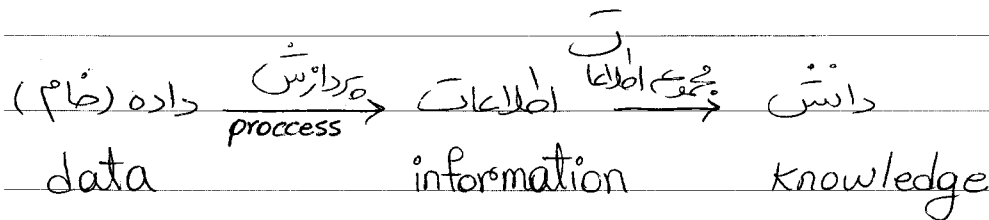


\* مفهوم تجربه : تجربه یعنی آزمون و از آزمون‌های خوش آمیخته .

تجربیه‌ی کار شامل آزمون‌های شخصی و آزمایشات ، امتحان‌ها ، سعی و خطاها و فعالیتی است که همراه با مهارت آموزی ، مشاهده یا تمرین و مشارکت‌های فردی و گروهی را شامل می‌شود .



داده : یک واقعیت ( fact ) بصورت خام و مجرد مانند واژه یا یک عدد مثل میلی که مبلغ معامله شده‌ی آن ثبت شده باشد و ...

اطلاعات : داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه دهندگان آنها ، معنا و مفهوم خاصی به آنها ببخشند بنابراین اطلاعات یعنی داده‌ها مربوط به موضوعی خاص و هدفدار

دانش : اعتماد و باوری که به افزایش توان بالقوه‌ی پدیده‌ها اجتماعی برای تصمیمها و اقداماتی اثرکسب منجر می‌شود ، مفهوم دانش از آنها پردازش می‌شود و از طریق تجربه ، استدلال ، نصرت ، خواندن و شنیدن بدست می‌آید . در حقیقت دانش مجموعی از اطلاعات ما از جمله اطرافمان می‌باشد . دانش ماهیتی فردی و ذهنی دارد و به نحوی ذاتی و دیدنی به فرد یا گروه بوجود آورنده آن مرتبط می‌باشد . در حقیقت دانش در ارتباط با ارزشها ، باورها و ادراک افراد از جهان و پدیده‌های آن می‌باشد .

### مفهوم مدیریت دانش سازمانی :

مباحثی و معنوی کردن و سازمان دادن چیزی که در آن افراد به خلق دانش هندسازی و همچنین به کارگیری و توسعه دانش دعوت و به آنها کمک می‌شود رسته‌ای عملی بوجود آورده که در آن به گردآوری دانش و سازفاندگی و پردازش و همچنین توسعه کاربرد اطلاعات در سازمان را ترویج و

تقویت می نماید و در نهایت به آن با دانش می دهد. ایجاد فرآیندها لازم برای جذب و شناسایی داده ها و همچنین اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان از جمله مواردی است که از صحنه های (رونی و پنهانی) سازمان نشأت گرفته و در نهایت منجر به انتقال این مستندات به درون سازمان و در پی آن اخذ تصمیمات و اقدامات لازم در سازمان می باشد.

**\* فرآیند شکل گیری تجربه : (جریا تبدیل داده به دانش)**

فرآیند شکل گیری تجربه به دانش را با زیر یک مثال به شرح زیر توضیح می دهیم :

مثال : تسخیر جرم

در هنگامی که شما به یک صحنه وقوع جرم می رسید ملاحظه است در مسیر خود تئوری مشاهده کرده باشید که زمانی که به آن صحنه وقوع جرم می رسید که در صحنه جرم مشاهده شده باشد و شما با توجه به تجارب قبلی خود در آن به کف واقفیتی می زنید که ملاحظه است این واقعتاً عیناً در صحنه جرم اتفاق افتاده باشد. حال باید شکل گیری اطلاعات از طریق ترکیب این داده با تجارب قبلی خود بدین داری که در نهایت منجر به شکل گیری فرضیه وقوع جرم می شود و معلومیم که داده این نوع با وقوع جرم در ارتباط باشد و نسبت اطلاعات منجر به وقوع شکل گیری این فرضیه شده باشد. مشاهده داده های دلیلی و استخراج اطلاعات بیشتر به همین ترتیب منجر به مستندسازی اطلاعات و استفاده از تجربات گذشته (دانش) می شود.

**\* شکل گیری دانش از نوع تجربه مستقیم :**

با ترکیب اطلاعات دریافته از طریق دانش و قرار دادن آنها در کنار تجارب پیشین، فرد به اعتقاد و باور می از توانایی های خود دست می یابد که به وی توان بالقوه ای برای اخذ تصمیمات و اقدامات امرکس مثل (تسخیر صحنه جرم) می بخشد و در فرد افزایش می دهد.

**\* تخمین فرآیندها نسبت تجربه در دانش زمانی شکل می گیرد به نتیجه چهار تغییر اساسی در توانایی های فرد**

در سالهای اولیه تولد یا زندگی وی بوقوع پیوسته است که این چهار تغییر اساسی به شرح زیر

می باشد :

۱- نگاه لری انوکس تجارب حسی

مانند نور، صدا، مزه و بوی در ذهن و ادراک

نکته: ادراک فرآیندی است که از طریق آن اجزای اطلاعاتی که در ذهن دریافت شده اند و از اندام‌ها حسی به کل سازگان (بدن) انتقال یافته و بصورت معناداری در ذهن انسان تجسم می‌شود. (ادراک در انسان اشتراعی است)

۲- توانایی تشخیص وقایع حسی مشابه

یعنی تأثیر بین اطلاعات در بافتی و ارتباط دادن آنها با دانش و اطلاعات و تجربه شخصی خود.

۳- فهم سابقا موجود در بین اشیاء و وقایع و طبقه‌بندی آنها بر اساس سابقه‌ها

موجود در بین وقایع اتفاق افتاده

۴- تقویت تدریجی توانای تجارب لری گذشتہ (رخود گش)

\* مفهوم تجربه سازگاری: منظور از تجربه سازگاری دو مورد زیر می‌باشد:

۱- ادراک پدیده‌های سازگاری (تصمیمات، ارتباطات، رویدادها و...) که تنها از طریق (بدن) و

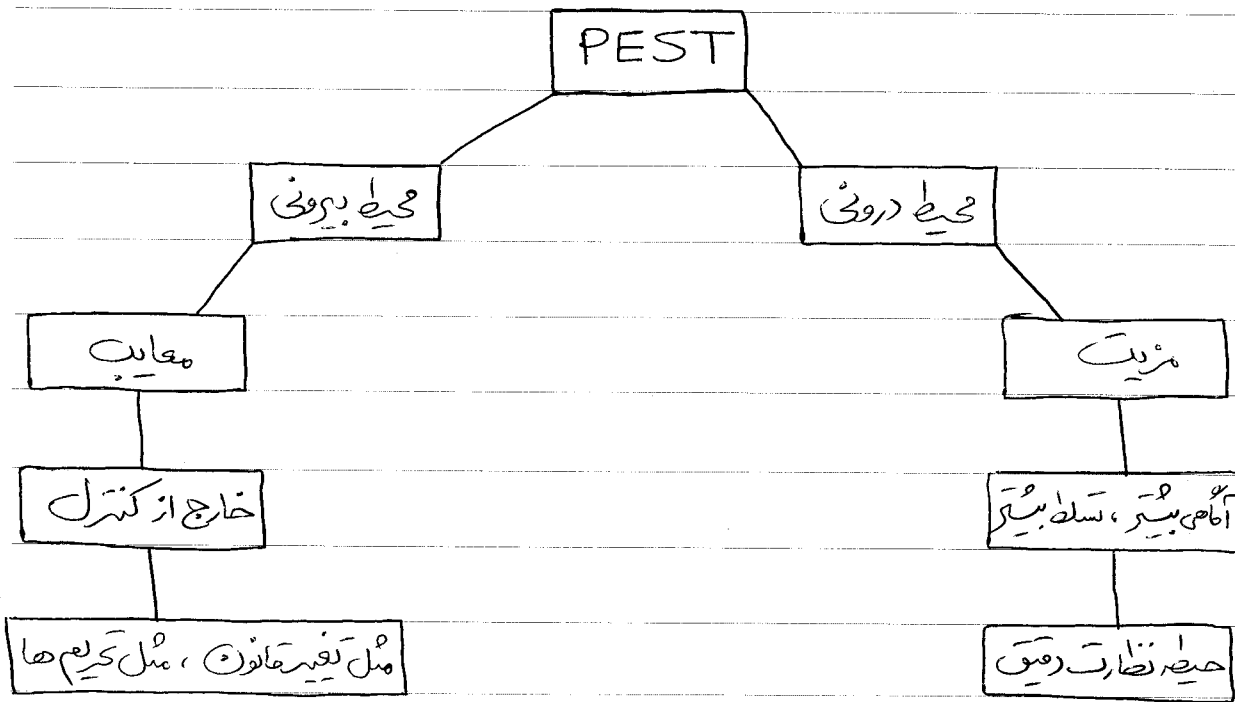
تشدید بدون تعامل با پدیده‌ها یاد شده امکان پذیر نمی‌باشد.

۲- ادراک پدیده‌های سازگاری از طریق نشن متقابل با محیط درونی و بیرونی سازگان و در سرگردن در

مسائل سازگاری لا محقق می‌گرداند و در نتیجه از این (نگاه) تجارب لری برای مدیران و استفاده کنندگان

حاصل می‌شود که نتیجه آن در لری مستقیم در مسائل سازگان و همچنین انبساط نفس فعالان

آنان در این فرآیند مستند سازی می‌باشد.



\* تجربه موفق و ناموفق :

نتایج حاصل از تجربه موفق و ناموفق منجر به دستیابی اهداف ارزشمند (یا توجه به نیاز کارایی) معیارهای رایج و آماریک در موفقیت (که شامل شاخصهای مالی، کیفی، بالذاتی و حتی انسانی و...) متناسب با اهداف سازمانی در پی خواهد داشت.

منظور از تکی بودن موفقیت این است که گاه ما تجربه ار لا بهت سرکاره ایم که به دلیل بلند پروازی در هدف گذاری به هدف اهداف ارزشمند نرسیده ایم اما در حد توان خود به کسبی از آن دست یافته ایم و به همین اندازه می توانیم موفق بوده ایم.

نکته: نقش عوامل محیطی عبارتند از نه گاه محیطی از عوامل قابل پیش بینی می باشد و یا گاه غیر قابل پیش بینی و به نوعی مانع از تحقق هدف گردیده است که در دو صورت موفقیت و یا عدم موفقیت همراه با یادگیری بوده، در حین اینکه تجربه خوبی برای ما حاصل شده است و نکته مهم این است که از دیدگاه مستند سازی، ما چیزی بنام تجربه ناموفق نداریم چون آنکه اگر تجربه نماند به روشنی نتواند آموخته خود را از تجربه تکرار کرده، نتواند به دیگران منتقل نماید.

\* تست‌سازی تجارب :

منظور از تست‌سازی تجارب آزمایشات برنامه‌ریزی شده و آزمایشات برنامه‌ریزی نشده می‌باشد. منظور از تست‌سازی آزمایشات برنامه‌ریزی شده (بسته در سطح مدیران میانی و عملیاتی) در مقابل با مسائل تکراری و عاری از مزاحمت می‌باشد و در مقابل آزمایشات برنامه‌ریزی نشده برای پاسخ گویی به مسائل غیر تکراری و بدون سابقه قبلی (بی سابقه) می‌باشد.

\* نقش عوامل محیطی :

گروه مجموعه‌ای از عوامل محیطی که به صورت قابل پیش بینی یا غیر قابل پیش بینی مطرح باشد مانع از تحقق اهداف یا یک هدف می‌گردد. در این حین کسب تجربه و یادگیری (در هر دو صورت موفقیت یا عدم موفقیت) و یادگیری حین تجربه بخشی از موفقیت را شامل می‌شود. (مهندس معلوم)

نکته : از دیدگاه تست‌سازی چیزی بنام تجربه موفق نداریم بویژه اگر تجربه کننده به روشی نتواند امتحانها خود را که از تجربه درک نموده بدست آورده است به دیگران انتقال دهد.

ماهیت پروژه‌ها و آزمایشات برنامه‌ریزی شده :

از ابتدا فعالیت‌ها مورد نظر در جهت تأمین هدف یا هدفهای خاصی برنامه‌ریزی و سازماندهی شده و راهکارها اجرایی و اقدامات ضروری، راجع به هر فعالیت از قبل بصورت مختص و دقیق تعریف شده است.

در هر زمینه صلاح : کسی است که انجام فعالیت‌ها را به تصویب رساننده است و سابقه و نیروها اجرا کننده را بر مبنای تعریف کرده است و نتایج فعالیتها و اقدامات یا راهکارها مثبت و منفی آن را بنا بر پیش بینی‌ها خود معین و مشخص نموده است.

۱- مراحل تست‌سازی پروژه‌ها و آزمایشات برنامه‌ریزی شده سابقه :

۱- گردآوری و ثبت مجموعه اسناد و مدارک مربوط به هر اقدام

۲- تهیه بندی موشن‌های، زمانی و ...

۳- انطباق برنامه‌ها و عملکردها

۴- ذکر موارد اختلاف و دلایل آن

- ۵- تناسبی عوامل و نیروها با دارنده و تحمل در اجرا
- ۶- تعیین هزینه‌ها اجرا و مقایسه آن با هزینه‌های پیش‌بینی شده
- ۷- تجزیه و تحلیل برنامه‌ها، عملکردها و دستاوردهای مربوط به فعالیت‌ها

نقشه (ماهیت تصمیمات برنامه ریزی شده، نسبتاً غیر قابل پیش‌بینی، غیر تکراری و فاقد ضوابط و مقررات مطلوب و دقیق بصورت سازمانی می‌باشد و جهت پاسخ گویی به مسائل مورد نظر و در پاسخ به پیچیدگی مسائل سازمانی طراحی شده است.

متن سازی تجارب یا تأکید بر مورد نویسی مربوط به فعالیت‌ها متد شده :  
 فرآیند بازخوانی، یاد آوری، ثبت، تدوین و تکمیل بصورت دقیق و منجربه و مکرر، همراه با تجربه ای سازمانی است که رویدادها متقابل با آن در محیطی می‌تواند در قالب زمانی و مکانی روشنی و مشخص، توصیف و تحلیل نمود و شامل مراحل زیر است :

① انتخاب تجربه مورد نظر از لحاظ مصداق و انتخاب موضوع :

منظور این است که تجربه که مربوط به ترک سازمان قبلی و ورود به سازمان کنونی می‌شود یا از لحاظ تصمیم به ترک سازمان قبلی، ناشی فرآیند اجتماعی شدن و تثبیت در ساختار جدید می‌باشد است سبب که موفقیت یا دستاوردی جدید برای سازمان مربوطه شود .

فرآیند و مراحل تجربه استواری در یک سازمان بصورت یک نقطه عطفی در درون سازمان می‌باشد که منجر به تجربه ای ارزشمند و بی‌یادماندن از دیدگاه ما و دیگر افراد می‌باشد و همچنین عامل ایجاد تغییر اساسی در دیدگاه فرد نسبت به سایر مسائل می‌باشد .

② نشان حاصل طی یک تجربه :

سؤال \* تعیین دافعه زمانی تجربه (از تاریخ ..... تا تاریخ .....

\* تعیین رویدادها اصلی منجر به تجربه چیست ؟

\* معرفی افراد کلیدی در تجربه (منظور تصمیم گیرندگان و افراد تأثیر گذاری است که در به وقوع پیوستن

صافه یا تجربه مؤثر می‌باشند)

\* تعریف مقدمات سازفانی (منظور معرفی سازفان و واحد ها مؤثر در بدایت آوردن یک تجربه و بررسی وظایف و سوابق قبلی آنها می باشد)

\* تعریف مقدمات محیطی (منظور معرفی رویدادها محیطی مؤثر در وقوع پدیده رویدادها و اهمیت آنها است که مربوط به یکم اندوژی از مابقی است مانند قوانین تصویب شده توسط دولت یا برترفته از شرایط خاص جامعه می باشد)

\* تعریف رویداد پایانی

\* بازنگری و ارزیابی تصحیح داده های منظور

۳) معنی سازی تمام ها مسئله (روم یا ورود رویدادها فرعی مطرح شده در هر رویداد اصلی و پیوند این رویدادها با سایر و عوامل محیطی

۴) مطالعه موارد مستند شده توسط محقق صاحب تجربه و طرح سوالات مربوطه در غالب های ذیل:

الف) مشخصات و کلاسهای فردی شامل: سوابق خانوادگی - رویدادها طیبرگی در زندگی شخصی، خانوادگی و کاری - سن و جنس و تحصیلات و تخصص و مهارت های فردی و تجارب و سوابق کاری

ب) مدارسهای مربوط به تکمیل کار افراد صاحب تجربه و سایر افراد طیبرگی در سازمان و شرکت مربوطه؛ به این منظور است که به سوالاتی از قبیل زیل در محدوده کاری پاسخ داده شود. به عنوان مثال: منظور از اینکه از کجا و و ایده الهامی تصمیم گیرندگان در سازمان چه بوده است و سوالاتی از قبیل: پس زمینه های ذهنی تا چه اندازه در تصمیم، تصمیم گیرندگان چه می باشد؟ و یا انتظارات شما چه بوده است و تا چه میزان تحقق یافته است؟ و یا اینکه تلاشی ها و حدس و گمانهای شما از قبل از آغاز تصمیم چه بوده است؟، امیدها، آرزوها و دلواپسی آینده شما در چه مورد و زمینه هایی می باشد؟ و دیدگاه و نظرات و تحلیل و تفسیر شما از چه جنبه هایی باید در سازمان مستند شود.

نکته) مستندات از زمینه معمولاً در چه سطحی از این می گردند؟

سطح ۱: پیش افراد؛ منظور مفروضات، ارزشها، اعتقادات و باورها و ایده آل ها، حدس و گمان،

نمونه مشاهده و پیشینگی مسائل را شامل می شود.

نوع ۲: تدریسی افراد و یعنی اهداف و منافع فردی، علائق، تخصصها و توانایی‌ها فردی لازم می‌شود.  
 نوع ۳: سراپه و عوامل داخلی سازمان و اعم از سراپه فنی، رفتاری و ساختاری. منظور اهداف و برنامه‌ها، قوانین و مقررات، ارتباطات درون سازمان و نوع و ماهیت تولیدات و خدمات سازمان، اعم از فصلت‌ها و تهدیدها می‌باشد.

نوع ۴: عوامل محیطی سازمان و یعنی عوامل خارج از اراده سازمان. منظور این است که سازمان و گروه‌های زیر نفوذ در محیط از مواقع، منابع از موارد از کنترل سازمان و از منطقه و اختیار سازمان خارج می‌باشد. مثل مسائل اقتصادی موجود در بازار - شرح شود.

\* چگونه صیبت ؟ در مخاطب میل .

\* مفهوم مهندسی و مهندسی یعنی تبت (ملکوت نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، بسته بندی و نگه داری اطلاعات و مفاهیمی که از فرد فعالیتی هستند، دفع و منظم اطلاعات می‌کنند. به این معنی که مفاهیم فوق میان می‌دهد که همه آنها بر حفظ و نگهداری اطلاعات تکلیف می‌کنند.

\* نکته : وجه اشکال اقلام مربوط به مهندسی مبتنی بر ملکوت نمودن تجسسی از داشته ها و اطاق های انسان است. در حقیقت مهندسی به فکر ری، ارتباط ارز ناری است بر بنی اقلام های مختلف

یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت ها است که محقق آن مستلزم :  
 ۱- فعالیت ها یا فعالیت مورد نظر در جهت فائز هدف یا اهداف خاصی است که سازماندهی شده یا  
 ۲- راهکار های اجرایی و اقلام های ضروری راجع به حرف فعالیت که از قبل مُخَص و تعریف شده باشد  
 (در قابل تعمیمات بر نامه بندی شده)

۳- مجموع یک اصلاح انجام آن بلا به تبت رسانیده و سازگار مجری و نیرو های درست اند طر آن مُخَص شده باشد  
 ۴- نتایج فعالیت ها و اثر مربوط با آن اعم از مسئله یا منفی نباید پیش بینی مخبر و مُخَص شده ای از قبل داشته باشد.



\* **محتوای مستندسازی شامل موارد زیر می شود :**

بخش اول : یادگیری سازمانی

بخش دوم ، محتوای تجربیات (یادداشت هایی که بر اساس احاطه به درونها مطالب مختلف در فرا فرآیندها)

\* **محتوای دیگری که یادگیری سازمانی را می توان به شرح زیر خلاصه کرد :**

① **فرآیند پیچیده :** نه مناسک از ارتباط متقابل ، عوامل متعدد و متنوع درون فردی و بیرون فردی یا محیط

(رون) سازمانی یا بیرون سازمانی می باشد .

② **معمولاً برنامه ریزی نشده است :** مانند متون آموزشی (وره ها) غیر رسمی که از قبل تدوین نشده است .

③ **بصورت هوشیارانه و هدفمند :** فضای پر جاذبه ای که از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه های

سازمانی مترصد برای یادگیری در سازمان تشات می گرد .

④ **یک فعالیت مستند و مداوم :** مانند دوره ها آموزشی رسمی که به ساعت و مکان مشخص محدود می شود .

\* **تعریف یادگیری سازمانی :**

فرآیند هوشیارانه ، هدفمند ، متعامل و لویا ، مداوم و رسد یابنده که از بازخوردی مداوم ، سریع و مؤثر

در گروه (بصورت فردی یا سازمانی) برخوردار است و کت با فرآیندهای ادراکی و تشریح الوده ای

از دانسته ها یا منابع فرهنگی مورد استفاده از افراد می باشد .

نکته) در یادگیری سازمانی ، محتوای نقش را مدیریت دانش سازمانی بهینه دارد .

\* **اصول مدیریت دانش : Knowledge Management**

۱- دانش از افراد شروع به تراوش می کند و بر افکار افراد جای دارد .

۲- تیم دانش مستلزم اعتماد بین افراد است .

۳- فتح آوری زمانی ، دانش جدید را امکان پذیر می سازد .

۴- تیم دانش باید تسویق شود و یاد دانش برای آن در نظر گرفته شود .

۵- دانش پایستی خلق شود ؛ تسویق افراد باعث می شود که دانش بصورت غیر منتظره ای گسترش یابد .

۶- برنامه های مدیریت دانش بهتر است در ابتدا بصورت آزمائشی شروع شود .

**\* ویژگی‌های دانش :**

۱- حقیقت زبانی : یعنی تجزیه و مقررات مربوط به آنچه نه باید رخ دهد و آنچه نه اتفاق می افتد باعث ایجاد تفریق در مامی سود یعنی تفاوت بین حقیقت و واقعیت .

نکته : دانش برخلاف داده‌ها و اطلاعات شامل قضاوت نیز می‌شود . دانش تنها با اتکال به عقلایی که در حال حاضر می‌دانیم در برخورد با اطلاعات و موفقیت‌ها جدید خود را بالابردن و تصحیح نیز می‌کند .

**۲- قوانین مربوط به درک و تفهیم :**

دانش بوسیله قوانین سرنوشتی که برای ما بسیار واضح و ملموس می‌باشد انجام می‌شود . رضای‌های انطباق پذیر برای انجام کارها که از طریق سعی و خطا و مشاهدات تجربیات طولانی بوجود می‌آید در برگیرنده همین تفهیم است .  
محتوای تجربیات و دانشی که بر اساس آن تصمیمات بر اساس آن بنا شده است ، تصمیمات رویدادها (فهمی یا معرفتی هستند که میان (رون) داده‌های اطلاعاتی و بیرون داده‌های رفتاری بعدی واقع می‌شود . بچه‌ها می‌توانند در عمل بیادرس شوند و یا هرگز به اجرا در نیایند . این امر به اوضاع و احوال محیط درونی و بیرونی سازمان جدا از خود تصمیم بستگی دارد .

**\* دوره‌ها فرایند تصمیم گیری :**

۱- دوره ماقبل تصمیم : منظور از این دوره ، بیان صورت تصمیم یا آغاز بکار آن یعنی مطالعه دقیق و حساب شده و نحوه تلاش تصمیم گیرنده نسبت به تصمیم و گزیننده‌ها ادراک شده جهت انتخاب و به طبع آن پیامدها این گزیننده‌ها در ظاهر امر و در نهایت تکلیف موهومی تصمیم گیری می‌باشد .

۲- دوره اتخاذ تصمیم : یعنی توصیف فرایندهایی که به گزینش و توضیح تصمیم می‌انجامد .

۳- دوره مابعد تصمیم : پهنی و پیمایی پیامدها تصمیم گیری و انبساط یا انقباض آن‌هایی که مرحله عمل

\* معیارها کی مهندسازی بر اساس تجربیات در عین کار:

مهندسازی تجربیات مستلزم بیان دقیق روش ادراکات و اقدامات انجام گرفته از تصمیم و پس از تصمیم و نیز ذکر دقیق عوامل کلان تأثیرگذاری در آن است.

۱- معیارها کی دوره پس از تصمیم:

پیچیدگی آن ناشی از ریشه‌ها مسئله (یا فرصت‌های است) که شامل:

الف) تعداد عوامل مؤثر بر پروژه مسئله

ب) تنوع عوامل مؤثر بر پروژه مسئله

ج) تعامل عوامل مؤثر بر پروژه مسئله

چنین سؤاَل پیچیدگی‌های ناشی از قابلیت پس بینی پروژه مسئله می‌شود.

۲- معیارها کی دوره اتخاذ تصمیم:

پیچیدگی آن ناشی از دیدی و خلافتان بودن راه حل‌ها در نظر گرفته می‌شود و شامل:

الف) آماده سازی و تعریف مسئله

ب) تلاش به مسئله به شیوه‌های مختلف

ج) دوره روشنگری

د) تشبیه و غیر از نسبی و پرداختن به کلیل منطقی جهت استکام و قطعیت تصمیمات

ه) پیچیدگی ناشی از سمت و شخصیت فرد تصمیم گیرنده

و) پیچیدگی ناشی از هزینه‌ها تصمیم

ز) پیچیدگی ناشی از غرایب کسب موافق

۳- معیارها کی دوره بعد از تصمیم:

شامل پیچیدگی‌ها کی ناشی از پیامدها اجرای گزینه انتخابی شامل:

الف) پیامدهای فردی ب) پیامدهای سازمانی ج) پیامدهای اجتماعی می‌شود.

\* تعریف حافظه سازگاری : به معنای باز خورد دانش و تجربه می باشد . راه کارها موز به منظور استفا  
از تجارب به دست آمده از مستندسازی (تجارب مدیران)

\* تعریف مطالعه موردی : مطالعه موردی مستند عبارت از ثبت یک مسئله مدیریتی که افراد اجرایی و اغلب  
با آن روی روبرو شده اند . همراه با شرایط محیطی و روندهای موز بر آن و نیز ایده ها ، پس فرض ها و  
قضاوت هایی که این افراد تصمیمات خود را بر اساس آن اتخاذ نموده .

مطالعه موردی حاکی از بیان و تشریح یک یا تعدادی از مسائل سازگاری در قالب قصه عینی و ملموس می باشد

### \* عناصر اساسی هر مطالعه موردی :

۱- بیان و تشریح : تأکید بر نحوه بیان جذاب و توصیف دقیق رویدادها ، تصویر سازی و ترمیم وقایع و  
استفاده از ظرافت های کلامی .

۲- مسائل سازگاری : تأکید بر اینکه موضوع اصلی و هسته اولیه مطالعات موردی را مسائل سازگاری  
شکل می دهد .

۳- قالب سازگاری : تأکید بر یکپارچگی و هماهنگی مطالعه موردی که به مسئله یک کل در ساختاری  
منسجم و هدفمند .

۴- عینی و ملموس بودن قصه مورد نظر : تأکید بر عینیت لری ، واقع لری و ملموس بودن مطالعات موردی

### \* انواع مطالعات موردی :

① مطالعات موردی طراحی شده یا فرضی :

این نوع مطالعه موردی با توجه به دیدگاه مورد نویسی به اهداف و مقاصد وی طراحی و تنظیم می گردد .  
در این گونه مطالعات موردی ، ساختار کلی ، رویدادها و نیز جزئیات و روندها توصیف شده ، صحنه و صحنه  
خاصه و پرداخته ذهن نویسنده یا مورد نویس است .

② مطالعات موردی مستند : در این نوع مطالعه موردی ، ساختار کلی قصه و روندها رویدادها مبتنی بر

واقعیت است اما به دلایلی مانند (ضرورت عدم افشای اسرار سازگاری - حفظ اطلاعات شخصی

، رعایت سحر و اعتبار افراد و سازمانها) از اسامی فرضی استفاده می شود . در واقع مورد نویسان

می گویند تا صحت حفظ از روش های یک مورد واقعی از آن کمال وارد شده بر مطالعات موردی واقعی باشد

**\* مزایای مطالعات موردی :**

- ۱- ترکیب انواع دانش و مباحث مدیریتی در یک قصه عینی و ملموس
- ۲- آموزش نحوه برخورد با مسائل عادی
- ۳- بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و قضاوت
- ۴- بهبود مهارت خلاقیت و نوآوری
- ۵- تقویت مهارت‌های ارتباطی
- ۶- تقویت مهارت‌های مربوط به جنبه روابط و تعریف مسئله

**\* مزایا و منافع موردنویسی :**

- الف) منافع موردنویسی برای خود شخص موردنویس :
- ۱- تقویت مهارت بازخوانی وقایع ، گردآوری اطلاعات و ...
  - ۲- غلبه بر ترس از نوشتن و تقویت مهارت‌های نگارشی و پردازش اطلاعات
  - ۳- تقویت مهارت سازماندهی و هماهنگی اجزا در قالب یک کل هدفمند
  - ۴- فراهم شدن زمینه توصیفی موردنویسان به ابعاد و زوایای مختلف رویدادها و پدیده‌های سازمانی
  - ۵- بهبود نگرش اقتصادی و تفکر سیستمی

**ب) منافع موردنویسی برای سازفا :**

همه چیز این منافع و منافع حاصل از مستدسازی تجربیات است .

**\* دلایل و اهمیت انتخاب مطالعه موردی بعنوان ابزاری مستدسازی مورد در ارا :**

- ① مطالعه موردی دانش فردی را در قالب حالات ، جملات و بالاخره یک قصه روایت با ظاهرا ساده را لادزاری می‌کند .
- ② زبان انتقال دانش ضمنی به دانش آشکار زبان مداول موزمه است .
- ③ صاحب تجربه بهتر است برای مستدسازی دانش سازفانی هفته بر تجربیات خودش ، پس از یاد فرایند کسب تجربه ، اقدام به نگارش کند زیرا سراط مؤثری برای تبدیل تجربه بی‌دانش ضمنی هفته در ذهن خودش به دانش آشکار (سرون سازفانی) فراهم می‌گردد .
- ④ تکرار و تمرین در نگارش ظاهرا تجربیات ، رابطه بر فرایند بر سازفا یا فرایند یادآوری نگارش بهبود می‌بخشد .

\* اهداف مستدسازی :

- ۱- حقوقی
- ۲- مالی (بگیری از هزینه‌ها اضافی - مطالبات و...)
- ۳- آموزشی
- ۴- پرسنلی
- ۵- مدیریتی (نظارتی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و...)

\* اصول کلی در مستدسازی :

- ۱- صائب بودن : جاری بودن از لحاظ
- ۲- به موقع بودن : محدوده زمانی ثبت داده‌ها
- ۳- کامل بودن : وجود کلیه داده‌های لازم
- ۴- وثوق : قابل اعتماد بودن
- ۵- پوشش : منعکس کنند کلیه امور مربوطه
- ۶- تعریف سببی : عناصر اطلاعاتی برای همه دارای یک معنا باشد .

\* اصول مستدسازی و ثبت اطلاعات :

- ۱- هدف رندم مشخص باشد
- ۲- رندم دقیق، صحیح و کامل تهیه گردد
- ۳- در محدوده زمانی صحیح تهیه شود
- ۴- روزانه باشد .
- ۵- تصدیق شده باشد .
- ۶- خوانا و قابلیت درک یکسانی داشته باشد .

\* نظام مدیریت مستدات :

تهیه مستدات پایه‌ای بر اساس نیاز با هدف مشخص و پایداری اصول مستدسازی انجام شود .  
 در این نظام، مستدات باید تحت کنترل باشد که شامل موارد زیر می‌شود :

- ۱- نوع رندم مشخص باشد
- ۲- طبقه‌بندی مناسب
- ۳- توزیع مستدات
- ۴- میزان دسترسی و نگهداری
- ۵- کنترل و بازرسی
- ۶- روزانه شدن

**\* مزایای مهندسی خوب :**

- ۱- ایجاد دید رویه مهندسی یعنی ، مرکز بر روی جنبه‌ها مهم کار می‌کنند می‌سازد .
- ۲- در صورت رخ دادن تغییر و تحول و جایابی پرسنل ، امکان بسیاری کار توسط دیگران را میسر می‌سازد .
- ۳- مهندسی خوب و هم‌زمان با مواصل مختلف اجرای کار ، زمینه بروز اختلافات در زمینه ارتباطات کاری بین متولیان را از بین می‌برد .
- ۴- مهندسی مناسب این امکان را میدهد می‌آورد تا بعد از انجام یک فرآیند یا اقدام ، جلوه‌های اجرا آن را به سبب نمی‌مانند .
- ۵- سبب وضوح اطلاعات و تخصص و تجربه و تحلیل و در نهایت باطنی آنها از منظور شدن اطلاعات مهم جلوگیری می‌کند .

**\* سیستم‌های مهندسی :**

شماره ویرایش / شماره سند / نوع سند / اختصار واحد یا بخش

نوع سند : ۱- روشهای اجرایی ۲- فرم‌ها ۳- شرح وظایف

شماره : ۱ / ۲ / ۱ / ۴ پ

**\* انواع مهندسی در سازمان :**

- ۱- خط مشی - نظامنامه - اهداف
- ۲- شرح وظایف و تواننامه داخلی
- ۳- آیین‌نامه و دستورالعمل کاری
- ۴- برنامه‌ها ، لیست‌ها ، جداول ، راهنماها
- ۵- روشهای اجرایی ۶- چک لیست‌ها ۷- فرم‌ها

**\* در استاندارد ISO 9001:2008 سازفا ملزم شده است که برای فعالیت‌های ذیل « روش اجرایی تدوین »**

اجاد و برقراری دارد :

- کنترل مهندسی - مهندسی داخلی
- کنترل سوابق - اقدام اصلاحی
- کنترل محصول نامنتویق - اقدام اصلاحی

\* عمّ متدسازی سیستم مدیریت کیفیت :

خطامشی

اهداف و برنامه‌ها

نظام نامه

شرح وظائف و اختیارات، قوانین و مقررات

روش‌های اجرایی / دستورالعمل‌های کاری

سوابق (آمارها، فرم‌ها، گزارشات و ...)

\* خصوصیات یک سیاست خوب :

۱- خطامشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای متولیان اجرایی سازمان تعیین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملکرد عملیات به شمار می‌آید.

۲- خطامشی‌ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست‌های کلی تا خطامشی‌ها عمدتاً یک‌جس و خطامشی‌های کوچک در خورا اجرا، در کسب و کار واحد سازمانی در بر می‌گیرند.

۳- خطامشی (سیاست)، یک دستورالعمل کلی برای تصمیم‌گیری است و چاره‌جویی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند، ارائه می‌کند. این امر برای مدیران مشخص می‌کند که چه تصمیماتی را می‌توانند بگیرند.

۴- این گونه سیاست، مرتبه تفکر یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌کند؛ تا شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری آنها با اهداف و سیاست‌های سازمان سازگار گردد یا منافات نداشته باشد.

\* ویژگی‌های خطامشی :

۱- مرادف و موضوع خطامشی باید مشخص، ثابت، واضح و لوفا باشد، بصورتی که افراد در سطح مختلف سازمان قابل درک

۲- مشکل بودن خطامشی باید بر مبنای تصمیم‌ها منطقی باشد

۳- همبستگی بودن از قوانین خطامشی قانون نیست و قابل تفسیر است

۴- کتبی بودن خطامشی باید نه لزوماً در صورت و مکتوب، ارائه شود.



### \* جلوی طراحی خط مشی یا سیاست Policy :

۱- عنوان داشته باشد ( نام و شماره و نام رئیس ، تاریخ تصویب )

۲- تاریخ لغو یا جایگزینی

۳- تاریخ اجرا

۴- واحد مسئول انجام سیاست

۵- کمیته تصویب کننده خط مشی

۶- مخاصبت      ۷- تاریخ بازبینی      ۸- مدیر اجرایی      ۹- مدیر راهبردی

۱۰- اطلاعات اضافه      ۱۱- منابع مورد استفاده

+ جدول امضاء پرسنلی که حکماً بایستی Policy را مطالعه کرده باشند .

### \* خصوصیات اهداف و برنامه ها :

اهداف باید متناسب با مفاد خط مشی ، امکانات بالقوه و بالفعل سازمان ، نتایج حاصل از اندازه گیری فرآیندها ، انتظارات مشتریان ، سهامداران و ذینفعان ، وضعیت محصول / خدمت در بازار و ... تعیین و به واحدهای مربوطه اعلام گردد .

SMART      مشخص

specified      قابل سنجش

Measurable      قابل دستیابی

Achievable      مربوط

Relevant      محدود زمانی

Time-bound      مسوول و ابتلا شده + Reward + قابل توسعه + Extend

### \* نظامنامه : نظامنامه کیفیت یک سازما معرفی اجمالی از مجموع فرآیندها و فعالیت های است که سازمان

در راه شکل می و تولید کیفیت و به عبارت بهتر ، به منظور " مدیریت کیفیت " انجام می دهد . حدود جزئیات

مربوط به این فعالیت ها و نیز نحوه نظارت ، فصل بندی و قالب عمومی آن بستگی به نوع سازمان ،

سازمانی آن ، پیچیدگی فعالیت های سازمان و بالاخره به حلیقه و تصمیم گیری سازمان بستگی دارد .

نقشه هدف اصلی از گزارش نظامنامه، ارائه اطلاعات مربوط به خطمشی کیفیت، اهداف، نیات، مقاصد و جهت گیری ها سازفا به طرفهای درون و بیرون سازمانی است.

\* محوریت مطالب نظامنامه :

۱- ساختار نظامنامه، کنترل، توزیع و اصلاحات

۲- معرفی کلی موسسه

۳- فرآیندهای مدیریتی : - سیستم مدیریت کیفیت سازفا

- اهداف سازمان و خطمشی کیفیت

- سازفا و مسئولیت های کلیدی

- ارتباطات سیستم مدیریت کیفیت

- معرفی سیستم مدیریت کیفیت

- بازنگری های مدیریت

۴- فرآیندهای اصلی (ارزین افزا)

۵- فرآیندهای جانبی (پشتیبانی)

\* روش های اجرایی : رویه ها، نحوه اجرایی یک خطمشی یا توصیف می کنند، مراحل عملکردی، روش های دقیق و واضح از فرآیند و مسئولیت های باسند به انجام می شود و به وسیله Policy کنترل می شود، رویه ها فرآیندهای مورد نیاز در موقعیت های خاص هستند.

\* انواع فرم ها :

۱) فرم های ساخت یافته - جریان هدایت کننده ای برای ثبت اطلاعات ایجاد می کنند

الف) ساختمان باز - داده ها انتخابی هستند

ب) ساختمان بسته - ثبت اطلاعات جلوی هر میل

۲) فرم های نامر ساخت (Blank Sheet)

### \* مندرجات روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها کاری :

کلیه روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها می‌بایستی مطابق الگوی زیر تدوین گردند :

۱- هدف (Target) : هدف از تدوین مستندات سیستم مدیریت کیفیت در این قسمت ذکر خواهد شد.

۲- دامنه کاربرد (Scope) : واحدها و فعالیت‌های را که در دامنه این سند قرار می‌گیرند در این بند ذکر می‌گردد.

۳- مراجع (Reference) : در این قسمت نام مدارکی که به عنوان مبنا مورد استفاده قرار گرفته است ، ذکر خواهد شد.

۴- تعاریف (Definition) : در این بند اصطلاحات و تعاریف مورد استفاده و مرتبط با سند شرح می‌گردد.

۵- روش کار :

کلیه مراحل کار و شرح اقدامات قابل انجام به همراه بستر ثقافت مسئولیت‌های مرتبط از ابتدا تا انتهای

فعالیت شرح خواهد شد. لذا این قسمت باید در صورت امکان مشخص نماید که چه کسی ، چه فعالیتی را ،

چگونه ، کی ، کجا و چرا باید انجام داده و در چه فرم / سابقه ثبت شود .

۶- ضوابط و پیوست‌ها :

هر یک از فرم‌هایی که در متن روش اجرایی و دستورالعمل به آنها ارجاع و یا اشاره شده را مشخص می‌کنند.

### \* ساختار منطقی فرم :

۱- عنوان      ۲- مقدمه      ۳- راهنمایی      ۴- کاربرد      ۵- حواشی

۶- ثبت نوشته      ۷- روش ثبت      ۸- فاصله      ۹- امضاء و تاریخ

### \* قواعد طراحی فرم :

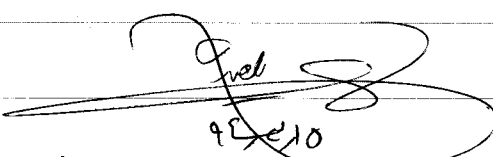
۱- تعیین هدف و کاربرد فرم

۲- بکارگیری راحت و سهل فرم توسط مستخدمین

۳- استفاده از لغات و اختصارات استاندارد

۴- در نظر گرفتن توالی منطقی برای عناصر اطلاعاتی

۵- در صورت لزوم در نظر گرفتن راهنمایی‌ها در فرم به منظور حصول اطمینان از لزوم آوری مناسب داده‌ها

  
۹۴/۱۰