|  |
| --- |
| * **عنوان: ارائه مدل و فرایند اجرایی مستند سازی تجربیات مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان تامین اجتماعی**
 |
| * **نوع خروجی حاصل از انجام پژوهش:**

**طرح پژوهشی□ گزارش کارشناسی□ سند سیاستگذاری □** |
| * **عنوان برنامه راهبردی کلان و بخشی مرتبط با پژوهش:**
 |

#### «طرح پژوهشی»

###### استانداردترین تولید علمی شناخته شده است که منطبق با اصول علمی روش تحقیق انجام می‌شود. مراحل اجرای طرح پژوهشی شامل نیازسنجی پژوهشی (از طریق طرح سالانه نیازسنجی پژوهشی سازمان)، تعیین عنوان، شرح خدمات، دریافت پروپوزال، ارزیابی و تایید پروپوزال توسط شورای پژوهش، انعقاد قراداد، انجام پژوهش، داوری علمی وتایید نهایی شورای پژوهش می‌باشد.

#### «سند سیاست‌گذاری»[[1]](#footnote-1)

###### ‌»سند سیاست‌گذاری»، گزارشی کوتاه، بی‌طرفانه و موجز در پاسخ به یک سوال مشخص یا راجع به یک مسئله خاص‌‌ است که استاندارد صلاحیت برای تهیه سند سیاست گذاری، افراد خبره هستند. این گزارش شامل سه بخش زیر می‌شود.

###### بخش اول که به آن «خلاصه مدیریتی[[2]](#footnote-2)» خواهیم گفت، بر روی جلد گزارش، ضمن بیان مشکل در یک یا دو سطر، به ارایه راهکارهای اجرایی منطقی برای آن در حداکثر نصف صفحه می‌پردازد.

###### بخش دوم که گزارش اصلی را تشکیل می‌دهد و در 3 تا 5 صفحه مطابق چارچوب تعیین شده تهیه می‌شود، «پیشنهادات سیاست‎‌گذاری[[3]](#footnote-3)» نامیده می‌شود.

###### بخش سوم که به تحلیل دقیق موضوع و ارایه اسناد پشتیبان آن می‌پردازد، «یادداشت سیاست‌گذاری[[4]](#footnote-4)» نام دارد. هر یک از این سه بخش برای اهداف خاص و مخاطبان ویژه خود تهیه می‌شوند.

#### «گزارش کارشناسی»

شامل ارایه یک گزارش کامل در خصوص یک موضوع خاص مورد نظر است که به یک فرد مجری با سطح صلاحیت حداقل «محقق» واگذار می‌شود تا در مدت زمان چند روز تا حداکثر 3 ماه، گزارش مورد نظر را منطبق با فرمت ارایه شده تهیه و ارایه نماید.

* **بیان و توصیف مسئله**
* مفهوم مستندسازي يعني ثبت (مكتوب نمودن)، گردآوري، تنظيم و تدوين، دسته بندي و نگاهداري اطلاعات، مفاهيمي كه خود از فعاليتي هدفمند، دقيق و منظم حكايت دارد. بررسي مفاهيم فوق نشان ميدهد كه همة آنها بر حفظ و نگهداري اطلاعات تكيه مي كنند. وجه اشتراك اقدامات مستندسازي مبتني بر مكتوب نمودن بخشي از دانسته ها و آگاهي هاي انسان است. مستندسازي برقراري ارتباط اسنادي بين اقدامهاي مختلف انجام يك فعاليت یا مجموعه ایی از فعاليتهاست که تحقق آن مستلزم:

 ١ .فعاليت يا فعاليتهاي موردنظر در جهت تأمين هدف يا هدفهاي خاصي سازماندهي شده باشد.

 ٢ .راهكارهاي اجرايي و اقدامهاي ضروري راجع به هر فعاليت از قبل مشخص و تعريف شده باشد (در قالب تصميمات برنامه ريزي شده).

 ٣ .مرجع ذيصلاحي انجام آن را به تصويب رسانيده و سازمان مجري و نيروهاي دست اندركار آن شناسايي و معين شده باشند.

 ٤ .نتايج فعاليتها و آثار مترتب بر آن، اعم از مثبت يا منفي بنابر پيش بيني معين و مشخص شده باشند.

**مهمترين منافع مستندسازي تجربيات مديران در موارد زير خلاصه ميشود:**

• ثبت تاريخي، تحليلي، علمي تجارب، موفقيتها، دستاوردها، مراحل رشـد و سـاير رويـدادهاي تعيين كنندة سازمان.

• فراهم آمدن زمينة ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسلهـاي بعـدي كاركنـان و مديران.

• آماده شدن ابزاري براي توجه به مسائل مختلف سازماني و سازوكاري براي نگرش به مـسائل سازمان از زواياي مختلف.

 • فراهم شدن زمينة مرور رويدادهاي گذشته و ايجاد امكان ارزيابي علمي نقـاط قـوت و ضـعف سازمان و مديران آن.

 • ابزاري براي خلق نظريه هاي بومي مديريت، بویژه حوزه مدیریت فرهنگی

• آماده شدن زمينه هاي تسهيل و تقويت فرآيند يادگيري سازماني.

 • ابزاري براي الگوبرداري از بهترين تجربيات (Benchmarking).

محتوی مستند سازی اشکال مختلفی دارد، یکی از اشکال مهم آن يادگيري سازماني است. يادگيري سازماني از طريق آرمان مشترك، دانش و الگوهاي ذهني تحقق مي يابد و بـر مبنـاي دانـش و تجربة گذشته شكل ميگيرد. ضرورتهاي جهان امروز بيانگر آن است كه اگر سازماني بخواهد واكنشهاي سريع، خلاق و گسترده در برابر تغييرات محيطي از خود نشان دهد، ديگر نمي تواند يادگيري سازماني را به نظريه هاي سنتي يادگيري فردي محدود كند، بلكه ضروري است كـه ماهيـت جمعـي، فرهنگـي، تعـاملي، پرورشي يا توسعه اي را دنبال كند. دانش نبايد به عنوان كالايي كه افراد يا سازمانها بايد به دست آورنـد ملاحظه شود، بلكه تئوري فعاليت، دانستن را به عنوان يك دستاورد يا موفقيت فعـال مـورد بررسـي قـرار ميدهد.

شکل دیگر محتوی مستند سازی ، محتواي تجربيات است. آنچه براي سازمانها ضروري است، تصميمات سازمان و دانشي است كه هر تصميم را احاطه كرده است. چرا كه هر تصميم در واقع نتيجة نهايي يا انتخابي است كه تعهد افراد به يك ايده يا مسير مشخص را نشان ميدهد. از اين ديدگاه، مستندسازي تجربيات يعني مستندسازي همة عواملي كه بر اتخاذ و اجراي تصميمات تشكيل دهندة تجربيات مؤثر بوده است و تصميم عبارت است از لحظه اي در فرآيند مداوم ارزشيابي گزينه ها براي رسيدن به هدف تلاش شود. تصميم ها، رويدادهاي ذهني يا معرفتي هستند كه ميان دروندادهاي اطلاعاتي و بروندادهاي رفتاري بعدي واقع ميشوند. تصميم ها ميتوانند در عمل پياده شوند يا هرگز به اجرا درنيايند. اين امر به اوضاع و احوالي (محيط دروني و بيروني سازمان) جدا از خود تصميم بستگي دارد. تصمیمات معمولا در سه بخش قبل و حین و بعد از تصمیم اثر گذاری دارد. به اين ترتيب ميتوان گفت؛ مستندسازي تجربيات مديران مستلزم توصـيف ادراكـات، اسـتنباط هـا، نگرانيها، تحليلها، اقدامات و فعاليتهاي انجام شده در دوره هاي ماقبل تصميم، تصميم و پس از تصميم و نيز تبيين دانش فراگيرندة تصميمات در قالب چهار گروه عوامل تأثيرگذار (عوامل درون سـازماني، عوامـل برون سـازماني، شخـصيت تـصميم گيرنـدگان و عوامـل متـأثر از آن، مشخـصات و ويژگـي هـاي عمـومي تصميم گيرندگان) بر اساس ترتيب زماني و منطق علت و معلولي است.

مـستندسازی تجربه های سازمان میتواند با هدف الگوبرداری یا الگوسازی نیز انجام شود. الگوبرداری فرآیند یافتن و اجرای بهترین عملکرد است. فرآیند فوق براین نگرش مبتنی است که با توجه به سازمانهای دیگر و یادگیری از آنها میتوان به تغییرات جهشی دست یافت کـه تحقق آن برای سازماهای دیگر، سال ها به طول انجامیده است. ســازوکارهــای گوناگونی برای ثبت تجربه مدیریتی مـورد توجه قرار میگیرد. گرچه بررسی های میدانی یکی ازروشهای آشنا در این عرصه است، ولی تجربه نگاری نیز به همان میزان در این مسیر کاربرد دارد. توجه به شناسایی و بهره گیری از تجربه مدیریتی، مـوضوعی بـاسابقه در حوزه علوم مدیریت است و تلاشهای فراوانی را میتوان ذکر کرد که هدف آنها جمع آوری و سازماندهی اینگونه تجارب بوده است در میان این تلاشها هم نوع "خـودنوشت " و هـم نـوع "دیگرنگاری" دیده میشود. این موضوع در ایران نـیزطـی سالهای گذشته رونق بیشتری گرفته است. هر دو نوع اقدام به ثبت و معرفی تجربه، برای بهره گیران، مفید است. با وجود این، میزان تجارب مـدیریتی منتشر شده ایرانیان در حداقل ممکن است. فرهنگ عـمومی و فـرهنگ سازمانی در ایران، تاحد زیادی مؤید این مطلب است که مدیریت سازمان نه تنها به کسب دانش سازمان یافته نیاز ندارد بـلکه از تجربه پیش بینی نیز بی نیاز است. این موضوع را بیش از هر چیز، واقعیت های انتصاب و پذیرش مسئولیتهای مدیریتی آشکارمیکند. نوع ویژگیهایی که واگذارکنندگان پست های مدیریتی بر آنها تـمرکز مـی کـنند، نوع انگیزه هایی که پذیرش یک مسئولیت را برای یک شخص توجیه می کـند و نـوع نگرش اجتماعی به واگذاری و پذیرش مسئولیتها میتواند حکایت این واقـعیت را در نـظام فـرهنگی ایران امروز آشکار کند.

تحقیقات زیادی تا بحال در مورد مستندسازی تجربیات مدیران صورت گرفته است و هر کدام از زاویه ای به این متغییر پرداخته اند. آنچه که در این طرح مد نظر می باشد مستند سازی تجربیات مدیرانی است که در عرصه فرهنگی تلاش نموده اند. مدیرانی که در سازمانی تصمیم گیری فرهنگی انجام داده و می دهند که با نیمی از جمعیت کشور سر و کار دارند و طیف وسیعی از کارگران، کارفرمایان و دولت را متاثر از تصمیمات خود قرار میدهد. بدیهی است بهره گیری از تجربیات مدیران و کارشناسان فرهنگی چه آنهایی که در مناصب مدیریتی و حوزه کارشناسی شاغل می باشند و چه کسانیکه در شرف بازنشستگی قرار دارند و یا افرادی که بازنشسته شده و از سازمان فاصله گرفته اند می تواند در این محدوده قرار گیرند. لذا اهمیت این مسئله بر کسی پوشیده نیست. در عین حال ضرورت آن هم در اجلاس مدیران سازمان تامین اجتماعی در اسفند ماه سال 1401 به کرات بیان شد و از نظر علمی می تواند در یک چهارچوب نگاشت مدیریت دانش و تسهیم دانش و تجربیات چه بصورت آشکار و چه بصورت ضمنی تسری یابد.

* **اهداف**

**هدف کلی:**

**مستند سازی تجربیات مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان تامین اجتماعی**

**اهداف اختصاصی:**

* شناسایی مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان در یک بازه ده ساله( تشکیل بانک اطلاعات مدیران)
* شناسایی و اولویت بندی تکنیکهای مستند سازی تجربیات مدیران متناسب با حوزه فرهنگی سازمان (شبیه سازی، مصاحبه، مدل سازی، گزارش رویداد، آموزش معکوس، مشاهده، نگاشت مفاهیم، موردکاوی، سناریو سازی، و داستان گویی و ...)
* ارائه الگویی جهت مستند سازی تجربیات مدیران فرهنگی تامین اجتماعی
* اعمال فرایند مستند سازی تجربیات فرهنگی
* **محدوده مکانی**

**•محدوده مکانی سازمان تامین اجتماعی در نظر گرفته شده است.**

* **محدده زمانی**
* **پژوهش در یک بازه ده ساله از 1391 تا 1402 انجام میشود. زمان مورد انتظار برای انجام پژوهش 9 ماه در نظر گرفته شده است**
* **شرح خدمات**
* **فاز اول :تشکیل بانک اطلاعات مدیران فرهنگی در سازمان**
* **فاز دوم : مرحله ساخت، شامل دو فعالیت زیر :**
	+ **تشکیل تیم مستندسازی تجربه**
	+ **آماده سازی و آموزش تیم است.**
* **فاز سوم : مرحله اجرا شامل سه مرحله زیر:**
	+ **اکتساب تجربه**
	+ **ویرایش تجربه**
	+ **و نگهداری تجربه**
* **فاز چهارم : مرحله توسعه شامل دو فعالیت؛**
	+ **انتشار تجربه**
	+ **تداوم مستندسازی فرهنگی در سازمان است.**
	+ **سیستمی کردن فرایند مستند سازی فرهنگی**
* **خروجی‌های موردانتظار**
* **ارائه مدل مستند سازی تجربیات مدیران فرهنگی**
* **تهیه گزارش کارشناسی**
* **چکیده مدیریتی 2000 کلمه‌ایی**
* **خلاصه سیاستی 1500 کلمه ایی**

|  |
| --- |
| **نام و امضاء معاون یا بالاترین مقام اجرایی حوزه:** |
| **نام و امضاء نماینده تام الاختیار معاونت/کارفرما:**  |
| **نام و امضاء مدیر گروه پژوهشی موسسه:** |
| **نام و امضاء معاون پژوهشی موسسه:** |
| **تاريخ تکميل فرم:** |

1. . Policy Paper [↑](#footnote-ref-1)
2. . Managerial Breif [↑](#footnote-ref-2)
3. . Policy Breif [↑](#footnote-ref-3)
4. . Policy Paper [↑](#footnote-ref-4)