

## نظام پیشنهادها

یکی از راه های توسعه انسان ها درگیر ساختن آنان در فعالیت ها و فرایندها است و نظام پیشنهادها نیز زمینه تفکر در سازمان را فراهم می آورد. با توجه به ارزش افزوده ای که شیوه های مختلف پیاده سازی نظام پیشنهادها در سازمان ایجاد می نماید، از آن می توان به عنوان ساده ترین ابزار مدیریت مشارکتی در جهت به کارگیری افکار کارکنان و بهبود فرایندها نام برد و از آنجایی که ایده ها و راه حل های جدید نتیجه افکار سازمانی است، بسترسازی فکری و فرهنگی سازمان در کنار فعالیت های اجرایی و مدیریتی با هدف برنامه ریزی بهبود کیفیت پیشنهادات ارائه شده از اهمیت بسیاری برخوردار است.

سازمان های امروزی تفاوتی مهم با سازمان های گذشته دارند و آن هم پررنگ شدن جنبه اجبار در مقابل اختیار نسبت به تغییر و تحول در لایه های مختلف سازمانی است. آنچه که مسلم است فشارهای سیاسی و اقتصادی موجود در کشور، سازمان های دولتی و غیردولتی را وادار نموده است که با انعطاف پذیری مناسب، تعادل و تطابق لازم را در جهت انجام سریع، سهیل و کم هزینه تر ماموریت ها و وظایف محوله داشته باشند. شرایط به گونه ای در حال تغییر است که آرزوی دیرینه محققان تکنولوژی مبنی بر نهادینه شدن دیدگاه تفکر سیستمی در شرف ظهور است. این دیدگاه یک فرصت و تهدید نسبتا جدی را به همراه خواهد داشت، فرصت از این نظر که همه افراد چه آنهایی که علاقمند به تحول هستند و چه آنهایی که از روی اجبار تحول را می پذیرند، وارد میدان شده و شرایط توسعه و تحول همگانی مهیا گردیده و بازار گمانه زنی ها، مشورت و آزمایش و خطا، ریسک و ... گرم تر از قبل خواهد شد و تهدید اینکه برخورد سلیقه ای و منفعت طلبانه با مقوله های تغییر و تحول که زاییده فرهنگ و رفتار نادرست سازمانی است، زمینه را برای هرگونه انحراف مهیا می نماید. آرتور شوپنهار از محققان رفتار سازمانی در یکی از کتب خود به نکته مهمی اشاره می کند: همه حقایق برای اینکه پذیرفته شود از سه مرحله می گذرند ابتدا مورد تمسخر قرار می گیرند، سپس با خشونت مورد مخالفت واقع می شوند و در نهایت به عنوان امری بدیهی پذیرفته می شود. هریک از این سه مرحله باید ها و نبایدهای خود را دارد و آنچه که می بایست امروزه به عنوان یکی از مهمترین محورهای برنامه ریزی و ترسیم عاقلانه پلن ( برنامه ) های مربوط به فازهای طراحی، پیاده سازی و نهادینه سازی تحول در سازمان های دولتی مورد توجه قرار بگیرد، مدیریت مناسب منابع سازمانی اعم از انسانی، زمانی، فکری و ... در هر یک از سه مرحله مورد اشاره می باشد. با فرض اینکه قبول داشته باشیم که تحول یعنی انقلاب و دگرگونی آن هم در تمام ابعاد اجتماعی، روحی، روانی و ساختاری سازمان و هدف از تحول نیز تولد سیستمی است که می بایست

براساس دیدگاهی پارادایمی، توسعه روزمره داشته باشد. یک سوال مهم مطرح می شود و آن اینکه چرا به طور معمول دستگاه های اداری کشور در زمینه تحولات سازمانی یا موفق عمل نمی کنند یا اگر موفق هم می شوند، به نوعی روزمرگی و تکرار مکررات دچار می گردند؟ اگر کمی به نحوه برنامه ریزی عملیاتی دستگاه های اداری در جهت اجرایی نمودن سیستم های کاری جدید دقت کنیم، خواهیم دید که معمولاً سه مرحله زیر طی می شود:

۱- بدون توجه به نقاط ضعف و تهدیدها، با تبلیغات گسترده احساسات سازمانی را برانگیخته و پتانسیل ها و منابع سازمانی را دچار نوعی هیجان شدید می کنیم که نتیجه آن غافلگیر شدن لایه های مختلف سازمان و واکنش های سلیقه ای و احساسی است.

۲- با بازخوردهای مرحله اول به این نتیجه می رسیم که به دلیل اختلاف نظر ها و عدم آگاهی صاحب نظران نسبت به صورت مسئله، از مسیر اصلی تحقق تکنولوژی منحرف شده ایم و به جای مدیریت رفتار سازمانی و برنامه ریزی مجدد در جهت رفع انحرافات به وجود آمده سعی می کنیم با سرکوب نظرها و همگرایی اجباری آنها، به نحوی این نقیصه را جبران کنیم.

۳- بعد از اینکه تا حد قابل توجهی انرژی و پتانسیل سازمان را به هدر دادیم به این نتیجه می رسیم که اینگونه نمی شود به اهداف تعریف شده رسید و باید با مطالعات و امکان سنجی منابع سازمانی، طرح اجرایی مبتنی بر مراحل و فازهای برنامه ریزی شده را تنظیم و ضمن معرفی مقصرین، از صفر شروع می کنیم. با این تفاوت که با اذهان منحرف و بی اعتماد سازمانی روبه رو هستیم که انگیزه اولیه خود را به دلیل اعمال مدیریت های سلیقه ای و احساسی از دست داده اند. جالب اینجاست که در این مرحله نیز نمی خواهیم بپذیریم که اصلی ترین دلیل عدم تحقق اهداف تغییر و تحول سازمان عدم توجه به بلوغ سازمانی است.

با این تفصیل می توان اینگونه ادعا نمود که سخن گفتن از مدیریت مشارکتی و پرداختن به نظام های دموکراسی اداری نظیر نظام پیشنهادها نوعی تلاش در جهت اغناء سازی فرهنگی و بلوغ سازمانی است.

توماس ادیسون می گفت چاره هر کار ۹۹ درصد تلاش، کوشش و عرق ریختن و تنها یک درصد الهام است و آلبرت انیشتین نیز به ۹۰ درصد تلاش و ده درصد الهام معتقد بود اما آلشولر مبتکر روسی تئوری براین باور است که ۹۵ درصد از مسائل جدید قبلاً چندین بار حل شده اند و دیگر نیازی نیست برای دستیابی به راه حل مطلوب هزاران سعی و خطا انجام داد و کافی است با بهره گیری از پتانسیل های فکری و مرور تجارب سازمانی راه حل مناسب را دوباره پیدا کنیم. اهمیت توجه به پتانسیل های فکری

سازمانی تا آنجاست که پیامبر عظیم الشان اسلام نیز مردم را منابعی ارزشمند از طلا و نقره می داند و اندیشمندان علم مدیریت به کرات به تاثیر تجميع افکار سازمانی و همگرایی آن ها در جهت حل مشکلات صحنه گذاشته اند.

زیر ساخت های فرهنگی مورد نیاز در جهت تحقق اهداف نظام پیشنهادها:

الف) اغناء سازی فکری و فرهنگی سازمان در جهت نهادینه شدن تفکر مدیریت مشارکتی: تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان است و می خواهد از ایده ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسائل و مشکلات با هدف بهبود مستمر فعالیت های سازمان استفاده نماید. آنچه که مسلم است این است که مشارکت برای کارکنان به معنی پذیرش بیشتر آنها بوده و انگیزش و تعهد کارکنان را بهبود و مقاومت آنها را در برابر تغییر و تحول کاهش می دهد. آنچه مسلم است سازمانی می تواند پویایی لازم را داشته باشد که لایه های مدیریت وقت خود را صرف بهبود و نوع آوری نمایند و هرچه مدیریت به سمت سبک امرانه نزدیک تر شود، لایه مدیریت بیشتر اوقات خود را صرف حفظ وضع موجود می نماید تا نوع آوری و مدیریت بیشتر از نوع مدیریت بحران است تا مدیریت ریسک. البته نباید فراموش کرد که به استناد تجارب هرچه ساختار سازمانی سلسله مراتبی باشد سیستم مدیریت براساس نظام امرانه خواهد بود.

ب) بالا بودن سطح سواد اطلاعاتی کارکنان: امروزه سواد های عرفی و آکادمیک جای خود را به نوع جدیدی از سواد به نام سواد اطلاعاتی داده اند و سواد اطلاعاتی فرایند افزایش توانایی افراد در تشخیص نیازها است. به عبارت دیگر زمانی می توان امیدوار بود که نظام پیشنهادها نتایج قابل اتکاء به همراه دارد که کارکنان سازمان به سطح ازسواد اطلاعاتی رسیده باشند که بتوانند تشخیص دهند که چه نیازهایی و با چه اولویتی در سازمان وجود دارد که باید به آن پرداخته شود.

برای سواد اطلاعاتی تعاریفی آورده شده است که عبارت است از :

-توانایی فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز یک فرد شامل علم سازماندهی اطلاعات، آشنایی با منابع تولید اطلاعات و دانشی که معمولاً جهت پژوهشهای اطلاعاتی مورد استفاده قرار می گیرد همچنین توانایی های مورد نیاز جهت ارزش گذاری اطلاعات و فهم تکنیک های زیربنایی که انتقال اطلاعات براساس آن می باشد.

-سواد اطلاعاتی به معنای توانایی در اتخاذ رفتار اطلاع‌یابی مناسب به منظور شناسایی اطلاعات مورد نیاز برای تامین نیازهای اطلاعاتی است به طوری که دسترسی به اطلاعات مورد نظر به استفاده صحیح، اخلاقی و موثر از اطلاعات در جامعه منجر شود.

-سواد اطلاعاتی قابلیت است که فرد را در دسترس مفید و موثر به اطلاعات، ارزیابی انتقادی آن و استفاده دقیق و خلاق از اطلاعات بدست آمده به منظور رفع نیازهای اطلاعاتی خویش توانمند می‌سازد.

ج) ایجاد فرهنگ مشارکت و روحیه کار تیمی: حضرت علی(ع) می‌فرمایند اندیشه‌ها را با یکدیگر همراه کنید تا درستی و حقیقت از آن‌ها متولد شود. سازمان‌های موفق در قرن حاضر نیازمند معجزه کار گروهی هستند، دیگر فقط تلاش‌های فردی و ستاره بودن اثربخش و کارا نیست. در چنین جوی مدیریت در واقع هنر ایجاد هماهنگی بین اعضای گروه برای انجام هدفی مشترک است و هدف از کارگروهی، تواناسازی یعنی فرایند توسعه و آینده‌نگری است. کار تیمی این امکان را فراهم ساخته است که سازمان‌ها اندیشه ساختار افقی را عملی سازند چرا که تیم‌های کاری شکل تکامل یافته‌ای از مدیریت مشارکتی است.

۴- توجه به سیاست اقناع سازی:

به یکدیگر بیاموزیم که به حرف‌های دیگران به دقت گوش دهیم و سازمان را عادت دهیم که مناظره کارشناسی را جایگزین مذاکره کنند و در مباحث کاری یا قانع شویم یا قانع کنیم. این فرهنگ را در سازمان نهادینه کنیم که نیازهای امروز با نیازهای فردا متفاوت است و هر روز باید به دنبال ارائه راهکارهای جدید منطبق با نیاز روز باشیم.

با اتخاذ سیاست‌هایی نظیر نظام‌های تشویق و پیشنهادات تلاش کنیم تفکرمان را از ایراد تراشی به سمت ارائه پیشنهاد و ارتقاء در تمام وجوه سازمانی سوق دهیم.

۵- تغییر نگرش و رفتار سازمانی: ویلیام جیمز در کتاب مدیریت نگرش بیان می‌کند، بزرگترین کشف عصر ما اینست که انسان‌ها می‌توانند با اصلاح نگرش‌های ذهنی (پارادایم) زندگی خویش را دچار تحول نمایند. توضیح اینکه لازمه تحول و دگرگونی، انقلاب رفتاری و شخصیتی است و زمانی می‌توان فرهنگ یک تغییر را در سازمان ایجاد نمود که با شناسایی و مدیریت شخصیت‌های متنوع کاری از بروز شوک‌های روحی و روانی ناشی از غافل‌گیری تحول، جلوگیری نمود.

۶- جایگزینی فرهنگ وفاق به جای فرهنگ نفاق: کونسوکه ماتسوشیتا که در سال ۱۹۸۵ حدود ۶ میلیون پیشنهاد در شرکت ماتسوشیتا الکترونیک ژاپن از کارکنان خود دریافت و مقام اول را در ژاپن کسب کرده است جمله جالبی در ارتباط با کارکنان دارد او می گوید: اگر مدیری در صورت کارکنان خود نگاه کند و چهره فرزندش را در آن ها نبیند مدیر موفق نیست. همچنین ماتسوشیتا در کتاب " نخست انسان و سپس کالا" نقش همدلی مدیریت و رهبری را با کارکنان نقشی حیاتی می داند و می گوید: عاطفه همدلی صفتی است که به درجه های متفاوت از هر شخصی که رهبری دیگران را بر عهده دارد توقع می رود. مردمی که مقام پر مسوولیت اداره دیگران را بر دوش دارند باید هرگاهی به بررسی خود بپردازند تا دریابند آیا عاطفه همدلی را در روش مدیریت خویش ادراک و اعمال می کنند یا نه؟

۷- ایجاد فرهنگ عشق به کار: در فرهنگ اسلامی کار و تلاش بسیار مورد توجه قرار گرفته است. پیامبر اکرم (ص) دست کارگر را می بوسد و کسی را که برای خانواده اش تلاش می کند مانند مبارزه در راه خدا قلمداد می کند و بهترین افراد را کسی می داند که نفع آن ها بیشتر به مردم می رسد. بهشت و دوزخ نتیجه کار و عمل انسان هاست که به دست خود آن ها می سازند. در اسلام تولید کار در حداکثر توان و مصرف در حد نیاز مورد تاکید است. کار برای خدا در اسلام اهمیت زیادی دارد که خداوند پاداش آن را ده برابر و بعضا هفتصد برابر و یا بیشتر می کند و یا پاداش کارهای خیر به قدری که به حساب در نمی آید می بخشد و جالب اینجاست که فرهنگ غیراسلامی احترام مدیر به کارمند چنان پرداخته می شود که انگار آن ها هستند که دارند دستورات دین ما را اجرا می کنند نه ما.

۸- ایجاد فرهنگ اعتماد و توان افزایی

۹- ایجاد فرهنگ کمال جویی: انسان های کمال طلب همواره تلاش می کنند راه جدیدی برای بهبود وضع موجود بیاندیشند. برایان تریسی در کتاب هدف: مهمترین عامل انسان های کمال جو و موفق داشتن هدف به ویژه به صورت مکتوب و تلاش برای رسیدن به آن است.

موانع بر سر راه تحقق اهداف نظام پیشنهادها:

۱- دیدگاه نادرست مدیران سازمانی نسبت به کارکنان: در علم مدیریت دو دیدگاه به کارکنان سازمانی تعریف شده است:

-نگرش نیروی انسانی

## -نگرش منابع انسانی

در نگرش نیروی انسانی که متاسفانه در بیشتر سیستم های کاری ما حاکم شده است، کارکنان سازمان نیروهای مکانیکی و ابزاری در جهت تحقق اهداف سازمانی محسوب می گردند. نتیجه این نوع نگرش علاوه بر استهلاک کارکنان، مقاومت در برابر تغییرات، روزمرگی، عدم پذیرش مشروعیت مقررات و مقامات سازمانی، سانسور نمودن توانایی های افراد و وابستگی سازمان به بیرون است، حال آنکه در دیدگاه منابع انسانی نگرش به کارمندان مبتنی بر ظرفیت، استعداد و نوع آوری بوده و کارکنان در این نوع نگرش افراد خلاق و تغییر پذیر تعریف می شوند.

باید بپذیریم که تفکر مدیریت سنتی که بر پایه استراتژی، ساختار و سیستم بنا شده است جز سرکوب خلاقیت ها و انگیزه های کاری و تحویل نسلی از کارمندان با روحیات مقاوم، بهانه جو، فراری از کار و بی انگیزه نتیجه دیگری نداشته و این در حالی است که مدیریت نوین ( بر پایه هدف، فرایند و مردم ) توجه به فرد را بسیار مهم ارزیابی نموده و به صراحت عنوان می دارد اصلی ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت طرح های تغییر و تحول، لایه مدیریت و رضایتمندی این لایه نیست، بلکه لایه ماموریتی با رویکرد اغناسازی و دریافت داوطلبانه تکنولوژی از ناحیه ایشان می باشد.

هنر مدیریت شناسایی، کشف و استخراج و استحصال و تبدیل و تبلیغ توانمندی های سازمانی است و با توجه به فشارهای ناشی از حوزه کسب و کار و حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرعت تغییر و پیشرفت در شاخصه های جوامع بشری، انعطاف پذیری سازمان ها اهمیت دوچندانی پیدا نموده و لزوم درک این تغییرات و برنامه ریزی و هدف گیری لازم در راستای تطبیق با آن ها بیش از پیش محسوس است از این رو می توان ادعا نمود که یادگیری و خلاقیت افکار سازمانی به عنوان یکی از زیرساخت های حیاتی اهداف فوق می بایست مورد توجه قرار گیرد.

الف- یادگیری سازمانی به دو نوع می تواند اتفاق می افتد:

### ۱- هدفیابی و برنامه ریزی آموزشی رسمی

۲- به صورت غیر رسمی و داوطلبانه که نظام پیشنهادها می تواند بستر مناسبی برای این نوع یادگیری باشد. در اجرای نظام پیشنهادها با شرط اجرای صحیح و آموزش لازم، استانداردسازی فرایند دریافت و بررسی، فرهنگ سازی در جهت مشارکت گسترده و توسعه میدانی و موضوعی پیشنهادات سازمانی، زمینه اندیشیدن به کارف شغل و وظایف کلی و جزئی در افراد ایجاد و توسعه دانشی و اطلاعاتی فردی کارکنان

حاصل می گردد و زمینه لازم جهت تحقق فرهنگ کار تیمی و درنهایت تولید پیشنهادات گروهی ایجاد و افراد در توفان های فکری ناشی از فعالیت گروهی به بلوغ ذهنی و فکری متوازن نزدیک می شوند.

ب- خلاقیت همواره در ارائه پیشنهاد نقش اصلی را ایفا می کند، فردی که اراده میکند پیشنهاد بدهد ابتدا وضع موجود و روش های موجود را مورد نقد و بررسی قرار داده، مزایا و معایب آن را شناسایی می کند. آنگاه در یک چالش فکری درونی به دنبال راهی آسانتر، سریع تر، صحیح تر، ارزان تر و ایمن تر میگردد و این نقطه آغاز خلاقیت است، یعنی پاسخی به خواسته درونی برخاسته از عدم رضایت از وضع موجود و امیدواری به وضع مطلوب. تکرار این فرایند بصورت ملکه ذهنی درآمده و با مشوق های درونی و بیرونی بصورت یک خلاقیت نهادینه شده در می آید.

۲- وجود مدیران کوتوله:

مدیران کوتوله به مدیران قدکوتاهی گفته میشود که بلند شده قد زیردستان خود را تاب نمی آورند. اینگونه مدیران، ارائه پیشنهادهای سازنده را دخالت در تصمیم گیری های خود دانسته و ازسوی دیگر از آشکار شدن نقاط ضعف و اشتباهات خود شدیداً نگران میباشند و از مهمترین عامل سرکوب ایده ها و خلاقیت فردی و گروهی به شمار می روند.

۳- موانع مالی:

بسیاری از پیشنهادهای قابل اجرا به دلیل عدم امکان تخصیص بودجه و پاداش به پیشنهاددهندگان در همان ابتدای امر با مشکل اساسی مواجه خواهد شد و مانع بزرگی در ارائه پیشنهادات بعدی به شمار می آید به همین دلیل توجه به امر پاداش و تشویق در نظام پیشنهادها از اهمیت خاصی برخوردار است.

۴- عدم هماهنگی نظام های آموزشی سازمان با اهداف و برنامه های نظام پیشنهادها و بهره برداری ابزاری از نظام پیشنهادها در جهت حفظ جایگاه مدیریتی

مشارکت کارکنان در تفکر و اندیشه سازمانی می تواند نتایج زیر را در برداشته باشد:

۱- افزایش نوآوری در تولید کالاها و خدمات

۲- بهبود مستمر فرایندهای تولید محصول و خدمات

۳-افزایش روح خلاقیت و جستجوگری برای نیل به اهداف مشارکتی

۴-افزایش رضایتمندی کارکنان

۵-بهبود فرایندها

۶-کاهش هزینه های سازمان

۷-بهبود ارتباطات درونی کارکنان و مدیران در سازمان

۸-ارتقاء و بهبود هنجارهای منابع انسانی

اهم موارد مرتبط با نظام پیشنهادهای دانشگاه علوم پزشکی تبریز:

لزوم راه اندازی سیستم ارائه پیشنهاد توسط کارکنان در ماده ۲۵ آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان و ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان ساده ترین ابزار مدیریت مشارکتی در جهت بکارگیری افکار کارکنان و بهبود فرایندها، عنوان شده است. هدف کلی از ایجاد سامانه نظام پیشنهادهای استقرار مدیریت مشارکتی و ایجاد تعلق سازمانی در کارکنان دانشگاه می باشد و در همین راستا کلیه کارکنان دانشگاه با هر وضعیت استخدامی که باشند می بایست با مراجعه به آدرس اینترنتی کلیه پیشنهادهایی که در زمینه شغلی یا غیر شغلی کارکنان می باشد ولی در حیطه ماموریت و فلسفه وجودی دانشگاه علوم پزشکی باشد، ثبت نمایند. اولین اقدام در ورود به سامانه نظام پیشنهادهای ثبت نام می باشد که از طریق لینک ثبت نام و با ورود اطلاعات شخصی انجام می گیرد. دبیرخانه نظام پیشنهادهای در مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری مستقر بوده و دارای بیست کمیته تخصصی به شرح زیر می باشد:

کمیته تخصصی بهداشت، درمان، امور غذا، امور دارو، آموزش علوم پزشکی و پیراپزشکی، پژوهش و تحقیقات، تجهیزات پزشکی، برنامه ریزی و سیاست گذاری، فناوری و اطلاعات، مدیریت بهداشت و درمان و بیمارستان، مدیریت مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، ساختار سازمانی و مهندسی مشاغل، برونسپاری، امور رفاهی و ورزش (کارکنان و دانشجویان)، امور دانشجویی، امور فرهنگی و قرانی، امور طب سنتی و مکمل و کمیته تخصصی مدیران

اعضای کمیته اصلی نظام پیشنهادهای دانشگاه علوم پزشکی متشکل از ۱۱ عضو می باشد که از تمام معاونت های تخصصی دانشگاه انتخاب شده اند.



به لحاظ اینکه اکثر دانشگاه ها و دانشکده های کشور از سامانه ملی نظام پیشنهادها استفاده می نمایند برای کارمندان دانشگاه علوم پزشکی تبریز ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادها با انتخاب دبیرخانه تبریز انجام می گیرد. ثبت پیشنهاد به دو صورت فردی و گروهی امکان پذیر می باشد و در صورت تایید پیشنهاد، پاداش و امتیاز پیشنهادهایی که از سوی پیشنهاددهندگان به صورت گروهی اعلام می شود با ضریب ۱/۴ محاسبه خواهد شد و لذا پاداش پیشنهادهای تایید شده ای که به صورت گروهی یا تیمی ارائه می شود بصورت درصد مشارکت در بین پیشنهاد دهندگان تقسیم خواهد شد. با توجه به سیاست های تبلیغی و تشویقی وزارت بهداشت در خصوص افزایش مشارکت کارکنان در سازمان، هر ساله جشنواره ملی نظام پیشنهادها توسط وزارت برگزار می شود و پیشنهاد دهنده برتر دانشگاه ( فردی که بیشترین تعداد پیشنهادهای فردی و گروهی را ارائه نماید) از طرف دانشگاه به وزارت معرفی می گردد.

در مواقعی نیز لازم می باشد در برخی از مسائل و مشکلات پیش روی سازمان از نظرات و پیشنهادهای کارکنان به صورت ویژه ای بهره گیری جست لذا اقدامی که از طریق دبیرخانه نظام پیشنهادها به اطلاع کلیه کارمندان و سایرین می رسد تا پیشنهادهای خود را در زمینه موضوعات خاص ارائه نمایند فراخوان گفته می شود همچنین یکی از روش های یافتن بهترین پیشنهاد استفاده از روش طوفان فکری می باشد. تکنیک برگزاری یک کنفرانس یا جلسه ای که در آن گروه کارکنان سعی می کنند تا با بارش کلیه افکار و پیشنهادهای خود، راه حل مشخصی را برای انجام یک کار یا حل یک مشکل بیابند، طوفان فکری گفته می شود. بهتر است جنبه کمی یا کیفی بودن پیشنهاد در مرحله نگارش آن مشخص گردد پیشنهادی که امکان محاسبه صرفه جویی ریالی اجرای آن وجود داشته باشد را پیشنهاد کمی و پیشنهادی که قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی صرفه جویی ناشی از اجرای آن وجود نداشته باشد را پیشنهاد کیفی گویند.

### **ثبت تجربه**

امروزه یکی از سرمایه های اصلی سازمان ها منابع انسانی شاغل در آن هستند که این سرمایه ها ی انسانی در طول سال ها تلاش و ممارست صاحب تجارب بسیار ارزنده ای در مشاغل خود می شوند که این تجارب می تواند چراغ راهنمای 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 سال ها با عنایت به فراگیر شدن سامانه های الکترونیکی بستر لازم برای جمع آوری این تجارب فراهم شده است که وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی به عنوان یک سازمان بزرگ توانسته به عنوان یک سازمان پیشرو، بستر ساز این

حرکت جدید مدیریتی در راستای نهادینه سازی مدیریت دانش و در صورت فرهنگ سازی و استفاده از این تجارب، در آینده ای نزدیک شاهد یک هم افزایی علمی و تجربی جامع خواهیم بود.

دانش به عنوان یکی از بزرگ ترین مزیت های رقابتی و بخشی جدایی ناپذیر در موفقیت سازمان ها به شمار می آید. تجربه از موفقیت و شکست ها حاصل می شود و یکی از منابع توسعه و انتقال دانش و تجربه، مستندسازی آنهاست. در واقع مستندسازی تجربه ها، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آینده مدیران و کارکنان و سازمان ها با هدف کمک به کاهش هزینه ها به علت کاسته شدن از آزمون و خطا و بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری و سوق دادن مدیران و کارکنان و سازمان ها به ثبت تجارب است.

به نظر می رسد یکی از دلایل اصلی ضعف مستندسازی تجربه ها، بی توجهی مدیران به عوامل رفتاری و فرهنگی موثر در این زمینه و نیز عدم آشنایی آن ها با ساز و کار های ثبت تجربه است.

در ایران با توجه به اهمیت موضوع تعدادی از سازمان ها به تناسب راهبرد اصلی خود به مستندسازی و مدون سازی تجربه ها پرداخته اند. ماموریت جدید سازمان ها، حفظ و بکارگیری دانش با ارزشی است که در آنها وجود دارد. کارکنانی که سازمان را ترک کرده و بازنشسته می شوند، دانش، مهارت ها و تجربه های ارزشمند خویش را با خود می برند و آنهایی که می مانند ممکن است در پست های جدید گمارده شوند و هرگز از آن مجموعه دانشی که طی سال ها کسب شده استفاده نکنند و آن را به دیگران انتقال ندهند. حتی در صورت استخراج نشدن به موقع دانش کارکنان، دستیابی به آن دانش دیگر امکان پذیر نخواهد بود و از این رو آنچه برای سازمان ها اهمیت دارد تلاش برای به چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابت، قدرت، خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی می افزاید. این امر از طریق ایجاد فرصت هایی در راستای مدیریت دانش فراهم خواهد شد. کشورهای دیگر از چند دهه پیش اقداماتی را انجام داده و برخی در این عرصه پیشگام بوده اند. انجمن مدیریت طرح آمریکا در سال ۱۹۶۹ که با هدف گردآوری سوابق و تجارب محیط های مختلف مدیریتی تاسیس شده است، مستندسازی تجربه های روسای جمهور، نخست وزیران و وزرا را تهیه نموده اند. گزارش های پژوهشی، نظام انتخاب و ترفیع کارکنان و نظام پیشنهادها از مصادیق مستندسازی تجربه ها در کشورهای صنعتی هستند. مستندسازی، حیات بخشیدن به تجاربی است که در صورت ثبت نشدن، دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می شوند. براین اساس، مستندسازی این امکان را فراهم می آورد که از تجربه های دیگران، بخصوص سازمان های موفق در طول زمان و در پهنه ای وسیع، بهره برداری از تجربیات آنها الگوبرداری شود.

در مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش، هر تصمیم، رویداد و فعالیت موثر بر سازمان که در برگیرنده دانش آشکار و به ویژه دانش ضمنی سازمان می 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 ویژگی های 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. پیشینه های پژوهشی نشان می دهد که در کشورهای توسعه یافته این روند از سال ها قبل آغاز شده و مستندسازی تجربه ها به موضوعی بدیهی و لازم الاجرا در سازمان ها تبدیل شده است لذا این موضوع حتی در حال گذار از مرحله پیاده سازی است و در حال حاضر، در بسیاری از سازمان ها بخشی به نام مستندسازی تجارب وجود دارد. گواه این امر، وضعیت مستندسازی و انتقال تجارب این کشورهاست. در مقابل، در دهه های اخیر روند مستندسازی تجارب در سازمان های ایرانی هنوز در ابتدای راه است و از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. در واقع، با وجود پژوهش های فراوان در این حوزه، تاکنون فرهنگ مستندسازی (نگارش) و انتقال تجربیات نهادینه نشده و بیشتر پژوهش هایی که در این زمینه انجام شده است به ضرورت این امر در سازمان ها و مزیت های بسیار آنها جنبه های مختلف اشاره دارد. در این مستند آموزشی با عنایت به ایجاد بستر لازم در وزارت متبوع به ارائه مفاهیم لازم و همچنین آشنایی با فرایند جذب تجارب کارکنان و مدیران خواهیم پرداخت.

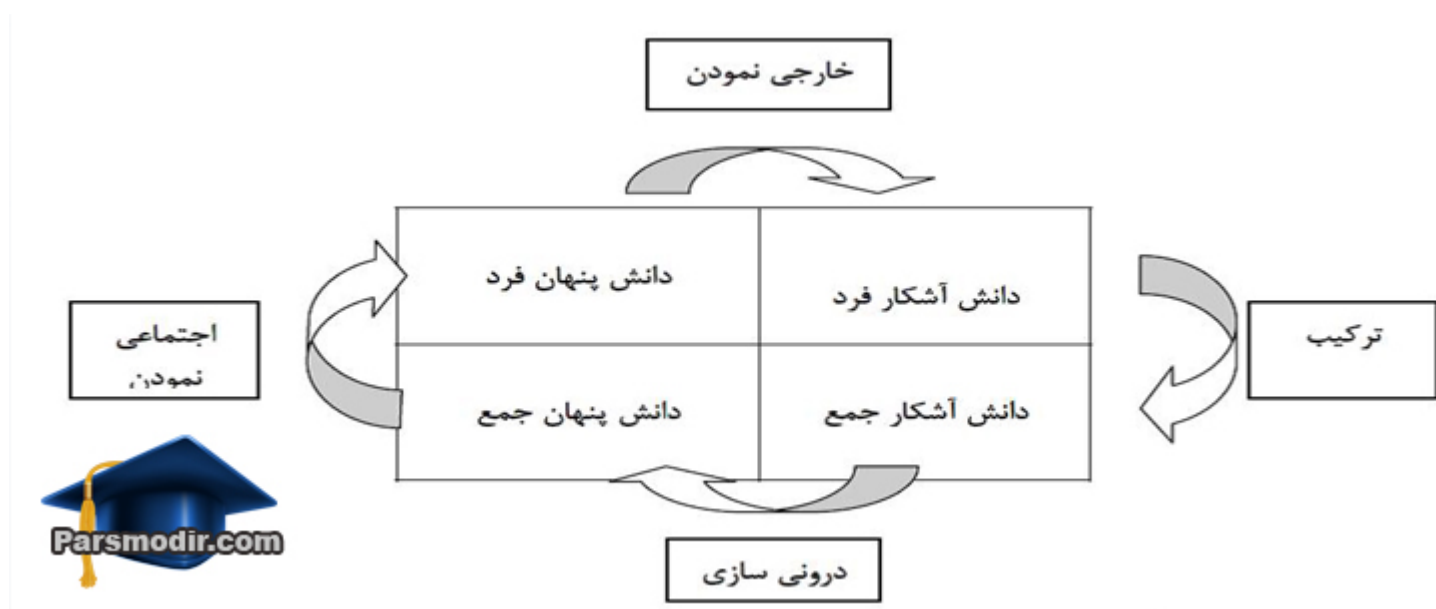
از اواخر سال ۱۳۹۴ مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی جهت به اشتراک گذاری تجارب موفق و ناموفق مدیران و کارکنان اقدام به طراحی و راه اندازی سامانه ثبت تجربه نموده است. مشابه این اقدام توسط برخی از سازمان های دولتی و خصوصی پیشرو در مدیریت دانش و تحول نیز انجام و موفقیت های بزرگی حاصل شده بود. ثبت تجربیات کارکنان و مدیران جزئی از فرایند تولید دانش در سازمان می باشد. مدل های مختلفی برای راه اندازی مدیریت دانش در سازمان های دولتی و خصوصی وجود دارد که می توان به مدل نوناکا و تاکوچی، بویست، لاستری، استیوهالس، ادل و گراسیون و مدل شش بعدی مدیریت دانش و... اشاره نمود. مدلی که برای مدیریت دانش و ثبت تجربه در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد استفاده قرار گرفته مدل ژاپنی نوناکا و تاکوچی می باشد.

مدل نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است

این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر برای انتقال (تبدیل) این دو نوع از دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند.

اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان) : انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، برای انجام موثر این فرایند باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود. این امر با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می گردد. نشست یک گروه که تجربیات را توضیح داده و در باره آن بحث می کند، فعالیتی عادی است که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ می دهد.



خارجی کردن یا بیرونی سازی (نهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت فرد می تواند، دانش خود را در قالب مطالب منظم ( سمینار، کارگاه آموزشی ) میان یک گروه، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می دهد

پیوند و اتصال برقرار کردن (آشکار به آشکار) : در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل

مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می‌یابد. درونی سازی (آشکار به پنهان): در این مرحله دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می‌شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود) گذراندن مراحل چهارگانه بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل ادامه یابد، تا به این وسیله، هر مرحله ای کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز شود.

خلق دانش، نتیجه تاثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است، به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش پنهان، برون سازی شده به اشتراک گذارده می‌شود، همچنین افراد در این فرایندها از راه مدیریت دانش با به دست آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می‌کنند.

از آنجا که همه فرایندهای این مدل مهم اند، بنابراین لازم است آنها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه ریزی‌های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرایندها را برقرار کرد

مفهوم تجربه: به طور کلی، تجارب به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند. در یک تعریف، تجربه 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.

براساس تعریفی دیگر تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجربه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها است. در نظریه پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌گردد.

شاک می‌گوید تاثیرگذاری بر قضاوت و احساس از طریق هر نوع حادثه یا رویداد، خواه فرد شاهد آن باشد، خواه در آن مشارکت کند، تاثیرپذیری شخصی و مستقیم در برابر هم و توصیف مطلبی یا موضوعی، آشنایی شخصی، لذت یا رنج واقعی تجربه تلقی می‌شود.

هنری معتقد است که تجربه برای انسان همانند نور خفیف یک کشتی است که فقط راه را روشن می‌کند.

از نظر اسپنسر تجربه یعنی نوعی آزمایش یا آزمون.

فرهنگ و بستر تجربه را معادل تلاش و آزمون به کار برده است. تجربه مهمترین عامل در فراگیری قابلیت های مدیریتی است. بررسی ها نشان می دهد کسب قابلیت های مدیریتی، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان مجرب می نامیم و شایسته عهده دار شدن مسئولیتی می دانیم، ناشی از همین موضوع است. افراد به مرور و با قرار گرفتن در موقعیت های مختلف، به توانایی هایی می رسند که 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 تجربه: 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، درحال گذر از دوران انباشن 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 دارایی های سازمان ها محسوب می شوند چرا که بسیاری از صاحب نظران در تعریف دانش، آن را تجارب مستند شده بیان می کنند لذا مستندسازی تجربه به منزله 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 می رسد یکی از دلایل اصلی ضعف و مستندسازی تجارب مدیران، به بی توجهی نسبت به عوامل رفتاری و فرهنگی موثر در این زمینه و نیز ساز و کارهای ثبت تجربه برمی گردد.

نقش فرهنگ سازمانی در مستندسازی تجربه:

در مستندسازی تجارب، افراد به صورت فردی در جهت ثبت تجارب خود اتخاذ تصمیم می کنند. به عبارت دیگر، این فعالیت با توجه به احساسات و نگرش های فردی مثبت که افراد نسبت به کار و تجارب خود دارند. شکل می گیرد و در بلند مدت به یک رفتار تبدیل می شود و با توجه به سایر افراد سازمان و تکرار آن، به یک فرهنگ سازنده تبدیل می گردد چرا که انسان ها دارای نیازها، انگیزه ها، علایق، طرز تلقی ها و انتظارت متفاوتی هستند. عوامل فرهنگی نیز به عنوان مجموعه ای از ادراکات، هنجارها و ارزش های مشترک به شمار می روند که مورد پذیرش اعضای سازمان بوده، در عمق زندگی سازمان جریان دارد. به عبارت دیگر، عومل فرهنگی، نمود بیرونی و قابل ملاحظ رفتار افراد است که مرتبط با فرهنگ و فضای حاکم بر جامعه، سازمان و یا گروه است. برای مثال، فرهنگ سازی آموزش ( مهارت ها و فعالیت ها )، امنیت (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره )، روحیه ریسک پذیری و انتقاد پذیری، اعتماد، گشودگی، صداقت، صراحت و فرهنگ حساسیت نسبت به شناخت و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید های محیطی به عنوان عوامل فرهنگی شناخته می شوند و رفتار افراد را در هر زمینه ای ( از جمله مستندسازی تجربه ) تحت تاثیر قرار می دهند.

با تغییر دانش و نگرش و مهارت افراد نسبت به مستندسازی، بهبود فعالیت های گروهی همچون هم اندیشی و مرور تجارب به طور گروهی و به علاوه با ایجاد فرهنگ و ارزش هایی مناسب برای مستندسازی تجارب، می توان به گسترش و نهادینه کردن این نظام اقدام نمود. برای برانگیختن افراد جهت گرایش و عمل به مستندسازی تجارب، لازم است فرایند انگیزش نیز مورد مطالعه قرار گیرد. انگیزش یکی از ویژگی های روانشناختی انسان است که به درجه یا میزان تعهد شخص مربوط می شود. انگیزش دربرگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می شود، مسیر رفتار را مشخص می کنند و نوع رفتار در مسیر خاص تعهد شده را حفظ می کنند. دولت ها نیز با وضع قوانین و مقررات از فعالیت های تولیدکنندگان دانش و مستندکنندگان تجربه حمایت می کنند چراکه مستندسازی تجربه از جمله فعالیت های فکری محسوب می شو دو تلاش فکری برای تولید یک اثر را باید به شیوه ای مناسب پاداش داد و باید مانع کسانی شد که بدون آنکه تلاشی برای تولید یک اثر کرده باشند، بخواهند آن را تکثیر کرده، ازمنافع آن بهره مند شوند. این مسئله یکی از عوامل بنیادین انصاف و اخلاق و برخواسته از

نوعی حس نسبت به درست و نادرست است که تمام فرهنگ ها و نظام های سیاسی بدان اعتقاد دارند. به این ترتیب برای پاسخ به این سوال که چگونه می توان افراد را نسبت به مستندسازی تجارب برانگیخت و یا چرا افراد برای مستندسازی از انگیزه های ضعیف یا قوی برخوردارند و یا چگونه می توان نظام مستندسازی و کسب مهارت مستندسازی و یا عمل مستندسازی را در رفتار افراد نهادینه کرد و آن را به عنوان یکی از هدف های آنها برشمرد، از طریق نظریه های انگیزشی پاسخ داده می شود. به طور کلی، انگیزه ها در جهت اقداماتی است که برای تامین هدفی صورت می گیرد.

برای نهادینه کردن رفتار مستندسازی تجربه، ضروری است تا انگیزه ها و هدف های مستندسازی از ضمیر آگاه افراد به تدریج به ضمیر ناخودآگاه افراد کشانده شود و به شکل هدف ها یا محرک های خارجی و انگیزه های 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. نگرش ها و ارزش ها نیز در رفتار انسان ها نقش مهمی دارد. نگرش، نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می گردد و بیان کننده نوع احساس، اعتقاد و باور فرد، درباره یک چیز است. نگرش ها تنها به رفتار در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاص مربوط می شوند. ارزش ها و نگرش ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نگرش ها از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می گذارند. برای مثال چنانچه نگرش فردی نسبت به مستندسازی تجارب خود منفی باشد، نمی توان وی را علاقمند به مستندسازی تجارب موفق و ناموفق خود کرد. به نظر می رسد در حال حاضر نگرش بسیاری از افراد نسبت به مستندسازی تجارب، مثبت نیست، لکن می توان از طریق بازگویی فواید و بکارگیری ابزارهایی چون اینترنت و توانمندسازی افراد، نسبت به تغییر نگرش آنان اقدام کرد.

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

تبیین عناصر اصلی تجربه: بسیاری از محققان و دانشمندان به یادگیری از تجربه و اهداف یادگیری از طریق تجربه پرداخته اند. به طور کلی می توان گفت که سازمان ها از دو منبع اساسی یاد می گیرند: تجربه مستقیم و تجربه دیگران.



منابع یادگیری از تجربه مستقیم و از طریق تجربه دیگران، دربرگیرنده زمینه های گسترده ای است. اولین و واضح ترین سبک یادگیری آن است که سازمان از تجربیات مستقیم یاد می گیرند. به این معنا که آنها به کسب دانش و بهبود بصیرت از طریق فعالیت های خود و تفکر بر آنها (انعکاس آنها) می پردازند.

دومین منبع اساسی یادگیری سازمانی تجربه دیگران است. در سازمان ها، مدیران و نیروی انسانی بدون آنکه مجبور باشند خودشان کارها یا عملیاتی را انجام دهند، دانش کسب می کنند. مثال های 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، موسسات آموزشی و انجمن های حرفه ای اتفاق می افتد.

استفاده از دانش در تصمیم گیری های سازمانی موجب می شود در سازمان سرعت و دقت بالاتر و هزینه های کمتر وجود داشته باشد. بکارگیری تجربه ها، تصمیمات متخذه را واقع بینانه و هماهنگ با محیط های موثر بر سازمان می سازد. دانش و علم روزنه هایی به آینده می گشاید و تجربه ها پندهای گذشته را برای سازمان مرور می کنند تا به کمک این دو تصمیم های لازم اتخاذ شود و در رابطه با یادگیری از طریق تجربه، از دیدگاه گاروین، فعالیت تجربه گرایی شامل جستجو و ارزیابی سیستماتیک دانش جدید است و برخلاف حل مساله که مبتنی بر مشکلات جاری است، تجربه گرایی مستلزم ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه های افراد است که از دو روش امکان پذیر است: الف) در برنامه های جاری، فرایندهای منظم و مستمری برای تجدید نظر بر روی روش های جدید و ارائه محصول بهتر وجود داشته باشد. ب) ارائه پروژه های نمونه نمایشی که این پروژه ها نسبت به پروژه هایی که در زمینه بهبود تدریجی وجود دارد، بزرگتر و پیچیده تر است و شامل تغییرات وسیع و کلی و ارائه آن در قالب پروژه های نمونه است که در مجموع به تغییر سطح دانش و شناخت افراد کمک می کند. بدین لحاظ سازمان ها باید موفقیت و شکست های خود را به صورت سیستماتیک مرور کرده و آنها را به صورت گزارشات قابل دسترس برای کارکنان ارائه دهند.

شرکت هواپیمایی بویینگ بعد از اینکه مشکلاتی در برنامه ساخت هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ پدید آمد، یک گروه از کارکنان متبحر خود را برای نقایسه فرایند توسعه هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ بامدل های ۷۰۲ و ۷۲۷ (یکی از پرسودترین هواپیماهای این شرکت) تشکیل داد. این گروه موظف به مستندسازی "درس هایی 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 موفقیت آمیزترین و کم خطراتترین هواپیما را در تاریخ بویینگ ارائه دادند. یادگیری صرفاً از طریق تجزیه و تحلیل خود شرکت به

دست نمی آید، بلکه با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار سیستماتیک شرکت های موفق و تجزیه و تحلیل آنها به دست می آید.

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

تجربه مدیریتی: تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مساله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند و معمولا تجربه مدیریتی خواننده را وا می دارد تا خود را در نقش تصمیم گیرنده قرار دهد. 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 دو راهی تصمیم بگیرند. طبقه بندی های مختلفی برای تجارب انجام شده است. این طبقه بندی ها برحسب هدف، شکل یا منابع اطلاعات هستند.

- برحسب هدف، تجارب مبتنی بر تصمیم در مقابل تجارب توصیفی قرار دارند.

- برحسب شکل، تجارب تبیینی در برابر اکتشافی جای می گیرند.

- براساس منابع اطلاعاتی، تجارب تحقیقی در مقابل تجارب عمومی طبقه بندی می گردند.

برای تجربه مدیریتی می توان تعاریف مختلف و از ابعاد گوناگون ارائه نمود. از یک منظر، تجربه مدیریتی هراقدام، ماموریت یا پروژههای 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 مسئله یا مشکل جدید تعریف نمود.

مستندسازی 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 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، مسوولیت 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 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 نوع آوری

تفاوت تجربه مدیریتی با 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 برپایه یک فرایند مدیریتی و با استفاده از رویکردهای مدیریتی مانند مشارکت گروهی شکل می گیرد و 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 اگر چه بسیار مفید بوده و گره گشای مشکلات سازمان است اما تجربه مدیریتی نیست و بخصوص از حیث هم آموزی برای مدیران سازمان های دیگر معمولا دارای نارسایی ها و محدودیت هایی می باشد. 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 مدیریتی 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 هستند 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 هریک 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 و 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 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 مسایل متعدد و متفاوتی روبرو هستند که هریک از آنها می تواند مبنای یک تجربه مدیریتی باشد.

نقطه تصمیم گیری: نقطه تصمیم گیری یکی از ارکان اصلی تجربه است که در هنگام مستندسازی 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 اجرای 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 کند. در غیر اینصورت ممکن است مخاطب تجربه شما، مدام با این سوال روبرو باشد که چرا شیوه دیگری انتخاب نشد؟ درحالی که 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 مستندسازی سنتی است. در شیوه های مستندسازی زونکنی و پرونده ای، بعلت 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 که شما تجربه عملی خود را ارائه نموده 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 اصولا براساس 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 موید 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.

دربخش 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 می 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 پیشنهادهای خود را برای بهینه شدن نتایج ارائه نمایید.

## حفظ وانتقال تجربیات در سازمان های کشور:

تحقق توسعه و رشد هماهنگ، همه جانبه و همزمان ایران مستلزم تهیه برنامه استراتژیک ( جامع، کلان و بلند مدت ) است تا بتوان از طریق فرایند بهره برداری بهینه از امکانات و فرصت ها و احتراز از ضعف ها و تهدیدات درون سازمانی و محیطی به سمت آرمان ها و رسالت های این جامعه گام هایی مناسب و بلند و اساسی برداشت. وزارتخانه ها، سازمان ها، شرکت ها و موسسات گوناگون در این راستا به منزله دستگاه های مجری تحقق توسعه محسوب می گردند. این سازمان ها در قالب طرح و فعالیت های عمرانی و جاری در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گام برمی دارند . تاکنون چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور، تهیه و اجرا گردیده است. تجربیات حاصل از طرح ها، پروژه ها و فعالیت ها در طول این برنامه ها که حاصل هزارها ساعت کار و تلاش فکری بود، یا به غبار فراموشی سپرده شد و یا عینا با رفتن مدیران و مسئولین به مراکز دیگر، بدون به جای گذاردن هیچ گونه اثری در آن سازمان محو گردید. بدین خاطر ایجاد نظم و قانون مندی و گریز از تکرار درس هایی که فراگیری آنها بعضا با زیان های مادی و روحی و صرف زمان زیادی انجام گرفته است .حفظ تجربیات گذشته و الهام و نتیجه گیری از آنها می تواند بسیار حائز اهمیت باشد. یک گام مهم در این فرایند، ارائه یک چارچوب نظری مناسب درخصوص نحوه حفظ تجربه مدیران و سازمان های مختلف کشور است. که این مهم در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی توسط سامانه کشوری و جامع ثبت تجارب عملیاتی شده است که می تواند ابزار بسیار مناسبی برای اشتراک دانش و تجربه تخصصی همکاران در سراسر کشور می باشد.

برخی از موارد مهم در خصوص تجربه نگاری:

-سقف امتیاز هر تجربه ۱۰۰ می باشد و حداقل امتیاز لازم برای تایید و انتشار تجربه ۴۰ می باشد.

-ثبت تجربه و اخذ تاییدیه تاثیرات مثبتی درارتقاء به رتبه عالی و ارزیابی عملکرد سالانه داشته و برای هر امتیاز مبلغ ۵۰,۰۰۰ ریال پاداش مالی دارد.

-همه کارکنان می توانند نسبت به ثبت تجربه اقدام نمایند و حداکثر ۵ نفر می توانند در نگارش یک تجربه همکاری داشته باشند و در صورت تایید تجربه، پاداش تجربه تاییدشده به اندازه مساوی و یکسان بین تجربه نگار اصلی و همکاران مشارکت کننده تقسیم و پرداخت می شود.

-پی گیری تجارب ثبت شده کارکنان و پاداش های مربوطه جزو وظایف مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری ( یکی از مدیریت های ستاد مرکزی ) می باشد.

-تعیین داوران سامانه ثبت تجربه از بین کارکنان دانشگاه با تمام وضعیت های استخدامی امکان پذیر می باشد.

*exm.behdasht.gov.ir*-آدرس سامانه ثبت تجربه:

-برای ورود به سامانه ثبت تجربه ابتدا می بایست احراز هویت انجام گیرد و برای ورود به صفحه احراز هویت لازم است در ردیف اول کد ملی کارمند و در ردیف دوم کد مستخدم یا در ردیف اول و دوم کد ملی کارمند درج گردد.

-در حال حاضر دانشگاه علوم پزشکی تبریز دارای بیشترین تجربه تایید شده در بین دانشگاه های علوم پزشکی سراسر کشور می باشد.

-مهمترین موردی که باید در تعیین و نگارش عنوان تجربه توسط نگارنده لحاظ گردد، رعایت اختصار و درج محل خدمت تجربه نگار در عنوان تجربه می باشد. همچنین تاکید می شود شماره تماسی از تجربه نگارنده اصلی در متن تجربه درج گردد.

-در حال حاضر سامانه ثبت تجربه دارای سی زمینه تخصصی می باشد و حداکثر می توان سه زمینه تخصصی را در ثبت هر تجربه مشخص کرد.

-مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت بیان مسئله (مربوط به تجربه) رعایت گردد، تبیین کامل مشکل یا مسئله یا معضل می باشد.

-مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت بیان راهکار (مربوط به تجربه) رعایت گردد، تبیین کامل راه حلی است که توسط کارمند یا واحد مربوطه برای حل مشکل یا مسئله یا معضل عملیاتی شده است.

-مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت زمینه تجربه (مربوط به تجربه) رعایت گردد، تعیین ماهیت تخصصی تجربه می باشد.

-مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت روش اجراء (مربوط به تجربه) رعایت گردد، تبیین اقدام و مداخله انجام شده توسط کارمند می باشد.

-جهت عضویت در کمیته داوران سامانه ثبت تجربه، فرم خوداظهاری می بایست به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری ( یکی از مدیریت های ستادی ) ارسال گردد.

- مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت نتایج حاصل از تجربه ( مربوط به تجربه ) رعایت گردد، تبیین تاثیرات حاصل از مداخله کارمند بصورت ارائه مستندات می باشد.

-حداکثر حجم فایلی که می بایست به عنوان مستندات بارگذاری گردد، یک فایل ۵ مگابایتی می باشد.

- مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت نقاط قوت داخلی ( مربوط به تجربه ) رعایت گردد، تبیین مزیت های داخل سازمانی در ارتباط با تجربه مورد نظر می باشد.

- مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت نقاط ضعف داخلی ( مربوط به تجربه ) رعایت گردد، تبیین موانع داخل سازمانی در ارتباط با تجربه مورد نظر می باشد.

- مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت فرصت خارجی ( مربوط به تجربه ) رعایت گردد، تبیین مزیت های خارج از سازمان در ارتباط با تجربه مورد نظر می باشد.

- مهمترین موردی که می بایست در تدوین قسمت تهدید خارجی ( مربوط به تجربه ) رعایت گردد، تبیین موانع خارج از سازمان در ارتباط با تجربه مورد نظر می باشد.

-مدیریت دانش در مجموعه وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی براساس مدل ژاپنی نوناکا و تاکوچی طراحی شده است.

-هیچگونه محدودیتی مبنی بر تعداد ثبت تجربه در سامانه ثبت تجربه در هر سال وجود ندارد.

-بهره گیری از تجربه تاییدشده سایر کارکنان یا سایر دانشگاه ها و گزارش نمودن موضوع به همراه مستندات اجراء تجربه به معاونت توسعه مدیریت و منابع شامل پاداش مالی می باشد.

-تجربه مدیریتی با تجربه غیر مدیریتی در ارکان تجربه تفاوت هایی دارد ولی این دو در کسب امتیاز هیچ تفاوتی ندارند.



-تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار ( عینی ) در مدل نوناکو و تاکوچی در چها مرحله به ترتیب الف)جامعه پذیری یا اجتماعی نمودن تجربه ب)برونی سازی یا خارجی کردن تجربه ج)ترکیب یا پیوند برقرار کردن د)درونی سازی

-ارزیابی شکلی تجربیات ثبت شده توسط دبیرخانه مدیریت دانش متشکل از کارشناسان متبحر در زمینه مدیریت دانش انجام می گیرد.

-ارزیابی محتوایی و ارزیابی مولفه های اختصاصی تجارب ثبت شده در سامانه ثبت تجربه توسط داور یا داوران تخصصی انجام می گیرد.

-در صورتیکه برای ورود به سامانه ثبت تجربه، اطلاعات کارمندی در سیستم یا قسمت احراز هویت وجود نداشته باشد، می بایست کادر ثبت نام افراد خاص تکمیل گردد.