



وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی  
معاونت توسعه مدیریت و منابع

# دستور العمل ثبت تجارب نظام سلامت کشور

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری  
دبیرخانه ثبت تجارب نظام سلامت کشور

پاییز ۹۶

## فصل اول : کلیات

در جهان امروز "سرمایه انسانی" به عنوان عامل تاثیرگذار در موقعیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. سرمایه انسانی برای آید دانش، تجربه و توانمندی عملیاتی کارکنان یک سازمان است که می‌تواند برای خلق ارزش و ثروت به کار گرفته شود. تجربیات به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند و شاید بتوان گفت که بزرگترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات در یادگیری از تجربیات گذشته است. بر اساس شواهد، ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می‌باشند اما متأسفانه ثبت نگردیده‌اند. در صورتی که اگر بانک اطلاعاتی از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه‌های آن‌ها وجود داشته باشد نیازی به صرف زمان دوباره و هزینه گزاف نخواهد بود (اختراع مجدد چرخ). اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان، افکار، دیدگاه‌ها، تجارب و آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده‌اند؟ چه بخشی از این تجارب به نسل‌های بعد انتقال خواهد یافت؟ هر سازمانی باید شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته خود را ثبت و مرور کند و به طور سیستماتیک درس‌هایی از آن بگیرد به گونه‌ای که همه کارکنان آن را درک کرده و به آن دسترسی داشته باشند.

سامانه ثبت تجارب نظام سلامت از سال ۱۳۹۵ جهت ثبت تجارب مدیران و کارکنان ستاد و سازمان‌های وابسته وزارت بهداشت و دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی کشور با آدرس [exm.behdasht.gov.ir](http://exm.behdasht.gov.ir) راه‌اندازی شده است. این سامانه قابلیت بهره‌برداری کشوری را دارد و تمام مدیران و کارکنان در سطوح مختلف می‌توانند تجارب خود را درج و در جریان تجارب سایر همکاران قرار گیرند.

بر این اساس، دستورالعمل ثبت تجارب نظام سلامت به شرح ذیل تدوین و در تاریخ ... جهت اجرا به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت رسید.

## ماده (۱) اهداف

### هدف کلی:

حفظ و ارتقا دارایی‌های فکری سرمایه انسانی نظام سلامت

### اهداف اختصاصی:

- ✓ تبادل تجربه و دانش مدیریتی و ایجاد هم‌افزایی
- ✓ کاهش هزینه‌های خطا و آزمون
- ✓ کمک به اجتماعی‌سازی دانش و تجربه‌ی نسل قبل در میان نیروهای جوان
- ✓ 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، سازمان‌های وابسته آن و دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاربرد دارد.

## ماده (۳) تعریف واژگان

- **تجربه:** به همه مهارت‌ها و دانسته‌ها از برخی پدیده‌ها و موضوعات که ناشی از برخورد با آن موضوع و درگیری با آن پدیده در خلال دورانی معین است، اطلاق می‌شود. در واقع 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.
- **مستندسازی تجارب:** مستندسازی تجارب، تلاشی است برای تبدیل دانسته‌هایی که در ذهن سرمایه‌های انسانی است به دانشی آشکار و قابل استفاده برای دیگران.

- **کمیته داوران:** گروهی متشکل از صاحب نظران و متخصصان حوزه سلامت که با توجه به حوزه‌ی تخصصی به بررسی، تحلیل و ارزشیابی تجربه می‌پردازند.
- **تجربه‌نگار:** هر یک از اشخاص شاغل در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سازمان‌های وابسته و دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی می‌توانند تجربه موفق یا ناموفق خود را به ثبت برسانند.
- **تجربه تایید اولیه:** تجربه‌ای که از لحاظ شکلی و ساختاری طبق پیوست ۱ توسط دبیرخانه تایید شده است.
- **تجربه در دست دآوری:** تجربه بعد از تایید اولیه توسط دبیرخانه به صورت سیستمی به ۳ داور جهت ارزیابی طبق پیوست ۲ ارجاع می‌شود.
- **تجربه منتشر شده:** تجربه‌ای که حداقل امتیاز ارزشیابی توسط داوران را کسب کرده است و به ارائه‌دهندگان آن‌ها تقدیرنامه اعطا می‌شود.
- **تجربه غیر قابل انتشار:** تجربه‌ای که نتوانسته حداقل امتیاز ارزشیابی توسط داوران را کسب کند و از صاحب تجربه به جهت ارائه تجربه خود تشکر می‌شود.
- **افراد احراز هویت شده:** افرادی هستند که کد ملی و سوابق پرسنلی آن‌ها در سامانه منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موجود باشد.
- **افراد خاص:** افرادی هستند که کد ملی آنها شناسایی نشده است و برای دریافت نام کاربری و کلمه عبور باید ثبت اطلاعات کنند.

## فصل دوم : ساختار اجرایی

### ماده (۴) ارکان

- دبیرخانه ثبت تجارب نظام سلامت
- کمیته داوران

## ماده ۶) دبیرخانه ثبت تجارب نظام سلامت

مهمترین رکن، دبیرخانه است که با وجود نیروهای متبحر کارشناسی خود وظایف زیر را بر عهده دارد:

- تعریف نام کاربری و پسورد برای افراد خاص
- ارزیابی ساختاری و تایید شکلی تجربیات ثبت شده
- تعریف داوران جدید در سیستم
- مکاتبات با داوران و تجربه‌نگاران
- اصلاح فرآیند کاری و فرم‌های اصلی سامانه
- نظارت بر عملکرد سامانه و شناسایی مشکلات آن
- ارتباط با شرکت برای اصلاحات یا رفع مشکلات
- تهیه گزارشات دوره‌ای از تجربه‌های ثبت شده در سامانه
- اطلاع‌رسانی و آموزش به بهره‌برداران سامانه
- معرفی تجارب برتر به طور دوره‌ای و اعطای پاداش به آنها
- اشاعه تجارب مفید در قالب تهیه فیلم، کتاب، مجله و...
- هماهنگی با مراجع ذیصلاح به منظور بهره‌برداری از تجارب مستند شده
- دریافت و نگهداری آخرین نسخه تأیید شده تجارب مستند شده
- تصمیم‌گیری در مورد به روزرسانی اشاعه تجارب مستند شده
- حفظ حقوق مادی و معنوی صاحبان تجارب مستند شده
- ارائه پیشنهاد بودجه و اعتبارات مورد نیاز
- انجام سایر امور محوله در ارتباط با مستندسازی تجارب

## ماده ۷) کمیته داوران

از ارکان اصلی ثبت تجارب، داوران هستند که تأیید مستندات بارگذاری شده را برعهده دارند.

### شرایط احراز داوری

با توجه به حساسیت و اهمیت نقش داوران در ارزیابی تجارب، هر یک از ایشان باید یکی از دو شرط اختصاصی زیر را دارا باشد:

- عضو هیئت علمی دانشگاه
- دارا بودن سابقه مدیریتی در بخش دولتی و یا غیردولتی، حداقل به مدت ۵ سال

علاوه بر شرایط تخصصی بالا، داوران باید از شرایط عمومی زیر نیز برخوردار باشند:

- توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب ارائه شده
- اعلام کتبی دارا بودن وقت کافی برای انجام فرآیند داوری
- امضا و پایبندی به منشور داوری

### شرایط گزینش و ارزیابی داوران

دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی در مانی و سازمان‌های وابسته، افراد علاقمند حائز شرایط بالا را پس از تکمیل نمودن فرم خوداظهاری (پیوست شماره ۳) به دبیرخانه معرفی می‌نمایند. این افراد پس از بررسی و تأیید صلاحیت‌های علمی توسط دبیرخانه و با توجه به زمینه‌های فعالیت و تخصصشان به عنوان داور انتخاب می‌شوند و پس

از صدور ابلاغ و ثبت نام در سامانه، متعهد به ارزیابی دقیق محتوای تجارب در مدت معین شده می‌باشند.

## شرح وظایف داوران

- ✓ صحت سنجی تجربه ارائه شده از طریق کنترل اسناد و مدارک ارائه شده و بررسی تطابق با واقعیت
- ✓ ارزیابی تجربه ثبت شده با استفاده از معیارها و شاخص‌های مصوب این دستورالعمل
- ✓ امتیازدهی به شاخص‌های مختلف ارزیابی درباره هر تجربه
- ✓ ارائه نظرات تشریحی و توضیحات تکمیلی درباره تجربه ثبت شده و یا ارائه توصیه‌هایی به منظور کامل‌تر و غنی‌تر شدن آن
- ✓ اظهار نظر در مورد میزان مفید بودن تجربه برای انتشار و تعیین نوع انتشار (مقاله، کتاب، سمینار و..)

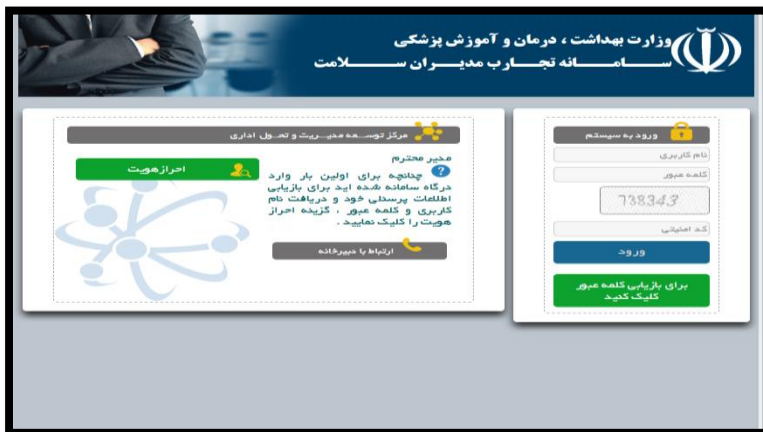
## ماده ۷) ضوابط و روش اجرایی

### آ. ثبت نام در سامانه

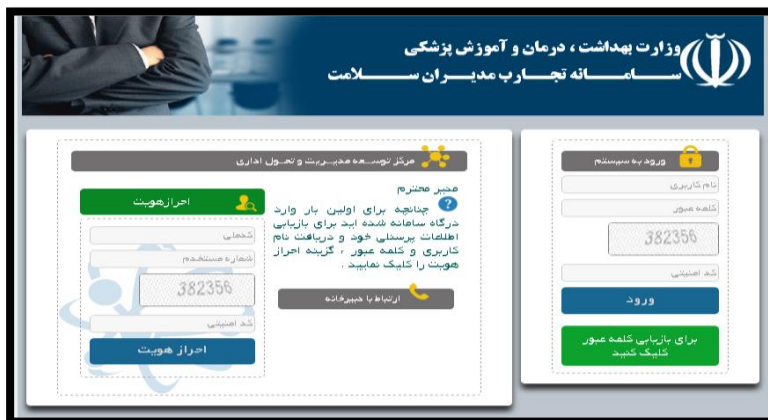
ورود به سامانه از طریق آدرس [exm.behdasht.gov.ir](http://exm.behdasht.gov.ir) صورت می‌پذیرد. .

پس از ورود به سامانه و انتخاب گزینه احراز هویت به دلیل لینک بودن با سامانه منابع انسانی ، کلیه اطلاعات پرسنلی بصورت اتوماتیک بازخوانی می‌گردد.

در صورتی که اطلاعات شما در سیستم وجود نداشته باشد کادر افراد خاص باز می‌شود. با تکمیل کردن فرم نمایش داده شده و ارسال آن، پس از تایید توسط ادمین سامانه، نام کاربری و کلمه عبور از طریق ایمیل یا پیامک ارسال خواهد شد.



شکل ۱- صفحه اول ورود به سامانه و احراز هویت



شکل ۲- ثبت مشخصات و احراز هویت (۱)





شکل ۳- ثبت مشخصات و احراز هویت (۲)



شکل ۴- ثبت مشخصات برای افراد خاص (۱)

**ثبت نام افراد خاص**

نام:

نام خانوادگی:

کد ملی:

رشته تحصیلی:

آخرین مدرک تحصیلی:

نوع استخدام:

آخرین مدرک تحصیلی:

محل خدمت:

محل خدمت:

محل خدمت فعلی:

محل خدمت فعلی:

عنوان پست سازمانی:

محل خدمت عنوان پست سازمانی:

سابقه خدمت:

سابقه خدمت:

سابقه خدمت مجرییتی:

سابقه خدمت مجرییتی:

عنوان شغل مورد تصدی:

عنوان شغل مورد تصدی:

تاریخ بازنگستگی:

جنسیت:  زن  مرد

وضعیت فعلی:  متاهل  بازنشسته

شماره همراه:

تلفن ثابت به همراه کد:

تلفن شغل مورد تصدی:

آپلود فایل حکم:

تلفن محل خدمت:

شکل ۵- ثبت مشخصات برای افراد خاص (۲)

## ب. ثبت تجربه

کلیه پرسنل می‌توانند پس از ثبت نام در سامانه اقدام به نگارش تجربه موفق و یا ناموفق خود نمایند.

تبصره: از تاریخ تصویب این دستورالعمل، یکی از پیش شرط‌های ارتقاء رتبه از مرتبه خیره به عالی و تایید فرم بازنشستگی کلیه کارکنان ثبت حداقل یک تجربه در سامانه می‌باشد.

مراحل ثبت تجربه جدید به شرح ذیل است:

- ✓ مشخصات کلی تجربه
- ✓ زمینه تجربه
- ✓ شرایط حاکم بر وقوع تجربه

- ✓ همکاران
- ✓ مولفه های اختصاصی تجربه
- ✓ سابقه بررسی

### • مشخصات کلی تجربه

هر تجربه ارائه یا ثبت شده توسط صاحب تجربه، مشخصات شناسنامه‌ای زیر را داراست:

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

تبصره ۱: از آنجایی که مستندسازی تجربه اعم از موفق و یا ناموفق به دلایل پیشگفت حائز اهمیت است؛ در این قسمت از نگارش تجربه، امکان انتخاب گزینه موفق یا ناموفق وجود دارد. به جهت حفظ محرمانگی اطلاعات صاحب تجارب ناموفق، انتشار این تجارب بدون ذکر مشخصات فردی صورت می‌گیرد.

تبصره ۲: در تکمیل اطلاعات این فیلد، کلیه مستندات مرتبط از جمله آمار و ارقام، دستورالعمل و ... باید بارگذاری شود.

The screenshot displays the 'Tajribeh' (Experience) management system interface. The main content area shows a table with the following columns: ردیف (Row), عنوان تجربه (Experience Title), نویسنده تجربه (Experience Author), and تاریخ ثبت (Registration Date). The table contains 9 rows of data. A red arrow points to the 'ثبت تجربه' (Register Experience) button in the top right corner. The interface also includes a search bar, filters, and a sidebar with navigation options.

ردیف	عنوان تجربه	نویسنده تجربه	تاریخ ثبت
۱	...	...	...
۲	...	...	...
۳	...	...	...
۴	...	...	...
۵	...	...	...
۶	...	...	...
۷	...	...	...
۸	...	...	...
۹	...	...	...

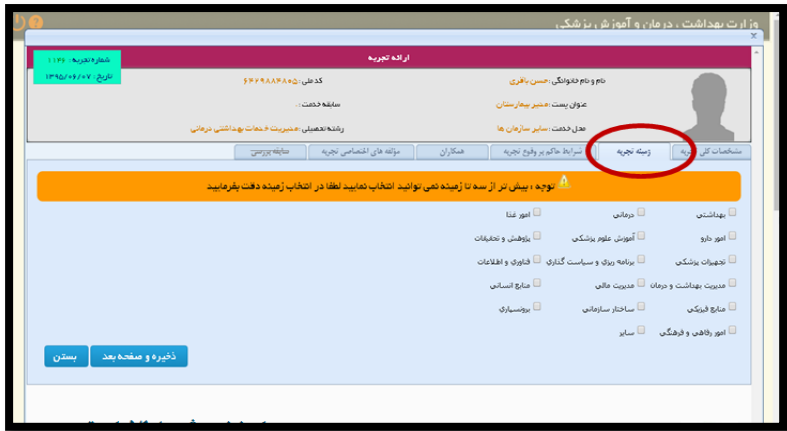
شکل ۶: ثبت تجربه جدید

شکل ۷- مشخصات کلی تجربه

## ● زمینه و موضوعات

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

بهداشتی، درمانی، امور غذا، امور دارو، آموزش، پژوهش و تحقیقات، تجهیزات پزشکی، برنامه-ریزی و سیاست‌گذاری، فناوری اطلاعات، مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، ساختار سازمانی، برونسپاری، امور فرهنگی و رفاهی



شکل ۸- زمینه تجربه

• 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

تأثیر

قرار

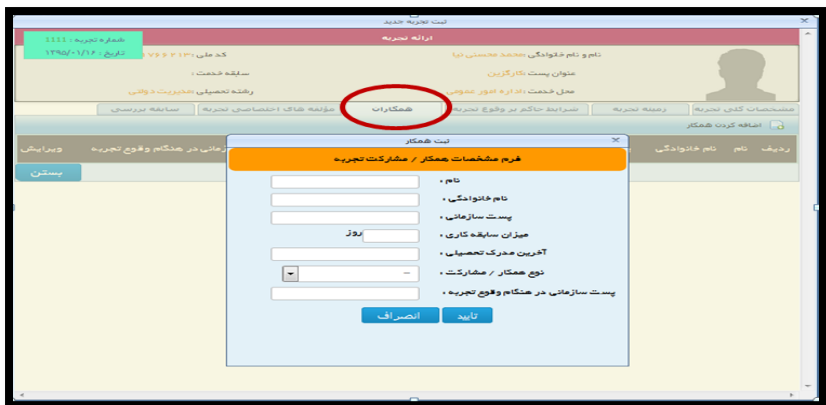
می دهند.



شکل ۹- شرایط حاکم بر وقوع تجربه

• همکاران

هدف از این آیتم در نگارش ثبت تجربه، ترغیب مدیران و کارمندان به کار تیمی می باشد. همه پرسنلی که در قسمت "همکاران" یک تجربه ثبت می - شوند، از کلیه امتیازات تجربه تایید شده بهره مند می شوند.



شکل ۱۰- فرم مشارکت همکار

### • مؤلفه های اختصاصی تجربه

این فیلد در نگارش و ثبت تجربه اجباری نمی‌باشد و دربرگیرنده موارد ذیل است:

۱. انواع روش‌ها، تکنیک‌ها، ابزارهایی که در این تجربه به کار گرفته شده است.
۲. مهم‌ترین تصمیمات اخذ شده در این تجربه.
۳. خلاصه‌ای از روش‌هایی که در تصمیم‌گیری‌ها به کار برده شده است.
۴. خلاصه‌ای از شرایط عدم اطمینان و انواع ریسک‌هایی که در تصمیم‌گیری وجود داشته است
۵. خلاصه‌ای از انواع اطلاعاتی که از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شده و روش دستیابی به آن‌ها.
۶. خلاصه‌ای از ابتکارات، خلاقیت‌ها و نوآوری‌های صورت گرفته.
۷. خلاصه‌ای از شرایط فرهنگی، محیطی و سایر متغیرهای سازمانی که بر موفقیت یا شکست تجربه اثرگذارند.

۸. خلاصه‌ای از انواع محدودیت‌ها و موانع موجود و انواع روش‌هایی که برای غلبه آن‌ها استفاده شده است.

۹. خلاصه‌ای از صرفه‌جویی‌های انجام شده در این تجربه.

۱۰. توصیه‌هایی برای استفاده از این تجربه در شرایط مشابه.



شکل ۱۱- مولفه‌های اختصاصی تجربه

### • سابقه بررسی

آخرین تب ثبت تجربه جدید نشان‌دهنده مراحل بررسی تجربه تحت عنوان "سابقه بررسی" می‌باشد. در این تب مراحل ارجاع به فرد تجربه‌نگار، دبیرخانه و داور با تاریخ ارسال، مهلت داوری، و شرح وضعیت تجربه قابل مشاهده است. در صورتی که تجربه نیاز به اصلاح داشته باشد موارد قابل بهبود به تجربه‌نگار اعلام خواهد شد.





➤ **انتخاب کمیته داوری:** در این گام اعضای کمیته داوری که حداقل ۳ نفر می‌باشند، بر حسب موضوع تجربه و به صورت تصادفی از طریق سامانه انتخاب می‌شوند و از طریق پیامک به آنها اطلاع‌رسانی می‌شود.

➤ **ارزیابی محتوایی تجربه:** هر تجربه ارائه شده از جنبه مبانی نظری مدیریت دانش، زمانی ارزشمند و حائز شرایط انتشار و بهره‌برداری خواهد بود که از ۱۶ ویژگی کلیدی برخوردار باشد. هر یک از این ویژگی‌ها که به عنوان یک معیار ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، دارای میزانی از اهمیت است. بدیهی است تجربه‌ای که از همه ویژگی‌های مورد نظر برخوردار باشد، یک تجربه ایده آل برای انتشار و بهره‌برداری خواهد بود.

هر یک از داوران پس از دریافت تجربه، با استفاده از معیارهای مشخص شده در "الگوی ارزیابی محتوایی تجربه" طی دو مرحله زیر اقدام به ارزیابی آن می‌کنند:

در این مرحله لازم است هر یک از داوران، تجربه مورد نظر را مورد ارزیابی قرار دهد. برای این منظور داور باید ابتدا در جدول مشخص کند که تجربه مورد ارزیابی، به چه میزان از ویژگیهای یک تجربه برتر برخوردار است و نتیجه را در قالب امتیازدهی بین ۰ تا ۱۰۰ ثبت کند.

سپس با ضرب کردن «وزن هر معیار» در «امتیاز برخوردار بودن تجربه از معیار مربوطه» امتیاز موزون آن تجربه بدست می‌آید:

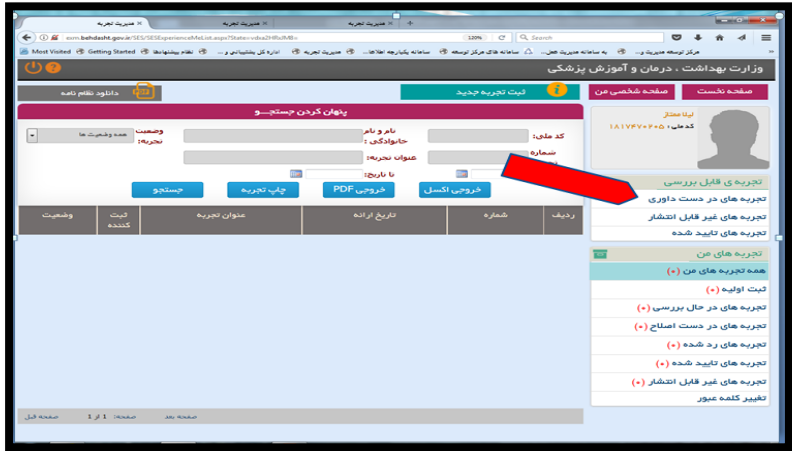
$$\sum_{n=1}^c ( Y_m * W_m )$$

وزن معیار  $m$ ام تجارب برتر =  $Y_m$

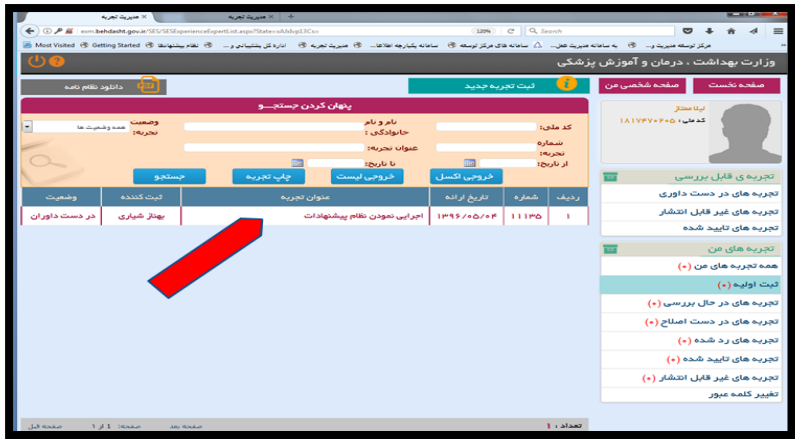
امتیاز برخوردار بودن تجربه از معیار  $m$ ام تجربه تجارب برتر =  $W_m$

تعداد کل معیارهای شناسائی تجارب برتر = C

➤ ارسال نتایج داوری: هر یک از داوران پس از تکمیل ارزیابی، باید آن را در مدت زمان مقرر شده به دبیرخانه ارسال کنند.



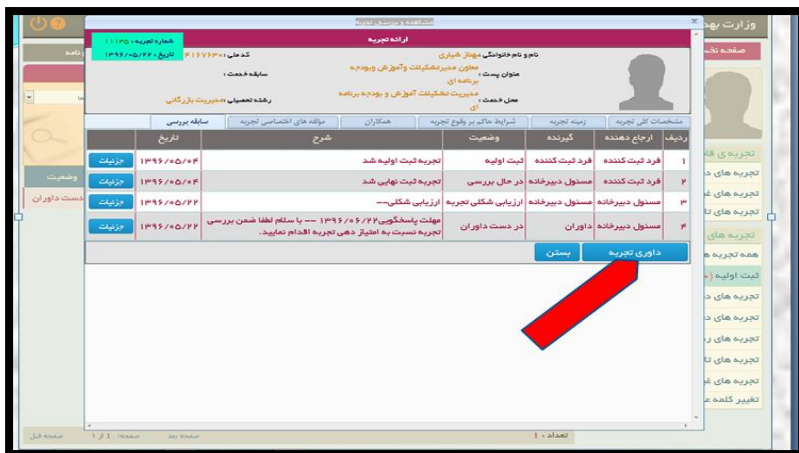
شکل ۱۴- داوری تجارب (۱)



شکل ۱۵- داوری تجارب (۲)



شکل ۱۶- داوری تجارب (۳)



شکل ۱۷- داوری تجارب (۴)



شکل ۱۸- ارزیابی محتوایی تجربه

دبیرخانه، در صورت پایان یافتن مدت زمان تعیین شده و عدم دریافت نتایج ارزیابی داور یا داوران پیگیری لازم را تا حصول نتیجه انجام می‌دهد.

بعد از ارزیابی سه داور، سامانه ثبت تجارب امتیاز تجربه را محاسبه می‌کند. میانگین نمرات داوران، به عنوان نمره ارزیابی محتوایی لحاظ خواهد شد.

امتیاز نهایی مجموع دو امتیاز شکلی و محتوایی است:

امتیاز شکلی + امتیاز محتوایی = امتیاز نهایی

تجاری منتشر خواهند شد که :

قابل انتشار: کسب امتیاز ۴۰ به بالا

تجاری که به آنها جایزه تعلق می‌گیرد:

قابل تشویق: کسب امتیاز ۶۰ به بالا

### **ماده ۸) انتشار تجارب ناییده شده**

بعد از ارزیابی تجربه در صورتی که تجربه دارای امتیاز حداقل ۴۰ باشد قابل انتشار و نمایش می‌باشد و کاربران می‌توانند تجربه را در صفحه اول ملاحظه کنند و امکان گزارش‌گیری تجارب تایید شده به تفکیک زمینه وجود دارد. همچنین تجارب برتر در حوزه‌های تخصصی با استفاده از پتانسیل دانشگاه‌ها در انتشار مجلات، ویژه‌نامه‌ها و ... در قالب فایل الکترونیک و یا فیزیکی منتشر خواهد شد.

### **ماده ۹) نظام انگیزی**

در راستای تقویت انگیزه و تشویق مدیران به ثبت تجارب و انتقال آموخته‌های ارزشمند سنوات خدمتی، از تجربه‌نگاران و اعضای کمیته داوری تقدیر بعمل می‌آید و سالانه جشنواره برترین تجارب ثبت شده و برترین داور در هر زمینه برگزار خواهد شد.

### آ. تجربه‌نگار

بعد از تایید تجربه و کسب امتیاز ۶۰ به بالا، تقدیر نامه سیستمی ارسال خواهد شد (پیوست شماره ۴).

تبصره ۱: از تاریخ تصویب این دستورالعمل به ازای هر تجربه تایید شده در سامانه ثبت تجارب مدیران نظام سلامت، ۱ امتیاز و حداکثر تا ۴ امتیاز در ارزشیابی عملکرد سالانه مدیران میانی، پایه و کارکنان ستاد وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی لحاظ می‌گردد.

هم‌چنین پرداخت نقدی به هر تجربه بر اساس فرمول ذیل به صورت فصلی صورت می‌پذیرد:

جدول شماره (۱): ضریب امتیاز تجربه

ضریب تجربه	امتیاز کل تجربه
۱	۶۰-۷۰
۱.۲۵	۷۰-۸۰
۱.۵	۸۰-۹۰
۲	۹۰-۱۰۰

اعطای پاداش نقدی به تجربه‌نگار

تبصره ۲: پاداش و امتیاز تجربه‌های گروهی، بصورت یکسان برای همه تجربه‌نگاران در نظر گرفته شده و به آنها پرداخت می‌گردد.

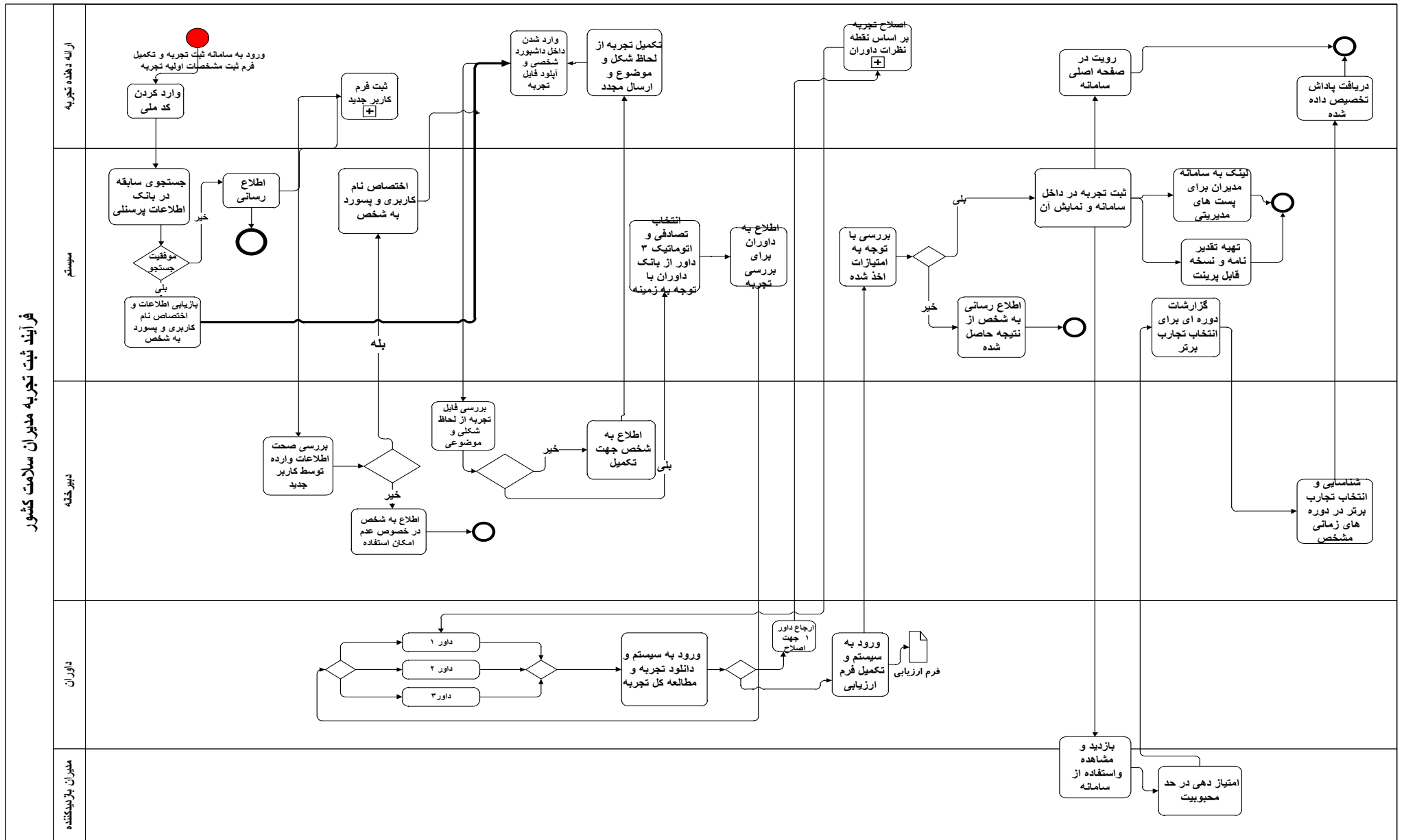
### ب. کمیته داوران

پس از ارسال فرم ارزیابی محتوایی تجربه توسط داور، تقدیرنامه سیستمی داور ارسال می‌گردد (پیوست شماره ۵)

اعطای پاداش نقدی به داوران



فرآیند ثبت تجربه مدیران سلامت کشور



شکل ۱۹- فرآیند ثبت تجربه در سامانه ثبت تجارب مدیر



