



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاشان

چگونه تجربیات شغلی خود را مستند کنیم؟

گردآوری و تنظیم:

رضا رضائی: مدیر توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه

سمانه ذاکری: کارشناس تحول اداری دانشگاه

زمستان ۱۳۹۸

| | |
|---------|---|
| ۳..... | فصل اول: تجربه |
| ۴..... | مقدمه |
| ۴..... | تجربه چیست؟ |
| ۴..... | نقش تجربه در پرورش مدیران |
| ۵..... | تفاوت تجربه مدیریتی با تجارب دیگر |
| ۵..... | ارکان تجربه |
| ۷..... | ویژگی‌های یک تجربه خوب تدوین شده چیست؟ |
| ۷..... | رویکردهای اصلی در طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات |
| ۱۰..... | فصل دوم: مستندسازی |
| ۱۱..... | تعریف مستندسازی تجارب |
| ۱۱..... | اهمیت مستندسازی تجارب |
| ۱۲..... | فواید نظام مستندسازی |
| ۱۲..... | کارکردهای مستندسازی |
| ۱۲..... | اهداف مستندسازی تجارب |
| ۱۳..... | نکاتی که در مستندسازی باید به آنها توجه نمود |
| ۱۳..... | شکل و محتوای مستندات باید به چه صورت باشد؟ |
| ۱۳..... | فرآیند نظام مستندسازی |
| ۱۳..... | مراحل مستندسازی |
| ۱۴..... | انواع تکنیک‌های مستندسازی تجربیات |
| ۱۷..... | منابع |

فصل اول : تجربه

مقدمه

مطالعات نشان داده هفتاد درصد مشکلات یک سازمان تکرارپذیر می‌باشند اما متاسفانه ثبت نگردیده است. در صورتی که اگر بانک اطلاعاتی از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه‌حل‌های آن‌ها وجود داشته باشد دیگر برای حل مشکلات تکراری نیازی به صرف انرژی و وقت دوباره (اختراع مجدد چرخ) و یافتن راه‌حل نیست و مسئولین و کارکنان می‌توانند قبل از اقدام به هر عمل از تجارب مشابه بیاموزند. اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در سازمان ما افکار، دیدگاه‌ها، تجارب و آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده‌اند؟ چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر در آمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعد انتقال خواهد یافت؟ (مومنی - ۱۳۹۱)

تجربه چیست؟

تجربه به مفهوم آزمودن و از آزموده خویش آموختن است. تجربه به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد و از آنجا که واژه‌های تجربه^۱ و تخصص^۲ از یک فعل لاتین به معنای "به بوته آزمایش گذاشتن" ریشه گرفته‌اند، می‌توان این دو واژه را مرتبط با یکدیگر دانست. بنابراین مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌های خاص از دانشی عمیق برخوردارند و با تمرین و تجربه‌هایی که در مقطع و شرایطی خاص آموخته‌اند، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند. یکی از فواید اصلی و اولیه تجربه، ایجاد تصویری تاریخی در ذهن است. به کمک این تصویر می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و درک کرد. دانش ناشی از تجربیات، نقش یا نقوشی آشنا در ذهن به وجود می‌آورد که با استفاده از آنها می‌توان بین آنچه که اکنون در حال شکل‌گرفتن است و آنچه که قبلاً اتفاق افتاده، ارتباط برقرار کرد. (Davenport 1998)

نقش تجربه در پرورش مدیران

- کاهش اقتدارگرایی: مطالعات انجام شده بیانگر آن است که اقتدارگرایی (مدیران) با افزایش تجربه کاهش می‌یابد.
- تفویض اختیار: تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران عالی، بویژه آنان که برای مدت زمان قابل ملاحظه‌ای در سطوح عالی خدمت نموده‌اند و از قدرت و جایگاه بالاتری برخوردارند، در مقایسه با مدیران سطوح پایین‌تر، بیشتر ممکن است زیردستان خود را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند.
- نظارت و کنترل: مطالعات نشان داد که کارکنان با تجربه‌تر، کمتر از سایر همکاران خود به نظارت نیازمند بودند.

¹ Experience

² Expert

- مطلوبیت موقعیت شغلی و کار با زیردستان: تجارب مدیران در رهبری، مطلوبیت موقعیتی را برای آنان تغییر می‌دهد. با تجربه مستمر، وظایف روشن‌تر می‌شوند و رهبران، زیردستان خود را بیشتر می‌شناسند و معمولاً می‌توانند بهتر با آنان کار کنند. (بهمنی ۱۳۹۲)

تفاوت تجربه مدیریتی با تجارب دیگر

بین تجربه مدیریتی با سایر تجارب تفاوت‌هایی است. این تفاوت‌ها هم از حیث شکل‌گیری و هم از نظر مستندسازی قابل توجه است. تجربه مدیریتی تجربه‌ای است که بر پایه یک فرآیند مدیریتی و با استفاده از رویکردهای مدیریتی مانند مشارکت گروهی شکل می‌گیرد. در طرف مقابل، تجارب فنی هستند که حاصل شناخت و درک روابط بین اشیا و کارکردهای تاسیسات و دستگاه‌ها و در پاره‌ای موارد ارتباط انسان با ماشین‌آلات است. چنین تجاربی اگرچه بسیار مفید بوده و گره‌گشای مشکلات سازمان است، اما تجربه مدیریتی نیستند و به خصوص از حیث هم‌آموزی برای مدیران سازمان‌های دیگر معمولاً دارای نارسایی‌ها و محدودیت‌هایی می‌باشند. اما تجارب مدیریتی به خاطر بهره‌مندی از زبان و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان‌ها و مدیران دیگر را نیز داشته و به راحتی برای همه قابل درک و هم‌آموزی است. (گروه پژوهشی صنعتی آریانا ۱۳۸۹)

ارکان تجربه

وقتی از ارکان تجربه صحبت می‌کنیم یعنی اینکه بدون هریک از رکن‌ها، تجربه ناقص است و امکان انتقال کامل به دیگران ندارد. این ارکان عبارتند از:

۱- 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 مدیران و کارکنان را به خود درگیر کرده و به فکر چاره‌اندیشی افتاده‌اند. بنابراین باید به درستی ابعاد این رکن را به مخاطبان تجربه منتقل کنیم. برای این منظور لازم است اطلاعات دقیقی از جنبه‌های مختلفی که ذهن کارکنان را به خود مشغول کرده و در واقع مساله و ضرورت وقوع تجربه ما را شکل می‌دهد 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 ضرورت‌هایی را بیان کنیم که منشا شکل‌گیری تجربه ما هستند و گرنه سازمان‌ها همیشه با مسایل متعدد و متفاوتی روبرو هستند که هر یک از آنها می‌تواند مبنای یک تجربه باشد.

۲- نقطه تصمیم‌گیری

نقطه تصمیم‌گیری یکی از رکن‌های اصلی تجربه است که در هنگام مستندسازی کمتر به آن توجه می‌شود. اینکه کارکنان چگونه با بررسی مساله موجود، راهکار انتخابی را برگزیده‌اند همان نقطه تصمیم‌گیری است. در این بخش باید به روشنی بیان شود که مدیر یا مدیران مربوطه با چه ساز و کاری تصمیم‌گیری نموده‌اند و

برای اجرا برنامه‌ریزی نموده‌اند. آیا این تصمیم یک تصمیم مشارکتی و از طریق کمیته‌های تخصصی بوده و یا اینکه با مطالعه تجربه دیگران و یا مواردی از این دست بوده است. انعکاس شیوه تصمیم‌گیری بخصوص از این جهت دارای اهمیت است که مخاطب، علت برگزیدن راهکار مورد نظر شما را درک می‌کند. در غیر این صورت ممکن است مخاطب تجربه شما، مدام با این سوال روبرو باشد که چرا شیوه دیگری انتخاب نشد، در حالیکه ما می‌توانیم با تبیین مناسب موقعیت مساله و جوانب مختلف، چگونگی رسیدن به تصمیم خاص را تشریح نماییم.

نکته دیگری که در این مورد حائز اهمیت است، مغفول ماندن نقطه تصمیم‌گیری در شیوه‌های مستندسازی سنتی است. در شیوه‌های مستندسازی زونکنی و پرونده‌ای، به علت آنکه صرفا مکاتبات نگهداری می‌شود، غالبا از شیوه‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری رد و نشانی پیدا نمی‌شود مگر آنکه کمیته‌ای وجود داشته باشد و صورتجلسه کامل مذاکرات نیز تهیه شده باشد که معمولا کمتر اتفاق می‌افتد.

۳- مراحل اجرا

شاید بتوان مراحل اجرا را متن اصلی تجربه نامید، چرا که در این بخش است که شما تجربه عملی خود را ارائه کرده و فعالیت‌هایی که در راستای رفع مساله و چالش سازمان خود انجام داده‌اید منعکس می‌نمایید. در تشریح مراحل اجرا، دسته‌بندی درست فعالیت‌ها و همچنین رعایت ترتیب و توالی اتفاقات از اهمیت زیادی برخوردار است. باید فعالیت‌های انجام شده را که اصولا اساس تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بوده به طور کامل توضیح داده و برای مخاطبان تجربه، نقطه ابهامی درباره کارهای صورت پذیرفته باقی نگذاریم.

۴- نتایج و تحلیل آن

بخش نتایج از این حیث که مؤید توفیق تجربه شماست دارای اهمیت بسیار است. یعنی شما پس از تبیین مساله و ضرورت، شیوه تصمیم‌گیری و فعالیت‌های انجام شده باید به صورت مستند نشان دهید که کارهایی که انجام داده‌اید باعث رفع مساله یا حداقل کمرنگ شدن اثرات آن گردیده است. در بخش نتایج باید فعالیت‌های انجام شده را تحلیل نماییم و با شیوه‌های مختلف، اثربخشی کارهایمان را نشان دهیم. این کار می‌تواند از طریق نمودارها، جداول، تحلیل‌های آماری، نظرسنجی و... صورت پذیرد. باید توجه داشت که در بخش نتایج، به دستاوردهایی اشاره کنیم که نتیجه مستقیم فعالیت‌های ما بوده و همچنین دارای اجزای مشخص باشد. بیان نتیجه‌گیری‌های کلی و سخن گفتن از تغییرات فراوان و شگرف، بدون بیان نشانه‌های آن، تنها باعث سردرگمی و عدم اعتماد مخاطب به محتوای تجربه شما می‌گردد. بنابراین بهتر است با بیان و تحلیل نتایج ملموس تجربه، نقاط ضعف و پیشنهادات خود را برای بهینه‌شدن نتایج ارائه نمایید (گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۹).

ویژگی‌های یک تجربه خوب تدوین شده چیست؟

برای تجربه‌ای که به خوبی تدوین شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد، ویژگی‌های زیادی را می‌توان بیان نمود. در ذیل فهرست‌وار به ذکر برخی از این ویژگی‌ها می‌پردازیم:

- یک تجربه مستند شده خوب باید از ابتدا هدف را به صورت روشن بیان دارد.
- از ابتدا به گونه‌ای باشد که برای خواننده مشغولیت ذهنی ایجاد کند.
- بالا بودن فرصت‌های یادگیری از آن
- قدرت انعطاف داشته باشد یعنی برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.
- حرفی تازه برای گفتن داشته باشد.
- ساختار مناسب، موجز و روشن داشته باشد.
- حالتی واقعی داشته باشد، برای این کار باید از نقل قول‌ها، جداول، نمودارها و اعداد و ارقام کمک گرفت.
- قضاوت ذهنی در متن تجربه وجود نداشته باشد.
- معمولاً در زمان گذشته و به صورت سوم شخص نوشته شود.
- شامل اطلاعات زمینه‌ای شامل حال و هوای سازمان در زمان وقوع تجربه می‌باشد تا خواننده را در متن قرار دهد.
- شامل هنجارها، دیدگاهها و قضاوت‌های شخصی افراد درگیر در تجربه است. (نامداریان، لیلیا ۱۳۹۵)

رویکردهای اصلی در طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات

الف) رویکرد مدیریت دانش

در تعریف بیان شده از دانش، آنرا ترکیب منظم و سازمان یافته‌ای از آراء و قوانین، رویه‌ها و اطلاعات محسوب می‌کنند؛ به عبارت دیگر دانش مخلوطی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. از طرف دیگر امروزه دانش برای سازمانها به عنوان یک امتیاز محسوب می‌شود؛ زیرا که یک چنین امتیازی می‌تواند به آنها توانایی رقابت و نوآوری مداوم ببخشد. دانش، امروزه به عنوان کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است. از این رو مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای مورد توجه در مستندسازی تجربیات از اهمیت خاصی برخوردار است؛ یعنی اگر دانش، به عنوان محصول اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها و نگرشی که افراد در زمان و موقعیت خاصی دارند، در نظر گرفته شود، مستندسازی تجربیات و انتشار آن نوعی مدیریت دانش است. می‌توان گفت مستندسازی تجربیات باعث می‌شود تا دانش ضمنی^۳ افراد (که در رفتار و درک انسان قرار دارد و از تعامل افراد ظهور می‌یابد) به دانش صریح^۴ (که دانش مستند و عمومی است و می‌توان آن را از

³ Tacit knowledge

⁴ Explicit Knowledge

طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد)، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش‌های جدیدی دست پیدا کند.

ب) رویکرد خلاقیت و نوآوری در نظام مستندسازی تجربیات

نظام مستندسازی تجربیات مدیران در قالب ثبت، مرور، ارزیابی، انتشار و به کارگیری تجربیات قادر است تا با الهام از رویکرد خلاقیت و نوآوری، به طراحی، استقرار و نهادینه‌سازی تجربیات مستند شده مبادرت کند. با بررسی رویکرد خلاقیت و نوآوری ملاحظه می‌شود که می‌توان از مدلها و ساختارها، زیربنایها و عوامل فرهنگی مربوط در نظام مستندسازی تجربیات بهره‌برداری لازم (نوین) به عمل آورد. در ضمن بخوبی می‌توان از موانع و عوامل ایجاد خلاقیت و نوآوری نیز مطلع شد، و شیوه‌های آموزش و گسترش خلاقیت و نوآوری را به طور شبیه‌سازی شده در نظام مستندسازی تجربیات به کار گرفت.

ج) رویکرد نظام پیشنهادها در نظام مستندسازی تجربیات

با بهره‌برداری از ویژگیها، فرآیندها و عوامل حاکم بر نظام پیشنهادات در نظام مستندسازی تجربه به خوبی می‌توان نظام مستندسازی را در سازمانها طراحی و مستقر کرد؛ زیرا این دو نظام از بسیاری جهت‌ها با یکدیگر تشابه دارند. وجه تمایز اصلی آنها در ماهیت زمانی آنها است. برای نهادینه‌سازی نظام مستندسازی تجربیات، مدیران سازمانها باید اقدام به نهادینه‌سازی و گسترش این نظام از طریق زیربناسازی فرهنگی، ساختار، قانونی کنند.

زیربنایهای ساختاری

زیربنایهای ساختاری عبارتند از تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی، مرور و ارزیابی و انتشار تجربیات، تخصیص امکانات و بودجه کافی به منظور گسترش این نظام، گسترش فعالیتهای کارکنان برای مستندسازی تجربیات، ارائه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی تجربیات.

زیربنایهای فرهنگی

زیربنایهای فرهنگی عبارتند از انجام تبلیغات، ارائه آموزشهای دانش‌مهرتی و نگرشی به منظور تقویت، بهبود نگرش و دانش و مهارتهای مدیران و کارکنان جهت مشارکت در ثبت تجربیات، مرور تجربیات و انتشار تجربیات خود.

زیربنایهای قانونی

زیربنایهای قانونی عبارتند از حمایتهای قانونی و مالی از مدیران یا کارکنانی که اقدام به مستندسازی، مرور و انتشار تجربیات خود کرده اند، ایجاد فضای امن و مطمئن جهت انتشار ایده‌ها و تجربیات افراد.

د) رویکرد سازمان یادگیرنده در مستندسازی تجربه

سازمانهای یادگیرنده در قالب فرآیند یادگیری سازمانی، تجربیات موفق و ناموفق را بررسی و ارزیابی دقیق می‌کنند و نکات ارزشمند حاکم بر این تجربیات را فرا می‌گیرند. سازمان یادگیرنده، در حقیقت سازمانی

است که محل وقوع یادگیری می‌باشد و یادگیری در آن جریان دارد. به این جهت لازم است تا برای گسترش فرهنگ و ابزارهای مستندسازی تجربیات به منظور بهره‌برداری از نتایج حاصل از تجربه در سطح فردی، گروهی و سازمانی، اقدام به طراحی و استقرار نظام یادگیری مستمر، نظام یادگیری سازمانی و همچنین سازمان یادگیرنده کرد. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده در مبانی نظری یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده، صاحب‌نظران از ابعاد و جنبه‌های گوناگون این موضوع را بررسی کرده‌اند. برای مثال مامفورد^۵ چرخه تجربه و چرخه یادگیری را با یکدیگر تلفیق کرد و چرخه تکاملی یادگیری را مطرح ساخت. در واقع گسترش نظام مستندسازی تجربیات، قدمی در راستای یادگیری مدیران، کارکنان و در مجموع یادگیری سازمانی است. با بهره‌برداری از تجربیات مستند شده، می‌توان یک قدم اساسی را در جهت یادگیری سازمانی و گسترش سازمان یادگیرنده برداشت. البته لازم به ذکر است که ایجاد نظام مستندسازی تجربیات به عنوان یکی از ابزارهای مهم و کارکردی در جهت استقرار سازمان یادگیرنده است (الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی ۱۳۸۴)

⁵ Mumford

فصل دوم: مستندسازی

تعریف مستندسازی تجارب

مستند سازی یعنی ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. وجه اشتراک اقدامات مستند سازی مبتنی بر مکتوب نمودن بخشی از دانش‌تجربها و آگاهیهای انسان است. (جعفری ۱۳۸۳)

اهمیت مستندسازی تجارب

امروزه صاحب نظران براین باورند که از این پس فرد نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی بداند و به عنوان سرقفلی و سرمایه حرفه کار خود قرارداد دهد. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته با در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات در شبکه جهانی اینترنت، نه تنها به حفظ آنها کمک می کنند، بلکه با دریافت انتقاد و اظهارنظر دیگران به رشد و پرورش افکار، اطلاعات و تجربیات خود می پردازند. انسانها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر ناخودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب نیستند و لازم است تا با ضبط و ثبت اطلاعات و تجارب خود آن را حفظ کنند. در حیطه فعالیت‌های سازمانی، تجربیات حاصل از تمامی فعالیت‌های انجام شده، در قالب طرحهای عملیاتی، پروژهها و برنامه‌های راهبردی شکل می گیرد. این مهم یادآور آن است که جهت ثبت، نگهداری و انتقال تجربیات در طول زمان و انتقال آن به سایر افراد به منظور هماهنگی، همسویی، تشریک مساعی و تشکیل بصیرت واحد باید نظام مستندسازی تجربیات ایجاد شود و گسترش یابد. به این وسیله نه تنها می توان از تکرار خطاها و آزمایشهای دیگران خودداری کرد، بلکه می توان به افزایش بهره‌وری دست یافت. از این رو مستندسازی تجربیات و انتقال آن در یادگیری، نقش اساسی دارد. پژوهش‌های انجام شده نشان داده است که یادگیری می تواند از طریق تجربه تحقق یابد. همه مدیران برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش قائل می شوند. مدیران موفق می پذیرند که موفقیت به دست آورده‌اند، اما مدیران ناموفق تلاش می کنند عدم موفقیت خود را پنهان کنند، کاستی‌های خود را مخفی کنند یا آنها را به دیگران نسبت دهند. برای مدیران موفق ضروری است که متوجه شوند چه کارهایی را غلط انجام داده‌اند، پیامدهای آن چه بوده است و چگونه در آینده از شرایط مشابه اجتناب کنند (جعفری ۱۳۸۳). احتمالاً همه شما جملاتی مانند اینکه شکست پلی به سوی پیروزی است را شنیده اید. بدون شک مستندسازی تجارب ناموفق بسیار مفید بوده و می تواند از بسیاری دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کند. رویکرد لقمانی (ادب از که آموختی از بی ادبان...) که مبتنی بر پرهیز از اشتباهات دیگران است، نگرشی عقلایی و مورد پذیرش است. با این حال باید اذعان داشت که اکثر افراد و سازمان‌ها از بیان تجارب ناموفق و شکست‌های خود پرهیز دارند و سعی می کنند از اشاعه عدم توفیق خود جلوگیری نمایند. بنابراین ضمن تاکید بر مفید بودن تدوین تجارب ناموفق، باید حساسیت سازمان‌ها و مدیران به این موضوع را نیز مدنظر قرار داد. (گروه پژوهشی صنعتی آریانا ۱۳۸۹)

فواید نظام مستندسازی

- ایجاد هم افزایی (سینرژی) سازمانی به دلیل بهره‌برداری سایر افراد از تجربه‌های به دست آمده
- افزایش مجموع تجربه‌ها و یادگیری از تجربه‌های دیگران
- ایجاد احساس و چشم انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه‌ها
- تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌ها به دلیل مستند شدن آنها
- به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق تیم‌های یادگیرنده
- ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان
- ایجاد تحول سازمان از طریق انتقال مجموعه تجربه‌ها
- افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها
- گسترش توجه به مشتری (ارباب رجوع) که عامل ایجاد، ابقاء و توسعه سازمان است
- مبنای طرح موضوعات و مسائل آینده
- کسب نظریه‌های جدید از طریق تجربه‌های تکراری؛ زیرا در زمانهای مختلف و به وسیله افراد گوناگون تجربه شده است. (الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی ۱۳۸۴)

کارکردهای مستندسازی

- پرهیز از دوباره کاری و اتلاف زمان
- تسهیل دریافت بودجه و اعتبارات
- کسب موفقیت در جشنواره‌ها
- جلب حمایت ذینفعان (استادان، دانشگاه، دانشجویان و ..)
- جذب اسپانسر

اهداف مستندسازی تجارب

- انتشار متون مدیریتی علمی بومی
- مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق مدیران در وقایع حساس بخش دولتی و خصوصی
- حفظ و مدیریت بهینه یکی از دارایی‌های فکری و سرمایه‌های مهم ملی (یعنی تجربیات مدیران)
- تلفیق بهینه متون کلاسیک آموزش مدیریت با شرایط بومی
- تقویت مدیریت در بخش دولتی و خصوصی
- طرح مدیریت ایرانی در مجامع علمی مدیریتی
- ایجاد ابزارهایی برای کمک به سیستم ارتقا و انتصاب در بخش دولتی و خصوصی
- ایجاد چارچوبی برای مبادله دانش بومی مدیریتی در بخش دولتی و خصوصی
- کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا
- ایجاد زمینه ای برای افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران بخش دولتی و خصوصی (الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی ۱۳۸۴)

نکاتی که در مستندسازی باید به آنها توجه نمود

- وقایع را آنطور که هستند مستند کنید نه براساس پیش فرض و قضاوت خودتان
- مستندانان را با عکس و نمودار همراه کنید و از مثال و داستان استفاده کنید.
- در روند کار انتظار مواجه شدن با مشکلاتی چون عدم دسترسی به داده‌ها را داشته باشید و برایشان چاره‌جویی کنید.
- از تکنولوژی جدید بهره بگیرید اما افراد را نیز درگیر کار کنید و تنها به تکنولوژی تکیه نکنید.
- اگر روش استاندارد برای مستندسازی در مؤسسه/پروژه خود دارید، آن را دنبال کنید تا مستندات شما با بقیه مستندات موجود یکپارچه باشد.

شکل و محتوای مستندات باید به چه صورت باشد؟

مستندات باید چنان تهیه شود که هر فردی بدون هرگونه ارتباط قبلی با کار مورد نظر بتواند موارد زیر را درک کند:

- ماهیت، زمانبندی اجرا و فرآیندهای قبل، حین و پس از اجرا را با رعایت استانداردها و الزامات قانون و مقررات مربوط
- نتایج حاصل از اجرای روش‌ها و شواهد و نتایج کسب شده
- نکات کلیدی مشخص شده در جریان انجام امور و نتیجه‌گیری مربوط

فرآیند نظام مستندسازی

فرآیند نظام مستندسازی تجربیات از یک فرآیند پنج مرحله‌ای تبعیت می‌کند. این مراحل به ترتیب عبارتند از:

- (۱) ثبت تجربه (داده)
- (۲) ارسال تجربه
- (۳) ارزیابی تجربه
- (۴) مستندسازی تجربه
- (۵) انتشار و ترویج تجربه (الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی ۱۳۸۴)

مراحل مستندسازی

با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی با استفاده از گام‌های زیر می‌توانید تجارب ارزشمند خود را مستند کنید:

۱- توصیف موضوع/ بیان مسئله:

تشریح کنید مشکل یا مسئله‌ای که در محل کار خود با آن مواجهه بوده‌اید، چیست؟ عوامل و شرایطی که موجب به وجود آمدن و بروز مشکل شده کدام است؟ آیا اطلاعات کافی جمع‌آوری شده است؟ آیا ابعاد مختلف آن بررسی شده است؟ گستردگی 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 بوده‌اید چه بوده است و نقطه شروع آن از کجاست؟

۲- راه‌حل‌های ارائه شده برای حل مسئله

چه اقداماتی برای حل مسئله انجام شده است؟ راه‌حل‌های ارائه شده کدام است؟ در اینجا لازم است شیوه‌های ارائه راه‌حل را که فردی یا گروهی است، توصیف کرد. از مشاورت چه افرادی استفاده شده است؟ آیا به قدر کافی به جست و جوی راه‌حل‌های متفاوت فکر کرده‌اید؟

۳- روش یا روش‌های انتخاب راه‌حل

شیوه تصمیم‌گیری چگونه بوده است؟ در این بخش توصیف کنید، کدام راه‌حل را برگزیده‌اید؟ چرا این راه‌حل مناسب‌ترین بوده است؟ چگونه و فرایند اتخاذ این تصمیم را توصیف کنید. آیا راه‌حل انتخابی نوآورانه است؟ چرا؟ آیا نتایج و پیامدهای هر یک از راه‌حل‌های ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته است؟

۴- توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم‌گیری

اقدامات انجام شده پس از تصمیم‌گیری چه بوده است؟ تقدم و تأخر اقدامات به لحاظ زمانبندی چگونه است؟ چه کسانی در این اقدامات سهیم بوده‌اند؟ آیا فهرستی از اقدامات انجام شده آماده شده است؟

۵- نتایج به دست آمده از انجام اقدامات

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 پیشنهادهایی برای به کارگیرنده این تجربه دارید؟ (دری ۱۳۸۴)

انواع تکنیک‌های مستندسازی تجربیات

۱- شبیه‌سازی^۶

به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه‌ها از طریق موقعیت‌های تجربی که پیچیدگی‌های عمل را بازآفرینی می‌کند. مثال‌هایی از شبیه‌سازی شامل موردهای مطالعاتی، بازی‌کردن نقش و شبیه‌سازی‌های پشتیبانی شده از طریق فن آوری می‌باشد. (عباچی، امیر ۱۳۹۲)

۲- مصاحبه^۷

تکنیک‌های مصاحبه، پرسشگری از خبرگان است. این تکنیک‌ها برای اکتساب دانش پایه‌ای و اساسی مفید هستند اما چندان به صحت گذاری دانش نمی‌پردازند. سه نوع مختلف این تکنیک عبارتند از: مصاحبه ساخت‌یافته، مصاحبه نیم‌ساخت‌یافته، مصاحبه ساخت‌نیافته (Dalkir and Liebowitz, 2011).

⁶ Simulation

⁷ Interview

۳- مدل‌سازی^۸

مدل‌سازی، روش تحقیقی است که طی آن، گزاره‌های منتج از دانش‌های مرتبط، با هدف پاسخگویی به پرسش پژوهش، ساماندهی می‌شوند و ساختار خلاصه آن نیز معمولاً در قالب یک نمودار هندسی قابل ارائه می‌باشد. در عرصه‌های علوم انسانی از مدل به معنای یک دستگاه اندیشه یاد می‌شود و مدل‌سازی به معنای طراحی دستگاهی برای اندیشیدن است. به عبارت دیگر مدل دستگاهی است که بیانگر چگونگی فرآیند تعامل میان پدیده‌ها، مفاهیم، مصادیق و موضوعات است. (نقره کار ۱۳۸۹)

۴- گزارش رویداد^۹

در این تکنیک، خبره نحوه انجام یک وظیفه را تشریح می‌کند. این شیوه نوعی گزارش توسط خبره است که در آن وی فرآیند تفکر خود در حل مسئله یا انجام یک وظیفه را بیان می‌کند (Grabowski, M., Massey, A. P., & Wallace, W. A. 1992)

۵- آموزش معکوس^{۱۰}

آموزش معکوس تکنیکی است که در آن خبره، چیزی را به فرد توضیح می‌دهد و فرد به منظور اعتبارسنجی، همان توضیحات را مجدداً برای خبره بیان می‌کند. این فرآیند تا زمانی که خبره توضیحات مذکور را تایید نمایند تکرار می‌شود. (Dalkir and Liebowitz, 2011)

۶- مشاهده^{۱۱}

اکتساب دانش، عموماً از مشاهده عملکرد فرد در حوزه‌های خاص آغاز می‌شود. مشاهده می‌تواند دیدگاه کلی درباره حوزه خاص تخصصی ایجاد کند، درک و تصور اولیه درباره حوزه دانش را شکل دهد و موضوع‌ها و محدودیت‌هایی که در فاز بعدی اکتساب دانش ممکن است با آن مواجه شد را شناسایی کند (Mohammad, A. H., & Al Saiyd, N. 2010).

۷- موردکاوی^{۱۲}

موردکاوی، ابزاری مؤثر و مستند در آموزش مهارت به مدیران و کلیه کسانی به شمار می‌رود که می‌خواهند در عمل وضعیت‌های واقعی را به کار ببندند و با تمرکز بر کاربرد نظریه‌ها، اصول و ضوابط، مشکلات و مسائل سازمانی را به منظور مقابله با رخدادهای گوناگون تجزیه و تحلیل کنند؛ زیرا حوادث و پدیده‌های سازمانی از تنوع بالایی برخوردارند و هر حادثه یا رویدادی حتی در صورت تکرار مشابه آن با تمام جزئیات، باز هم با توجه به عوامل مختلف نظیر زمان، مکان و ... رویدادی ویژه و منحصر به فرد به شمار می‌رود. (خاکی، ۱۳۷۳)

⁸ Modeling

⁹ Commentary

¹⁰ Teach Back

¹¹ Observation

¹² Case Study

با توجه به توانمندی‌های خاصی که این روش دارد، می‌تواند در فرآیند مستندسازی تجربیات مدیران مورد توجه خاصی قرار گیرد؛ زیرا رویکرد موردکاوی و موردنویسی وجه تشابهات عمده‌ای در فرآیندها و عوامل با نظام مستندسازی تجربیات مدیران را دارا می‌باشد. رویدادهایی که فردی آن را تجربه کرده و با نگارش و ارزیابی آن به وسیله گروهی دیگر از آن درسهای آموزنده را فرا می‌گیرد و حتی می‌تواند این درسها را به سایر افراد منتقل سازد، به عنوان مورد خاص قابل ارزیابی مطرح می‌شود. این مورد همان تجربیات به دست آمده از افرادی است که با ثبت آن می‌توانند به ارزیابی و انتشار آن بپردازند.

۸- داستان‌گویی^{۱۳}:

داستان‌ها به ما اجازه می‌دهد که روابط و فعالیت‌های کارکنان را با یک روش رسمی و یا غیررسمی شرح دهیم. هدف داستان‌گویی انتقال دانش ضمنی به منظور استفاده یک سازمان از آن می‌باشد. داستان‌ها یک راه آسان و در دسترس برای بیان ایده‌های پیچیده، پیام‌های کلیدی و یادگیری درس‌ها می‌باشند. در داستان‌گویی اشتراک دانش و تجربه‌ها از طریق تعریف داستان و حکایت‌ها برای ایجاد ارتباط بین درس‌ها، ایده‌های پیچیده، مفاهیم و ارتباطات علی انجام می‌گیرد (عطوفی، ۱۳۹۱). (Milton, 2007).

¹³ Story Telling

منابع

- Dalkir, K., & Liebowitz, J. *Knowledge management in theory and practice*. MIT press, 2011.
- Davenport, T & Prusak, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press, 1998.
- Grabowski, M., Massey, A. P., & Wallace, W. A. "Focus groups as a group knowledge acquisition technique." *Knowledge Acquisition*, 1992: 4(4), 407-425.
- Mohammad, A. H., & Al Saiyd, N. "A framework for expert knowledge acquisition." *IJCSNS*, 2010: 10(11), 145.
- الهی، شعبان، بهاری فر، علی، صالحی، علی. "طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران،" فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳۸۴.
- بهمنی، محمد مسعود. "مدیریت دانش در سازمان ها. 1392."
- جعفری، مقدم. مستند سازی تجربیات مدیران. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. 1383.
- دری، بهروز. "مستندسازی تجربیات مدیران." *سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی و پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی*. 1384.
- عباسی، امیر. بررسی تاثیر استفاده از الگوی داستان گویی در اشتراک دانش سازمانی مطالعه موردی. (1392) عطوفی، فتی، لادن، مهرداد، کاظمزاده. مهارت حل مسئله. تهران: میانکوشک، ۱۳۹۱.
- غلامرضا، خاکی، مقدمه ای بر موردکاوی و موردنگاری در مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. 1373.
- گروه پژوهشی صنعتی آریانا. <https://aryanagroup.com>. 1389.
- مسعود، بهمنی، محمد. مدیریت دانش در سازمانها. تهران: انتشارات نظری. 1396.
- نامداریان، لیلیا. "ارائه الگویی برای مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش." *اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد*. تهران: دانشگاه علم و صنعت. 1395.
- نقره کار، عبدالحمید و همکاران. "مدل سازی روشی مفید برای پژوهش های میان رشته ای (نمونه موردی: امکان سنجی بهره گیری از آموزه های اندیشه اسلامی در آموزش معماری)." *(معماری و شهرسازی ایران)*, 1389.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
معاونت توسعه مدیریت و منابع

دستورالعمل ثبت تجربه مدیریتی

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری
دبیرخانه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

تابستان ۹۷

فهرست

- فصل اول: کلیات** ۲
- مقدمه ۳
- ماده (۱) اهداف ۳
- ماده (۲) دامنه کاربرد ۴
- ماده (۳) تعریف واژگان ۴
- فصل دوم: ساختار اجرایی** ۹
- ماده (۴) ارکان ۱۰
- ماده (۵) شرح وظایف کارگروه کشوری تجربه مدیریتی ۱۰
- ماده (۶) اعضای کارگروه کشوری نظام تجربه مدیریتی ۱۱
- ماده (۷) شرح وظایف دبیرخانه ۱۳
- ماده (۸) کمیته داوری ۱۴
- ماده (۹) شرایط احراز عضویت در کمیته داوری ۱۵
- فصل سوم: ضوابط و روش اجرایی** ۱۶
- ماده (۱۰) ضوابط ارائه و پذیرش تجربه مدیریتی ۱۷
- ماده (۱۱) فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و کاربست تجربه ۱۸
- فصل چهارم: ارزش‌گذاری تجربه مدیریتی** ۲۱
- ماده (۱۲) نحوه ارزیابی و امتیازدهی تجربه مدیریتی ۲۲
- ماده (۱۳) نحوه تعیین برترینها ۲۳
- ماده (۱۴) نحوه محاسبه و پرداخت پاداش ۲۶
- ماده (۱۵) گزارش عملکرد نظام ثبت تجربه ۲۷
- ماده (۱۶) حفاظت از حقوق مالکیت معنوی تجربه نگار ۲۸

فصل اول: کلیات

مقدمه

سرمایه انسانی برآیند دانش، تجربه و توانمندی عملیاتی کارکنان یک سازمان است که یک مزیت رقابتی منحصر بفرد برای سازمان محسوب می‌گردد. براساس شواهد، ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرارپذیر است اما متاسفانه یا ثبت نگردیده و یا بصورت غیرقابل استفاده، ثبت می‌گردند. اگر بانک اطلاعاتی از مسائل موجود در سازمان و راه‌حل‌های آن‌ها وجود داشته باشد نیازی به صرف زمان دوباره و هزینه گزاف نخواهد بود. اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان، افکار، دیدگاه‌ها، تجارب و آموخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند می‌نمایند؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعد انتقال می‌یابد؟ و سازمان چه بخشی از این دانش ثبت شده را بکار می‌بندد؟

در پاسخ به این سوالات و به موجب بند «ب» سیاست‌های کلی نظام اداری، «دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی»، دستورالعمل ثبت تجربه مدیریتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شرح ذیل تدوین و در تاریخ ۱۳۹۷/۰۵/۰۷ به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت رسید.

ماده ۱) اهداف

۱. حفظ و ارتقا سرمایه‌های (دارایی‌های نامشهود) نظام سلامت
۲. تبادل تجربه و دانش مدیریتی و ایجاد هم‌افزایی
۳. کاهش هزینه‌های سازمان ناشی از آزمون و خطاهای مکرر

۴. کمک به اجتماعی سازی دانش و تجربه نسل قبل در میان نیروهای جوان
۵. کمک به انتخاب و انتصاب مدیران نظام سلامت در همه سطوح

ماده ۲) دامنه کاربرد

این دستورالعمل در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سازمان‌های وابسته و دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاربرد دارد.

ماده ۳) تعریف واژگان

وزارت: در این دستورالعمل منظور وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.

موسسه: در این دستورالعمل منظور دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سراسر کشور و سازمان‌های وابسته به وزارت می‌باشد.

نظام ثبت تجربه مدیریتی: نظامی که براساس چارچوب و فرمت استاندارد و ثبت به موقع، منسجم، منظم و دقیق دانش، مهارت و تجربه های مدیریتی مدیران و کارکنان سازمان مستقر می‌گردد.

شورای راهبری: در این دستورالعمل منظور شورای راهبردی توسعه مدیریت است که براساس مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری در ستاد وزارتخانه ایجاد شده و مسئولیت ساماندهی نظام‌ها و فرایندهای مدیریتی و اداری را برعهده دارد.

کمیته: در این دستورالعمل منظور کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی است که بر اساس ابلاغیه شماره ۲۰۰/۹۳/۱۳۴۷۲ مورخ ۹۳/۱۰/۷ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ذیل شورای راهبردی توسعه مدیریت، مسئولیت طراحی، استقرار و راهبری الگوهای مدیریتی پشتیبان از جمله نظام ثبت تجربه را عهده دار می باشد.

کارگروه کشوری: در این دستورالعمل منظور کارگروه کشوری تجربه مدیریتی است که با عضویت کارشناسان خبره از حوزه های تخصصی مختلف وزارت تشکیل شده و وظیفه نظارت بر فرآیند مستندسازی و ارزیابی تجربه های ثبت شده را بر عهده می گیرد.

دیرخانه کارگروه کشوری: واحدی است که زیر نظر دبیر کارگروه کشوری فعالیت کرده و فعالیت های اجرایی و پشتیبانی مربوط به کارگروه را انجام می دهد.

کمیته داوری: گروهی متشکل از صاحب نظران و متخصصان حوزه های مختلف، که با توجه به حوزه تخصصی به بررسی، تحلیل و ارزشیابی تجربه می پردازند.

تجربه: فرایند حصول دانش یا مهارت کسب شده در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و بررسی یک چالش یا مسئله سازمانی و انجام یک یا چند مداخله برای رفع آن می باشد.

تجربه مدیریتی: هر اقدام، مداخله، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر (مثبت، منفی یا خنثی) در عملکرد سازمان و مدیریت می شود. تجربه مدیریتی می تواند بکارگیری رویکرد، شیوه، رویه، فرایند و ابزار مواجهه، شناخت و حل مساله و اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن باشد.

تجربه موفق: تجربه‌ای که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

تجربه ناموفق: تجربه‌ای که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان نشده و می‌تواند ناشی از عدم شناسایی صحیح مسئله، راه‌حل‌ها و اجرای آن باشد.

مستندسازی تجربه: تلاشی است که به منظور تبدیل دانسته‌های موجود در ذهن سرمایه‌های انسانی و با استفاده از اسناد موجود صورت می‌گیرد تا دانشی آشکار و قابل استفاده برای دیگران پدید آید.

تجربه‌نگار: هر یک از شاغلین وزارت و یا موسسه که اقدام به نگارش تجربه موفق یا ناموفق خود می‌نماید. تجربه‌نگار می‌تواند یک یا چند نفر از شاغلین وزارت یا موسسه باشد.

تبصره: حداکثر ۵ نفر در نگارش یک تجربه مدیریتی می‌توانند مشارکت داشته باشند.

ارزیابی ساختاری: فرآیندی است که تجربه را از منظر چارچوب، فرمت و استانداردهای تدوین و تنظیم تجربه مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط دبیرخانه صورت می‌گیرد.

ارزیابی محتوایی: فرآیندی است که تجربه را از منظر محتوا، ارزش صحت و سقم اطلاعات و بر اساس شاخص‌های معین مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط داوران صورت می‌گیرد.

تجربه تایید شده: تجربه‌ای که حداقل امتیاز قابل قبول (۴۰) را کسب کرده است.

تجربه قابل انتشار: تجربه تایید شده توسط کمیته داوری که برای کاربران قابل رویت و استفاده باشد.

تجربه غیرقابل انتشار: تجربه‌ای که نتوانسته حداقل امتیاز داوری کمیته را کسب کند و برای کاربران قابل رویت و استفاده نمی‌باشد.

فراخوان تجربه: موضوعات مشخصی است که توسط کارگروه کشوری از طریق دبیرخانه به اطلاع مدیران، کارکنان، بازنشستگان و سایرین می‌رسد تا تجارب خود را در آن زمینه ارائه کنند.

کاربست تجربه: فرآیندی است که تجربه قابل انتشار را در واحد سازمانی، کل دستگاه و یا سایر دستگاه‌ها و واحدها بکار می‌گیرد.

پاداش تجربه: شامل مجموعه‌ای از امتیازها که بصورت نقدی و غیرنقدی جهت تقدیر و تشویق به تجربه‌نگار و همکاران ایشان تعلق می‌گیرد.

پاداش کمیته داوری: تقدیری است که به عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که داوری تجربه را انجام داده‌اند (اعم از رد یا تائید تجربه) ارائه می‌شود. پاداش می‌تواند مادی یا معنوی باشد و پاداش مادی می‌تواند نقدی یا غیرنقدی باشد.

سامانه نظام ثبت تجربه مدیریتی: سیستم اطلاعات مکانیزه نظام پذیرش، بررسی و کاربرست تجربه‌های کارکنان و مدیران است که توسط دبیر کارگروه کشوری مدیریت می‌شود.

سطوح تعمیم پذیری: تجربه مدیریتی بر حسب نوع کار بست و تاثیر آن به سه سطح تقسیم می شود:

۱-۲۵- تجربه ملی: تجربه مدیریتی منتشر شده ای که در سایر موسسات یا دستگاه های اجرایی دولتی یا غیر دولتی قابل پیاده سازی و اجرا باشد.

۲-۲۵- تجربه دستگاهی: تجربه مدیریتی منتشر شده ای که در سایر موسسات وابسته به وزارت قابل پیاده سازی و اجرا باشد.

۳-۲۵- تجربه واحد سازمانی: تجربه مدیریتی منتشر شده ای که در سایر بخش های همان واحد یا واحدهای سازمانی دیگر قابل پیاده سازی و اجرا باشد.

فصل دوم: ساختار اجرایی

ماده ۴) ارکان

- کارگروه کشوری ثبت تجربه مدیریتی
- دبیرخانه کارگروه کشوری
- کمیته داوری

ماده ۵) شرح وظایف کارگروه کشوری ثبت تجربه مدیریتی

تعیین سیاست‌ها و راهبردهای ثبت، نشر، کاربست و تشویق کارکنان به ارائه تجارب ارزشمند مدیریتی

ارائه برنامه‌ها و راهکارهای اجرایی و فرهنگی برای ترویج ثبت تجارب مدیریتی

بررسی نظرات و راهکارهای سازنده در خصوص تدوین، بازبینی، اصلاح و اجرای دستورالعمل ثبت تجربه

تعیین اولویت‌ها و زمینه‌های مناسب ارائه تجربه‌های مدیریتی از طریق فراخوان

تصمیم‌گیری در خصوص نحوه انتشار تجارب برتر در حوزه‌های مختلف

انتخاب تجربه‌های تایید شده برای اجرا و اعلام از طریق فراخوان جهت تعمیم و توسعه آن در وزارت و موسسه

سازوکار تعیین و تامین اعتبار پیاده‌سازی نظام و سامانه تجربه مدیریتی، پاداش‌ها و حق - الزحمه‌های تجربه‌نگاران و داوران براساس قوانین کشور

تعیین مشوق‌های عمومی به منظور تقویت فرهنگ تبادل تجارب مدیریتی مدیران و کارشناسان

تایید دوره‌های آموزشی مناسب جهت کارکنان، مدیران و داوران

انتخاب تجربه برتر و انعکاس به سازمان اداری و استخدامی کشور و سایر دستگاه‌های اجرایی و مراجع ذیربط

ارزیابی صلاحیت‌های علمی داوطلبین داوری و انتخاب اعضای کمیته داوری

نظارت و ارزیابی میزان مشارکت کارکنان وزارت و موسسه در ثبت، نشر و کاربست تجربه

تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی وزارت و موسسات و سازمان‌های وابسته و ارائه به شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت و مراجع ذیربط

رسیدگی به شکایات و اعتراض تجربه‌نگاران به نتایج بررسی کمیته داوری

ماده ۶) اعضای کارگروه کشوری نظام تجربه مدیریتی

معاون توسعه مدیریت و منابع (رئیس کارگروه)

رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کارگروه)

نماینده معاونت بهداشت (در سطح مدیر کل)

نماینده معاونت درمان (در سطح مدیرکل)

نماینده معاونت آموزشی (در سطح مدیرکل)

رئیس مرکز بودجه و پایش عملکرد

مدیرکل منابع انسانی

مدیرکل روابط عمومی

یک صاحب نظر به پیشنهاد رئیس کارگروه

تبصره ۱- ابلاغ اعضای کارگروه کشوری توسط مقام محترم وزارت برای مدت دو سال صادر می‌گردد. تمدید یا لغو ابلاغ اعضاء با پیشنهاد رئیس کارگروه کشوری و تایید مقام محترم وزارت صورت می‌پذیرد.

تبصره ۲- جلسات کارگروه کشوری به صورت عادی و یا فوق‌العاده برگزار می‌شود.

جلسات عادی هر سه ماه یک بار در هفته پایانی هر فصل برگزار می‌گردد.

جلسات فوق‌العاده بنا به دستور رئیس کارگروه کشوری یا پیشنهاد دبیر کارگروه و پذیرش از سوی رئیس برگزار می‌گردد.

تبصره ۳- کارگروه کشوری با حضور دو سوم اعضا رسمیت می‌یابد و تصمیمات آن نیز با رای اکثریت نسبی (نصف به علاوه یک) حاضران معتبر است.

تبصره ۴- مسئولیت اداره امور دبیرخانه کارگروه کشوری برعهده مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری یا عناوین مشابه می باشد.

ماده ۷) شرح وظایف دبیرخانه

تهیه و بازنگری دستورالعمل نظام تجربه مدیریتی و پیشنهاد به کارگروه کشوری

پی‌گیری اجرای مصوبات کارگروه کشوری و ارائه گزارش عملکرد

ارزیابی ساختاری و شکلی تجربه های ثبت شده، ارجاع تجربه‌های واجد شرایط به کمیته داوری و یا اعلام مردود بودن تجربه به تجربه نگار

محاسبه امتیاز تجربه‌های تاییدشده توسط کمیته داوری

طراحی و استقرار پایگاه اطلاع‌رسانی تجربه مدیریتی

تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی وزارت و ارائه به کارگروه کشوری و مراجع ذیربط

اعلام فراخوان برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع‌رسانی

طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان و داوران پیشنهاد به کارگروه کشوری

مستند کردن شکایات و اعتراض‌های تجربه‌نگاران به نتایج داوری و ارائه به کارگروه
کشوری

تعامل با تجربه‌نگاران در مورد اصلاح و تکمیل تجربه‌ها

تعیین برترین تجربه، برترین تجربه‌نگاران و برترین موسسه و ارائه به کارگروه
کشوری

ماده ۸) کمیته داوری

ارزیابی تجربه‌های بارگذاری شده توسط گروهی از متخصصین تحت عنوان کمیته داوری
صورت می‌گیرد. وظایف داوران عضو کمیته داوری عبارت است از:

۱. بررسی و مطالعه دقیق تجربه ارائه شده
۲. کنترل و تأیید صحت و سقم اسناد و مدارک ضمیمه شده به تجربه
۳. ارزیابی و امتیازدهی تجربه ثبت شده در مهلت تعیین شده با استفاده از معیارها و شاخص‌های از قبل مشخص شده
۴. ارائه نظرات تشریحی، توضیحات تکمیلی و توصیه‌هایی درباره تجربه ثبت شده
۵. همکاری با کارگروه کشوری در پاسخ به ابهامات و سوالات مرتبط با نتایج تجربه - های داوری شده

تبصره ۱- در هر یک از عناوین درخت های دانش و محورهای تخصصی حداقل یک داور باید در تیم داوری حضور داشته باشد.

تبصره ۲- ابلاغ داوران با امضای دبیر کارگروه کشوری و به مدت ۲ سال خواهد بود.

ماده ۹) شرایط احراز عضویت در کمیته داوری

داور باید از شرایط عمومی زیر برخوردار باشد:

• توانایی قضاوت و داوری (اخذ گواهینامه دوره ممیزی و داوری مستندات، حل مسئله و پایش و ارزیابی)

- اعلام کتبی دارا بودن وقت کافی برای انجام فرآیند داوری
- رابطه استخدام رسمی، آزمایشی، پیمانی، طرحی یا قراردادی با وزارت یا موسسه

با توجه به حساسیت و اهمیت نقش داور در ارزیابی تجربه‌ها، هر یک از ایشان باید حداقل یکی از دو شرط اختصاصی زیر را دارا باشد:

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه با حداقل ۵ سال سابقه اجرایی در دانشگاه و واحدهای تابعه و وابسته به آن
۲. دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی و حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی در بخش دولتی و یا غیردولتی بخش سلامت

فصل سوم: ضوابط و روش اجرایی

ماده ۱۰) ضوابط ارائه و پذیرش تجربه مدیریتی

الف) محورها و موضوعات

زمینه‌های بهبود مدیریت و اصلاح نظام اداری بسیار متنوع هستند. برخی از این زمینه‌ها عبارتند از:

کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان

رفتار انسانی، انگیزه و امنیت شغلی کارکنان

ابداع، اختراع یا بکارگیری روش‌های تازه برای ارائه خدمات و سلامت

رضایت ارباب رجوع (تامین حقوق شهروندی)

صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها

تولید خدمات جدید طبق نیازهای جدید مردم

ارتباط سازمان با سازمان‌های دیگر (همکاری‌های بین بخشی)

اصلاح قوانین، ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها

مدیریت مشارکتی و مشارکت دولتی - خصوصی

ب) شرایط پذیرش تجربه:

تجربه‌های تکراری که قبلاً عیناً یا با محتوای کاملاً مشابه ارائه شده است، قابل پذیرش نیست.

تجربه‌هایی که جزء شرح وظایف بوده و اجرای آن تکلیف حقوقی است، پذیرفته شده نیست.

تجربه‌هایی که فاقد مستندات مرتبط مبنی بر نحوه اجرا و دستاوردهای حاصله باشند، قابل پذیرش نیست.

تجربه‌هایی که گزارش آنها صرفاً توصیفی بوده و هیچ‌گونه راهکاری عملی در آنها مطرح نیست.

ماده ۱۱) فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و کاربری تجربه

اطلاع‌رسانی در خصوص نحوه ارسال تجربه مدیریتی و زمینه‌های آن توسط دبیرخانه کارگروه کشوری

ارسال تجربه مدیریتی توسط کارکنان از طریق سامانه الکترونیکی ثبت تجربه مدیریتی

بررسی مراتب تکمیل و ناقص بودن چارچوب و فرم ثبت و داوری تجربه مدیریتی توسط دبیرخانه کارگروه کشوری

اعلام مردودیت تجربه مدیریتی از نظر ساختاری توسط دبیرخانه کارگروه کشوری

ارجاع تجربه مدیریتی به تجربه‌نگار در صورت نیاز به توضیحات تکمیلی و ناقص بودن مستندات

انتخاب تصادفی داوران توسط سامانه حداکثر در دو نوبت

ارجاع تجربه مدیریتی به تیم داوری جهت بررسی، تأیید یا عدم تأیید آن در صورت تأیید ساختاری تجربه از طرف دبیرخانه

تکمیل فرم امتیازدهی تجربه مدیریتی توسط داوران

ارسال نتیجه بررسی و ارزیابی تیم داوری با ارائه توضیحات مستند به دبیرخانه کارگروه کشوری حداکثر طی ۱۵ روز کاری پس از دریافت تجربه

اعلام مراتب تأیید یا عدم تأیید تجربه به تجربه‌نگار

تقدیر از تجربه‌نگار بابت تجربه‌های تأیید شده

اعلام تجربه‌های تأیید شده به حوزه‌های مربوطه به منظور کاربست آن‌ها و پیگیری مستمر جهت کاربست

دریافت گزارش کاربست تجربه مدیریتی توسط دبیرخانه کارگروه کشوری

تبصره ۱- در صورتی که تجربه مطرح شده توسط دبیرخانه مردود اعلام گردد، تجربه‌نگار می‌تواند با ارائه مستندات و مدارک کافی تا یک مرتبه و حداکثر ظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ، اعتراض خود را از طریق سامانه اعلام نماید تا مجدداً بررسی گردد. در

صورتی که تجربه مطروحه بر اساس مستندات و مدارک تکمیلی قابلیت بررسی مجدد را داشته باشد به تیم داوری ارسال می‌گردد.

تبصره ۲- در صورتی که تجربه‌نگار پس از یک ماه از دریافت تجربه بعد از بررسی دبیرخانه، اصلاحات تجربه خود را به دبیرخانه ارسال نکند، دبیرخانه می‌تواند تجربه را مردود اعلام نماید.

فصل چهارم: ارزش‌گذاری تجربه مدیریتی

ماده ۱۲) نحوه ارزیابی و امتیازدهی تجربه مدیریتی

امتیاز هر تجربه براساس جدول امتیازدهی زیر محاسبه می‌شود:

جدول شماره ۱: معیارهای امتیازدهی تجربه مدیریتی

| ردیف | عنوان معیار | وزن معیار | حداقل - حداکثر امتیاز | امتیاز |
|------------|--|-----------|-----------------------|--------|
| ۱ | تجربه بطور مناسب تبیین و تشریح شده است | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۲ | مستندات تجربه پیوست شده است | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۳ | اثرگذاری بر: افزایش کیفیت خدمات کاهش هزینه افزایش رضایتمندی بهبود شرایط کار افزایش سطح مهارت کارکنان | ۲.۰ | ۰-۲۰ | |
| | | | ۰-۲۰ | |
| | | | ۰-۲۰ | |
| | | | ۰-۲۰ | |
| | | | ۰-۲۰ | |
| ۴ | تجربه حاصل عملکرد گروهی یا تیمی است | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۵ | تجربه دارای نوآوری و خلاقیت است | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۶ | تجربه قابل تعمیم به سایر موارد مشابه است | ۲.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۷ | تجربه با بهره‌گیری از مهارت‌ها، فنون، ابزارها و روش‌های مدیریتی رخ داده است | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| ۸ | تجربه منجر به افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌گردد | ۱.۰ | ۰-۱۰۰ | |
| جمع | | ۱ | | |

و سپس درجه بندی آن به شرح ذیل تعیین می‌گردد:

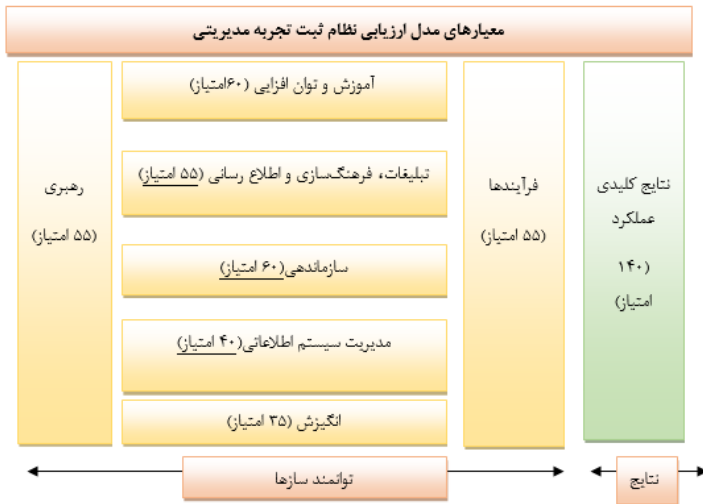
جدول شماره ۲: درجه بندی تجربه‌های مدیریتی

| درجه | امتیاز بدست آمده |
|----------------|---------------------|
| درجه ۱ | بالای ۹۰ امتیاز |
| درجه ۲ | بالای ۷۰ امتیاز |
| درجه ۳ | بین ۴۰ تا ۷۰ امتیاز |
| درجه ۴ (مردود) | زیر ۴۰ امتیاز |

ماده (۱۳) نحوه تعیین برترین‌ها

الف) برترین موسسه

برای انتخاب برترین موسسه، مؤلفه‌های کلیدی ارزیابی تجربه مدیریتی در یک موسسه عبارتند از:



تبصره ۵- انتخاب برترین مؤسسه بر اساس امتیاز مکتسبه از مدل ارزیابی عملکرد نظام تجربه مدیریتی توسط دبیرخانه صورت می‌پذیرد.

ب) برترین تجربه

امتیاز نهایی برترین تجربه‌های قابل انتشار براساس فرم امتیازدهی زیر تعیین می‌گردد:

جدول شماره ۳: امتیازدهی برترین تجربه‌های مدیریتی

| ردیف | عوامل امتیازدهی | توضیح | سقف امتیاز | امتیاز |
|------|--------------------|--------|------------|--------|
| ۱. | درجه تجربه | درجه ۳ | ۵۰ | |
| | | درجه ۲ | ۱ | |
| | | درجه ۱ | ۲ | |
| ۲. | گروهی یا فردی بودن | فردی | ۱ | |

| | | | | |
|---------------------|---|-------------------------------|-----------------------|--|
| | ۲ | ٽيمي /گروهي (حداڪثر ۵ نفر) | تجربه | |
| ۳. | ۲ | واحد | سطح تعميم پذيري تجربه | |
| | ۴ | دستگاه | | |
| | ۶ | ملی | | |
| امتیاز نهایی | | | | |

ج) برترین تجربه نگار

برترین تجربه نگار بر اساس امتیاز نهایی مکتسبه از فرم زیر انتخاب می شود.

جدول شماره ۴: امتیازدهی برترین تجربه نگار

| ردیف | عوامل امتیازدهی | درصد مکتسبه | سقف امتیاز | امتیاز نهایی |
|------|--|---|------------|--------------|
| ۱ | درصد تجارب قابل انتشار تجربه نگار | ٪۲۵ | ۱ | |
| | | ٪۵۰ | ۲ | |
| | | ٪۷۵ | ۳ | |
| | | ٪۱۰۰ | ۵ | |
| ۲ | درصد تجارب کاربست شده تجربه نگار | ٪۲۵ | ۱ | |
| | | ٪۵۰ | ۲ | |
| | | ٪۷۵ | ۳ | |
| | | ٪۱۰۰ | ۵ | |
| ۳ | اثرگذاری تجارب کاربست شده بر عملکرد سازمان | ٪۲۵ (کاهش هزینه تا ٪۱۰) | ۱ | |
| | | ٪۵۰ (کاهش هزینه تا ٪۵۰) | ۲ | |
| | | ٪۷۵ (کاهش هزینه همراه با اثربخشی تا ٪۱۰) | ۳ | |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--|
| | ۵ | ۱۰۰٪ (کاهش هزینه همراه با اثربخشی تا ۲۰٪) | | |
| جمع | | | | |

ماده ۱۴) نحوه محاسبه و پرداخت پاداش

الف) پاداش تجربه‌های مدیریتی

پاداش قابل پرداخت به تجارب مدیریتی قابل انتشار براساس ضرایب مشارکت و سطح تعمیم‌پذیری آن و براساس جداول زیر توسط دبیرخانه کارگروه کشوری تعیین می‌گردد:

پاداش تجربه مدیریتی = امتیاز تجربه * ۵۰,۰۰۰ ریال

تبصره ۱- امتیاز تجربه مدیریتی بر اساس جدول شماره ۱ ماده ۱۲ تعیین می‌گردد. سقف امتیاز هر تجربه مدیریتی برابر ۱۰۰ است.

تبصره ۲- پاداش تجربه‌های قابل انتشار برابر فرمول بالا توسط دبیرخانه کارگروه کشوری محاسبه و با دستور بالاترین مقام دستگاه تائید و ابلاغ می‌گردد. این پاداش با پیشنهاد دبیرخانه و تائید بالاترین مقام دستگاه علاوه بر نقدی می‌تواند به صورت غیرنقدی مانند معرفی تجربه‌نگار بعنوان کارمند نمونه، صدور تقدیرنامه، لحاظ شدن امتیاز در ارزشیابی عملکرد کارکنان، اعزام به سفرهای سیاحتی و زیارتی و فرهنگی، اهدای کالا یا اعطای فوق‌العاده ویژه تعیین و ابلاغ گردد.

تبصره ۳- پاداش و امتیاز تجربه‌های قابل انتشار که از سوی تجربه‌نگار به صورت گروهی یا تیمی اعلام گردد، به صورت یکسان به هر یک از آن‌ها پرداخت و در ارزشیابی عملکرد کارکنان اعمال خواهد شد.

ب) پاداش داوری

به اعضای تیم داوری جهت بررسی تجربه‌ها (اعم از رد یا تایید تجربه) حق الزحمه‌ای بر اساس فرمول زیر تعلق خواهد گرفت:

پاداش داوری = (تعداد تجربه‌های داوری شده) * ۵۰۰,۰۰۰ ریال

ماده (۱۵) گزارش عملکرد نظام ثبت تجربه

وزارت یا موسسه موظف به انتشار تجربه‌های مدیریتی قابل انتشار با توجه به ظرفیت‌های خود از طریق مجلات و ویژه‌نامه‌های چاپی یا الکترونیکی می‌باشد.

تبصره ۱- هر مؤسسه موظف به تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی هر سه ماه یکبار، تعیین و پرداخت پاداش به داور و تجربه‌نگاران می‌باشد.

تبصره ۲- تجربه‌های قابل انتشار ناموفق بدون مشخصات نگارنده آن قابلیت انتشار را خواهد داشت.

ماده ۱۶) حفاظت از حقوق مالکیت معنوی تجربه‌نگار

نظام تجربه مدیریتی با قابلیت ثبت الکترونیکی تجربه و تهیه بانک اطلاعات دقیق از آن‌ها که قابلیت جستجوی تجربه‌های تکراری و پیگیری نتیجه تجربه را دارد، ضمن دریافت کد شناسه یکتا حافظ حقوق مالکیت معنوی تجربه‌نگار می‌باشد.

این دستورالعمل شامل ماده ۱۶ و ۱۵ تبصره می‌باشد و از تاریخ تصویب آن، دستورالعمل - های قبلی مربوطه لغو می‌گردد.