



دانشگاه علوم پزشکی  
و خدمات بهداشتی درمانی استان لرستان

## تکنیک های دانش نگاری و شیوه های استخراج دانش

تهیه شده در دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه علوم پزشکی لرستان



در عصر کنونی، سازمان‌ها در محیطی رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند و مهم‌ترین دارایی و سرمایه آن‌ها کارکنان‌شان هستند. پویایی سازمان‌ها در گرو فراگیری دانش و تجربه کارکنان و به‌کارگیری این تجربیات در اجرای وظایف، نقش‌ها، فعالیت‌ها همچنین برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی می‌باشد. بنابراین توجه گسترده به ثبت دانش، به‌عنوان یکی از منابع سازمانی و شناخت مدیریت دانش به‌عنوان عامل حیاتی برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.



## دانشکار محترم،

راهنمای پیش رو، روشی ساده و گام‌به‌گام برای ثبت تجارب کاری (درس آموخته) همراه با مثال‌های کاربردی ارائه خواهد داد. این راهنما با برشمردن ویژگی‌های یک درس آموخته خوب، شما را در یافتن و ساختاردهی به تجارب گذشته یاری می‌کند.

چهار چیز بر صاحبان خرد از اہمیت ہن واجب است:

شنیدن دانش، ثبت آن، انتشار آن و بکار بستن آن.

پیامبر اکرم (ص)

## فرآیندهای اصلی مدیریت دانش



شیوه ثبت دانش تاثیر مهمی بر کیفیت به اشتراک گذاری، ذخیره سازی و به کارگیری دانش سازمان را دارد.

### مدیریت دانش (Knowledge Management)

مدیریت سرمایه های ناملموس (دانش کارکنان) و سرمایه های فکری ایشان از ابتداء تا انتهای دوره حیات آن در سازمان است که شامل فرآیندهای خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاشتن و در نهایت بکارگیری دانش در سازمان می باشد.

### دانش (Knowledge)

منظور دانش در مدیریت دانش عبارتست از:

آموخته ها و آموزه های حین کار که دانستن آن توسط دیگران برای ایشان و سازمان ایجاد ارزش افزوده می نماید.

بنابر این دانش می تواند یک تجربه فنی، تجربه کاری یک دیدگاه، یک تجربه مدیریتی و حتی یک مبحث اقتباس شده از یک مطالعه، تحقیق و پژوهش باشد که بتواند منجر به تغییر و بهبود یا جلوگیری از بروز خطاها و اشتباهات یا تکرار اشتباهات شود.

### دانشگر یا دانشکار (Knowledge Worker)

هر فردی که با عضویت در سامانه و نرم افزار مدیریت دانش به صورت فعالانه به انجام کارهای دانشی نظیر تولید دانش، ثبت و بار گذاری اطلاعات، مستندات و دانش ها پرداخته، از دانش ها استفاده می نماید و در تالارهای گفتمان به پرسش و پاسخ هدفمند می پردازد.

## کمیته راهبری مدیریت دانش:

تیمی از متخصصان مدیریت دانش که ضمن گذراندن آموزش های تخصصی لازم زیر نظر مدیر عامل سازمان و ضمن همکاری با نماینده ایشان به سیاست گذاری و تدوین برنامه های کلان مدیریت دانش در سازمان می پردازند.

اعضای تیم کمیته راهبری می باید از پیشگامان و رهبران بحث مدیریت دانش بوده و ضمن انگیزه بالا بتوانند به خوبی در دیگران ایجاد انگیزه نمایند.

## مهندس دانش (Knowledge Engineer)

مهندسان دانش یا راهبران دانشی، کارشناسان و متخصصان علاقمند و خود انگیزه حوزه مدیریت دانش در هر یک از ادارات و واحدها می باشند. که راهبری مدیریت دانش و فرآیندهای آن را در واحد خود عهده دار می باشند. مهندسان دانش به عنوان نمایندگان مدیریت دانش در واحدها به عنوان مربی، مبلغ و تسهیلگر فرآیندهای مدیریت دانش به پیشبرد اهداف مدیریت دانش، هدایت و راهنمایی دانشگران و فراگیر نمودن آن کمک می کنند.

مهندسان دانش همچنین پل ارتباطی بین کمیته راهبری و دانشگران سامانه مدیریت دانش می باشند.

## خبیره دانش

این دسته از افراد که در واقع گروه هدف تیم های مدیریت دانش برای اخذ دانش می باشند برای هر مسئله ای که رخ می دهد توانائی ارائه راه حل های مناسب با شرایط پیش آمده را دارند.



## انجمن های خبرگی (Communities of Practice)

انجمن های خبرگی (COP) به شبکه ای از افراد که در یک حوزه دانشی، علاقه مشترک و تمایل کار با یکدیگر خلق دانش به صورت گروهی و یادگیری از یکدیگر در آن حوزه دانشی را دارند اطلاق می گردد. انجمن های خبرگی مهم ترین واحدهای سازمانی برای خلق، توسعه و اشتراک دانش هستند. در یک انجمن خبرگی (COP) اعضا با تعامل با یکدیگر بسته های دانش جمعی و گروهی تولید می کنند. فلسفه شکل دهی و کارکرد انجمن های خبرگی بر پایه اصول سه گانه زیر است:

۱- یادگیری یک فعالیت اجتماعی است.

۲- افراد در تیم ها و گروه ها بهتر یاد می گیرند.

۳- افراد متفاوت در گروه ها هم افزایی (Synergy) ایجاد می کنند.

**انجمن خبرگی، شبکه ای از افراد علاقمند و دانشگر در یک حوزه دانشی هستند که بسته های دانش گروهی تولید نموده، با هم و از یکدیگر می آموزند و باهم رشد نموده و موجبات رشد و تعالی سازمان و جامعه خود را فراهم می آورند.**

### تالارهای گفتمان:

تالارهای گفتمان تخصصی مدیریت دانش، فضائی مناسب را جهت طرح سئوالات تخصصی، کاری، فنی و تجربی و پاسخگوئی به سئوالات دیگر همکاران و دانشگران فراهم می نماید. در شرکتهای بزرگ تالارهای گفتمان مدیریت دانش رواج و رونقی چشمگیر داشته و دانشکاران این شرکت ها همه روزه به تعامل و پرسش و پاسخ در خصوص مسائل کاری خود می پردازند. دیگر دانشکاران نیز می توانند با جستجو و مشاهده تالارهای گفتمان نکات ارزنده ای را بیاموزند.

چرا باید دانش بنویسیم و دانش ها و تجربه ها را مستند نمائیم؟

آیا می دانید چه کسی قبلاً با مشکل شما برخورد کرده و چگونه این مشکل را حل نموده است؟

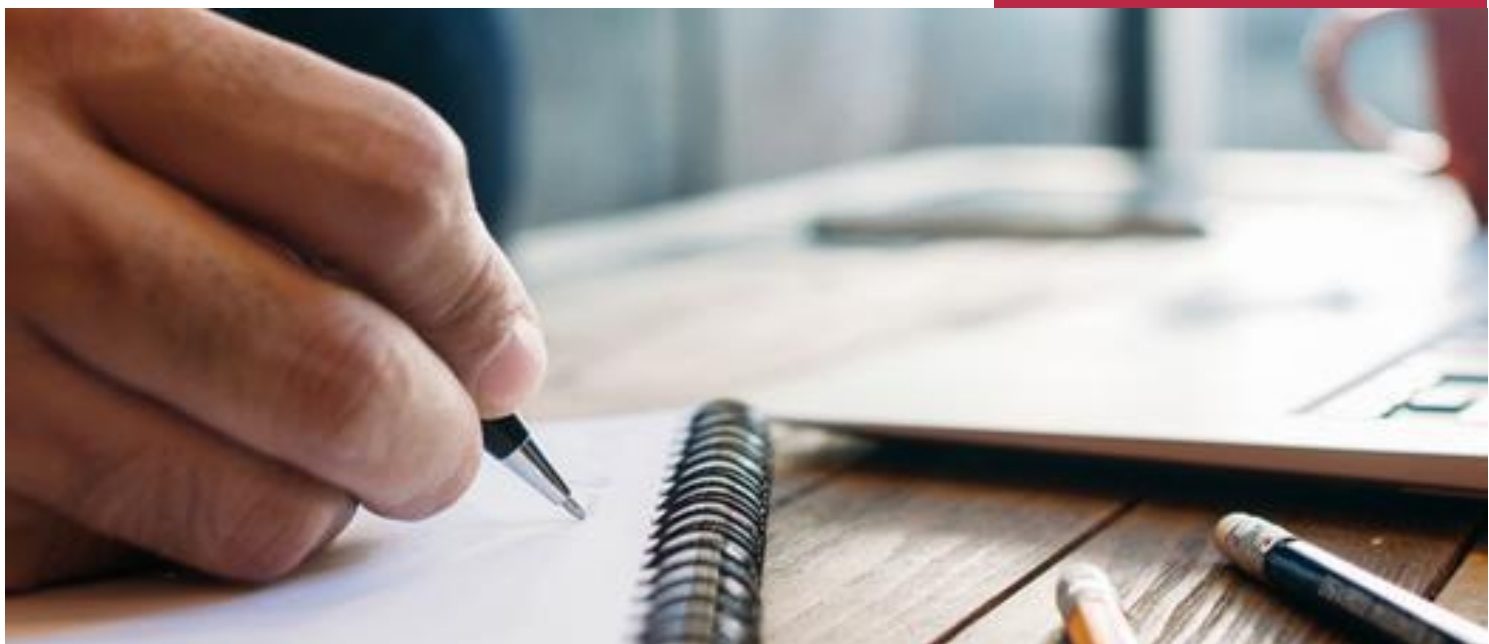


مطالعات نشان داده ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می باشند اما متأسفانه ثبت نگردیده است. در صورتیکه بانک اطلاعاتی (نرم افزار مدیریت دانش) از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه حل های آن ها وجود داشته باشد دیگر برای حل مشکلات تکراری نیازی به صرف انرژی و وقت دوباره (اختراع مجدد چرخ) و یافتن راه حل نیست و مسئولین و کارکنان می توانند قبل از اقدام به هر عمل از تجارب مشابه بیاموزند.

اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در سازمان ما افکار، دیدگاه ها، تجارب و آموخته ها و اندوخته های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده اند؟

چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر در آمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل های بعد انتقال خواهد یافت؟

هر سازمانی باید شکست ها و موفقیت های گذشته خود را ثبت و مرور کند و به طور سیستماتیک درس هایی از آن بگیرد به گونه ای که همه کارکنان آن را درک کرده و به آن دسترسی داشته باشند.



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

موارد زیر در صورت مستندسازی و نگارش صحیح "دانش" محسوب می شوند.

- 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.

- مصاحبه با مدیران و مسئولین و مستندسازی تجربیات ایشان.
- مستندسازی تجربیات گروهی برای حل یک مسئله یا مشکل سازمانی یا فرآیندی به صورت انجمن های خبرگی (COP).
- مستند سازی روایتهای سازمانی و روایت گوئی ها (Story Telling):  
منظور روایتها و حکایت های سازمانی است که در خصوص وقایع و تجربیات گذشته معمولاً در ساعات صرف صبحانه، نهار 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.
- مورد نویسی (نوشتن Case Study) به عنوان مثال در مورد پی بردن به یک نوع خرابی خاص به ویژه در کارهای بازرسی فنی و تعمیرات ثبت و نگارش تلاش ها و تصمیمات و مراحل بر طرف نمودن موفقیت آمیز آن عیب یا خرابی، توصیه هائی برای جلوگیری و بروز مجدد آن عیب و درس های آموخته از آن یک نمونه مورد نویسی به حساب می آید.
- شرکت در یک سخنرانی مهم کاربردی یا دعوت از مدیران با تجربه، بازنشسته و قدیمی برای سخنرانی و مستند سازی مهمترین بخش ها و پیام سخنرانی.
- مستند سازی و ارائه مهمترین مطالب آموخته شده در یک ماموریت آموزشی برون مرزی یا یک دوره آموزش تخصصی کاربردی در خارج از سازمان.
- انجام تحقیق و پژوهش های کاربردی در حوزه های مربوط به سازمان و مستندسازی نتایج و دانش حاصل از پژوهش کاربردی.
- مستندسازی درس های آموخته از پروژه ها.

- مصاحبه با عوامل موثر و درگیر در یک واقعه مهم سازمانی ( نظیر یک پروژه، تعمیرات اساسی یا بازسازی) و تلاش در جهت ثبت مشاهدات، تجربیات، نظرات و پیشنهادات ایشان در این خصوص.
- شناسائی و ارزیابی ریسک واحدها و تجهیزات فرآیندی و ارائه نکات و مطالبی در خصوص ریسک های اصلی و بزرگ واحد یا یک تجهیز و بیان تمهیدات لازم. (بهرتر است این نوع مستندسازی به صورت گروهی و در قالب انجمن خبرگی صورت پذیرد).
- انجام بازدید از سازمان های موفق در زمینه های مختلف و انجام الگو برداری از بهترین تجربیات (**Bench Marking**) و مستند سازی و ثبت مهمترین برداشت ها و آموخته ها از الگو برداری ها.
- مستند سازی تعاملات دانشی با سازمان ها و موسسات دیگر و کانال های ارتباطی و تعامل دانشی با این موسسات و نیز مستند سازی فعالیت های مشترک و مهم.
- تعامل با سازمان های مشابه و ثبت تجربیات ایشان در خصوص فرآیندها و تجهیزات مشترک و یا تحقیق و تفحص اینترنتی در مورد نحوه برخورد یک سازمان یا شرکت دیگر با مشکلات کنونی ما.
- برگزاری جلسات هم اندیشی در مورد یک مشکل سازمانی و مستندسازی مهمترین یافته ها و به ویژه پس از عملی و اجرائی شدن یک یا دو مورد.

## ویژگی های یک دانش خوب:

از مهمترین ویژگی های یک دانش خوب و موثر می توان به موارد زیر اشاره نمود.

- کاربردی باشد.
- در راستای اهداف و نیاز های سازمان باشد.
- ایجاد ارزش افزوده نماید(کاهش زمان انجام کارها، کاهش هزینه ها و...)
- منجر به بهبود و تغییرات مثبت، سازنده و پایدار در رویه ها، نگرش ها، تصمیم گیری ها و رفتارها در سازمان شود.
- به روز باشد، تکراری نباشد و در منابع و سایت ها و کتاب ها یافت نشود.
- روان و ساده و در عین حال کامل با اشاره به جزئیات مهم نوشته شده باشد.

## چرخه کار و دانش نویسی

### کارکنان در سامانه مدیریت دانش

### نکات و جزئیات مهمی در خصوص

### "دانش نویسی موثر"



رعایت نکات زیر به هنگام دانش نویسی بسیار مهم است و باعث اعتبار

بخشی و کاربردی شدن دانش مستند شده توسط شما خواهد شد.

#### 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 در سامانه متن دانش شما توسط چند نفر کارشناس خبره نیز مطالعه شده و نظرات اصلاحی ایشان اخذ و اعمال گردد.

#### تا آنجا که می توانید 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.



**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:



اگر نتوانیم جزئیات و ظرایف نهفته در تصمیمات و اقدامات را شرح دهیم. نه تنها نتوانسته ایم امکان الگوبرداری و درس آموزی از این تجارب را برای خواننده فراهم کنیم، بلکه تجارب ما به یکی از دو شکل کسل کننده زیر در خواهد آمد:

## پند و نصیحت :

نپرداختن به جزئیات مربوط به ذهنیت های فردی، زمان، مکان، کیفیت اقدامات، واکنش های محیطی، عوامل تأثیرگذار و تأثیر پذیر از اقدام ما و مشابه آن می تواند مستندات ما را به مجموعه ای از عبارات کلی و نصیحت گونه تبدیل کند. 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.

## نظریه پردازی:

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) اما خوشبختانه صاحب تجربه جزئیات مرتبط با این ادعای خویش را با ذکر نسبتاً تفصیلی اقدامات و تصمیمات اتخاذ شده بیان می کند و به خواننده متذکر می شود که چگونه می توان با خلق راه حل های حد وسط مشکلی به ظاهر لاینحل را بر طرف کرد.

"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 مانسستیم ببینیم چطوری می شود این مشکل را حل کرد. در همین زمان آقای دکتری 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 معابرش آسفالت شود کافی است پنجاه درصد از هزینه ها را بدهد ما کارش را انجام می دهیم."

حال اگر صاحب تجربه فوق باز هم توضیحات بیشتری، مثلاً درباره جزئیات مذاکرات خود با شرکت آسفالت یاد شده ارائه می کرد احتمالاً می توانست تجربه ارزشمند خود درباره مذاکره و توافق طرفین در حین انعقاد قرارداد را نیز به خوانندگان منتقل کند.

# 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.



## هرگز پیچیده نویسی نکنید.

یکی از انحرافات که معمولاً گریبان گیر نویسندگان دانش می شود، پیچیده نویسی است. هر چه متن و نوشته ما ساده تر و به دور از هر گونه پیچیده نویسی باشد علاقه مندی در خوانندگان دانش را افزایش داده و موجبات استفاده از دانش های نوشته شده ( که هدف اصلی مدیریت دانش است) را فراهم می آورد. پیچیده نویسی موجب **عدم انتقال مفهوم دانش** می شود.

**برای ثبت خطاها و اشتباهات خود یا سازمان تان می توانید از بیان سوم 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 بیمارستان X یا بطور کلی عبارت در یکی از بیمارستان های ایران یا در یکی از بیمارستان های خاورمیانه و ... استفاده نمائید. همانطور که قبلاً هم بیان شد درس های آموخته مهم است که می باید ثبت و منتقل شود.

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



# روایت های سازمانی و روایت گوئی (Story Telling)



تجربه نشان داده که روایت گوئی فردی ترین راه برای انتقال دانش است. بیشتر دانشی که درون گروه های کاری وجود دارد، بر گرفته از روایتهای سازمانی است که بین آنها رد و بدل می شود.

افراد معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف روایتی دربارہ مشکلات و راه حل ها، مصیبت ها و موفقیت های کاری خویش به یکدیگر می گویند.

روایت گوئی در صورت نهادینه شدن و سیستماتیک اجرا شدن می تواند کمک کند تا کارکنان به چشم اندازی مشترک دست

یابند، یک روایت سازمانی به عنوان بازگویی تفضیلی اقدامات مدیریت قبلی، تعاملات کارکنان، سایر رویداد های درون سازمانی

و بدون سازمانی، تعریف شده است. روایت های سازمانی ریشه در واقعیت داشته و خود منتشر شونده اند

روایت گوئی یکی از بهترین شیوه های انتقال دانش است که شدیداً به سازمان و فرهنگ خود اختصاص دارد. بنابر این انتقال دانش از طریق روایت ها در فرهنگهای کمتر وابسته به محیط و فرهنگ های بیشتر وابسته به محیط متفاوت خواهد بود همه دانش مهمی که افراد کسب می کنند و به حافظه خود می سپارند بر روایت هائی مبتنی است که با تجارب گذشته آنان سروکار دارند.

روایت ها اغلب پرشور، سرگرم کننده و جذاب هستند، آن ها را بهتر می توان به ذهن سپرد و مهمتر به چشم می آیند و احتمالاً بیشتر راهنما و هدایتگر افراد خواهند بود.

روایت گوئی در سال های اخیر آشکارا به عنوان یک ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته. تجربه نشان داده که بشر از حکایت ها و قصه ها بیشتر و بهتر می آموزد چرا؟ غالباً انسان ها به جای آنکه مدل واره ای بیاندیشند، قصه ای فکر می کنند و در مستندسازی و انتقال دانش نیز در اکثر موارد چنانچه دانش از طریق داستانهای قانع کننده که به شکلی زیبا، جذاب و رسمی بیان شوند، دانش بهتر و موثر تر منتقل می شود.

## درس آموخته (تجربه کاری)



یکی از انواع دانش سازمانی است که به شرح زیر تعریف می‌شود:

### تجربه

درس آموخته، دانش یا درکی است که از طریق تجربه به دست آمده و تأثیر قابل توجهی بر سازمان دارد. این تجربه ممکن است مثبت یا منفی (شکست یا موفقیت) باشد.

یک درس آموخته، تجربه مستند شده‌ای است که در حین کار به دست آمده و این آموختنی‌ها، حاصل تعامل با مشکلات دنیای واقعی و حل آن‌هاست.

درس آموخته دانشی است که از طریق بازخورد، تحلیل و درک تجربه، به دست آمده و به صورت

بالقوه این تجربه قادر به بهبود اقدامات شما و همکارانتان می‌شود.

## Lesson Learned



«درس آموخته (تجربه کاری)» در واقع نوعی دانش است که در جریان فعالیت‌های کاری حاصل شده است. مدیریت دانش به شما و سازمان کمک می‌کند تا با استفاده از رویکردی رسمی جهت یادگیری، خطر اشتباهات تکراری را کاهش و شانس تکرار موفقیت‌ها را افزایش دهید. تجربه کاری کسب شده در حین کار باید باعث ایجاد تغییراتی در نحوه انجام کار توسط فرد شده و در نتیجه منجر به بهبود در عملکرد شود.

### یک درس آموخته باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- ۱ نقطه تمایز شما با دیگران است (دیگران در آن موضوع کمتر از شما می‌دانند).
- ۲ بتواند ایجاد ارزش افزوده کند.
- ۳ احتمال تکرار مسئله مربوطه زیاد است.
- ۴ مفاهیم و جزئیات زیادی را در بر بگیرد تا به صورت مستقل قابل فهم باشد.
- ۵ زمینه‌ساز یادگیری جدید برای دیگران باشد.
- ۶ نتایج حاصل از شاخص‌های عملکردی، مفید بودن آن را تأیید کند.
- ۷ نتایج حاصل از اجرای آن به اثبات رسیده باشد (پیشنهاد نباشد).



برای ثبت درس آموخته مراحل زیر را طی کنید:

۱

عنوان را بنویسید.

عنوان درس آموخته باید کامل، شفاف و بیان کننده ماهیت دانش باشد.

۲

مسئله را تشریح کنید.

به مسائل و چالش‌ها در زمان شکل‌گیری این تجربه اشاره کند.

۳

راه حل را شرح دهید.

مجموعه اقداماتی که در راستای خلق درس آموخته صورت گرفته، باید به صورت کامل شرح داده شود.

۴

شواهد اثربخش بودن را ذکر کنید.

نتایج حاصل از فعالیت‌های انجام شده در بخش قبل، ذکر شوند.

## گام اول عنوان را بنویسید.



برای شناسایی موضوع و تدوین عنوان درس آموخته از سرنخ‌های زیر استفاده کنید:

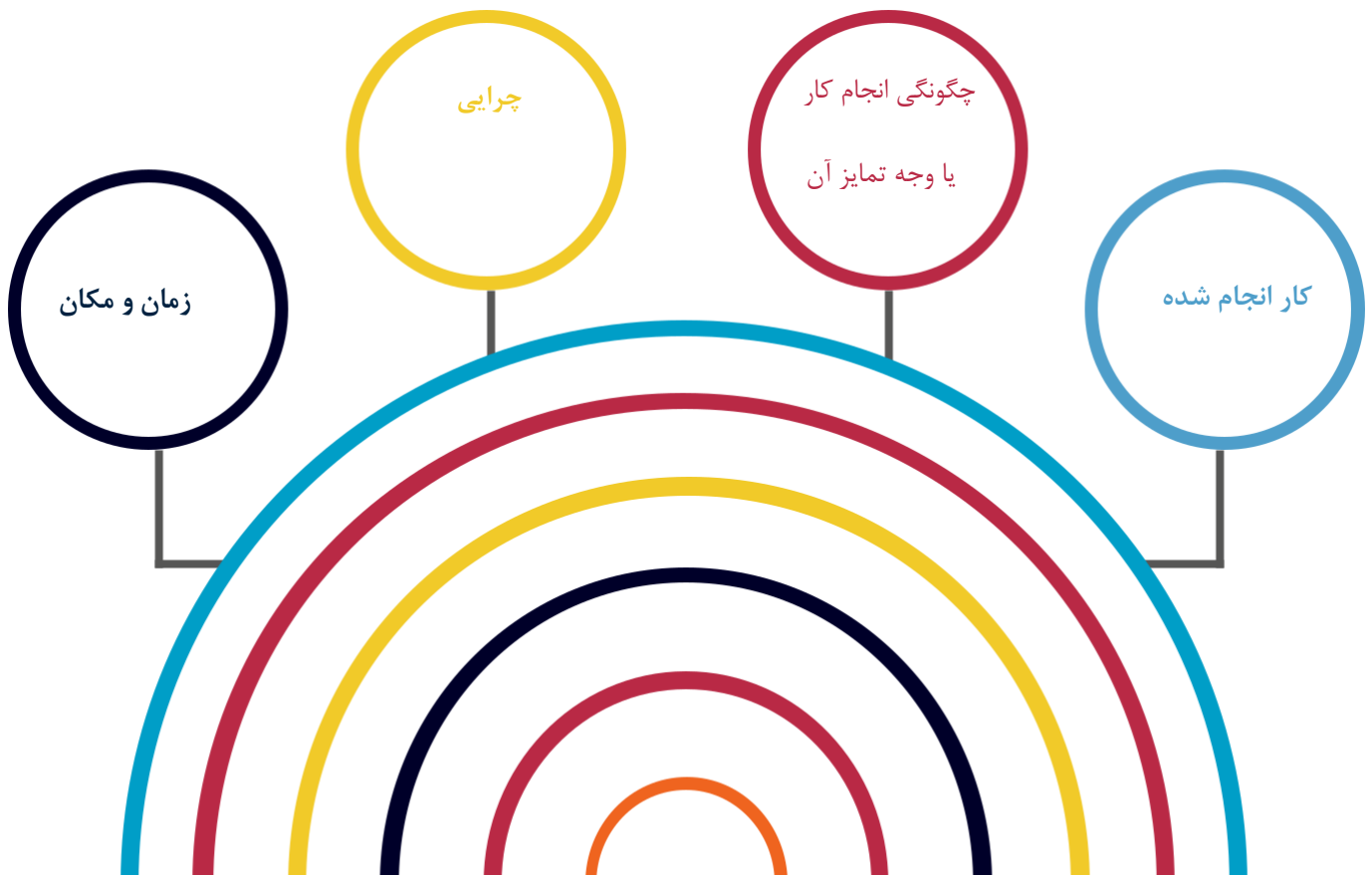
- موفقیت یا شکست فنی و مدیریتی
- مهارت‌های خاص شما در تمایز با دیگر همکاران
- چالش‌های تکراری و نحوه مقابله با آن‌ها
- بهبودهای فنی، عملیاتی و مدیریتی
- حوادث و بحران‌ها



پس از استخراج موضوعات یا عناوین درس آموخته، آن‌ها را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی کنید و برای اینکه علل ریشه‌ای هر یک از چالش‌ها و موفقیت‌ها مشخص شوند، دلیل موفقیت یا شکست آن موضوع را از خود پرسید.

## اجزای عنوان درس آموخته

عنوان درس آموخته در کامل ترین حالت شامل اجزای زیر است:



عنوان درس آموخته باید کامل، شفاف و بیان کننده ماهیت دانش بوده و از استدلال مفهومی مناسبی برخوردار باشد. همچنین باید به گونه ای تدوین شود که هر فردی با مطالعه آن مسیر کاری که باید طی کند را متوجه شود.

عنوان باید در قالب یک توصیه نوشته شده باشد، در حقیقت توصیه و تمام نکات مهم خود را به صورت

کاملاً گویا در عنوان بیان کنید تا قابل یادگیری اجرا توسط دیگران باشد. عنوان نباید خیلی طولانی

شود و از ذکر جزئیات فراوان در آن پرهیز کنید.

# مثال‌هایی از چند عنوان درس آموخته

در منطقه دمباغ

مکان

به جهت کاهش موارد ابتلا

چرایی

وقوع بیماری التور

وجه تمایز

آموزش پیشگیری از

کار انجام شده

به علت رشد مخمر کلایورو مایسس مارکسیانوس

چرایی

بعنوان طعم دهنده و نگهدارنده طبیعی و عامل ضد بادکردگی محصول دوغ پاستوریزه

وجه تمایز

کاربرد اسانس گیاه فیاله

کار انجام شده

به منظور کاهش هزینه‌های پروژه

چرایی

با کنترل شرح کار و اضافه کارها

چگونگی

ارائه مجوز پرداخت مازاد به پیمانکاران

کار انجام شده

لازم به ذکر است در برخی از دروس آموخته  
(اما نه همه موارد) که معمولاً نوآورانه هستند  
و یا برای اولین بار در سازمان اجرا می‌شوند،  
کار انجام شده و وجه تمایز با یکدیگر ادغام خواهند شد.

به‌طور مثال:

اجرای برنامه مدیریت سبز در سطح دانشکده جهت بهبود و ارتقاء کیفی سیستم‌های سرمایش و گرمایش

چرایی

کار انجام شده/وجه تمایز

## گام دوم مسئله را تشریح کنید.

چالش‌هایی که منجر به خلق درس‌آموخته یا تجربه کاری شده‌اند را کاملاً شرح داده و مسئله پیش‌آمده را به‌طور کامل توضیح دهید. در تعریف مسئله معمولاً به فهرستی از علل ریشه‌ای که زمینه‌ساز موفقیت یا شکست‌های بعدی شده‌اند، اشاره می‌کنیم. لزوماً مسئله به چالش‌های ناشی از یک حادثه یا عدم پیشرفت مناسب یک وظیفه کاری اطلاق نمی‌شود و در بسیاری موارد، انگیزه‌ها و علل ریشه‌ای ( به‌عنوان مثال درخواست مدیریت برای افزایش تولید) موفقیت‌ها و اقدامات نوآورانه را بازگو می‌کند.

۱

مسائل و چالش‌ها

۲

شرایط کامل محیطی  
در زمان وقوع مسئله  
(سرما، گرما، بحران،  
تحریم و غیره)

۳

الزامات و اجبارها

مواردی که باید در بخش  
شرح مسئله ذکر شوند

مجموعه اقدامات انجام شده برای خلق این تجربه به منظور رفع چالش‌ها و بحران‌ها و انگیزه‌های مورد اشاره در صورت مسئله را به صورت گام‌به‌گام تشریح کنید. در برخی مواقع الزم است با تجزیه و تحلیل مجدد مسئله و مشکلات ریشه‌ای به نکات پنهان و تمامی اقدامات کوچک و بزرگ حین مراحل اجرایی اشاره کرد.

شرح تجربه باید در قالب عبارات و اصطلاحاتی بیان شود که بتوان آن را در آینده و توسط سایر بخش‌ها اجرا کرد و در واقع خوانندگان متوجه چگونگی به‌کارگیری آن شوند.

درس آموخته باید  
ساختارمند و قابل فهم  
باشد.



مواردی که در بخش شرح راه حل باید ذکر شوند:

۱. مجموعه اقداماتی که برای رفع مشکلات انجام داده‌اید.
۲. مجموعه اقداماتی که برای بهبود شرایط انجام داده‌اید.
۳. مجموعه اقدامات اشتباهی که انجام داده‌اید و نتایج مناسبی نداشته‌اند.
۴. فهرستی از علل ریشه‌ای که منجر به موفقیت یا شکست شده‌اند.
۵. ارائه یک توصیه برای آینده

## شواهد اثربخش بودن تجربه (درس آموخته) را ذکر کنید.

پس از اجرای اقدامات تعیین شده باید نتایج مثبت و منفی حاصل شده را ذکر نمایید. به عبارت دیگر باید تایید هر یک از درس آموخته ها بر شاخص های عملکردی مانند زیمان، کیفیت و هزینه را نیز مشخص کنید.

در صورت امکان نتایج حاصل شده باید به صورت کمی باشند تا بتوانید آن ها را مشخص و مقایسه نمایید.

در این قسمت باید نتایج حاصل از فعالیت های انجام شده ذکر شوند. پس از ثبت درس آموخته در صورت لزوم اقدامات اصلاحی ناشی از آن باید تعریف و اجرا شوند. برخی از این اقدامات اصلاحی یا بهبودی به شرح زیر است:

رفع مشکل

تحقیق بیشتر

مستندسازی یک رویه یا فرآیند

به روزرسانی یک رویه یا فرآیند مستند شده

به اشتراک گذاری درس آموخته برای کمی

باشند تا سایرین به منظور انجام اقدام یا اقدامات

اصلاحی



**مواردی که  
باید در بخش  
نتایج ذکر شوند.**

بهبودهای ایجاد شده

۱

نتیجه استدلالات و استنتاج‌های  
صورت گرفته

۲

نتایج مثبت و منفی حاصل از  
مجموعه اقدامات انجام شده

۳

تشریح نتایج به دست آمده جهت یادگیری

۴

لازم به ذکر است پس از اتمام  
گام‌های مشخص شده برای ثبت  
درس‌آموخته، می‌توانید در صورت  
نیاز عنوان درس‌آموخته را بازبینی و  
اصلاح کنید.





درس‌آموخته‌ها به اندازه‌ای باید تشریح شوند که دیدگاه و توصیه شما مورد تأیید و حمایت قرار گیرد. در واقع فردی که درس‌آموخته را می‌خواند، باید مطمئن شود که میزان مطالب ارائه شده برای فهم آن کافی است و می‌تواند در صورت الزم آن را به کار بگیرد.

حجم مطالب مورد نیاز برای ثبت

درس‌آموخته بستگی به سه چیز دارد:

■ سادگی یا پیچیدگی درس‌آموخته

■ میزان تسلط مخاطب به موضوع

■ میزان وجود مسائل مشابه و مشترک

در حقیقت برخی از درس‌آموخته‌ها نسبت به سایر آن‌ها ساده‌تر هستند که در صورت ارائه توضیحاتی در چند سطر و ضمیمه کردن یک نمودار یا عکس کافی به نظر می‌آید. اما در موارد پیچیده‌تر نیاز به بیان میزان بیشتری از شواهد و جزئیات اجرایی است.

پرداختن به

جزئیات تا چه

سطحی کمک

می‌کند؟



# اجزای تجربه (درس آموخته) و مثال‌هایی از آن

## عنوان درس آموخته

خلاصه و جذاب باشد و همچنین همه کلمات کلیدی و جنبه‌های مهم تجربه کاری شما را در بر بگیرد. سعی کنید عنوان خود را طوری انتخاب نمایید که خواننده با دیدن عنوان شما بتواند محتوای متن را حدس بزند.

## رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه

مشکلاتی که تجربه شما در پی برطرف کردن آن‌ها است. چه شرایطی باعث خلق این تجربه شد؟ چه تنگناها و چالش‌هایی وجود داشت؟ شرایط اولیه در زمان خلق درس آموخته چه بود؟ تشریح کامل مسئله در زمان وقوع.

## شرح تجربه (نحوه حل مشکل)

شرح کامل تجربه کاری، مراحل اجرایی کار، آزمون و خطاهایی که انجام داده‌اید و روش‌ها و تکنیک‌هایی که برای حل مسئله به کار گرفته‌اید. این بخش معمولاً حجیم‌ترین بخش درس آموخته است و باید به گونه‌ای بیان شود که افراد دیگر بتوانند به طور کامل فرایند حل مشکل را تجسم نمایند و یا بتوانند آن را اجرا کنند.

## نتایج اجرای تجربه

شرح نتایج حاصل از این درس آموخته (این نتایج می‌توانند مثبت یا منفی باشند) ذکر نتایج حاصل از شاخص‌های عملکردی همانند زمان، کیفیت و هزینه و همچنین تشریح بهبودهای به دست آمده تا اینکه زمینه‌ساز یادگیری شود. در این قسمت بهتر است با اعداد و ارقام صحبت شود، هزینه‌ها و فایده‌های به دست آمده به طور دقیق وارد شود.

## مخاطبان و کاربرد تجربه

در این بخش نام تیم‌ها، واحدها یا افرادی که به نظر شما این درس آموخته می‌تواند برای آن‌ها مفید باشد را ذکر کنید.

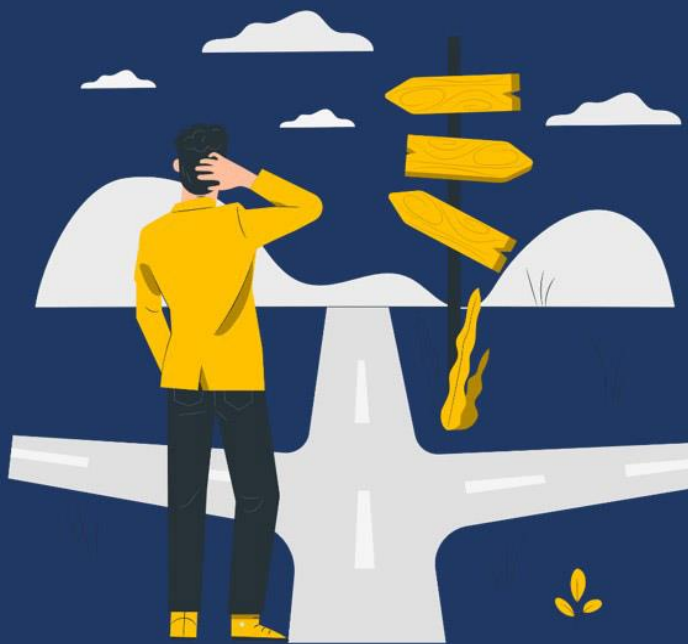
## پیشنهاد حاصل از تجربه

این بخش مهمترین قسمت ثبت تجربه است و در واقع دانش استخراج شده از این تجربه در این قسمت می‌باشد. در این بخش توصیه‌هایی که به اجرای بهتر تجربه ثبت شده کمک می‌کند، مثلاً ممکن است که شما در کسب این تجربه محدودیت‌هایی داشته‌اید که در صورت رفع آن محدودیت‌ها و یا فراهم آمدن شرایط خاص تجربه به نحو بهتری انجام می‌شود را در این بخش ثبت می‌کنیم.

## مستندات

نتایج تحلیل‌های هزینه و فایده، مستندات مربوط به اجرای تجربه و هر آنچه که نشان می‌دهد این تجربه متعلق به شماست.

## نمونه هایی از عناوین نادرست درس آموخته ثبت شده در سامانه مدیریت دانش



- تاثیر دارونما درمانی در بیماران
- کنترل خشم و افزایش مهارت ارتباطی
- جایگذاری ریل کف آمبولانس های قدیمی
- تزریق داروی مشابه
- مدیریت بیماران سرپایی کرونا
- بررسی عملکرد سیستم تصفیه خانه فاضلاب شهر خرم آباد
- ارتباط رضایت از زندگی زوجین با وضعیت اقتصادی

نمونه ای از  
تجربه ثبت شده  
در سامانه مدیریت دانش



عنوان تجربه:

ارزیابی و تجزیه و تحلیل نیروهای خدماتی دانشگاه علوم پزشکی لرستان

حوزه دانش:

فیلدهای دانش حوزه سلامت < توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی < توسعه سازمانی و تحول اداری < اصلاح نظام اداری < نظام‌های نوین مدیریتی

متن دانش:

تناسب حجم کار با تعداد نیروی انسانی یکی از دغدغه‌های تصمیم‌گیران در حوزه منابع انسانی بوده است. این مهم همواره از طریق دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه پیگیری می‌شود در این راستا تعداد نیروهای خدماتی در دستگاه اجرایی یکی از موضوعات مورد بحث و چالش برانگیز در این زمینه است. در دانشگاه علوم پزشکی لرستان نیز عدم انطباق بکارگیری این نیروها با دستورالعملها و همچنین بکارگیری نیروهای خدماتی در

پست های غیر خدماتی سبب گردید تا نسبت تا فرایند جذب و بکار گیری نیروهای خدماتی تجزیه و تحلیل شود.

## فیلدهای خاص :

### پیشنهادات حاصل از تجربه:

از این شیوه در رابطه با سایر مشاغل تخصص دانشگاه برای مدیریت صحیح منابع انسانی استفاده شود

### رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه:

در دانشگاه علوم پزشکی لرستان نیروهای خدماتی در قالب تبصره ۴ ، روزمزد دائم و شرکتی جذب و بکار گیری می شوند. بطور کلی هیچ گونه نظارت و کنترلی بر روی تعداد نیروهای مورد نیاز هر یک از واحدها که در آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه اشاره شده است ، نمی باشد . همچنین بخش قابل توجهی از این نیروها در مشاغل غیر خدماتی و بعضاً حساس بکارگیری می شوند. با شیوع ویروس کرونا و هجوم بیماران کووید به مراکز درمانی ، درخواست این واحدها برای جذب نیرو از جمله نیروهای خدماتی افزایش یافت در این بین سایر واحدها که هیچگونه ارتباطی با بیماری کووید نداشتند نیز درخواست هایی مبنی بر جذب نیرو به مسئولین ذیربط در دانشگاه ارائه دادند. نبود اطلاعات قابل اتکا نیز شرایط فراهم کرده بود که تصمیم به جذب نیرو بدون علم و آگاهی و صرفاً بر اساس اطلاعات و اظهارات واحدها صورت گیرد. همین عامل منجر به افزایش بی رویه نیروهای خدماتی و تحمیل هزینه های غیر قابل پیش بینی به دانشگاه گردید .

### شرح تجربه (نحوه حل مشکل):

برای ایجاد بستری مطمئن که مسئولین حوزه منابع انسانی دانشگاه بتوانند با اتکا به آن تصمیمات درست اتخاذ نمایند انجام فرایند تجزیه و تحلیل نیروهای خدماتی و ایجاد متدی برای حرکت از شرایط موجود به شرایط مورد انتظار که در آیین نامه ها و دستورالعمل ها به آنها اشاره شده است. برای این منظور ابتدا آخرین دستورالعمل تدوین شده در این زمینه که توسط وزارت متبوع تدوین شده بود مطالعه شد خوشبختانه در زمان انجام این بررسی آخرین دستورالعمل در این زمینه تهیه شده بود و بلافاصله در فرایند

ارزیابی مورد استفاده قرار گرفت. بعد از این مرحله آمار وضع موجود نیروهای خدماتی به تفکیک شرکتی ، تبصره ۴ و روزمزد دائم شاغل در بخش های خدماتی و غیر خدماتی به تفکیک از واحدها اخذ شد . سایر اطلاعات اعم از متراژ بنا ، متراژ محوطه و فضا های مشاع ، متوسط اشغال تخت برای بیمارستان ها و سایر اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شد. با استفاده از داده های بدست آمده و بر اساس دستورالعمل های تدوین شده وضعیت مورد انتظار نیروها محاسبه و بعد از مقایسه با وضعیت موجود ، تعداد مازاد و یا کمبود نیروی خدماتی در هر یک از واحدها مشخص و بر این اساس خط مشی تصمیم گیران حوزه منابع انسانی تعیین گردید.

### شروع بازه وقوع تجربه:

۱۳۹۹/۴/۱

### مخاطبان و کاربران و موارد کاربرد این تجربه:

مدیران دانشگاه در سطح واحدهای تابعه ، مدیر منابع انسانی دانشگاه ، معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه و رئیس دانشگاه

### نتایج اجرای تجربه (تاثیر بر زمان، هزینه، ایمنی، کیفیت یا بهبود عملکرد):

ساماندهی نیروهای خدماتی در هر یک از واحدها ، منطقی کردن جذب و بکار گیری نیروهای خدماتی بخصوص در زمان همه گیری کرونا ، کاهش هزینه های دانشگاه در خصوص نیروهای خدماتی و در نهایت اجرای دقیق دستورالعمل های ساماندهی نیروهای خدماتی

رفع کمبود نیروی انسانی با استفاده از قراردادهای ۸۹ روزه در رده های مختلف در دانشگاه علوم

پزشکی لرستان در دوران همه گیری کووید ۱۹

حوزه دانش:

فیلدهای دانش حوزه سلامت < همه گیری کووید ۱۹ (کرونا) < مدیریت توسعه و منابع < منابع انسانی

متن دانش:

با شیوع بیماری کرونا دانشگاه ناچار برای ارائه خدمات به بیماران نیازمند مراقبت و بستری برخی از فضاهای موجود در بیمارستان ها و مراکز بهداشتی و درمانی را به عنوان بخش های بستری و مراکز تشخیصی در نظر گرفت و از طرفی سختی کار نیروهای ارائه دهنده خدمت باعث شد که دانشگاه از ظرفیت نیروی انسانی بیشتری استفاده نماید و چون برخی از مجوزها در خصوص جذب نیرو و در جهت تامین کمبود نیرو در رده های خدماتی و پشتیبانی را از طریق نیروهای روزمزد و در سایر رده ها با استفاده از ظرفیت نیروهای ۸۹ روزه تامین نمود.

فیلدهای خاص:

پیشنهادات حاصل از تجربه:

در مواجهه با بحران ها خصوصا شیوع بیماری های واگیر که ظرفیت و امکانات و تجهیزات مراکز تشخیصی و درمانی محدود و امکان ارائه خدمت به ارباب رجوع وجود ندارد و به تبع آن نیاز به توسعه مراکز از جمله استفاده بهینه از فضای فیزیکی مناسب و تبدیل آنها به بخش های بالینی و مراقبتی می باشد قطعا ظرفیت منابع انسانی نیز محدود بوده فلذا جهت جبران کمبود نیروی انسانی به صورت مقطعی امکان استفاده از نیروهای تخصصی و پشتیبانی در رده های مختلف با بکارگیری موقت نیروها به صورت ۸۹ روزه و نیروهای قرارداد روزمزد می تواند بخش عمده ای از مشکل کمبود نیروی انسانی مرتفع سازد.

## رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه:

کمبود نیروی انسانی در دوره مبارزه با بیماری کرونا در واحدهای ارائه دهنده خدمات بالینی و تشخیصی باعث شده بود که ارائه خدمت به بیماران و گیرندگان خدمت در برخی موارد با کندی صورت می گرفت، لذا دانشگاه برای رفع مشکل اقدام به توسعه بخش های بستری در بیمارستانها و هم چنین توسعه مراکز تشخیصی و غربالگری در مراکز بهداشتی و درمانی نمود. توسعه بخش ها مستلزم وجود نیرو بود و نیاز به رفع مشکل کمبود نیرو برای این بخش ها احساس می شد.

## شرح تجربه (نحوه حل مشکل):

در راستای رفع مشکل کمبود نیروی انسانی و هم چنین محدودیت مجوزهای قانونی دانشگاه با استفاده از ظرفیت نیروهای خدمات پشتیبانی جهت ارائه خدمات لازم شامل امورات صندوق پذیرش، ترخیص،تنظیف و ... در قالب قراردادهای ۸۹ روزه و قراردادهای روزمزد استفاده گردید.

## شروع بازه وقوع تجربه:

۱۳۹۸/۱۲/۱

## مخاطبان و کاربران و موارد کاربرد این تجربه:

مدیران سطوح کلان دانشگاه، مدیران سطوح میانی، پایه ، فارغ التحصیلان رشته های مختلف بهداشت و درمانی ، فارغ التحصیلان رشته های دانشگاهی غیرمرتبط برای سایر مشاغل پشتیبانی در مراکز

## نتایج اجرای تجربه (تاثیر بر زمان، هزینه، ایمنی، کیفیت یا بهبود عملکرد):

کمبود نیرو خصوصا در حوزه های پشتیبانی و بالینی در بیمارستان ها مرتفع گردید  
امکان مرخصی استحقاقی و تشویقی نیروهای دارای رابطه استخدامی برای تجدید قوا فراهم شد





سامانه مدیریت دانش

<https://km.behdasht.gov.ir>

