

بسته آموزشی ثبت تجارب مدیران و کارکنان نظام سلامت



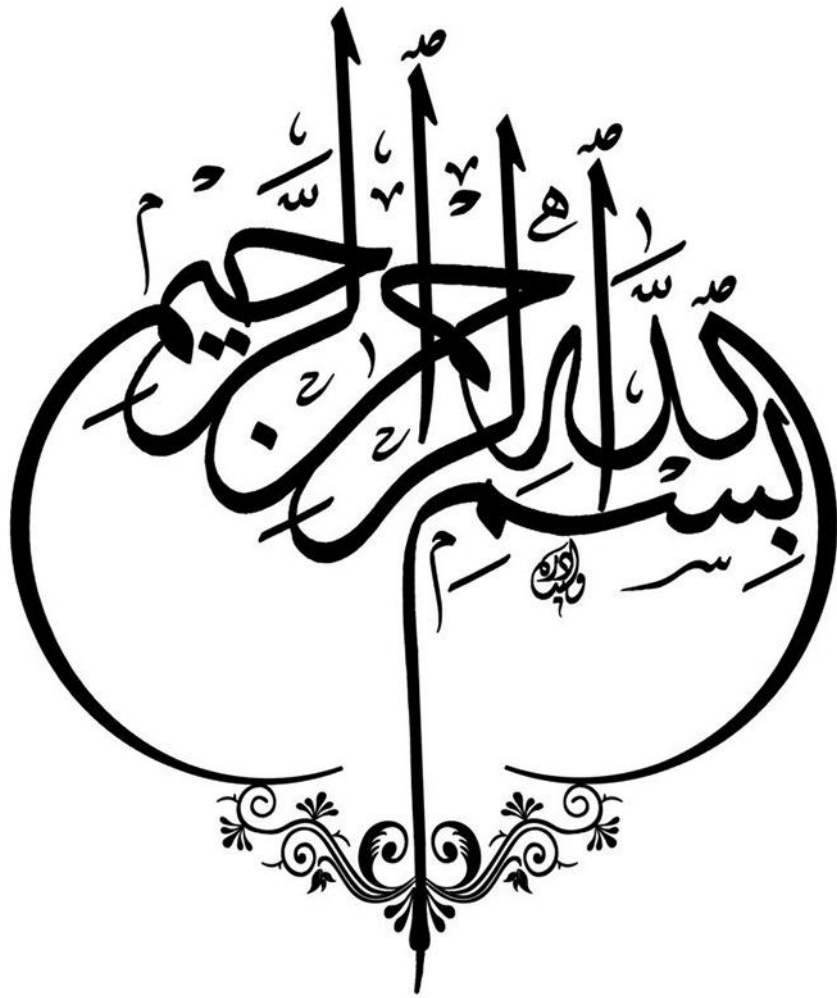
کاری مشترک از:

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

و

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

مردادماه ۹۷



پدید آورندگان:

دکتر نوشین دانش

مسئول دبیرخانه مدیریت دانش

محمد اکبری

مدیر توسعه سازمان و تحول اداری

دکتر علی صفدریان

رئیس گروه سیستم ها ، روش ها و تحول اداری

سیران نقدی

مسئول دبیرخانه ثبت تجربه

زینب ترکی هرچگانی

کارشناس گروه سیستم ها ، روش ها و تحول اداری

آشنایی با معانی



پیشگفتار

امروزه یکی از سرمایه‌های اصلی سازمانها منابع انسانی مشاغل در آن هستند که این سرمایه‌های انسانی در طول سالها تلاش و ممارست صاحب‌تجارب بسیار ارزنده‌ای در مشاغل خود می‌شوند که این تجارب می‌تواند چراغ راه‌های افراد دیگر باشد تا با استفاده از نوع این تجارب نیاز به حرکت در مسیرهای تکراری را نداشته و بتوانند از این اندوخته استفاده نمایند.

در این سالها با عنایت به فراگیر شدن سامانه‌های الکترونیکی بستر لازم برای جمع‌آوری این تجارب فراهم شده که وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور به عنوان، یک سازمان بسیار بزرگ توانسته به عنوان یک سازمان پیشرو، بستر ساز این حرکت جدید مدیریتی در راستای نهادینه سازی مدیریت دانش شود و در صورت فرسنگ سازی و استفاده از این تجارب در آینده‌ای نزدیک شاهد یک هم‌افزایی علمی، تجربی جامع خواهیم بود.

دکتر علی صفدریان

سرپرست گروه سیستم‌ها، روش‌ها و تحول اداری

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|---------|---|
| ۱..... | مقدمه |
| ۳..... | مفهوم تجربه |
| ۴..... | عوامل رفتاری و فرهنگی ثبت تجارب |
| ۵..... | نقش فرهنگ سازمانی در مستندسازی تجربه |
| ۸..... | تبیین عناصر اصلی تجربه |
| ۹..... | تجربه مدیریتی |
| ۱۱..... | اهداف مستندسازی تجارب |
| ۱۱..... | تفاوت تجربه مدیریتی و تجارب دیگر |
| ۱۲..... | ارکان تجربه مدیریتی |
| ۱۲..... | مساله و ضرورت |
| ۱۳..... | نقطه تصمیم گیری |
| ۱۴..... | مراحل اجرا |
| ۱۴..... | نتایج و تحلیل آن |
| ۱۵..... | حفظ و انتقال تجربیات در سازمان های کشور |
| ۱۶..... | فهرست منابع |
| ۱۷..... | مراحل ثبت تجربه در سامانه |
| ۱۸..... | مرحله اول: ورود به سامانه |
| ۱۹..... | مرحله دوم: انتخاب سامانه |
| ۲۰..... | مرحله سوم: ثبت مشخصات و احراز هویت |

- ۲۲.....مرحله چهارم: ورود به سامانه.....
- ۲۳.....مرحله پنجم: ورود به سامانه.....
- ۲۴.....مرحله ششم: ثبت اطلاعات تجربه.....
- ۲۵.....زمینه و موضوعات.....
- ۲۶.....شرایط حاکم بر وقوع تجربه.....
- ۲۷.....فرم مشارکت همکار.....
- ۲۸.....مولفه های اختصاصی تجربه.....
- ۲۹.....مرحله هفتم: پیگیری تجربه ثبت شده.....
- ۳۰.....داوری تجربه ثبت شده.....
- ۳۱.....مرحله هشتم: داوری تجربه.....
- ۳۲.....داوری تجربه.....
- ۳۳.....مراحل داوری.....
- ۳۴.....مرحله اول: ارزیابی شکلی.....
- ۳۵.....مرحله دوم: انتخاب کمیته داوری.....
- ۳۸.....مرحله سوم: ارزیابی محتوایی تجربه.....
- ۴۰.....مرحله چهارم:.....

مقدمه:

دانش به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های رقابتی و بخشی جدایی ناپذیر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید. تجربه‌ها، از موفقیت‌ها و شکست‌ها حاصل می‌شود و یکی از منابع توسعه و انتقال دانش و تجربه، مستندسازی آنهاست. در واقع، مستندسازی تجربه‌ها، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آینده مدیران، کارکنان و سازمان‌ها با هدف کمک به کاهش هزینه‌ها به علت کاسته شدن از آزمون و خطا و بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری و سوق دادن مدیران، کارکنان و سازمان‌ها به ثبت تجارب است.

به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی ضعف مستندسازی تجربه‌ها، بی‌توجهی مدیران به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در این زمینه و نیز ناآشنایی آنها با سازوکارهای ثبت تجربه است.

در ایران، با توجه به اهمیت موضوع، تعدادی از سازمان‌ها به تناسب راهبرد اصلی خود به مستندسازی و مدون‌سازی تجربه‌ها پرداخته‌اند. مأموریت جدید سازمان‌ها، حفظ و بکارگیری دانش با ارزشی است که در آنها وجود دارد. کارکنانی که سازمان را ترک کرده و بازنشسته می‌شوند، دانش، مهارت‌ها و تجربه‌های ارزشمند خویش را با خود می‌برند و آنهایی که می‌مانند ممکن است در پست‌های جدید گمارده شوند و هرگز از آن مجموعه دانشی که طی سال‌ها کسب شده استفاده نکنند و آن را به دیگران انتقال دهند. حتی در صورت استخراج نشدن به موقع دانش کارکنان، دستیابی به آن دانش دیگر امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو، آنچه برای سازمان‌ها اهمیت دارد تلاش برای به چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت، خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی می‌افزاید. این امر از طریق ایجاد فرصت‌هایی در راستای مدیریت دانش فراهم خواهد شد.

کشورهای دیگر از چند دهه پیش اقداماتی را انجام داده و برخی در این عرصه پیشگام بوده‌اند. انجمن مدیریت طرح آمریکا در سال ۱۹۶۹ که با هدف گردآوری سوابق و تجارب محیط‌های مختلف مدیریتی تأسیس شده است. مستندسازی تجربه‌های رؤسای جمهور، نخست وزیران و وزراء، تهیه گزارش‌های پژوهشی، نظام انتخاب و ترفیع کارکنان و نظام پیشنهادها از مصادیق مستندسازی تجربه‌ها در کشورهای صنعتی هستند. مستندسازی، حیات بخشیدن به تجاربی است که

در صورت ثبت نشدن، دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می‌شوند. بر این اساس، مستندسازی این امکان را فراهم می‌آورد که از تجربه‌های دیگران، به خصوص سازمان‌های موفق در طول زمان و در پهنه‌ای وسیع، بهره‌برداری از تجربیات آنها الگوبرداری شود.

در مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان که دربرگیرنده دانش آشکار و به ویژه دانش ضمنی سازمان باشد، ارزش مستندسازی دارد. از این دیدگاه، فرایند مستندسازی فقط ارزیابی تصمیمات و اقدامات انجام شده نیست، اگرچه از طریق دانش و اطلاعات گردآوری شده، بستری مناسب برای ارزیابی این اقدامات فراهم خواهد شد.

از ویژگی‌های عصر اطلاعات و فناوری، توجه روزافزون به دانش و کسب آن، تجارب جدید، بکارگیری دانش در فرایندهای کاری و از همه مهمتر اشاعه و اشتراک آن است. پیشینه‌های پژوهشی نشان می‌دهد که در کشورهای توسعه‌یافته این روند از سال‌ها قبل آغاز شده و مستندسازی تجربه‌ها به موضوعی بدیهی و لازم‌الاجرا در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ لذا این موضوع حتی در حال گذار از مرحله پیاده‌سازی است و در حال حاضر، در بسیاری از سازمان‌ها بخشی به نام مستندسازی تجارب وجود دارد. گواه این امر، وضعیت مستندسازی و انتقال تجارب این کشورهاست. در مقابل، در دهه‌های اخیر روند مستندسازی تجارب در سازمان‌های ایرانی هنوز در ابتدای راه است و از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. در واقع، با وجود پژوهش‌های فراوان در این حوزه، تاکنون فرهنگ مستندسازی (نگارش) و انتقال تجربه‌ها نهادینه نشده و بیشتر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است به ضرورت این امر در سازمان‌ها و مزیت‌های بسیار آنها در جنبه‌های مختلف اشاره دارد. در این مستند آموزشی با عنایت به ایجاد بستر لازم در وزارت متبوع به ارائه مفاهیم لازم و همچنین آشنایی با فرآیند جذب تجارب کارکنان و مدیران خواهیم پرداخت.

مفهوم تجربه:

به طور کلی، تجارب به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند. در یک تعریف، تجربه (Experience) فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که برای تحقق تجربه باید به طور مستقیم درگیر کار بود؛ لذا تجربه از طریق خواندن حاصل نمی‌شود.

بر اساس تعریفی دیگر، تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها است. در نظریه‌پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌گردد. شاک (Shak) می‌گوید تأثیرگذاری بر قضاوت و احساس از طریق هر نوع حادثه یا رویداد، خواه فرد شاهد آن باشد، خواه در آن مشارکت کند؛ تأثیرپذیری شخصی و مستقیم در برابر هم و توصیف مطلبی یا موضوعی، آشنایی شخصی، لذت یا رنج واقعی تجربه تلقی می‌شود.

هنری (P. Henry) معتقد است که تجربه برای انسان همانند نور خفیف یک کشتی است که فقط راه را روشن می‌کند. از نظر اسپنسر (Spenser) تجربه یعنی نوعی آزمایش یا آزمون. فرهنگ وبستر تجربه را معادل تلاش و آزمون به کار برده است.

تجربه، مهمترین عامل در فراگیری قابلیت‌های مدیریتی است. بررسی‌ها نشان می‌دهد کسب قابلیت‌های مدیریتی، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می‌پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان خود مجرب می‌نامیم و شایسته عهده دار شدن مسئولیتی می‌دانیم، ناشی از همین موضوع است.

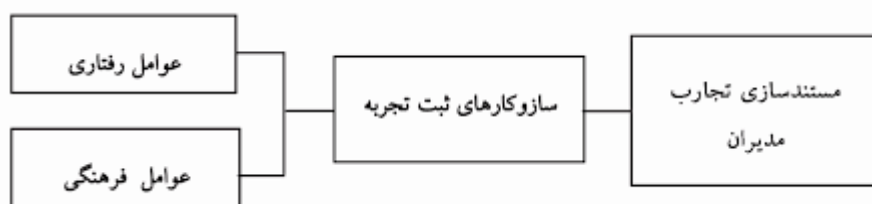


افراد به مرور و با قرار گرفتن در موقعیت های مختلف، به توانایی هایی می رسند که بوسیله آن می توانند با مسایل گوناگون روبرو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند. اینگونه است که می توان گفت هر ماموریت جدید، مهارت جدیدی را به ما آموزش می دهد که یک تجربه سازنده است.

عوامل رفتاری و فرهنگی ثبت تجارب :

تجربه، جوهر یادگیری سازمانی است که از موفقیت ها و شکست ها حاصل می شود و مستندسازی تجارب یکی از منابع اساسی توسعه و انتقال دانش و تجربه محسوب می شود. مدیران عالی بخش دولتی و خصوصی از تجارب مدیریتی ارزنده ای برخوردارند که مستندسازی آنها بر غنای مدیریت در ایران می افزاید.

جهان معاصر چنان دستخوش تحولات شده است که به هیچ وجه قابل مقایسه با دهه های گذشته نیست. تحولات سریع و پیچیده خرد و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بقای سازمان ها را دچار تهدید کرده است تا جایی که اگر انسان ها و سازمان ها خود را با این تغییر و تحولات منطبق نسازند و از تجارب حاصل از این تحولات عبرت نگیرند، از بین خواهند رفت. به علاوه شناخت و بهره برداری از دانش و تجارب بشری، یکی از ابزارهای مطالعاتی و تحقیقاتی به شمار می رود که باید به منظور شناخت پیچیدگی های ناشی از تحولات جهان معاصر مورد توجه اندیشمندان و محققان قرار گیرد. در این راستا مستندسازی تجارب، راهکار مطمئن برای انتقال تجارب فردی و اجتماعی به دیگران است تا جایی که سازمان های پیشتاز برای بهبود عملکرد و کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان، به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند. در این دسته از سازمان ها، راهبردها و فرایندهایی وجود دارند که قادرند مستندسازی تجربه و تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند.



امروزه تجارب مستند شده جزو مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ چرا که بسیاری از صاحب‌نظران، در تعریف دانش آن را تجارب مستند شده بیان می‌کنند؛ لذا مستندسازی تجربه به منزله‌ی چالش کشف و شناسایی، تقویت دانش سازمانی و تجارب در سازمان و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی است که بتوان آن را در پایگاه اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله کرد و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت. امروزه مستندسازی به عنوان یکی از محورهای اساسی مدیریت دانش، مورد توجه پژوهشگران سازمان و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی ضعف و مستندسازی تجارب مدیران، به بی‌توجهی نسبت به عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر در این زمینه و نیز سازوکارهای ثبت تجربه برمی‌گردد.

نقش فرهنگ سازمانی در مستندسازی تجربه:

در مستندسازی تجارب، افراد به صورت فردی در جهت ثبت تجارب خود اتخاذ تصمیم می‌کنند. به عبارت دیگر، این فعالیت با توجه به احساسات و نگرش‌های فردی مثبتی که افراد نسبت به کار و تجارب خود دارند، شکل می‌گیرد و در بلندمدت به یک رفتار تبدیل می‌شود و با توجه سایر افراد سازمان و تکرار آن، به یک فرهنگ سازنده تبدیل می‌گردد؛ چرا که انسان‌ها دارای نیازها، انگیزه‌ها، علایق، طرز تلقی‌ها و انتظارات متفاوتی هستند.

عوامل فرهنگی نیز به عنوان مجموعه‌ای از ادراکات، هنجارها و ارزش‌های مشترک به شمار می‌روند که مورد پذیرش اعضای سازمان بوده، در عمق زندگی سازمانی جریان دارد. به عبارت دیگر، عوامل فرهنگی، نمود بیرونی و قابل ملاحظه رفتار افراد است که مرتبط با فرهنگ و فضای حاکم بر جامعه، سازمان و یا گروه است. برای مثال، فرهنگ‌سازی آموزش (مهارت‌ها و فعالیت‌ها)، امنیت (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره)، روحیه ریسک‌پذیری و انتقادپذیری، اعتماد، گشودگی، صداقت، صراحت و فرهنگ حساسیت نسبت به شناخت و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به عنوان عوامل فرهنگی شناخته می‌شوند و رفتار افراد را در هر زمینه‌ای (از جمله مستندسازی تجربه) تحت تأثیر قرار می‌دهند.

با تغییر دانش و نگرش و مهارت افراد نسبت به مستندسازی، بهبود فعالیت‌های گروهی همچون هم‌اندیشی‌ها و مرور تجارب به طور گروهی و به علاوه با ایجاد فرهنگ و ارزش‌هایی مناسب برای مستندسازی تجارب، می‌توان به گسترش و نهادینه کردن این نظام اقدام کرد.

برای برانگیختن افراد جهت گرایش و عمل به مستندسازی تجربه، لازم است فرایند انگیزش نیز مورد مطالعه قرار گیرد. انگیزش یکی از ویژگی‌های روان‌شناختی انسان است که به درجه یا میزان تعهد شخص مربوط می‌شود. انگیزش دربرگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شوند، مسیر رفتار را مشخص می‌کنند و نوع رفتار در مسیر خاص تعهد شده را حفظ می‌کنند.

دولت‌ها نیز با وضع قوانین و مقررات از فعالیت‌های تولیدکنندگان دانش و مستندکنندگان تجربه حمایت می‌کنند؛ چرا که مستندسازی تجربه از جمله فعالیت‌های فکری محسوب می‌شود و تلاش فکری برای تولید یک اثر را باید به شیوه‌ای مناسب پاداش داد و باید مانع کسانی شد که بدون آنکه تلاشی برای تولید یک اثر کرده باشند، بخواهند آن را تکثیر کرده، از منافع آن بهره‌مند شوند. این مسأله یکی از عوامل بنیادین انصاف و اخلاق و برخاسته از نوعی حس نسبت به درست و نادرست است که تمام فرهنگ‌ها و نظام‌های سیاسی بدان اعتقاد دارند.

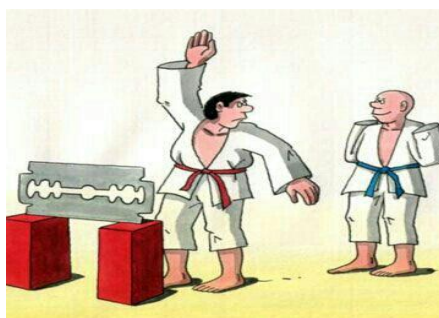
به این ترتیب برای پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان افراد را نسبت به مستندسازی تجارب برانگیخت و یا چرا افراد برای مستندسازی از انگیزه‌های ضعیف یا قوی برخوردارند و یا چگونه می‌توان نظام مستندسازی و کسب مهارت مستندسازی و یا عمل مستندسازی را در رفتار افراد نهادینه کرد و آن را به عنوان یکی از هدف‌های آنها برشمرد، از طریق نظریه‌های انگیزشی پاسخ داده می‌شود. به طور کلی، انگیزه‌ها در جهت اقداماتی است که برای تأمین هدفی صورت می‌گیرد.

برای نهادینه کردن رفتار مستندسازی تجربه، ضروری است تا انگیزه و هدف‌های مستندسازی از ضمیر آگاه افراد به تدریج به ضمیر ناخودآگاه افراد کشانده شود و به شکل هدف‌ها یا محرک‌های خارجی و انگیزه‌های پیشرفت فردی و

نظایر آن در درون افراد تحول یابد. از طریق افزایش مستمر دانش و نگرش افراد نسبت به اهمیت و فواید مستندسازی تجارب، به تدریج این نظام در ضمیر ناخودآگاه افراد وارد شده، رفتاری نهادینه شده در آنان به وجود می آید.

نگرش‌ها و ارزش‌ها نیز در رفتار انسان‌ها نقش مهمی دارند. نگرش، نظری است که درباره‌ی افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و بیان‌کننده نوع احساس، اعتقاد و باور فرد، درباره یک چیز است. نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاص مربوط می‌شوند. ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نگرش‌ها از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند. برای مثال چنانچه نگرش فردی نسبت به مستندسازی تجارب خود منفی باشد، نمی‌توان وی را علاقه‌مند به مستندسازی تجارب موفق و ناموفق خود کرد. به نظر می‌رسد در حال حاضر نگرش بسیاری از افراد نسبت به مستندسازی تجارب، مثبت نیست، لکن می‌توان از طریق بازگویی فواید و بکارگیری ابزارهایی چون اینترنت و توانمندسازی افراد، نسبت به تغییر نگرش آنان اقدام کرد.

به این ترتیب می‌توان گفت که نگرش فرد نسبت به مستندسازی تجربه به باور فرد از نتایج اعمال مستندسازی، باز می‌گردد. از سوی دیگر، اگر فردی احساس کند که افراد جامعه گرایش مثبتی به مستندسازی دارند و این عمل را مفید و مناسب می‌دانند، هنجارهای نظری و ذهنی فرد به سمت مستندسازی تجارب تقویت خواهد شد.



تبیین عناصر اصلی تجربه:

بسیاری از محققان و دانشمندان، به یادگیری از تجربه و اهداف یادگیری از طریق تجربه پرداخته‌اند. به طور کلی، می‌توان گفت که سازمان‌ها از دو منبع اساسی یاد می‌گیرند: تجربه مستقیم و تجربه دیگران.

منابع یادگیری از تجربه مستقیم و از طریق تجربه دیگران، دربرگیرنده زمینه‌های گسترده‌ای است. اولین و واضح‌ترین سبک یادگیری آن است که سازمان‌ها از تجربیات مستقیم یاد می‌گیرند. به این معنا که آنها به کسب دانش و بهبود بصیرت از طریق فعالیت‌های خود و تفکر بر آنها (انعکاس آنها) می‌پردازند.

دومین منبع اساسی یادگیری سازمانی تجربه دیگران است. در سازمان‌ها، مدیران و نیروی انسانی بدون آنکه مجبور باشند خودشان کارها یا عملیاتی را انجام دهند، دانش کسب می‌کنند. مثال‌های یادگیری از تجربه دیگران شامل یادگیری نیابتی (جانشین) یا یادگیری به وسیله مشاهده است که از طریق کسب و بکارگیری و انتشار دانش از طریق مشاوران، مؤسسات آموزشی و انجمن‌های حرفه‌ای اتفاق می‌افتد.

استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی موجب می‌شود در سازمان سرعت و دقت بالاتر و هزینه‌های کمتر وجود داشته باشد. بکارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه را واقع‌بینانه و هماهنگ با محیط‌های مؤثر بر سازمان می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیم‌های لازم اتخاذ شود. در رابطه با یادگیری از طریق تجربه، از دیدگاه گاروین (Garvin)، فعالیت تجربه‌گرایی شامل جستجو و ارزیابی سیستماتیک دانش جدید است و برخلاف حل مسأله که مبتنی بر مشکلات جاری است، تجربه‌گرایی مستلزم ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه‌های افراد است که از دو روش امکان‌پذیر است: الف- در برنامه‌های جاری، فرایندهای منظم و مستمری برای تجدیدنظر بر روی روش‌های جدید و ارائه محصول بهتر وجود داشته باشد. ب- ارائه پروژه‌های نمونه نمایشی که این پروژه‌ها نسبت به پروژه‌هایی که در زمینه بهبود تدریجی وجود دارد، بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است و شامل تغییرات وسیع و کلی و ارائه آن در قالب پروژه‌های نمونه است که در مجموع به تغییر سطح دانش و شناخت افراد کمک می‌کند.

بدین لحاظ، شرکت‌ها باید موفقیت و شکست‌های خود را به طور سیستماتیک مرور کرده و آنها را به صورت گزارشات قابل دسترس برای کارکنان ارائه دهند، این فعالیت را «مرور سانتایانا» (Santayana Review) می‌نامند که بر پایه فلسفه مشهور جرج «سانتایانا» قرار دارد که می‌گفت: «افرادی که گذشته را به خاطر نمی‌سپارند، محکومند که دوباره آن را تکرار کنند».

شرکت «بویینگ» بعد از اینکه مشکلاتی در برنامه ساخت هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ پدید آمد، یک گروه از کارکنان متبحر خود را برای مقایسه فرایند توسعه هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ با مدل‌های ۷۰۲ و ۷۲۷ (یکی از پرسودترین هواپیماهای این شرکت) تشکیل داد. این گروه موظف به مستندسازی «درس‌هایی از گذشته» گردیدند و پس از سه سال کار، صدها رهنمود ارائه دادند. بسیاری از اعضای این گروه به برنامه ساخت هواپیماهای ۷۵۷ و ۷۶۷ منتقل شدند و آنها یکی از موفقیت‌آمیزترین و کم‌خطاترین هواپیما را در تاریخ بویینگ ارائه دادند یادگیری صرفاً از طریق تجزیه و تحلیل خود شرکت به دست نمی‌آید، بلکه با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار سیستماتیک شرکت‌های موفق و تجزیه و تحلیل آنها به دست می‌آید.

دانش و تجربه کارکنان به عنوان دارایی کلیدی سازمان از طریق کسب، سازمان‌دهی و استفاده مجدد، حافظه سازمانی را تقویت و گسترش می‌دهد.

تجربه مدیریتی :

تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مسأله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند. معمولاً تجربه مدیریتی خواننده را وا می‌دارد تا خود را در نقش تصمیم‌گیرنده قرار گیرد. تجارب مدیریتی در واقع توصیفی از یک موقعیت مدیریتی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دوراهی تصمیم بگیرند. طبقه‌بندی‌های مختلفی برای تجارب انجام شده است. این طبقه‌بندی‌ها بر حسب هدف، شکل یا منابع اطلاعاتی هستند.

– **بر حسب هدف،** تجارب مبتنی بر تصمیم در مقابل تجارب توصیفی قرار دارند.

– **بر حسب شکل،** تجارب تبیینی در برابر تجارب اکتشافی جای می گیرند.

– **بر اساس منابع اطلاعاتی،** تجارب تحقیقی در مقابل تجارب عمومی طبقه بندی می گردند.

برای تجربه مدیریتی می توان تعاریفی مختلف و از ابعاد گوناگون ارایه نمود. از یک منظر، تجربه مدیریتی هر اقدام، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر و یا ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری رویکردها، شیوه ها و روش های مدیریتی می شود. همچنین تجربه مدیریتی را می توان فرایند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید تعریف نمود.

مستند سازی تجربه مدیریتی می تواند به شیوه های مختلف انجام شود و از آن جمله، استفاده از فیلم و تصاویر و ابزارهای دیگر برای ثبت وقایع و اتفاقات مهم و مرتبط است. اما یک روش بهینه در مستندسازی تجربه مدیریتی ، مستندسازی مکتوب و تهیه یک مقاله یا متنی مشابه آن با قابلیت انتقال تجربه مدیریتی با تمام گستردگی ها و پیچیدگی های تجربه می باشد.

وقتی یک تجربه مدیریتی تدوین و مستندسازی می شود می توان برای آن کاربردهای مختلفی در جهت آموزش، هم آموزی و یادگیری سازمانی متصور بود. باید توجه داشت که تجربه منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف، مسؤولیت ها و چالش های شغل است.



اهداف مستندسازی تجارب:

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

- حفظ دارایی های فکری و سرمایه های مهم ملی یعنی تجربیات
- تلفیق بهینه متون کلاسیک آموزش مدیریت با شرایط بومی و ایجاد هم افزایی
- انتشار متون مدیریت علمی بومی
- طرح سبک مدیریت ایرانی در مجامع علمی مدیریت
- ایجاد ابزارهایی برای کمک به بهبود سیستم ارتقاء و انتصاب مدیران
- ایجاد چارچوبی برای مبادله دانش بومی مدیریت
- کاهش هزینه ها به علت کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا
- ایجاد زمینه ای برای افزایش خلاقیت و نوآوری

تفاوت تجربه مدیریتی و تجارب دیگر:

بین تجربه مدیریتی با سایر تجارب تفاوت هایی است. این تفاوت ها هم از حیث شکل گیری و هم از نظر مستندسازی قابل توجه است. تجربه مدیریتی تجربه ای است که بر پایه یک فرایند مدیریتی و با استفاده از رویکردهای مدیریتی مانند مشارکت گروهی شکل می گیرد. در طرف مقابل، تجارب فنی هستند که حاصل شناخت و درک روابط بین اشیا و کارکردهای تاسیسات و دستگاه ها و در پاره ای موارد ارتباط انسان با ماشین آلات است. چنین تجاربی اگرچه بسیار مفید بوده و گره گشای مشکلات سازمان است اما تجربه مدیریتی نیست و بخصوص از حیث هم آموزی برای مدیران سازمان های دیگر معمولاً دارای نارسایی ها و محدودیت هایی می باشند. اما تجارب مدیریتی بخاطر بهره مندی از زبان

و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان ها و مدیران دیگر را نیز داشته و به راحتی برای همه قابل درک و هم آموزی است.

ارکان تجربه مدیریتی:

هر تجربه مدیریت ۴ رکن دارد. وقتی از ارکان تجربه مدیریتی صحبت می کنیم یعنی اینکه بدون هریک از رکن ها، تجربه مدیریتی ناقص است و امکان انتقال کامل به دیگران ندارد. در واقع این رکن ها مانند پایه های اصلی بنای تجربه مستند شده هستند. البته در تجربه مدیریتی که ارایه می دهیم، موارد دیگری نیز هست که باید مورد توجه قرار بگیرد اما در اینجا بحث ما ارکان است. برای اینکه شروع به مستندسازی تجربه کنیم باید سعی نماییم اطلاعات کافی درخصوص هر یک از رکن ها را فراهم آوریم. این ارکان عبارتند از:

۱- مساله و ضرورت ۲- نقطه تصمیم گیری ۳- مراحل اجرا ۴- نتایج و تحلیل آن.

حال به بررسی هریک از موارد چهارگانه فوق می پردازیم:

مساله و ضرورت :

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

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

نقطه تصمیم گیری:

نقطه تصمیم گیری یکی از رکن های اصلی تجربه است که در هنگام مستند سازی کمتر به آن توجه می شود. اینکه مدیران چگونه با بررسی مساله موجود، راهکار انتخابی را برگزیده اند همان نقطه تصمیم گیری است. در این بخش باید به روشنی بیان شود که مدیر یا مدیران مربوطه با چه ساز و کاری تصمیم گیری نموده اند و برای اجرا برنامه ریزی نموده اند. آیا این تصمیم یک تصمیم مشارکتی و از طریق کمیته های تخصصی بوده و یا اینکه با مطالعه تجربه دیگران و یا مواردی از این دست بوده است.

انعکاس شیوه تصمیم گیری بخصوص از این جهت دارای اهمیت است که مخاطب، علت برگزیدن راهکار مورد نظر شما را درک می کند. در غیر این صورت ممکن است مخاطب تجربه شما، مدام با این سوال روبرو باشد که چرا شیوه دیگری انتخاب نشد؟ در حالیکه ما می توانیم 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 تصمیم گیری در شیوه های مستند سازی سنتی است. در شیوه های مستندسازی زونکنی و پرونده ای، بعلا آنکه صرفا مکاتبات نگهداری می شود، غالبا از شیوه ها و چگونگی تصمیم گیری رد و نشانی پیدا نمی شود مگر آنکه کمیته ای وجود داشته باشد و صورتجلسه کامل مذاکرات نیز تهیه شده باشد که معمولا کمتر اتفاق می افتد.



مراحل اجرا:

شاید بتوان مراحل اجرا را متن اصلی تجربه نامید، چرا که در این بخش است که شما تجربه عملی خود را ارایه کرده و فعالیت هایی که در راستای رفع مساله و چالش سازمان خود انجام داده اید منعکس می نمایید.

در تشریح مراحل اجرا، دسته بندی درست فعالیت ها و همچنین رعایت ترتیب و توالی اتفاقات از اهمیت زیادی برخوردار است. باید فعالیت های انجام شده که اصولاً بر اساس تصمیم گیری و برنامه ریزی بوده را بطور کامل توضیح داده و برای مخاطبان تجربه، نقطه ابهامی درباره کارهای صورت پذیرفته باقی نگذاریم.

نتایج و تحلیل آن:

بخش نتایج از این حیث که مؤید توفیق تجربه مدیریتی شماست دارای اهمیت بسیار است. یعنی شما پس از تبیین مساله و ضرورت، شیوه تصمیم گیری و فعالیت های انجام شده باید بصورت مستند نشان دهید که کارهایی که انجام داده اید باعث رفع مساله یا حداقل کمرنگ شدن اثرات آن گردیده است.

در بخش نتایج باید فعالیت های انجام شده را تحلیل نماییم و با شیوه های مختلف، اثربخشی کارهایمان را نشان دهیم. این کار می تواند از طریق نمودارها، جداول، تحلیل های آماری، نظرسنجی و... صورت پذیرد.

باید توجه داشت که در بخش نتایج، به دستاوردهایی اشاره کنیم که نتیجه مستقیم فعالیت های ما بوده و همچنین دارای اجزای مشخص باشد. بیان نتیجه گیری های کلی و سخن گفتن از تغییرات فراوان و شگرف، بدون بیان نشانه های آن، تنها باعث سردرگمی و عدم اعتماد مخاطب به محتوای تجربه مدیریتی شما می گردد. بنابراین بهتر است با بیان و تحلیل نتایج ملموس تجربه مدیریتی، نقاط ضعف و پیشنهادات خود را برای بهینه شدن نتایج ارایه نمایید.

حفظ و انتقال تجربیات در سازمان‌های کشور:

تحقق توسعه و رشد هماهنگ، همه‌جانبه و همزمان در جمهوری اسلامی ایران مستلزم تهیه برنامه‌های استراتژیک (جامع، کلان و بلندمدت) است تا بتوان از طریق فرایند بهره‌برداری بهینه از امکانات و فرصت‌ها و احتراز از ضعف‌ها و تهدیدات درون‌سازمانی و محیطی به سمت آرمان‌ها و رسالت‌های این جامعه گام‌هایی مناسب و بلند و اساسی برداشت. وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت و مؤسسات گوناگون در این راستا به منزله دستگاه‌های مجری تحقق توسعه محسوب می‌گردند.

این سازمان‌ها در قالب طرح‌ها و فعالیت‌های عمرانی و جاری در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گام برمی‌دارند. تاکنون چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور، تهیه و اجرا گردیده است. تجربیات حاصل از طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها در طول این برنامه‌ها که حاصل هزارها ساعت کار و تلاش فکری بود یا به غبار فراموشی سپرده شد و یا عیناً با رفتن مدیران و مسئولین به مراکز دیگر، بدون به جای گذاردن هیچ‌گونه اثری در آن سازمان محو گردید. بدین خاطر ایجاد نظم و قانون‌مندی و گریز از تکرار درس‌هایی که فراگیری آنها بعضاً با زیان‌های مادی و روحی و صرف زمان زیادی انجام یافته است. حفظ تجربیات گذشته و الهام و نتیجه‌گیری از آنها می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. یک گام مهم در این فرایند ارائه یک چهارچوب نظری مناسب در خصوص نحوه حفظ تجربه مدیران و سازمان‌های مختلف در کشور است. که این مهم در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی توسط سامانه کشوری و جامع ثبت تجارب عملیاتی شده است که می‌تواند ابزار بسیار مناسبی برای اشتراک دانش و تجربه تخصصی همکاران در سراسر کشور می‌باشد.

فهرست منابع:

۱. احمدی ، علی اکبر؛ الهی ، شعبان وصالحی، علی (۱۳۸۷). بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازو کارهای ثبت تجارب مدیران. دانشور رفتار، ۱۱(۲۹)، ۱۷-۲۰
۲. الهی ، شعبان ؛ آذر، عادل و رجب زاده ، علی (۱۳۸۳). طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن. دانشور رفتار، شماره ۸
۳. امیدی فر، سیروس ؛ خمسه، اصغر(۱۳۸۷). نقش کتابخانه ها در توسعه فرهنگی . شیرازه : نشریه الکترونیکی علوم کتابداری ، آرشیو و اطلاع رسانی ، ۱(۶). بازیابی ۱۱ اردیبهشت ۱۳۹۳ ، <http://old.nlai.ir/Default.aspx?tabid=۱۴۳۸>
۴. انوری رستمی ، علی اصغر؛ شهبائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده : تحلیلی بر نقش مستند سازی دانش و تجربه . مدیریت فناوری اطلاعات ، ۱(۲)، ۳-۹.
۵. ضیایی ، ثریا؛ توکلی ، ثامنه (۱۳۹۴). مستند سازی تجربیات مدیران : تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی . مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات ، ۲۶(۴)، ۱۳۹-۱۵۴ .
۶. داوری ، محمود(۱۳۷۸). مستند سازی تجارب مشارکت داخل در ساخت نیروگاه . تهران: مدیریت و توسعه .

مراحل ثبت تجربه در سامانه

برگرفته از جلسه آموزشی



مرحله اول : ورود به سامانه

جهت ورود به سامانه ثبت تجارب به آدرس زیر مراجعه نمایید:

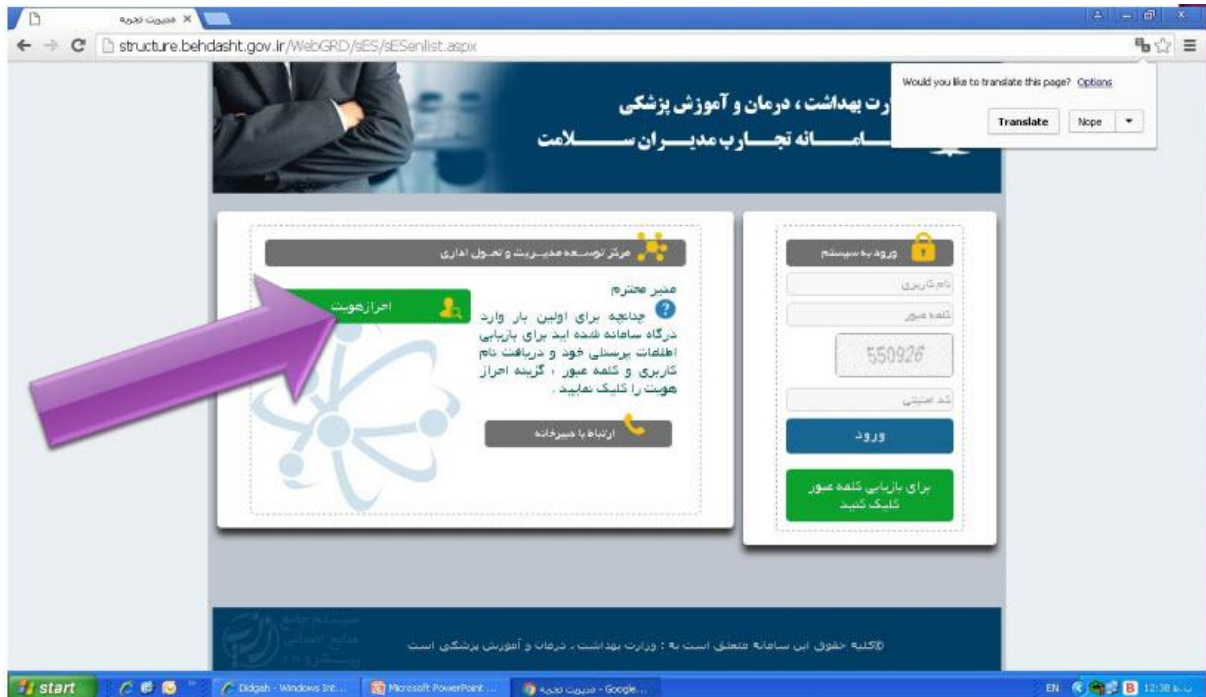
<http://exm.behdasht.gov.ir>

مرحله دوم : انتخاب سامانه

The screenshot shows the homepage of the Center of Management & Development Administrative Reform (MDAR). The header includes the title 'مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری' and 'وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی'. The main content area features a news article titled 'برگزاری کارگروه سامانه نظام پیشنهادات در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی' with a photo of a meeting. On the right sidebar, there is a vertical menu with several buttons: 'سامانه قیمت تجربه' (highlighted with a purple arrow), 'سامانه نظام پیشنهادات', and 'سامانه جامع تشکیلات'. The bottom of the page shows a Windows taskbar with various applications open.

مرحله سوم : ثبت مشخصات و احراز هویت

از آنجاییکه برای بار اول وارد سامانه شده اید لازم است قسمت "احراز هویت" را کلیک نمایید و نسبت به تکمیل اطلاعات درخواستی اقدام نمایید.



پس از تکمیل اطلاعات درخواستی در قسمت احراز هویت بازیابی اطلاعات پرسنلی اتفاق خواهد افتاد.



توجه: پس از ورود به سامانه و انتخاب گزینه احراز هویت به دلیل لینک بودن با سامانه منابع انسانی، کلیه اطلاعات پرسنلی بصورت اتوماتیک بازخوانی میگردد.

* در صورتیکه اطلاعات شما در سیستم وجود نداشته باشد کادر افراد خاص باز می شود. با تکمیل کردن فرم نمایش داده شده و ارسال آن، پس از تایید توسط ادمین سامانه، نام کاربری و کلمه عبور از طریق ایمیل یا پیامک ارسال خواهد شد.

مرحله چهارم : ورود به سامانه

با نام کاربری و کلمه عبور دریافتی وارد سامانه می شوید.

ورود به سیستم

نام کاربری

کلمه عبور

382356

کد امنیتی

ورود

برای بازیابی کلمه عبور کلیک کنید

نام کاربری را وارد نمایید

کلمه عبور را وارد نمایید.

کد امنیتی را وارد نمایید

احراز هویت

مرحله پنجم : ورود به سامانه

پس از ورود به سامانه وارد قسمت ثبت تجربه مجدد شوید.

The screenshot shows the website interface for the Ministry of Health and Medical Education of Iran. The URL is structure.behdasht.gov.ir/WebGRD/SES/SESIndex.aspx. The page title is 'وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی' (Ministry of Health, Treatment and Medical Education). The main navigation bar includes 'صفحه نخست' (Home), 'صفحه شخصی من' (My Profile), and 'ثبت تجربه جدید' (New Experience). A red arrow points to the 'ثبت تجربه جدید' button. A pink oval contains the text: 'وارد سامانه شده و به قسمت ثبت تجربه رفته و تجربه خود را ثبت نمایید.'

مرحله ششم : ثبت اطلاعات تجربه

برای هر تجربه موارد زیر می بایست تکمیل گردد.

۱- مشخصات کلی تجربه

۲- زمینه تجربه

۳- شرایط حاکم بر وقوع تجربه

۴- همکاران

۵- مولفه های اختصاصی تجربه

۶- سابقه بررسی

ثبت تجربه جدید

شماره تجربه :
تاریخ : ۱۳۹۵/۰۲/۲۲

کد ملی : ۵۰۰۳۷۱۱

نام و نام خانوادگی : مهسا ظاهری

عنوان پست : کارشناس پشتیبانی

محل خدمت : نرم نگاران پیشرو

سابقه خدمت : ۴

رشته تحصیلی : مدیریت بازرگانی

مشخصات کلی تجربه

زمینه تجربه

شرایط حاکم بر وقوع تجربه

همکاران

مؤلفه های اختصاصی تجربه

سابقه بررسی

عنوان تجربه

عنوان تجربه

زمان وقوع رویداد

زمان وقوع رویداد

مکان وقوع رویداد

مکان وقوع رویداد

چکیده

چکیده

کلمات کلیدی

کلمات کلیدی

بیان مسئله

بیان مسئله

روش اجرا

روش اجرا

دستاوردها

دستاوردها

علل موفقیت / عدم موفقیت

علل موفقیت / عدم موفقیت

پیشنهاد

پیشنهاد

فایل ضمیمه

No file selected. Browse

اگر بیش از یک فایل می باندید به صورت فشرده آپلود نمایید.

بستن

ذخیره و صفحه بعد

ثبت مشخصات هر تجربه

زمینه و موضوعات :

هر تجربه در یک یا چند زمینه عملیاتی بکار گرفته شده که می بایست زمینه آن توسط صاحب تجربه مشخص گردد.

The screenshot shows a web browser window with the URL `structure.behdasht.gov.ir/WebGRD/SES/SESIndex.aspx`. The page title is "وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی". The main content area is titled "ارائه تجربه" (Offer Experience) and displays user information: "نام و نام خانوادگی: حسین باقری", "کد ملی: ۶۲۲۹۸۸۴۸۵۵", "شماره تجربه: ۱۱۶۶", and "تاریخ: ۱۳۹۵/۰۶/۰۷". Below this, there are buttons for "مشخصات کلی تجربه", "زمینه تجربه", "شرایط حاکم بر وقوع تجربه", "همکاران", "مؤلفه های اختصاصی تجربه", and "صیقلی بررسی". A prominent orange banner contains the text: "توجه: بیش از سه تا زمینه نمی توانید انتخاب نمایید لطفا در انتخاب زمینه دقت بفرمایید". Below the banner is a grid of checkboxes for various fields: "بهداشتی", "آموزش", "امور فنا", "امور دارو", "آموزش علوم پزشکی", "پژوهش و تحقیقات", "جهیزات پزشکی", "برنامه ریزی و سیاست گذاری", "فناوری و اطلاعات", "مدیریت بهداشت و درمان", "مدیریت مالی", "منابع انسانی", "منابع فیزیکی", "ساختار سازمانی", "پروسیسهای", "امور رفاهی و فرهنگی", and "سایر". At the bottom of the grid are buttons for "بستن" and "ذخیره و صفحه بعد". The footer of the page reads "مرحله ششم: ثبت اطلاعات تجربه". The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar icons, and the system tray with the date and time "۱۳:۱۶".

شرایط حاکم بر وقوع تجربه:

شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط ضعف و قوت) و خارج سازمان (تهدیدها و فرصتها) ،
شرایط زمانی و شرایط مکانی مهمترین شرایطی هستند که کارکرد تجربه را تحت تاثیر قرار
می دهند .

The screenshot displays a web application interface for 'ارائه تجربه' (Experience Presentation). The page is titled 'ارائه تجربه' and shows a user profile with the following information: نام و نام خانوادگی: حسن باقری, عنوان سمت: مدیر بیمارستان, محل خدمت: بیمارستان ها, کد ملی: ۹۳۲۹۸۸۸۸۰۰, منطقه خدمت: , and رشته تحصیلی: مدیریت خدمات بهداشتی حرفه‌ای. Below the profile, there are several empty text boxes for input. On the right side, there is a list of experience categories: 'شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط قوت)', 'شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط ضعف)', 'شرایط محیطی خارج سازمان (فرصتها)', 'شرایط محیطی خارج سازمان (تهدیدها)', and 'شرایط زمانی'. At the bottom, there is a section titled 'مرحله ششم: ثبت اطلاعات تجربه' (Sixth Stage: Recording Experience Information). The browser's address bar shows 'structure.behdasht.gov.ir/WebGRD/SES/SESIndex.aspx'.

فرم مشارکت همکار

همکارانی که در تجربه مورد نظر شما مشارکت داشته اند مشخصات آنها در این قسمت تکمیل می شود.

The screenshot displays a web interface for managing partners. At the top, there is a header with the title 'ثبت تجربه جدید' and a sub-header 'ارائه تجربه'. Below this, a user profile is visible with fields for 'نام و نام خانوادگی', 'عنوان پست', and 'محل خدمت'. A navigation menu includes options like 'مشخصات کلی تجربه', 'رسمیه تجربه', 'شرایط حاکم بر وقوع تجربه', 'همکاران', 'مؤلفه های اختصاصی تجربه', and 'سابقه بررسی'. A central modal window titled 'ثبت همکار' is open, containing the following form fields:

- نام
- نام خانوادگی
- پست سازمانی
- میزان سابقه کاری (روز)
- آخرین مدرک تحصیلی
- نوع همکار / مشارکت
- پست سازمانی در هنگام وقوع تجربه

Buttons for 'انصراف' and 'تایید' are located at the bottom of the modal.

مولفه های اختصاصی تجربه:

انواع روش ها ، تکنیک ها ، ابزارهایی که در این تجربه به کار گرفته شده است.

شماره تجربه: ۱۰۴۷
تاریخ: ۱۳۹۵/۰۶/۰۷

نام و نام خانوادگی: حسن باقری
کد ملی: ۶۴۴۹۸۸۷۸۰۵۰
عنوان پست: عضو هیات مدیران
محل خدمت: دبیر سازمان ها
سابقه خدمت: :
رشته تحصیلی: مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

مشکلات کلی تجربه | زبانه تجربه | شرایط حاکم بر وقوع تجربه | همکاران | مواجهه های اختصاصی تجربه | سابقه بررسی

توجه: ابتدا تا بید موانع جهت ثبت اطلاعات این صفحه را زده و در انتها در صورت اطمینان از تکمیل فرم ثبت نهایی را بزنید توجه داشته باشید که بعد از ثبت نهایی امکان تغییر وجود ندارد و در این صورت تجربه در مرکز مورد بررسی قرار نمیگیرد.

نوع روش ها، تکنیکها، ابزارهایی که در این تجربه بکار گرفته شده است

مهمترین تصمیمات اخذ شده در این تجربه

چالشهای از رونق هلی که در تصمیمگیریها به کار برده شده است

به منظور شروع فرآیند ارزیابی،

بعد از پر کردن فیلدهای معرفی شده حتما گزینه «تایید نهایی» را کلیک نمایید. در غیر این صورت تجربه در صفحه شخصی شما باقی می ماند.

مرحله هفتم : پیگیری تجربه ثبت شده

پس از ثبت تجربه با انتخاب آیکن تجربه ثبت شده از صفحه اصلی (نخست) نسبت به وضعیت تجربه می توان اطلاعات کسب کرد.

پنهان کردن جستجو

وضعیت تجربه: همه وضعیت ها
نام و نام خانوادگی:
عنوان تجربه:
از تاریخ: تا تاریخ:

کد ملی:
شماره تجربه:

فروچی اکسل | فروچی لیست | چاپ تجربه | جستجو

| رتبف | شماره | تاریخ ارائه | عنوان تجربه | ثبت کننده | وضعیت |
|------|-------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| 1 | 1114 | 1395/4/17 | تست | محمد معینی نیا | در حال بررسی |

تعداد: ۲

صفحه بعد > صفحه اول < صفحه قبل

مبارزه تجارب کاربران

- تجربه های قبل بررسی
- شده تجربه ها
- تجربه های قبل دریافت
- تجربه های تایید اولیه
- تجربه های در حال بررسی
- تجربه های در دست اصلاح
- تجربه های در دست بررسی
- تجربه های غیر قبل انتشار
- تجربه های تایید شده
- تجربه های مهلت گذشته از دایره

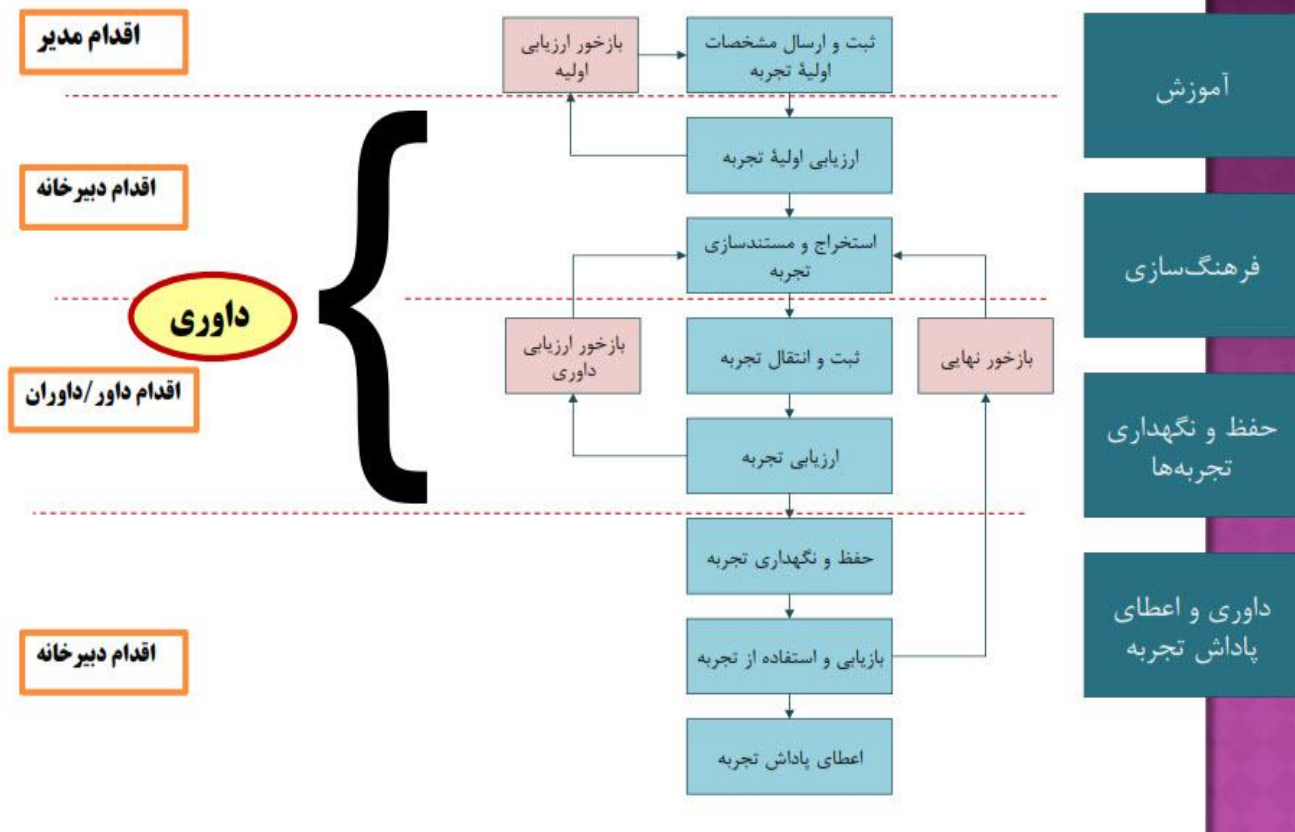
مراحل و ارکان

داوری تجربه ثبت شده

مرحله هشتم: داوری تجربه

فرآیندهای اصلی

فرآیندهای پشتیبان

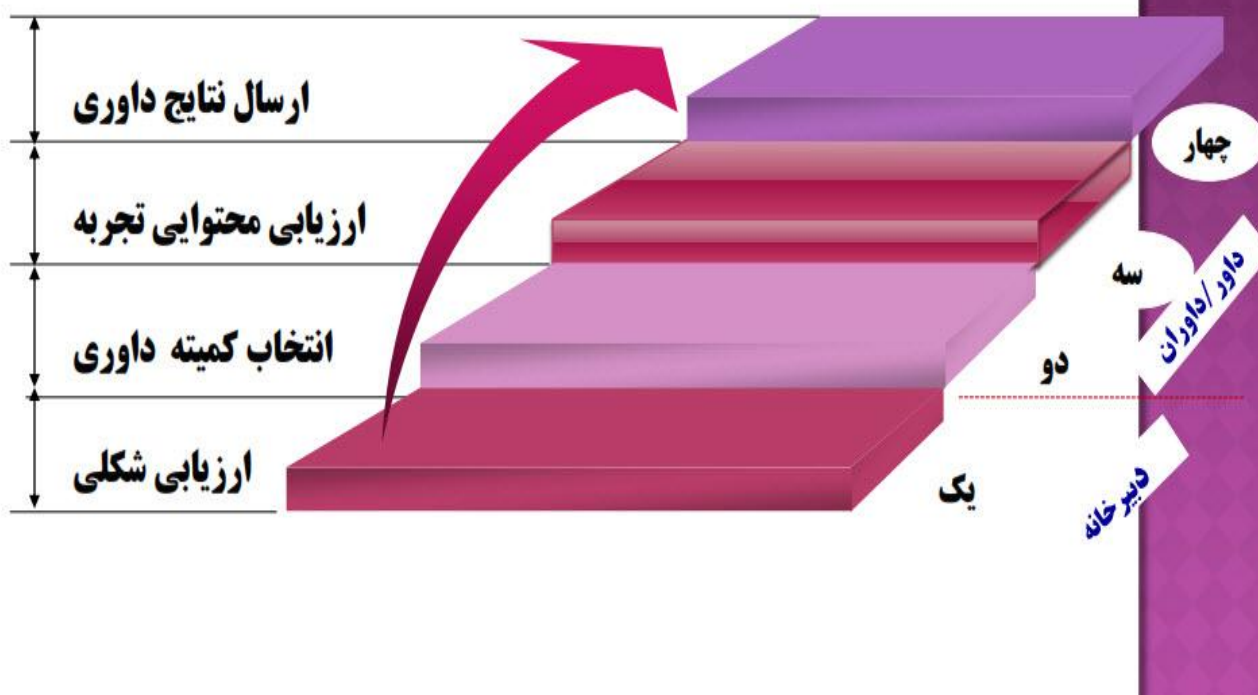


داوری تجربه

- ❖ هر تجربه از نظر **شکلی** و **محتوایی** (و براساس معیارها و شاخص های اختصاصی) مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ❖ ارزیابی شکلی توسط: **دبیرخانه** (کارشناسان متبحر در زمینه مدیریت دانش)
- ❖ ارزیابی محتوایی توسط: **داور / داوران**

مراحل داوری تجربه

داوروی تجربیات توسط دبیرخانه و داوران منتخب انجام می شود. این مراحل به شرح ذیل می باشد:



مرحله اول : ارزیابی شکلی

دبیرخانه شکل و ساختار ارائه مطالب را
بررسی و با انطباق بر چارچوب موجود در
سامانه آن را مورد ارزیابی قرار می دهد.

مرحله دوم : انتخاب کمیته داوری

- ❖ اعضای کمیته داوری ، حداقل ۳ نفر
- ❖ انتخاب از طریق سامانه بر حسب موضوع تجربه و بصورت تصادفی
- ❖ با اعلام دبیرخانه به داوران، داوری تجربه آغاز میگردد.

دیسر ختہ و کمیته تخصصی

تعریف اعضاء اصلاح اعضا حذف اعضا

انتخاب فرد: ناصر کلانتری

نوع عضویت: داور

درمانی بهداشتی
 امور دارو امور غذا
 پژوهش و تحقیقات آموزش علوم پزشکی
 برنامه ریزی و سیاست گذاری تجهیزات پزشکی
 مدیریت بهداشت و درمان زمینہ: فناوری و اطلاعات
 منابع انسانی مدیریت مالی
 ساختار سازمانی منابع فیزیکی
 امور رفاهی و فرهنگی برونسپاری
 سایر

انصراف تایید

نوع عضویت

| |
|------|
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |
| داور |

صفحه بعد > صفحه: 1 از 2 < صفحه قبل

انتخاب کمیته داور

مشاهده و بررسی تجربه

ارائه تجربه

شماره تجربه: 1113

تاریخ: 1395/01/17

نام و نام خانوادگی: محمد محسنی نیا

عنوان پست: کارگزین

محل خدمت: اداره امور عمومی

کد ملی: ۷۶۶۲۱۳۰

سابقه خدمت:

رشته تحصیلی: مدیریت دولتی

| ردیف | ارجاع دهنده | ملاحظات کلی تجربه |
|------|----------------|-------------------|
| ۱ | فرد ثبت کننده | |
| ۲ | فرد ثبت کننده | |
| ۳ | مسئول دبیرخانه | |

[ارجاع به داوران](#)

تعیین داور

شماره تجربه: 1113 تاریخ ثبت: 1395/01/17

شرح:

مهلت پاسخ داوران:

داوران انتخاب شده

| نام نام خانوادگی | پست | مهلت داوری | تاریخ داوری | وضعیت | امتیاز |
|---|-----|------------|-------------|-------|--------|
| - امتیاز ارزیابی شکلی : میانگین امتیاز داوران : - | | | | | |
| - امتیاز کلی : امتیاز کلی : | | | | | |

ثبت کننده: روح الله عبدی پور

مرحله سوم : ارزیابی محتوایی تجربه

روش عملکرد داوران

هر یک از داوران پس از دریافت تجربه، با استفاده از معیارهای مشخص شده در "الگوی ارزیابی محتوایی تجربه" اقدام به ارزیابی آن می کند:

| ردیف | شاخص ارزیابی | حداکثر امتیاز | وزن | امتیاز | امتیاز با احتساب وزن |
|------|---|---------------|-------|----------------------|----------------------|
| ۱ | بکارگیری این تجربه منجر به افزایش مزیت رقابتی می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۵۵ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۲ | تجربه مورد بررسی دارای نوآوری و خلاقیت است. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۹ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۳ | بکارگیری این تجربه منجر به افزایش قابل ملاحظه سطح رضایت مندی مشتریان می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۹ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۴ | تجربه مورد بررسی منجر به ارتقا کیفیت ارائه خدمات در سازمان می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۹ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۵ | تجربه مورد بررسی منجر به بهبود فرآیندها و روش های کاری در سازمان می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۹ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۶ | تجربه مورد بررسی ناشی از تجربه گروهی یا تیمی است. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۵ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۷ | تجربه مورد بررسی با شرایط فعلی واحد/اداره/سازمان های کشور سازگار بوده و بومی شده است. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۹ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۸ | بکارگیری این تجربه منجر به ارتقاء بهره وری در سطح سازمان می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۶ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۹ | بکارگیری این تجربه منجر به کاهش هزینه و صرفه جویی قابل ملاحظه در سطح سازمان می شود. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۶ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۱۰ | تجربه مورد بررسی قابل تعمیم پذیری به سایر موارد مشابه است. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۷ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۱۱ | تجربه مورد بررسی کاربردی و اجرایی بوده و ابزارها و روش هایی را برای استفاده مجدد پیشنهاد میدهد. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۵ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ۱۲ | تجربه مورد بررسی از قابلیت های توسعه برخوردار بوده و محدود به چارچوب خاص نیست. | ۱۰۰ | ۰.۰۰۵ | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

ارزیابی محتوایی تجربه

مرحله چهارم : ارسال نتایج داوری

□ هر یک از داوران پس از تکمیل ارزیابی خود باید آن را در مدت زمان مقرر شده به دبیرخانه ارسال کنند.

□ دبیرخانه ، در صورت پایان یافتن مدت زمان تعیین شده و عدم دریافت نتایج ارزیابی داور یا داوران پیگیری لازم را تا حصول نتیجه انجام می دهد.

بعد از ارزیابی سه داور، سامانه ثبت تجارب امتیاز تجربه را محاسبه می کند.

امتیاز نهایی مجموع دو امتیاز شکلی و محتوایی است:

$$\text{امتیاز شکلی} + \text{امتیاز محتوایی} = \text{امتیاز نهایی}$$

تجاری منتشر خواهند شد که :

قابل انتشار: کسب امتیاز ۴۰ به بالا

تجاری که به آنها جایزه تعلق می گیرد:

قابل تشویق: کسب امتیاز ۶۰ به بالا

مشاهده و بررسی تجربه

شماره تجربه: ۱۱۱۲

شماره تجربه: ۱۱۱۲

تاریخ ثبت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۷

ارائه تجربه

ارزیابی شکلی تجربه

شخصی ارزیابی شکلی

ردیف

مستندات گنی تجربه

ردیف

ارامج دهنده

فرد ثبت کننده

۱

فرد ثبت کننده

۲

ارزیابی شکلی تجربه

۱ آیا تمام اطلاعات بخش های ثبت تجربه تکمیل شده است؟

۲ آیا توضیحات کافی درباره هر کدام از بخش های تجربه ارائه شده است؟

۳ آیا تعداد پنج کلمه کلیدی از تجربه در بخش کلمات کلیدی ارائه شده است؟

۴ آیا فرآیند وقوع تجربه تشریح یا ترسیم شده است؟

۵ آیا به توصیه / پیشنهادی جهت استفاده از تجربه در شرایط مشابه اشاره شده است؟

۶ آیا جدول دستاوردها تکمیل شده است؟

۷ آیا در توضیح تجربه به استاد و مدارک موجود استناد شده است؟

۸ آیا استاد و مدارک موجود پیوست شده اند؟

۹ آیا در ارائه تجربه از نمودارها و تصاویر و اشکال برای توضیح بیشتر فرآیند تجربه استفاده شده است؟

۱۰ آیا در نحوه ثبت و ارائه تجربه مناسبت و ابتکاری صورت گرفته است؟

جمع امتیاز بدست آمده:

شرح:

پیوست مستندات: No file selected. Browse

کلمه مستندات را در قالب یک فایل فشرده وارد نمایید.

ثبت تجربه جدید

صفحه نخست

⚙️

همه تجربه ها

ارزیابی عملکرد

ثبت کننده : فاطمه سمنانی
زمان وقوع رویداد : ۱۳۸۴ - ۱۳۸۶
مکان وقوع رویداد : بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد
چکیده : در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد، از سال ۱۳۸۴ پس از بروز نارضایتی‌ها و کاهش کارایی بیمارستان، تغییر مدیریت بیمارستان و با آغاز استفاده از سیستم‌های مدیریتی جدید مانند EFQM و ISO ۹۰۰۱-۲۰۰۰ و اتخاذ رویکرد ...

📅 تاریخ ثبت : 1394/12/26
📄 شماره تجربه : 1111
👍 مشاهده تجربه

مدیریت آموزش

ثبت کننده : فرزانه نقیبه لانع
زمان وقوع رویداد : ۱۳۸۱ - ۱۳۸۸
مکان وقوع رویداد : بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد
چکیده : با تغییر مدیریت در سال ۱۳۸۱، تفکر سیستمی بر آموزش بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد حاکم شد و آموزش از حالت جزیره‌ای و غیراستراتژیک خارج گردید. از همین رو، از مدل هنری-کافمن برای سازماندهی فعالیت‌های آموزشی د ...

📅 تاریخ ثبت : 1394/12/26
📄 شماره تجربه : 1110
👍 مشاهده تجربه

تجربه های من

- همه تجربه های من (۲)
- تجربه های تایید اولیه (۰)
- تجربه های در حال بررسی (۰)
- تجربه های در دست اصلاح (۰)
- تجربه های رد شده (۰)
- تجربه های تایید شده (۲)
- تجربه های غیر قابل انتشار (۰)

ارسال نتایج داوری

بعد از ارزیابی تجربه در صورتی که تجربه دارای امتیاز حداقل ۴۰ باشد قابل انتشار و نمایش می باشد و کاربران می توانند تجربه را ملاحظه کنند

