



دانشگاه علوم پزشکی خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی

بسته آموزشی ثبت تجارب مدیران و کارکنان نظام سلامت



تهیه و تدوین:

- دکتر محمد شاکری مدیر توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه

- یوسف داوری مسئول گروه مهندسی سازمان، مشاغل و تحول اداری دانشگاه

- جواد ظفری راد کارشناس امور اداری

خرداد ماه ۱۳۹۸

فهرست مطالب

عنوان صفحه

۱.....	مقدمه
۲.....	اهداف نظام ثبت تجارب
۲.....	تعریف واژگان
۳.....	ضوابط و روش اجرایی
۴.....	شرایط پذیرش تجربه
۵.....	مراحل ثبت تجربه در سامانه

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. 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 فرآیند 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 نیز فرآیندی 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 فرآیند تحقق آن پی برده و از آن یادگیری لازم را داشته باشند.

مستندسازی تجربه مدیریتی می تواند به شیوه های مختلف انجام شود. اما یک روش بهینه در مستندسازی تجربه مدیریتی، مستندسازی مکتوب و تهیه یک مقاله یا متنی مشابه آن با قابلیت انتقال تجربه مدیریت 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، مسئولیت ها و چالش های شغل است.

اهداف نظام ثبت تجارب

- حفظ و ارتقاء سرمایه ها و دارایی های فکری (نامشهود) نظام سلامت
- تبادل تجربه و دانش مدیریتی و ایجاد هم افزایی
- کاهش هزینه های سازمان ناشی از آزمون و خطاهای مکرر
- کمک به ارزیابی، انتخاب، ارتقاء و انتصاب مدیران نظام سلامت در همه سطوح
- کمک به اجتماعی سازی دانش و تجربه نسل قبل در میان نیروهای جوان و ...

تعریف واژگان

- تجربه: به همه مهارت ها و دانسته ها، از برخی پدیده ها و موضوعات که ناشی از برخورد با آن موضوع و درگیری با آن پدیده در خلال دورانی معین است، اطلاق می شود.
- تجربه مدیریتی: توصیفی از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مسئله یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند.
- مستندسازی تجارب: مستندسازی تجارب مدیریتی، تلاشی است برای تبدیل دانسته هایی که در ذهن مدیران است به دانشی آشکار و قابل استفاده دیگران.
- کمیته داوران: گروهی متشکل از صاحب نظران، مدیران حوزه سلامت که با توجه به حوزه تخصص به بررسی، تحلیل و ارزشیابی تجربه می پردازند.
- منشور داوری: رساله ای که داور به آن معتقد بوده و با امضای خود پایبندی به آن را اعلام می دارد.
- تجربه کننده: هر یک از اشخاص مشاغل در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که دارنده ابلاغ مدیریتی و سرپرستی هستند. ضمناً کلیه کارشناسان و کارکنان نظام سلامت نیز می توانند نسبت به ثبت تجربه خود مطابق فرآیند و مراحل ذکر شده در این بسته آموزشی در سامانه مربوطه اقدام نمایند.
- تجربه تأیید اولیه: تجربه ای که از لحاظ شکلی تأیید شده است.
- تجربه در دست داوری: تجربه ای که در مرحله بررسی و ارزشیابی می باشد.

- تجربه منتشر شده: تجربه ای که حداقل امتیاز ارزشیابی توسط داوران را کسب کرده است و به ارائه دهندگان آنها تقدیر نامه اعطا می شود.

- تجربه غیر قابل انتشار: تجربه ای که نتوانسته حداقل امتیازات ارزشیابی توسط داوران را کسب کند و از صاحب تجربه به جهت ارائه تجربه تشکر می شود.

- افراد احراز هویت شده: مدیرانی هستند که کد ملی و سوابق پرسنلی آنها در سامانه منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موجود باشد.

- افراد خاص: مدیرانی هستند که کد ملی آنها شناسایی نشده است و برای دریافت نام کاربری و پسورد باید اطلاعات خود را ثبت کنند.

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

- پاداش تجربه: شامل مجموعه ای از امتیازهاست که به صورت نقدی و غیر نقدی جهت تقدیر و تشویق به تجربه نگار و همکاران وی تعلق می گیرد. صدور تقدیرنامه، معرفی تجربه نگار به عنوان کارمند نمونه، لحاظ شدن امتیاز در ارزشیابی عملکرد سالانه، اعزام به سفرهای سیاحتی، زیارتی و فرهنگی و اهدای کالا از جمله مزایای غیر نقدی است که به تجربه نگاران برتر تعلق می گیرد.

ضوابط و روش اجرایی

- مشخصات کلی تجربه:

هر تجربه ارائه یا ثبت شده توسط صاحب تجربه مشخصات شناسنامه ای زیر را دارا است:

عنوان تجربه، زمان وقوع رویداد، مکان وقوع رویداد، چکیده، کلمات کلیدی، بیان مسئله، روش اجرای دستاورد، علل موفقیت یا عدم موفقیت، پیشنهاد، فایل ضمیمه.

زمینه و موضوعات:

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

بهداشتی، درمانی، امور غذا، امور دارو، آموزش، پژوهش و تحقیقات، تجهیزات پزشکی، برنامه ریزی و سیاست گذاری، فناوری اطلاعات، مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، ساختار سازمانی، برونسپاری، امور فرهنگی و رفاهی و سایر (حداکثر در ۳ زمینه).

شرایط حاکم بر وقوع تجربه:

شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط قوت و نقاط ضعف) و خارج سازمان (فرصتها و تهدیدها)، شرایط زمانی و شرایط مکانی، مهمترین شرایطی هستند که کارکرد تجربه را تحت تاثیر قرار می دهند و لازم است در نظام مدیریت دانش این شرایط به دقت معرفی شود.

مولفه های اختصاصی تجربه:

۱- انواع روش ها، تکنیک ها، ابزارهایی که در تجربه ثبت شده به کار گرفته شده است.

۲- مهم ترین تصمیمات اخذ شده در تجربه ثبت شده.

۳- خلاصه ای از روشهایی که در تصمیم گیریها به کار برده شده است.

۴- خلاصه ای از شرایط عدم اطمینان و انواع ریسک هایی که در تصمیم گیری وجود داشته است.

۵- خلاصه ای از انواع اطلاعاتی که از آنها در تصمیم گیریها استفاده شده و روش دست یابی به آنها.

۶- خلاصه ای از ابتکارات، خلاقیت ها و نوآوری های صورت گرفته.

۷- خلاصه ای از شرایط فرهنگی، محیطی و سایر متغیرهای سازمانی که بر موفقیت یا شکست تجربه اثر گذارند.

۸- خلاصه ای از انواع محدودیت ها و موانع موجود و انواع روش هایی که برای غلبه آنها استفاده شده است.

۹- خلاصه ای از صرفه جویی انجام شده در تجربه ثبت شده.

۱۰- توصیه هایی برای استفاده از تجربه ثبت شده در شرایط مشابه.

شرایط پذیرش تجربه:

۱- تجربه های تکراری که قبلاً "عیناً" یا با محتوای کاملاً مشابه ارائه شده است، قابل پذیرش نیست.

۲- تجربه هایی که جزو شرح وظایف بوده و اجرای آن تکلیف حقوقی است، قابل پذیرش نیست.

۳- تجربه هایی که فاقد مستندات مرتبط مبنی بر نحوه اجرا و دستاوردهای حاصله باشند، قابل پذیرش نیست.

۴- تجربه هایی که گزارش آنها صرفاً " توصیفی بوده و هیچ گونه راهکار عملی در آنها مطرح نیست، قابل پذیرش نیست.

نکته (۱) در صورتی که تجربه مطرح شده توسط دبیرخانه مردود اعلام گردد، تجربه نگار می تواند 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 می گردد.

نکته (۲) در صورتی که تجربه نگار پس از یک ماه از دریافت تجربه بعد از بررسی دبیرخانه، اصلاحات تجربه خود را به دبیرخانه ارسال نکند، دبیرخانه می تواند تجربه وی را مردود اعلام نماید.

مراحل ثبت تجربه در سامانه ثبت تجارب

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

- ضمناً " سامانه ثبت تجارب در صفحه اصلی سایت دانشگاه (nkums.ac.ir/ قسمت اداری و مالی) نیز در دسترس می باشد.

۱- 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 ارتباط با سامانه منابع انسانی، کلیه اطلاعات پرسنلی بصورت اتوماتیک بازخوانی می گردد.

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 تأیید توسط ادمین سامانه، نام کاربری و کلمه عبور از طریق ایمیل یا پیامک ارسال خواهد شد.

۲- ورود به سامانه

با نام کاربری و کلمه عبور دریافتی وارد سامانه شوید.



۳- پس از ورود به سامانه وارد قسمت ثبت تجربه جدید شوید.

ثبت تجربه جدید

وارد سامانه شده و به قسمت ثبت تجربه رفته و تجربه خود را ثبت نمایید.

۴- ثبت اطلاعات تجربه

برای هر تجربه موارد زیر بایستی تکمیل گردد:

- مشخصات کلی تجربه
- زمینه تجربه
- شرایط حاکم بر وقوع تجربه
- همکاران
- مولفه های اختصاصی تجربه
- سابقه بررسی

مشخصات کلی تجربه: تکمیل فیلدهای (عنوان تجربه، زمان وقوع رویداد، مکان وقوع رویداد، چکیده، کلمات کلیدی (حداقل ۵ کلمه کلیدی)، بیان مسئله، روش اجرای دستاورد، علل موفقیت یا عدم موفقیت، پیشنهاد، فایل ضمیمه (در صورتی که فایل ضمیمه دارد)).

ثبت تجربه جدید

شماره تجربه: ۱۳۹۵/۰۲/۲۲ تاریخ: ۳۷۱۱۰۵ کد ملی: نام و نام خانوادگی: مهسا طاهری

عنوان پست: کارشناس پشتیبانی محل خدمت: نرم نگاران پیشرو

سابقه خدمت: ۲ 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: دستورالعمل: دستورالعمل: علل موفقیت / عدم موفقیت: علل موفقیت / عدم موفقیت: پیشنهاد: پیشنهاد: فایل ضمیمه: No file selected. Browse

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

بستن ذخیره و صفحه بعد

ثبت مشخصات هر تجربه

مرحله ششم: ثبت اطلاعات تجربه

۵- زمینه و موضوعات تجربه:

هر تجربه در یک یا چند زمینه عملیاتی بکار گرفته شده که بایستی زمینه آن توسط صاحب تجربه مشخص گردد (حداکثر در ۳ زمینه).

وزارت بهداشت، درمان، آموزش و پزشکی

شماره تجربه: ۱۳۹۵ تاریخ: ۳۷۱۱۰۵ کد ملی: ۶۶۶۹۸۴۸۵ نام و نام خانوادگی: حسن باقری

عنوان پست: مدیر بهداشت محل خدمت: سایر سازمان ها

رشته تحصیلی: مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

مشخصات کلی تجربه: زمینه تجربه: شرایط حاکم بر وقوع تجربه: همکاران: مؤلفه های اختصاصی تجربه: سابقه بررسی

توجه: بیش از سه تا زمینه نمی توانید انتخاب نمایید لطفا در انتخاب زمینه دقت فرمایید

بهداشتی درمانی آموزش غنا

آموزش و تفریحات آموزش علوم پزشکی آموزش و تحقیقات

تجهیزات پزشکی برنامه ریزی و سیاست گذاری فناوری و اطلاعات

مدیریت بهداشت و درمان مدیریت مالی منابع انسانی

منابع فیزیکی ساختار سازمانی پرورشی

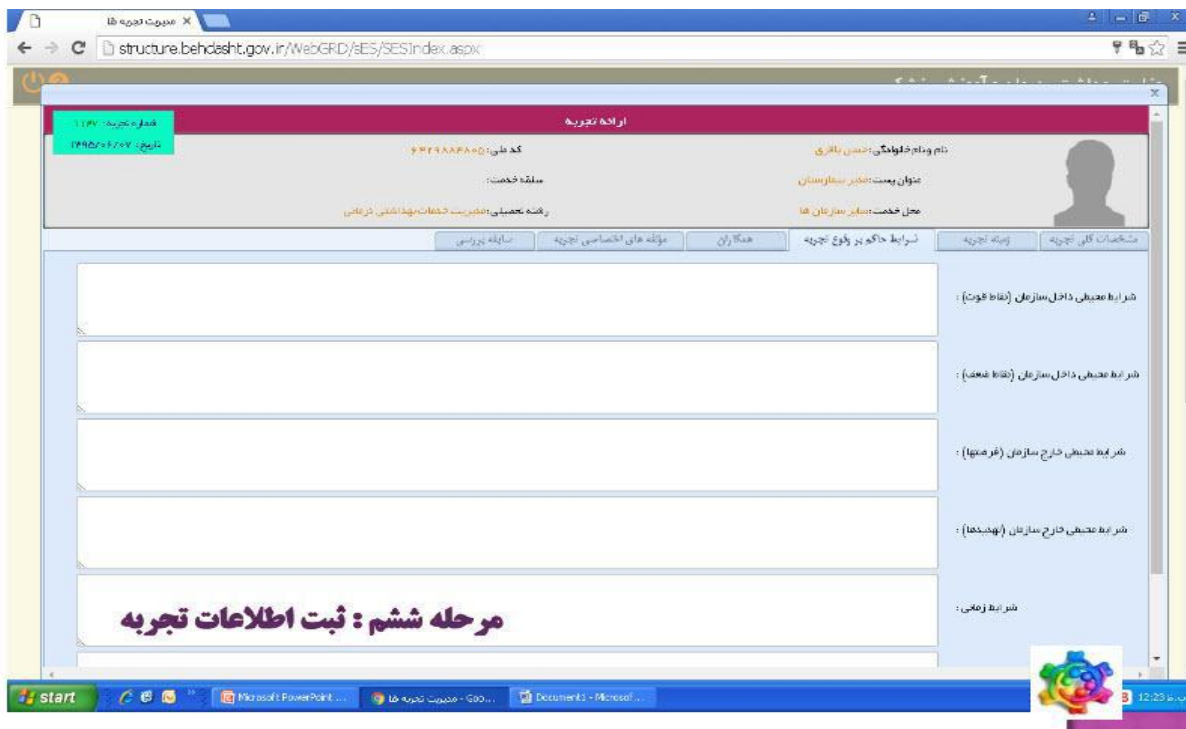
آموزش و فرهنگی سایر

بستن ذخیره و صفحه بعد

مرحله ششم: ثبت اطلاعات تجربه

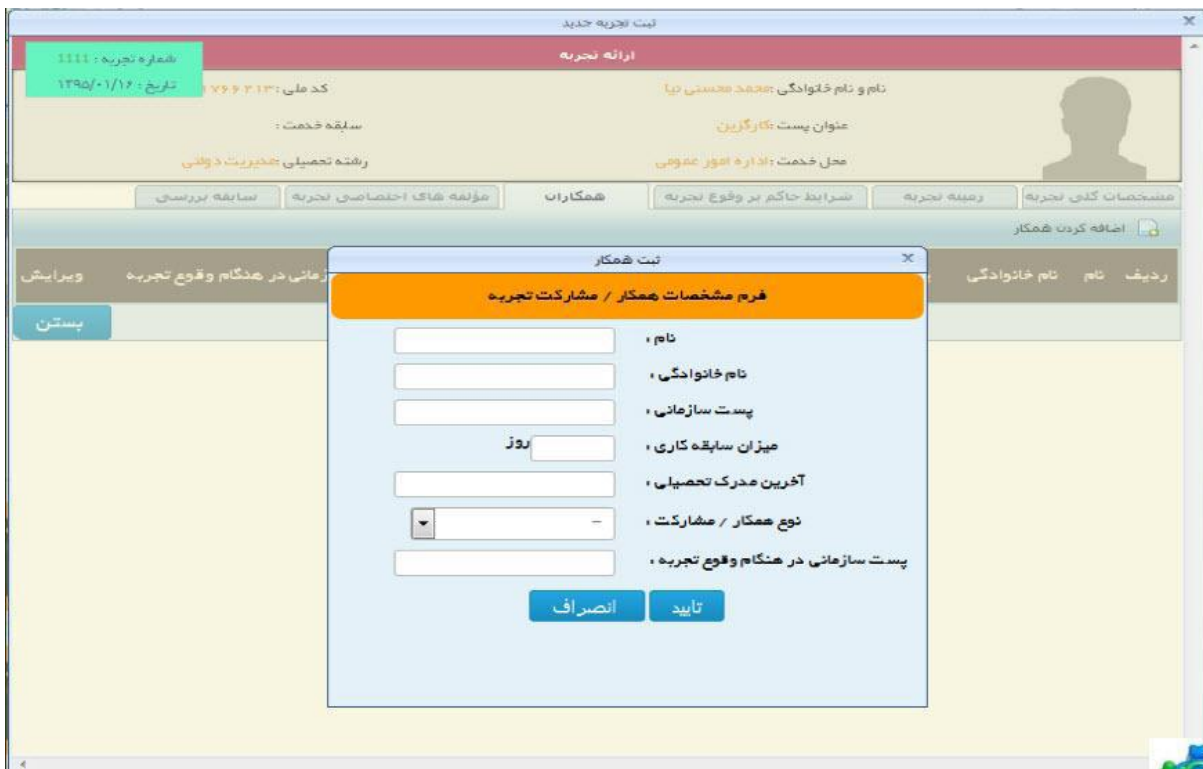
۶- شرایط حاکم بر وقوع تجربه:

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.



۷- تکمیل فرم مشارکت همکار

همکارانی که در تجربه مورد نظر شما مشارکت داشته اند مشخصات آنها در این قسمت تکمیل می شود (حداکثر ۵ نفر).



۸- مولفه های اختصاصی تجربه: انواع روش ها، تکنیک ها و ابزارهایی که در این تجربه به کار گرفته شده است.

ارائه تجربه

شماره تجربه: ۱۱۴۷
تاریخ: ۱۳۹۷/۰۶/۰۷

نام و نام خانوادگی: **حسن باقری**
کد ملی: **۶۴۴۹۸۸۷۸۰۵۰**

عنوان سمت: **مدیر بیمارستان**
سابقه خدمت: **...**

محل خدمت: **بیمارستانها**
رشته تحصیلی: **تخصصیت تخصص بهداشتی درمانی**

مشکلات کلی تجربه: زمینه تجربه: شرایط حاکم بر وقوع تجربه: همکاران: مقاله های اختصاصی تجربه: سابقه بررسی:

توجه: ابتدا تایید موافقت 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 میگیرد.

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

مهمترین تصمیمات اخذ شده در این تجربه

خلفه‌های از روشهایی که در تصمیمگیری‌ها به کار برده شده است

به منظور شروع فرآیند ارزیابی، بعد از پر کردن فیلدهای معرفی شده حتماً گزینه تأیید نهایی را کلیک نمایید. در غیر این صورت تجربه در صفحه شخصی شما باقی می ماند.

۹- 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 و

وضعیت تجربه: همه وضعیت‌ها

نام و نام خانوادگی:

کد ملی:

عنوان تجربه:

شماره تجربه:

تاریخ:

از تاریخ:

خروجی اکسل | خروجی لیست | چاپ تجربه | جستجو

ردیف	شماره	تاریخ ارائه	عنوان تجربه	ثبت کننده	وضعیت
۱	۱۱۱۴	۱۳۹۵/۰۱/۱۷	ثبت	محمد معالی نیا	در حال بررسی

تعداد: ۲

صفحه بعد > صفحه اول <

صفحه قبل < صفحه بعد >

مهارت تجاری مدیران

- تجربه های قبل بررسی
- شده تجربه ها
- تجربه های قبل ذری
- تجربه های تایید اولیه
- تجربه های در حال بررسی
- تجربه های در دست اصلاح
- تجربه های در دست ذری
- تجربه های غیر قبل انتشار
- تجربه های تایید شده
- تجربه های مهلت گذشته رد ذری

۱۰- داوری تجربه

هر تجربه از نظر شکلی و محتوایی (بر اساس 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

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.

The screenshot shows a web interface for experience evaluation. At the top, it says 'وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی' (Ministry of Health, Treatment and Education). Below this, there are navigation buttons like 'صفحه نخست' (Home) and 'ثبت تجربه جدید' (Register New Experience). A search bar and user profile section for 'فاطمه سمدانی' (Fateme Samedani) are visible. The main content area displays two experience entries. The first entry is titled 'ثبت کننده: فاطمه سمدانی' (Registered by: Fateme Samedani) and describes a project at 'بیمارستان شهید هاشمی خنژاد' (Shahid Hashemi Khanzad Hospital) from 1384 to 1386. The second entry is titled 'ثبت کننده: فرزانه نقیعی قانع' (Registered by: Farzaneh Noghayee Ghanay) and describes a project at 'بیمارستان شهید هاشمی خنژاد' from 1381 to 1388. On the right side, there is a list of 'تجربه های من' (My Experiences) with various status indicators like 'تجربه های من (۲)', 'تجربه های تایید اولیه (۰)', etc. At the bottom right, there is a large red button that says 'ارسال نتایج داوری' (Submit Evaluation Results).

نکته) پیشنهاد می شود برای تسهیل و تسریع در اجرای مراحل ثبت تجربه، همکاران محترم قبل از ورود به سامانه ابتدا مطابق فرم زیر، نسبت به تکمیل مراحل مختلف ثبت تجربه اقدام نموده تا در هنگام ثبت اطلاعات در سامانه، مطالب مورد نظر را به راحتی و در کمترین زمان ممکن بارگزاری نمایند.

۵- مولفه های اختصاصی تجربه	۴- همکاران	۳- شرایط حاکم بر وقوع تجربه	۲- زمینه تجربه	۱- مشخصات کلی تجربه
<p>- انواع روش ها، تکنیک ها و ابزارهایی که در این تجربه به کار گرفته شده است:</p> <p>- مهمترین تصمیمات اخذ شده در این تجربه:</p> <p>- خلاصه ای از روش هایی که در تصمیم گیریها به کار برده شده است:</p> <p>- خلاصه ای از شرایط عدم اطمینان و انواع ریسکهایی که در تصمیم گیری وجود داشته است:</p> <p>- خلاصه ای از انواع اطلاعاتی که از آنها در تصمیم گیری ها استفاده شده و روش دستیابی به آنها:</p> <p>- خلاصه ای از شرایط فرهنگی، محیطی و سایر متغیرهای سازمانی که بر موفقیت یا شکست تجربه اثرگذارند:</p> <p>- خلاصه ای از انواع محدودیت ها و موانع موجود و انواع روش هایی که برای غلبه بر آنها استفاده شده است:</p> <p>- خلاصه ای از ابتکارات، خلاقیت ها و نوآوریهای صورت گرفته:</p> <p>- خلاصه ای از صرفه جویی های انجام شده در این تجربه:</p> <p>- توصیه هایی برای استفاده از این تجربه در شرایط مشابه:</p>	<p>فرم مشخصات همکار/مشارکت تجربه (حداکثر ۵ نفر)</p> <p>- نام:</p> <p>- نام خانوادگی:</p> <p>- پست سازمانی:</p> <p>- میزان سابقه کاری:</p> <p>- آخرین مدرک تحصیلی:</p> <p>- نوع همکاری / مشارکت:</p> <p>- پست سازمانی در هنگام وقوع تجربه:</p>	<p>- شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط قوت):</p> <p>- شرایط محیطی داخل سازمان (نقاط ضعف):</p> <p>- شرایط محیطی خارج سازمان (فرصت ها):</p> <p>- شرایط محیطی خارج سازمان (تهدیدها):</p> <p>- شرایط زمانی:</p> <p>- شرایط مکانی:</p>	<p>- حداکثر در ۳ زمینه</p> <p>- بهداشتی <input type="checkbox"/></p> <p>- تجهیزات پزشکی <input type="checkbox"/></p> <p>- مدیریت بهداشت و درمان <input type="checkbox"/></p> <p>- منابع فیزیکی <input type="checkbox"/></p> <p>- امور رفاهی و فرهنگی <input type="checkbox"/></p> <p>- درمانی <input type="checkbox"/></p> <p>- آموزش علوم پزشکی <input type="checkbox"/></p> <p>- برنامه ریزی و سیاست گذاری <input type="checkbox"/></p> <p>- مدیریت مالی <input type="checkbox"/></p> <p>- ساختار سازمانی <input type="checkbox"/></p> <p>- امور دارویی <input type="checkbox"/></p> <p>- امور غذا <input type="checkbox"/></p> <p>- پژوهش و تحقیقات <input type="checkbox"/></p> <p>- فناوری و اطلاعات <input type="checkbox"/></p> <p>- منابع انسانی <input type="checkbox"/></p> <p>- برون سپاری <input type="checkbox"/></p> <p>- سایر <input type="checkbox"/></p>	<p>- عنوان تجربه:</p> <p>- زمان وقوع رویداد:</p> <p>- تاریخ ارائه رویداد:</p> <p>- مکان وقوع رویداد:</p> <p>- چکیده:</p> <p>- کلمات کلیدی (حداقل ۵ کلمه):</p> <p>- بیان مسئله:</p> <p>- روش اجرا:</p> <p>- دستاورد:</p> <p>- علل موفقیت/ عدم موفقیت:</p> <p>- پیشنهاد:</p> <p>- فایل ضمیمه:</p>

و من الله توفیق%