

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

# دستورالعمل ثبت تجربه مدیریتی

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

تابستان ۹۷

**فهرست**

<b>فصل اول: کلیات</b> .....	۲
مقدمه.....	۳
ماده (۱) اهداف.....	۳
ماده (۲) دامنه کاربرد.....	۴
ماده (۳) تعریف واژگان.....	۴
<b>فصل دوم: ساختار اجرایی</b> .....	۸
ماده (۴) ارکان.....	۹
ماده (۵) شرح وظایف کارگروه کشوری تجربه مدیریتی.....	۹
ماده (۶) اعضای کارگروه کشوری نظام تجربه مدیریتی.....	۱۰
ماده (۷) شرح وظایف دبیرخانه.....	۱۱
ماده (۸) کمیته داوری.....	۱۲
ماده (۹) شرایط احراز عضویت در کمیته داوری.....	۱۳
<b>فصل سوم: ضوابط و روش اجرایی</b> .....	۱۴
ماده (۱۰) ضوابط ارائه و پذیرش تجربه مدیریتی.....	۱۵
ماده (۱۱) فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و کاربست تجربه.....	۱۶
<b>فصل چهارم: ارزش گذاری تجربه مدیریتی</b> .....	۱۸
ماده (۱۲) نحوه ارزیابی و امتیازدهی تجربه مدیریتی.....	۱۹
ماده (۱۳) نحوه تعیین برترینها.....	۲۰
ماده (۱۴) نحوه محاسبه و پرداخت پاداش.....	۲۲
ماده (۱۵) گزارش عملکرد نظام ثبت تجربه.....	۲۳
ماده (۱۶) حفاظت از حقوق مالکیت معنوی تجربه نگار.....	۲۴

## فصل اول: کلیات

## مقدمه

سرمایه انسانی برآیند دانش، تجربه و توانمندی عملیاتی کارکنان یک سازمان است که یک مزیت رقابتی منحصر بفرد برای سازمان محسوب می گردد. براساس شواهد، ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر است اما متاسفانه یا ثبت نگردیده و یا بصورت غیر قابل استفاده، ثبت می گردند. اگر بانک اطلاعاتی از مسائل موجود در سازمان و راه حل های آنها وجود داشته باشد نیازی به صرف زمان دوباره و هزینه گزاف نخواهد بود. اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان، افکار، دیدگاه ها، تجارب و آموخته های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند می نمایند؟ چه بخشی از این تجارب به نسل های بعد انتقال می یابد؟ و سازمان چه بخشی از این دانش ثبت شده را بکار می بندد؟

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

## ماده ۱) اهداف

۱. حفظ و ارتقا سرمایه های (دارایی های نامشهود) نظام سلامت
۲. تبادل تجربه و دانش مدیریتی و ایجاد هم افزایی
۳. کاهش هزینه های سازمان ناشی از آزمون و خطاهای مکرر
۴. کمک به اجتماعی سازی دانش و تجربه نسل قبل در میان نیروهای جوان

۵. کمک به انتخاب و انتصاب مدیران نظام سلامت در همه سطوح

## ماده ۲) دامنه کاربرد

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

## ماده ۳) تعریف واژگان

۱. وزارت: در این دستورالعمل منظور وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.
۲. موسسه: در این دستورالعمل منظور دانشگاه/دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سراسر کشور و سازمان های وابسته به وزارت می باشد.
۳. نظام ثبت تجربه مدیریتی: نظامی که براساس چارچوب و فرمت استاندارد و ثبت به موقع، منسجم، منظم و دقیق دانش، مهارت و تجربه های مدیریتی مدیران و کارکنان سازمان مستقر می گردد.
۴. شورای راهبری: در این دستورالعمل منظور شورای راهبردی توسعه مدیریت است که براساس مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری در ستاد وزارتخانه ایجاد شده و مسئولیت ساماندهی نظام ها و فرایندهای مدیریتی و اداری را برعهده دارد.
۵. کمیته: در این دستورالعمل منظور کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی است که بر اساس ابلاغیه شماره ۲۰۰/۹۳/۱۳۴۷۲ مورخ ۹۳/۱۰/۷ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ذیل شورای راهبردی توسعه مدیریت، مسئولیت طراحی، استقرار و راهبری الگوهای مدیریتی پشتیبان از جمله نظام ثبت تجربه را عهده دار می باشد.

۶. کارگروه کشوری: در این دستورالعمل منظور کارگروه کشوری تجربه مدیریتی است که با عضویت کارشناسان خبره از حوزه های تخصصی مختلف وزارت تشکیل شده و وظیفه نظارت بر فرآیند مستندسازی و ارزیابی تجربه های ثبت شده را برعهده می گیرد.
۷. دبیرخانه کارگروه کشوری: واحدی است که زیر نظر دبیر کارگروه کشوری فعالیت کرده و فعالیت های اجرایی و پشتیبانی مربوط به کارگروه را انجام می دهد.
۸. کمیته داوری: گروهی متشکل از صاحب نظران و متخصصان حوزه های مختلف، که با توجه به حوزه تخصصی به بررسی، تحلیل و ارزشیابی تجربه می پردازند.
۹. تجربه: فرایند حصول دانش یا مهارت کسب شده در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و بررسی یک چالش یا مسئله سازمانی و انجام یک یا چند مداخله برای رفع آن می باشد.
۱۰. تجربه مدیریتی: هر اقدام، مداخله، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر (مثبت، منفی یا خنثی) در عملکرد سازمان و مدیریت می شود. تجربه مدیریتی می تواند بکارگیری رویکرد، شیوه، رویه، فرایند و ابزار مواجهه، شناخت و حل مساله و اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن باشد.
۱۱. تجربه موفق: تجربه ای که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود.
۱۲. تجربه ناموفق: تجربه ای که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان نشده و می تواند ناشی از عدم شناسایی صحیح مسئله، راه حل ها و اجرای آن باشد.
۱۳. مستندسازی تجربه: تلاشی است که به منظور تبدیل دانسته های موجود در ذهن سرمایه های انسانی و با استفاده از اسناد موجود صورت می گیرد تا دانشی آشکار و قابل استفاده برای دیگران پدید آید.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۲۲. پاداش تجربه: شامل مجموعه‌ای از امتیازها که بصورت نقدی و غیرنقدی جهت تقدیر و تشویق به تجربه‌نگار و همکاران ایشان تعلق می‌گیرد.
۲۳. پاداش کمیته داوری: تقدیری است که به عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که داوری تجربه را انجام داده‌اند (اعم از رد یا تائید تجربه) ارائه می‌شود. پاداش می‌تواند مادی یا معنوی باشد و پاداش مادی می‌تواند نقدی یا غیرنقدی باشد.
۲۴. سامانه نظام ثبت تجربه مدیریتی: سیستم اطلاعات مکانیزه نظام پذیرش، بررسی و کاربست تجربه‌های کارکنان و مدیران است که توسط دبیر کارگروه کشوری مدیریت می‌شود.
۲۵. سطوح تعمیم‌پذیری: تجربه مدیریتی برحسب نوع کاربست و تاثیر آن به سه سطح تقسیم می‌شود:
- ۱-۲۵- تجربه ملی: تجربه مدیریتی منتشرشده‌ای که در سایر موسسات یا دستگاه‌های اجرایی دولتی یا غیردولتی قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.
- ۲-۲۵- تجربه دستگاهی: تجربه مدیریتی منتشرشده‌ای که در سایر موسسات وابسته به وزارت قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.
- ۳-۲۵- تجربه واحد سازمانی: تجربه مدیریتی منتشر شده‌ای که در سایر بخش‌های همان واحد یا واحدهای سازمانی دیگر قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.



## فصل دوم: ساختار اجرایی

## ماده (۴) ارکان

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

## ماده (۵) شرح وظایف کارگروه کشوری ثبت تجربه مدیریتی

۱. تعیین سیاست‌ها و راهبردهای ثبت، نشر، کاربری و تشویق کارکنان به ارائه تجارب ارزشمند مدیریتی
۲. ارائه برنامه‌ها و راهکارهای اجرایی و فرهنگی برای ترویج ثبت تجارب مدیریتی
۳. بررسی نظرات و راهکارهای سازنده در خصوص تدوین، بازمینی، اصلاح و اجرای دستورالعمل ثبت تجربه
۴. تعیین اولویت‌ها و زمینه‌های مناسب ارائه تجربه‌های مدیریتی از طریق فراخوان
۵. تصمیم‌گیری در خصوص نحوه انتشار تجارب برتر در حوزه‌های مختلف
۶. انتخاب تجربه‌های تایید شده برای اجرا و اعلام از طریق فراخوان جهت تعمیم و توسعه آن در وزارت و موسسه
۷. سازوکار تعیین و تامین اعتبار پیاده‌سازی نظام و سامانه تجربه مدیریتی، پاداش‌ها و حق‌الزحمه‌های تجربه‌نگاران و داوران براساس قوانین کشور
۸. تعیین مشوق‌های عمومی به منظور تقویت فرهنگ تبادل تجارب مدیریتی مدیران و کارشناسان
۹. تایید دوره‌های آموزشی مناسب جهت کارکنان، مدیران و داوران

۱۰. انتخاب تجربه برتر و انعکاس به سازمان اداری و استخدامی کشور و سایر دستگاه‌های اجرایی و مراجع ذیربط
۱۱. ارزیابی صلاحیت‌های علمی داوطلبین داوری و انتخاب اعضای کمیته داوری
۱۲. نظارت و ارزیابی میزان مشارکت کارکنان وزارت و موسسه در ثبت، نشر و کاربری تجربه
۱۳. تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی وزارت و موسسات و سازمان‌های وابسته و ارائه به شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت و مراجع ذیربط
۱۴. رسیدگی به شکایات و اعتراض تجربه‌نگاران به نتایج بررسی کمیته داوری

#### ماده ۶) اعضای کارگروه کشوری نظام تجربه مدیریتی

۱. معاون توسعه مدیریت و منابع (رئیس کارگروه)
۲. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کارگروه)
۳. نماینده معاونت بهداشت (در سطح مدیر کل)
۴. نماینده معاونت درمان (در سطح مدیر کل)
۵. نماینده معاونت آموزشی (در سطح مدیر کل)
۶. رئیس مرکز بودجه و پایش عملکرد
۷. مدیر کل منابع انسانی
۸. مدیر کل روابط عمومی
۹. یک صاحب نظر به پیشنهاد رییس کارگروه

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

**تبصره ۲-** جلسات کارگروه کشوری به صورت عادی و یا فوق العاده برگزار می شود.

أ. جلسات عادی هر سه ماه یک بار در هفته پایانی هر فصل برگزار می گردد.  
ب. جلسات فوق العاده بنابه دستور رئیس کارگروه کشوری یا پیشنهاد دبیر کارگروه و پذیرش از سوی رئیس برگزار می گردد.

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

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

## ماده (۷) شرح وظایف دبیرخانه

۱. تهیه و بازنگری دستورالعمل نظام تجربه مدیریتی و پیشنهاد به کارگروه کشوری
۲. پی گیری اجرای مصوبات کارگروه کشوری و ارائه گزارش عملکرد
۳. ارزیابی ساختاری و شکلی تجربه های ثبت شده، ارجاع تجربه های واجد شرایط به کمیته داوری و یا اعلام مردود بودن تجربه به تجربه نگار
۴. محاسبه امتیاز تجربه های تایید شده توسط کمیته داوری
۵. طراحی و استقرار پایگاه اطلاع رسانی تجربه مدیریتی

۶. تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی وزارت و ارائه به کارگروه کشوری و مراجع ذیربط
۷. اعلام فراخوان برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع رسانی
۸. طراحی و اجرای دوره های آموزشی کارکنان و داوران پیشنهاد به کارگروه کشوری
۹. مستند کردن شکایات و اعتراض های تجربه نگاران به نتایج داوری و ارائه به کارگروه کشوری
۱۰. تعامل با تجربه نگاران در مورد اصلاح و تکمیل تجربه ها
۱۱. تعیین برترین تجربه، برترین تجربه نگاران و برترین موسسه و ارائه به کارگروه کشوری

### ماده ۸) کمیته داوری

ارزیابی تجربه های بارگذاری شده توسط گروهی از متخصصین تحت عنوان کمیته داوری صورت می گیرد. وظایف داوران عضو کمیته داوری عبارت است از:

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

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

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

### ماده ۹) شرایط احراز عضویت در کمیته داوری

داور باید از شرایط عمومی زیر برخوردار باشد:

- توانایی قضاوت و داوری (اخذ گواهینامه دوره ممیزی و داوری مستندات، حل مسئله و پایش و ارزیابی)
  - اعلام کتبی دارا بودن وقت کافی برای انجام فرآیند داوری
  - رابطه استخدام رسمی، آزمایشی، پیمانی، طرحی یا قراردادی با وزارت یا موسسه
- با توجه به حساسیت و اهمیت نقش داور در ارزیابی تجربه‌ها، هر یک از ایشان باید حداقل یکی از دو شرط اختصاصی زیر را دارا باشد:

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

## فصل سوم: ضوابط و روش اجرایی

ماده ۱۰) ضوابط ارائه و پذیرش تجربه مدیریتی

الف) محورها و موضوعات

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

۱. کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان
۲. رفتار انسانی، انگیزه و امنیت شغلی کارکنان
۳. ابداع، اختراع یا بکارگیری روش‌های تازه برای ارائه خدمات و سلامت
۴. رضایت ارباب رجوع (تامین حقوق شهروندی)
۵. صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها
۶. تولید خدمات جدید طبق نیازهای جدید مردم
۷. ارتباط سازمان با سازمان‌های دیگر (همکاری‌های بین بخشی)
۸. اصلاح قوانین، ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها
۹. مدیریت مشارکتی و مشارکت دولتی - خصوصی

ب) شرایط پذیرش تجربه:

۱. تجربه‌های تکراری که قبلاً عیناً یا با محتوای کاملاً مشابه ارائه شده است، قابل پذیرش نیست.
۲. تجربه‌هایی که جزء شرح وظایف بوده و اجرای آن تکلیف حقوقی است، پذیرفته شده نیست.



۳. تجربه‌هایی که فاقد مستندات مرتبط مبنی بر نحوه اجرا و دستاوردهای حاصله باشند، قابل پذیرش نیست.
۴. تجربه‌هایی که گزارش آنها صرفاً توصیفی بوده و هیچ‌گونه راهکاری عملی در آنها مطرح نیست.

### ماده (۱۱) فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و کاربست تجربه

۱. اطلاع‌رسانی در خصوص نحوه ارسال تجربه مدیریتی و زمینه‌های آن توسط دبیرخانه کارگروه کشوری
۲. ارسال تجربه مدیریتی توسط کارکنان از طریق سامانه الکترونیکی ثبت تجربه مدیریتی
۳. بررسی مراتب تکمیل و ناقص بودن چارچوب و فرم ثبت و داوری تجربه مدیریتی توسط دبیرخانه کارگروه کشوری
۴. اعلام مردودیت تجربه مدیریتی از نظر ساختاری توسط دبیرخانه کارگروه کشوری
۵. ارجاع تجربه مدیریتی به تجربه‌نگار در صورت نیاز به توضیحات تکمیلی و ناقص بودن مستندات
۶. انتخاب تصادفی داوران توسط سامانه حداکثر در دو نوبت
۷. ارجاع تجربه مدیریتی به تیم داوری جهت بررسی، تأیید یا عدم تأیید آن در صورت تأیید ساختاری تجربه از طرف دبیرخانه
۸. تکمیل فرم امتیازدهی تجربه مدیریتی توسط داوران
۹. ارسال نتیجه بررسی و ارزیابی تیم داوری با ارائه توضیحات مستند به دبیرخانه کارگروه کشوری حداکثر طی ۱۵ روز کاری پس از دریافت تجربه
۱۰. اعلام مراتب تأیید یا عدم تأیید تجربه به تجربه‌نگار
۱۱. تقدیر از تجربه‌نگار بابت تجربه‌های تأیید شده

۱۲. اعلام تجربه‌های تایید شده به حوزه‌های مربوطه به منظور کاربست آن‌ها و پیگیری

مستمر جهت کاربست

۱۳. دریافت گزارش کاربست تجربه مدیریتی توسط دبیرخانه کارگروه کشوری

**تبصره ۱-** در صورتی که تجربه مطرح شده توسط دبیرخانه مردود اعلام گردد، تجربه‌نگار می‌تواند با ارائه مستندات و مدارک کافی تا یک مرتبه و حداکثر ظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ، اعتراض خود را از طریق سامانه اعلام نماید تا مجدداً بررسی گردد. در صورتی که تجربه مطروحه بر اساس مستندات و مدارک تکمیلی قابلیت بررسی مجدد را داشته باشد به تیم داوری ارسال می‌گردد.

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

## فصل چهارم: ارزش گذاری تجربه مدیریتی

ماده ۱۲) نحوه ارزیابی و امتیازدهی تجربه مدیریتی

امتیاز هر تجربه براساس جدول امتیازدهی زیر محاسبه می شود:

جدول شماره ۱: معیارهای امتیازدهی تجربه مدیریتی

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

و سپس درجه بندی آن به شرح ذیل تعیین می گردد:

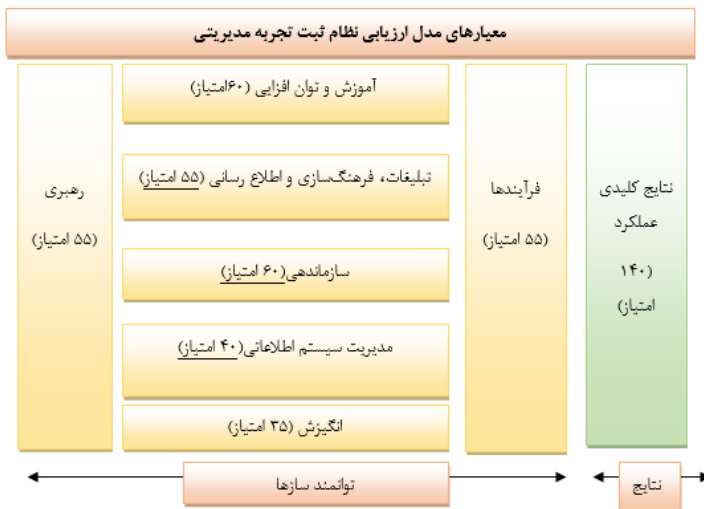
جدول شماره ۲: درجه بندی تجربه های مدیریتی

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

### ماده ۱۳) نحوه تعیین برترین ها

الف) برترین موسسه

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



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

ب) برترین تجربه

امتیاز نهایی برترین تجربه های قابل انتشار براساس فرم امتیازدهی زیر تعیین می گردد:

جدول شماره ۳: امتیازدهی برترین تجربه های مدیریتی

امتیاز	سقف امتیاز	توضیح	عوامل امتیازدهی	ردیف
	۰.۵	درجه ۳	درجه تجربه	۱.
	۱	درجه ۲		
	۲	درجه ۱		
	۱	فردی	گروهی یا فردی بودن تجربه	۲.
	۲	تیمی / گروهی (حداکثر ۵ نفر)		
	۲	واحد	سطح تعمیم پذیری تجربه	۳.
	۴	دستگاه		
	۶	ملی		
<b>امتیاز نهایی</b>				

ج) برترین تجربه نگار

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

جدول شماره ۴: امتیازدهی برترین تجربه نگار

ردیف	عوامل امتیازدهی	درصد مکتسبه	سقف امتیاز	امتیاز نهایی
۱	درصد تجارب قابل انتشار تجربه نگار	٪۲۵	۱	
		٪۵۰	۲	
		٪۷۵	۳	
		٪۱۰۰	۵	
۲	درصد تجارب کاربست شده تجربه نگار	٪۲۵	۱	
		٪۵۰	۲	
		٪۷۵	۳	
		٪۱۰۰	۵	
۳	اثرگذاری تجارب کاربست شده بر عملکرد سازمان	٪۲۵ (کاهش هزینه تا ٪۱۰)	۱	
		٪۵۰ (کاهش هزینه تا ٪۵۰)	۲	
		٪۷۵ (کاهش هزینه همراه با اثربخشی تا ٪۱۰)	۳	
		٪۱۰۰ (کاهش هزینه همراه با اثربخشی تا ٪۲۰)	۵	
جمع				

### ماده ۱۴) نحوه محاسبه و پرداخت پاداش

#### الف) پاداش تجربه های مدیریتی

پاداش قابل پرداخت به تجارب مدیریتی قابل انتشار براساس ضرایب مشارکت و سطح تعمیم پذیری آن و براساس جداول زیر توسط دبیرخانه کارگروه کشوری تعیین می گردد:

پاداش تجربه مدیریتی = امتیاز تجربه \* ۵۰,۰۰۰ ریال

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

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

**تبصره ۳-** پاداش و امتیاز تجربه های قابل انتشار که از سوی تجربه نگار بصورت گروهی یا تیمی اعلام گردد، بصورت یکسان به هر یک از آنها پرداخت و در ارزشیابی عملکرد کارکنان اعمال خواهد شد.

ب) پاداش داوری

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

پاداش داوری = (تعداد تجربه های داوری شده) \* ۵۰,۰۰۰ ریال



### ماده ۱۵) گزارش عملکرد نظام ثبت تجربه

وزارت یا موسسه موظف به انتشار تجربه های مدیریتی قابل انتشار با توجه به ظرفیت های خود از طریق مجلات و ویژه نامه های چاپی یا الکترونیکی می باشد.

**تبصره ۱-** هر مؤسسه موظف به تهیه گزارش عملکرد نظام تجربه مدیریتی هر سه ماه یکبار، تعیین و پرداخت پاداش به داور و تجربه نگاران می باشد.

**تبصره ۲-** تجربه های قابل انتشار ناموفق بدون مشخصات نگارنده آن قابلیت انتشار را خواهد داشت.

### ماده ۱۶) حفاظت از حقوق مالکیت معنوی تجربه نگار

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

این دستورالعمل شامل ۱۶ ماده و ۱۵ تبصره می باشد و از تاریخ تصویب آن، دستورالعمل های قبلی مربوط به نظام پیشنهادها لغو می گردد.