 در جایگاه ملاک قضاوت و ارزیابی قرار دارد و علی‌رغم اجتناب از هرگونه پیش‌زمینه ذهنی و استفاده از صاحب‌نظران مختلف جهت اعتباریابی، احتمال خطا وجود دارد. بنابراین، از دیدگاه نظری به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های مختلف، مانند استفاده از الگویابی معادلات ساختاری به منظور ارتباط بین مراحل، فرایندها، مؤلفه‌ها و فعالیت‌های هر یک از آن‌ها و استفاده از تحلیل عاملی به منظور اعتبارسنجی، چرخه را غنی‌تر نمایند. از دیدگاه کاربردی نیز به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با اجرای عملیاتی چرخه یکپارچه مدیریت تجربه ضعف‌های احتمالی چرخه را شناسایی و در جهت رفع آن گام بردارند. به مدیریت سازمان‌ها نیز پیشنهاد می‌شود همگام با انجام مدیریت دانش در سازمان، مدیریت تجربه را نیز مطابق با مراحل علمی و مورد تأیید اجرا نمایند تا به نتیجه مطلوب دست یابند.

## فهرست منابع

- اشتریان، کیومرث. ۱۳۹۲. مستندسازی تجارب مدیریتی در شهرداری تهران. تهران: انتشارات تپسا.
- انواری رستمی، علی‌اصغر، و بهنام شهبانی. ۱۳۸۸. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش

مستندسازی دانش و تجربه. مدیریت فناوری اطلاعات ۱ (۲): ۳-۱۸.

جلالی. رستم. ۱۳۹۱. نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی. تحقیقات کیفی در علوم سلامت ۱ (۴): ۳۱۰-۳۲۰.

دالکیر، کیمیز. ۲۰۰۱. مدیریت دانش در تئوری و عمل. ترجمه حمید زرگرپور، حمید بریمانی و سعید زرآبادی پور. ۱۳۹۲. تهران: انتشارات پندارپارس و شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا).  
 دری، بهروز، و مهدی محمودصالحی. ۱۳۸۵. مدیریت تجربه، مبنای رشد و توسعه سرمایه‌های فکری در سازمان. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. ص. ۵۴-۶۹.

\_\_\_\_\_. ۱۳۸۹. مدیریت تجربه: مبنای، رویکردها و روش‌های به‌کارگیری مدیریت تجربه. تهران: انتشارات سرآمد.

رنجبر، هادی، علی‌اکبر حق‌دوست، مهوش صلصالی، علیرضا خوشدل، محمدعلی سلیمانی، و نسیم بهرامی. ۱۳۹۱. نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران ۱۰ (۳): ۲۳۸-۲۵۰.

ریسری، فدریکا. ۲۰۰۸. مدیریت استراتژیک منابع دانش (بهسازی منابع دانش سازمان). ترجمه علی اصغر ماشینچی، عادل کولک و بهرام جبارزاده. ۱۳۹۳. شیراز: دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد و انتشارات نوید شیراز.

محمودصالحی، مهدی. ۱۳۸۵. طراحی و تدوین الگوی مدیریت تجربه در سازمان. رویکردی برای اثربخشی سازمان‌های یادگیرنده (مورد شرکت زامیاد). تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی.

Aamodt, A., & E. Plaza. 1994. Case-based reasoning: Foundational issues, methodological variations, and system approaches. *AI communications* 7 (1): 39-59.

Basili, V., G. Caldiera, & D. H. Rombach. 1994. *Experience factory*, in *Encyclopedia of Software Engineering*. J. J. Marciniak, Editor. New York: John Wiley & Sons. pp. 469-476.

Beck, C. T. 2013. *Routledge international handbook of qualitative nursing research*. London, United Kingdom: Routledge.

Bencsik, A. (Ed.). 2016. *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*. Hershey, United States: IGI Global.

Bergmann, R. 2002. *Experience management: foundations, development methodology, and internet-based applications*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Chenail, R. J., S. S. George, D. Wulff, M. Duffy, K. W. Scott, & K. Tomm. 2012. Clients' relational conceptions of conjoint couple and family therapy quality: A grounded formal theory. *Journal of Marital and Family Therapy* 38 (1): 241-264.

Gilbert, G. E., & S. Prion. 2016. Making Sense of Methods and Measurement: Lawshe's Content Validity Index. *Clinical Simulation in Nursing* 12 (12): 530-531.

Haddadpoor, A., B. Taheri, M. Nasri, K. Heydari, & G. Bahrami. 2015. Process Documentation: a Model for Knowledge Management in Organizations. *Materia socio-medica* 27 (5): 347-350.

Kolb, D. A. (1981). Learning styles and disciplinary differences. In A. W. Chickering (ed.). *The Modern American College* (pp. 232-255). San Francisco: Jossey-Bass.

Miller, L. A., S. A. McIntire, & R. L. Lovler. 2011. *Foundations of psychological testing: A practical*

- approach. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rodgers, W., G. Mubako & L. Hall. 2017. Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning. *Computers in Human Behavior*, 564-70, 574.
- Munoz, S. R., & S. I. Bangdiwala. 1997. Interpretation of Kappa and B statistics measures of agreement. *Journal of Applied Statistics* 24 (1): 105-112.
- Neshatian, K., M. Kharrat, & S. B. Khamaneh. 2006. Organizational Experience Management through Knowledge Maps-An Ontological Approach. In *Automation Congress, 2006. WAC'06. World* (pp. 1-8). Budapest, Hungary: IEEE.
- Onwuegbuzie, A. J., & R. Frels. 2016. *Seven steps to a comprehensive literature review: A multimodal and cultural approach*. London, United Kingdom: Sage.
- Raymundo, H., O. Vendrametto, & J. G. M. dos Reis. 2014. Knowledge management in public transportation: experiences in Brazilian bus companies. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 603-610). Berlin Heidelberg: Springer.
- Sandelowski, M., & J. Barroso. 2006. *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, United States: Springer Publishing Company.
- Schneider, K. 2009. *Experience and knowledge management in software engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sun, Z. 2004. A waterfall model for knowledge management and experience management. In *Hybrid Intelligent Systems, 2004. HIS'04. Fourth International Conference on* (pp. 472-475). Kitakyushu, Japan: IEEE.
- Sun, Z., & G. Finnie. 2005. Experience management in knowledge management. In *International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems* (pp. 979-986). Berlin Heidelberg: Springer.
- Zimmer, L. 2006. Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing* 53 (3): 311-318.

#### مهدیه سادات خشوعی

دارای مدرک پسادکتری در رشته روان‌شناسی، گرایش صنعتی و سازمانی از دانشگاه اصفهان است. ایشان هم‌اکنون مدرس دانشگاه است. کانون ارزیابی، تحلیل شغل و شایستگی، مدیریت تجربه، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی با تأکید بر دیدگاه اسلامی و سایر حوزه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی از جمله علایق پژوهشی وی است.



#### حمیدرضا عربضی

دارای مدرک تحصیلی دکتری روان‌شناسی، گرایش صنعتی و سازمانی از دانشگاه شهید چمران اهواز است. ایشان هم‌اکنون استاد گروه روان‌شناسی دانشگاه اصفهان است. حوزه‌های مختلف روان‌شناسی صنعتی و سازمانی از جمله علایق پژوهشی وی است.

