

دانش چون شکار است و نوشتن چون بندی بر پای آن (رسول اکرم (ص))



کارگاه مدیریت دانایی: نحوه تدوین و مستندسازی تجربه



ویژه مدیران دستگاه های اجرایی استان خراسان شمالی

زمان برگزاری:

دوشنبه ۲۷ فروردین ساعت ۱۰

مدرس:

دکتر زهرا نیکخواه فرخانی

اولین همایش ملی کاربرد مورد کاوی در آموزش مدیران دولتی

1st National Conference
 on Application of Case Study in Public Managers Training

به همراه چاپ مقالات برتر
 در مجلات علمی پژوهشی معتبر
CIVILICA
ISC

- زمان برگزاری همایش: سه شنبه ۸ خرداد ۱۴۰۳
- وب سایت همایش: conf.smtc.ac.ir
- مکان برگزاری: تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- وب سایت: www.smtc.ac.ir
- تلفن: ۰۲۱۴۲۵۰۱۵۲۴

آخرین مهلت ارسال مقالات: ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۳ | دبیرخانه همایش: تهران، خیابان کریمخان زند، خیابان استاد نجات اللهی شمالی، شماره ۱۹۸



محورهای همایش

➤ **واکاوی مفهوم مورد کاوی**
 - چستی (ویژگی ها و استانداردها)
 - کارکردها (اهداف و تأثیرات)
 - نخله ها (تبارشناسی و رویکردها)

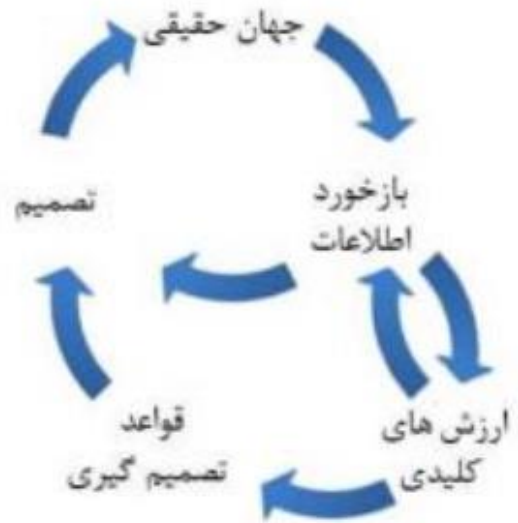
➤ **مطالعات مورد کاوی در خصوص تجارب مدیریتی**
 - افزایش بهره‌وری
 - تربیت مدیر
 - تعاملات بین سازمانی
 - مرزهای سازی
 - چابک سازی
 - انگیزش

➤ **روایت تجربه مدیران در حوزه‌های نظام اداری**
 همراه با دایره تخصصی
 - آموزش توانمندسازی
 - جریان خدمات
 - جذب و انتصاب
 - توسعه زیرساخت فناوری و هوشمندسازی
 - بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های مردمی
 - بهره‌وری
 - اصلاح ساختار
 - جانشین پروری

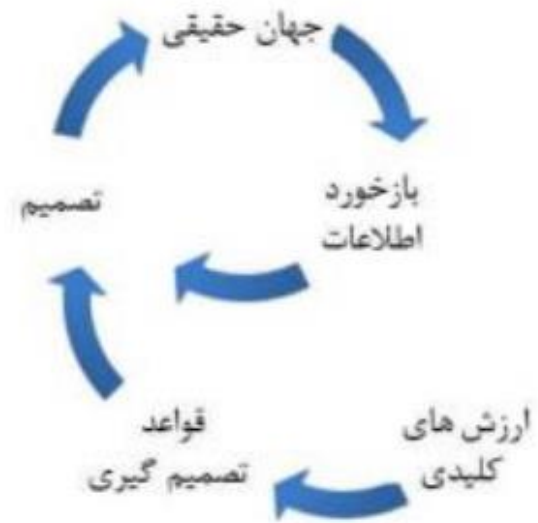
چرا باید دانش ها و تجربه ها را مستند نمائیم؟



یادگیری دو حلقه‌ای



یادگیری تک حلقه‌ای



یادگیری سه حلقه‌ای

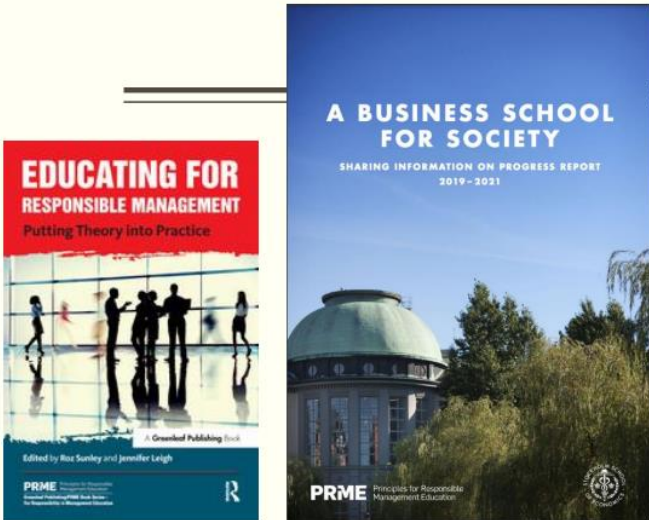


بهره گیری از تجارب در آموزش مساله محور PBL

Responsible Management Education

«آموزش مدیریت مسئولانه» (RME)

■ به معنای در نظر گرفتن دیدگاه‌های مرتبط با مسئولیت‌ها و اثرات اجتماعی فعالیت‌های بخش خصوصی، توجه به محیط زیست و توسعه پایدار، و نیز اخلاق کسب‌وکار در آموزش مدیریت (Rasche & Gilbert, 2015).



■ شکل‌گیری انتقادات نسبت به «آموزش دانشگاهی مدیریت» در ارتباط با میزان توجه به دغدغه‌های اجتماعی در پرورش مهارت‌ها و نگرش‌های مدیران آینده

■ افزایش تقاضا برای توجه بیشتر برنامه آموزشی مدارس کسب‌وکار، به حوزه مسئولیت‌پذیری و توسعه پایدار

■ شدت گرفتن با پیدایش بحران‌های مالی اوایل قرن ۲۱ در آمریکا

مقدمه (ادامه)

■ تحولات قابل توجه در سطح بین‌المللی در چند دهه اخیر:

- اضافه‌شدن دروس مرتبط
- رشته‌ها و گرایش‌های اختصاصی حوزه اجتماعی مدیریت
- شکل‌گیری انجمن‌ها و معاهدات بین‌المللی مرتبط
- انتشار مقالات و کتاب‌های راهنمای پیاده‌سازی «اصول آموزش مدیریت مسئولانه» و ...

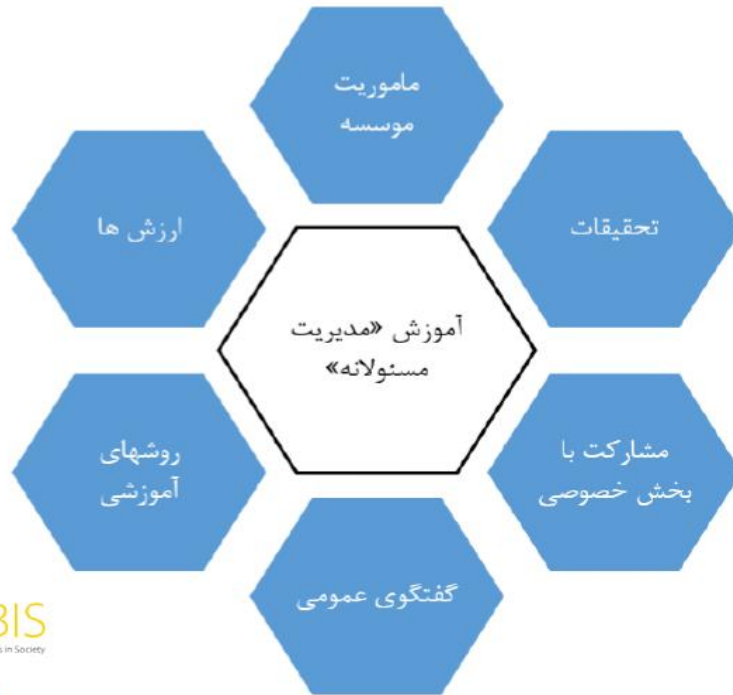
■ ارزیابی اقدامات انجام شده در دانشکده‌های مدیریت در این مسیر، گفتمان و مسیرهای جدیدی را در تحقیقات و آموزش مدیریت به وجود آورده است.

■ حجم انتشاراتی که به بررسی آموزش مدیریت مسئولانه و نقش مدارس کسب‌وکار در جامعه می‌پردازند، به شکل قابل توجهی بالا رفته و یکی از حوزه‌های تحقیقاتی رو به رشد مدیریت محسوب می‌شود.

شکل گیری انتقادات به آموزش مدیریت در قبال توسعه پایدار

- انتظاراتی که از آموزش مدیریت جهت اهتمام جدی به مباحث مسئولیت اجتماعی و پایداری سازمانی ایجاد شده است، با رسانه‌ای شدن رسوایی‌های بنگاه‌ها، بحران‌های مالی جهانی و نیز معضلات محیط زیستی نظیر گرمایش جهانی تقویت شده و در این زمینه توجه ویژه‌ای به آموزش دانشگاهی مدیریت صورت گرفته است.
- در این انتقادات، از مدارس کسب‌وکار انتظار این است که به پایداری و اخلاق کسب‌وکار توجه بیشتری نشان دهند و رویکرد ماموریتی خود را به سمت تربیت مدیرانی اخلاق‌مدار سوق دهند.
- قرار بود مانند وکلا و پزشکان، افرادی اثرگذار و مستقل تربیت کنند؛ اما به جای آن مدیران مستقل، انسان‌هایی تربیت کردند که "عامل دست سهام داران" شدند.
- مجله معتبر AMLE در شماره ویژه‌ای در دسامبر ۲۰۱۶ به بحران مشروعیت در مدارس کسب‌وکار پرداخته و یکی از بحث‌های اصلی آن، چالش دانشکده‌های مدیریت در پرورش مدیرانی است که نسبت به نقش‌های اجتماعی (فرا تر از نقش‌های تکنیکی)، درک کافی داشته باشند.

شکل گیری جنبش ها و اقدامات اصلاحی آموزش مدیریت مسئولانه



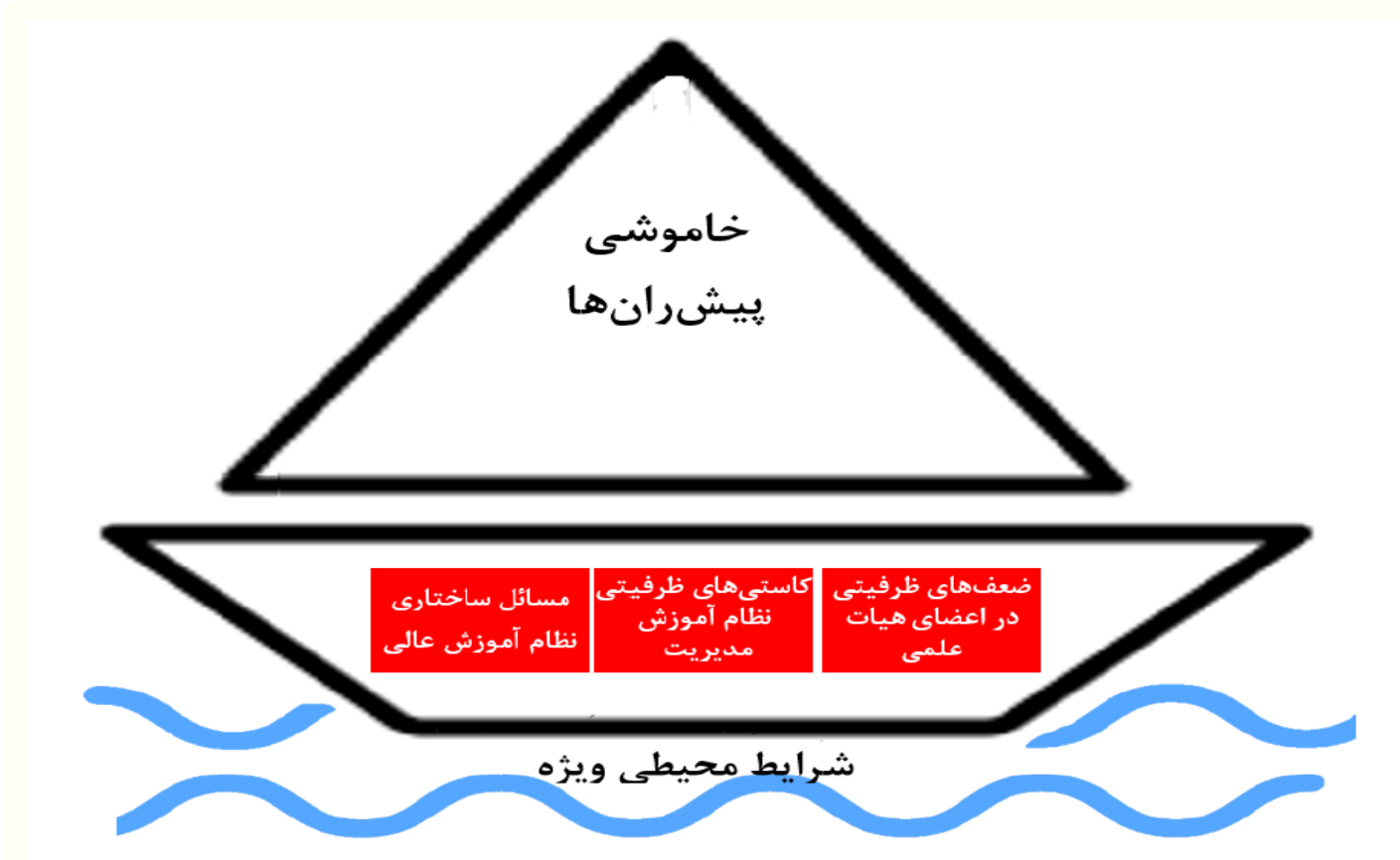
■ معاهده اصول آموزش مدیریت مسئولانه

■ از ۲۰۰۷

PRME
Principles for Responsible
Management Education



بیش از ۸۰۰ مدرسه کسب و کار و موسسه آموزشی از ۸۰ کشور تا پایان ۲۰۱۸



تصویر ۲- استعاره قایق «خاموش، سنگین و سرگردان در هوای نامساعد» برای توصیف چرایی ناکامی آموزش مدیریت مسئولانه در ایران

انواع دانش

به انجام فرایندهایی
اطلاق می‌گردد که شما
آن را نسبت به سایر
همکاران و یا افراد با
تجربه کمتر بهتر انجام
می‌دهید

مهارت
کاری

تجربه در اثر
مواجهه با یک
مشکل و حل
مشکل ایجاد
می‌گردد.

تجربه

دانش تطبیقی

دانش تطبیقی حاصل تجربه حضور یا بازدید شما از شرکت‌های مشابه
و یا جستجو در منابع خارج سازمانی نظیر اینترنت می‌باشد.

همه انسان ها در طول زندگی خود با مسائل و مشکلات مختلفی مواجه می شوند که با استفاده از **ابتکار عمل** و **شیوه های متنوعی** سعی در رفع آن مشکل یا مسئله دارند و این مشکل نه تنها در **سطح فردی**، بلکه در **سطح گروهی و سازمانی** نیز نمود می یابد.

اگر تجربه های کارکنان در **رفع مسئله** یا **مشکل** مستند گردد، می تواند مانع از **تکرار اشتباهات** و **یا صرف هزینه و زمان زیاد** برای **رفع مشکل مشابه با آن در زمان دیگری** شود.

تجربه چیست؟

دانش: در تجربه دانش مربوط به حل مسئله نهفته است

تمرین و ممارست: تجربه از تمرین و ممارست حاصل می شود و بدون تمرین، فرد مجرب نمی شود

فعالیت یا انجام کار: افراد در حین انجام فعالیت های کاری و شخصی با روش های حل مسایل روبرو شده و به تجربه خود می افزایند

دوره زمانی: تجربه همواره در طول یک دوره فعالیت مستمر ایجاد می شود

تجربه را می توان به منزله **دانش** دانست که از **تمرین و ممارست** در **یک فعالیت یا انجام کاری** در یک **دوره زمانی نسبتاً طولانی** حاصل می شود و به تعبیری دیگر تجربه را می توان به **عنوان دانشی قلمداد کرد** که فرد در طول زمان و با درگیر شدن در حل مسائل می آموزد، مسائلی که ممکن است آنها را خود حل نموده و یا با استفاده از تجربیات دیگران حل نماید.

تجربه فرایند **حصول دانش یا مهارت** در **یک مقطع زمانی خاص** است، که از طریق **مشاهده و انجام دادن کاری** حاصل می شود، به عبارت دیگر می توان گفت که برای تحقق تجربه باید به **طور مستقیم** درگیر کار بود.

• دانش تجربه متراکم است

• داستان ابزار روایت گری دانش است (داستان بی ارزش / زیان آور / سودمند)

• هر پیروزی فقط یک بار ارزش آفرینی می کند اما شکستها هرگز تکرار نمی شوند و همیشه ارزش آفرینی می کنند.

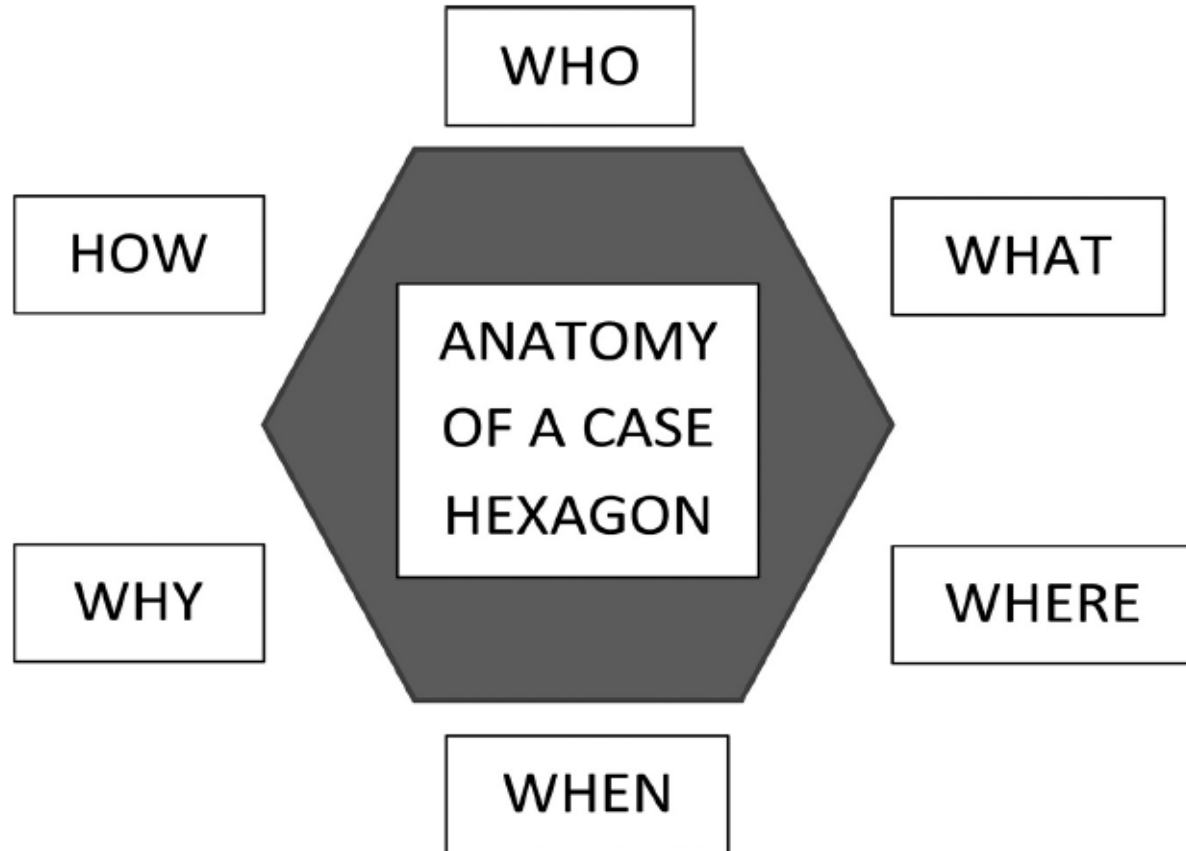
• اگر تک شیوه ای عمل کنیم در بلند مدت خودمان مدیریت می شویم!

بیان شکست / بیان اجرا / بیان تحلیل

چه مواردی را می توان به عنوان تجربه نوشت و مستند نمود؟

- تجربیات عملی شما از پیاده سازی یک روش یا شیوه جدید و نتایج حاصل از یک تغییر یا نوآوری در فرآیندهای کاری.
- بیان موفقیت های سازمانی به شرط آنکه در خصوص تصمیم ها، نگرش ها و جزئیات دستیابی به این موفقیت و بررسی گزینه های مختلف توضیحاتی داده شود.
- بیان شکست ها و درسی که از آن آموخته ایم.
- مستند سازی موارد تجربی و کاربردی که در کتابها، مقالات و اینترنت یافت نمی شوند.
- مستندسازی تغییرات، تصمیمات مهم مدیران و دانشی که این تصمیم ها را احاطه کرده است.
- مستندسازی حوادث، شامل جزئیات و علل ریشه ای بروز حادثه و توصیه هایی برای جلوگیری از بروز مجدد آن و درس های آموخته از هر حادثه.

- مستندسازی تجربیات گروهی برای حل یک مسئله یا مشکل سازمانی یا فرآیندی به صورت انجمن های خبرگی
- وایتهای سازمانی و رایت گوئی ها (Telling Story) منظور روایت ها و حکایت های سازمانی است که در خصوص وقایع و تجربیات گذشته معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف توسط کارکنان در خصوص مسائل، مشکلات، مصیبت ها و راه حل ها و موفقیت بیان می شوند.
- مستندسازی درس های آموخته از پروژه ها و تلاش در جهت ثبت مشاهدات، تجربیات، نظرات و پیشنهادات فعالان پروژه
- برگزاری جلسات هم اندیشی در مورد یک مشکل سازمانی و مستندسازی مهمترین یافته ها و به ویژه پس از عملی و اجرایی شدن یک یا دو مورد



WHO are your target students?

WHAT subject area and learning objectives are you seeking to fulfil?

WHERE does the 'story' of the case take place?

WHEN in the course program will this case be used?

HOW do your students learn best, and HOW are you planning to deliver the case session?

Failures

victories

FIGURE 3.1 Anatomy of a Case Hexagon

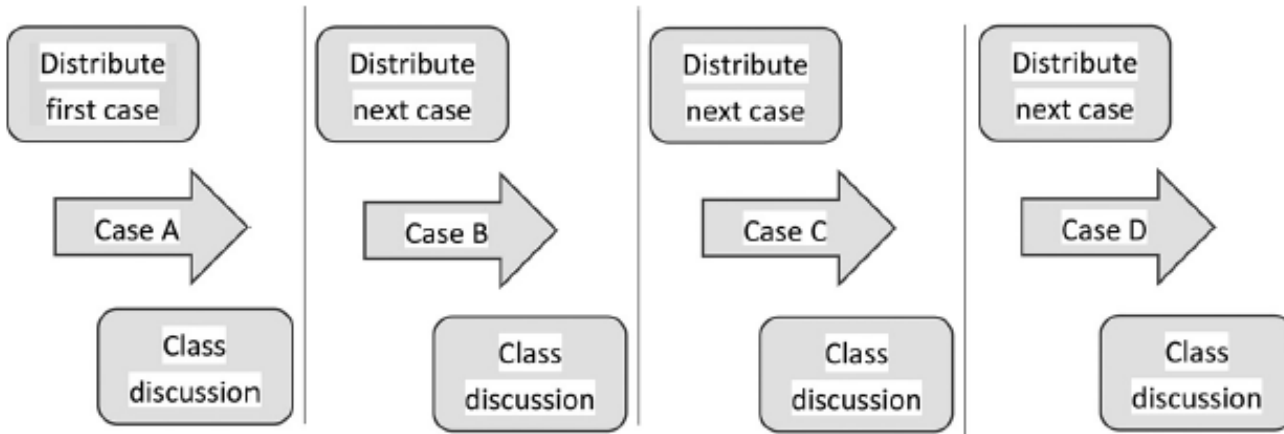


FIGURE 3.2 The Delivery Schedule for a Sequential Case

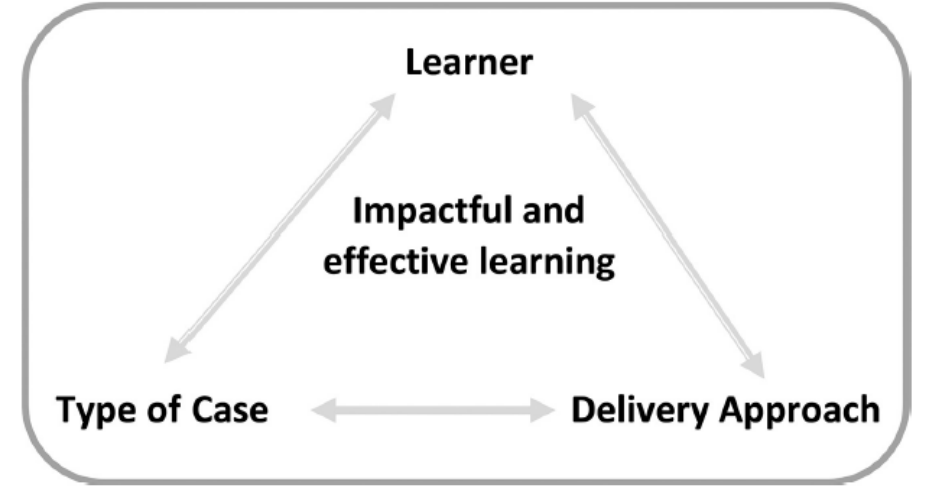


FIGURE 6.1 The threefold relationship for impactful case learning

چگونه تجربه را مستند کنیم؟



۱ - نگران شروع مستند سازی نباشید

مستند سازی را از هر کجا که می توانید شروع کنید. بهتر است پیش از دست بردن به قلم، چارچوب کلی و محدوده زمانی و مکانی تجربه مورد نظر را در ذهن مرور کنید. **از همان جایی که اولین بار به ذهنتان می رسد شروع کنید.** در نهایت فراموش نکنید که تجربه را با هر لحن و بیانی که بنویسیم بارها نیازمند بازنگری و بازخوانی است بهتر است قبل از نهائی شدن و ثبت تجربه و دانش خود آن را چندین بار مطالعه کنیم نظرات اصلاحی را اعمال کنیم.

از تصاویر استفاده نمائید

- تا آنجا که ممکن است وقتی در مورد یک حادثه، یک تجهیز و یا یک خرابی می نویسید عکس های مربوطه را نیز استفاده نمائید این مسئله باعث درک و استقبال بهتر از دانش شما خواهد شد.

سالها نتوان نمودن با بیان

آنچه یک دیدن کند ادارک آن



لغو سفر وزیر ورزش و جوانان به بجنورد به دلیل لغو پروازهای تهران بجنورد!

افکار، مفروضات، تحلیل های ذهنی خویش از مسائل، تصمیمات و اقدامات انجام شده را به دقت بیان نموده و از کلی گوئی پرهیزید:

بازگوئی و مستندسازی تجربیات، **تنها بیان تصمیمات و اقدامات انجام شده نیست**، بلکه ذکر دقیق **همه فرآیندهای ذهنی و رفتاری پیش از تصمیم گیری** نیز هست.
چرا؟

به این سبب که فهم تجارب دیگران، ارزیابی و تحلیل آن در ظرف زمان و مکان خود و تلاش برای درس آموزی و الگو برداری از ابعاد و زوایای منطبق بر مسائل امروز ما، **جز از طریق نگاهی جامع به فرآیند متشکل از دوره قبل از تصمیم گیری، دوره حین تصمیم گیری و دوره بعد از تصمیم گیری میسر نخواهد بود.**

تنها در این صورت است که سلسله روابط علت و معلولی نهفته در فرآیند شکل گیری تجربه از مراحل پیش از تصمیم تا مراحل پس از تصمیم یکجا در برابر دیگران قرار می گیرد و ارزیابی و بهره برداری از آن را میسر می سازد.

جزئیات تصمیمات و اقدامات خود را شرح دهید:

- به عنوان مثال به عبارات زیر که مشابه آن را اغلب مدیران و کارشناسان در نسخ اولیه تجارب خویش بازگو یا مکتوب می کنند توجه کنید:

"در همین راستا سازمان شروع کرد به اعتمادسازی و نتیجه آن را هم دید. مردم اوراق عرضه شده را خریداری کردند و به این ترتیب منابع مالی فراهم شد."

به نظر شما این جملات مانند آن نیست که یک نفر به شما بگوید: برای قرض کردن از دیگران ابتداء باید اعتماد سازی کرد؟ در حالیکه اگر صاحب تجربه فوق توضیح می داد که چگونه و با چه طبقاتی از مردم ارتباط برقرار کرده و به چه شیوه هائی اعتماد آنان را جلب نموده است. خواننده در یک مصداق عینی و واقعی پی می برد که راهکارهای یک سازمان دولتی برای برقراری ارتباط با مردم چیست. این راهکارها چه دشواری های و چه هزینه هایی را به دنبال دارد و چگونه می توان این مشکلات را به حداقل رساند

جزئیات تصمیمات و اقدامات خود را شرح دهید:

- گاه با بیان اقدام کلی یا تصمیم خود، ناخواسته به یادآوری مباحث تئوریک مطرح شده در کتب مختلف مدیریت، رفتار سازمانی، اقتصاد و غیره می پردازیم و اثر بخشی تجربه خویش را کاهش می دهیم به نمونه زیر توجه کنید:

ما مشکل آسفالت را با مشارکت مردم و بخش خصوصی حل کردیم

اگر صاحب تجربه در مستندسازی تجربه خویش تنها به بیان جمله فوق اکتفا کند ما نیز تنها همان استنباطی را خواهیم داشت که از برخی مباحث مطرح در کتب و مقالات اقتصاد و مدیریت داریم (آنجا که از اهمیت و ضرورت مشارکت سازمان های دولتی با مردم و بخش خصوصی سخن می گویند)

جزئیات تصمیمات و اقدامات خود را شرح دهید:

"وقتی در سوابق شهرداری بررسی کردیم. دیدیم قبلاً پول آسفالت را با بهای متری پانصد تومان از مردم گرفته بودند و خرج کرده بودند و وقتی ما خواستیم کار کنیم قیمت آن به متری پنج هزار تومان رسیده بود(یعنی ده برابر شده بود). مردم به شدت اصرار داشتند که خیابانشان آسفالت شود. آن زمان خیابان آسفالت نشده خیلی زیاد بود خوب مانشستیم ببینیم چطوری می شود این مشکل را حل کرد. در همین زمان آقای مهندسی از یک شرکت آسفالت آمد و گفت ما یک کارخانه آسفالت و بهترین آسفالت و آزمایشگاه داریم اما به دلیل این که کاری به ما نمی دهند می خواهیم کسب و کارمان را جمع کنیم و از اینجا برویم من گفتم ما برای شما کار داریم. فقط پول نداریم البته در کنارش یک سری امتیاز داریم که می توانیم به شما بدهیم ایشان گفتند نمی توانم همه پول آسفالت را نگیرم ولی می توانم بخشی از آن را نگیرم. خوب ما پنجاه پنجاه توافق کردیم و یک دستورالعمل نوشتیم که هر کس می خواهد معاشرش آسفالت شود کافی است پنجاه درصد از هزینه ها را بدهد ما کارش را انجام می دهیم."

بازگویی و تبیین اثر محیط به ویژه نقش دیگران را فراموش نکنید:

در صورتیکه فردی نقش مثبت و موثری در دستیابی به یک موفقیت یا در خلق یک دانش داشته است حتماً سعی کنید نام او را در مستندسازی دانش خود بیاورید تا نامش جاودان شود و بالعکس در صورت بیان یک شکست یا عدم موفقیت یا حادثه به هیچ عنوان نامی از افراد مقصر یا آنانکه باعث بروز حادثه یا خرابی شده اند نبرید فقط در س آموخته ها و آموزه ها مهم است که باید به آنها اشاره شود.

به عنوان مثال به عبارت زیر که در نسخه اولیه یک تجربه مستند شده توجه کنید:

"این اقدام خلاقانه در ابتدا با سختی ها و فشارهای زیاد همراه بود اما...."

به نظر شما در ادامه این عبارت جای چه نکاتی خالی است؟ صاحب تجربه باید به دقت توضیح دهد که این اقدام خلاقانه (که لازم است قبلاً درباره جزئیات آن توضیح داده باشد) دقیقاً با چه سختی ها و فشارهایی همراه بوده است این سختی ها از سوی چه منابع و عواملی و تحت تاثیر چه محرک هایی، از سوی چه کسانی وارد شده است؟ بدیهی است که ارزشیابی و الگوبرداری از یک تجربه هنگامی میسر است که همه خوانندگان **استنباطی تقریباً مشترک** از مفاهیم و واژگانی مانند سختی و زیاد داشته باشند و این **استنباط منطبق بر واقعیت باشد** در غیر اینصورت اهمیت و کارکرد اقدامات صورت گرفته در تجربه برای خواننده یا شنونده آشکار نخواهد شد.

برای ثبت خطاها و اشتباهات خود یا سازمان تان می توانید از بیان اسم شخص، روایت گوئی و نام اشخاص و سازمان های فرضی استفاده نمائیم

برای مثال برای بیان یکی از خطاهای خودتان و درس های آموخته از آن را می توانید از یک اسم فرضی و غیر واقعی استفاده نموده و یا خطا را از زبان شخصی فرضی بیان کنید اگر به هر دلیل و به خاطر ملاحظات خاص نمی خواهید برای ذکر مشکل یا موردی اسم واحد یا سازمان خود را بیاورید می توانید اسم یک سازمان فرضی را بیاورید مثلاً در پالایشگاه X یا بطور کلی عبارت در یکی از پالایشگاه های جهان یا در یکی از پالایشگاه های خاورمیانه و ... استفاده نمائید. همانطور که قبلاً هم بیان شد درس های آموخته مهم است که می باید ثبت و منتقل شود.

عنوان: می بایست تا حد امکان **بیانگر محتوای تجربه** و متناسب با آن باشد. پس، سعی کنید عنوان خود را طوری انتخاب نمایید که خواننده با خواندن کل متن شما عنوان را مناسب ارزیابی نماید و یا با دیدن عنوان شما بتواند محتوای متن را حدس بزند.
عنوان می بایست:

جذاب

تا حد امکان کوتاه و مختصر

واضح

قابل فهم

ساده

مثال:

- تجربه تدوین شیوه نامه و دستورالعمل به کارگیری نیروهای پاره وقت در دوران بیماری کرونا
- تجربه ساماندهی به برگزاری جلسات کاری

نام و نام خانوادگی:

کد ملی:

سمت سازمانی:

سابقه کار:

حوزه فعالیت:

آدرس ایمیل:

شماره تماس:

نکته مهم

در پاسخ به سوالات، صادق و شفاف باشید. تجربه‌ی خود را دقیق و منظم شرح دهید. از اصطلاحات تخصصی به طور محدود و با توضیحات کافی استفاده کنید. تجربه خود را به گونه‌ای بیان کنید که برای دیگران آموزنده و کاربردی باشد. تلاش کنید جزئیات مهم را بنویسید. عمل به دستورالعمل‌های ارائه شده در ادامه، هم به نگارش تجربه‌تان کمک می‌کند و هم باعث کسب امتیاز بیشتر در داوری می‌شود.

موضوع تجربه

عنوانی برای تجربه خود بنویسید.

تبیین مسأله

ارزشمندترین تجربیات هنگام تلاش برای حل مشکلات و مسائل خلق می‌شوند، ممکن است این تلاش‌ها به موفقیت منتج نشود و ممکن است نتیجه بدهد در هر صورت این تجربه ارزشمند است و درس‌آموخته‌هایی برای دیگران دارد. برای بیان تجربه‌تان ما سوالاتی طرح کرده‌ایم تا به افکار شما نظم بیشتری بدهیم.

چالش یا مشکلی که با آن مواجه بودید را شرح دهید.

شرایط مشکل یا چالش را تجسم کنید.

آیا مشکل را به مسائل جزئی‌تر و حل‌شدنی‌تر تبدیل کردید؟ چگونه؟

در کادر زیر از مشکل و مسأله‌ای بگویید که می‌خواهید آموزه حاصل از آن را نقل کنید.

نقطه تصمیم گیری

در کادر زیر بنویسید چگونه به تصمیم رسیدید.

سعی کنید در بیان چگونگی تصمیم گیری تان پاسخ این سوالات داده شود.

- ❖ آیا زمانی که تصمیم را اخذ کردید بر تصمیمتان تاثیرگذار بود؟ چگونه؟ (مثلا تصمیمات زمان کرونا ممکن است متفاوت از سایر زمانها باشد)
- ❖ آیا افرادی بودند که شرایط آنها یا نظرات آنها بر تصمیمتان تاثیرگذار بوده باشد؟ چگونه؟
- ❖ آیا منابعی که در اختیار داشتید بر تصمیمی که اخذ کردید تاثیرگذار بود؟ چگونه؟
- ❖ آیا هنگام اخذ تصمیم با محدودیت‌هایی مواجه بودید؟
- ❖ با توجه به تمامی جوانب، درنهایت چه تصمیماتی گرفتید؟

اجرای تصمیم و پیامدهای آن

✚ پس از اتخاذ تصمیم چه اتفاقی در سازمان روی داد؟

✚ این تجربه چه آموزه‌ای برای شما داشت؟

✚ اگر این شرایط دوباره تکرار شود پیشنهاد شما برای حل مشکل چیست؟

پیوست

هرگونه سند، گزارش، تصویر یا فیلم که به وضوح و دقت تجربه شما کمک می کند را پیوست کنید.

تفاوت مورد نگاری و تجربه نگاری



Thank you!

What I hear, I forget.

What I see, I remember.

What I **do**, I **understand**.