



نظام نامه مدیریت دانش

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ستاد وزارت، دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی
کشور و سازمان های وابسته

مقدمه:..... ۳

ماده ۱. اهداف..... ۴

ماده ۲. دامنه شمول..... ۴

ماده ۳. تعاریف واژگان و اختصارات..... ۴

ماده ۴. اصول و ارزشهای حاکم بر نظام مدیریت دانش..... ۷

ماده ۵. راهبردهای مدیریت دانش..... ۸

ماده ۶. مدل مدیریت دانش..... ۸

ماده ۷. مراحل استقرار مدیریت دانش..... ۹

۷-۱- سازماندهی مدیریت دانش..... ۹

۷-۲- سنجش بلوغ مدیریت دانش:..... ۹

۷-۳- برنامه ریزی مدیریت دانش..... ۱۰

۷-۴- اجرا و پایش برنامه های مدیریت دانش..... ۱۱

ماده ۸. سازوکارهای تعاملی و انگیزشی..... ۱۱

ماده ۹. تامین مالی..... ۱۲

پیوست شماره ۱: عناصر تسهیلگر در مدل مدیریت دانش..... ۱۴

پیوست شماره ۲: دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش..... ۱۸

پیوست شماره ۳: عناوین و سرفصلهای دوره های آموزشی..... ۴۹

پیوست شماره ۴: ساختار مدیریت دانش..... ۵۶

پیوست شماره ۵: دستورالعمل ثبت و بررسی پیشنهادها..... ۷۳

پیوست شماره ۶: دستورالعمل ثبت و ارزیابی دانش..... ۸۴

پیوست ۷: دستورالعمل ثبت مستندات دانشی..... ۹۵

پیوست ۸: دستورالعمل استخراج دانش..... ۱۰۰

پیوست شماره ۹: سند استراتژی مدیریت دانش..... ۱۰۸

پیوست شماره ۱۰: ابزارها و تکنیکهای مدیریت دانش در حوزه فرایندهای دانشی..... ۱۱۱

پیوست شماره ۱۱: نرم افزار مدیریت دانش..... ۱۳۵

پیوست شماره ۱۲: فرآیند ثبت و ارزیابی مقالات و کتب..... ۱۵۹

پیوست شماره ۱۳: فرآیند ثبت و ارزیابی سوال / درخواست دانشی..... ۱۶۱

پیوست شماره ۱۴: انگیزش و پاداش مدیریت دانش..... ۱۶۳

در عصر حاضر به جریان انداختن نظام‌مند دانش، برکل فعالیت سازمان و به‌طور خاص بر کار تک‌تک اعضا و کارکنان آن تأثیر می‌گذارد، به همه آنان سود رساننده و اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. در این راستا یکی از روش‌هایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این اهداف یاری دهد، مدیریت دانش است. مدیریت دانش به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات تجربیات و اندوخته‌های علمی است، به‌گونه‌ای که به‌هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند فعالیت روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند.

استفاده از آموخته‌های حاصل از فعالیت‌های اجرایی و تحقیقاتی به‌منظور توسعه خدمات در هر بخش و حوزه‌ای از جمله حوزه بهداشت و درمان امری ضروری است. اطلاعات، درس آموخته‌ها، تجربیات، دانش و فناوری ارزشمندترین و راهبردی‌ترین دارایی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با لحاظ نوع فعالیت‌ها و وظایف، اهمیت و گستردگی آن از متخصصان و مدیران و کارکنان با تجربه در حوزه‌های تخصصی خود بهره می‌برد که از دانش، مهارت و تجربیات فراوانی برخوردارند. چنانچه دانش این افراد به درستی شناسایی و مدیریت شوند، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود مدیریت و کیفیت، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و در نهایت ارتقاء عملکرد مدیریت به‌ویژه مدیریت راهبردی سلامت کشور ایفاء نماید.

در این راستا و به استناد اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات؛ بند ۲-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری؛ به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، در راستای عملیاتی کردن برنامه پنجم برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری؛ و دستورالعمل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی (مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور) نظام نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی و موسسات وابسته با مفاد و پیوست‌های عملیاتی آن جهت اجرا، ابلاغ می‌گردد.

ماده ۱. اهداف

نظام نامه مدیریت دانش با بهره‌گیری از منابع و سرمایه‌های دانشی درون و برون سازمانی و تکیه بر پیشرفت و ارتقای توانایی‌های فردی، تیمی و سازمانی، به دنبال دستیابی به اهداف ذیل است:

- ◀ ارائه مدل و فرایندهای اصلی برای استقرار مدیریت دانش
- ◀ فراهم آوردن زمینه حمایت و پشتیبانی قانونی و اجرایی از استقرار نظام مدیریت دانش
- ◀ ایجاد و توسعه شبکه‌های دانش و حافظه سازمانی
- ◀ ارتقای فرهنگ تبادل، اشتراک و تسهیم دانش
- ◀ تولید و نگهداشت دارائی‌های دانشی سازمان و توسعه و غنی سازی آنها
- ◀ بازیابی و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و ارزیابی و طبقه‌بندی آن
- ◀ توسعه مستندسازی و ثبت دانش سازمان
- ◀ شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و استفاده مستمر از دانش سازمان
- ◀ شناسایی حوزه‌های دانشی
- ◀ فراهم ساختن ساز و کارهای انگیزشی مناسب برای حمایت از فعالان دانشی و پیشبرد مدیریت دانش
- ◀ ارزیابی، نظارت و پایش وضعیت بلوغ مدیریت دانش
- ◀ بالا بردن انعطاف‌پذیری فرآیندهای سازمانی برای کنش‌پذیری سریع و پاسخگویی به ملزومات و تغییرات محیطی
- ◀ برگزاری نشست‌های دانشی حول مسائل سازمانی و هم‌افزایی حاصل از کارگروهی جهت حل مشکلات

ماده ۲. دامنه شمول

ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و سازمان‌ها و موسسات وابسته، مشمول اجرای نظام‌نامه مدیریت دانش هستند.

ماده ۳. تعاریف واژگان و اختصارات

وزارت: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این نظام‌نامه به اختصار "وزارت" نامیده می‌شود.

ستاد: ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این نظام‌نامه به اختصار "ستاد" نامیده می‌شود.

معاونت توسعه: معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، در این نظام‌نامه به اختصار "معاونت توسعه" نامیده می‌شود.

مرکز توسعه: مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، در این نظام‌نامه به اختصار "مرکز توسعه" نامیده می‌شود.

دانشگاه/دانشکده: موسسه مستقل آموزشی، پژوهشی و خدمات بهداشتی-درمانی است، که با مجوز شورای گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی، ماموریت تربیت نیروی انسانی گروه علوم پزشکی و انجام پژوهش و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی در یک منطقه جغرافیایی را بر عهده دارد و در این نظام‌نامه به اختصار "دانشگاه/دانشکده" نامیده می‌شود.

موسسه: سازمان یا موسسه وابسته به وزارت که حسب قانون تشکیل شده و دارای استقلال اداری و مالی می باشند، در این نظام نامه به اختصار "**موسسه**" نامیده می شوند.

نظام نامه مدیریت دانش: سندی است که به منظور ایجاد هماهنگی، هم راستایی و ایجاد وحدت رویه در اجرای مدیریت دانش طراحی و تدوین شده است و دربرگیرنده اهداف، اصول، ارزش‌ها، راهبردها و فرایندهای اجرایی مدیریت دانش می باشد، در این سند به اختصار "**نظام نامه**" نامیده می شود.

دانش: دانش عبارت است از مجموعه آموزه‌های کسب شده در طول زمان که از طریق آموزش و یا تجربه حاصل می شود و شامل مجموعه‌ای از ایده‌ها، خلاقیت‌ها، تجارب، مهارت‌ها، دانش تطبیقی و ... است و حائز ویژگی‌هایی همچون قابل استفاده بودن، به روز بودن، هم راستایی با اهداف سازمان و دارای ارزش افزوده می باشد.

دانش پنهان: دانشی است که در ذهن افراد وجود دارد و بدون تعامل، گفتگو و تجربه واقعی قابل انتقال نیست.

دانش آشکار: دانشی است که در قالب مستندات دانشی به صورت فیزیکی و یا الکترونیکی وجود دارد و می توان به آسانی به دیگران انتقال داد و به اشتراک گذاشت. قوانین، نظام نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، صورت جلسه‌ها، راهنماها، اسناد، فیلم‌های آموزشی، نوشته‌ها، عکس‌ها، نرم افزارها و فایل‌های صوتی از رایج‌ترین انواع دانش آشکار می باشند.

دانش تطبیقی: به دانشی گفته می شود، که از مشاهده و الگوبرداری از سازمان‌ها و منابع دیگر به دست آمده باشد و حاصل تجربه مستقیم خود فرد نیست.

تجربه: آگاهی که در پی یک رویداد یا پس از آن به شکل موفق و یا ناموفق حاصل می شود.

مهارت: قابلیت است که باعث می شود فرد با روشی مطمئن تر و یا با صرف زمان و هزینه کمتر کار خود را انجام دهد.

ایده: طرح و یا اندیشه‌ای است که در ذهن یک فرد به منظور حل مشکل و یا بهبود فرآیندهای کاری شکل می گیرد.

پیشنهاد: هر نوع برنامه و راهکاری که توسط فرد یا گروهی در راستای بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهای انجام کار، صرفه جویی، کاهش هزینه‌ها و یا افزایش رضایتمندی ارائه گردد.

خلاصه کتاب: چکیده‌ای از یک کتاب است که بعد از مطالعه توسط دانشکار تهیه می شود.

مقاله: نوشتار علمی که دانشکار در تدوین آن مشارکت داشته و در کنفرانس‌های علمی پذیرفته و یا در مجلات علمی چاپ شده باشد.

مدیریت دانش: فرایندی است سیستماتیک و مستمر که از طریق آن دانش کارکنان و مدیران، شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی می شود.

چشم انداز و مأموریت مدیریت دانش: سندی است که نشان می دهد نظام سلامت می خواهد در آینده در حوزه مدیریت دانش به چه اهداف کلان و خردی برسد و چگونگی رسیدن به آن ترسیم شده است.

تسهیل گرهای مدیریت دانش: عوامل بستر ساز و فراهم کننده شرایط سازمانی مناسب می باشند که محرک و تقویت کننده فرآیندهای مدیریت دانش هستند. تسهیل گرهای مدیریت دانش شامل فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرآیندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری می باشند.

فرآیندهای مدیریت دانش: به فرایندهای پنج گانه‌ای اطلاق می‌گردد که دانش از طریق آن فرآیندها، شناسایی و کشف، خلق، حفظ و نگهداری، اشاعه و تسهیم و به‌کارگیری می‌شود.

نتایج: خروجی‌های دانشی که حاصل استقرار نظام مدیریت دانش می‌باشند، که شامل نتایج عملکرد مدیریت دانش، یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی است.

پیامدها: تاثیری است که در نتیجه استفاده از نتایج مدیریت دانش، بر ذینفعان می‌گذارد. پیامدهای مدیریت دانش بر ارتقای سلامت، رضایتمندی گیرندگان خدمت و ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت اثرگذار می‌باشند.

ابزارهای مدیریت دانش: به تکنیک‌ها و ابزارهای مورد استفاده در اجرای فرایندهای مدیریت دانش گفته می‌شود. هر ابزار می‌تواند مرتبط با یک یا چند فرایند مدیریت دانش باشد.

درخت دانش: نموداری است که ساختار دانشی سازمان و ارتباط و وابستگی حوزه‌های دانشی را به‌صورت چند لایه و تصویری نشان می‌دهد.

فعالان دانشی: به کلیه افرادی که در نظام مدیریت دانش فعالیت مستمر داشته و نقش موثری ایفا می‌نمایند، اطلاق می‌شود که عبارتند از :

- **کارکنان دانشی (دانشکار):** به کلیه ذینفعان فعال در نظام مدیریت دانش اعم از مدیران و کارکنان که در یک یا تعدادی از فرآیندهای مدیریت دانش (کشف، خلق، مستند سازی، تسهیم و اشاعه و به‌کارگیری دانش) مشارکت دارند.
- **ارزیاب دانش:** افرادی هستند که در برخی حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی می‌شوند و به‌منظور اطمینان از کیفیت دانش‌های استخراج شده، نسبت به ارزیابی محتوایی دانش اقدام می‌نمایند.
- **خبیره دانش:** فرد متخصصی است که به‌عنوان منبعی گسترده و قابل‌اعتماد از تکنیک یا مهارتی خاص شناخته می‌شود.

سامانه مدیریت دانش: سیستم نرم‌افزاری است که به‌منظور پشتیبانی و تسهیل اجرای فرایندهای مدیریت دانش، متناسب با ویژگی‌های این نظام نامه، به آدرس www.km.behdasht.gov.ir طراحی شده و در دسترس می‌باشد.

ماده ۴. اصول و ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش

۴-۱- اصول حاکم بر نظام مدیریت دانش به شرح ذیل است:

۴-۱-۱- اصل نگرش راهبردی: پشتیبانی و حمایت و هم‌سویی مدیریت دانش با اهداف و استراتژی‌های

سازمان

۴-۱-۲- اصل نگرش سیستمی: برقراری ارتباط درونی بین اجزاء نظام مدیریت دانش و ارتباط بیرونی بین

نظام مدیریت دانش با سایر نظام‌های مدیریتی

۴-۱-۳- اصل جامعیت فرایندها: در نظر گرفتن تمامی فرایندهای مدیریت دانش در تمامی سطوح سازمانی

به‌منظور استقرار صحیح نظام مدیریت دانش

۴-۱-۴- اصل مشارکت: جلب مشارکت و همراهی حداکثری کارکنان و مدیران در اجرای فرایندهای

مدیریت دانش

۴-۱-۵- اصل پایش مستمر: بازبینی و بررسی مستمر نظام مدیریت دانش و فراهم نمودن بستری برای

دریافت بازخوردهای لازم جهت بازنگری و به‌روز رسانی آن

۴-۱-۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش: در نظر گرفتن مدیریت دانش به‌عنوان یک نگرش

بلندمدت و استمرار و توسعه آن به‌منظور تسهیل و تسریع ارتقای مدیریت دانش در نظام سلامت کشور

۴-۱-۷- اصل انسان محوری: محوریت اصلی تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش سرمایه انسانی

است که نقش ویژه‌ای در ارتقا سطح دانش سازمانی جامعه دارد.

۴-۱-۸- اصل مالکیت معنوی: حفظ مالکیت معنوی دانش‌های به اشتراک گذاشته شده

۴-۲- ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش در وزارت بهداشت به شرح ذیل است:

۴-۲-۱- اندیشه محوری: ارج نهادن به اندیشه و تفکر کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه دستگاه

اجرایی

۴-۲-۱- اخلاق‌گرایی و فرهنگ محوری: شنا سایی، تسهیم و به‌کارگیری دانش با رعایت اصول اخلاقی و

ارزشی و کرامت انسانی و حفظ مالکیت معنوی.

۴-۲-۱- عدالت محوری: رعایت عدالت در ایجاد انگیزه و شفافیت در تشویق فعالان مدیریت دانش با توجه به

میزان عملکرد آن‌ها.

ماده ۵. راهبردهای مدیریت دانش

اجرای مدیریت دانش به عنوان یک نظام مدیریتی مستلزم برخورداری از رویکرد راهبردی برای نیل به چشم انداز توسعه نظام اداری است. به نحوی که بیشترین همگرایی و هم افزایی را با دیگر نظام‌ها و خرده نظام‌های اداری و مدیریتی برقرار نماید. بر این اساس، راهبردهای مدیریت دانش به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱-۵- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌های مدیریتی در راستای راهبردهای کلان وزارت
- ۲-۵- فراهم نمودن سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت حداکثری مدیران و کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش
- ۳-۵- فرهنگ‌سازی و ارتقاء سطح دانش، نگرش و رفتارهای حمایتی مدیران ارشد نسبت به مدیریت دانش
- ۴-۵- بهره‌مندی از کلیه منابع و ظرفیت‌های درون و برون سازمانی جهت نیل به اهداف مدیریت دانش

ماده ۶. مدل مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، برگرفته از مدل ابلاغی سازمان اداری استخدامی کشور

می باشد که براساس ویژگی‌ها و مختصات نظام سلامت و با بهره گیری از نظرات خبرگان وزارت، بومی‌سازی گردیده است. مدل طراحی شده مشتمل بر پنج لایه به شرح ذیل است.

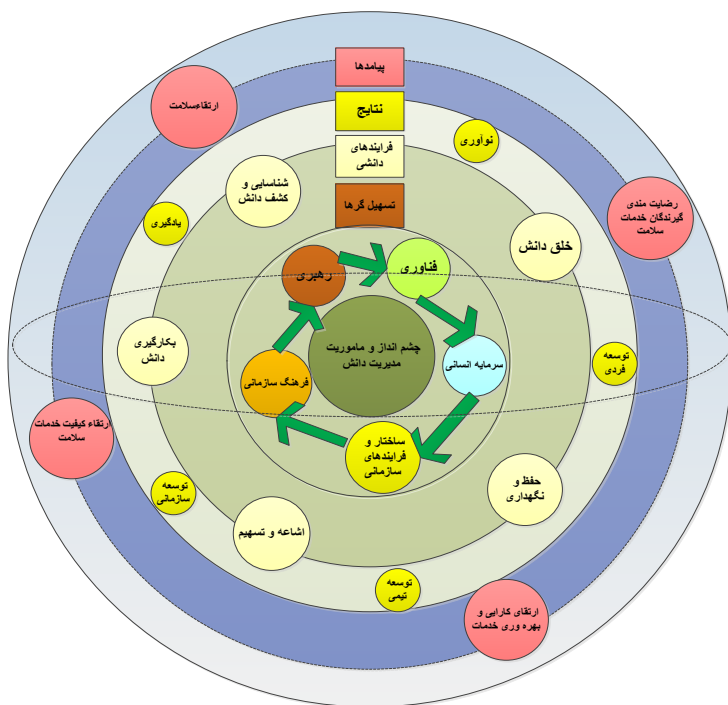
لایه اول: چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش: در چشم‌انداز، وضعیت آتی که در زمینه مدیریت دانش ترسیم شده و در مأموریت، چگونگی رسیدن به این هدف مشخص می‌گردد.

لایه دوم: تسهیل‌گرهای مدیریت دانش شامل فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری

لایه سوم: فرآیندهای دانشی مدیریت دانش شامل شناسایی و کشف دانش، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، اشاعه و تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش

لایه چهارم: نتایج مدیریت دانش که عبارتند از: نتایج عملکرد مدیریت دانش، نوآوری، یادگیری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی

لایه پنجم: پیامدهای کسب نتایج مدیریت دانش که شامل مواردی نظیر ارتقای سطح سلامت، رضایتمندی گیرندگان خدمت و ارتقاء کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت است.



ماده ۷. مراحل استقرار مدیریت دانش

استقرار نظام مدیریت دانش شامل پنج مرحله است.

- ۱) سازماندهی (ساختار و ارکان) مدیریت دانش
- ۲) سنجش بلوغ مدیریت دانش
- ۳) برنامه‌ریزی استقرار نظام مدیریت دانش
- ۴) اجرای برنامه‌های استقرار مدیریت دانش
- ۵) پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش

۷-۱- سازماندهی مدیریت دانش

به منظور تسهیل اجرای فرآیند مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت، دانشگاه‌ها/ دانشکده‌ها و موسسه‌ها پنج سطح تصمیم‌گیری و نظارتی به شرح ذیل تعریف شده است (می‌گردد).

- ❖ کارگروه راهبری مدیریت دانش ستاد وزارت
- ❖ کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و موسسه
- ❖ کارگروه مدیریت دانش حوزه‌های تابعه دانشگاه/دانشکده
- ❖ گروه مدیریت دانش در ستاد وزارت
- ❖ دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه

اعضاء و شرح وظایف هر یک از سطوح در پیوست شماره (۴) آمده است.

۷-۲- سنجش بلوغ مدیریت دانش:

به منظور ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده/ موسسه و تعیین جایگاه آنها در هرم مدیریت دانش، سنجش بلوغ مدیریت دانش یک بار در ابتدای استقرار نظام مدیریت دانش و سپس به صورت سالانه و متمرکز برای تعیین میزان موفقیت در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و همچنین تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت در چهار مرحله به شرح زیر انجام می‌شود. (پیوست شماره ۴)

۱- **مرحله اول: خودارزیابی** - در این مرحله پس از تعیین واحد متولی مدیریت دانش، این واحد نسبت به ارزیابی بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می‌نماید. نتایج خودارزیابی به انضمام مستندات مربوطه در سامانه جامع مدیریت دانش به نشانی www.km.behdasht.gov.ir درج می‌گردد.

۲- **مرحله دوم: اعتبارسنجی** - این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خودارزیابی و مستندات ضمیمه شده است که در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری صورت می‌پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنجه اعتباریابی می‌گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به واحدها منعکس می‌شود.

۳- **مرحله سوم: بررسی میدانی** - این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی، مشاهده و بررسی حضوری در محل واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات می‌باشد. بررسی

میدانی توسط کارشناسان مدیریت دانش وزارت یا ارزیابان آموزش دیده و مورد تایید کارگروه راهبری و کارگروه‌های اجرایی مدیریت دانش انجام می‌پذیرد.

۴- **مرحله چهارم: تایید نهایی و رتبه‌بندی** - پس از پایان فرایند ارزیابی و اعتبارسنجی نهایی نتایج، واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات براساس سطوح بلوغ مدیریت دانش رتبه‌بندی و معرفی خواهند شد. کارگروه راهبری مدیریت دانش در خصوص تقدیر از برترین‌ها تمهیدات لازم را پیش‌بینی خواهد کرد.

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری بر اساس نتایج ارزیابی، گزارش یکپارچه سالانه بلوغ مدیریت دانش را تدوین و منتشر می‌کند. از دانشگاه/دانشکده و موسسه‌های پیشرو و برگزیده در زمینه مدیریت دانش، در جشنواره مدیریت دانش تقدیر به عمل خواهد آمد.

۷-۳- برنامه‌ریزی مدیریت دانش

برنامه‌ریزی مدیریت دانش، فرآیندی است که به منظور تعیین مأموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش، شناسایی حوزه‌های دانشی و تهیه برنامه‌های مورد نیاز در حوزه تسهیل‌گرها و فرایندهای مدیریت دانش صورت می‌گیرد. نتایج سنجش بلوغ مدیریت دانش و نقاط قوت و قابل بهبود به دست آمده، به عنوان ورودی‌های مرحله برنامه‌ریزی در نظر گرفته می‌شوند. برای اجرای این مرحله ستاد وزارت/ دانشگاه‌ها/ دانشکده‌ها و موسسه‌ها اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱-۷-۳- تدوین چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی‌های سه تا پنج ساله مدیریت دانش بر اساس استراتژی‌ها، اهداف کلان و اسناد بالادستی نظام سلامت (مطابق پیوست شماره ۹ سند استراتژی مدیریت دانش).

۲-۷-۳- شناسایی و اولویت‌بندی کلان حوزه‌های دانشی بر پایه مأموریت و سند استراتژی سازمان، بررسی نمودار سازمانی و برگزاری جلسات خبرگی میان مدیران ارشد و سایر شیوه‌های متناسب با شرایط وزارت

۳-۷-۳- تدوین و بازنگری درخت دانش بر اساس راهنما و شیوه تدوین درخت دانش

درخت دانش نموداری است که ساختار دانشی سازمان و ارتباط و وابستگی حوزه‌های دانشی را به صورت چند لایه و تصویری نشان می‌دهد. در واقع با تعیین حوزه‌های دانش، فضایی به منظور طبقه‌بندی دانش‌های آشکار و ضمنی که استخراج و ثبت می‌شوند، در نظر گرفته می‌شود. درخت دانش با استفاده از بررسی اسناد بالادستی، شناسایی فرایندهای جاری و برگزاری جلسه با خبرگان در حوزه‌های مختلف ترسیم می‌گردد. نگهداری و طبقه‌بندی دانش، امکان جستجو و بازیابی دانش، شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشی، شناسایی خبرگان در حوزه‌های مختلف از کاربردهای درخت دانش می‌باشد.

۴-۷-۳- تعیین اقدامات مورد نیاز در جهت تقویت و بهبود عناصر تسهیل‌گرهای مدیریت دانش

۵-۷-۳- تدوین برنامه بهبود وضعیت کلان حوزه‌های دانشی در هریک از فرایندهای پنج‌گانه مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت /دانشگاه/ دانشکده و موسسه با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش (مطابق پیوست شماره ۱۰ ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش).

نکته: موارد ۷-۳-۲ و ۳-۷-۳ توسط گروه مدیریت دانش ستاد وزارت انجام می‌پذیرد و دانشگاه‌ها/ دانشکده‌ها و موسسات صرفاً پیشنهادات و نقطه نظرات خود را در خصوص درخت دانش برای بازنگری‌های سالانه به ستاد وزارت ارسال می‌نمایند.

۷-۴- اجرا و پایش برنامه‌های مدیریت دانش

ستاد وزارت، دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه براساس نتایج بند ۷-۳ که به‌عنوان ورودی‌های این مرحله در نظر گرفته می‌شود، برنامه‌های تدوین شده را در چهار مرحله زیر اجرا و پایش می‌نمایند.

۷-۴-۱- طراحی گام‌های (اقدامات) عملیاتی به همراه زمان‌بندی اجرای آنها (ساختار شکست کار) و خروجی-های مورد انتظار از هر اقدام، با توجه به برنامه تهیه شده مطابق بندهای ۷-۳-۴ و ۷-۳-۵ نظام نامه.

۷-۴-۱-۲- اجرای اقدامات طرح‌ریزی شده بر اساس ساختار شکست کار

۷-۴-۱-۳- پایش عملکرد مستمر گام‌های طرح‌ریزی شده به منظور سنجش میزان موفقیت در دستیابی به خروجی‌های مورد انتظار

۷-۴-۱-۴- بازنگری، اصلاح طرح اجرایی و رفع نواقص موجود

ماده ۸. سازوکارهای تعاملی و انگیزشی

به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران و همچنین مشارکت حداکثری آنان در فرآیند مدیریت دانش و برقراری تعامل سیستمی و یکپارچگی با دیگر نظام‌های مدیریتی، کلیات سازوکارهای تعاملی و انگیزشی به شرح زیر تعیین می‌گردد:

۱. معیارهای ارزشیابی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران بر اساس مفاد این نظام نامه و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، اصلاح گردد.

۲. دستورالعمل‌های آموزش و توسعه کارکنان و مدیران به نحوی اصلاح شود که فعالیت‌های دانشی کارکنان و یادگیری‌های حاصل شده از مشارکت‌های دانشی ایشان در قالب‌هایی همچون جلسات نقد پروژه، یادگیری و کاربست دانش در محیط نرم افزار و خارج از آن، روش‌های استاد شاگردی و دیگر ابزارهای مدیریت دانش با ساعت‌های آموزش و یادگیری مدیران، کارکنان معادل‌سازی شود و گواهینامه رسمی برای آنان صادر شود.

۳. در فرآیند انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه‌ای، معیارهای دانشی برای ارزیابی افراد تعریف و تعیین گردد.

۴. در نظام ارتقای شغلی کارکنان و مدیران بر اساس مفاد این نظام نامه و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، موارد لازم پیش‌بینی گردد.

۵. فعالیت‌های دانشی دانشکاران، ارزیابان دانشی و سایر فعالان دانشی براساس (پیوست شماره ۱۶) انگیزش و پاداش مدیریت دانش) ارزیابی شده و پاداش داده شود.

۶. از فعالان دانشی در مراسم و جشنواره‌های دانشگاهی و ملی در زمان‌های مشخصی تقدیر به عمل خواهد آمد.
۷. دستورالعمل‌های خروج کارکنان از سازمان (بازنشستگی، ماموریت، انتقال و غیره) به گونه‌ای اصلاح گردد که دانش و تجربه فرد قبل از خروج از سازمان، با همکاری واحد مدیریت دانش ستاد وزارت، دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسات استخراج و ثبت و زمینه انتقال آن به سایرین فراهم گردد.

ماده ۹. تامین مالی

هزینه‌های مربوط به پیاده سازی و توسعه مدیریت دانش و پیشنهادها شامل اجرای نظام‌های انگیزشی و پرداخت مشوق‌های مالی به دست اندرکاران و ارزیابان دانشی، حق الزحمه کارشناسی و اجرای پیشنهاد، حق الزحمه مشاوران، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی، فعالیت‌های آموزشی و اطلاع رسانی، برگزاری جشنواره‌های مدیریت دانش، هزینه‌های استخراج و مستندسازی دانش‌های خبرگان و مدیران و سایر برنامه‌های مرتبط می‌باشد.

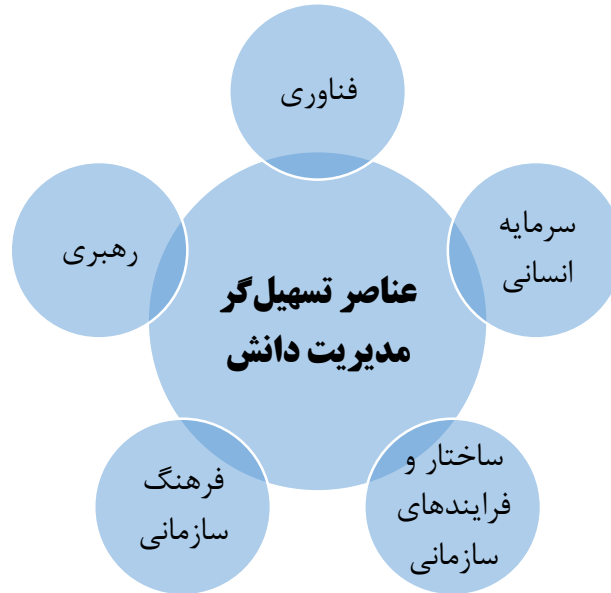
به استناد بند ۳ ماده ۸-۲ «نظام نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی به شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷»، «آیین‌نامه اجرایی ماده (۲۰) قانون مدیریت خدمات کشوری» و «بند ۴ مصوبه شماره ۱/۴۳۰ ط مورخ ۷۹/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری» «کلیه دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته مکلفند اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار مدیریت دانش و پیشنهادها را بر اساس سند چشم انداز، اهداف و راهبردها و برنامه‌های مصوب دانشگاه/سازمان پیش بینی و تامین نمایند. بودجه نظام مدیریت دانش و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از محل اعتبارات بودجه جاری، اعتبارات خارج از شمول، محل صرفه‌جویی های ناشی از پیشنهادهای اجرا شده و دانش‌های دارای ارزش افزوده و سایر منابع در اختیار دانشگاه/دانشکده/سازمان و در چارچوب مقررات تامین خواهد شد.

نظام نامه حاضر در ۹ ماده و ۱۴ پیوست عملیاتی تدوین گردیده و از تاریخ ۱۴۰۱/۰۱/۱، جایگزین دستورالعمل‌ها و رویه‌های قبلی می‌گردد.

دستورالعمل‌های اجرایی و راهنماهای آموزشی نظام نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت

پیوست شماره ۱: عناصر تسهیل گر در مدل مدیریت دانش

بر طبق مدل مدیریت دانش، پنج عنصر تسهیل گر به عنوان بستری برای پیشبرد فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می گیرند: فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، و رهبری.



پنج عنصر تسهیل گر مدیریت دانش

۱-۱- فناوری

استفاده از فناوری و قابلیت های آن، به عنوان ابزاری مناسب برای ارتباطات، یکی از عناصر تسهیل گر مدیریت دانش است که می بایست از اولویت ویژه ای برخوردار باشد. استفاده از ابزارها و تکنیک های مختلف بر پایه فناوری به فرایندهای ۵ گانه دانش کمک کرده و به انجام آنها را تسریع می کند. فناوری می بایست عملیاتی و برای استفاده آسان باشد تا شبکه سازی رخ دهد. استفاده از رایانه و تجهیزات الکترونیکی مرتبط و راه اندازی و استفاده بهینه از شبکه های داخلی و خارجی در راستای برقراری جریان دانش، یکی از اقدامات مهمی است که بایستی مورد توجه قرار بگیرد. برای استقرار اثر بخش مدیریت دانش نیاز به توسعه و بهینه سازی زیرساخت های فناوری به شرح ذیل است:

- تأمین کامپیوترهای با کیفیت، متناسب با کمیت کارکنان
- فراهم کردن شبکه داخلی اینترنت و خارجی اینترنت
- تأمین پهنای باند مناسب
- توسعه شبکه های ارتباطی نظیر LAN، WAN، VPN، و...

۱-۲- سرمایه انسانی

منابع انسانی یا کارکنان استفاده‌کنندگان و در عین حال خالقان دانش هستند. کار ویژه و اصلی مدیریت منابع انسانی، توسعه کارکنان با توجه به استراتژی کسب و کار، انتخاب و استخدام افراد، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد آنها، پاداش دادن به آنها و ایجاد فرهنگ یادگیری است. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی تسهیلگر مدیریت دانش است. (باید هماهنگی بین مأموریت سازمان، ارزش‌ها و سیاست‌ها را تضمین کند و سازمان را به ایجاد محیطی برای به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش با درک کامل از پیامدهای رقابتی آن هدایت کند و فرهنگی را تقویت کند که اطلاعات درست را به افراد مناسب در زمان مناسب برساند) لذا شایسته است واحدهای ذیربط اقدامات زیر را در جهت توسعه و ترویج مدیریت دانش در دستور کار خود قرار دهند:

- آموزش، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه مدیریت دانش
- ایجاد جو و فضایی مناسب برای توسعه توان ایده‌پردازی و یادگیری فردی و تیمی کارمندان
- ایجاد انگیزه بیرونی مانند پاداش و مزایا، و انگیزه درونی مانند ارتقاء شخصی، کمک به دیگران، بالا بردن دانش، مهارت و تجربه در بین کارکنان
- تشویق و ترویج روش‌های آموزش و توسعه تعاملی که به انتقال مؤثرتر دانش و تجربه بین کارکنان با سوابق بیشتر و کارکنان جدیدتر منجر شود.

۳-۱- ساختار و فرایندهای سازمانی

زمانی که از ساختار مدیریت دانش بحث می‌شود، منظور معرفی اجزا و عناصر مدیریت دانش در سازمان و ایجاد ستون فقراتی برای مدیریت دانش برای انجام فرایندهای دانش است. ضرورت دسترسی به دانش شخصی هر یک از کارکنان برای سازگاری با نیازهای موجود در محیط پویا بسیار مهم است. لذا باید این مورد با ساختار سازمانی، محیط کاری و سبک مدیریت تطابق یابد. به همین ترتیب، ساختار سازمانی مناسب روحیه تیم را در کار تشویق می‌کند و مبادله ایده‌ها را با درجه پایین‌تر از رسمیت و عدم تمرکز فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد. ساختارهای انعطاف‌پذیر با تسهیل روند ارتباط در تمام سطوح سازمانی، به عدم تمرکز فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند. ساختار سازمانی که توسط تصمیم‌گیری مشارکتی، سهولت جریان اطلاعات و تیم‌های بین‌بخشی عمل می‌کند، به‌طور مثبت به حمایت از اشتراک دانش کمک می‌کند. در این راستا، اقدامات زیر می‌تواند به ظرفیت‌سازی بهتر ساختار سازمانی کمک نماید:

- پیش‌بینی پست‌های سازمانی متناسب با اندازه و حجم فعالیت‌ها برای پیشبرد مأموریت‌های مدیریت دانش (در سطح کارشناس، کارشناس مسئول یا رئیس گروه)
- توسعه فرآیندهای ارزیابی و مدیریت عملکرد که بر توسعه و به اشتراک‌گذاری دانش تمرکز دارد.
- ایجاد و سازماندهی کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها و سمپوزیوم‌های تخصصی که به انتقال دانش فرد به فرد منجر می‌شود.
- کاهش روش‌های رسمی‌سازی و متمرکز در جریان کاری و غیرمتمرکزسازی که منجر به افزایش ایجاد دانش جدید از طریق تعامل اجتماعی بین کارکنان می‌گردد.
- ایجاد ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر (ماتریسی) با کمترین سلسله‌مراتب

- ایجاد شبکه‌های کاری و دانشی مبتنی بر فرایند
- شناسایی و مستندسازی فرایندهای کلیدی در ساختار

۴-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل برای مدیریت دانش موفق است. فرهنگ سازمانی نه تنها مشخص می‌کند کدام دانش ارزشمند است، بلکه تعیین می‌کند کدام دانش به‌منظور برتری پایدار می‌بایست بماند. سازمان می‌بایست فرهنگی را پیاده کند که کارکنان را به خلق و تسهیم دانش ترغیب کند. ارزش‌های فرهنگ سازمانی (اعتماد، شفافیت، صداقت، همکاری، حرفه‌ای بودن، انعطاف‌پذیری و تعهد) مبنای پیاده‌سازی مدیریت دانش است و باید توسط همه کارکنان و به‌ویژه رهبر تقویت شده و به اشتراک گذاشته شود. برای بسط و توسعه بیشتر فرهنگ مدیریت دانش اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد:

- اجرای دوره‌ای تبلیغات محیطی به‌صورت پوستر، استند، مجله، دفترچه دانشی و... به جهت درک اهمیت مدیریت دانش در فعالیت‌های روزانه
- ثبت دانش‌های استخراج شده به نام صاحب دانش و حفظ مالکیت معنوی و فکری در تمامی فرایندهای مدیریت دانش
- برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌های مدیریت دانش به‌منظور تشویق و تقدیر از کارکنان دانشی
- تخصیص بخشی از اینترنت یا پورتال داخلی سازمان به اطلاع‌رسانی در زمینه آخرین اخبار و دستاوردهای حوزه مدیریت دانش
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی جهت تعامل بین کارکنان از طریق اینترنت و اینترنت و تشویق افراد برای استفاده از آنها
- استفاده از ابزارهای مدیریت فرهنگ سازمانی مانند جشن‌ها و مراسم، جوایز و یادبودها، اسطوره‌ها و داستانواره‌ها، نشریات داخلی و تابلوهای اعلانات برای تقویت ارزش‌های مشترک و اثرگذاری بر مدل‌های ذهنی کارکنان در جهت تشویق فعالیت‌های مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق ایجاد فضاهای باز و شبکه‌سازی (انجمن‌های خبرگی، فضای مجازی و فیزیکی کاری و کافه دانش)، ارزش‌دهی به یادگیری از گذشته، جمع‌آوری بهترین تجارب، بازتاب شیوه‌های مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری تجربه‌های مدیریت دانش، تلاشی پیوسته برای اشتراک دانش بین اعضا).

۵-۱- رهبری

مهم‌ترین عنصر در میان تسهیل‌گران مدیریت دانش، رهبری است. نقش رهبری به‌طور مستقیم با موفقیت مدیریت دانش مرتبط است و توجه به این مهم، اثربخشی پروژه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. در سازمانی که مدیریت ارشد از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند و در جایی که ساختار سازمانی مناسب وجود دارد، انگیزه‌های لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش را ایجاد کرده است و پروژه مدیریت دانش بخشی از برنامه استراتژیک

سازمان است، شانس بیشتری در زمینه پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ایجاد می‌شود. برای تحقق این امر شایسته است رهبران سازمان‌ها، اقدامات زیر را در دستور کار خود قرار دهند:

- تصویب و انطباق استراتژی‌های مدیریت دانش با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان
- پشتیبانی و تأمین منابع اعم از منابع مالی، تجهیزاتی، انسانی و تکنولوژیک برای پیاده‌سازی پروژه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش
- تشویق، حمایت و قدردانی از افرادی که به توسعه فرهنگ تبادل دانش کمک می‌کنند و در مدیریت دانش مشارکت جدی و فعال دارند
- اخذ گزارشات پیشرفت فرایندهای مدیریت دانش
- پایه‌ریزی و الگوسازی یک فرهنگ خاص براساس ارزش‌هایی مانند اعتماد، شفافیت و صداقت برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات به نحوی که گفتار و رفتار شخص رهبر در این زمینه سرآمد و الگو باشد.

پیوست شماره ۲: دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش

با توجه به ضرورت ایجاد شناخت نسبت به سطح بلوغ مدیریت دانش و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود آنها در حوزه مدیریت دانش و به استناد بند ۷-۱ نظام‌نامه مدیریت دانش، مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر مدل مفهومی مندرج در پیوست (۱) معرفی می‌گردد. این مدل در پی آن است تا تصویر جامعی از وضعیت استقرار مدیریت دانش را فراهم نماید تا ضمن آگاهی از وضعیت موجود و نقاط قوت و قابل بهبود، برنامه‌ریزی مناسبی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن به عمل آید.

۲-۱-۱ اهداف سنجش بلوغ مدیریت دانش

- ✓ ترویج فرهنگ خودارزیابی مبتنی بر مستندات در میان واحدهای متولی مدیریت دانش و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود این عرصه
- ✓ ایجاد چارچوبی مشترک برای بهبود حوزه مدیریت دانش
- ✓ توسعه و نهادینه سازی یک رهیافت معتبر و سازمان‌یافته متناسب با نظام اداری ایران با هدف اندازه‌گیری، ارزیابی و بهینه‌سازی فرایندها و فعالیت‌های حوزه مدیریت دانش
- ✓ امکان پایش فعالیت‌ها و پیشرفت در زمینه استقرار مدیریت دانش
- ✓ یکپارچه‌سازی اقدامات مختلف بهبود مدیریت دانش در درون عملیات روزانه واحدها
- ✓ کمک به بهبود استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش
- ✓ شناسایی، انتخاب و تقدیر از واحدهای برتر و فعال در حوزه مدیریت دانش
- ✓ آماده‌سازی سازمان برای شرکت در جوایز ملی و بین‌المللی مرتبط با مدیریت دانش

۲-۲ چارچوب سنجش بلوغ مدیریت دانش

مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش از پنج لایه "چشم‌انداز، تسهیل‌گرها، فرایندها، نتایج و پیامدها" مبتنی بر مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش تشکیل شده است. تسهیل‌گرها به‌عنوان عوامل محرک و زمینه‌ساز فرایندهای مدیریت دانش عمل می‌کنند و زمینه‌دستیابی به نتایج مستقیم و غیرمستقیم و پیامدها را فراهم می‌کنند. این پنج لایه شامل ۲۱ معیار برای سنجش بلوغ مدیریت دانش می‌باشد.

۲-۳ معیارها و زیرمعیارها

جدول ۲-۱ به معرفی لایه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای سنجش بلوغ مدیریت دانش به همراه سقف امتیازات آنها می‌پردازد. در این جدول برای هر لایه تعدادی معیار و برای سنجش هر معیار تعدادی زیرمعیار تعریف شده است:

جدول ۲-۱: عناوین لایه‌ها

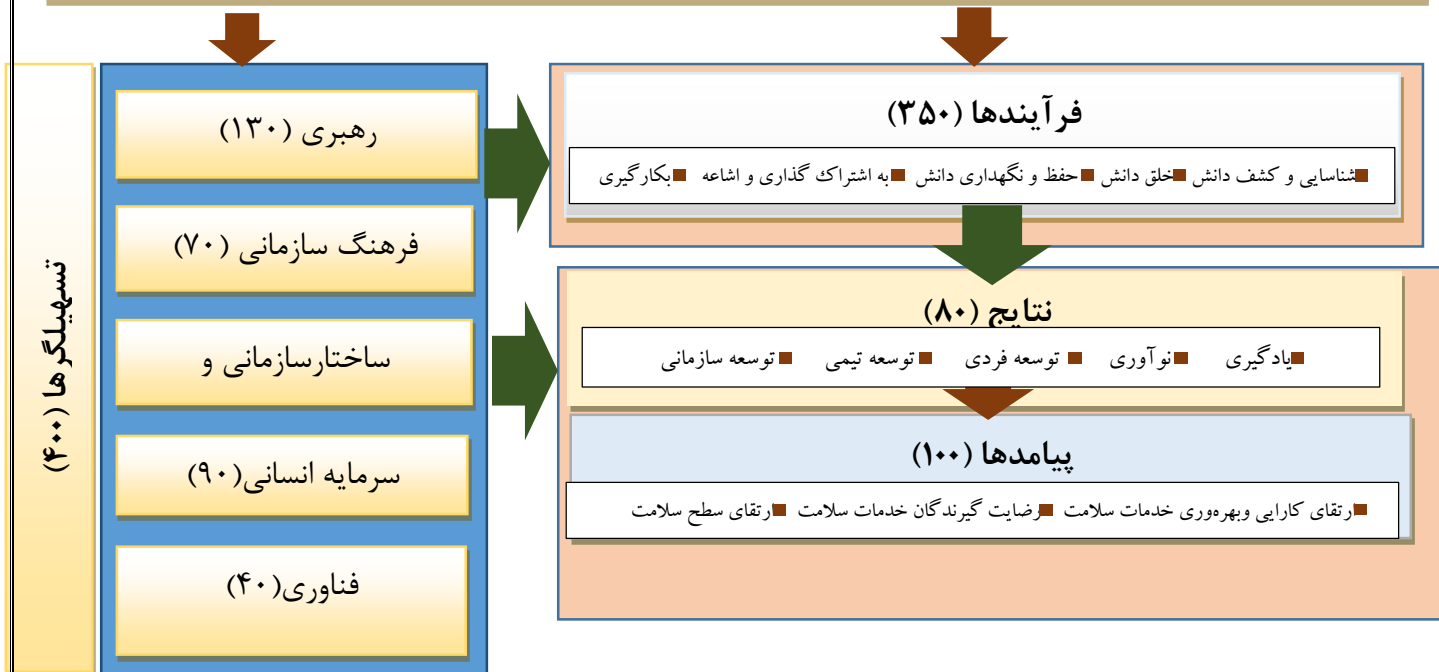
لایه‌ها	چشم‌انداز و مأموریت	تسهیل‌گرها	فرایندها	نتایج	پیامدها	جمع
امتیاز	۷۰	۴۰۰	۳۵۰	۸۰	۱۰۰	۱۰۰۰

۸۶	۱۳	۹	۱۷	۴۰	۷	تعداد سنجه‌ها
----	----	---	----	----	---	------------------

معیارهای سنجش بلوغ به شکل ذیل می باشد:

شکل ۲-۱: معیارهای سنجش بلوغ

چشم‌انداز و مأموریت (۷۰)



جدول ۲-۲: عناوین لایه‌ها، معیارها

چشم‌انداز و مأموریت	تسهیل‌گرها	فرآیندها	نتایج	پیامدها
چشم‌انداز و مأموریت	رهبری	شناسایی و کشف دانش	یادگیری	ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت
	فرهنگ سازمانی	خلق دانش	نوآوری	رضایت گیرندگان خدمت سلامت
	ساختار سازمانی و فرایندها	حفظ و نگهداری دانش	توسعه فردی	ارتقای سطح سلامت
	سرمایه انسانی	به اشتراک‌گذاری و اشاعه دانش	توسعه تیمی	
	فناوری	به‌کارگیری دانش	توسعه سازمانی	

جدول ۲-۳: عناوین معیارها و زیرمعیارها

سقف امتیاز	تعداد سنجه‌ها	زیرمعیار	معیار	لایه‌ها
(۴۰)	۴	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش	چشم‌انداز و ماموریت (۷۰)	چشم‌انداز (حداکثر امتیاز ۷۰)
(۳۰)	۳	اجرای سازی سند راهبردی		
(۵۰)	۵	مشارکت رهبران	رهبری (۱۳۰)	تسهیل‌گرها (حداکثر امتیاز ۴۰۰)
(۲۰)	۲	حمایت رهبران		
(۳۰)	۵	حمایت‌های مالی رهبران		
(۳۰)	۱	نگرش‌ها و باورهای رهبران		
(۳۰)	۲	تقدیر و تشویق	فرهنگ سازمانی (۷۰)	
(۳۰)	۳	تبلیغات و اطلاع رسانی		
(۲۰)	۲	مالکیت معنوی		
(۲۰)	۲	یکپارچگی سیستمی	ساختار و فرایندهای سازمانی (۷۰)	
(۱۰)	۱	کارگروه مدیریت دانش		
(۱۰)	۱	واحد متولی مدیریت دانش		
(۱۰)	۱	کارشناسان دانش		
(۲۰)	۲	مدیریت فرایندها		
(۳۰)	۳	آموزش	سرمایه انسانی (۹۰)	
(۱۰)	۱	مدیریت عملکرد		
(۱۰)	۲	انگیزش و پاداش		
(۱۰)	۱	جبران خدمت		
(۲۰)	۲	کارراهه شغلی		
(۳۰)	۳	زیرساخت فناوری اطلاعات	فناوری (۴۰)	
(۱۰)	۱	نرم افزار مدیریت دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	شناسایی و کشف دانش (۶۰)	فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۵۰)
(۴۰)	۲	عملکرد فرایند شناسایی و کشف دانش		
(۳۰)	۱	ابزارها و فنون خلق دانش	خلق دانش (۹۰)	
(۶۰)	۲	عملکرد فرایند خلق دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	حفظ و نگهداری دانش (۶۰)	
(۴۰)	۳	عملکرد فرایند حفظ و نگهداری دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	اشاعه و تسهیم دانش (۶۰)	
(۴۰)	۳	عملکرد فرایند اشاعه و تسهیم دانش		
(۳۰)	۱	ابزارها و فنون به کارگیری دانش	به کارگیری دانش (۸۰)	
(۵۰)	۲	عملکرد فرایند به کارگیری دانش		

سقف امتیاز	تعداد سنج‌ها	زیرمعیار	معیار	لایه‌ها
(۲۰)	۲	قابلیت انطباق با شرایط محیطی و سرعت یادگیری	یادگیری (۲۰)	نتایج (حداکثر امتیاز ۸۰)
(۱۰)	۱	نوآوری در روش‌ها	نوآوری (۲۰)	
(۱۰)	۱	نوآوری در محصولات و خدمات		
(۵)	۱	شایستگی مدیران	توسعه فردی (۱۰)	
(۵)	۱	اعضاء هیات علمی و اساتید		
(۵)	۱	عضویت در تیم‌های کاری	توسعه تیمی (۱۰)	
(۵)	۱	تولید دانش تیمی		
(۲۰)	۱	مدیریت عملکرد	توسعه سازمانی (۲۰)	
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع انسانی	ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت (۴۵)	پیامدها (حداکثر امتیاز ۱۰۰)
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع فیزیکی		
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع مالی		
(۱۰)	۲	بهبود رضایت گیرندگان خدمات سلامت	رضایت گیرندگان خدمت سلامت (۱۰)	
(۱۵)	۳	افزایش امید به زندگی	ارتقای سطح سلامت (۴۵)	
(۱۰)	۲	کاهش بار بیماری‌ها		
(۱۰)	۲	افزایش آگاهی عمومی		
(۱۰)	۱	کاهش خطای پزشکی		

جدول ۲-۴: تعریف زیرمعیارها

ردیف	زیرمعیار	تعریف زیرمعیار
۱	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش	بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف دانشی تدوین و بین همه کارکنان تسهیم می‌شود.
۲	اجرایی سازی سند راهبردی	گام‌های عملیاتی برای اجرایی سازی سند راهبردی مدیریت دانش تدوین و اجرا می‌شود.
۳	تقدیر و تشویق	تسهیم دانش و تشریک مساعی به طرز فعالانه‌ای تشویق شده و پاداش داده می‌شوند.
۴	تبلیغات و اطلاع رسانی	از ابزارهای تبلیغاتی، اطلاع‌رسانی و تشریفات برای ترویج فرهنگ مدیریت دانش استفاده می‌شود.
۵	مالکیت معنوی	مالکیت معنوی و فکری همه دانش‌ها به نام صاحبان و تولیدکنندگان آنها حفظ می‌شود.
۶	مشارکت رهبران	رهبران در امر طراحی، استقرار و راهبری مدیریت دانش مشارکت مستقیم و کامل دارند.
۷	حمایت رهبران	رهبران از مدیریت دانش به صورت سیستمی و نظام مند حمایت می‌کنند.
۸	حمایت‌های مالی رهبران	حمایت‌های مالی و تامین منابع لازم برای بهسازی و راهبری مدیریت دانش توسط رهبران صورت می‌گیرد. (ایجاد و تخصیص ردیف‌های بودجه‌ای- سازوکارهای مالی)
۹	نگرش‌ها و باورهای رهبران	رهبران در زمینه مدیریت دانش از نگرش‌ها و باورهای صحیح و سازنده‌ای برخوردارند.
۱۰	یکپارچگی سیستمی	تعامل و یکپارچگی مطلوبی بین نظام مدیریت دانش و دیگر نظام‌های مدیریت وجود دارد.

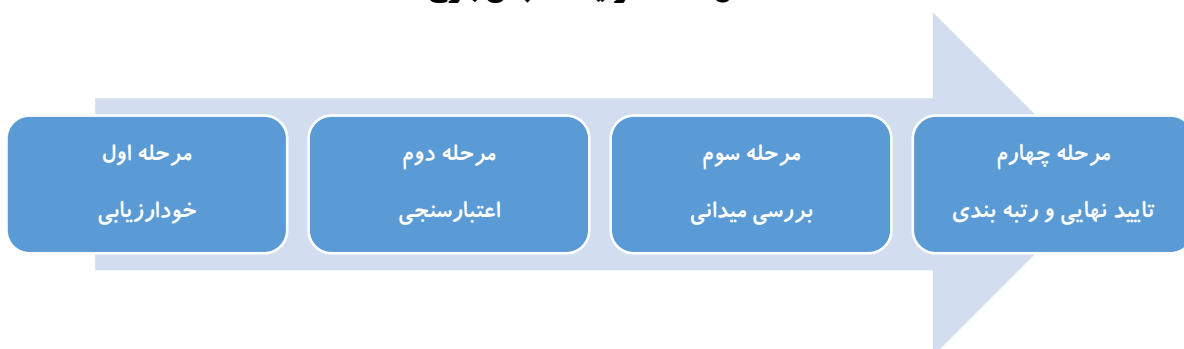
۱۱	کارگروه مدیریت دانش	کارگروه مدیریت دانش بر اساس نظام‌نامه تشکیل شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۲	واحد متولی مدیریت دانش	واحد متولی مدیریت دانش بر اساس نظام‌نامه تشکیل شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۳	کارشناسان دانش	کارشناسان دانش بر اساس نظام‌نامه تعیین شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۴	مدیریت فرایندها	اقدامات لازم در راستای نظارت بر اجرای فرایندهای مدیریت دانش و با هدف دستیابی به اهداف مورد انتظار از آن صورت می‌گیرد.
۱۵	آموزش	دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش طراحی و برگزار می‌گردد.
۱۶	مدیریت عملکرد	فعالیت‌های دانشی در ارزیابی عملکرد سنواتی کارکنان و مدیران منظور می‌شود.
۱۷	جبران خدمت	فعالیت‌های دانشی در نظام جبران خدمت کارکنان و مدیران منظور می‌شود.
۱۸	انگیزش	روش‌های انگیزشی مختلفی برای پشتیبانی از فعالیت‌های دانشی کارکنان و مدیران طراحی و اجرا می‌شود.
۱۹	کارراهه شغلی	فعالیت‌های دانشی در تداوم همکاری و ارتقاء رتبه کارشناسان و مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد.
۲۰	زیرساخت فناوری اطلاعات	زیرساخت فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، اینترنت و وبسایت) قابلیت‌های لازم برای تسهیل مدیریت دانش اثربخش را توسعه می‌دهد.
۲۱	نرم افزار مدیریت دانش	بستر نرم‌افزاری مناسبی برای پشتیبانی از فعالیت‌های دانشی کارکنان استقرار یافته و به کار می‌رود.
۲۲	عملکرد فرایند پنج‌گانه مدیریت دانش (شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به-کارگیری دانش)	تعداد و سرانه دانش‌های شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کار گرفته شده است که بیانگر خروجی-های حاصل از اجرای مدیریت دانش در مراحل پنجگانه فرایند دانشی سازمان و کارکنان است.
۲۳	تعیین کلان حوزه‌های دانشی	مشارکت با ستاد وزارتخانه برای شناسایی کلان حوزه‌های دانشی بر اساس چهار شاخص اهمیت تخصصی بودن، تجربی و مهارتی بودن
۲۴	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، ابزار ارزیابی دانش، خوشه دانش، کافه دانش، نقشه دانش، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، بهینه‌کاوی و تجارب برتر، استخراج دانش از خبرگان، مصاحبه حین خروج)
۲۵	ابزارها و فنون خلق دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (طوفان فکری، کسب آموزه‌ها و ایده‌ها، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری فیزیکی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، خوشه‌های دانش، کافه دانش، اشتراک ویدئو، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، ارزیابی حین و پس از پروژه)
۲۶	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (مرور یادگیری، مرور پس از عملیات، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، طبقه‌بندی، کافه دانش، پورتال دانش، اشتراک ویدئو، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، استخراج دانش از خبرگان، مصاحبه حین خروج، کارآموزی، تدریس خبرگان)
۲۷	ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (مساعدت همتایان، مرور یادگیری، مرور پس از عملیات، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، داستان‌سرایی، فضای همکاری مجازی، فضای همکاری فیزیکی، پایگاه‌های دانش، بلاگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی، ویدئو کنفرانس، ایجاد خوشه‌های دانش، کافه دانش، پورتال دانش، اشتراک ویدئو، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، ارزیابی حین و پس از پروژه، جانشین‌پروری، کارآموزی، تدریس خبرگان)

۲۸	ابزارها و فنون به کارگیری دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به کارگیری دانش که شامل موارد زیر می باشد: (مساعدت همتایان، نقشه خبرگان، انجمن های خبرگی، فضای همکاری مجازی، فضای همکاری فیزیکی، کتابخانه و مرکز اسناد، سامانه مدیریت دانش، ایجاد خوشه های دانش، طبقه بندی، کافه دانش، برنامه شایستگی کارکنان دانشی، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، بهینه کاوی و تجارب برتر، جانشین پروری، کارآموزی)
۲۹	یادگیری از دانش ها	دانش های ثبت شده و پاسخ های ارائه شده به سوالات در سامانه مدیریت دانش درک شده و در حل مسائل و انجام کارها به کار گرفته می شود.
۳۰	نوآوری در روش ها	سازمان با بهره گیری از دانش های به اشتراک گذاشته شده روش های نوینی برای تولید محصولات و ارائه خدمات خلق می کند.
۳۱	نوآوری در محصولات و خدمات	سازمان با بهره گیری از دانش های به اشتراک گذاشته شده محصولات و خدمات نوینی خلق می کند.
۳۲	ارتباط برنامه توسعه فردی با مدیریت دانش	برای پرورش و توسعه کارکنان سازمان، برنامه توسعه فردی مبتنی بر فعالیت های دانشی تدوین می شود.
۳۳	تیم های کاری	فرایندها و چارچوب هایی برای تشویق شکل گیری و عضویت و فعالیت کارکنان در تیم های کاری با رویکرد تسهیم دانش تیمی اجرا می گردد.
۳۴	تولید دانش تیمی	سازوکارهایی برای دانش آفرینی جمعی در قالب تیم های کاری و حلقه های فکری و مطالعاتی پیش بینی می شود.
۳۵	مدیریت عملکرد	سازمان به طور مستمر با بهره گیری از مدیریت دانش بر توسعه قابلیت های خود و دستیابی به نتایج بهتر عملکردی تمرکز می کند.
۳۶	بهره وری منابع انسانی، فیزیکی و مالی	سازمان از طریق کاهش زمان چرخه عملیات، صرفه جویی بیشتر در هزینه، بهبود اثربخشی، استفاده کارا تر از منابع (از جمله دانش)، تصمیم گیری بهبود یافته و افزایش سرعت نوآوری، به بهره وری بالاتر دست یافته است.
۳۷	بهبود رضایت گیرندگان خدمات سلامت	سازمان در نتیجه بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها و کیفیت بهتر خدمات، رضایت ارباب رجوع را ارتقاء داده است.
۳۸	ارتقاء سطح سلامت (افزایش امید به زندگی، کاهش بار بیماری ها، افزایش آگاهی عمومی، کاهش خطای پزشکی)	سازمان با انجام اقداماتی در راستای حفظ سلامت جسمی، روانی و اجتماعی و تمرکز بر پیشگیری سلامت کلیه افراد جامعه را ارتقاء می دهد.

۲-۴- فرایند سنجش بلوغ

سنجش بلوغ مدیریت دانش به صورت سالانه و در سه مرحله انجام می‌پذیرد. فرایند اجرای سنجش بلوغ در نمودار زیر ارائه شده است:

شکل ۲-۲: فرایند سنجش بلوغ



۵- **مرحله اول: خودارزیابی** - در این مرحله پس از تعیین واحد متولی مدیریت دانش، این واحد نسبت به ارزیابی بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می‌نماید. نتایج خودارزیابی به انضمام مستندات مربوطه در سامانه جامع مدیریت دانش به نشانی www.km.behdasht.gov.ir درج می‌گردد.

۶- **مرحله دوم: اعتبارسنجی** - این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خودارزیابی و مستندات ضمیمه شده است که در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری صورت می‌پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنجش اعتباریابی می‌گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به واحدها منعکس می‌شود.

۷- **مرحله سوم: بررسی میدانی** - این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی، مشاهده و بررسی حضوری در محل واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات می‌باشد. بررسی میدانی توسط کارشناسان مدیریت دانش وزارت یا ارزیابان آموزش دیده و مورد تایید کارگروه راهبری و کارگروه‌های اجرایی مدیریت دانش انجام می‌پذیرد.

۸- **مرحله چهارم: تایید نهایی و رتبه‌بندی** - پس از پایان فرایند ارزیابی و اعتبارسنجی نهایی نتایج، واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات بر اساس سطوح بلوغ مدیریت دانش رتبه‌بندی و معرفی خواهند شد. کارگروه راهبری مدیریت دانش در خصوص تقدیر از برترین‌ها تمهیدات لازم را پیش‌بینی خواهد کرد.

۲-۵- راهنمای خودارزیابی

همانگونه که اشاره شد مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش در پنج لایه تنظیم شده که هر لایه با تعدادی معیار، هر معیار با تعدادی زیرمعیار و هر زیرمعیار با تعدادی سنجش ارزیابی می‌شود. در ادامه به تشریح سازوکار امتیازدهی به لایه‌های مدیریت دانش می‌پردازیم.

سنجش این لایه‌ها بر اساس ارزیابی و امتیازدهی به سنجش‌های هر زیرمعیار است. بدین ترتیب که برای هر سنجش امتیازی از ۰ تا ۵ منظور می‌شود. انتخاب طیف شش نمره‌ای برای تسهیل بیشتر در سنجش بلوغ مرحله اول صورت گرفته است. در این طیف هریک از اعداد شش‌گانه به معنای زیر هستند:

- ◀ (۰): عدد صفر بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، هیچ اقدامی انجام نداده است.
- ◀ (۱): عدد یک بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، اقدامات مختصر و جزئی را آغاز نموده است و بر اساس شواهد و مستندات، کمتر از ۲۰ درصد سنجه انجام شده است
- ◀ (۲): عدد دو بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، تا حدودی فعال شده است و بر اساس شواهد و مستندات، بین ۲۰ الی ۳۹ درصد سنجه انجام شده است.
- ◀ (۳): عدد سه بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، به صورت فعال اقدامات قابل قبولی انجام داده و بر اساس برآوردهای تحلیلی تجربی و مبتنی بر شواهد و مستندات، ۴۰ الی ۵۹ درصد سنجه محقق شده است.
- ◀ (۴): عدد چهار بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، به نتایج نسبتاً مطلوبی دست یافته است و بر اساس برآوردهای تحلیلی تجربی و با تکیه بر شواهد و مستندات، بین ۶۰ الی ۷۹ درصد اهداف سنجه محقق شده است.
- ◀ (۵): عدد پنج بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، اقدامات قابل توجه و نسبتاً کاملی انجام داده و به نتایج مطلوبی دست یافته است.

در جدول ۲-۵ نمادهایی که برای هر یک از طیف‌های شش گانه تعلق می‌گیرد مشخص شده است

(۵)	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	(۰)	
۸۰ الی ۱۰۰	۶۰ الی ۷۹	۴۰ الی ۵۹	۲۰ الی ۳۹	۱ الی ۱۹	۰	
(درصد)	(درصد)	(درصد)	(درصد)	(درصد)	(درصد)	
پیشرو	نسبتاً پیشرو	فعال	نسبتاً فعال	آغازگر	غیر فعال	نشان

جدول شماره ۲-۵

ملاحظات:

- (۱) سنجش بلوغ مدیریت دانش با استفاده از سامانه انجام خواهد شد و به ازای هر سنجه و یا هر زیر معیار لازم است مستندات و یا شواهدی توسط واحدها بارگذاری شود که مقادیر خودارزیابی سنجه‌ها را نشان دهد.
- (۲) از آنجا که ارزیابی و امتیازدهی بر اساس مستندات صورت می‌گیرد در صورتی که واحدی نتواند مستندی برای یک سنجه ارائه کند امتیازی برای آن سنجه نخواهد گرفت.
- (۳) گزارش سنجش بلوغ پس از بررسی در کارگروه اجرایی دانشگاه/ دانشکده/ موسسه و تایید رئیس کارگروه به منظور اعتبار سنجی و ارزیابی به ستاد وزارت ارسال می‌گردد.
- (۴) برای اینکه دانشگاه/دانشکده/سازمان بتواند ارزیابی دقیق‌تری از هر یک از سنجه‌ها داشته باشد، اقداماتی را که برای دریافت امتیازات ۱، ۳ و ۵ مورد نیاز می‌باشد، در جدول بند هفتم دستورالعمل شرح داده شده است. امتیازات ۲ و ۴ بر اساس توضیحات قسمت ۱-۵-۱- (راهنمای خودارزیابی) و شرح شماره‌های ۱ و ۳ و ۵ تعیین می‌گردد.

سنجه زیر به عنوان مثال ارائه می‌گردد:

جدول ۲-۶ نمونه امتیازدهی

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	معیار
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه (محتوای مندرج در تابلوهای اعلانات، سایت و ...)							اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود.	ماموریت، چشم‌انداز و اهداف دانشی	چشم-انداز و ماموریت

برای ارزیابی این سنجه در صورتی که واحدی، هیچ اقدامی برای اطلاع رسانی و معرفی استراتژی‌های مدیریت دانش انجام نداده یا شواهدی از آن وجود ندارد امتیاز «۰» را به خود تخصیص می‌دهد. در صورتی که اطلاع رسانی جزئی و محدودی به واحدهای زیر مجموعه صورت گرفته باشد و یا به‌عنوان مثال اطلاع رسانی در سطحی بوده که فقط سند چشم‌انداز در وب سایت دانشگاه بارگذاری گردیده به‌گونه‌ای که همه افراد بتوانند دسترسی به سند چشم‌انداز و راهبرد داشته باشند، امتیاز «۱» را دریافت می‌نماید. در صورتی که برنامه‌هایی نسبتاً مناسبی جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها اجرا نموده، اما درک مشترک به‌طور کامل در کارکنان ایجاد نشده باشد امتیاز ۳ را دریافت می‌نماید و در صورتی که سازمان برنامه‌های نسبتاً جامعی جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها را اجرا نموده و کارکنان به درک مشترک دست یافته‌اند، عدد ۵ را دریافت می‌نماید. امتیاز ۴ و ۲ بر اساس برآوردهای تحلیلی و اقدامات تکمیلی که بعد و قبل از مراحل که شرح آن در جدول بند هفتم این سند آمده است، محاسبه می‌گردد. به‌عنوان مثال اگر اطلاع رسانی کامل به همه واحدهای زیرمجموعه صورت گرفته و همچنین از ابزارهای کاملی برای اطلاع‌رسانی انجام شده، اما درک مشترکی بین کارکنان به‌صورت کامل ایجاد نشده باشد امتیاز ۴ را دریافت می‌نماید.

در بخش مستندات و شواهد، لازم است نمونه‌هایی از ابزارهای استفاده شده یا تصاویری از این ابزارها (مانند بنرها، نشریات و بولتن‌های سازمانی، تابلوهای اعلانات، اینترانت و ...) در یک فایل تجمیع و بارگذاری شود.

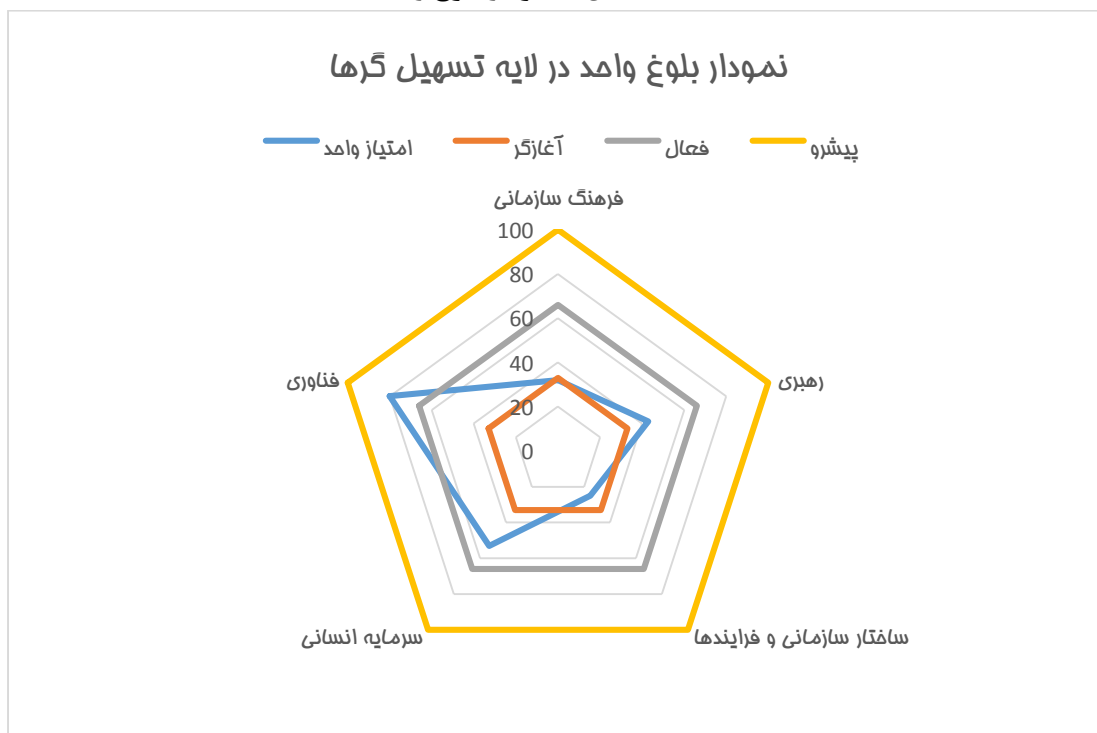
۲-۶- تحلیل نتایج ارزیابی

برای تسهیل در تحلیل و مقایسه نتایج، امتیاز به دست آمده در هر معیار با ضریب مناسب به درصد تبدیل می‌شود و میانگین درصدهای حاصله، نمره نهایی را در مکانیزم ارزیابی بلوغ مدیریت دانش را تعیین خواهد کرد. بر اساس نمره نهایی به دست آمده (میانگین ساده نمرات معیارها بر حسب درصد) سطوح بلوغ بر اساس جدول زیر تعیین می‌گردد:

سطح بلوغ	۰	آغازگر	نسبتاً فعال	فعال	نسبتاً پیشرو	پیشرو
امتیاز	غیر فعال	۱-۱۹	۲۰-۳۹	۴۰-۵۹	۶۰-۷۹	۸۰-۱۰۰

علاوه بر میانگین کلی که نشانگر سطح بلوغ عمومی مدیریت دانش است، واحد بر اساس درصد به دست آمده از هریک از معیارها و با ترسیم نمودار تار عنکبوتی برآوردی از وضعیت خود در معیارهای مختلف و میزان رشد متوازن خود در حوزه مدیریت دانش کسب خواهد کرد. نمونه‌ای از نمودار موردنظر در شکل زیر ارائه شده است:

شکل ۳: نمودار بلوغ واحد



چنانکه در نمودار فوق ملاحظه می شود، واحد فرضی مدنظر، در معیار فناوری، پیشرو و در معیارهای سرمایه انسانی و رهبری در لایه تسهیل گرها در سطح فعال بوده ولی در دو معیار چشم انداز و ماموریت و ساختار سازمانی و فرایندها در سطح آغازگر است. لذا باید ضمن تلاش در حفظ و ارتقاء سه معیار فناوری، سرمایه انسانی و رهبری تمرکز خود را برای بهبود دو معیار دیگر به منظور رشد متوازن معطوف نماید.

۶- پرسشنامه سنجش بلوغ مدیریت دانش

الف) لایه چشم انداز و ماموریت (۷۰)

الف-۱) چشم انداز و ماموریت

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ					مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	
۱	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش (۴۰)	سند راهبردی مدیریت دانش با جلب مشارکت کلیه ذینفعان و لحاظ کردن نیازها و انتظارات ایشان تدوین می شود. (۱۰)						مستندات مربوط به استخراج نظر ذینفعان (پرسشنامه‌ها، فرم‌های مصاحبه و ...)
۲		ماموریت و چشم انداز دانشی به صورت شفاف تدوین شده است و اهداف دانشی در آن قابل						هرگونه مستند دال بر این گویه

						اندازه‌گیری، زمان بندی شده، قابل دستیابی و در عین حال متعالی می‌باشد. (۱۰)	
هرگونه مستند دال بر این گویه						استراتژی‌های شفاف و خط مشی‌های پشتیبان، جهت تحقق مأموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در راستای استراتژی‌های محوری سازمان تدوین می‌شود. (۱۰)	۳
سند اهداف						اهداف بلندمدت و کوتاه مدت در راستای استراتژی‌های مدیریت دانش در هر حوزه تدوین می‌شود. (۱۰)	۴
سند برنامه‌های عملیاتی						برنامه عملیاتی جهت تحقق اهداف مدیریت دانش تدوین می‌گردد.	۵
هرگونه مستند دال بر این گویه						مکانیزم‌هایی برای گزارش پیشرفت اجرای استراتژی‌ها در سازمان طراحی شده و اطلاع رسانی می‌شود. (۱۰)	۶
گزارش اقدامات انجام شده						اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود (۱۰)	۷

ب) لایه تسهیلگرها

ب-۱) رهبری (۱۳۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۱	مشارکت رهبران (۵۰)	مشارکت فعال مدیریت ارشد در کارگروه مدیریت دانش و حمایت از اجرای مصوبات (۱۰)							عضویت رسمی رئیس کارگروه در کارگروه مدیریت دانش و صورتجلسات امضاء شده با حضور ایشان
۲		حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات مختلف (۱۰)						اخبار منتشره در پورتال یا خبرنامه رسمی	
۳		اهتمام مدیریت ارشد به برگزاری و حضور در جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل دانش (۱۰)						تعداد جلسات برگزار شده و حضور رهبر در این جلسات	
۴		مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به مدیریت دانش (۱۰)						صورتجلسات برگزار شده توسط مدیران میانی با موضوع بررسی فعالیت‌های مدیریت دانش	
۵		الگوسازی رفتاری مدیران در حمایت از مدیریت دانش از طریق مشارکت دانشی (۱۰)						گزارش فعالیت‌های دانشی مدیران ارشد سازمان و جایگاه ایشان در سامانه	

گزارش اقدامات انجام شده						هدف‌گذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخص‌های کمی مدیریت دانش و پایش مرتب آن توسط مدیران ارشد (۱۰)	حمایت رهبران (۲۰)	۶
گزارش‌های ممیزی دوره‌ای						ممیزی‌های مدیریتی از عملکرد واحدها در مدیریت دانش بر اساس گزارش‌های دوره‌ای واحد متولی (۱۰)		۷
وجود فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب برای مدیریت دانش در حد مقدرات واحد(بر اساس مشاهده)						فراهم آوردن فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب جهت استقرار و پیشبرد مدیریت دانش (۵)		۸
رزومه و قراردادهای مشاورین						بهره‌گیری از خدمات مشاوره متخصصین در طراحی، اجرا و بازنگری‌های مدیریت دانش (۵)	حمایت‌های مالی رهبران (۳۰)	۹
گزارش بازدیدهای صورت گرفته و درس‌های آموخته شده						تخصیص منابع برای بهینه‌کاو و درس‌آموزی از سایر پروژه‌های موفق مدیریت دانش (۵)		۱۰
هرگونه مستندی دال بر این گویه						تخصیص اعتبار برای تشویق دست‌اندرکاران و فعالان مدیریت دانش (۵)		۱۱
گزارش اقدامات انجام شده						تخصیص اعتبار به سایر فعالیت‌های مدیریت دانش (اعم از فرهنگ‌سازی، آموزش و...) (۱۰)		۱۲
هرگونه مستندی دال بر این گویه						وجود نگرش مثبت مدیران به نظام مدیریت دانش و ایجاد باورهای تقویت‌کننده مدیریت دانش در کارکنان (میل به پرسش، ریسک‌پذیری، میل به تغییر، بهبود مستمر و...) (۳۰)	نگرش‌ها و باورهای رهبران (۳۰)	۱۳

ب-۲) فرهنگ سازمانی (۷۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه							معرفی و الگوسازی دانشکاران و دانش‌های برتر (کاغذی یا الکترونیکی) (۱۵)	تقدیر و تشویق (۳۰)	۱۴
گزارش اقدامات انجام شده							انتخاب و پاداش‌دهی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر در فعالیت‌های دانشی در مقاطع زمانی معین (۱۵)		۱۵
گزارش اقدامات انجام شده							بهره‌گیری از ابزارهای متنوع و خلاقانه تبلیغاتی (تابلوی اعلانات، اطلاع‌رسانی الکترونیکی، نشریه‌کاغذی یا الکترونیکی، پوستر یا بنر، حضور در گردهمایی‌های کارکنان) (۱۰)	تبلیغات و اطلاع‌رسانی (۲۰)	۱۶
متن گزارش‌ها و تواتر انتشار آنها							انتشار گزارش عملکرد مدیریت دانش به صورت دوره‌ای (۵)		۱۷
هرگونه مستند دال بر این گویه							برگزاری همایش و نمایشگاه مدیریت دانش (۵)		۱۸

هرگونه مستند دال بر این گویه							اطلاع رسانی دانش‌های به کار رفته به نام ثبت کننده دانش (۱۰)	مالکیت	۱۹
خط مشی داخلی							حفظ حقوق معنوی صاحبان و ثبت کنندگان دانش (۱۰)	معنوی (۲۰)	۲۰

ب-۳) ساختار و فرایندهای سازمانی (۷۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیر معیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه تصویر صورتجلسات، کارگروه‌های مشترک تشکیل شده و شرح وظایف آنها، فرایندهای کاری مشترک و مکاتبات فی‌مابین							وجود تعامل سیستمی بین واحد متولی مدیریت دانش با دیگر واحدها (۱۰)	یکپارچگی سیستمی (۲۰)	۲۱
مستنداتی دال بر استخراج اولویت‌های پژوهشی و پروژه‌های مطالعاتی از فرایندهای دانشی							وجود تعامل سیستمی بین نظام مدیریت دانش با دیگر نظام‌های مدیریتی (مثال: جهت دهی به نظام پژوهشی در راستای نیازهای دانشی مستخرج از نظام مدیریت دانش) (۱۰)		۲۲
احکام اعضای کارگروه و صورتجلسات آن							تشکیل کارگروه مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام نامه و استمرار و جدیت در فعالیتهای راهبردی و هدف گذاری، بودجه بندی، نظارتی و تخصیصی آن (۱۰)	کارگروه مدیریت دانش (۱۰)	۲۳
حکم تعیین واحد متولی و مستندات فعالیت‌های آن/چارت سازمانی و تصاویر فضای فیزیکی مناسب							تعیین واحد متولی مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام نامه و استمرار و جدیت در فعالیتهای آموزشی، ترویجی و اجرایی آن (۱۰)	واحد متولی مدیریت دانش (۱۰)	۲۴
مدارک تحصیلی و سوابق علمی و اجرایی کارشناسان							سطح کیفی و تخصصی کارشناسان مدیریت دانش (۱۰)	کارشناسان دانش (۱۰)	۲۵
سند طراحی فرایندها							شناسایی و تحلیل وضعیت فرایندهای سازمان از منظر مدیریت دانش و بهینه سازی آنها (۱۰)	مدیریت فرایند (۲۰)	۲۶
هرگونه مستند دال بر این گویه							پایش مستمر فرایندها بر اساس شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و عارضه‌یابی نظام مدیریت دانش در فواصل زمانی معین (۱۰)		۲۷

ب-۴) سرمایه انسانی (۹۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیر معیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی							اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت دانش مطابق با پیوست ۳ نظام نامه مدیریت دانش (۱۰)	آموزش (۳۰)	۲۸

ردیف	زیر معیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۲۹		ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری کارگاه‌ها، فیلم، جزوه، کتاب، پیام آموزشی، سایت، آموزش مجازی و ...) (۱۰)						مستندات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی	
۳۰		میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی (۱۰)						تقویم آموزشی سازمان/مجوز دوره‌های برگزار شده	
۳۱	مدیریت عملکرد (۱۰)	نظارت مستمر بر فعالیت‌های دانشی کارکنان و ارائه بازخورد و مشورت برای بهبود عملکرد توسط مدیر مستقیم (۱۰)						گزارش اقدامات انجام شده	
۳۲	انگیزش و پاداش (۱۰)	پرداخت به موقع پاداش‌ها (نقدی) و اطلاع‌رسانی مناسب آنها طبق پیوست ۱۴ راهنمای نظام نامه (۵)						هرگونه مستند دال بر این گویه	
۳۳		استفاده از پاداش‌های متنوع مادی و غیرمادی برای حمایت از فعالیت‌های دانشی (بوسه‌های آموزشی و تسهیلات رفاهی متنوع) (۵)						فهرست پاداش‌های ارائه شده به کارکنان دارای عملکرد دانشی برتر	
۳۴	جبران خدمت (۲۰)	حصول اطمینان از جبران خدمات ارزیابان، ممیزان، رابطین و سایر دست اندرکاران مدیریت دانش طبق پیوست ۱۴ راهنمای نظام نامه (۲۰)						اسناد پرداخت‌های مرتبط	
۳۵	کارراهه	لحاظ کردن عملکرد دانشی افراد برای تصدی و تداوم پست‌های مدیریتی (۱۰)						مستندات پروفایل شایستگی کارکنان	
۳۶	شغلی (۲۰)	توجه جدی به کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی در ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان (۱۰)						مستندات ارزیابی در فرایند ارتقاء	

ب-۵) فناوری (۴۰)

ردیف	زیر معیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۳۷		دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز خارج از سازمان از طریق اینترنت (۱۰)						هرگونه مستند دال بر این گویه	
۳۸	زیر ساخت فناوری	دسترسی آسان کلیه کارکنان بر اساس نیاز به اینترنت و پایگاه‌های دانش داخل سازمان (۱۰)						مشاهده یا هرگونه مستند دال بر این گویه	
۳۹	اطلاعات (۳۰)	وجود زیرساخت‌های ارتباطی برای دسترسی آسان به خبرگان سازمان در فضای مجازی (تلفن، پست الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی) (۱۰)						دوره زمانی به‌روز رسانی وب سایت	
۴۰	نرم افزار مدیریت دانش (۱۰)	به‌کارگیری فعال سامانه مدیریت دانش و عضویت دانشکاران در سامانه (۱۰)						امکان ثبت، طبقه بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش و مستندات دانشی، امکان طرح سوال و وجود تالارهای پرسش و پاسخ، امکان تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی، امکان تعریف گروه‌های دانشی و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی، پایگاه دانش، کدگذاری و	

مدیریت اسناد، وجود ابزار جستجوی
پیشرفته در میان دانش‌ها، سوال‌ها و
مستندات دانشی، امکان ایجاد پروفایل
دانشی برای کاربران، امکان تولید
گزارش‌های متنوع مدیریتی از عملکرد
واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار

ج) فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۵۰)

ج-۱) شناسایی و کشف دانش (۶۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۱	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش (۲۰)	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش (۲۰)							مستندات دال بر این گویه
۲	عملکرد فرایند شناسایی و کشف دانش (۴۰)	میزان دانش شناسایی و مستندشده (۲۰)							نسبت کارکنانی که دانش آنها از طریق مصاحبه استخراج دانش یا روش‌های دیگر شناسایی و دریافت‌شده به کل کارکنان
		نسبت کارکنان دارای پروفایل دانشی تکمیل شده به کل کارکنان (۲۰)							گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر

ج-۲) خلق دانش (۹۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۴	ابزارها و فنون خلق دانش (۳۰)	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش (۳۰)							مستندات دال بر این گویه
۵	عملکرد فرایند خلق دانش (۶۰)	دانش‌های تولید شده کارکنان (۳۰)							گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر (سرانه و امتیاز) / سرانه بازدید یا پسندیده شدن دانش
		دانش‌های تولید شده مدیران (۳۰)							گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر (سرانه و امتیاز) / سرانه بازدید یا پسندیده شدن دانش

ج-۳) حفظ و نگهداری دانش (۶۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۷	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش (۲۰)	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش (۲۰)							مستندات دال بر این گویه

لیست اسناد بارگذاری شده به کل اسناد تولید شده								تعداد اسناد فرآیندی بارگذاری شده در سامانه مدیریت دانش (۱۰)	عملکرد فرایند حفظ و نگهداری دانش (۴۰)	۸
گزارش تعداد دانش ثبت شده به تفکیک هر دانش								تعداد تجارب/ مهارت/ خلاصه کتاب/ دانش تطبیقی/ مقاله (۲۰)		۹
گزارش								تعداد پیشنهاد/ ایده (۱۰)		۱۰

ج-۴) به اشتراک گذاری و اشاعه دانش (۶۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه نسبت اعضای فعال انجمن‌های خبرگی/فرم‌ها و شبکه‌های مجازی دانش به کل کارکنان سازمان							استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش (۲۰)	ابزارها و فنون به اشتراک گذاری اشاعه دانش (۲۰)	۱۱
متوسط مدت زمان فعالیت در سامانه/تعداد جستجوها/تعداد لاگین شدن افراد/ تعداد کلید واژه‌های جستجو شده/ تعداد دفعات بازیابی و فراخوانی اسناد ذخیره شده در مرکز توسط کارکنان/نسبت جستجوهای موفق برای یافتن محتواها دانشی در مخزن دانش/ سرانه بازیابی محتواهای دانشی در مخزن دانش							میزان مشارکت کارکنان در سامانه مدیریت دانش (۲۰)	عملکرد فرایند به- اشتراک گذاری و اشاعه دانش (۴۰)	۱۲
مستندات دال بر این گویه							تعداد تجارب برتر ارائه شده در سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و یا سایر سازمان‌ها (۱۰)		۱۳
سرانه پرسش‌ها و نسبت پرسش‌های پاسخ داده شده به کل پرسش‌ها							سرانه پرسش‌های مطرح شده و پاسخ داده شده (۱۰)		۱۴

ج-۵) به کارگیری دانش (۸۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به کارگیری دانش (۳۰)	ابزارها و فنون به- کارگیری دانش (۳۰)	۱۵
دانش‌هایی که کامنت‌ها یا مستندات مبتنی بر به کارگیری اثربخش آن از سوی دیگر کاربران درج شده است.							دانش‌های به کار گرفته شده در بهبود و اصلاح فرآیندها، روش‌ها (۲۰)	عملکرد فرایند به- کارگیری دانش (۵۰)	۱۶
گزارش از نرم‌افزار یا مستندات دیگر							دانش‌های به کار گرفته شده در تولید محصول / خدمت (۳۰)		۱۷

د) نتایج (۸۰)**د-۲) یادگیری (۲۰)**

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۱	قابلیت انطباق با شرایط محیطی و سرعت یادگیری (۲۰)	پاسخ‌دهی مناسب به بحران‌ها و مسایل سازمانی (۱۰)							مستندات دال بر این گویه
۲		سرعت یادگیری فرد در سازمان براساس درس آموخته‌ها و تجارب برتر (۱۰)							مستندات دال بر این گویه

د-۳) نوآوری (۲۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۳	نوآوری در روش‌ها (۱۰)	توسعه رویه‌ها، فرایندها و ساختارهای جدید برای انجام کارها ناشی از دانش آفرینی (۱۰)							اسناد نوآوری‌های ثبت‌شده
۴	نوآوری در محصولات و خدمات (۱۰)	طراحی و اجرای محصولات و خدمات جدید در سازمان ناشی از دانش آفرینی (۱۰)							اسناد نوآوری‌های ثبت‌شده

د-۴) توسعه فردی (۱۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۵	شایستگی مدیران و کارکنان (۵)	توسعه و پرورش مدیران براساس نظام شایسته سالاری (۵)							مستندات دال بر این گویه
۶	شایستگی اعضاء هیات علمی و اساتید (۵)	میزان ارتقاء اعضاء هیات علمی (۵)							مستندات دال بر این گویه

د-۵) توسعه تیمی (۱۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۷	عضویت در تیم- های کاری (۵)	میزان مشارکت و عضویت در تیم‌های بهبود و تصمیم سازی (۵)							نسبت کارکنان عضو تیم‌های کاری سازمان به کل کارکنان
۸	تولید دانش تیمی (۵)	میزان دانش‌های تولید شده تیم‌ها به کل تیم‌های موجود (۵)							گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر

د-۶ توسعه سازمانی (۲۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۹	مدیریت عملکرد	امتیاز و رتبه سازمان در ارزیابی عملکرد سالانه (۲۰)							گزارش تاییدشده امور ارزیابی عملکرد سازمان

ه- پیامدها (۱۰۰)

ه-۱ ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت (۴۵)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۱	بهره‌وری منابع انسانی (۱۵)	میزان بهبود بهره‌وری منابع انسانی (۱۵)							مستندات دال بر این گویه
۲	بهره‌وری منابع فیزیکی (۱۵)	میزان بهبود بهره‌وری منابع فیزیکی (۱۵)							مستندات دال بر این گویه
۳	بهره‌وری منابع مالی (۱۵)	میزان بهبود بهره‌وری منابع مالی (۱۵)							مستندات دال بر این گویه

ه-۲ رضایت گیرندگان خدمات سلامت (۱۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۴	بهبود رضایت گیرندگان خدمات سلامت (۱۰)	میزان رضایت گیرنده خدمت از کیفیت خدمات (۵) میزان رضایت گیرنده خدمت از آگاهی و اطلاعات در طول فرایند دریافت خدمت (۵)							مستندات مربوط به رضایت‌سنجی ارباب رجوع
۵									مستندات مربوط به رضایت‌سنجی گیرنده خدمت

ه-۳ ارتقاء سطح سلامت (۴۵)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۶	افزایش امید به زندگی (۱۵)	نسبت مرگ مادران در هر صد هزار تولد زنده (۵) نسبت مرگ کودکان زیر ۵ سال در هر هزار تولد زنده (۵) میزان مرگ ۳۰ تا ۷۰ سال (۵)							مستندات دال بر این گویه
۷								مستندات دال بر این گویه	
۸									مستندات دال بر این گویه

مستندات دال بر این گویه						میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری- های غیرواگیر (۵)	کاهش بار بیماری- ها (۱۰)	۹
مستندات دال بر این گویه						میزان بار بیماری‌های واگیر (۵)		۱۰
مستندات دال بر این گویه						میزان خدمات القایی (۵)	افزایش آگاهی عمومی (۱۰)	۱۱
مستندات دال بر این گویه						میزان خودمراقبتی (۵)		۱۲
مستندات دال بر این گویه						میزان خطای پزشکی (۱۰)	کاهش خطای پزشکی (۱۰)	۱۳

۷- جدول راهنمای نحوه ارزیابی و تعیین امتیاز سنجها:

ردیف	عناوین سنجها			تعاریف امتیازات	
	۱	۳	۵	۳	۵
چشم انداز					
۱	سند راهبردی مدیریت دانش با جلب مشارکت کلیه ذینفعان و لحاظ نیازها و انتظارات ایشان تدوین می‌شود.	پیش نویس سند راهبردی تهیه گردیده اما هنوز به اجماع ذینفعان نرسیده است.	سند راهبردی توسط رئیس ابلاغ شده است اما با مشارکت کلیه ذینفعان نبوده و انتظارات ایشان به طور کامل لحاظ نشده است.	سند راهبردی توسط رئیس ابلاغ شده است و کلیه ذینفعان مشارکت داشته و انتظارات ایشان لحاظ شده است.	
۲	ماموریت و چشم‌انداز دانشی به صورت شفاف تدوین شده است و اهداف دانشی در آن قابل سنجش، زمان بندی شده، قابل دستیابی و در عین حال متعالی می‌باشد.	پیش نویس ماموریت و سند تهیه شده است ولی تصویر شفافی از چشم- انداز ارائه نشده است و نیاز به بازبینی دارد.	نیاز به بازبینی وجود ندارد اما اهداف و ویژگی‌های smart بودن را دارا نیست.	ماموریت و چشم‌انداز دانشی به- صورت شفاف تدوین شده است و اهداف قابل اندازه‌گیری هستند.	
۳	استراتژی‌های شفاف و خط‌مشی‌های پشتیبان، جهت تحقق ماموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در راستای استراتژی‌های محوری سازمان تدوین می‌شود.	استراتژی‌ها مشخص اما در راستای استراتژی سازمان نیست.	استراتژی‌ها در راستای استراتژی سازمان است اما باعث تحقق ماموریت و چشم‌انداز نیست.	استراتژی‌ها در راستای استراتژی سازمان است و تحقق ماموریت و چشم‌انداز با اجرای استراتژی‌ها بادرجه اطمینان بالایی امکان‌پذیر می‌گردند.	
۴	اهداف بلندمدت و کوتاه مدت در راستای استراتژی‌های مدیریت دانش در هر حوزه تدوین می‌شود.	اهداف بلندمدت مشخص شده اما اهداف کوتاه مدت مشخص نیست و یا انسجام و پیوستگی لازم را ندارد.	اهداف بلندمدت و کوتاه مدت تدوین شده اما به طور کامل استراتژی‌ها را پوشش نمی‌دهد و نقش هریک از واحدها تفکیک مشخص شده است.	اهداف بلندمدت و کوتاه مدت تدوین شده و نقش هریک از واحدها مشخص شده است.	
۵	برنامه عملیاتی جهت تحقق اهداف مدیریت دانش تدوین می‌گردد.	پیش نویس برنامه عملیاتی شامل عناوین و زمان بندی تهیه شده	برنامه عملیاتی با مشارکت ذینفعان تهیه و ابلاغ شده است و نقش هریک از افراد و واحدها	تخصیص منابع و افراد مسئول دربرنامه عملیاتی مشخص	

		است اما نهایی نشده است.	در برنامه عملیاتی به تفکیک مشخص شده است.	گردیده است و الزامات اجرایی فراهم شده است.
۶	مکانیزم‌هایی برای گزارش پیشرفت اجرای استراتژی‌ها در سازمان طراحی شده و اطلاع‌رسانی می‌شود.	برنامه عملیاتی در سامانه Hop به عنوان برنامه اختصاصی دانشگاه ثبت شده است اما عملکرد برنامه‌ها به روز نمی‌باشد.	پیشرفت برنامه‌ها به صورت ماهانه در سامانه ثبت می‌گردد اما اجرای برنامه با تاخیر مواجه می‌باشد.	طبق برنامه زمان‌بندی فعالیت‌ها اجرایی می‌گردد.
۷	اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود.	همه افراد به سند چشم‌انداز و راهبرد دسترسی دارند.	برنامه‌هایی محدود جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها اجرا نموده، اما درک مشترک به‌طور کامل در کارکنان ایجاد نشده است.	برنامه‌های نسبتاً جامعی جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها را اجرا نموده و کارکنان به درک مشترک دست یافته‌اند.
تسهیلگرها				
۸	مشارکت فعال مدیریت ارشد در کارگروه مدیریت دانش و حمایت از اجرای مصوبات	کارگروه اجرایی مدیریت دانش طبق نظام‌نامه ایجاد شده است.	در هر فصل حداقل یک جلسه برگزار می‌شود و اکثر اعضا حضور فعال دارند.	مدیریت ارشد در جلسات حضور فعال داشته و مصوبات طبق زمان تعیین شده اجرا می‌گردند.
۹	حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات مختلف	حداقل یک‌بار مدیریت ارشد حمایت نمادین خود را در قالب سخنرانی، بیانیه و... اعلان نموده است.	مدیریت ارشد حمایت نمادین خود را به دفعات در قالب سخنرانی، بیانیه و... اعلان نموده است.	مدیریت ارشد ضمن حمایت نمادین نسبت به شفاف‌سازی اهداف و ترغیب کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش اهتمام دارد.
۱۰	اهتمام مدیریت ارشد به برگزاری و حضور در جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل دانش	جلسات هم‌اندیشی به صورت موردی برگزار می‌گردد	مدیریت ارشد در جلسات هم‌اندیشی حضور فعال دارد.	برگزاری جلسات هم‌اندیشی نهادینه شده است و اثربخشی بالایی در بهبود فعالیت‌ها دارد.
۱۱	مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به مدیریت دانش	استراتژی دانشی توسط مدیر هرواحد به برنامه عملیاتی مدیریت دانش ترجمه می‌شود.	مدیر مربوطه از کارکنان سازمان، اجرا و پیشرفت برنامه عملیاتی را به صورت مستمر پیگیری می‌کند.	مدیریت مربوطه علاوه بر پیگیری پیشرفت برنامه عملیاتی در رفع موانع اجرایی و پیشبرد برنامه‌ها مشارکت دارد.
۱۲	الگوسازی رفتاری مدیران در حمایت از مدیریت دانش از طریق مشارکت دانشی	سالانه حداقل یک نمونه دانش توسط مدیران ثبت شده و به اشتراک گذاشته می‌شود.	مدیر مربوطه در فرآیندهای پنج‌گانه مدیریت دانش به طور متوسط فعال است.	مدیر مربوطه در فرآیندهای پنج‌گانه مدیریت دانش پیشگام و پیشرو است.
۱۳	هدف‌گذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخص‌های کمی مدیریت دانش و پایش مرتب آن توسط مدیران ارشد	هدف‌گذاری و اعلام رسمی توسط مدیر ارشد انجام شده است ولی پایش نشده است.	هدف‌گذاری انجام شده اما پایش بصورت موردی بوده است.	پایش سیستماتیک انجام شده است.
۱۴	ممیزی‌های مدیریتی از عملکرد واحدها در مدیریت دانش بر اساس گزارش‌های دوره‌ای واحد متولی	گزارش عملکرد واحدها در زمینه مدیریت دانش	واحدها براساس گزارش عملکرد رتبه‌بندی شده و واحدهای برتر	واحدها براساس گزارش عملکرد رتبه‌بندی شده و تجارب موفق در زمینه فرآیندهای پنج‌گانه

		توسط مدیر ارشد بررسی و مقایسه می شود.	تشویق می شوند و به سایر واحدها بازخورد داده می شود.	مدیریت دانش به اشتراک گذاشته می شوند.
۱۵	فراهم آوردن فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب جهت استقرار و پیشبرد مدیریت دانش	فضاهای حداقلی برای تعامل در سازمان وجود دارد.	فضای مجهز به ویدیو کنفرانس و دسترسی به اینترنت وجود دارد.	فضای فیزیکی و دسترسی کارکنان به اینترنت هیچ گونه محدودیتی ندارد.
۱۶	بهره گیری از خدمات مشاوره متخصصان در طراحی، اجرا و بازنگری- های مدیریت دانش	به صورت موردی با مشاوران جلسه گذاشته شده است.	از خدمات مشاوره ای به طور نظام مند و در طول فرایند کاری استفاده می شود.	به صورت اثربخش و کارا از مشاوران استفاده می شود.
۱۷	تخصیص منابع برای بهینه کاوی و درس آموزی از سایر پروژه های موفق مدیریت دانش	حداقل یک پروژه بهینه- کاوی در این راستا انجام شده است.	چند پروژه موفق بهینه کاوی و درس آموزی به صورت موفق همراه با تخصیص منابع انجام شده است.	پروژه های موفق به صورت نظام- مند شناسایی و بهینه کاوی آنها انجام می شود.
۱۸	تخصیص اعتبار برای تشویق دست- اندرکاران و فعالان مدیریت دانش	تخصیص اعتبار به- صورت موردی و مختصر انجام شده است.	تخصیص اعتبار به طور متوسط و به حداقل نیمی از کارکنان انجام شده است.	تخصیص اعتبار به صورت کامل و مستمر انجام می شود.
۱۹	تخصیص اعتبار به سایر فعالیت های مدیریت دانش (اعم از فرهنگ- سازی، آموزش و...)	در برنامه عملیاتی برای این فعالیت ها اعتبار پیش بینی شده است.	فعالیت ها به میزان مناسب در برنامه عملیاتی لحاظ شده و تخصیص اعتبار پیش بینی شده تا ۵۰ درصد محقق شده است.	تخصیص اعتبار پیش بینی شده به صورت کامل محقق شده است
۲۰	وجود نگرش مثبت مدیران به نظام مدیریت دانش و ایجاد باورهای تقویت- کننده مدیریت دانش در کارکنان (میل به پرسش، ریسک پذیری، میل به تغییر، بهبود مستمر و ...)	بر اساس نظر سنجی کارکنان احساس می کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور نسبی حمایت می شود	کارکنان احساس می کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور نسبی حمایت می شود	کارکنان احساس می کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور کامل حمایت می شود
۲۱	معرفی و الگوسازی دانشکاران و دانش- های برتر (کاغذی یا الکترونیکی)	دانشکاران برتر شناسایی می گردند.	دانشکاران برتر در سازمان طی تشریفات رسمی معرفی می- شود.	دانشکاران برتر به الگویی برای سایر دانشکاران تبدیل شده اند و مسیر دستیابی به این جایگاه برای دانشکاران مشخص می- باشد.
۲۲	انتخاب و پاداش دهی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر در فعالیتهای دانشی در مقاطع زمانی معین	شناسایی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر حداقل یک بار در سال صورت می گیرد.	به کارکنان، مدیران و واحدهای برتر حداقل یک بار در سال پاداش داده می شود و تقدیر صورت می گیرد.	به کارکنان، مدیران و واحدهای برتر به صورت نظام مند و مستمر پاداش داده می شود و تقدیر صورت می گیرد.
۲۳	بهره گیری از ابزارهای متنوع و خلاقانه تبلیغاتی (تابلوی اعلانات، اطلاع رسانی الکترونیکی، نشریه کاغذی یا الکترونیکی، پوستر، یابنر، حضور در گردهمایی های کارکنان)	از ابزارهای روتین برای اطلاع رسانی به صورت محدود استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع و خلاقانه اما در سطح محدود برای اطلاع- رسانی استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع و خلاقانه در سطح گسترده و فراگیر برای اطلاع رسانی استفاده می شود.

انتشار گزارش عملکرد مدیریت دانش به صورت دوره‌ای	گزارش عملکرد مدیریت دانش تهیه شده و برای مدیران ارسال شده است.	گزارش عملکرد مدیریت دانش تهیه شده و امکان دسترسی مدیران و کارکنان فراهم است.	گزارش عملکرد بصورت فیزیکی و الکترونیک به صورت گسترده در دسترس است و به صورت مستمر و نظاممند بازخورد دریافت می‌شود.	۲۴
برگزاری همایش و نمایشگاه مدیریت دانش	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت محدود کارکنان برگزار شده است.	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت گسترده کارکنان برگزار شده است.	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت گسترده کارکنان برگزار شده و رضایت حداکثری شرکت کنندگان جلب می‌شود.	۲۵
اطلاع‌رسانی دانش‌ها به نام ثبت کننده دانش	دانش‌های کارکنان به صورت موردی به نام ایشان به روش‌های مختلف از جمله درج در وب سایت سازمان، خبرنامه، سخنرانی‌ها و ... اطلاع رسانی شده است.	دانش‌های کارکنان تا حد قابل قبولی به نام ایشان به روش‌های مختلف اطلاع رسانی شده است.	دانش‌های کارکنان به صورت نظاممند به نام ایشان به روش‌های مختلف اطلاع رسانی می‌شود.	۲۶
حفظ حقوق معنوی صاحبان و ثبت - کنندگان دانش	رسیدگی به شکایت‌ها به صورت موردی پیگیری شده است.	رسیدگی به شکایت‌ها به صورت منظم و با سرعت مناسب انجام می‌شود.	حفظ حقوق معنوی در سازمان نهادینه شده و هیچ شکایتی گزارش نمی‌شود.	۲۷
وجود تعامل سیستمی بین واحد متولی مدیریت دانش با دیگر واحدها	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت محدود وجود دارد.	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت قابل قبولی وجود داشته و هماهنگی مناسبی برقرار است	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت یکپارچه و نظاممند وجود داشته و هم-افزایی مطلوبی شکل گرفته است.	۲۸
وجود تعامل سیستمی بین نظام مدیریت دانش با دیگر نظام‌های مدیریتی (مثال: جهت‌دهی به نظام پژوهشی در راستای نیازهای دانشی مستخرج از نظام مدیریت دانش)	تعاملات بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌ها بررسی و مستند شده است.	تعاملات بین نظام مدیریت دانش و نظام‌های اولویت‌دار نظیر آموزش و پژوهش به صورت بهینه برقرار است	تعاملات بین نظام مدیریت دانش با کلیه نظام‌ها به صورت سیستمی و کارآمد برقرار است.	۲۹
تشکیل کارگروه مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام‌نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های راهبردی و هدف گذاری، بودجه بندی، نظارتی و تخصیصی آن	کارگروه مدیریت دانش براساس شرایط تشکیل شده است.	جلسات کارگروه مدیریت دانش به صورت منظم برگزار می‌گردد.	جلسات کارگروه مدیریت دانش به صورت منظم و با حضور فعال اکثر اعضا برگزار شده و مصوبات آن اجرایی می‌شود.	۳۰
تعیین واحد متولی مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های آموزشی، ترویجی و اجرایی آن	واحد متولی مدیریت بر اساس نظام‌نامه مدیریت دانش شکل گرفته است.	فعالیت‌های مربوطه و وظایف محوله تا حد قابل قبولی انجام می‌شود و واحد متولی از	فعالیت‌های مربوطه و وظایف محوله در سطح مطلوبی انجام	۳۱

				می‌شود و واحد متولی فعالیت- های مدیریت دانش را در سطح سازمان هدایت می‌کند.	مقبولیت نسبی در سازمان برخوردار است.
۳۲	سطح کیفی و تخصصی کارشناسان مدیریت دانش	مدارک کارشناسان مدیریت دانش مرتبط است و تعداد آنها کافی است	کارشناسان مدیریت دانش در کلیه دوره‌های مورد نیاز شرکت داشته‌اند.	کارشناسان مدیریت دانش از سطح تخصصی مطلوبی برخوردارند	
۳۳	شناسایی و تحلیل وضعیت فرایندهای سازمان از منظر مدیریت دانش و بهینه‌سازی آنها	شناسایی و تحلیل فرایندهای سازمانی در کلیه سطوح انجام و مستند شده است	جریان دانش در سطوح کلان فرآیندهای سازمانی شناسایی، تحلیل و مستند شده است	جریان دانش در کلیه سطوح فرآیندهای سازمانی شناسایی، تحلیل و مستند شده است	
۳۴	پایش مستمر فرایندها بر اساس شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و عرضه‌یابی نظام مدیریت دانش در فواصل زمانی معین	شاخص‌های عملکردی فرآیندهای سازمانی از منظر مدیریت دانش به صورت موردی ارزیابی شده است.	شاخص‌های عملکردی فرآیندهای سازمانی از منظر مدیریت دانش به صورت قابل توجهی ارزیابی و بهبود داده شده است.	شاخص‌های عملکردی فرآیندهای سازمانی از منظر مدیریت دانش به صورت نظام- مند ارزیابی و بهبود داده می- شود.	
۳۵	اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت دانش مطابق با پیوست ۳ نظام نامه	تعداد محدودی دوره‌های آموزشی برگزار شده است.	بیش از نیمی از دوره‌های آموزشی برگزار است.	کل دوره‌های آموزشی برگزار شده است.	
۳۶	ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری کارگاه‌ها، فیلم، جزوه، کتاب، پیام آموزشی، سایت، آموزش مجازی و ...)	رضایت حداقلی از دوره- های برگزار شده وجود داشته است.	کیفیت دوره مناسب ولی ابزارها محدود بوده و رضایت نسبی از دوره‌ها وجود داشته است.	رضایت قابل توجهی از کیفیت برگزاری و محتوای دوره‌ها وجود دارد.	
۳۷	میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی	نسبت به سرانه مطلوب هر دوره تعداد شرکت- کنندگان کمتر از ۲۰ درصد بوده است.	نسبت به سرانه مطلوب هر دوره تعداد شرکت کنندگان بین ۴۰ تا ۶۰ درصد بوده است.	نسبت به سرانه مطلوب هر دوره تعداد شرکت کنندگان بالای ۸۰ درصد بوده است.	
۳۸	نظارت مستمر بر فعالیت‌های دانشی کارکنان و ارائه بازخورد و مشورت برای بهبود عملکرد توسط مدیر مستقیم	گزارش‌گیری از فعالیت- های دانشی کارکنان صورت می‌گیرد.	گزارش‌گیری از فعالیت های دانشی کارکنان صورت می‌گیرد و به ایشان بازخورد داده می- شود.	تعامل مستمر بین مدیر و کارمند در راستای بهبود عملکرد مدیریت دانشی نهادینه شده است.	
۳۹	پرداخت به موقع پاداش‌ها (نقدی) و اطلاع‌رسانی مناسب به دانشکاران طبق پیوست ۱۶ راهنمای نظام نامه	پرداخت‌های موردی و جزئی انجام شده است.	پرداخت‌ها نسبتا کامل اما با تاخیر انجام شده است	رعایت کامل نظام‌نامه و پرداخت به موقع پاداش‌ها وجود دارد.	
۴۰	استفاده از پاداش‌های متنوع مادی و غیرمادی برای حمایت از فعالیت‌های دانشی (بورس‌های آموزشی و تسهیلات رفاهی متنوع)	به صورت جزئی و موردی تسهیلاتی ارائه شده است.	به فعالیت‌های دانشی برجسته با تنوع نسبتا خوبی پاداش داده می‌شود.	ساز و کاری برای ارائه تسهیلات طراحی شده و اجرا می‌گردد.	

۴۱	حصول اطمینان از جبران خدمات ارزیابان، رابطان و سایر دست‌اندرکاران مدیریت دانش طبق پیوست ۱۴ راهنمای نظام نامه	پرداخت‌های موردی و جزئی انجام شده است.	پرداخت‌ها نسبتاً کامل اما با تاخیر انجام شده است	رعایت کامل نظام‌نامه و پرداخت به موقع پاداش‌ها وجود دارد.
۴۲	لحاظ کردن عملکرد دانشی افراد برای تصدی و تداوم پست‌های مدیریتی	حدود ده درصد تداوم و انتصاب مدیران براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	حداقل پنجاه درصد از تداوم و انتصاب‌های مدیریتی براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	عملکرد دانشی به صورت سیستماتیک برای تصدی و تداوم پست مدیریتی در تمامی موارد لحاظ می‌شود.
۴۳	توجه جدی به کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی در ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان	حدود ده درصد ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	حداقل پنجاه درصد از ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	عملکرد دانشی به صورت سیستماتیک برای ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان در تمامی موارد لحاظ می‌شود.
۴۴	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز خارج از سازمان از طریق اینترنت وجود دارد	دسترسی به پایگاه‌ها رایگان و غیررایگان به صورت محدود وجود دارد.	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌ها رایگان وجود دارد، اما دسترسی به پایگاه‌های غیررایگان محدود است.	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز غیررایگان وجود دارد
۴۵	دسترسی آسان کلیه کارکنان براساس نیاز به اینترنت و پایگاه‌های دانش داخل سازمان	دسترسی به رایانه و اینترنت به صورت محدود وجود دارد، اما در برخی موارد میسر نشده است.	دسترسی به رایانه و اینترنت وجود دارد اما در برخی موارد با تاخیر مواجه شده است.	دسترسی به رایانه و اینترنت براساس نیاز به سادگی و بدون معطلی وجود دارد.
۴۶	وجود زیرساخت‌های ارتباطی برای دسترسی آسان به خبرگان سازمان در فضای مجازی (تلفن، پست الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی)	دسترسی به خبرگان به صورت محدود وجود دارد اما شناخت کافی نسبت به دانش خبرگان وجود ندارد.	شناخت کافی نسبت به دانش خبرگان وجود دارد و دسترسی به خبرگان به طور نسبی وجود دارد.	زیرساخت‌های مطلوب برای دسترسی سریع و آسان به خبرگان وجود دارد.
۴۷	به‌کارگیری فعال سامانه مدیریت دانش و عضویت دانشکاران در سامانه	حداقل ۲۰ درصد دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.	حداقل ۶۰ درصد دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.	همه‌ی دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.
فرایندهای دانشی				
۱ ۴۸	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	از ابزارهای محدود و به صورت موردی برای شناسایی و کشف دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر در شناسایی و کشف دانش استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان نهادینه شده است.
۲ ۴۹	میزان دانش شناسایی و مستندشده	نقشه خبرگان سازمان به صورت اولیه تهیه شده است و دانش حداقل ۱۰ درصد از خبرگان سازمان	نقشه خبرگان سازمان به صورت کامل تهیه شده است و دانش‌های موجود نسبتاً به‌طور کامل شناسایی شده و نیمی از آن مستند شده است.	کلیه‌ی دانش‌های موجود شناسایی و مستند شده است (ویژگی‌ها، ارزش، منبع و نحوه انتقال) و دانش‌های جدید مورد نیاز به صورت

سیستماتیک پیش بینی، شناسایی و مستند می‌شود.		شناسایی و مستندسازی شده است. (به صورت مکتوب و یا در قالب چند رسانه ای)		
کل کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند.	۵۰٪ کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند.	تعداد محدودی از کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند.	نسبت کارکنان دارای پروفایل دانشی <u>تکمیل شده</u> به کل کارکنان	۵۰
از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای فرایند خلق دانش نهادینه شده است.	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر برای خلق دانش استفاده شده است.	از ابزارهای محدود و به- صورت موردی برای خلق دانش استفاده شده است	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش	۵۱
سرانه دانش تولید شده بالاتر از یک می باشد .	سرانه دانش تولید شده حدود ۰,۵ می باشد.	سرانه دانش تولید شده کمتر از ۰,۲ می باشد.	دانش‌های تولید شده کارکنان	۵۲
سرانه دانش تولید شده بالاتر از یک می باشد.	سرانه دانش تولید شده حدود ۰,۵ می باشد.	سرانه دانش تولید شده کمتر از ۰,۲ می باشد.	دانش‌های تولید شده مدیران	۵۳
از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای فرایند حفظ و نگهداری نهادینه شده است.	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر در حفظ و نگهداری استفاده شده است.	از ابزارهای محدود و به- صورت موردی برای حفظ و نگهداری دانش استفاده شده است	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	۵۴
کل اسناد فرایندی در سامانه ثبت گردد.	نیمی از اسناد فرایندی در سامانه ثبت گردد	کمتر از ۰,۲ از اسناد فرایندی در سامانه ثبت گردد.	تعداد اسناد فرآیندی بارگذاری شده در سامانه مدیریت دانش	۵۵
تعداد کل تجارب/ مهارت/ خلاصه کتاب/ دانش تطبیقی/ مقاله در سامانه ثبت گردند.	نیمی از تجارب/ مهارت/ خلاصه کتاب/ دانش تطبیقی/ مقاله در سامانه ثبت گردند.	کمتر از نیمی تجارب/ مهارت/ خلاصه کتاب/ دانش تطبیقی/ مقاله در سامانه ثبت گردند.	تعداد تجارب/مهارت/خلاصه کتاب / دانش تطبیقی/مقاله	۵۶
کل پیشنهاد/ ایده در سامانه ثبت گردند.	نیمی از پیشنهاد/ ایده در سامانه ثبت گردند.	کمتر از نیمی از پیشنهاد/ ایده در سامانه ثبت گردند.	تعداد پیشنهاد/ ایده	۵۷
از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای اشاعه و تسهیم دانش نهادینه شده است.	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر در اشاعه و تسهیم دانش استفاده شده است.	از ابزارهای محدود و به- صورت موردی اشاعه و تسهیم دانش استفاده شده است	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	۵۸
کلیه کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.	حدود ۰,۵ کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.	کمتر از ۰,۲ کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.	میزان مشارکت کارکنان در سامانه مدیریت دانش	۵۹

۶۰	تعداد تجارب برتر ارائه شده در سایر دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و یا سایر سازمان ها	کمتر از ۰,۲ تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.	حداقل نیمی از تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.	همه تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.
۶۱	سرانه پرسش های مطرح شده و پاسخ داده شده	سرانه پرسش ها کمتر از ۰,۲ باشد و تنها به نیمی از پرسش ها پاسخ داده شده باشد.	سرانه پرسش ها حدود ۰,۵ باشد و حداقل نیمی از پرسش های کارکنان پاسخ داده شده باشد.	سرانه پرسش ها بیش از یک باشد و اکثر پرسش های کارکنان پاسخ داده شده باشد.
۶۲	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به- کارگیری دانش	از ابزارهای محدود و به- صورت موردی در به- کارگیری دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدودی اما به صورت موثر در به کارگیری دانش استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای به کارگیری دانش نهادینه شده است.
۶۳	دانش های به کار گرفته شده در بهبود و اصلاح فرآیندها و روش ها	دانش های ثبت شده به- صورت موردی و محدود برای بهبود فرایندها و روشها استفاده شده است.	دانش های ثبت شده در بهبود فرایندها و روشها به کارگیری شده است.	دانش های ثبت شده به صورت سیستماتیک و مستمر در زمینه بهبود فرایندها و روشها شناسایی و به کارگیری می شوند.
۶۴	دانش های به کار گرفته شده در تولید محصول / خدمت	دانش های ثبت شده به- صورت موردی و محدود برای تولید محصول و خدمت استفاده شده است.	در حدود ۲۰ درصد از دانش- های ثبت شده برای تولید محصول و خدمت به کارگیری شده است.	دانش های ثبت شده به طور فراگیر و سیستماتیک در تولید محصولات و خدمات جدید به- کار گرفته می شود.
نتایج				
۶۵	پاسخدهی مناسب به بحرانها و مسایل سازمانی	سازمان در زمان بروز بحرانها، سردرگم است و زمان پاسخ دهی کند است اما تجربیات آن ثبت می گردد.	سازمان برای مواقع بحران برنامه ریزی کرده و از تجربیات قبلی استفاده می کند، ثبت تجربه هم وجود دارد اما کارایی و سرعت پاسخدهی مناسب نیست	سازمان چابک است و به صورت سیستماتیک پیش بینی بحران، استفاده از تجربیات قبلی و ثبت تجربیات جدید انجام می شود و سرعت پاسخدهی به بحران مطلوب است.
۶۶	سرعت یادگیری فرد در سازمان براساس درس آموخته ها و تجارب برتر	افراد در پذیرش نقش های جدید به برخی از دانش های مورد نیاز در قالب درس آموخته و تجارب برتر دسترسی دارند اما سرعت یادگیری پایین است	افراد در پذیرش نقش های جدید به دانش های مورد نیاز در قالب درس آموخته و تجارب برتر دسترسی دارند اما برخی مواقع یادگیری را زمان بر می کند	وظایف و نقش های افراد و ارتباط با ذی نفعان شفاف می- باشد و دانش مورد نیاز بر اساس درس آموخته ها و تجارب برتر و ارتباط با خبرگان به- سهولت و بهنگام قبل دسترسی است.
۶۷	توسعه رویه ها، فرایندها و ساختارهای جدید برای انجام کارها ناشی از دانش آفرینی	فرایندها و روش ها و ساختارها به صورت موردی و محدود بر اساس	فرایندها و روشها به تعداد قابل توجهی بر اساس دانش ثبت شده بهبود داده شده است.	فرایندها و روشها به صورت سیستماتیک و مستمر بهبود داده می شوند و تجارب مربوطه ثبت و بروز رسانی می شود.

		دانش ثبت شده بهبود داده شده است.		
۶۸	طراحی و اجرای محصولات و خدمات جدید در سازمان ناشی از دانش آفرینی	یک نمونه محصول و یا خدمت جدید یا بهبود یافته ناشی از دانش آفرینی تولید شده است.	تعدادی از محصولات و خدمات جدید بر اساس دانش آفرینی تولید شده است اما دامنه شمول و کاربرد نوآوری محدود است	تولید محصولات و خدمات جدید در سازمان نهادینه شده است و دامنه شمول و کاربرد نوآوری گسترده است
۶۹	میزان ارتقاء اعضای هیات علمی	تنها برخی از اعضای هیات علمی بر اساس نظام ارتقاء موجود، توانسته اند بدون وقفه ارتقاء داشته باشند.	کارکنان و مدیران دارای برنامه توسعه شایستگی فردی هستند اما به صورت کامل اجرا نشده است.	توسعه و پرورش مدیران و کارکنان بر اساس نظام شایسته سالاری
۷۰	میزان مشارکت و عضویت در تیم های بهبود و تصمیم سازی	تیم سازی در سازمان به صورت محدود انجام می شود و همبستگی و هم فزایی کافی در تیم ها وجود ندارند.	تیم های تشکیل شده انسجام لازم را دارند و همبستگی و هم فزایی کافی در تیم ها وجود دارد اما سرعت تیم سازی و کارایی تیم در سطح مطلوب نیست.	تیم سازی در سازمان نهادینه شده است و بهنگام نیاز تیم ها به صورت کارا و اثربخش تشکیل شده و ماموریت مربوطه را به خوبی انجام می دهند.
۷۱	میزان دانش های تولید شده تیم ها به کل تیم های موجود	تعداد محدودی از تیم های تشکیل شده در سازمان تجارب و دانش خود را ثبت کرده اند اما قابلیت به کارگیری آنها با توجه به کامل نبودن آن محدود است.	تیم های تشکیل شده در سازمان تجارب و دانش خود را نسبتا کامل ثبت کرده و در انتقال آنها برای به کارگیری در سازمان و تیم های مشابه مشارکت دارند.	
۷۲	امتیاز و رتبه سازمان در ارزیابی عملکرد سالانه	امتیاز سازمان بین ۱۰۰۰ تا ۱۴۰۰ است.	امتیاز بین ۱۴۰۰ تا ۱۶۰۰ است	امتیاز بالاتر از ۱۸۰۰ است.
پیامدها				
۷۳	میزان بهبود بهره وری منابع انسانی	بدون افزایش هزینه های منابع انسانی موجود، (با لحاظ نرخ تورم) سازمان حداقل ۲ درصد بهبود عملکرد (امتیاز جشنواره شهید رجایی) داشته و یا با حفظ سطح عملکرد، منابع انسانی	با همان منابع انسانی قبلی حداقل ۴ درصد تا ۶ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۴ درصد تا ۶ درصد منابع انسانی اتفاق افتاده است.	با همان منابع انسانی قبلی بیش از ۸ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش بیش از ۸ درصد منابع انسانی اتفاق افتاده است.

		۲ درصد کاهش داشته است.		
۷۴	میزان بهبود بهره‌وری منابع فیزیکی	با همان منابع فیزیکی قبلی حداقل ۲ درصد بهبود عملکرد یا همان منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.	با همان منابع فیزیکی قبلی حداقل ۲ درصد تا ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.	با همان منابع فیزیکی قبلی بیش از ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش بیش از ۱۰ درصد منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.
۷۵	میزان بهبود بهره‌وری منابع مالی	با همان منابع مالی قبلی حداقل ۲ درصد بهبود عملکرد یا همان منابع مالی اتفاق افتاده است.	با همان منابع مالی قبلی حداقل ۲ درصد تا ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان منابع مالی اتفاق افتاده است.	با همان منابع مالی قبلی بیش از ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش بیش از ۱۰ درصد منابع مالی اتفاق افتاده است.
۷۶	میزان رضایت‌گیرنده خدمت از کیفیت خدمات	طبق نظرسنجی بین ۵۰ تا ۶۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بین ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بالای ۹۰ درصد افراد رضایت دارند.
۷۷	میزان رضایت‌گیرنده خدمت از آگاهی و اطلاعات در طول فرایند دریافت خدمت	طبق نظرسنجی بین ۵۰ تا ۶۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بین ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بالای ۹۰ درصد افراد رضایت دارند.
۷۸	نسبت مرگ مادران در هر صد هزار تولد زنده	در صورتی که میزان مرگ مادران در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۵ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ مادران در سال جاری نسبت به سال بین ۵ تا ۱۰ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ مادران در سال جاری نسبت به سال جاری بیشتر از ده درصد کاهش یافته باشد.
۷۹	نسبت مرگ کودکان زیر ۵ سال در هر هزار تولد زنده	در صورتی که میزان مرگ کودکان در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از پنج درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ کودکان در سال جاری نسبت به سال بین پنج تا ده درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ کودکان در سال جاری نسبت به سال جاری بیشتر از ده درصد کاهش یافته باشد.
۸۰	میزان مرگ در سنین ۳۰ تا ۷۰ سال	در صورتی که میزان مرگ گروه سنی مورد نظر در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۵ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ گروه سنی مورد نظر در سال جاری نسبت به سال بین ۵ تا ۱۰ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان مرگ گروه سنی مورد نظر در سال جاری نسبت به سال جاری بیشتر از ده درصد کاهش یافته باشد.
۸۱	میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر	در صورتی که میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر در سال جاری نسبت به سال	در صورتی که میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر در سال جاری نسبت به سال بین ۱ تا ۲ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر در سال جاری نسبت به سال جاری بیشتر از ۲ درصد کاهش یافته باشد.

		پایه کمتر از ۱ درصد کاهش یافته باشد.		
۸۲	میزان بار بیماری‌های واگیر	در صورتی که میزان بار بیماری‌های واگیر در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۱ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان بار بیماری‌های واگیر در سال جاری نسبت به سال پایه ۱ تا ۲ درصد کاهش یافته باشد.	در صورتی که میزان بار بیماری‌های واگیر در سال جاری نسبت به سال پایه بیشتر از ۲ درصد کاهش یافته باشد.
۸۳	میزان خدمات القایی	اقداماتی در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به نیاز واقعی به خدمات انجام شده است.	به صورت موردی خدمات القایی شناسایی و از وقوع آن جلوگیری شده است.	سازو کار کنترلی برای جلوگیری از وقوع خدمات القایی به صورت سیستماتیک وجود دارد.
	میزان خودمراقبتی	اقداماتی در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به خودمراقبتی به خصوص برای بیماری‌های واگیر انجام شده است.	بیماری‌های ناشی از عدم رعایت اصول بهداشتی تا حد قابل قبولی کاهش یافته است.	بیماری‌های ناشی از عدم رعایت اصول بهداشتی به ندرت مشاهده می‌شود.
	میزان خطای پزشکی	خطاهای پزشکی به صورت موردی شناسایی و از طریق انتقال تجربه از تکرار آن جلوگیری می‌شود اما تعداد آن نسبت به استاندارد جهانی بالا می‌باشد.	تعداد خطاهای پزشکی نسبت به استاندارد جهانی در حد متوسط است.	خطاهای پزشکی به صورت سیستماتیک شناسایی شده و سازو کارهای پیشگیری ایجاد و روزرسانی می‌شود به طوری که تعداد خطاها نسبت به استاندارد جهانی پایین است.

پیوست شماره ۳: عناوین و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی

به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی و فراهم نمودن زیرساخت‌های مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش، برگزاری دوره‌های آموزشی با عناوین و سرفصل‌های مشخص پیش‌بینی شده است.

ردیف	عناوین دوره‌های آموزشی	گروه هدف
۱	آشنایی با مفاهیم، مبانی، مدل‌ها و ابزارها مدیریت دانش	کارکنان - مدیران
۲	نظام‌نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	کارکنان - مدیران
۳	تکنیک‌های دانش نگاری و شیوه‌های استخراج دانش	کارکنان - مدیران
۴	سامانه مدیریت دانش	کارکنان - مدیران
۵	سازمان یادگیرنده	کارکنان - مدیران
۶	مدیریت دانش پروژه	کارکنان - مدیران
۷	شیوه ارزیابی دانش	نمایندگان و رابطان مدیریت دانش) - ارزیابان دانشی
۸	مدیریت کارکنان دانشی	مدیران
۹	سنجش بلوغ مدیریت دانش	نمایندگان و رابطان مدیریت دانش
۱۰	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مدیریت دانش	کارکنان - مدیران
۱۱	برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش و تحلیل شکاف دانشی	نمایندگان و رابطان مدیریت دانش - مدیران
۱۲	فضاهای تعاملی و انجمن‌های خبرگی در سازمان	کارکنان - مدیران

۱- آشنایی با مفاهیم، مبانی، مدل‌ها و ابزارها مدیریت دانش

اهداف دوره:

- آشنایی با تعریف مدیریت دانش
- آشنایی با مفاهیم پایه مدیریت دانش
- آشنایی با اهداف و کارکردهای مدیریت دانش
- درک اهمیت و ضرورت مدیریت دانش
- آشنایی با مدل‌های مدیریت دانش
- شناخت و کاربرد ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
- به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

سرفصل دوره:

- بیان کلیات مدیریت دانش در عصر دانش‌محور
- تعریف دانش و مدیریت دانش
- تاریخچه مدیریت دانش
- آشنایی با واژه‌نامه، عبارت‌ها و اصول و قواعد مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش
- جایگاه مدیریت دانش در اسناد بالادستی
- اهمیت مدیریت دانش و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان و کارکنان
- ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش و پیامدهای عدم پیاده‌سازی آن
- کلیات تدوین استراتژی و چشم‌انداز مدیریت دانش
- شناخت هرم داده، اطلاعات، دانش، خرد و هوش تجاری
- مفهوم سازمان دانش‌محور
- انواع دانش و ویژگی‌های دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
- کاربرد ابزارها با مصادیق بهداشتی درمانی در عمل

۲- نظام‌نامه مدیریت دانش

اهداف دوره:

- تسلط بر نظام‌نامه مدیریت دانش و پیوست‌های آن
- کاربرد نظام‌نامه در عمل

سرفصل دوره:

- مدل مدیریت دانش وزارت بهداشت
- مفاهیم و تعاریف نظام‌نامه
- ساختار سازمانی و شرح وظایف مندرج در نظام‌نامه
- شرح پیوست‌های نظام‌نامه

۳- تکنیک‌های دانش‌نگاری و شیوه‌های استخراج دانش

اهداف دوره:

- آشنایی با شیوه‌های استخراج انواع دانش
- آشنایی با اهمیت اجزای دانش و مستندسازی آن

سرفصل دوره:

- مروری بر انواع دانش و ویژگی‌های دانش
- مفهوم استخراج دانش
- ضرورت استخراج دانش
- تکنیک‌های استخراج دانش
- موانع استخراج دانش
- مستندسازی و نمایش دانش
- مراحل استخراج و نمایش دانش به صورت عملی
- ویژگی بخش‌های مختلف یک بسته دانشی مناسب

۴- سامانه مدیریت دانش

اهداف دوره:

- آشنایی با سامانه مدیریت دانش و فرایندهای اجرایی آن
- کسب مهارت ثبت دانش و بارگذاری مستندات در سامانه
- تسلط بر سامانه مدیریت دانش و فرایندهای اجرایی آن

سرفصل دوره:

- ثبت نام و ورود به سامانه
- ثبت دانش در سامانه
- ثبت مستند در سامانه
- ارزیابی اولیه دانش
- ارزیابی محتوایی دانش
- گزارش‌گیری از سامانه
- مدیریت سامانه
- تکمیل پروفایل
- نحوه جستجو

۵- سازمان یادگیرنده

اهداف دوره:

- آشنایی با اهمیت سازمان یادگیرنده در جهان امروز
- آشنایی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و ضرورت وجود آنها
- مهارت‌های پایش و افزایش یادگیری سازمانی

سرفصل دوره:

- تعریف سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- ارتباط مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده
- قوانین و اصول سازمان یادگیرنده
- راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده
- موانع ایجاد سازمان یادگیرنده

۶- مدیریت دانش پروژه

اهداف دوره:

- آشنایی با انواع دانش پروژه
- آشنایی با انواع تکنیک‌ها و ابزار مستندسازی پروژه
- آشنایی با فرایندها و روال‌های مستندسازی پروژه
- آشنایی با روش‌های ثبت و مستندسازی بهترین تجارب، درس‌آموخته‌ها و دانش پروژه

سرفصل دوره:

- شناخت اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در پروژه‌ها
- بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش پروژه در روش‌های سنتی و نوین
- شناخت ارکان و اجزای مدیریت دانش پروژه
- آشنایی با انواع متدولوژی‌های مدیریت دانش پروژه
- فراگیری برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌گیری از پیشرفت پروژه
- ثبت تجربه در پروژه
- فرآیند مستندسازی و انتقال دروس و تجارب پروژه‌ها
- شناخت فرایند مدیریت درس‌آموخته‌ها در سازمان-های پروژه محور

۷- شیوه‌های ارزیابی دانش

اهداف دوره:

- آشنایی کامل با فرایندهای ارزیابی دانش
- آشنایی کامل با ضوابط ارزیابی دانش
- کسب مهارت ارزیابی دانش

سرفصل دوره:

- اهمیت ارزیابی دانش
- تعریف دانش و معیارهای قابل قبول آن
- دانش چه هست و چه نیست؟
- چرخه عمر دانش
- فرایندهای ارزیابی دانش
- معیارهای ارزیابی دانش
- روش‌های ارزیابی دانش

۸- مدیریت کارکنان دانشی

اهداف دوره:

- افزایش اثربخشی مدیریت کارکنان دانشی
- آشنایی با روش‌های نوین مدیریت کارکنان دانشی

سرفصل دوره:

- ویژگی‌های کارکنان و مدیران دانشی
- نقش‌های مختلف در مدیریت دانش (مدیر دانش، مهندس دانش، ارزیاب دانش)
- سبک‌های نوین مدیریت کارکنان دانشی
- مهارت‌های ایجاد انگیزش در کارکنان دانشی
- مهارت‌های رهبری مورد نیاز برای مدیریت کارکنان دانشی
- روش‌های کاهش سکوت سازمانی
- روش‌های اعتماد سازی در سازمان

۹- سنجش بلوغ مدیریت دانش

اهداف دوره:

- سنجش میزان بلوغ مدیریت دانش
- تبیین نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر بلوغ مدیریت دانش
- تدوین گزارش سنجش بلوغ سازمان

سرفصل دوره:

- آشنایی با مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، سطوح و معیارهای هر مدل
- روش انتخاب سنجش بلوغ مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمان
- مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش
- آشنایی با لایه‌های مدل، معیارها، زیر معیارها و سنجش‌های مدل
- روش بررسی و تکمیل مستندات مدیریت دانش سازمانی در سامانه
- روش تدوین نقشه راه مدیریت دانش با بهره‌گیری از خروجی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش
- تدوین گزارش سنجش بلوغ سازمان

۱۰- برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش و تحلیل شکاف دانشی

اهداف دوره:

- آشنایی با تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش
- آشنایی با انواع استراتژی دانشی

سرفصل دوره:

- مروری بر تعاریف و مثال‌هایی از استراتژی دانش و مدیریت دانش
- مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی مدیریت دانش
- روش انتخاب بهترین مدل تدوین استراتژی مدیریت دانش با توجه به شرایط سازمان

- ضرورت تحلیل و ترمیم شکاف دانشی مبتنی بر استراتژی‌های سازمان
- شناسایی اولویت‌های دانشی
- تبیین مدل تحلیل و ترمیم شکاف دانشی
- دانش‌های حیاتی
- دانش‌های پر ریسک

۱۱- فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مدیریت دانش

سرفصل دوره:

- تبیین فرایند دانش، رفتار، نگرش در جهت نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان
- تبیین منافع مدیریت دانش در سازمان (با ذکر مصادیق)
- تبیین ارزش‌های سازمانی
- سیستم‌های حمایتی و پاداشی
- منشور اخلاق حرفه‌ای و مدیریت دانش
- پیامدهای احتکار دانشی در سازمان
- موانع نهادینه‌سازی مدیریت دانش

اهداف دوره:

- ایجاد نگرش دانشی
- ترویج رفتارهای دانشی

۱۲- فضاهای تعاملی و انجمن‌های خبرگی در سازمان

<p>اهداف دوره:</p> <p>آشنایی با انجمن‌های خبرگی و ویژگی‌های آن</p>	<p>سرفصل دوره:</p> <ul style="list-style-type: none">• تعریف انجمن‌های خبرگی• تفاوت انجمن خبرگی با سایر تیم‌های کاری• تعریف نقش‌ها و مسولیت‌ها در یک انجمن خبرگی• انواع انجمن‌های خبرگی• انجمن‌های خبرگی در سازمان‌های جهانی و مرور نمونه‌های موفق• چگونگی اجرای انجمن‌های خبرگی• انجمن‌های خبرگی بستری برای داستان سرایی سازمانی، یادگیری پس از عمل، مربی‌گری و ...
--------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

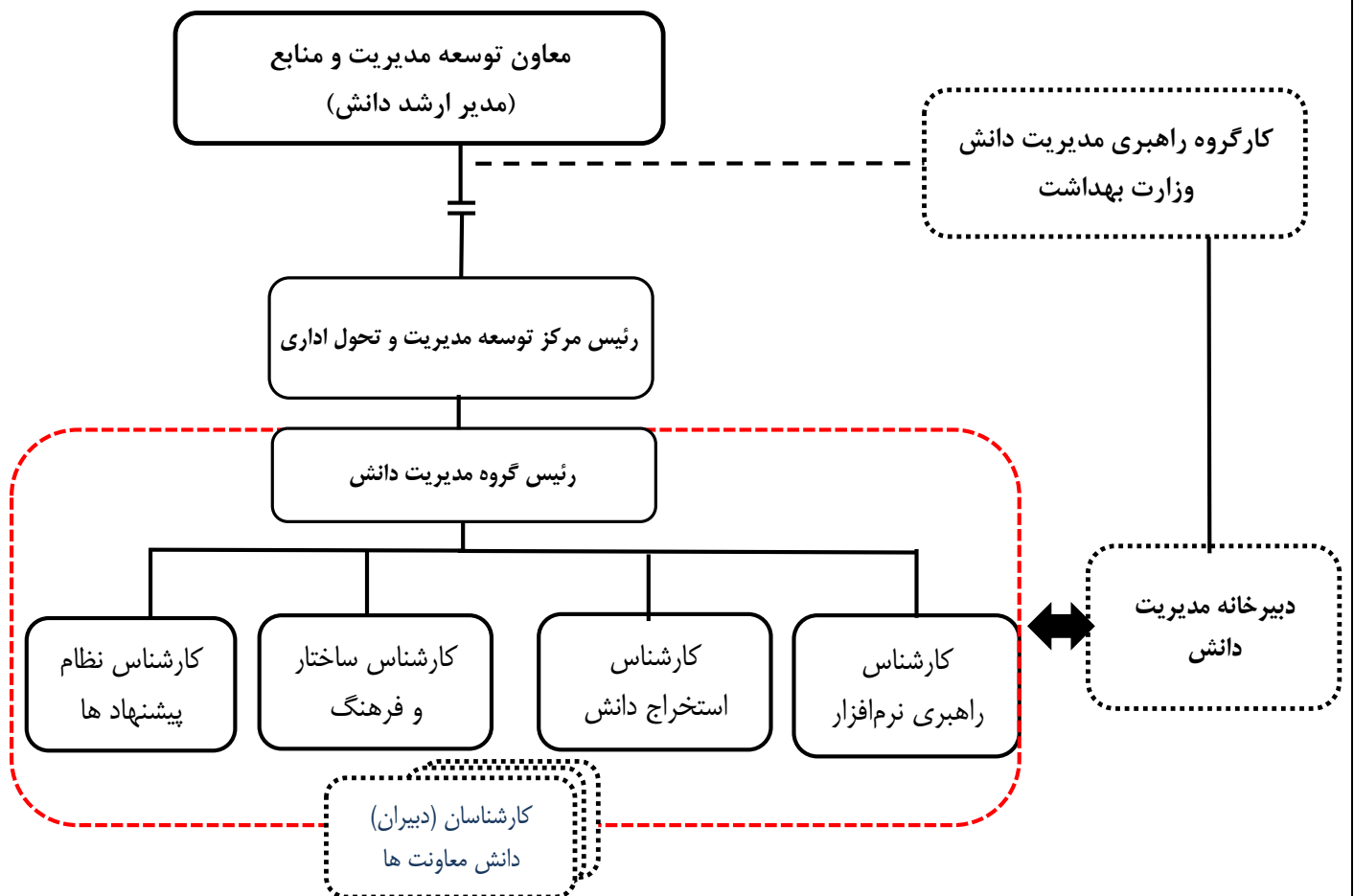
پیوست شماره ۴: ساختار و ارکان تشکیلاتی مدیریت دانش

در راستای نهادینه سازی و پیشبرد اهداف حوزه مدیریت دانش و پیشنهاد در ستاد وزارت، دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه‌های وابسته، ایجاد ساختار سازمانی که سطوح تصمیم‌گیری، نحوه تقسیم و توزیع وظایف، سلسله مراتب و روابط میان اجزای سازمانی و حدود اختیارات آنها را تشریح نماید، ضرورت دارد. در این بخش، ارکان، شرح وظایف و ساختار اجرایی مدیریت دانش، در سطح ستاد وزارت، دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و زیر مجموعه آنها و سازمان‌های وابسته تشریح می‌گردد. مسئولیت راهبری و استقرار مدیریت دانش و حسن اجرای آن به استناد ماده ۶ تصویب نامه شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ بر عهده بالاترین مقام دستگاه می‌باشد.

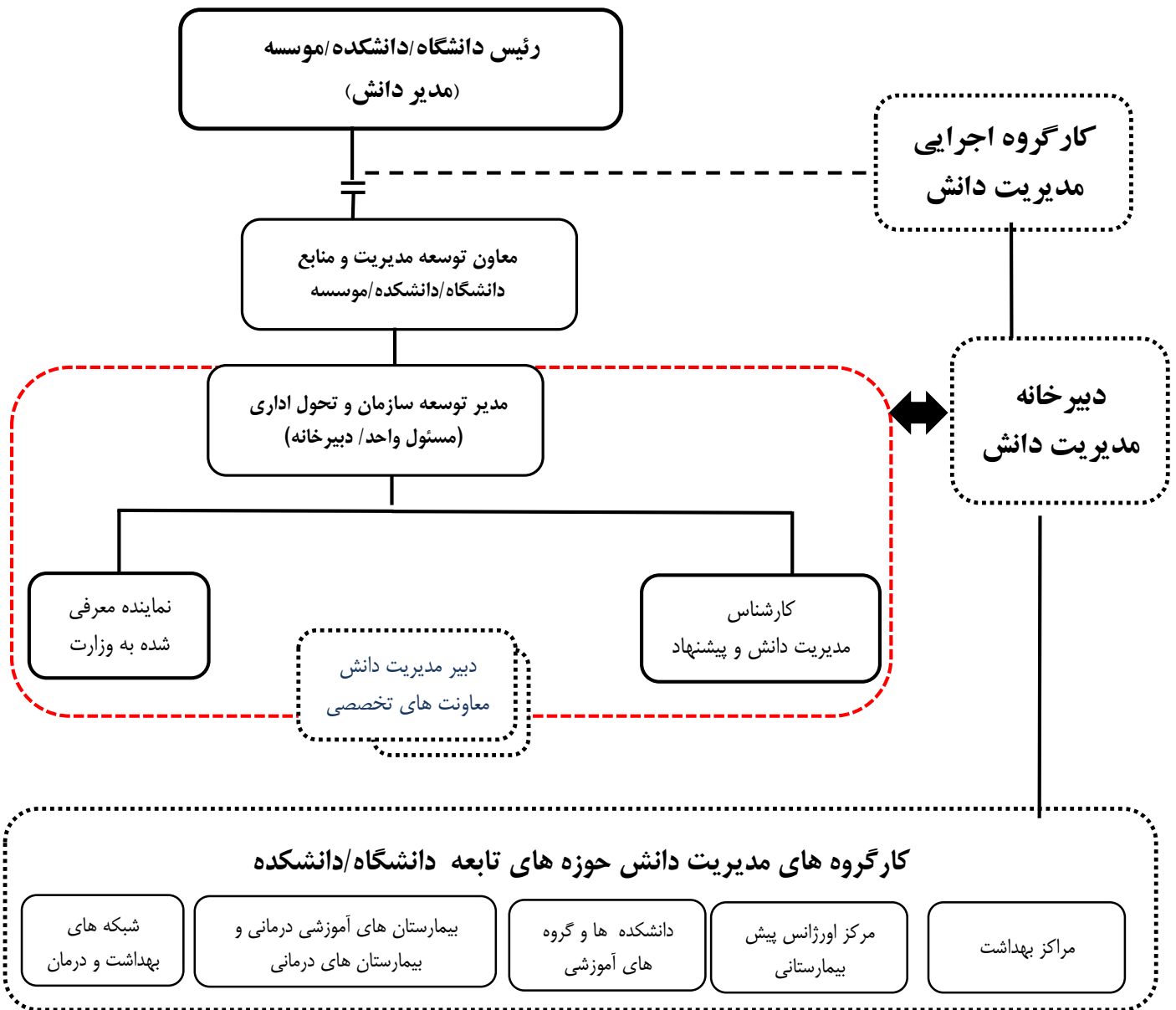
سطوح سیاستگذاری و راهبری مدیریت دانش در وزارت بهداشت به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) کارگروه راهبری مدیریت دانش: کارگروهی که به منظور برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام‌نامه و استقرار کامل مدیریت دانش و پیشنهاد در سطح ملی ایفای نقش می‌نماید.
- ۲) کارگروه اجرایی مدیریت دانش: کارگروهی که به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی فعالیت واحدهای زیرمجموعه و جهت دهی به آنها و نظارت بر حسن اجرای نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش و پیشنهاد در هر یک دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته ایفای نقش می‌نماید.
- ۳) واحد مدیریت دانش (دبیرخانه مدیریت دانش): واحد متولی اجرای تصمیمات کارگروه راهبری و اجرایی مدیریت دانش می‌باشد که در ستاد مرکزی وزارت، مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (گروه مدیریت دانش و مستند سازی تجربیات) و در دانشگاه/دانشکده/سازمان، واحد توسعه سازمان و تحول اداری و یا هر عنوان مشابه دیگر تعیین می‌گردد.
- ۴) کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده: این کمیته در هر یک از واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور بر اساس ماده ۴-۱-۵- این دستورالعمل وظیفه اجرای مدیریت دانش و پیشنهاد را در سطح واحد مربوطه برعهده دارد.

شکل ۴-۱: نمای کلی ساختار مدیریت دانش در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



شکل ۴-۲: نمای کلی ساختار مدیریت دانش در دانشگاه و دانشکده/موسسه‌ها



۴-۱-۱- کارگروه راهبری مدیریت دانش:

به منظور برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در وزارت، کارگروه راهبری مدیریت دانش با اعضاء و شرح وظایف زیر تشکیل می‌شود:

۴-۱-۱-۱- اعضاء:

۱. معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی (رئیس کارگروه)
۲. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کارگروه)
۳. مدیرکل منابع انسانی (عضو کارگروه)

۴. رئیس مرکز مدیریت آمار و فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)
۵. رئیس مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی (عضو کارگروه)
۶. رئیس مرکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی (عضو کارگروه)
۷. مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی (عضو کارگروه)
۸. رئیس گروه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (عضو کارگروه)
۹. نمایندگان معاونت‌های تخصصی ستاد وزارت به انتخاب رئیس کارگروه حسب مورد (مدعو)
۱۰. دو نفر از نمایندگان کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و موسسه که سابقه مفیدی در استقرار مدیریت دانش داشته‌اند، به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)
۱۱. دو نفر از صاحب‌نظران مدیریت دانش (اساتید دانشگاه و مشاوران مدیریت دانش) به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)

۴-۱-۱-۲-وظایف کارگروه راهبری مدیریت دانش:

۱. تصویب اهداف و راهبردهای کلان مدیریت دانش
۲. تصویب برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. تدوین و تأیید گزارش‌های کلی و دوره‌ای بلوغ مدیریت دانش در ستاد
۴. تصویب دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مورد نیاز نظام مدیریت دانش
۵. بررسی و تصویب اعتبارات و منابع مورد نیاز جهت استقرار نظام مدیریت دانش براساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد وزارت
۶. ارائه پیشنهادها و اصلاحات متناسب با اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش به کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی جهت تصویب نهایی
۷. تهیه و تصویب محتوای آموزشی عمومی، فرهنگی و رسانه‌ای مدیریت دانش (مطابق پیوست شماره ۳)
۸. تدوین و تصویب راهبردهای توسعه سطح بلوغ مدیریت دانش
۹. تصویب ساز و کارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش
۱۰. تصویب ساز و کارهایی برای شناسایی و تقدیر از واحدهای ستادی، دانشگاه/دانشکده و موسسه‌های فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۱. انتخاب و تأیید صلاحیت تخصصی ارزیابان دانش ستاد وزارت

۴-۱-۲- کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه‌ها:

دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه‌ها موظفند به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی فعالیت واحدهای زیرمجموعه و جهت دهی به آن‌چیزا و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش نسبت به تشکیل "کارگروه اجرایی مدیریت دانش" با اعضاء و وظایف زیر اقدام نمایند:

۴-۱-۲-۱-اعضاء کارگروه اجرایی مدیریت دانش در دانشگاه/دانشکده:

۱. رئیس دانشگاه/دانشکده (رئیس کارگروه)
۲. معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی (دبیر کارگروه)
۳. مدیر/رئیس توسعه سازمان و تحول اداری (عضو کارگروه)
۴. مدیر/رئیس منابع انسانی (عضو کارگروه)
۵. مدیر/رئیس آمار و فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)
۶. نمایندگان معاونت‌های تخصصی دانشگاه/دانشکده به انتخاب رئیس کارگروه (عضو کارگروه)
۷. دو نماینده از واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده که سابقه مفیدی در استقرار مدیریت دانش داشته‌اند به انتخاب رئیس کارگروه حسب مورد (مدعو)
۸. دو نفر از صاحب‌نظران مدیریت دانش، اساتید دانشگاه و مشاورین مدیریت دانش به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)

۴-۱-۲-۲-اعضاء کارگروه اجرایی مدیریت دانش موسسه:

۱. رئیس موسسه (رئیس کارگروه)
۲. معاون توسعه و مدیریت منابع (دبیر کارگروه)
۳. مدیر توسعه و تحول سازمان (عضو کارگروه)
۴. مدیر منابع انسانی (عضو کارگروه)
۵. مدیر آمار و فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)
۶. نمایندگان معاونت‌های تخصصی به انتخاب رئیس کارگروه (عضو کارگروه)
۷. دو نفر از صاحب‌نظران مدیریت دانش (اساتید دانشگاه و مشاورین مدیریت دانش) به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)

۴-۱-۲-۳-وظایف کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و موسسه:

۱. تدوین و تایید اهداف، چشم‌انداز و راهبردهای ویژه استقرار و توسعه مدیریت دانش
۲. تدوین برنامه عملیاتی با توجه به اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌انداز در راستای استقرار مدیریت دانش
۳. تهیه و تایید گزارش‌های کلی و دوره‌ای بلوغ مدیریت دانش و ارسال به کارگروه راهبری مدیریت دانش ستاد وزارت
۴. دریافت و جمع‌بندی راهکارها و پیشنهادهای سازنده، نقطه نظرات اصلاحی دستورالعمل‌های مدیریت دانش و ارسال به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۵. هماهنگی با نهادهای علمی و اجرایی و سازمان‌های بخش خصوصی در زمینه استفاده از تجارب مشترک، استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش

۶. تقدیر از واحدهای فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۷. نظارت بر اجرای فعالیتهای مندرج در برنامه عملیاتی مدیریت دانش
۸. تهیه و پیشنهاد برنامه‌ها و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۹. نظارت بر اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مصوب مدیریت دانش
۱۰. بررسی و پیش‌بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز
۱۱. طراحی و اجرای ساز و کارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان و مدیران
۱۲. شناسایی و تقدیر از افراد و واحدهای فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش براساس سازوکارهای ابلاغی کارگروه راهبری مدیریت دانش
۱۳. پایش مستمر اجرای مدیریت دانش، اخذ گزارشات مربوطه و ارائه آن به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۱۴. شناسایی، انتخاب و تایید صلاحیت تخصصی ارزیابان دانش
۱۵. بررسی و فراهم ساختن زیرساخت‌های فناوری مورد نیاز مدیریت دانش

تبصره ۱: برگزاری جلسات کارگروه حداقل هر سه ماه یکبار صورت می‌پذیرد و جلسات با حضور بیش از دو سوم اعضای اصلی رسمیت می‌یابد.

تبصره ۲: کلیه اعضای اصلی کارگروه، ابلاغ رئیس دانشگاه/دانشکده/موسسه را به مدت ۲ سال دریافت می‌نمایند.

تبصره ۳: امور دبیرخانه‌ای کارگروه اجرایی مدیریت دانش در واحد توسعه سازمان و تحول اداری یا هر عنوان مشابهی در دانشگاه/دانشکده/موسسه انجام می‌گیرد و رئیس این واحد مسئولیت اداره آن را برعهده خواهد داشت.

۴-۱-۳-واحد(دبیرخانه) مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه: واحد توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه/دانشکده/موسسه مسئولیت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش و نظام پیشنهادها و عملیاتی نمودن تصمیمات کارگروه اجرایی مدیریت دانش را برعهده دارد. رئیس این واحد، مسئول دبیرخانه مدیریت دانش می‌باشد. وظایف این دبیرخانه به شرح زیر می‌باشد:

۴-۱-۳-۱-شرح وظایف دبیرخانه :

- ۱) طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان و ارزیابان
- ۲) اعلام فراخوان برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع‌رسانی
- ۳) بررسی شکایات و اعتراض‌های دانش‌نگاران و پیشنهاد دهندگان
- ۴) تعامل با دانش‌نگاران در مورد اصلاح و تکمیل دانش‌ها و پیشنهادات
- ۵) تعیین برترین دانش و پیشنهاد و برترین دانش‌نگار و پیشنهاد دهنده
- ۶) نیازسنجی، طراحی و تدوین و بازنگری استراتژی مدیریت دانش، برنامه‌های سالانه مدیریت دانش و غیره
- ۷) برنامه‌ریزی و ارائه برنامه‌های بهبود و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش

- ۸) تشکیل تیم استخراج دانش و آموزش کافی اعضای گروه
- ۹) انجام سنجش بلوغ و ارائه گزارش ارزیابی مطابق دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش
- ۱۰) شناسایی خبرگان / متخصصان دانشی و استخراج دانش ایشان
- ۱۱) طراحی سازوکارهای انگیزشی برای جلب مشارکت کارکنان و پیشنهاد به کارگروه اجرایی
- ۱۲) رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگان و دانش نگاران
- ۱۳) انجام اقدامات لازم برای اجرای پیشنهادات مصوب
- ۱۴) تدوین گزارش فصلی و سالانه عملکرد مدیریت دانش و نظام پیشنهادات موسسه و ارائه به کارگروه اجرایی
- ۱۵) ارزیابی اولیه و شکلی دانش ها و پیشنهادات ثبت شده، ارجاع آن به ارزیابان و اعلام نتیجه نهایی
- ۱۶) تهیه گزارش عملکرد مدیریت دانش و پیشنهاد و ارائه به کارگروه اجرایی مدیریت دانش و مراجع ذیربط
- ۱۷) برنامه ریزی و هماهنگی برگزاری جلسات کارگروه اجرایی مدیریت دانش به منظور اخذ تصمیمات در راستای اجرایی نمودن و پیگیری مصوبات لازم
- ۱۸) راهبری سامانه مدیریت دانش در سطح دانشگاه/دانشکده/موسسه
- ۱۹) همکاری حداکثری و تعامل با واحد مدیریت دانش وزارت بهداشت

۴-۱-۴- نماینده و کارشناس اجرایی مدیریت دانش معاونت های تخصصی دانشگاه /دانشکده/ موسسه:

اجرای مناسب مدیریت دانش در هر سازمانی از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیازمند تعامل مستقیم واحدها، ادارات و مراکز با یکدیگر و ارزیابی وضعیت فرآیندهای مدیریت دانش در سطح آنهاست. بر این اساس ساختار مدیریت دانش نیازمند نمایندگانی در واحدهای مربوطه به منظور پیشبرد اهداف مدیریت دانش است.

بر این اساس در هر یک از معاونت های تخصصی دانشگاه /دانشکده/ موسسه یک فرد آگاه و ذی نفوذ به عنوان نماینده تام الاختیار مدیریت دانش (نماینده دانش) معاونت برای عضویت در کارگروه اجرایی مدیریت دانش و همچنین یک فرد علاقمند و پیگیر به عنوان کارشناس اجرایی مدیریت دانش (دبیر دانش) معاونت از سوی نماینده تام الاختیار انتخاب می گردد.

تبصره ۱: نماینده دانش معاونت از میان یکی از مدیران معاونت/معاون اجرایی / معاون فنی به منظور عضویت در کارگروه اجرایی مدیریت دانش از سوی معاون مربوطه انتخاب و به معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه/دانشکده/موسسه معرفی می گردد.

تبصره ۲: ابلاغ نماینده دانش معاونت از سوی رئیس کارگروه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/ موسسه صادر می گردد.
تبصره ۳: دبیر دانش معاونت، از سوی نماینده دانش معاونت انتخاب و به دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/ موسسه معرفی می گردد.

۴-۱-۴-۱- شرح وظایف نماینده/دبیر دانش معاونت:

۱. بررسی پیشنهادات و ارجاع آنها به مدیریت‌ها و واحد‌های تخصصی معاونت
۲. کنترل و تأیید صحت و سقم اسناد و مدارک بارگذاری شده در سامانه مدیریت دانش
۳. شناسایی مستمر خبرگان حوزه‌های دانشی معاونت و معرفی به دبیرخانه مدیریت دانش موسسه
۴. نیازسنجی و هماهنگی با مدیران و کارشناسان معاونت به منظور کشف، شناسایی، استخراج و ثبت و انتشار دانش متخصصان واحد؛
۵. پاسخ به ابهامات و سوالات مرتبط با مدیریت دانش در سطح معاونت
۶. پیگیری ارزیابی محتوایی ابعاد مثبت و منفی پیشنهادات و دانش‌های ارجاع شده به داوران آن معاونت
۷. مطرح نمودن نتایج پیشنهادات و دانش‌های ارزیابی شده مدیریت‌های تخصصی در جلسات شورای مدیران معاونت
۸. انجام اقدامات لازم به منظور اجرایی شدن پیشنهادات تایید شده و بکارگیری دانش‌های قابل انتشار مرتبط در سطح موسسه
۹. تعامل و ارتباط با دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه
۱۰. به اشتراک گذاری موضوعات مناسب برای فراخوان و بذر پیشنهاد در حوزه تخصصی با دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه
۱۱. ارسال گزارش و صورتجلسات شورای مدیران معاونت در زمینه مدیریت دانش و پیشنهاد به دبیرخانه مدیریت دانش و ثبت نتایج در سامانه مربوطه

۴-۱-۵- کارگروه مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده :

- این کارگروه‌ها در هر یک از واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور به شرح زیر تشکیل و وظیفه اجرای مدیریت دانش و پیشنهاد را در سطح واحد مربوطه برعهده دارد.
- ۱- در مرکز استان [شهرستان محل استقرار دانشگاه]، در هر یک از مراکز آموزشی درمانی، مراکز درمانی، دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، شبکه‌های بهداشت و درمان و مراکز بهداشت مستقر در مرکز استان، یک کمیته مستقل تشکیل می‌گردد.
 - ۲- در هر یک از شهرستان‌های زیرمجموعه دانشگاه که دارای شبکه بهداشت و درمان می‌باشد، یک کمیته مستقل تشکیل می‌گردد، که ستاد شبکه بهداشت و درمان/مراکز بهداشت شهرستان/مراکز جامع خدمات سلامت/بیمارستان‌ها و پایگاه‌های فوریت‌های پیش بیمارستانی تحت پوشش این کمیته قرار می‌گیرد.
- ترکیب و شرح اعضای هر یک از کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه به شرح زیر است. هر کمیته از رئیس، دبیر و تعدادی اعضاء تشکیل شده است. ارتباط کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه با دبیرخانه مدیریت دانش از طریق دبیر کارگروه (دبیر دانش) برقرار می‌باشد. هر یک از افراد با حفظ سمت اصلی خود عضو کمیته خواهند بود. عناوین قید شده جهت اعضاء بر اساس تشکیلات مصوب سازمانی است.

ارکان و شرح وظایف کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه:

۴-۱-۵-۱- شبکه‌های بهداشت و درمان:

در این مراکز کمیته‌ای متشکل از اعضای منتخب شبکه بهداشت و درمان، بیمارستان و مرکز اورژانس به شرح ذیل ایجاد می‌گردد:

- ۱) رئیس کمیته: رئیس شبکه
- ۲) دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته (نماینده/ رابط مدیریت دانش)
- ۳) معاون بهداشتی/ رئیس مرکز بهداشت (عضو کمیته)
- ۴) کارشناس مسئول گسترش (عضو کمیته)
- ۵) کارشناس مسئول بهداشت خانواده (عضو کمیته)
- ۶) کارشناس مسئول بیماری‌ها (عضو کمیته)
- ۷) رئیس یا کارشناس مسئول امور عمومی/ اداری (عضو کمیته/ مدعو)
- ۸) کارشناس فناوری اطلاعات

تبصره ۱: در صورتی که رئیس شبکه احساس نیاز کند که در بیمارستان و یا مرکز بهداشت و مرکز اورژانس شهرستان کمیته مستقل تشکیل گردد، با هماهنگی دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه و تایید کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه بلامانع می‌باشد.

۴-۱-۵-۲- مراکز (بیمارستان‌های) آموزشی درمانی و مراکز (بیمارستان‌های) درمانی

- ۱) رئیس کمیته: رئیس بیمارستان
- ۲) دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته
- ۳) معاون توسعه بیمارستان (عضو کمیته) [در صورت داشتن جایگاه سازمانی مصوب در تشکیلات تفصیلی]
- ۴) مدیر بیمارستان (عضو کمیته)
- ۵) معاون درمان (عضو کمیته) [در صورت داشتن جایگاه سازمانی مصوب در تشکیلات تفصیلی]
- ۶) معاون آموزشی (عضو کمیته) [در صورت آموزشی بودن بیمارستان]
- ۷) مدیر/ رئیس دفتر پرستاری (عضو کمیته)
- ۸) رئیس اداره/ کارشناس مسئول/ کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی (عضو کمیته)
- ۹) رئیس امور اداری/ عمومی (عضو کمیته)
- ۱۰) رئیس امور مالی (عضو کمیته)
- ۱۱) کارشناس فناوری اطلاعات

۴-۱-۵-۳- دانشکده ها و گروه های آموزشی

- ۱) رئیس کمیته: رئیس دانشکده
- ۲) دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته
- ۳) معاون توسعه مدیریت و منابع/ معاون پشتیبانی دانشکده (عضو کمیته)
- ۴) معاون آموزشی دانشکده (عضو کمیته)
- ۵) معاون دانشجویی و فرهنگی دانشکده (عضو کمیته)
- ۶) معاون پژوهشی دانشکده (عضو کمیته)
- ۷) مسئول امور اداری دانشکده (عضو کمیته)
- ۸) مسئول امور مالی دانشکده (عضو کمیته)
- ۹) کارشناس فناوری اطلاعات

۴-۱-۵-۴- مراکز بهداشت مستقر در مراکز استان [محل استقرار دانشگاه یا دانشکده]

- رئیس کمیته: رئیس مرکز بهداشت شهرستان
- دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته (نماینده/ رابط مدیریت دانش)
- معاون بهداشتی/ رئیس مرکز بهداشت (عضو کمیته)
- کارشناس مسئول گسترش (عضو کمیته)
- کارشناس مسئول بهداشت خانواده (عضو کمیته)
- کارشناس مسئول بیماری ها (عضو کمیته)
- رئیس یا کارشناس مسئول امور عمومی/ اداری (عضو کمیته/ مدعو)
- کارشناس فناوری اطلاعات

۴-۱-۵-۵- مراکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث

- ۱) رئیس کمیته: رئیس مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث
- ۲) دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته (نماینده/ رابط مدیریت دانش)
- ۳) معاون/ معاونین مرکز مدیریت حوادث و فوریت های پزشکی
- ۴) یک نفر از کارشناسان مسئول یا کارشناسان صاحب نظر به صلاح دید رئیس کمیته
- ۵) کارشناس فناوری اطلاعات

تبصره ۱: در صورت عدم وجود تشکیلات مستقل حوادث و فوریت های پزشکی، تشکیل این کمیته ضرورتی ندارد.

۴-۱-۶- شرایط احراز دبیر کمیته (رابط / نماینده) مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه

- ۱) دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی و بالاتر
- ۲) اعلام آمادگی برای همکاری به عنوان دبیر کمیته
- ۳) روابط عمومی و مهارت‌های ارتباطی مناسب
- ۴) توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب ارائه شده
- ۵) آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت
- ۶) توانایی کار با کامپیوتر و سامانه‌های اطلاعاتی

تبصره ۱: دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش موسسه موظف است عملکرد کمیته‌های مدیریت دانش موسسه و دبیر کمیته‌ها را به صورت فصلی ارزیابی نموده و نتایج آن را به واحدهای ذیربط و رئیس کمیته ارائه نماید.

تبصره ۲: دبیر کمیته ملزم به شرکت در دوره‌های آموزشی که توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه برگزار می‌گردد، می‌باشد.

۴-۱-۶-۱- شرح وظایف کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه:

- ۱) اجرای آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مصوب دبیرخانه اجرایی
 - ۲) ارائه نظرات و راهکارهای سازنده به دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه
 - ۳) همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش
 - ۴) حضور منظم در جلسات، بازدیدها و گردهمایی‌های اعلام شده از جانب دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه
 - ۵) برنامه ریزی در راستای پاسخگویی به شاخص‌های پایش و ارزیابی اعلام شده دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش
 - ۶) برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مناسب فرهنگی، برنامه‌های اطلاع رسانی و تبلیغاتی نظیر همایش‌ها و مسابقات با هماهنگی دبیرخانه اجرایی
 - ۷) معرفی دانش و پیشنهاد برتر و تقدیر از دانش‌نگاران و پیشنهاددهندگان برتر در زمینه مدیریت دانش به منظور تشویق و ترغیب کارکنان و سایر ذینفعان
 - ۸) استعلام اولویت‌های واحد به دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش جهت طرح فراخوان
 - ۹) همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش
 - ۱۰) انتخاب و معرفی ارزیاب/ ارزیابان تخصصی پیشنهاد برای انجام بررسی علمی، فنی و اجرایی
 - ۱۱) اعلام نظر در خصوص قابل انتشار یا غیرقابل انتشار بودن دانش و پیشنهاد
 - ۱۲) پیگیری پیشنهادات پذیرفته شده جهت اجرایی شدن و نظارت بر حسن اجرای ایده‌های مصوب و انتشار یافته؛
 - ۱۳) ارسال پیشنهاد تأیید شده توسط دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه برای تصویب نهایی و اجرایی سازی
 - ۱۴) ارائه دلایل مستدل و منطقی برای افرادی که پیشنهاد آن‌ها تأیید نشده است.
- تبصره ۱:** جلسات کمیته با حضور دو سوم اعضا و رئیس کمیته رسمیت می‌یابد.
- تبصره ۲:** مصوبات کمیته با رأی نصف بعلاوه یک اعضا، مورد تصویب و تأیید قرار می‌گیرد.

۲-۴- ساختار و تشکیلات تفصیلی مدیریت دانش در ستاد مرکزی وزارت، دانشگاه، دانشکده و موسسه

۱-۲-۴- تشکیلات خرد و تفصیلی مدیریت دانش در ستاد وزارت بهداشت:

۴-۲-۱-۱- گروه مدیریت دانش و مستند سازی تجربیات:

گروه مدیریت دانش در مرکز توسعه ستاد وزارت ایجاد شده است که علاوه بر انجام امور اجرایی مدیریت دانش، وظایف دبیرخانه کارگروه راهبری مدیریت دانش را نیز برعهده خواهد داشت، شرح وظایف گروه مدیریت دانش به شرح زیر می‌باشد:

۱. شناسایی و تدوین اهداف، استراتژی‌ها و چشم انداز مدیریت دانش و طرح در کارگروه راهبری مدیریت دانش
۲. تدوین پیش‌نویس برنامه استراتژیک و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. اجرای فرایندهای مدیریت دانش براساس سند چشم‌انداز و برنامه‌های بهبود در حوزه تسهیل‌گرها و فرایندهای دانشی
۴. تدوین گزارش‌های کلی عملکرد و بلوغ مدیریت دانش
۵. تهیه و تدوین پیش‌نویس نظام نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مرتبط با نظام مدیریت دانش
۶. شناسایی و پیشنهاد اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد به کارگروه راهبری
۷. تهیه و پیشنهاد برنامه‌ها و طرح‌های آتی مدیریت دانش به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۸. تهیه و پیشنهاد برنامه‌های توسعه فرهنگ مدیریت دانش و عناوین و محتوای دوره‌های آموزشی موردنیاز به کارگروه راهبری مدیریت دانش و اجرای آن
۹. پیشنهاد اصلاحات در سایر نظام‌های مدیریتی متناسب با اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش و ارائه به کارگروه راهبری
۱۰. شناسایی نهادهای بین‌المللی و کشورهای موفق در زمینه مدیریت دانش
۱۱. تدوین سازوکارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش
۱۲. تدوین سازوکارهایی برای شناسایی و تقدیر از افراد فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۳. طراحی، استقرار و توسعه نظام پیشنهادها و نظارت بر حسن اجرای آن
۱۴. راهبری سامانه مدیریت دانش
۱۵. همکاری و تعامل سازنده با واحد متناظر ستاد وزارتخانه برای انجام صحیح امور

۴-۲-۱-۲- شرح وظایف رئیس گروه مدیریت دانش:

۱. شرکت در جلسات کمیته راهبری مدیریت دانش به منظور اخذ تصمیمات در راستای اجرایی نمودن و پیگیری مصوبات لازم در اجرای مدیریت دانش.

۲. نیاز سنجی، طراحی، تدوین و بازنگری اسناد بالادستی مدیریت دانش نظیر استراتژی مدیریت دانش، راهبردهای مدیریت دانش، برنامه‌های سالانه مدیریت دانش و ...
۳. بررسی و ارائه گزارش‌ها مربوط به پیشرفت فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج حاصله به کمیته راهبری مدیریت دانش.
۴. تدوین و به‌روزرسانی فرآیندها، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی مدیریت دانش.
۵. تعیین زمان و هماهنگی تشکیل جلسات کمیته راهبری مدیریت دانش.
۶. تعامل با دیگر ادارات و معاونت‌ها به‌منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه‌سازی فرهنگ تبادل دانش.
۷. نظارت بر نحوه اجرای فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد نمایندگان مدیریت دانش و حصول اطمینان از پیشبرد فعالیت‌ها در راستای اهداف سازمان.
۸. حصول اطمینان از آشنایی تمامی اعضای ساختار مدیریت دانش با شرح وظایف محول شده.
۹. برنامه ریزی و ارائه برنامه‌های بهبود و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش.
۱۰. نظارت بر نحوه اجرای فرآیند استخراج دانش از متخصصان در سطح معاونت و ستاد وزارتخانه.
۱۱. ارتباط با مجامع علمی به‌منظور همکاری‌های دانشی از طریق همکاری با واحد آموزش.

۴-۲-۱-۳- کارشناسان مدیریت دانش

وجود کارکنان مجرب در ساختار مدیریت دانش که اجرای فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را به صورت متمرکز برعهده بگیرند، الزامی است. شرح وظایف و فعالیت‌های این کارکنان در این قسمت ارائه خواهد شد.

کارشناسان مدیریت دانش در سطح کلان به ۳ دسته کارشناس فرهنگ و ساختار، کارشناس استخراج دانش و کارشناس راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش تقسیم‌بندی می‌شوند. در ادامه به بررسی شرح وظایف و شرایط احراز هر یک از اعضای ساختار پرداخته می‌شود:

۱- کارشناس فرهنگ و ساختار

یکی از اساسی‌ترین ابعاد توسعه و اجرای مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی، آموزش و ایجاد فرآیندهای مناسب در این زمینه است. کارشناس فرهنگ و ساختار، متولی اجرای برنامه‌های فوق‌الذکر در سطح معاونت و ستاد وزارتخانه است.

وظایف کارشناس فرهنگ و ساختار

۱. همکاری در به‌روزرسانی استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش.
۲. تهیه و ارائه برنامه سالیانه مدیریت دانش معاونت در حوزه فرهنگ و ساختار.
۳. ابلاغ تغییرات در ساختار و نظامات مدیریت دانش به واحدها.
۴. تعامل با واحدهای مربوطه در معاونت به‌منظور طراحی و انتشار ارقام فرهنگی نظیر پوستر، خبرنامه، مجله و سایر موارد جهت ارتقاء دانش افراد در حوزه مباحث مرتبط با مدیریت دانش.
۵. جمع‌آوری و بررسی گزارش‌ها عملکرد معاونت در حوزه مباحث فرهنگ و ساختار مدیریت دانش.

۶. بررسی مسائل و مشکلات نمایندگان دانش در واحدهای مربوطه در حوزه مسائل فرهنگ و ساختار و ارائه راهکارهای مناسب به منظور رفع مشکلات.
۷. تعامل با واحد آموزش جهت برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش.
۸. بررسی دوره‌های آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت دانش جهت بروز رسانی و پیشنهاد تغییرات لازم در صورت نیاز.
۹. همکاری در تشکیل انجمن‌های خبرگی بر اساس درخت دانش تهیه شده.
۱۰. ممیزی، ارزیابی و بهبود مستمر فرآیندها و ساختارهای مدیریت دانش.
۱۱. همکاری با دیگر ادارات و مراکز و نمایندگان به منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه سازی فرهنگ تبادل دانش در معاونت و ستاد وزارتخانه.
۱۲. اجرای کلیه امور محوله از سوی رئیس واحد مدیریت دانش.

۲- کارشناس استخراج دانش

تجارب متخصصان به عنوان یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان، تنها زمانی مفید خواهد بود که گردآوری، مستندسازی و نگهداری شود و به شیوه کار سازی به دیگران انتقال یابد. گستردگی تولید دانش در سطح وزارت بهداشت و مشغله کاری زیاد مدیران و متخصصان نیازمند تشکیل یک تیم استخراج دانش توانمند در سطح ستاد وزارت/دانشگاه/دانشکده/موسسه است. کارشناسان استخراج دانش برحسب نیاز و ضرورت، با هماهنگی رئیس واحد مدیریت دانش (رئیس مرکز توسعه سازمان تحول اداری) فعالیت می‌نماید. کارشناس استخراج دانش مسئولیت استخراج و پیاده سازی دانش را برعهده دارد. استخراج دانش، شامل کلیه فعالیت های اجرای کلیه فرآیندهای مصاحبه‌ای و مهندسی دانش^۱ می‌باشد و پیاده سازی دانش، شامل پیاده سازی فایل‌های صوتی جلسات، تایپ و ویرایش ادبی جلسات استخراج دانش می‌باشد.

شرح وظایف کارشناس استخراج دانش

- ۱) هماهنگی و برگزاری جلسات و کارگاه‌های درس آموخته‌ها در سطح ستاد وزارت/دانشگاه/دانشکده/موسسه.
- ۲) برگزاری جلسات استخراج دانشی که توسط واحد مدیریت دانش تعیین شده است.
- ۳) بررسی و پیگیری اجرای جلسات استخراج دانش از خبرگان و حصول اطمینان از ثبت دانش‌ها در نرم‌افزار مدیریت دانش.
- ۴) ارائه گزارش‌ها دوره‌ای به رئیس گروه مدیریت دانش.

^۱ مهندس دانش فردی است که فرآیند استخراج، تحلیل و مدل سازی دانش را به منظور تدوین و توسعه سیستم‌ها و ایجاد یک پایگاه دانش با قابلیت استفاده مجدد شکل می‌دهد. در این فرآیند یک حجم وسیع و بزرگ دانش بر اساس حقایق و قوانین تنظیم می‌گردند. [آیلت، ۲۰۰۲]

- ۵) همکاری در تهیه و ارائه برنامه سالیانه مدیریت دانش در حوزه استخراج دانش و برگزاری کارگاه‌های درس-آموخته.
- ۶) پیاده‌سازی و تایپ مصاحبه‌ها، جلسات استخراج دانش و کارگاه‌های درس‌آموخته.
- ۷) ویرایش ادبی پیاده‌سازی‌های جلسات استخراج دانش و کارگاه‌های درس‌آموخته.
- ۸) مشارکت در جلسات استخراج دانش و کارگاه‌های درس‌آموخته در صورت لزوم با هماهنگی رئیس واحد مدیریت دانش.
- ۹) اجرای کلیه امور محوله از رئیس واحد مدیریت دانش.

۳- کارشناس راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش

نرم‌افزار به‌عنوان یکی از سه حوزه اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شود. راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش و انجام فعالیت‌های متعدد نرم‌افزار مدیریت دانش نیازمند فعالیت کارشناس راهبری نرم‌افزار در سطح ستاد وزارت، دانشگاه/دانشکده و موسسه می‌باشد. در ادامه به بررسی شرح وظایف کارشناس راهبری نرم‌افزار پرداخته می‌شود.

شرح وظایف کارشناس راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش

۱. شناسایی تغییرات احتمالی موردنیاز جهت بهبود عملکرد سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش و اعلام به رئیس واحد مدیریت دانش.
۲. تهیه و ارائه گزارش‌های آماری سیستم.
۳. انجام امور مربوط به کارکرد نرم‌افزار شامل:
 - بررسی و تأیید اولیه دانش‌ها (ارزیابی شکلی).
 - پیکره‌بندی سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش شامل ورود فیلدهای دانش، معیارهای ارزیابی و ...
 - نظارت بر فعالیت افراد در نرم‌افزار مدیریت دانش.
 - عضوگیری کاربران
 - به روزرسانی اخبار و اطلاعات در نرم‌افزار و ...
۴. نظارت بر عملکرد دانشکاران در نرم‌افزار مدیریت دانش.
۵. اجرای کلیه امور محوله از رئیس واحد مدیریت دانش.

۲-۲-۴- تشکیلات تفصیلی مدیریت دانش در دانشگاه، دانشکده و موسسه :

به استناد «بخشنامه شماره ۱۵۴۷۴ مورخ ۱۴۰۰/۰۳/۲۶ مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی سازمان اداری استخدامی کشور که مبنی بر همکاری آن سازمان در خصوص «ایجاد تغییرات ساختاری مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی» و در راستای استقرار کامل مدیریت دانش در تمامی دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه‌ها، ساختار زیر به ماموریت‌های واحد توسعه سازمان و تحول اداری معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها و موسسه‌ها افزوده می‌گردد. در ذیل تغییراتی که لازم است در ساختار و وظایف واحد مذکور صورت پذیرد، تشریح شده است:

- ◀ ایجاد پست سازمانی "کارشناس مدیریت دانش" برای دانشگاه‌های قطب و دانشگاه‌های استانی کشور
- ◀ تغییر عنوان یکی از پست‌های "کارشناس تحول اداری" دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی شهرستان، به صورت ترکیبی به "کارشناس تحول اداری و مدیریت دانش"
- ◀ تغییر عنوان یکی از پست‌های "کارشناس سیستم‌ها و روش‌های موسسه" به صورت ترکیبی به "کارشناس سیستم‌ها و روش‌ها و مدیریت دانش"

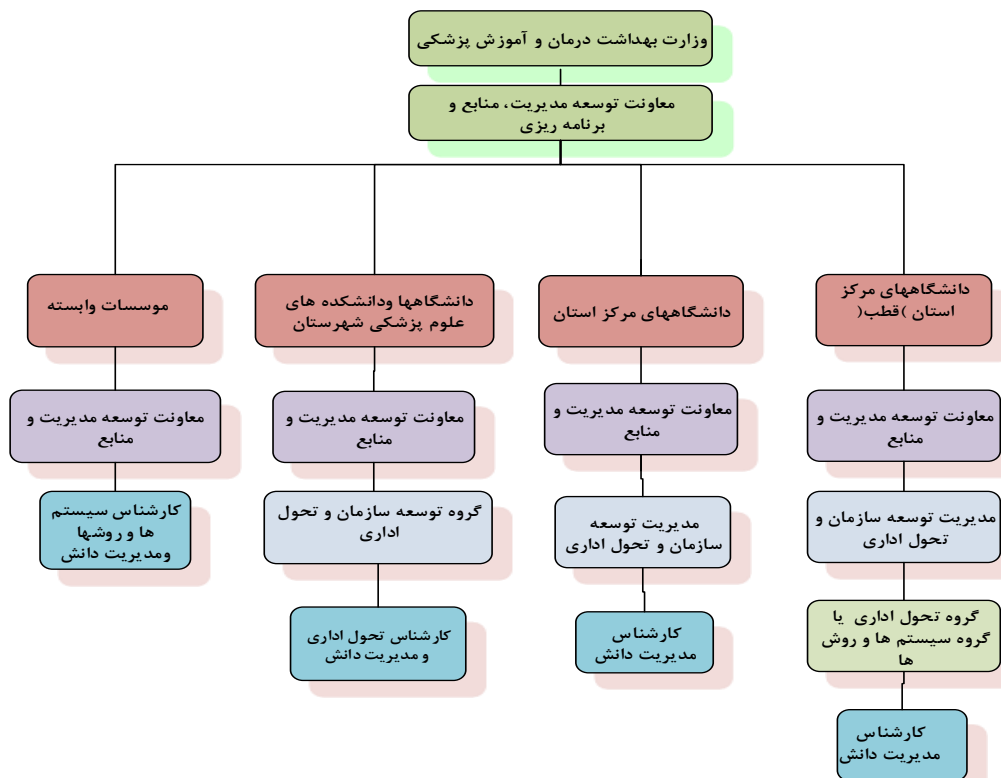
تبصره ۱: کلیه تغییرات مورد نیاز در قالب سامانه جامع تشکیلات کشوری در اسرع وقت پیگیری و اجرا میگردد.

تبصره ۲: وظایف و مسئولیت های مدیریت دانش و نظام پیشنهاد ها به شرح شغل «توسعه مدیریت» در طرح مهندسی مشاغل وزارت اضافه می گردد.

تبصره ۳: وظایف و مسئولیت های مدیریت دانش و نظام پیشنهاد به شرح شغل کارشناس امور اداری و کارگزین در واحد های تابعه دانشگاه/دانشکده اضافه می گردد.

تصویر زیر ساختار مدیریت دانش را در دانشگاه/دانشکده و موسسه نشان می‌دهد.

شکل ۴-۳- ساختار مدیریت دانش در دانشگاه/دانشکده/موسسه



۱-۲-۲-۴- شرح وظایف کارشناس مدیریت دانش:

- برنامه‌ریزی و اجرای جلسات کارگروه اجرایی مدیریت دانش به منظور اخذ تصمیمات در راستای اجرایی نمودن و پیگیری مصوبات لازم در اجرای مدیریت دانش.
- ارزیابی اولیه کلیه دانش های ثبت شده توسط کارکنان و مدیران و ارائه بازخورد
- نظارت بر عملکرد کارگروه ها و تیم های دانشی مستقر در حوزه تحت پوشش دانشگاه/دانشکده/سازمان
- نیازسنجی، طراحی، تدوین و بازنگری استراتژی مدیریت دانش، راهبردهای مدیریت دانش، برنامه‌های سالانه مدیریت دانش و
- بررسی و ارائه گزارش‌ها مربوط به پیشرفت فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج حاصله به کارگروه راهبری/اجرایی مدیریت دانش.
- تدوین و به‌روزرسانی فرآیندها و روش‌های اجرایی مدیریت دانش و نظارت بر نحوه اجرای فرآیندهای مدیریت دانش.
- تعامل با دیگر ادارات به منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه‌سازی فرهنگ تبادل دانش و نظارت بر عملکرد نمایندگان مدیریت دانش و حصول اطمینان از پیشبرد فعالیت‌ها در راستای اهداف سازمان
- برنامه‌ریزی و ارائه برنامه‌های بهبود و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش.
- شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (تجربه، مهارت قابل ارائه و انتقال) واحد مربوطه
- تشکیل تیم استخراج دانش و آموزش کافی اعضای گروه
- حضور در جلسات استخراج دانش متخصصان واحد و تصمیم‌گیری در مورد کامل یا ناقص بودن دانش کسب‌شده از یک متخصص در جلسات استخراج دانش برگزارشده
- گزارش عملکرد مدیریت دانش بصورت ماهیانه، فصلی و سالیانه به کارگروه راهبری/اجرایی مدیریت دانش
- ارتباط با مجامع علمی به منظور همکاری‌های دانشی
- طراحی و انتشار اقالام فرهنگی (پوستر، استند، مجله و ...) برای ارتقای دانش افراد در حوزه مدیریت دانش
- بررسی مسائل و مشکلات در حوزه ساختار و فرهنگ مدیریت دانش
- برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش طبق برنامه‌ریزی صورت گرفته
- نگهداری مناسب سوابق و مدارک سیستم مدیریت دانش
- تعامل با تمامی واحدهای زیرمجموعه به منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه‌سازی فرهنگ تبادل دانش
- اجرایی نمودن رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و مستندات (نقشه دانشکاران و منابع دانشی و...)
- هماهنگی و برگزاری جلسات استخراج دانش متخصصان طرح و خبرگان شرکت، جلسات مرور پس از عملیات و کارگاه درس‌آموخته
- انجام سنجش بلوغ و ارائه گزارش ارزیابی مطابق دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش
- شناسایی سرخط‌های دانشی خبرگان/متخصصان به منظور برگزاری جلسات استخراج دانش
- مدیریت سامانه مدیریت دانش و پاسخ‌گویی به سؤالات فنی کاربران
- شناسایی و رفع نواقص و مشکلات نرم‌افزار مدیریت دانش

پیوست شماره ۵: دستورالعمل ثبت و بررسی پیشنهادها

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از سازوکارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است. نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می‌توان از فکر و اندیشه‌ی کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پائین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها و ابتکارات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روندکاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید و خدمات، ارائه دهند. در این نظام نامه، با توجه به مشابهت در فرآیند اجرا، سامانه و ساختار مدیریت دانش با نظام پیشنهادها و به منظور یکپارچگی، تقویت هماهنگی و وحدت رویه در اجرای برنامه‌های یاد شده در سطح کشور، موضوع پیشنهاد به عنوان یکی از فعالیت‌های دانشی در نظر گرفته شده است و ذیل ساختار و فرآیندهای مدیریت دانش قرار می‌گیرد.

۱-۵- اهداف:

هدف از تدوین این دستورالعمل، تشریح فرآیند نظام ثبت پیشنهادها کارکنان نظام سلامت برای دستیابی به نتایج ذیل است:

- ایجاد وحدت رویه و استاندارد سازی فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهاد
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
- پدید آوردن فضایی مناسب برای شکوفایی و بهره‌گیری از اندیشه و تجربه کارکنان
- توسعه آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان
- جلب مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
- ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی
- تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی در کارکنان
- گسترش سطوح یادگیری سازمانی
- گسترش تفکر و خرد جمعی در سطوح مختلف سازمان
- بهره‌گیری از پیشنهادات سازنده و موثر سازمانی
- ایجاد بستر دانشی و جلب مشارکت افراد در تولید و خلق دانش
- مدیریت دانش ضمنی کارکنان
- اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت سازمانی
- افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان

۵-۲- تعاریف واژگان و اصطلاحات

مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان بتوانند در تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمانی از آن استفاده کنند.

ایده: یک مفهوم یا یک اثر ذهنی است. این پدیده محصول قوه خلاقیت افراد است و می‌تواند یک کلمه یا یک عبارت کوتاه باشد. ایده، طرح و اندیشه‌ای است که می‌تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها، بهینه‌سازی امور و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود. در نظام پیشنهادهای سازمان، "ایده" را بذر پیشنهاد هم می‌نامند.

پیشنهاد: هر نوع ایده، برنامه و راهکاری که توسط فرد یا گروهی در راستای بهبود فعالیت‌ها و فرآیند‌های انجام کار، صرفه‌جویی، کاهش هزینه‌ها و یا افزایش رضایت‌مندی ارائه و مطرح گردد، پیشنهاد تلقی می‌شود. طبق آئین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند؛ پیشنهاد تلقی می‌گردد.

پیشنهاد کمی: پیشنهادی است که میزان صرفه‌جویی حاصل از اجرای آن قابل اندازه‌گیری است.

پیشنهاد کیفی: پیشنهادی است که میزان صرفه‌جویی حاصل از آن به آسانی قابل محاسبه نیست مانند: فرهنگ سازمانی، رضایت‌مندی ذینفعان، مسئولیت‌پذیری و تعهد کاری کارکنان.

نظام پیشنهادهای: نظامی مدون جهت فراهم آوردن زمینه‌ی مشارکت کارکنان و فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان می‌باشد. نظام پیشنهادهای یکی از روش‌های مشارکت است که بر اساس آن کلیه کارکنان می‌توانند ایده‌ها، پیشنهادهای و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند فعالیت‌های سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند.

بذر پیشنهاد: موضوعات مشخصی است که توسط کارگروه راهبری در ستاد وزارت و کارگروه اجرایی در موسسات، تهیه شده و توسط دبیرخانه مدیریت دانش به اطلاع مدیران و سایر کارکنان می‌رسد تا پیشنهادهای خود را در آن زمینه ارائه کنند.

فراخوان پیشنهاد: روشی نظام‌مند برای دریافت راهکارهای مناسب در زمینه حل مسائل و مشکلات معین سازمان است که در محدوده زمانی مشخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

پیشنهاد ویژه: به پیشنهادهای اطلاق می‌شود که در صورت اجرا، آثار قابل توجهی از قبیل کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت‌گیرندگان خدمات و ارتقاء سلامت را برای موسسه در برداشته باشد

کارگروه‌های تخصصی: کارگروه‌های تخصصی مدیریت دانش است که بنا به صلاحدید در ستاد وزارت/دانشگاه/دانشکده و موسسه تشکیل می‌شود. این کارگروه‌ها وظیفه بررسی و ارزیابی محتوای پیشنهادهای و اجرایی شدن آنها و موضوعات اولویت‌دار برعهده دارد.

پیشنهاد دهنده: فرد یا گروهی است که پیشنهاد خود را به دبیرخانه مدیریت دانش ارائه می‌دهد. پیشنهاد دهنده می‌تواند از مدیران، اعضاء هیات علمی یا کارمندان ستاد وزارت یا موسسه باشد.

ارزیابی پیشنهاد: فرایندی برای تعیین ارزش پیشنهاد بر مبنای شاخص‌های معین می‌باشد.

ارزیابی اولیه: فرایندی است که پیشنهاد را از منظر چارچوب، فرمت و استانداردهای تنظیم و نگارش آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش در سطح ستاد و موسسه صورت می‌گیرد.

ارزیابی محتوا: فرایندی است که پیشنهاد را بر اساس شاخص‌هایی همچون نوآورانه بودن، ارزش افزوده ایجاد کردن، قابلیت اجرا داشتن، هم راستا بودن با اهداف و اولویت‌های موسسه و همچنین میزان تاثیر اجرای آن بر رضایتمندی و بهبود فرآیندهای کاری، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ارزیابی محتوایی پیشنهاد توسط ارزیابان / کارگروه‌های تخصصی انجام می‌گیرد.

ارزیاب پیشنهاد: افرادی هستند که در هر یک از حوزه‌های کاری به‌عنوان متخصص شناسایی می‌شوند و به منظور اطمینان از کیفیت پیشنهادها ارائه شده، نسبت به ارزیابی محتوایی پیشنهاد و قابلیت اجرایی آن اقدام می‌نمایند.

مجری پیشنهاد: فرد، گروه یا واحدی است که مسئولیت اجرای پیشنهادها را بر عهده دارد.

پیشنهاد محاسبه و پذیرفته شده: پیشنهادی که پس از طی فرآیند ارزیابی مقدماتی (اولیه) از سوی دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش در ستاد / دانشگاه / موسسه و ارزیابی محتوایی از سوی ارزیابان / کارگروه تخصصی مدیریت دانش، حداقل نمره پذیرش (۵۰ از ۱۰۰) را کسب نموده باشد.

پیشنهاد اجرا شده: پیشنهادی که توسط مجری / مجریان منتخب به بهره‌برداری می‌رسد.

۵-۳- سطوح پیشنهاد

همه پیشنهادها ارائه شده از یک سطح برخوردار نیستند. پیشنهادها، با توجه به گستره اجرایی و دامنه تعمیم پذیری، به سه سطح به شرح زیر دسته بندی می‌شوند:

سطح ملی: پیشنهاد تایید شده‌ای که در سایر موسسات بهداشتی درمانی کشور (دانشگاه / دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته به وزارت) قابل پیاده‌سازی و اجرا بوده و یا در صورت اجرای متمرکز آن، کلیه موسسات بهداشتی درمانی کشور تحت تاثیر اجرای این پیشنهاد قرار می‌گیرند.

سطح دستگاه: پیشنهاد تایید شده‌ای که در سایر واحدهای یک موسسه قابلیت پیاده‌سازی و اجرا را داشته باشد و یا در صورت اجرای متمرکز آن، سایر واحدهای آن موسسه تحت تاثیر اجرای این پیشنهاد قرار می‌گیرند.

سطح واحد: پیشنهاد تایید شده‌ای که در سطح همان واحد قابل اجرا بوده و قابل تعمیم به سایر بخش‌های همان واحد و یا واحدهای سازمانی دیگر نمی‌باشد.

تبصره ۱: هر یک از معاونت‌های تخصصی و حوزه ریاست دانشگاه / دانشکده / موسسه و همچنین هر یک از واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی کشور نیز به عنوان یک واحد در نظر گرفته می‌شود.

۵-۴- فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادها

فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادهای کارکنان نظام بهداشت و درمان کشور بر اساس مراحل زیر می باشد.

- (۱) ثبت و ارسال پیشنهاد توسط کارکنان از طریق سامانه مدیریت دانش با مراجعه به منوی ثبت/ثبت پیشنهاد
- (۲) بررسی چارچوب و ادبیات پیشنهاد توسط دبیرخانه مدیریت دانش و انتخاب یکی از گزینه های زیر :
 - ◆ در صورت وجود نقص جزئی، ارجاع به پیشنهاد دهنده جهت اصلاح آن
 - ◆ رد پیشنهاد در صورتی که پیشنهاد مربوطه فاقد یکی از معیارهای پذیرش موضوع بند ۹ باشد.
 - ◆ تایید پیشنهاد و ارجاع آن به ارزیابان پیشنهاد و یا کارگروه های تخصصی (در صورت ارجاع پیشنهاد به ارزیاب محتوا، پیامکی حاوی شماره پیشنهاد و مهلت پاسخگویی به هر یک از ارزیاب ها ارسال می گردد)
- (۳) بررسی فنی و محتوایی پیشنهاد بر اساس شاخص های تعیین شده
 - ◆ در صورت ارجاع به ارزیاب: بررسی فنی و محتوایی پیشنهاد بر اساس شاخص های سامانه توسط حداقل دو فرد خبره مرتبط با آن فیلد دانش
 - ◆ در صورت ارجاع به کارگروه تخصصی: تشکیل جلسه حضوری و بررسی پیشنهاد مربوطه و درج امتیاز بر اساس شاخص های تعیین شده، در این مرحله امتیاز نهایی پیشنهاد به همراه صورت جلسه اظهارات و نمرات اعضای کارگروه از سوی دبیر کارگروه در سامانه ثبت می گردد.
- (۴) اعلام نتیجه بررسی پیشنهادها
 - ◆ تایید پیشنهاد در صورت کسب حداقل امتیاز میانگین ده از بیست (سناریوی اول) و یا اعلام قابل پذیرش از سوی دبیر کارگروه تخصصی (سناریوی دوم)
 - ◆ ارجاع پیشنهاد توسط ارزیاب ها (سناریوی اول) و یا دبیر کارگروه تخصصی (سناریوی دوم) به دبیرخانه مدیریت دانش در صورت نیاز به اصلاح
 - ◆ رد پیشنهاد با ذکر دلایل و تشریح علل رد آن
- (۵) تهیه گزارش پیشنهادها از سوی دبیرخانه مدیریت دانش و ارسال به نماینده دانش معاونت ها جهت طرح در شورای مدیران
- (۶) بررسی پیشنهادات تایید شده و اعتراضی در شورای مدیران معاونت و اعلام نظر شورای در خصوص امکان، اولویت و شرایط اجرا و تعیین واحد مجری
- (۷) اعلام گزارش شورای مدیران به دبیرخانه مدیریت دانش از سوی نماینده دانش معاونت
- (۸) ابلاغ پیشنهادهای لازم الاجرا به واحد مجری از سوی نماینده دانش معاونت
- (۹) انجام هماهنگی های لازم و پیگیری در خصوص اجرای پیشنهاد از سوی دبیرخانه مدیریت دانش

تبصره ۱- در فرآیند انتخاب مجری پیشنهاد، در صورتی که پیشنهاد ارائه شده مورد پذیرش قرار گیرد و شرایط اجرا از نظر شورای مدیران معاونت کسب شده باشد، تعیین مجری می‌تواند از میان واحد پیشنهاددهنده، کارشناس و یا مدیر واحد و یا از طریق برون‌سپاری انتخاب نماید.

تبصره ۲- در فرآیند بررسی مجدد پیشنهادات رد شده در صورتی که پیشنهاد مطرح شده مردود اعلام گردد، پیشنهاد دهنده می‌تواند با ارائه مستندات و مدارک کافی تا یک مرتبه و حداکثر ظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ، اعتراض خود را از طریق سامانه به دبیرخانه مدیریت دانش اعلام نماید تا مجدداً بررسی گردد. در صورتی که پیشنهاد مطروحه براساس مستندات و مدارک تکمیلی قابلیت بررسی مجدد را داشته باشد، مجدداً در فرآیند ارزیابی وارد می‌گردد.

تبصره ۳- در صورتی که پیشنهاد دهنده پس از فاصله زمانی تعیین شده، توضیحات تکمیلی پیشنهاد خود را به دبیرخانه مدیریت دانش ارسال نکند، دبیرخانه مدیریت دانش می‌تواند پیشنهاد را مردود اعلام نماید.

تبصره ۴- با توجه به ایجاد دبیرخانه‌های مدیریت دانش در هر یک از دانشگاه‌ها/دانشکده‌ها/موسسه‌ها و ستاد وزارت، فرآیند ثبت و بررسی پیشنهادات در هر یک از موسسه‌ها و ستاد وزارت به صورت مستقل انجام می‌گیرد.

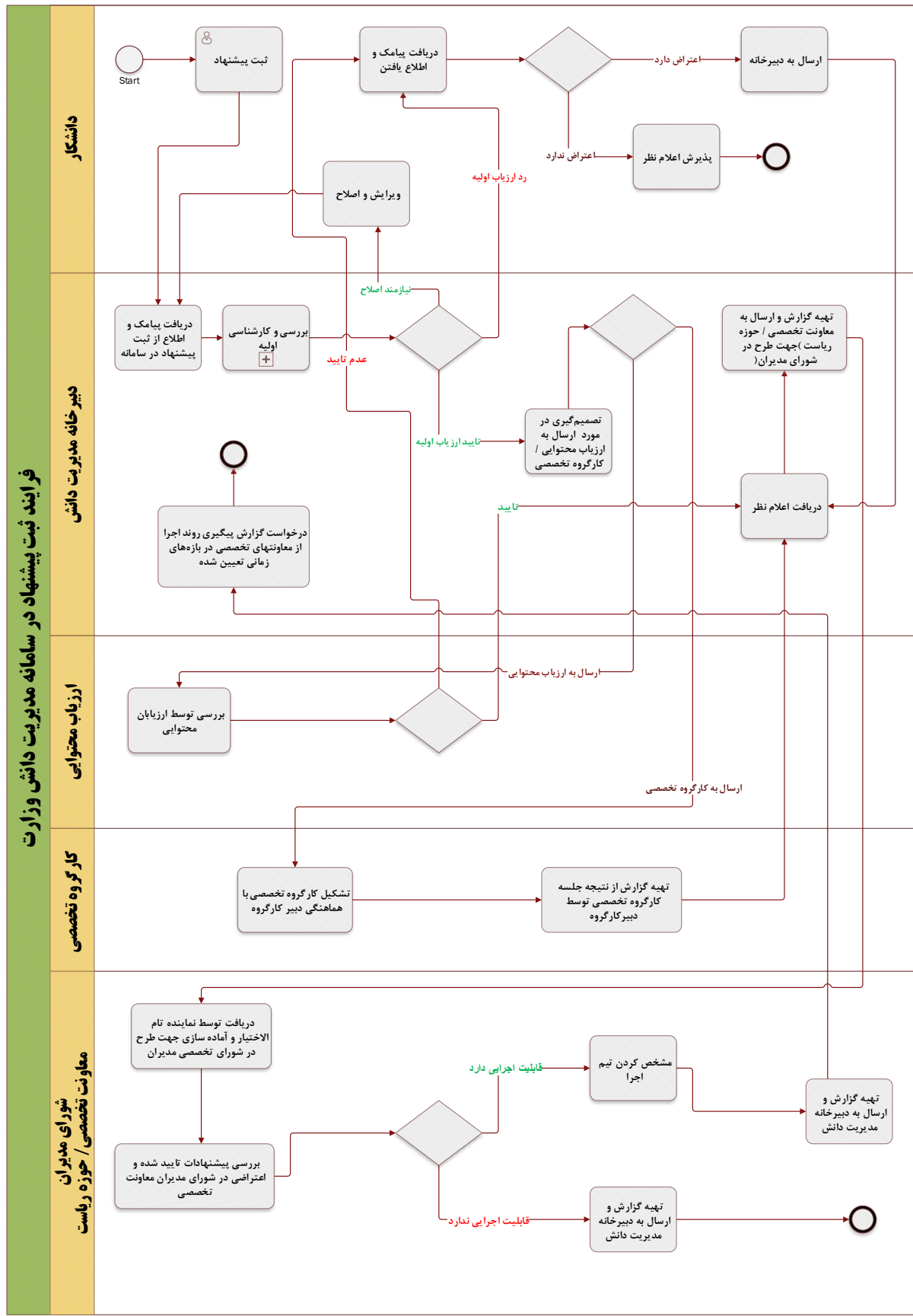
تبصره ۵: مسئولیت بررسی و ارزیابی پیشنهادهای ارائه شده در سطح سه با کارگروه‌ها و یا ارزیابان سطح دوم

تبصره ۶: پیشنهادهایی که از سوی واحدهای تابعه دانشگاه، مطرح می‌شود در صورتیکه در سطح همان واحد باشد، ارزیابی آن از سوی کارگروه مدیریت دانش همان واحد انجام می‌گیرد.

تبصره ۷: پیشنهادهایی که از سوی واحدهای تابعه دانشگاه مطرح و در سطح دانشگاه/دانشکده/موسسه قرار داشته باشد لازم است در وهله اول از سوی کارگروه مدیریت دانش واحد تابعه (سطح سه) تایید و سپس برای اخذ تاییدیه و انتشار آن در سطح بالاتر، به تایید ارزیابان و یا کارگروه‌های تخصصی ستاد دانشگاه/دانشکده/موسسه قرار گیرد.

تبصره ۸: پیشنهادهای سطح ملی، قبل از بررسی توسط ارزیابان و کارگروه‌های تخصصی ستاد وزارت باید به تایید کارگروه‌های سطوح قبلی قرار گرفته باشد.

تبصره ۹: دبیرخانه مدیریت دانش در ستاد/دانشگاه/دانشکده/موسسه می‌تواند نسبت به اعلام فراخوان در خصوص موضوعات مهم اقدام و پیشنهاد کارکنان و مدیران را گردآوری و جوایز ویژه‌ای را برای برترین پیشنهاد و پیشنهاددهنده در نظر بگیرد.



شکل ۵-۱: فرآیند ثبت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادها

۵-۵- ضوابط ارائه و پذیرش پیشنهاد

۵-۵-۱- فرم ارائه پیشنهاد اولیه:

در نظام پیشنهادها وزارت بهداشت دو فرمت برای پیشنهادها کارکنان و مدیران، پیش‌بینی شده است.

۱- طرح اولیه (ایده)

۲- طرح جامع (پیشنهاد)

طرح اولیه: در صورتی که ایده‌ای به ذهن پیشنهاد دهنده، خطور کند اما در خصوص شیوه اجرا و راهکارای اجرای آن و همچنین قوانین و مقررات مرتبط با آن، شناخت کافی نداشته باشد در آن صورت لازم است، پیشنهاد در قسمت «**طرح ایده**» ارائه گردد. طرح اولیه از دو بخش «عنوان پیشنهاد» و «خلاصه پیشنهاد» تشکیل شده است.

طرح جامع: در صورتیکه پیشنهاد دهنده (پیشنهاددهندگان) درک کامل و جامعی از موضوع پیشنهادی داشته باشد و ابعاد و جوانب مختلف آن را از جمله تاثیر حاصل از اجرا، اشکالات و معایب روش فعلی، روش پیشنهادی، مزایای روش پیشنهادی و امکانات مورد نیاز را بررسی نموده باشند آنگاه لازم است پیشنهاد در قالب طرح جامع ارائه گردد.

محتوای فرم ثبت پیشنهاد جامع

(۱) **عنوان:** عنوان آینه تمام‌نمای پیشنهاد می‌باشد بنابراین باید به گونه‌ای نوشته شود که دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

(۱) عنوان حتی‌المقدور باید کوتاه باشد و واژه‌های تکراری در آن نباشد.

(۲) هیچگونه ادعایی مطرح نشده باشد.

(۳) گویا و جذاب باشد، به گونه‌ای که باعث تمایل خواننده گردد.

(۲) **خلاصه پیشنهاد:** در این قسمت کاربر می‌بایست خلاصه کوتاهی از پیشنهاد خود را ارائه نماید.

(۳) **تاثیر حاصل از اجرا:** در این قسمت کاربر می‌بایست مهم‌ترین پیامدهای اجرای پیشنهاد را شرح دهد.

(۴) **اشکالات و معایب روش فعلی:** در این قسمت مساله یا مشکل فعلی بیان می‌شود و پیشنهاددهنده به روشنی بیان می‌کند که چه مساله یا معظلی در محیط کار یا فرآیندهای انجام کار وجود داشته است که وی این پیشنهاد را برای حل مساله بیان می‌کند.

(۵) **روش پیشنهادی:** در این قسمت کاربر روش‌های برون‌رفت از مساله یا معطل موجود را بیان می‌کند.

(۶) **مزایای روش پیشنهادی:** ذکر مزایا و پیامدهای حاصل از اجرای پیشنهاد در این قسمت بیان می‌شود.

(۷) **امکانات مورد نیاز:** چنانچه پیشنهاددهنده برای اجرای پیشنهاد خود نیاز به امکانات خاصی از قبیل مادی و غیر مادی (مثلاً آشنایی با یک زبان برنامه‌نویسی خاص و ...) دارد، در این قسمت بیان می‌کند.

۲-۵-۵- معیارهای پذیرش پیشنهاد

معیارهایی که در مرحله اولیه ارزیابی (پذیرش پیشنهاد) توسط دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه مد نظر قرار می‌گیرد به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) تکراری نباشد (پیش از این توسط دیگران با محتوای مشابه ارائه نشده باشد)
- ۲) در راستای اهداف، خط مشی ها و سیاست‌های سازمان باشد.
- ۳) توجیه فنی، اقتصادی داشته و کاربردی باشد.
- ۴) مسئله به صورت واضح بیان و راه حل‌های علمی و عملی لازم ارائه شده باشد.
- ۵) جنبه انتقادی نداشته باشد.
- ۶) جزو وظایف جاری و روز مره فرد یا واحد نباشد.
- ۷) نتیجه آن به صورت کمی یا کیفی قابل محاسبه باشد.
- ۸) آرمانی نباشد و قابلیت اجرا داشته باشد.
- ۹) مبهم نباشد.
- ۱۰) ماهیتاً از جنس پیشنهاد باشد (به عنوان مثال بیان تجربیات گذشته نباشد)

۵-۶- نظام ارزیابی و امتیاز دهی به پیشنهادها

ارزیابی و تخصیص امتیاز به پیشنهادات ثبت شده با هدف اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت سازمانی و همچنین بهره‌گیری از پیشنهادها سازنده و موثر سازمانی در راستای فعالیت‌های بهبود و افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان و از همه مهم‌تر امکان پرداخت پاداش به پیشنهادات برتر و استفاده از نتایج حاصل از اجرای این پیشنهادها در برنامه ریزی توسعه سازمان و منابع انسانی سازمان و سایر برنامه‌های توسعه‌ای به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

۷-۵- معیارهای ارزیابی پیشنهاد:

معیارهای ارزیابی هر پیشنهاد براساس جدول امتیازدهی زیر توسط کارگروه تخصصی/ارزیابان پیشنهاد تکمیل می‌شود:

ردیف	عناوین معیارها	وزن شاخص	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
			ضریب: ۰,۲	ضریب: ۰,۴	ضریب: ۰,۶	ضریب: ۰,۸	ضریب: ۱
۱	میزان تطابق پیشنهاد با اهداف و اولویت های سازمان	۱۵					
۲	نوآورانه و خلاقانه بودن موضوع پیشنهاد	۱۰					
۳	جامعیت و فراگیر بودن پیشنهاد (میزان تعمیم پذیری پیشنهاد)	۱۵					
۴	گویا و جامع بودن متن پیشنهاد و کفایت مستندات لازم	۱۰					
۶	قابلیت اجرای پیشنهاد	۱۰					
۷	تشریح فرایند اجرای پیشنهاد	۱۰					
۸	میزان تاثیر اجرای پیشنهاد بر کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمدها، بهبود رضایت‌مندی ذینفعان، بهبود فرایندها و رویه‌های اجرای کار	۳۰					
	مجموع	۱۰۰					

امتیاز نهایی هر پیشنهاد از میانگین امتیازاتی که اعضای کارگروه تخصصی/ارزیابان دانش به یک پیشنهاد بر اساس معیارهای فوق اختصاص می‌دهند، به دست می‌آید. این عدد بین صفر تا ۱۰۰ می‌باشد. در صورتی که امتیاز کسب شده به یک پیشنهاد کمتر از ۵۰ باشد، پیشنهاد تایید نمی‌شود و در صورتی که امتیاز ۵۰ و بالاتر از ۵۰ باشد، پیشنهاد پذیرفته می‌شود و بر اساس جدول زیر بسته به میزان امتیاز، دسته‌بندی می‌گردد.

ردیف	امتیاز	نشان
۱	از ۹۰ تا ۱۰۰ امتیاز	سه ستاره
۲	از ۷۰ تا ۹۰ امتیاز	دو ستاره
۳	از ۵۰ تا ۷۰ امتیاز	تک ستاره

تبصره ۱- دبیران کارگروه های تخصصی موظفند در صورت وجود حداقل ۵ پیشنهاد، نسبت به برگزاری جلسه حداکثر ظرف مدت یک ماه پس از دریافت اولین پیشنهاد اقدام نمایند.

تبصره ۲- کارگروه‌های تخصصی موظف هستند در مواردی که بررسی پیشنهاد و تصمیم‌گیری در خصوص آن مستلزم حضور پیشنهاد دهنده و ارائه توضیحات تکمیلی است، نسبت به بررسی پیشنهاد با حضور ارائه‌دهنده آن اقدام نمایند.

تبصره ۳: معیار ارزیابی «تشریح فرایند اجرای پیشنهاد» برای ایده‌های اولیه، موضوعیت نداشته و در لیست معیار های ارزیابی این دسته از پیشنهادها قرار نمی‌گیرد.

۵-۸- تعیین برترین پیشنهاد و پیشنهاد دهنده

الف) پیشنهادهای برتر: پیشنهاد هایی که به تفکیک هر یک از سطوح سه گانه ملی، دستگاه و واحد و بر اساس معیارهای جدول زیر از بالاترین امتیاز در هر موسسه برخوردار گردند. مسئولیت محاسبه و تعیین پیشنهاد های برتر بر عهده دبیرخانه مدیریت دانش موسسه می باشد.

جدول ۵-۱- فرم امتیازدهی پیشنهاد برتر

ردیف	معیار	زیرمعیار	امتیاز	حداکثر امتیاز		
۱	سطح پیشنهاد	ملی	۳۵	۳۵		
		دستگاه	۲۰			
		واحد	۱۰			
۲	درجه پیشنهاد	سه ستاره	۵۵	۵۵		
		دو ستاره	۴۰			
		تک ستاره	۳۰			
۳	امتیاز پیشنهاد اجرا شده	درجه پیشنهاد / سطح پیشنهاد			۱۰	
		ملی	سه ستاره	دو ستاره		تک ستاره
		دستگاه	۱۰	۸		۶
		واحد	۸	۶		۴
۱۰۰ امتیاز نهایی						

ب) پیشنهاد دهندگان برتر: فرد و یا افرادی که مجموع امتیاز پیشنهادها پذیرفته شده آنها در یک سال (به عنوان پیشنهاد دهنده یا همکار) بر اساس جدول زیر از بالاترین امتیاز در هر یک از موسسه ها برخوردار گردد به عنوان پیشنهاد دهنده برتر آن موسسه معرفی می گردند. مسئولیت محاسبه و تعیین پیشنهاد دهندگان برتر بر عهده دبیرخانه مدیریت دانش موسسه می باشد. به عنوان مثال فردی که یک پیشنهاد ملی دو ستاره (۱۶)، یک پیشنهاد دستگاه تک ستاره (۶) و دو پیشنهاد واحد دو ستاره (۸=۴*۲) را در یک سال در کارنامه خود داشته باشد، امتیاز آن فرد عدد (۳۰=۱۶+۶+۸) می باشد.

جدول ۵-۲: پیشنهاد دهندگان برتر

تک ستاره	دو ستاره	سه ستاره	
۱۲	۱۶	۲۰	ملی
۶	۸	۱۰	دستگاه
۳	۴	۵	واحد

تبصره: تعیین برترین پیشنهاد و پیشنهاد دهنده از سوی دبیرخانه مدیریت دانش با همکاری نمایندگان دانش ستادی و دبیران کارگروه‌های تابعه انجام می‌گردد.

۵-۹ - شاخص‌های نظام پیشنهادها

ردیف	شاخص	نحوه محاسبه
۱)	سرانه پیشنهاد	تعداد پیشنهاد دریافتی تقسیم بر تعداد کل کارکنان
۲)	سرانه مشارکت در نظام پیشنهادها	تعداد پیشنهاددهندگان تقسیم بر تعداد کل کارکنان
۳)	سرانه پیشنهاد پذیرفته شده	تعداد پیشنهاد پذیرفته شده تقسیم بر پیشنهاد دریافت شده
۴)	اجرای پیشنهاد	تعداد پیشنهادهای اجرا شده تقسیم بر تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده
۵)	بررسی به موقع پیشنهاد	تعداد پیشنهادهای بررسی شده در زمان مقرر تقسیم بر تعداد پیشنهادهای ارجاع شده
جمع امتیاز		

پیوست شماره ۶: دستورالعمل ثبت و ارزیابی دانش

سرمایه انسانی برآیند دانش، تجربه و توانمندی عملیاتی کارکنان یک سازمان است که یک مزیت رقابتی منحصر بفرد برای سازمان محسوب می‌گردد. براساس شواهد، اغلب مشکلات یک سازمان تکرارپذیر است اما متأسفانه راه‌حل‌های مشکل یا ثبت نگردیده و یا ثبت گردیده ولی قابل دسترس نمی‌باشد. در صورتی که بانک اطلاعاتی از مسائل سازمانی و راه‌حل‌ها وجود داشته باشد نیازی به صرف دوباره زمان و هزینه نخواهد بود. اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان، تجارب، م‌شاهدات عینی، مهارت‌ها و آموخته‌های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند می‌نمایند؟ چه بخشی از این دانش‌ها به نسل‌های بعد انتقال می‌یابد؟ و سازمان چه بخشی از این دانش ثبت شده را بکار می‌بندد؟ در این دستورالعمل فرایند ثبت و ارزیابی دانش کارکنان و مدیران دانش شرح داده می‌شود.

۶-۱-اهداف:

- ۱) حفظ و ارتقا سرمایه‌های دانشی نظام سلامت
- ۲) تبادل تجربه و دانش مدیریتی و ایجاد هم‌افزایی
- ۳) کمک به اجتماعی‌سازی دانش و تجربه نسل قبل در میان نیروهای جدید
- ۴) شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و استفاده مستمر از دانش سازمان
- ۵) ایجاد و توسعه شبکه‌های دانش و حافظه سازمانی
- ۶) پیشگیری از آزمون و خطاهای مکرر

۶-۲-دامنه کاربرد:

این دستورالعمل در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات تابعه کاربرد دارد.

۶-۳-تعریف واژگان:

- ۱) دانش: دانش عبارت است از مجموعه آموزه‌های کسب شده در طول زمان که از طریق مشاهده، آموزش و یا تجربه حاصل می‌شود و شامل مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها و دانش تطبیقی است. دانش سازمانی باید به روز، قابل استفاده و در راستای اهداف سازمان بوده و ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد نماید.
- ۲) دبیرخانه مدیریت دانش: واحدی است که زیر نظر کارگروه راهبری/اجرایی مدیریت دانش فعالیت کرده و فعالیت‌های اجرایی و پشتیبانی مربوط به کارگروه را انجام می‌دهد. در ستاد وزارت، امور دبیرخانه‌ای کارگروه راهبری مدیریت دانش توسط گروه مدیریت دانش مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری انجام می‌گیرد و رئیس گروه مدیریت دانش و مستند سازی تجربیات، مسئولیت آن را برعهده دارد. در دانشگاه/دانشکده/موسسه نیز، مدیر توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه/سازمان یا هر عنوان مشابه مسئولیت دبیرخانه مدیریت دانش موسسه را برعهده دارد.

۳) تجربه: یکی از مهم‌ترین انواع دانش سازمانی می‌باشد و عبارت است از آموزه‌های کسب شده توسط فرد و یا گروهی از افراد در یک مقطع زمانی خاص که از طریق مشاهده و بررسی یک چالش یا مسئله سازمانی و انجام یک یا چند مداخله برای رفع آن حاصل می‌شود. به عبارتی دیگر هر اقدام، مداخله، ماموریت یا پروژه‌ای که موجب ایجاد تغییر (مثبت، منفی یا خنثی) در عملکرد سازمان و مدیریت می‌شود، می‌تواند به عنوان یک تجربه تلقی شود. تجربه می‌تواند موفق و یا ناموفق باشد. تجربه موفق، تجربه‌ای است که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود. تجربه ناموفق هم تجربه‌ای است که نه تنها منجر به بهبود عملکرد سازمان نشده بلکه باعث اتلاف منابع سازمانی نیز شده است. تجربه‌های ناموفق می‌تواند ناشی از عدم شناسایی صحیح مسئله، راه‌حل‌ها و یا اجرای نادرست آن باشد.

۴) دانش تطبیقی: دانش تطبیقی حاصل تجربه حضور یا بازدید فرد از شرکت‌ها و یا سازمان‌های مشابه و یا جستجو در منابع خارج سازمان نظیر اینترنت و غیره است. به منظور استفاده از دانش تطبیقی در سازمان این دانش باید بومی‌سازی شود. بدین معنی که پیش از استفاده با فرآیندهای کاری سازمان منطبق شود.

۵) استخراج دانش: به فرآیند تبدیل دانش‌های ضمنی خبرگان به دانش آشکار و یا مستندسازی دانش‌های تولید شده حاصل از انجام فرآیندها و پروژه‌ها گفته می‌شود.

۶) مستندسازی دانش: به فرآیند ثبت و نگارش انواع دانش‌های سازمانی در فرمت استاندارد تدوین شده مستندسازی گویند.

۷) دانشکار: کلیه کاربران سامانه مدیریت دانش که نسبت به انجام فعالیت‌های دانشی اقدام می‌نمایند، دانشکار اطلاق می‌شوند.

۸) ارزیابی اولیه دانش: فرآیندی است که دانش را از منظر چارچوب و استانداردهای نگارش، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط دبیرخانه مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت و موسسه صورت می‌گیرد.

۹) ارزیابی محتوایی دانش: فرآیندی است که دانش را از منظر غنای محتوا، ارزشمندی، صحت و سقم اطلاعات و بر اساس شاخص‌هایی همچون به روز و کاربردی بودن، ارزش افزوده ایجاد نمودن و مرتبط با اهداف موسسه بودن، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۱۰) خبره دانش: فرد متخصصی است که به‌عنوان منبعی گسترده و قابل اعتماد از دانش یا مهارتی خاص شناخته می‌شود.

۱۱) ارزیاب محتوایی دانش: افرادی هستند که در یک و یا تعدادی از حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی شده و نسبت به ارزیابی کیفی و علمی دانش اقدام می‌نمایند. ارزیابان محتوایی دانش شامل دو گروه می‌باشند: ارزیابان دانشی ثابت و ارزیابان دانشی پویا.

♦ ارزیابان دانشی ثابت، خبرگانی هستند که توسط ادمین سامانه مدیریت دانش در فیلدهای دانشی مشخص به صورت ثابت تعریف می شوند. این افراد باید قبل از شروع به کار در سامانه، صلاحیتشان به تایید کارگروه اجرایی (در موسسات) و یا کارگروه راهبری مدیریت دانش (در ستاد وزارت) رسیده باشد.

♦ ارزیابان دانشی پویا، دانشکارانی هستند که با توجه به فعالیت آنها در سیستم مدیریت دانش، در برخی فیلدهای دانشی به عنوان متخصص توسط سیستم مدیریت دانش شناسایی شده‌اند. این ارزیابان توسط دبیرخانه مدیریت دانش قابل تغییر هستند.

۱۲) تایید ارزیاب اولیه: دانشی که ارزیابی اولیه آن انجام شده و مورد تأیید قرار گرفته است.

۱۳) در انتظار ارزیابی اولیه: دانشی که توسط دانشکار ثبت شده و ارزیابی اولیه آن انجام نشده است.

۱۴) رد ارزیابی اولیه: دانشی که توسط ارزیاب اولیه به دلایلی همچون، تکراری بودن دانش، کامل نبودن قسمت‌های مختلف دانش، عدم نگارش صحیح دانش و مبهم بودن دانش رد می‌شود.

۱۵) نیازمند اصلاح ارزیاب اولیه: دانشی که ارزیابی اولیه، آن دانش را نیازمند اصلاح تشخیص داده است.

۱۶) دانش در انتظار ارزیابی: دانشی که در مرحله بررسی و ارزیابی محتوایی و فنی قرار دارد.

۱۷) نیازمند اصلاح ارزیاب محتوا: زمانی که یکی از ارزیابان محتوا، دانش را نیازمند اصلاح تشخیص دهد.

۱۸) تایید نهایی: دانش‌هایی که توسط ارزیابان محتوا حداقل امتیاز قابل قبول را کسب کرده باشند (۱۰ از ۲۰). در این صورت دانش تایید نهایی شده و همه کاربران سامانه امکان رویت و استفاده از آن دانش را پیدا خواهند کرد.

۱۹) دانش رد شده: دانشی که نتوانسته حداقل امتیاز داوری را کسب کند و برای کاربران سامانه مدیریت دانش قابل رویت و استفاده نمی‌باشد.

۲۰) فراخوان دانش: موضوعات مشخصی است که توسط ستاد وزارت و موسسات به اطلاع مدیران، کارکنان، بازنشستگان و سایرین می‌رسد تا دانش خود را در آن زمینه ارائه کنند.

۲۱) به کارگیری دانش: فرآیندی است که دانش تایید شده را در واحد سازمانی، کل دستگاه و یا سایر دستگاه‌ها و واحدها بکار می‌گیرد.

۲۲) دانش ویژه: دانشی است که دارای آثار قابل توجهی از قبیل کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت گیرندگان خدمات و ارتقاء سلامت بوده و ارزش افزوده‌ای حداقل به میزان ۵۰۰ میلیون ریال ایجاد کرده باشد. میزان ارزش افزوده ایجاد شده توسط کارگروه راهبری یا کارگروه اجرایی برآورد و تعیین می‌شود.

۴-۶- انواع فرمت‌های ثبت دانش سازمانی:

برای مستند نمودن صحیح، دقیق، به موقع و علمی دانش کسب یا تولید شده، لازم است چارچوب یکسانی برای ثبت آن در نظر گرفته شود. در غیر این صورت هرکسی دانش خود را به صورت سلیقه‌ای مستند می‌کند که ممکن است برای

دیگران قابل استفاده نباشد. فرمت‌های ثبت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر اساس انواع دانش‌های سازمانی شناسایی شده در نظام سلامت تدوین شده‌اند. این فرمت‌ها سه نوع هستند:

۱-۴-۶- فرمت «ثبت تجربه»

عنوان تجربه: عنوان انتخابی باید کوتاه، جذاب، روشن و بدون ابهام باشد.

خلاصه دانش: خلاصه‌ای از "رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه" و "نحوه حل مشکل" و محل و زمان وقوع تجربه ذکر می‌گردد. (این بخش بعد از تکمیل سایر بخش‌های تجربه تکمیل می‌شود)

حوزه دانشی: مرتبط‌ترین حوزه دانشی که دانش می‌تواند در آن طبقه بندی گردد.

کلمات کلیدی: در این قسمت حداکثر ۵ کلمه کلیدی مرتبط با تجربه درج می‌گردد. برای فاصله‌گذاری بین کلمات کلیدی از "-" استفاده می‌شود.

رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه: در این قسمت رویداد یا مشکلی که منشأ ایجاد تجربه بوده است تشریح می‌شود طوری که خواننده و وضعیت پیش از تجربه را درک کند. در خلال شرح رویداد یا مشکل می‌توان به علل آن نیز اشاره کرد. سپس پیامدهای مشکل تشریح شود طوری که خواننده اهمیت آن را درک کند. در شرح موضوع محل و زمان‌های مهم بایستی بیان گردد.

شرح تجربه (نحوه حل مشکل): در این قسمت اقدامات و تصمیم‌گیری‌های کلیدی بصورت گام به گام به همراه زمانبندی آن تشریح می‌شود، به گونه‌ای که خواننده بتواند آن تجربه را در جای دیگر اجرا نماید. برخی از جزئیات شرح تجربه را می‌توان در قالب صورتجلسات، دستورالعمل‌ها یا سایر مکتوبات به پیوست اضافه کرد.

نتایج اجرای تجربه (تاثیر بر زمان، هزینه، ایمنی، کیفیت یا بهبود عملکرد): در این قسمت شرح داده می‌شود که وضعیت به چه صورت و با چه هزینه‌هایی به چه میزان بهبود پیدا کرده است. ابتدا فواید اجرای تجربه مانند تاثیر آن بر کاهش زمان انجام کار، بهبود کیفیت و عملکرد، کاهش هزینه‌ها و یا سایر معیارهای مطلوب با ذکر شواهد کمی (اعداد و ارقام) محقق شده ذکر شود و سپس هزینه‌های اجرای تجربه و همچنین الزامات و ملاحظات اجرایی تشریح شود و در پایان تحلیل هزینه-فایده ارائه گردد.

مخاطبان و کاربران و موارد کاربرد این تجربه: در این بخش تشریح شود که چه کسانی و در چه زمان و شرایطی می‌توانند از تجربه ثبت شده، در آینده استفاده نمایند. شرح ویژگی‌های محیطی و بومی محل تجربه که در موفقیت آن موثر بوده‌اند، می‌تواند به درک میزان انطباق‌پذیری آن در جای دیگر کمک کند.

پیشنهادها و توصیه‌های حاصل از تجربه: در این قسمت تشریح شود که با توجه به تجربه کسب شده، چه پیشنهادها و توصیه‌هایی برای کاربرست دانش توسط افراد سازمانی دارید. این بخش مهم‌ترین بخش ثبت تجربه است که زمینه را برای انتقال تجربه فراهم می‌کند. پیشنهادها می‌تواند شامل مجموعه‌ای از چک‌لیست‌ها، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، راهنماها و جداول باشد که در پیوست بیابند.

زمان وقوع تجربه: بازه زمانی که تجربه شکل گرفته است.

تجربه گروهی: در صورت گروهی بودن تجربه، لازم است نام، نام خانوادگی و کد ملی همکار تجربه (حداکثر ۴ نفر) افزوده و درصد مشارکت آنها تعیین گردد.

مستندات تجربه: مستندات مربوط به یک تجربه اعم از گزارشات تخصصی، صورت جلسات، مکاتبات، دستورالعمل‌ها و سایر مستنداتی که در جریان شکل‌گیری تجربه، ایجاد و بروزرسانی شده‌اند.

نکات لازم برای مستندات تجربه:

- ۱) فایل‌های اسکن شده به صورت کج و یا وارونه و نیز اسکن‌های مخدوش و یا ناخوانا، قابل قبول نمی‌باشد.
- ۲) لازم است مستندات تجربه در قالب فایل‌های مجموعه آفیس (ورد، پاور پوینت و...)، پی‌دی‌اف و یا تصاویر باکیفیت تهیه و در سامانه بارگذاری گردد.
- ۳) سعی شود مستندات تجربه تجمیع و در قالب تعدادی محدودی فایل بارگذاری گردد. به عنوان مثال در صورتی که تعداد زیادی فایل ورد «صورت جلسه» برای یک تجربه وجود دارد، مطلوب است همه این فایل‌ها در یک فایل ورد تجمیع و به عنوان «گزارش صورت جلسات» در سامانه بارگذاری گردد.
- ۴) با توجه به اینکه مستندات تجربه برای ارزیابی صحیح تجربه ضرورت دارد، لذا پیوست بودن مستندات لازم و در صورت نبود آن، احتمال رد تجربه افزایش خواهد یافت..
- ۵) مستندات دانشی مرتبط با تجربه، می‌تواند شامل صورت جلسات، مکاتبات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، گزارشات تخصصی و غیره مربوط به وقوع تجربه و غیره باشد.

۲-۴-۶- فرمت «ثبت دانش تطبیقی»

دانش تطبیقی حاصل تجربه حضور یا بازدید ثبت‌کننده دانش از سایر سازمان‌ها و یا جستجو در منابع خارج سازمانی نظیر اینترنت می‌باشد. به منظور استفاده از دانش تطبیقی در سطح ستاد وزارت بهداشت و موسسات این دانش باید بومی‌سازی شود. بدین معنی که پیش از استفاده در مجموعه یا واحدهای مختلف سازمان باید با فرآیندهای کاری وزارتخانه منطبق گردد. برای ثبت یک دانش تطبیقی باید موارد زیر در نظر گرفته شود:

عنوان دانش / شرح دانش / کاربرد دانش در سازمان / موانع اجرا در سازمان / مخاطبین دانش / تغییرات مورد نیاز / منبع دانش

۶-۵- فرآیند ثبت، ارزیابی و کاربری دانش

دانش ایجاد شده در سازمان توسط کاربران سامانه مدیریت دانش در بانک دانشی نرم‌افزار مدیریت دانش در فرمت مخصوص دانش ثبت می‌شود. جهت اطمینان از صحت دانش‌های ذخیره شده در بانک دانشی، دو مرحله ارزیابی بر روی

دانش‌های ثبت شده صورت می‌گیرد. مرحله اول توسط ادمین سامانه (ارزیاب اولیه) صورت می‌گیرد و مرحله دوم از سوی متخصصان حوزه دانشی مربوطه، مورد ارزیابی محتوایی قرار می‌گیرد. پس از ثبت دانش توسط دانشکار، دانش مورد نظر در کارتابل ارزیاب اولیه قرار می‌گیرد. بعد از بررسی اولیه و ساختاری دانش و تایید آن، دانش برای ارزیابان محتوا، ارسال می‌شود. دانش ارسال شده توسط ارزیابان محتوا مورد بررسی قرار می‌گیرد و ارزش‌گذاری می‌شود. نرم‌افزار مدیریت دانش بر اساس ارزیابی محتوایی صورت گرفته، امتیازی به دانش اختصاص می‌دهد. اگر میانگین امتیازات اختصاص داده شده توسط ارزیابان از امتیاز حد نصاب پذیرش دانش (حداقل نمره ۱۰ از ۲۰) بیشتر باشد، دانش مورد نظر به‌عنوان دانش جدید در نرم‌افزار مدیریت دانش ثبت می‌شود. دبیرخانه مدیریت دانش در هر یک از دانشگاه/دانشگاه و موسسه، مسئولیت ارزیابی اولیه دانش را برعهده خواهد داشت.

فرآیند ثبت، ارزیابی و بکارگیری دانش کارکنان نظام بهداشت و درمان کشور بر اساس مراحل زیر می‌باشد:

۱. ثبت دانش توسط کارکنان از طریق سامانه ملی مدیریت دانش وزارتخانه به آدرس km.behdasht.gov.ir

۲. بررسی اولیه و ساختاری دانش توسط دبیرخانه مدیریت دانش و ارائه بازخورد به صورت زیر

a. ارجاع به دانشکار در صورت وجود ایراد برای اصلاح

b. رد دانش در صورت عدم رعایت ضوابط پذیرش دانش بند ۶-۹

c. تایید دانش و ارجاع آن به ارزیابان محتوایی دانش (در صورت ارجاع دانش به ارزیاب محتوا، پیامکی

اطلاع‌رسانی به هر یک از ارزیاب‌ها ارسال می‌گردد)

۳. بررسی فنی و محتوایی دانش توسط ارزیابان محتوا و درج امتیاز بر اساس شاخص‌های تعیین شده در سامانه و

اظهار نظر در خصوص دلایل پذیرش یا عدم پذیرش آن و یا اعلام نواقص به دانشکار برای اصلاح آن

۴. محاسبه میانگین امتیازات تخصیص یافته توسط ارزیاب‌ها به صورت اتوماتیک از سوی سامانه (در صورتی که

حداقل دو ارزیاب از n ارزیاب انتخابی، نسبت به ارزیابی دانش‌ها اقدام نمایند، امتیاز نهایی دانش مشخص می‌-

گردد.)

۵. تایید دانش در صورت کسب حداقل نمره میانگین عدد ۱۰ از ۲۰

۶. رد دانش در صورت کسب میانگین نمره کمتر از ۱۰ و اعلام دلایل و تشریح علل رد دانش به دانش‌نگار

۷. اعلام مراتب اطلاع از تایید یا عدم تایید دانش به دانش‌نگار از طریق پیامک

۸. صدور گواهی تایید دانش

۹. انتشار دانش‌های تایید شده در سامانه جامع مدیریت دانش

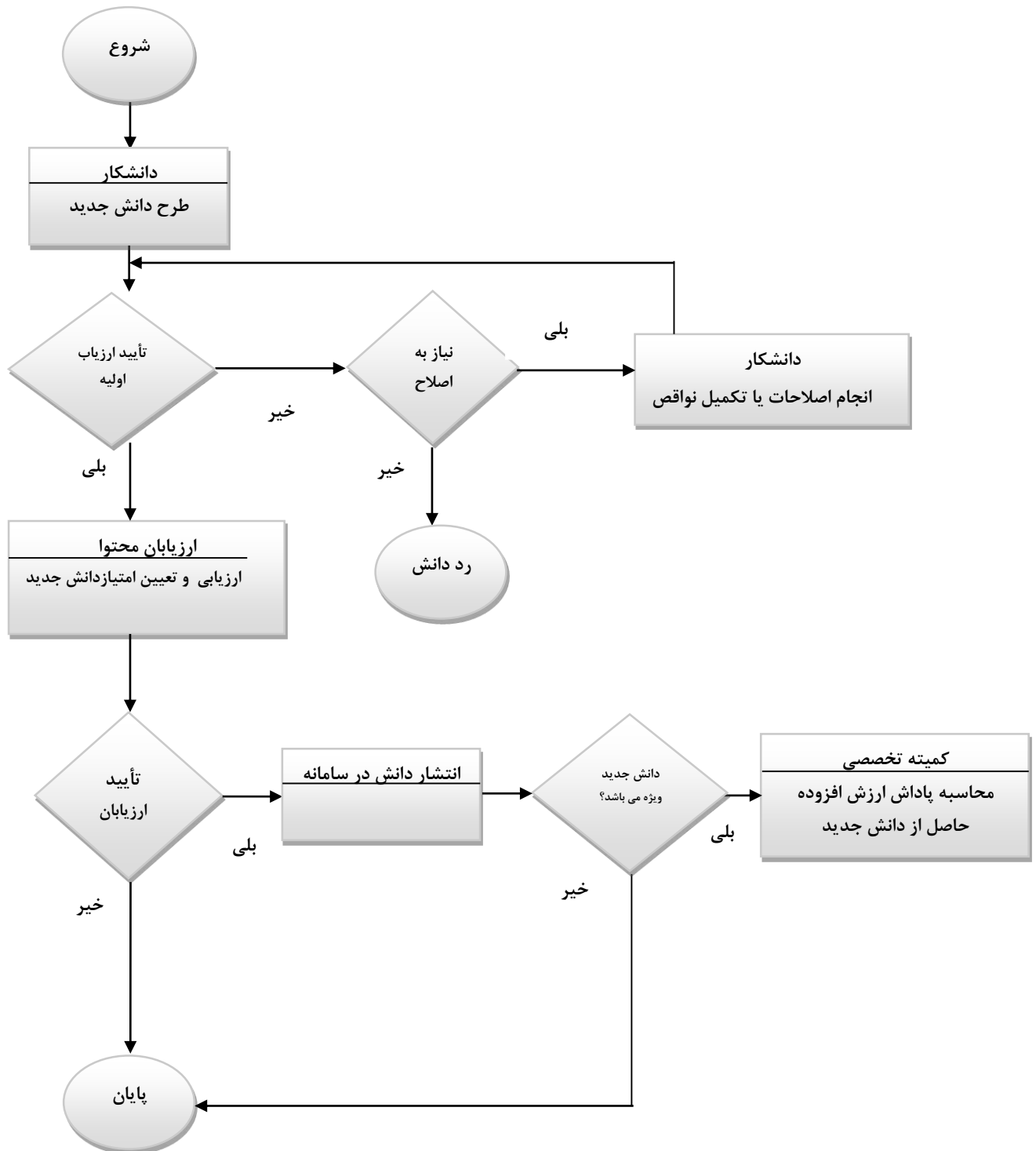
تبصره ۱- در فرآیند بررسی مجدد دانش‌های رد شده، دانش‌نگار می‌تواند با ارائه مستندات و مدارک کافی تا

یک مرتبه و حداکثر ظرف یک ماه از تاریخ ابلاغ، دانش خود را از طریق سامانه مدیریت دانش ثبت نماید تا مجدداً

بررسی گردد. در صورتی که دانش مطروحه براساس مستندات و مدارک تکمیلی قابلیت بررسی مجدد را داشته باشد فرآیند ارزیابی انجام می گیرد.

تبصره ۲- برای دانش‌های "نیازمند اصلاح" در صورتی که طی بازه یک ماه، نسبت به اصلاح آن اقدامی صورت نگرفته باشد. دانش مورد نظر مردود و غیر قابل انتشار اعلام می گردد.

تبصره ۳- امکان بهبود دانش توسط ایجادکننده و ارسال مجدد برای ارزیابی دانش‌هایی که موفق به اخذ نمره پذیرش نشده‌اند، وجود دارد.



۸-۶- شرایط انتخاب ارزیابان محتوایی دانش

ارزیابان محتوایی دانش از بین خبرگان دانشی یک سازمان انتخاب می‌شوند. ارزیابان محتوا باید از شرایط زیر برخوردار باشد:

۱. توانایی علمی و اجرایی مناسب و وقت کافی برای انجام فرآیند داوری؛
۲. دارای مدرک تحصیلی مرتبط؛
۳. اعلام آمادگی برای همکاری با نظام مدیریت دانش به عنوان ارزیاب محتوای دانشی؛
۴. توانایی قضاوت و داوری؛

۹-۶- ضوابط عدم پذیرش دانش

۱. دانش‌هایی تکراری که قبلاً عیناً یا با محتوای کاملاً مشابه ارائه شده است
۲. دانش‌هایی که جزء شرح وظایف بوده و اجرای آن تکلیف قانونی است
۳. دانش‌هایی که فاقد مستندات مرتبط مبنی بر نحوه اجرا و دستاوردهای حاصله باشند
۴. دانش‌هایی که گزارش آنها صرفاً توصیفی بوده و هیچ‌گونه راهکاری عملی در آنها مطرح نیست
۵. دانش‌هایی که در راستای اهداف سازمانی نیستند.

۱۰-۶- الزامات ثبت و ارزیابی دانش:

۱. اطلاع‌رسانی به کارکنان در خصوص نظام مدیریت دانش توسط دبیرخانه مدیریت دانش
۲. ارائه آموزش‌های لازم در خصوص ثبت دانش در سامانه، نگارش دانش و شیوه‌های شناسایی و استخراج دانش
۳. تعیین ارزیابان محتوایی دانش به تفکیک هر یک از حوزه‌های دانشی مصوب و اخذ تایید صلاحیت ایشان در کارگروه اجرایی مدیریت دانش
۴. پیکره‌بندی سامانه مدیریت دانش توسط دبیرخانه مدیریت دانش مو سه سه (تعریف نقش ارزیابان اولیه و محتوا در سامانه و ...)

۱۱-۶- نکات و ملاحظات

- ۱- دانش‌های ثبت شده در بانک دانشی وزارت، با نام ثبت کننده و همکاران ثبت می‌شود و حق مالکیت معنوی دانش، متعلق به ثبت کننده دانش و همکاران می‌باشد.
- ۲- نمایش دانش‌ها در سیستم نرم افزار با نام ایجاد کننده آن می‌باشد. هیچکس حق استفاده از دانش‌های ثبت شده دیگران در بانک دانشی، با نام خود را ندارد.
- ۳- دانش‌های گروهی، به نام تمامی مشارکت کنندگان ثبت می‌شود و میزان مشارکت هریک از آنها به صورت درصد در هنگام ثبت دانش به صورت گروهی مشخص می‌شود.

۴- دانش‌های استخراج شده توسط تیم‌های استخراج دانش، با نام ایجاد کننده آن یعنی شخصی که دانش به صورت ضمنی در ذهن وی وجود داشت، در نرم افزار مدیریت دانش شرکت ثبت می‌شود.

۵- در ارائه انواع دانش سازمانی، به جزء دانش نگار اصلی حداکثر ۴ نفر می‌توانند مشارکت داشته باشند.

۶- دانشکار می‌تواند از میان دانشگاهیان اعضای هیئت علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی باشد.

۷- کلیه غیردانشگاهیان مانند گروه‌های ذینفع نظیر پیمانکاران، ارباب رجوع و ... می‌توانند نسبت به ثبت دانش‌های خود در زمینه‌های مختلف اقدام نمایند.

۸- امتیاز کسب شده برای هر دانش عددی بین ۰ تا ۲۰ می‌باشد. دانشی که حداقل نمره پذیرش را اخذ کرده باشد به‌عنوان دانش جدید در سامانه مدیریت دانش شناخته شده و نگهداری می‌شود. حداقل نمره پذیرش دانش توسط کمیته راهبری تعیین و ابلاغ می‌شود.

۹- تجارب ناموفق تایید شده، بدون مشخصات نگارنده آن منتشر می‌گردند.

۱۲-۶- ارزیابی و امتیازدهی دانش

امتیاز هر دانش بر اساس معیارهای زیر توسط ارزیابان محتوایی دانش تعیین می‌گردد. سقف نمره قابل قبول برای یک دانش ۲۰ و حداقل نمره قابل پذیرش ۱۰ می‌باشد. دانش‌های با امتیاز کمتر از ۱۰ مردود اعلام شده و قابلیت انتشار ندارند.

جدول ۲-۶: معیارهای ارزیابی دانش

ردیف	عنوان معیار	وزن معیار
۱	قابلیت کاربرد در محل و یا زمان دیگر	۳
۲	به روز بودن	۲
۳	همراستایی با اولویت‌های سازمان	۳
۴	نوآورانه بودن	۲
۵	میزان ارزش افزوده و تاثیر در ارتقاء بهره‌وری سازمان (زمان یا هزینه را کاهش و یا کیفیت را افزایش می‌دهد)	۴
۶	کفایت و اعتبار مستندات بارگذاری شده	۲
۷	ثبت کامل نتایج تجربه و توصیه‌ها و درس‌آموخته‌های حاصل از تجربه	۲
۸	انطباق با قوانین، مقررات و اصول علمی، اخلاقی و اداری	۲

تبصره: به دانش‌های گروهی، ده درصد به امتیاز نهایی دانش اضافه خواهد شد.

۱۳-۶-درجه بندی دانش ها:

همه دانش های تایید شده از یک درجه اهمیت برخوردار نیستند. بر اساس جدول زیر دانش های تایید شده بر اساس امتیاز آنها دسته بندی می شوند.

جدول شماره ۶-۲: درجه بندی دانش

ردیف	نمره	درجه
۱	از ۹۰ تا ۱۰۰ امتیاز	سه ستاره
۲	از ۷۰ تا ۹۰ امتیاز	دو ستاره
۳	از ۵۰ تا ۷۰ امتیاز	تک ستاره
۵	زیر ۵۰	رد (غیر قابل انتشار)

ماده ۶-۱۴- برترین دانش

برترین دانش ها در سطح ملی /واحد دانشگاه/دانشکده/موسسه براساس شاخص های جدول زیر تعیین می گردد:

ردیف	معیار	شاخص اندازه گیری	امتیاز	سقف امتیاز
۱	درجه دانش	سه ستاره	۱۰	۱۰
		دو ستاره	۶	
		تک ستاره	۳	
۲	میزان ارزش افزوده	بیش از ۴۰۰ میلیون تومان	۱۰	۱۰
		۲۰۰ تا ۴۰۰ میلیون تومان	۶	
		از ۱۰۰ تا ۲۰۰ میلیون تومان	۳	
		۵۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان	۱	
امتیاز نهایی				۲۰

۱۵-۶- برترین دانش نگار

برترین دانش نگار در سطح واحد/موسسه/وزارت بر اساس امتیاز فرد در سامانه مدیریت دانش که بر مبنای فعالیت هایی همچون ثبت دانش و ارزیابی دانش، طرح و پاسخگویی به سوالات، تکمیل پروفایل و ثبت و بررسی مستندات دانشی و مقالات، کتب و ... به صورت اتوماتیک محاسبه می شود، تعیین می گردد. (امتیاز فرد در زیر عکس پروفایل در سامانه مدیریت دانش قابل مشاهده می باشد).

پیوست ۷: دستورالعمل ثبت مستندات دانشی

امروزه سرمایه اصلی سازمان‌ها در اطلاعات و منابع دانشی آن‌ها خلاصه می‌گردد. برخلاف گذشته که جریان کالا، مواد و تجهیزات، مسیر حیاتی سازمان‌ها را تشکیل می‌داده، امروزه جریان مناسب اطلاعات و دانش مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید. اگر اطلاعات و دانش در سازمان به درستی مدیریت نگردد، می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف سازمان شود.

دانش و اطلاعات سازمانی در دو نوع صریح (آشکار) و ضمنی (پنهان) تفکیک شده‌اند که بخش قابل توجهی از آن به صورت صریح و آشکار در مستندات و مدارک سازمانی ثبت و جریان دارد. یکی از کارکردهای مهم نظام مدیریت دانش، محافظت از دانش‌های صریح سازمانی، ثبت، حفظ و طبقه‌بندی موثر آن می‌باشد. دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها نظام‌نامه‌ها، قوانین و مقررات، فرآیندهای کاری، روش‌های اجرایی و غیره از جمله دارایی‌های دانشی صریح سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

این دستورالعمل با هدف هم‌راستایی و ایجاد وحدت رویه در ثبت، نگهداری و ارزیابی مستندات سازمانی و محافظت از آن و همچنین دسترسی سریع به سوابق، قوانین، فعالیت‌ها، مستندات پروژه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و گزارشات تخصصی در کلیه سطوح نظام سلامت از طریق سامانه کشوری مدیریت دانش وزارت بهداشت به آدرس (km.behdasht.gov.ir) تهیه شده است.

۲-۱- اهداف

- ◀ شناسایی، جمع‌آوری، ساماندهی و آرشیو اسناد و مدارک مرتبط با کارکردها، مأموریت‌ها و شرح وظایف اصلی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به منظور فراهم آوردن بستر مناسب برای استفاده از آن‌ها
- ◀ ایجاد و توسعه حافظه سازمانی
- ◀ تولید و نگهداشت دارایی‌های دانشی سازمان و توسعه و غنی‌سازی آن‌ها
- ◀ توسعه مستندسازی و ثبت دانش‌های صریح سازمان
- ◀ طبقه‌بندی مستندات سازمانی
- ◀ محافظت از دارایی‌های آشکار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ◀ تسهیل در جریان چرخش اطلاعات سازمانی

۲-۲- تعاریف واژگان و اختصارات

- **دانش آشکار:** دانشی است که به صورت مکتوب (فیزیکی و یا الکترونیکی) وجود دارد و می‌توان به آسانی به دیگران انتقال داد. قوانین، نظام‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، صورت‌جلسه‌ها، راهنماها، اسناد، فیلم‌های آموزشی، نوشته‌ها، عکس‌ها، نرم‌افزارها و فایل‌های صوتی و تصویری از رایج‌ترین انواع دانش آشکار می‌باشند.
- **مستند دانشی:** مجموعه‌ای است از اطلاعات نوشتاری، دیداری، شنیداری یا هر مورد قابل استنادی در سازمان که دارای ارزش نگهداری و به اشتراک‌گذاری باشد.

- **واحد متولی مستند:** واحد سازمانی است که مستند مورد نظر در آن واحد تهیه شده و یا بیشترین نقش را در تهیه آن داشته است.

- **تنظیم کننده مستند:** کارکنانی که در تهیه و تنظیم یک مستند نقش داشته‌اند.

۳-۷- انواع مستندات سازمانی

مستندات سازمانی از حیث ماهیت، حساسیت، دامنه کاربرد و ... از انواع مختلفی برخوردار است که در این بخش به تبیین و تشریح آن پرداخته شده است.

۱-۳-۷- انواع مستندات از حیث ماهیت:

استاندارد: عبارت است از نوشته‌هایی که محتوای آن حاکی از روش انجام دادن یک عملیات خاص و تکراری است. به عبارتی زبان مشترک برای انجام یک کار خاص برای مجریان و یک چارچوب دقیق برای انجام کارهاست، تا بتوانند ضمن انجام بهینه کارها، مشکلات احتمالی را نیز حل و فصل کنند.

آئین نامه: به مجموعه مقرراتی اطلاق می‌شود که یک سازمان عمومی یا خصوص به منظور تنظیم امور سازمان خود (در یک یا چند مورد خاص) آن را تهیه و تدوین و به مرحله اجرا می‌گذارد.

دستورالعمل: روش‌ها و مقررات مکتوبی است که در آن مراحل انجام کار به منظور اجرای تمام یا قسمتی از یک سیستم/ فرایند/ روش و نحوه اجرای صحیح یک ماده یا تبصره‌ای از یک آئین نامه یا قانون تهیه و به اجرا گذاشته می‌شود. اطلاعات مندرج در یک دستورالعمل اجرایی مشتمل بر نوع فعالیت، مضمولان (واجبین شرایط دستورالعمل)، مراحل اجرایی، چگونگی و نحوه اجرا می‌باشد. دستورالعمل‌ها به دو نوع اداری و فنی تقسیم می‌شوند. دستورالعمل‌های اداری به منظور اجرای ضوابط اجرایی اداری، مالی و منابع انسانی و همچنین راهنماهای کاری به واحد‌ها ابلاغ می‌گردند و دستورالعمل‌های فنی شامل ضوابط اجرایی تخصصی واحدها و همچنین راهنمای فنی می‌باشند.

بخشنامه: عبارت از ضوابط، مقررات، دستورات و مواردی است که بوسیله آن تصمیم یا تصمیماتی از سوی مقامات ارشد/ مراجع صلاحیت‌دار یک سازمان ابلاغ می‌شود. بخشنامه‌ها مربوط به امور داخلی سازمان‌ها بوده که برای پیش، نظارت و کنترل موثر امور صادر می‌گردد و مخاطبان آن، کارکنان سازمان می‌باشند. بخشنامه‌ها دارای دو نوع داخلی و خارجی هستند.

صورت جلسه: به سند یا نوشته‌ای گفته می‌شود که در بردارنده مطالب مطروحه، گفتگوها و یا تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی و یا یک جلسه اداری باشد.

بسته آموزشی: به مجموعه‌ای هماهنگ از رسانه‌ها و منابع آموزشی اطلاق می‌شود که برای یک موضوع خاص جهت تدریس، توسط آموزش دهنده در قالب فایل پاورپوینت، ورد و pdf .. تهیه می‌شود.

گزارش: در واقع سندی حاوی اطلاعات است که این اطلاعات محور مشخصی دارند که برای ارائه به فرد یا افراد سازمان تهیه و تنظیم می شوند. اطلاعات و رویدادها در یک دوره زمانی مشخص گردآوری شده و به صورت تفکیک شده، ارائه می شوند. گزارش عملکرد، گزارش اجرا و پایش برنامه، گزارش تخصصی و ... از نوع گزارش می باشند.

اساسنامه: اساسنامه، سندی است که به شرکت/سازمان اعتبار می بخشد. همان گونه که شخص حقیقی با شناسنامه و اطلاعات شناسنامه ای خود معرفی و شناسایی می گردد، یک شخص حقوقی هم بوسیله اساسنامه قابل شناسایی خواهد بود و به آن شخص حقوقی یا شرکت اعتبار و هویت می بخشد.

بسته دانشی: بسته دانشی، مشتمل بر مجموعه ای از دانش های کلیدی، مستندات و اطلاعات مهم و اثرگذار مربوط به یک حوزه دانشی می باشد که با هدف ارائه تصویری شفاف و کامل از آن حوزه دانشی در قالب یک سند تهیه می شود.

۲-۳-۲- انواع مستندات از حیث ماهیت:

مستندات با توجه به نوع محتوا، بار مراجعات و ارزش آن به چند دسته تقسیم می شود:

مستندات جاری: مستنداتی که پیوسته به آن ها مراجعه می شود. اسنادی که دارای ارزش اداری بالایی بوده، سازمان را در اجرای وظایف جاری خود یاری کند. این سند را در سازمان در حیطه وظایف و مسئولیت های قانونی مصوب سازمان و در راستای اجرای تعهدات و امور جاری سازمان ها ایجاد و تنظیم می کنند. این مستندات شامل اساسنامه ها، قوانین، آیین نامه ها و قراردادهای در برگیرنده سیاست ها، تعهدات، حدود وظایف و مسئولیت های کلی سازمان بوده و معمولاً تعداد دفعات مراجعه به آن بالاست.

مستندات نیمه جاری: اسنادی که استفاده موردی دارند و گاه گاهی به آن ها مراجعه می شود. اسنادی که دارای ارزش های علمی-فنی بوده و شامل اطلاعات تخصصی و فنی است که متخصصان در نتیجه تحقیقات خاص به دست آورده اند. این مستندات شامل گزارش های مربوط به انجام پروژه های تحقیقاتی و عملیاتی سازمان ها، مقاله / کتاب / اختراع و بسته های آموزشی تهیه شده توسط دانشکاران است.

مستندات راکد: اسنادی که تعداد مراجعات به آن ها بسیار کم است. این اسناد بعد از یک دوره زمانی خاص راکد می شوند. مانند اسناد مالی / اسناد بودجه و یا اسناد مربوط به پرداخت حقوق کارکنان.

۳-۳-۲- انواع مستندات از حیث حساسیت:

اسناد عادی: مستنداتی که شامل قوانین، مقررات، آیین نامه ها و دستورالعمل هایی هستند که می توانند در اختیار همه کارکنان و حتی افراد خارج از سازمان قرار گیرند. مانند استانداردها، شرح وظایف، مقاله ها، بسته های آموزشی، راهنمای شیوه نامه ها، کتاب ها، نقشه ها، فرایندها و فرم ها

۱ اسناد محرمانه: مستندات هستند که فقط می‌توانند در دسترس واحدهای نظارتی قرار گیرند و در ثبت مستندات قابلیت رویت برای این واحدها ایجاد شود و در نوع سند باید محرمانه بودن آن مشخص شود. شامل برخی از صورتجلسه‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و بخشنامه‌ها و همچنین گزارشات محرمانه

۴-۳-۲- انواع مستندات از حیث دامنه کاربرد:

سطح ملی: مستندات هستند که می‌توانند در ابعاد ملی نظام سلامت مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

سطح سازمان: مستندات هستند که در بخش‌ها و واحدهای یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. مستندات تولید شده در سطح دانشگاه و سازمان‌های وابسته از این دست می‌باشند.

سطح واحد: مستندات که در سطح یک واحد سازمانی تهیه و تنظیم شده و در همان سطح مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۴-۲- فرآیند ثبت و ارزیابی مستند در سامانه مدیریت دانش:

ثبت مستند دانشی توسط کارکنان و مدیران از طریق سامانه الکترونیکی مدیریت دانش وزارتخانه به آدرس km.behdasht.gov.ir

مراجعه به سامانه مدیریت دانش و کلیک روی منوی ثبت و انتخاب زیر منوی "ثبت مستند"

انتخاب یکی از قالب‌های مستند با توجه به نوع مستندی که در نظر است بارگذاری گردد.

تکمیل شناسنامه مستند و بارگذاری مستند مربوطه.

ارزیابی مستند ثبت شده توسط ارزیاب و ارائه بازخوردهای لازم و انتخاب یکی از گزینه‌های زیر:

ارجاع مستند به صاحب سند برای اصلاح در صورت وجود اشکال

اعلام "غیرقابل قبول" در صورت تکراری بودن، معتبر نبودن و ...

ویرایش مستند در صورت وجود اشکالات جزئی و تایید مستند

تایید مستند

۵-۲- شاخص‌های ارزیابی مستند:

معیارهای ارزیابی مستند به شرح زیر می‌باشد. مستندات در صورت نداشتن و یا کم بودن هر یک از معیارهای زیر، از سوی ارزیاب رد خواهد شد.

۱) اصالت و اعتبار مستند

۲) ارزش ثبت و به اشتراک‌گذاری مستند

۳) کیفیت و کفایت فایل‌های بارگذاری شده

۴) رعایت فرمت ثبت مستندات

۵) مربوط بودن مستند به فرد و یا واحد ثبت کننده

۶) تکراری یا جدید بودن مستند

۶-۷- ملاحظات کلی

تبصره ۱: حداقل بازه زمانی برای تکمیل فرآیند ارزیابی مستندات بارگذاری شده حداکثر یک ماه بعد از ثبت مستندات می‌باشد. در این بازه زمانی دانشکار می‌تواند با مراجعه به پروفایل خود در سامانه مدیریت دانش از روند ارزیابی اطلاع پیدا کند.

تبصره ۲: مستنداتی که در اسفند ماه ثبت گردند، در ارزیابی سال آینده مورد بررسی قرار خواهند گرفت. بنابراین دانشکار حق اعتراض و یا درخواست برای ارزیابی در همان سال را ندارد.

تبصره ۳: مسئولیت ارزیابی مستند، دبیرخانه مدیریت دانش موسسه و در راس آن مسئول دبیرخانه می‌باشد که می‌تواند مسئولیت ارزیابی را به رابطان و یا نمایندگان مدیریت دانش واحدهای تخصصی و یا کارگروه‌های تابعه دانشگاه تفویض نماید.

تبصره ۴: در صورتی که در تهیه یک مستند، بیش از یک نفر مشارکت داشته است لازم است، اسامی و درصد مشارکت آن‌ها به صورت کامل در سامانه ثبت گردد.

تبصره ۵: به منظور جلوگیری از تکرار مستندات، کارکنان مجاز هستند مستنداتی که در واحد محل فعالیت خود، ایجاد شده و در تهیه و تنظیم آن نقش داشته‌اند؛ بارگذاری نمایند.

تبصره ۶: مستندات که از سوی ستاد وزارت به دانشگاه‌های علوم پزشکی و واحدهای تابعه و سازمان‌های وابسته ابلاغ می‌گردد، توسط واحدهای متولی ستاد وزارت در سامانه بارگذاری می‌گردد و نیازی به بارگذاری این دسته از مستندات در سامانه از سوی دانشگاه‌های علوم پزشکی نمی‌باشد. همچنین مستنداتی که از سایر سازمان‌ها مانند سازمان مدیریت به دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور ارسال می‌شود، توسط دبیرخانه مدیریت دانش موسسه در سامانه بارگذاری می‌گردد.

تبصره ۷: تنها کارکنانی که در فرآیند تهیه و تنظیم مستند مشارکت داشته‌اند، می‌توانند نسبت به ثبت مستند اقدام نمایند.

تبصره ۸: مستندات تکراری که قبلاً عیناً یا با محتوای کاملاً مشابه ارائه شده است، قابل پذیرش نیست.

تبصره ۹: فقط مستندات جاری و یا نیمه جاری که ارزش دانشی دارند، در سامانه مدیریت دانش بارگذاری می‌گردند.

تبصره ۱۰: مستندات قدیمی چنانچه از نگاه ارزیاب، ارزش دانشی داشته باشد، می‌تواند در سامانه بارگذاری و آرشیو گردد.

تبصره ۱۱: شنا سنامه اطلاعاتی از جمله عنوان سند، چکیده سند، حوزه دانشی، مرجع تصویب کننده، تاریخ تهیه و غیره را شامل می‌شود.

پیوست ۸: دستورالعمل استخراج دانش

دانش به معنای اطلاعات قابل درک و ارزشمندی است که در پرتو تجارب و بستر آگاهی‌های فردی شکل گرفته و نهادینه می‌شود و به حل مساله می‌انجامد. اگرچه این مفهوم ماهیت فردی و ضمنی دارد، اما وقتی تسهیم می‌شود توسعه می‌یابد و ماهیت سازمانی و آشکار پیدا می‌کند. مدیریت دانش با هدف مدیریت این سرمایه استراتژیک، اما ناملموس مطرح گردید. در ادبیات مدیریت دانش مثلث معروف از سان، سازمان و تکنولوژی به کرات دیده می‌شود. این مثلث بیان می‌کند که رویکرد مدیریت دانش باید در برگیرنده هر سه زمینه، به‌طور هم‌زمان باشد.

تجارب مدیران و متخصصان به‌عنوان یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان، تنها زمانی مفید خواهد بود که گردآوری، مستند و نگهداری شده و به شیوه‌ای موثر به دیگران انتقال یابد. در غیر این صورت با خروج صاحبان دانش از سازمان، دانش و تجربه او نیز محو شده و بی‌تردید به فراموشی سپرده خواهد شد. علاوه بر این، آینده اگرچه تداوم گذشته نیست، اما ثمره اقداماتی است که امروزه در حال انجام است و ادامه مسیر، جز در پرتو بازنگری تجربیات گذشته میسر نخواهد بود و گام نهادن در این فضا جز با استخراج دانش از ذهن متخصصان و مستندسازی دانش‌ها و تجربیات آنان امکان‌پذیر نخواهد بود.

استخراج دانش از ذهن خبرگان با هدف کشف، کسب، ارزیابی و ثبت دانش‌های خبرگان و متخصصان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این بخش شرح وظایف، شرایط احراز تیم‌های استخراج دانش، شیوه شناسایی متخصصان و متدهای استخراج دانش از ذهن خبرگان و پروژه‌ها و ارزیابی دانش‌های کسب شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

استفاده از این بخش (استخراج دانش) در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی موجب شناسایی، ثبت و حفظ دانش سازمانی و جلوگیری از خروج دانش کارکنان از سازمان می‌شود. استخراج دانش از ذهن خبرگان همچنین موجب ارج نهادن به متخصصان سازمان و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور شناخته شدن به‌عنوان متخصص در مجموعه می‌شود. برخی از مزایای به‌کارگیری استخراج دانش از ذهن خبرگان به شرح زیر است:

- ◀ جلوگیری از خروج دانش افراد با سابقه از مجموعه وزارت بهداشت
- ◀ شناسایی متخصصان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ◀ ایجاد حافظه سازمانی
- ◀ مستند کردن دانش ضمنی متخصصان
- ◀ تسهیم دانش متخصصان با کارکنان در سطوح مشابه و کارکنان جدیدالاستخدام
- ◀ تشکیل تیم‌های استخراج دانش
- ◀ ایجاد انگیزه نزد کارکنان به منظور شناخته شدن به‌عنوان متخصص
- ◀ ایجاد ایده‌های خلاقانه در مجموعه با استفاده از تسهیم دانش افراد متخصص و با تجربه با سایر کارکنان

۱-۸- تیم (تیم های) استخراج دانش

تیم استخراج دانش شامل کارشناس «مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه»/ «نماینده/دبیر دانش معاونت» / «کارشناسان و خبرگان حوزه دانش مربوطه» می باشند که در سطح هر یک از معاونت های دانشگاه/دانشکده/موسسه تشکیل می شود و با هماهنگی رئیس واحد مدیریت دانش، فعالیت می نمایند. اعضای تیم استخراج دانش باید آموزش های لازم برای استخراج دانش ذهن متخصصان را دریافت نموده باشند و نیز از تجربه و یا مهارت کافی برخوردار باشند.

۲-۸- جایگاه تیم استخراج دانش

تیم استخراج دانش از نظر ساختاری در واحد مدیریت دانش مستقیماً تحت نظر " رئیس واحد مدیریت دانش " تشکیل می شود و مسئولیت طراحی پرسش ها با توجه به نوع دانش شناسایی شده، پرسش گری و سایر مراحل تا ثبت دانش در فرم های ثبت تجربه، دانش تطبیقی، ثبت درس آموخته ها را بر عهده دارد.

۳-۸- شرح وظایف تیم استخراج دانش

- ۱) تهیه پرسش های لازم پیش از تشکیل جلسه استخراج دانش.
- ۲) شرکت در جلسات استخراج دانشی که توسط " رئیس واحد مدیریت دانش " تعیین شده است.
- ۳) تعیین روش مناسب استخراج دانش.
- ۴) استخراج دانش از ذهن متخصصان / خبرگان.
- ۵) مستندسازی و ثبت دانش استخراج شده.
- ۶) ویرایش فنی دانش های استخراج شده.
- ۷) تهیه نواقص دانش ها، تهیه سوالات تکمیلی و هماهنگی با نماینده مدیریت دانش واحد مربوط جهت برگزاری جلسات تکمیلی.
- ۸) ثبت دانش استخراج شده در قالب فرم های از پیش تعیین شده.
- ۹) ارائه گزارش های جلسات استخراج دانش و صورت جلسات مربوطه به رئیس واحد مدیریت دانش.

❖ شرح وظایف کارشناس مدیریت دانش/دبیر دانش دانشگاه

- ۱) برگزاری جلسات مصاحبه استخراج دانش از متخصصان
- ۲) تعیین تکنیک و روش استخراج دانش از متخصص
- ۳) طراحی سوالات مصاحبه استخراج دانش
- ۴) ویرایش فنی و ادبی مطالب مطرح شده در جلسات استخراج دانش
- ۵) ثبت دانش ها در فرم های تعریف شده
- ۶) ثبت دانش ها در سامانه مدیریت دانش

۷) تقسیم وظایف بین اعضای تیم استخراج دانش شامل ویرایش ادبی، فنی، ثبت دانش

❖ شرح وظایف نماینده دانش

- ۱) شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (تجربه، مهارت قابل ارائه و انتقال) واحد مربوطه و معرفی به واحد مدیریت دانش
- ۲) نیازسنجی و هماهنگی با واحد مدیریت دانش.
- ۳) حضور در جلسات استخراج دانش متخصصان واحد و تصمیم‌گیری در مورد کامل یا ناقص بودن دانش کسب شده و حصول اطمینان از صحت پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌ها در جلسه استخراج دانش از یک متخصص در جلسات استخراج دانش برگزار شده.
- ۴) تعیین کفایت و یا عدم کفایت جلسه استخراج دانش برگزار شده

۸-۴- شرایط احراز اعضای تیم استخراج دانش

اعضای تیم استخراج دانش متشکل از افراد آموزش دیده در حوزه متدهای استخراج دانش می‌باشند که تأیید اعضای آن از نظر دارا بودن شرایط احراز بر عهده "رئیس واحد مدیریت دانش" است. اعضای این تیم باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارتی زیر باشند:

- ۱) تمایل به شرکت در فرآیندهای مصاحبه‌ای
- ۲) توان نگارش و ثبت دانش
- ۳) آشنایی مناسب با فرآیندهای کاری واحد مربوطه
- ۴) عدم انتخاب تمامی اعضای تیم استخراج دانش از یک واحد
- ۵) گذراندن دوره آموزشی تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش
- ۶) گذراندن دوره آموزشی مباحث تکمیلی مدیریت دانش
- ۷) گذراندن دوره آموزشی متدهای استخراج دانش

۸-۵- فرآیند استخراج دانش از ذهن خبرگان

۸-۵-۱- شناسایی خبرگان

خبرگان یا متخصصان ویژگی‌های مشتری دارند که مهارت، تجربه و یا دانش آنها، ایشان را از سایر کارکنان متمایز می‌نماید. در ادامه معیارهای شناسایی خبرگان که باید برای ایشان جلسات استخراج دانش تشکیل شود، ارائه می‌شود:

معیارهای شناسایی خبرگان برای برگزاری جلسات استخراج دانش

^۲ منظور واحدی است که نماینده دانش در آن مشغول به فعالیت است.

- ۱) متخصصانی که صاحب دانش پیچیده یا استراتژیک می‌باشند و مستند سازی آن نیازمند برگزاری جلسات استخراج دانش می‌باشد.
- ۲) متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما زمان مورد نیاز جهت ثبت آن را نمی‌یابند.
- ۳) متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما توانایی نگارشی پایینی دارند.
- ۴) متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما تمایلی به نگارش آن ندارند.
- ۵) متخصصانی که در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان قرار دارند.

➤ شیوه شناسایی خبرگان

شناسایی متخصصان با هدف برگزاری جلسات استخراج دانش و ثبت دانش می‌تواند از طریق یکی از راهکارهای ذیل صورت پذیرد:

- ۱) شناسایی متخصصان توسط نماینده دانش معاونت ها/ دبیر دانش
- ۲) معرفی توسط واحد مدیریت دانش

➤ درخواست جلسات استخراج دانش

پس از شناسایی متخصص واجد شرایط استخراج دانش قید شده در بند شناسایی متخصص و با تایید رئیس واحد مدیریت دانش، اقدام به تشکیل تیم استخراج دانش و برگزاری جلسات استخراج دانش می‌شود.

۸-۶- انواع روش‌های استخراج دانش از ذهن خبرگان

استخراج دانش فرآیندی است که به صورت موردی در هنگام وقوع یک رخداد، مواجهه با دانشی که در ذهن یکی از کارکنان وجود دارد و به هر دلیل امکان ثبت و نگارش آن توسط صاحب دانش وجود ندارد و یا زمان بازنشستگی و خروج افراد از سازمان انجام می‌شود. در ادامه به بررسی روش‌ها و تکنیک‌های استخراج دانش پرداخته می‌شود.

۸-۷- تعیین روش استخراج دانش

انتخاب روش استخراج دانش توسط تیم استخراج دانش که آموزش‌های لازم را در حوزه متدهای استخراج دانش گذرانده‌اند، صورت می‌پذیرد. استخراج دانش می‌تواند فرد محور یا فرآیند محور باشد. در اجرای هر نوع از فرآیندهای استخراج دانش فرد محور یا فرآیند محور می‌توان از یک یا چند تکنیک استخراج دانش استفاده نمود. انتخاب نوع و تکنیک اجرای فرآیند استخراج دانش بر عهده تیم استخراج دانش می‌باشد. در حالت کلی می‌توان روش‌های استخراج دانش را به دو دسته کلی تقسیم نمود که عبارت است از:

❖ استخراج دانش فرد محور یا مستقیم

استخراج دانش در نوع مستقیم یا فرد محور به معنی استخراج دانش از یک متخصص می‌باشد. در این روش، دانش یک فرد در رابطه با موضوعی مشخص با استفاده از تکنیک‌های استخراج دانش احصا می‌شود. دستاورد روش استخراج دانش فرد محور، ثبت دانش‌های مربوط به یک متخصص در یک یا چند موضوع می‌باشد.

❖ استخراج دانش فرآیندمحور یا غیرمستقیم

این روش استخراج دانش مربوط به یک موضوع خاص است و جهت استخراج دانش از یک موضوع یا فرآیند کاری از ذهن بیش از یک نفر کاربرد دارد و پیچیدگی آن به مراتب بیشتر از روش مستقیم است. استخراج دانش در نوع فرآیند محور شامل مجموعه روش‌های استخراج یک فرآیند یا موضوع تخصصی می‌باشد. دانش هر یک از افراد مصاحبه‌شونده در این روش تکمیل‌کننده بخشی از فرآیند کاری است که استخراج دانش به منظور مستند نمودن آن صورت پذیرفته است.

۸-۸- تعیین تکنیک‌های استخراج دانش

تکنیک‌های استخراج دانش شامل روش‌هایی به منظور استخراج دانش از ذهن متخصصان می‌باشد. با توسعه علم مدیریت دانش تکنیک‌ها و روش‌های استخراج دانش از ذهن متخصصان استاندارد مستمری در حال افزایش و تکمیل می‌باشد.

تعدد تکنیک‌های موجود در استخراج دانش نشان‌دهنده این است که تکنیک استخراج دانش بر خلاف پروژه‌های استخراج دانش انجام شده یا در حال انجام در سازمان‌ها فقط از طریق مصاحبه نیست بلکه تکنیک‌های بسیار متنوعی را شامل می‌شود. هر کدام از تکنیک‌ها با توجه به نوع دانشی که قصد استخراج آن وجود دارد (دانش فنی، مدیریتی و...)، ویژگی‌های خاص خبرگان، ذینفع مورد نظر جهت استخراج دانش (مشتری، تامین‌کننده و...)، نوع تجارب و آموخته‌های حاصل از فعالیت‌ها و پروژه‌های مختلف و به طور کل، هدف سازمان از استخراج دانش انتخاب خواهد شد.

۸-۹- شیوه برگزاری جلسات استخراج دانش

فرآیند اجرای استخراج دانش بر حسب نوع روش استخراج دانش (فرد محور، موضوع محور)، متفاوت می‌باشد. روش اجراء بر حسب انواع روش‌های استخراج دانش به شرح ذیل است:

۸-۹-۱- روش اجرا براساس روش فرد-محور

- ۱) شناسایی فرد متخصص به منظور برگزاری جلسات استخراج دانش.
- ۲) درخواست برگزاری جلسه استخراج دانش از طرف نماینده مدیریت دانش واحد مربوطه.
- ۳) تأیید برگزاری جلسه استخراج دانش توسط رئیس واحد مدیریت دانش.
- ۴) تعیین ترکیب تیم استخراج دانش از سوی رئیس واحد مدیریت دانش.
- ۵) مصاحبه اولیه جهت شناسایی منابع دانشی و سرخط‌های دانشی توسط تیم استخراج دانش.
- ۶) تأیید سرخط‌های دانشی متخصص.
- ۷) تعیین روش مصاحبه و استخراج دانش.
- ۸) تعیین محورهای مصاحبه و طراحی پرسش‌های لازم توسط تیم استخراج دانش.
- ۹) تدارک مقدمات جلسه استخراج دانش مانند دوربین عکس‌برداری، فیلم‌برداری، دستگاه ضبط صوت و...
- ۱۰) برگزاری جلسه/ جلسات استخراج دانش.

- ۱۱) پیاده‌سازی جلسات استخراج دانش توسط تیم استخراج.
- ۱۲) ویرایش ادبی پیاده‌سازی‌ها.
- ۱۳) ویرایش فنی پیاده‌سازی‌ها.
- ۱۴) تعیین نواقص و نقاط فراق دانش‌های استخراج شده.
- ۱۵) برگزاری جلسات تکمیلی با هدف رفع نواقص دانش و تا زمان استخراج دانش کامل در تمامی محورها
- ۱۶) تعیین کفایت جلسات استخراج دانش برگزار شده توسط نماینده دانش واحد مربوطه.
- ۱۷) تجمیع و پیکارچه‌سازی دانش‌های استخراج شده.
- ۱۸) ثبت دانش / دانش‌های استخراج شده در قالب فرم‌های ثبت دانش.
- ۱۹) ارسال برای رئیس واحد مدیریت دانش توسط نماینده دانش.
- ۲۰) ثبت دانش در فرآیندهای مدیریت دانش به‌منظور طی فرآیند ارزیابی.

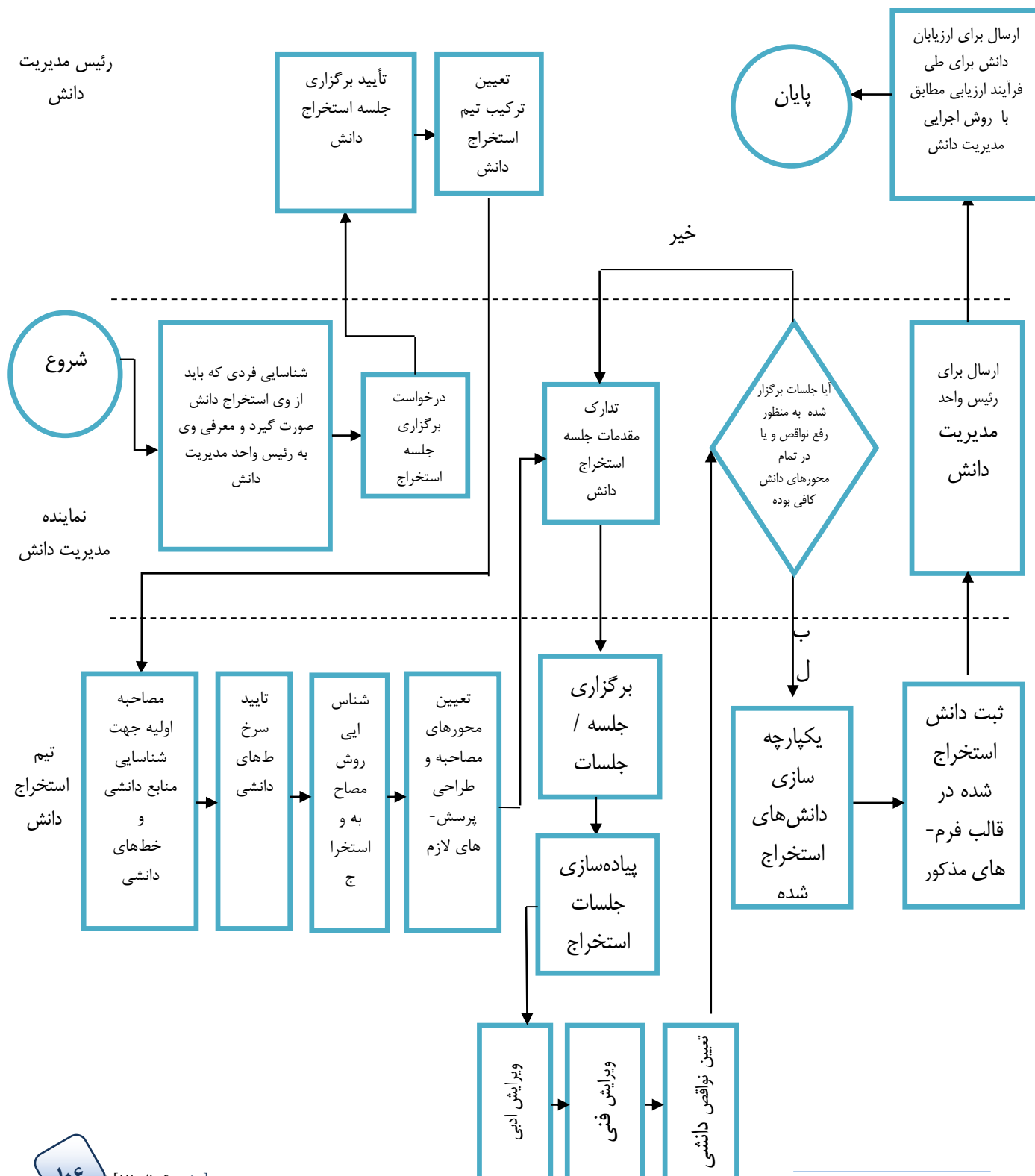
۸-۹-۲- روش اجرا بر اساس روش فرآیند- محور

- ۱) شناسایی موضوع دانش.
- ۲) درخواست برگزاری جلسات استخراج دانش از طرف نماینده دانش مربوطه.
- ۳) تأیید موضوع توسط رئیس واحد مدیریت دانش و با هماهنگی مدیر واحد مرتبط با موضوع.
- ۴) تعیین ترکیب تیم استخراج دانش از سوی رئیس واحد مدیریت دانش.
- ۵) تدوین نقشه دانش موضوع.
- ۶) شناسایی افراد مرتبط با موضوع مورد استخراج.
- ۷) تعیین نوع دانش افراد مرتبط با موضوع دانش.
- ۸) تعیین روش مصاحبه و استخراج دانش.
- ۹) تدارک مقدمات جلسه استخراج دانش مانند دوربین عکس برداری، فیلم برداری، دستگاه ضبط صوت و...
- ۱۰) برگزاری جلسه / جلسات استخراج دانش
- ۱۱) پیاده‌سازی جلسات استخراج دانش توسط تیم استخراج.
- ۱۲) ویرایش ادبی پیاده‌سازی‌ها.
- ۱۳) ویرایش فنی پیاده‌سازی‌ها.
- ۱۴) تعیین نواقص و نقاط فراق دانش‌های استخراج شده.
- ۱۵) تعیین کفایت جلسات استخراج دانش برگزار شده توسط نماینده دانش واحد مربوطه
- ۱۶) پیکارچه سازی دانش‌های استخراج شده در قالب نقشه دانش موضوع
- ۱۷) تدوین سند استخراج دانش موضوع
- ۱۸) ارسال برای رئیس واحد مدیریت دانش توسط نماینده دانش
- ۱۹) ارسال برای ارزیابان دانش توسط رئیس واحد مدیریت دانش و طی فرآیند ارزیابی مطابق با روش اجرایی مدیریت دانش.

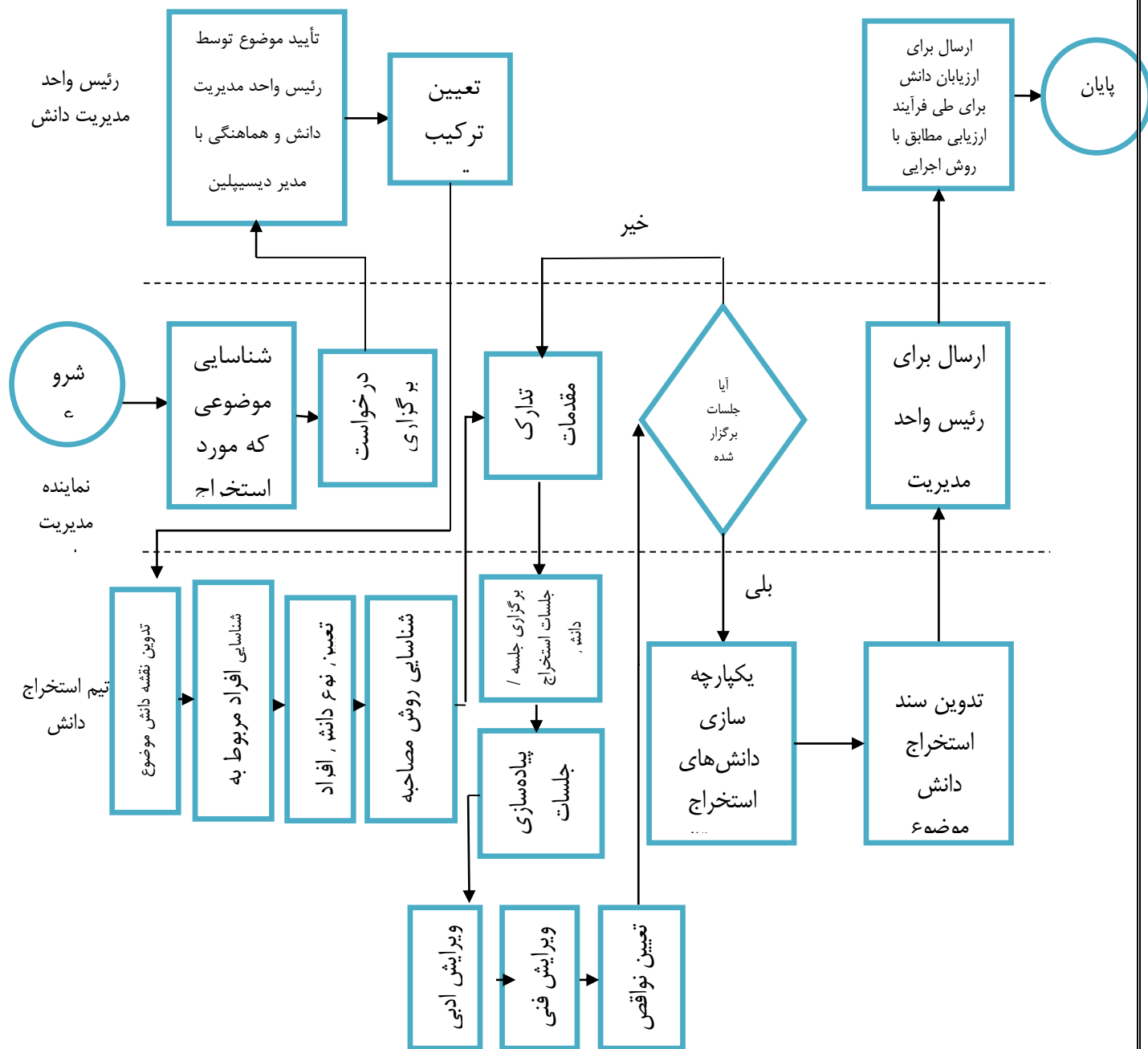
تذکر: در صورت تشخیص عدم کفایت جلسه (در هر دو روش) توسط نماینده دانش، تاریخ جلسه بعد می‌بایست توسط وی در انتهای جلسه مشخص شود و جلسات تا حصول کفایت ادامه خواهند یافت.

فلوچارت اجرای فرآیند استخراج دانش فرد - محور

شکل ۸-۱: فلوچارت اجرای فرآیند استخراج دانش فرد - محور



شکل ۸-۲: فلوجارت اجرای فرآیند استخراج دانش - محور



پیوست شماره ۹: سند استراتژی مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین موضوع در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر استراتژی و اهداف کلان سازمان باشد. از طریق فرایند استراتژی‌سازی مدیریت دانش، سازمان در رابطه با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات در خصوص مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود آگاه می‌شود. استراتژی مدیریت دانش مشخص می‌کند هدف از پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟ و این هدف چگونه محقق خواهد شد. تدوین استراتژی مدیریت دانش، شامل گام‌هایی است که در ادامه تشریح شده است. وجود راهبرد مدیریت دانش برای موفقیت در اجرای اقدامات مدیریت دانش حیاتی است. برای اجرای مدیریت دانش ابتدا باید راهبرد مدیریت دانش را مشخص کرد تا در سایه راهبرد مورد توافق، اقدامات پیگیری شود. راهبرد به ما اطمینان می‌دهد که پیاده‌سازی مدیریت دانش همسو با رویکردهای جاری سازمان در جریان است، مسائل درستی را نشانه گرفته و با سایر اقدامات تغییر، هماهنگ است. وظیفه استراتژی مدیریت دانش شناسایی چالش‌های موجود بر سر راه شناسایی فرآیندهای خلق و به اشتراک گذاری است.

۹-۱- جمع‌آوری اطلاعات/تحلیل وضعیت سازمان: در این مرحله، ستاد، دانشگاه/دانشکده و موسسه باید با استفاده از ابزارها و تکنیک‌هایی مانند سنجش بلوغ مدیریت دانش (بند ۷-۱)، ماتریس SWOT (شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و مسائل سازمانی)، و وضعیت خود را مشخص نماید. تحلیل وضعیت سازمان از آنجایی اهمیت دارد که نشان می‌دهد چه مسائلی برای سازمان در اولویت است. در واقع اسکوپ و محدوده استراتژی‌های مدیریت دانش بر مبنای چالش‌ها و مسائل سازمان و اهمیت آنها مشخص می‌شود. پس از شناسایی چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان، جهت‌گیری سازمان تعیین می‌گردد. راهبرد‌های مدیریت دانش باید با اقدامات دیگر سازمان هماهنگ باشد. پس از تحلیل محیط داخلی، خارجی و فرصت‌ها و تهدیدها و تحلیل وضعیت سازمان، دغدغه‌های اصلی و مهم سازمان مشخص و در مرحله بعدی استراتژی‌ها مشخص می‌شوند.

۹-۲- تدوین چشم‌انداز: چشم‌انداز باید مسیر آینده و اهداف میان‌مدت تا بلندمدت را توصیف کند. چشم‌انداز در مورد توصیف ارزش‌ها و اهداف است. در یک بیانیه چشم‌انداز، باید به این پرسش پاسخ داده شود که سازمان در ۱۰ سال آینده باید در کدام نقطه قرار بگیرد. بیانیه چشم‌انداز مختصر و برانگیزاننده است، با مشارکت ذینفعان تهیه می‌شود و نشان می‌دهد که مدیریت دانش چه چیزی برای سازمان ما به ارمغان می‌آورد. چشم‌انداز باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

- بلندپروازانه باشد و آینده‌های دور را ترسیم کند
- واضح و قابل فهم باشد
- الزامات قانونی در آن رعایت شده باشد
- متناسب با ویژگی‌های سازمان باشد
- جهت و هدف سازمان را روشن نماید
- ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید و برانگیزاننده مشارکت همگانی باشد
- کلی‌نگر باشد به طوری که با تغییر شرایط سازگار باشد
- واقع‌گرایانه، قابل دسترسی و اجرایی باشد
- جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا باشد

۹-۳- تدوین مأموریت: تمرکز اصلی بیانیه مأموریت بر روی اهداف اولیه است. بیانیه مأموریت مشخص می‌کند هدف اصلی از پیاده‌سازی مدیریت دانش چه بوده است. بیانیه مأموریت باید سوالات ذیل را جواب دهد:

- وظیفه اصلی سازمان چیست؟
- چگونه آن را انجام می‌دهیم؟
- به‌خاطر چه افرادی آن را انجام می‌دهیم؟
- با این وظیفه، چه ارزشی ایجاد می‌کنیم؟

پاسخ به این سوالات سبب می‌شود در هر مرحله استراتژی‌هایی انتخاب شوند که در راستای اهداف کلان سازمان باشد. بیانیه مأموریت باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

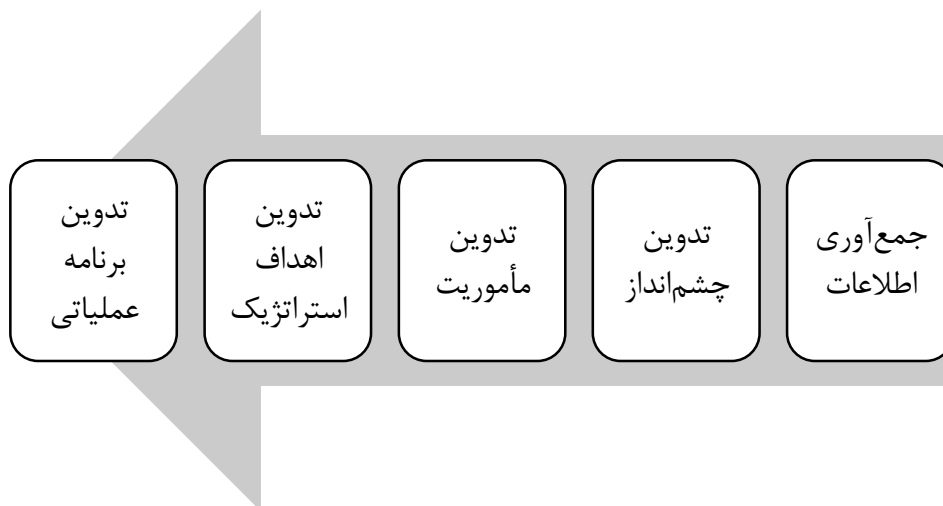
- مدیریت دانش سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- چارچوبی باشد که به‌وسیله آن بتوان فرایندهای کنونی و آینده مدیریت دانش را ارزیابی کرد.
- به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه کارکنان بتوانند آن را درک نمایند.

۹-۴- تدوین اهداف استراتژیک: در این مرحله مجموعه‌ای از اهداف کلان برای تمامی بخش‌های مدیریت دانش تعیین می‌شود. اهداف استراتژیک در راستای تقویت تسهیلگرهای مدیریت دانش و بهبود حوزه‌های دانش کلیدی از منظر فرآیندهای پنج‌گانه و براساس نتایج سنجش بلوغ مدیریت دانش باشد. نتایج سنجش بلوغ (بند ۱-۷) و نقاط ضعف و قوت شناسایی شده در تعیین اهداف مدنظر قرار می‌گیرند. اهداف تعیین شده باید دارای پنج ویژگی باشند:

- مشخص باشند
- قابل اندازه‌گیری باشند
- دست‌یافتنی باشند
- مرتبط باشند
- زمان‌بندی شده باشند.

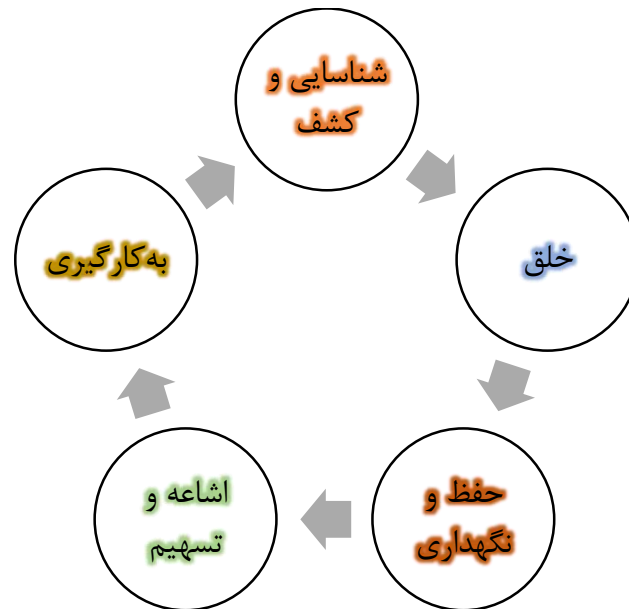
۹-۵- تدوین برنامه عملیاتی: پس از انتخاب اهداف استراتژیک، باید آنها را به برنامه‌های کوتاه‌مدت دقیق‌تری تبدیل کرد. برنامه‌ها می‌بایست شامل فعالیت‌ها و عملیات بخش‌های مختلف باشد. تدوین برنامه عملیاتی باید شامل برنامه مدیریت ذینفعان، برنامه مدیریت تغییر، تعریف پایلوت و پرونده کسب و کار، برنامه‌های کوتاه مدت شامل فعالیت‌ها و عملیات بخش‌های مختلف باشد. مدیریت ذینفعان در تدوین و اجرای مدیریت دانش از آنجا اهمیت دارد که کلیه اعضای کارگروه معتقد باشند استراتژی‌های مدیریت دانش حرکت رو به جلویی در سازمان ایجاد می‌کند. برای ایجاد توافق روی سند استراتژیک باید نظرات کلیه ذینفعان اخذ گردد و بتوانیم اهداف و استراتژی‌ها را به گونه‌ای برای کلیه ذینفعان تشریح کنیم که ذینفعان را همراه کنیم. سند راهبردی حتماً باید با مشارکت مدیران و کارگروه مدیریت دانش تدوین گردد و توسط کارگروه راهبری و اجرایی مدیریت دانش تصویب گردد. نکته مهم برای اینکه مدیریت دانش را بتوان پیاده‌سازی کرد، این است که اقبال عمومی به آن ایجاد گردد و افراد احساس نیاز کنند و در مسیر پیاده‌سازی مشارکت کنند. اجماع ایجاد کردن بر مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار است.

شکل ۹-۱: مراحل تدوین استراتژی مدیریت دانش



پیوست شماره ۱۰ : ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در حوزه فرایندهای دانشی

پنج فرایند دانشی اصلی بر طبق مدل مدیریت دانش به شرح ذیل هستند:



فرایندهای دانشی ۵ گانه

۱-۱۰- شناسایی و کشف دانش: کارکنان و سازمان تشویق می‌شوند تا در مورد آنچه که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند و دانشی که برای دستیابی به آن نیاز دارند، فکر نمایند. این تفکر باید شامل تجزیه و تحلیل دانش موجود و دانشی که فاقد آن هستند، باشد. این تجزیه و تحلیل، شکاف دانشی نام دارد. این بحث در سطح سازمانی شامل شناسایی نیازهای دانش استراتژیک و در سطح فردی شامل جستجوی روزانه برای دانش و اطلاعات مورد نیاز است. شناسایی دانش موجود برای حمایت از تصمیم‌گیری ضروری است. نیازهای ذینفعان، مراحل و نتایج فرایندهایی که ارزش‌افزوده ایجاد می‌کنند، مرجعی مفید برای شناسایی دانش هستند. به‌منظور تشویق استفاده مجدد از دانش موجود، مرحله شناسایی اغلب باید قبل از خلق دانش جدید، انجام شود. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این مرحله پشتیبانی می‌کنند عبارت‌اند از:

- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- سامانه مدیریت دانش
- فضای همکاری مجازی
- ابزار ارزیابی دانش
- خوشه دانش

- کافه دانش
- نقشه دانش
- مدل بلوغ مدیریت دانش
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- بهینه‌کاوی و تجارب برتر
- استخراج دانش از خبرگان؛
- مصاحبه حین خروج

۲-۱۰-**خلق دانش:** راه‌های زیادی برای ایجاد دانش جدید وجود دارد. اغلب به‌عنوان یک نتیجه از تعامل اجتماعی، از طریق آموزش، یادگیری در عمل، حل مسائل مشترک یا طوفان فکری در سطح فردی و تیمی حاصل می‌شود. در سطح اداری یا سازمانی، فرایندهای نوآوری معمولاً با هدف ایجاد دانش جدید برای تولید محصولات و خدمات جدید خلق می‌شوند، این در حالی است که فعالیت‌های بهبود بر فرآیندهای داخلی و روبه‌ها تمرکز می‌کنند. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- طوفان فکری
- کسب آموزه‌ها و ایده‌ها
- مرور یادگیری
- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- سامانه مدیریت دانش
- خوشه دانش
- کافه دانش
- اشتراک ویدئو
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- ارزیابی حین و پس از پروژه

۳-۱۰-**حفظ و نگهداری دانش:** برای ایجاد دارایی‌های دانش (به اصطلاح "سرمایه دانش" و "پایگاه‌های دانش") نیاز است که دانش ثبت و ذخیره گردد. حجم بسیار بزرگی از دانش در مغز افراد ذخیره شده است و اغلب به‌عنوان "دانش ضمنی" باقی می‌ماند. علاوه بر این، دانش را حتی بدون اینکه به‌صراحت توضیح داده شود، می‌توان در روبه‌های تیم یا سازمان ذخیره کرد (به‌عنوان مثال تیم‌های ورزشی موفق این مورد را نشان می‌دهند). تا زمانی که این

افراد و تیم‌ها در دسترس سازمان قرار داشته باشند، می‌توان گفت که دانش آنها "حفظ شده" و برای استفاده یا استفاده مجدد در دسترس است.

راه دیگر برای اطمینان از حفظ دانش، نهادینه کردن آن به‌عنوان "سرمایه ساختاری" است؛ به این معنا که در ساختار، فرآیند و فرهنگ سازمان ذخیره شود. ذخیره دانش صریح بستگی به فعالیت‌های پشتیبانی مانند انتخاب، سازماندهی یا دسته‌بندی دانش و همچنین به‌روزرسانی و توسعه و غنا بخشیدن به محتوای دانش قدیمی دارد. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرآیند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مرور یادگیری
- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش
- طبقه‌بندی
- کافه دانش
- اشتراک ویدئو
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- استخراج دانش از خبرگان
- مصاحبه حین خروج
- کارآموزی
- تدریس خبرگان

۴-۱۰-۱- شاعه و تسهیم دانش: هدف از این مرحله انتقال دانش به مکان مناسب، در زمان مناسب و باکیفیت مناسب است. این بدان معنی است که دانش در بستر درستی قرار می‌گیرد. (در جایی که ارزش ایجاد می‌شود) اشتراک‌گذاری می‌تواند به طرق مختلف صورت گیرد. دانش می‌تواند در پایگاه داده قرار گیرد و یا از طریق اسناد توزیع شود. این رویکرد به اصطلاح "رویکرد انبار و موجودی دانش" نامیده می‌شود. کارکنان دانش را به این گونه در دسترس دیگران قرار می‌دهند تا دیگران بتوانند آن را پیدا کنند (ذخیره دانش به‌قصد پیدا کردن آن).

اما بیشترین دانش را می‌توان از طریق ایجاد یک تعامل مستقیم از طریق همکاری، برگزاری کارگاه‌ها، مربیگری، کارآموزی و غیره از یک فرد به فرد دیگر منتقل کرد. این رویکرد انتقال دانش به‌طور مستقیم بین افراد "رویکرد جریان" نامیده می‌شود. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرآیند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مساعدت هم‌تایان
- مرور یادگیری

- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- داستان سرایی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش
- خوشه دانش
- طبقه‌بندی
- اشتراک ویدئو
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- ارزیابی حین و پس از پروژه
- جانشین‌پروری
- کارآموزی
- تدریس خبرگان

۵-۱۰- به‌کارگیری دانش: دانش‌های زیادی در سازمان وجود دارند که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. در واقع دانش تنها زمانی می‌تواند ارزش ایجاد کند که از آن استفاده شود؛ بنابراین فرایند استفاده از دانش مستقیماً در مورد اطمینان از انجام تمام تلاش‌هایی است که در فرایندهای قبلی مدیریت دانش صرف شده است.

در هنگام استفاده از دانش، برخی از شکاف‌های دانش بیشتر کشف شده و تجربیات تازه‌ای حاصل می‌شود که می‌تواند دانش جدیدی برای سازمان خلق کند؛ بنابراین فرایندهای دانش باید با شناسایی و ایجاد دانش بیشتر به‌منظور تبدیل شدن به یک فرایند مدیریت دانش یکپارچه، ادامه یابد. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مساعدت هم‌تایان
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش
- خوشه دانش
- طبقه‌بندی

- کافه دانش
- برنامه شایستگی دانشکاران
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- بهینه‌کاوی و تجارب برتر
- جانشین‌پروری
- کارآموزی

ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش به صورت فزاینده‌ای در حال رشد و توسعه هستند که در این پیوست به مهم‌ترین و پرکاربردترین آنها اشاره شده است. سازمان‌ها مجاز هستند با توجه به نیاز و شرایط موجود از سایر ابزار و تکنیک‌های موجود استفاده نمایند.

جدول ۱۰-۱- ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش به تفکیک فرایندهای دانش

ردیف	ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش	فرایندهای اصلی دانش			
		شناسایی	خلق	نگهداری	تسهیم
۱	طوفان فکری				
۲	کسب آموزه‌ها و ایده‌ها				
۳	مساعادت هم‌تایان				
۴	مرور یادگیری				
۵	مرور پس از عملیات				
۶	نقشه خبرگان				
۷	انجمن خبرگی				
۸	داستان‌سرایی				
۹	فضای همکاری مجازی				
۱۰	فضای همکاری فیزیکی				
۱۱	کتابخانه اسناد				
۱۲	سامانه مدیریت دانش				
۱۳	ابزار ارزیابی دانش				
۱۴	خوشه دانش				
۱۵	طبقه‌بندی				
۱۶	کافه دانش				
۱۷	برنامه شایستگی دانشکاران				
۱۸	نقشه دانش				
۱۹	مدل بلوغ مدیریت دانش				

					اشتراک ویدئو	۲۰
					استاد و شاگردی	۲۱
					تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش	۲۲
					ارزیابی حین و پس از پروژه	۲۳
					بهبود کاوی و تجارب برتر	۲۴
					استخراج دانش از خبرگان	۲۵
					مصاحبه حین خروج	۲۶
					جانشین پروری	۲۷
					کارآموزی	۲۸
					تدریس خبرگان	۲۹

در ادامه به تشریح هر یک از ابزار و تکنیک‌های فوق می‌پردازیم:

۶-۱۰- ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش

۱-۶-۱۰- طوفان فکری

طوفان فکری چیست؟

یک ابزار و روش ساده برای گروه به منظور خلق راه‌حل‌های خلاقانه و ایده‌های غیرمعمول برای حل یک مسئله است. جلسات طوفان فکری دارای دو مرحله واگرا و همگرا است. در مرحله اول از همه ایده‌ها بدون داوری استقبال می‌شود و در مرحله دوم ایده‌ها با دیدگاه مثبت و بر اساس معیارهای تعیین شده، داوری می‌شوند. روش طوفان فکری زمانی انجام می‌شود که نیاز به تولید تعداد زیادی گزینه و ایده باشد و در هر زمان و مکانی قابل انجام است. این روش در زمانی که تنها یک راه حل صحیح وجود دارد که نیاز به تحلیل دقیق دارد، مناسب نیست.

چرا طوفان فکری بکار می‌رود؟

از این روش زمانی استفاده می‌شود که فوراً به تولید طیف وسیعی از گزینه‌ها که فراتر از مجموعه‌ای از راهکارهای موجود است، نیاز باشد.

۲-۶-۱۰- کسب آموزه‌ها و ایده‌ها

کسب آموزه‌ها و ایده‌ها چیست؟

یک جنبه کلیدی مدیریت دانش است که در سطح فردی و تیمی، به‌طور جمعی و نظام‌مندتر به کسب آموزه‌ها و ایده‌هایی که رخ داده است، می‌پردازد. کسب آموزه‌ها و ایده‌ها راهنمایی برای چگونگی استفاده از آنها است.

چرا کسب آموزه‌ها و ایده‌ها بکار می‌رود؟

سازمان‌ها می‌خواهند خلاق‌تر باشند، ایده‌های بیشتری تولید کنند، یادگیری سریع‌تر داشته باشند و آموزه‌های خود را به دانش بهتری برای اشتراک‌گذاری، به‌کارگیری و بهره‌برداری، تبدیل کنند.

بسیاری از سازمان‌ها با مشاهده افراد و تیم‌های خود به‌آسانی خواهند دید که آنها به‌طور مداوم با آموزه‌ها و ایده‌های جدیدی روبرو هستند، مخصوصاً در کارهای تیمی و مشترک لذا یافتن روش، ابزار و تکنیک‌های بهتر برای انجام این کار به‌صورت جمعی و نظام‌مند ضروری است.

ایجاد بستری برای ثبت یا نوشتن دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح اولین گام کسب آموزه‌ها و ایده‌ها است که بالطبع منجر به توسعه دانش و به‌کارگیری مجدد آن در راستای اهداف سازمان می‌شود. ابزارهای متعددی برای کسب آموزه‌ها و ایده‌های فردی و جمعی وجود دارد.

۳-۶-۱۰-مساعدت همتایان

مساعدت همتایان چیست؟

تکنیکی است که یک تیم پروژه برای درخواست کمک از همکاران و کارشناسان حوزه مشخص، در مورد مسئله مهمی که تیم با آن مواجه است، استفاده می‌کند. مساعدت همتایان بخشی از فرایند یادگیری BP است که آن را "یادگیری قبل از اقدام" می‌نامند، به‌عبارتی جمع‌آوری دانش قبل از شروع یک پروژه یا یک کار انجام می‌شود. جلسه مساعدت همتایان معمولاً از نیم روز تا دو روز طول می‌کشد. دو تیم پروژه و همتایان در مورد پروژه و ارائه راه‌حل‌ها برای مسائل مورد نظر بحث می‌کنند. تیم دیدگاه‌هایی را در مورد پروژه پیش رو از همتایان خود کسب می‌کند. همتایان نیز مواردی را در مورد پروژه از یکدیگر می‌آموزند.

چرا مساعدت همتایان بکار می‌رود؟

هدف از برگزاری جلسه مساعدت همتایان کوتاه کردن منحنی یادگیری برای تیم پروژه است. به‌طور معمول، اعضای تیم برای حل مسائل مربوط به پروژه‌های جدید و پیچیده بر اساس دانش و منابع ضمنی خود اقدام می‌کنند. این امر اغلب در بهترین حالت منجر به راه‌حلی که بهینه نیستند می‌شود و در بدترین حالت به شکست می‌انجامد. مساعدت همتایان روشی را که تیم‌های پروژه بر مسائل مربوط به پروژه با تخصص‌های خارجی فائق آید را فراهم می‌کنند. تیم‌ها از این طریق می‌توانند مسائل اساسی واقعی، رویکردها و راه‌حل‌های جدید را شناسایی کنند. مساعدت همتایان توانایی بهره‌گیری از تجربه و دانش همکاران را برای تیم پروژه فراهم می‌سازد و یک ابزار ارزشمند است که بینش و نتایج فوری را به ارمغان می‌آورد.

۴-۶-۱۰-مرور یادگیری

مرور یادگیری چیست؟

تیم پروژه از این تکنیک برای کمک به یادگیری تیمی و فردی در طول فرایند کار استفاده می‌کند. مرور یادگیری از مرور پس از عملیات متفاوت است. مرور پس از عملیات معمولاً در پایان یک پروژه رسمی انجام می‌شود. مرور یادگیری می‌تواند پس از هر رویداد شناخته‌شده انجام شود. یک رویداد می‌تواند یک فعالیت کوچک یا یک بخش گسسته از یک اقدام بزرگ‌تر باشد مانند رویداد برنامه‌ریزی پروژه.

چرا مرور یادگیری بکار می‌رود؟

هدف مرور یادگیری، یادگیری مداوم در حین اجرای پروژه است. اعضای تیم باید بتوانند به سرعت یاد بگیرند و برای بهبود آن سازگار شوند. به طور معمول، اعضای تیم تا تکمیل یک طرح یا پروژه بدون بازخوردی از آن، کار خود را ادامه می‌دهند و این مورد ریسک پروژه را افزایش می‌دهد. خوب نیست که تا پایان پروژه برای بررسی آموزه‌ها منتظر ماند تا درس‌آموخته‌ها استخراج و تبادل شوند. یادگیری حین کار، افراد و تیم‌ها را قادر می‌سازد که بلافاصله از هر دو موقعیت موفقیت و شکست، بدون در نظر گرفتن طول پروژه، یاد بگیرند.

۵-۶-۱۰- مرور پس از عملیات

مرور پس از عملیات چیست؟

این روش برای ارزیابی و ثبت درس‌هایی است که در زمان تکمیل پروژه آموخته شده است و اعضای تیم پروژه را قادر می‌سازد تا کشف کنند که چه اتفاقی افتاده است، چرا این اتفاق افتاد، و چگونه به حفظ نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف در پروژه‌های آتی بپردازند. مرور پس از عملیات به عنوان یک بحث غیررسمی با اعضای تیم اصلی پروژه صورت می‌گیرد. مرور پس از عملیات می‌تواند در تکمیل پروژه یا هر مرحله کلیدی پروژه که طولانی‌مدت است، انجام شود. مرور پس از عملیات یک جلسه نقد یا شکایت نیست. به منظور دستیابی به حداکثر یادگیری می‌بایست یک چارچوب کلی ایجاد کرد تا مدیران و اعضای تیم به صورت صادقانه در مورد پروژه صحبت نمایند. همچنین باید تأکید کرد که این یک گزارش ارزیابی تمام‌عیار نیست.

چرا مرور پس از عملیات بکار می‌رود؟

هدف یک جلسه مرور پس از عملیات بررسی نتایج واقعی یک پروژه در برابر نتایج برنامه‌ریزی و تعیین شده برای آن است. مرور پس از عملیات مبنایی برای یادگیری از موفقیت و شکست پروژه است. این نقطه شروعی برای بهبود در پروژه‌های مشابه آتی است. اعضای تیم می‌توانند نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و تعیین کنند که چگونه بهبود نتایج در آینده از طریق تمرکز بر نتایج مطلوب و توصیف مشاهدات خاص حاصل خواهد شد. تیم پروژه می‌تواند درس‌آموخته‌ها را مستند کند و آن را برای بهبود تصمیم‌گیری در اختیار بقیه سازمان قرار دهد.

۶-۶-۱۰- نقشه خبرگان (متخصص یاب)

نقشه خبرگان چیست؟

نقشه خبرگان یا تخصص‌یاب‌ها معمولاً یک ابزار IT برای ایجاد و استفاده مؤثر و کارآمد و به منظور به اشتراک گذاشتن دانش موجود از طریق اتصال افرادی است که نیاز به دانش خاص دارند و افرادی که آن دانش خاص را در اختیار دارند. گاهی اوقات این سیستم با یافتن تخصص‌های مورد نیاز، به ایجاد تیم‌های جدید کمک می‌کند و یا منجر به تصمیم‌یاری می‌شود. نقشه خبرگان می‌تواند به طور ساده شامل صفحات رنگی الکترونیکی باشد و یا یک سیستم پیچیده‌تر مانند جستجوی خودکار خبره یا تخصص و یا حتی ترکیبی از فناوری اطلاعات و افراد (کارگزاران دانش) باشد که از پیدا کردن و اتصال فردی که به دانش نیاز دارد و کسی که دانش را در اختیار دارد، پشتیبانی کند.

چرا نقشه خبرگان بکار می‌رود؟

دانستن اینکه چه کسی چه چیزی می‌داند، مهم‌تر از آن است که چگونه آن چیز را انجام می‌دهد. اغلب سازمان‌ها قادر نیستند، دانش مناسب را که در جایی از سازمان و یا در ذهن کارشناس و خبره‌ای وجود دارد، پیدا کنند. این مسئله اغلب منجر به اختراع چرخ برای حل مشکل مشابه می‌شود، زیرا سازمان نمی‌داند که از چه کسی چه چیزی را بپرسد. این ابزار منجر به یافتن افراد مناسب با دانش درست در زمان مناسب می‌شود و به‌طور مؤثر و کارآمد از کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند.

۷-۶-۱۰-انجمن خبرگی

انجمن خبرگی چیست؟

انجمن‌های خبرگی گروهی از افرادی هستند که علائق مشترکی را برای کاری که انجام می‌دهند، دنبال می‌کنند و در صورتی که جلسات خود را به‌صورت مرتب برگزار کنند از این طریق یاد می‌گیرند که چگونه آن کار را به نحو بهتری انجام دهند. در مدیریت دانش، انجمن‌های خبرگی به‌صورت ذاتی یا خودبه‌خود ایجاد می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و تخصص مشترک در میان کارکنان را به اشتراک بگذارند. انجمن‌های خبرگی ابزاری برای انتقال دانش از خبرگان به تازه‌کاران و کوتاه‌کردن منحنی یادگیری است.

انجمن‌های خبرگی می‌توانند در یک بخش، در واحدهای مختلف یک سازمان و یا فراتر از مرزهای یک سازمان، بسته به هدف آن ایجاد شوند. این انجمن‌ها معمولاً برای به‌اشتراک‌گذاری و ایجاد مهارت‌های مشترک، دانش و تخصص، مانند گروهی از مهندسان که مشکلات مشابهی دارند، شبکه‌ای از جراحان که در جستجوی تکنیک‌های جدید هستند و یا جمع‌آوری مدیران برای اولین بار در کنار یکدیگر کمک می‌کنند. همچنین برخی از انجمن‌های خبرگی بر ایجاد دانش و نوآوری جدید تمرکز دارند. اندازه این انجمن‌ها از ۲-۳ نفر تا هزار نفر متغیر است و تخصص‌های آن می‌تواند همگن یا ناهمگن باشند.

چرا انجمن خبرگی بکار می‌رود؟

ساده‌ترین و قوی‌ترین دلیل شکل‌گیری انجمن‌های خبرگی آن است که به‌طور مؤثر در به‌اشتراک‌گذاری و توسعه مهارت‌ها و دانش در میان کارکنان، بدون آنکه نیاز به سرمایه‌گذاری چندانی باشد، اقدام نمایند. به‌عبارتی اگر انجمن‌های خبرگی به‌خوبی طراحی شوند معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی نیستند. سازمان می‌تواند از انجمن‌های خبرگی در زمینه خاص تا زمانی که افرادی به آن زمینه علاقه‌مند باشند، بهره‌برداری نماید و راهکاری برای فقدان برنامه‌های توسعه مهارتی کارکنان است.

بسیاری از سازمان‌ها دارای انجمن‌های خبرگی هستند که در آن اعضاء را به کمک به یکدیگر تشویق می‌کنند؛ به‌عنوان مثال، فردی با یک مشکل روبرو می‌شود و سپس فرد دیگری مشاوره و یا تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارد. گاهی انجمن‌های خبرگی فرصت‌هایی را برای تبادل بهترین تجارب در یک موضوع مشترک فراهم می‌کنند. به‌علاوه ایجاد اعتماد میان کارکنانی که از طریق انجمن‌های خبرگی با یکدیگر در ارتباط هستند، باعث افزایش رضایت کارکنان و در نهایت حفظ نیروی کار باارزش می‌شود. انجمن‌های خبرگی برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش‌های مشترک کاربرد دارند. گاهی اوقات انجمن‌های خبرگی برای تسریع نوآوری شکل می‌گیرند. در این حالت، افرادی از پیشینه‌های کاری مختلف برای بحث و آزمایش برخی ایده‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند.

۸-۶-۱۰-داستان‌سرایي

داستان‌سرایی چیست؟

داستان‌سرایی را می‌توان سرمنشأ زندگی اجتماعی در نظر گرفت و آن را یکی از ابزارهای مدیریت دانش دانست. داستان‌سرایی انتقال حوادث به کلمات، تصاویر و صداها اغلب از طریق بدیهه‌گویی است. داستان‌ها یا روایات در هر فرهنگ و در هر سرزمین به‌عنوان ابزار سرگرمی، آموزش، حفظ فرهنگ و به‌منظور پرورش ارزش‌های اخلاقی به اشتراک گذاشته شده است.

از ابتدای مدیریت دانش، داستان‌سرایی به‌عنوان یک روش قدرتمند برای به‌اشتراک گذاشتن و انتقال دانش، به‌ویژه دانش تجربی و ضمنی مورد استفاده قرار گرفته است. این به معنای واقعی کلمه در مورد داستان‌سرایی است؛ فردی که دارای دانش ارزشمند است، داستان‌هایی از تجربه خود را در مقابل افرادی که مایل به کسب دانش هستند، بیان می‌کند. با وجود آنکه داستان‌سرایی روش کاملاً ساده است اما اگر به‌درستی اجرا شود قادر به اشتراک گذاری سطح عمیق‌تر دانش بیش از به اشتراک گذاری اطلاعات است. داستان‌سرایی توانایی زیادی برای به اشتراک گذاشتن تجربه و درس‌آموخته‌های یک فرد دارد؛ زیرا داستان‌های تأثیرگذار می‌توانند مفاد غنی را همراه با محتویات آن بیان کنند.

چرا داستان‌سرایی بکار می‌رود؟

اگر سازمان می‌تواند تمامی دانش‌های خود را از طریق سیستم‌های اطلاعاتی به اشتراک بگذارد، احتمالاً نیازمند ابزار داستان‌سرایی نیست. فرایند انتقال دانش برای داستان‌سرا و مخاطبان آن زمان‌برتر از استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات است با این حال، داستان‌نویسی دارای منافع قوی و منحصر به فردی است که در اکثر ابزار/تکنیک‌های مدیریت دانش به‌ندرت وجود دارد.

۱. انتقال بخش ضمنی دانش
۲. پرورش روابط خوب بین داستان‌سرا و مخاطب
۳. ایجاد شور و علاقه در مخاطبان می‌کند.

۹-۶-۱۰- فضای همکاری مجازی

فضای همکاری مجازی چیست؟

جوهره فضای همکاری مجازی این است که کارکنان را قادر می‌سازد فارغ از مکان فیزیکی‌شان، با یکدیگر کار کنند. به‌عبارت‌دیگر، این فضا می‌بایست شامل اشتراک اسناد، قابلیت ویرایش مشترک و ویدئوکنفرانس باشد.

چرا فضای همکاری مجازی به کار می‌رود؟

۱. به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در هرکجای جهان به بهترین مهارت‌ها دسترسی داشته باشند
۲. به‌طور چشمگیری باعث کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل می‌شود
۳. به کارکنان این امکان را می‌دهد تا در هر مکان و هر زمان که برایشان مؤثرتر است کار کنند و هر زمان که احتیاج داشتند، به اطلاعات دسترسی داشته باشند.

۱۰-۶-۱۰- فضای همکاری فیزیکی

همان محیط کار است. معمولاً در هنگام خلق یا تسهیم دانش، از طریق ارتباطات رودررو با یکدیگر تعامل می‌کنیم، بحث می‌کنیم، مکالمه می‌کنیم، و یا در حالت ساده‌تر یک سؤال می‌پرسیم. فضای همکاری فیزیکی همان جایی است که این تعاملات انسانی در آن اتفاق می‌افتد و قادر است در صورت طراحی مناسب، از خلق و تسهیم دانش پشتیبانی کند. فضای همکاری فیزیکی مناسب چیزی فراتر از داشتن میز و صندلی و اتاق کنفرانس است و به چگونگی تعامل بین کارکنان اشاره دارد. در این زمینه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

فضای باز برای تعاملات فردی و غیررسمی، فضای کافی برای تعاملات تیمی و فضای مناسب برای پیاده‌سازی طرح‌های پایلوت.

۱۱-۶-۱۰- کتابخانه اسناد

کتابخانه اسناد چیست؟

تأمین یک منبع ذخیره اسناد با طبقه‌بندی مناسب مهم‌ترین نکته در بایگانی، جستجو و یافتن اطلاعات مناسب در زمان مناسب است.

چرا کتابخانه اسناد بکار می‌رود؟

اطلاعات، نیروی حیاتی دانش است. باید برای شناسایی سرمایه‌های دانشی کلیدی و سپس شناسایی و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی که دانش را پشتیبانی می‌کنند، برنامه‌ریزی نمود. یک کتابخانه اسناد مناسب که منجر به سیستم مدیریت اسناد شود، به‌عنوان جزئی از پورتال دانش ایفای نقش می‌کند.

۱۲-۶-۱۰- سامانه مدیریت دانش

سامانه مدیریت دانش، سیستمی است که فرایند مدیریت دانش و سرمایه دانشی (آشکار و پنهان) را در سازمان تسهیل کرده و با یکپارچه سازی فعالیت‌های مرتبط، مدیریت بر دانش سازمان را عینیت می‌بخشد. چنین سیستمی ترکیبی از افراد، فرایندها و تکنولوژی‌هایی است که با ایجاد تعامل بین عوامل ذی‌ربط، سازمان را به سوی یک سازمان دانش‌محور سوق می‌دهد.

در واقع دسته وسیعی از سیستم‌های اطلاعاتی با هدف خلق، ذخیره سازی، انتشار، به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها بکار می‌روند. بیشترین کاربرد این سامانه‌ها، انتشار دانش آشکار و آدرس‌دهی به دانش‌های ضمنی است، باین‌حال انواع مختلفی از این سیستم‌ها برای مقاصد خلق، توسعه و به‌کارگیری دانش ایجاد می‌شوند. چهار هدف عمده توسط سامانه مدیریت دانش برآورده می‌شود:

- ایجاد فرایندی برای ثبت دانش
 - ایجاد مخازن دانش
 - ایجاد دسترسی به دانش موجود در مخازن و ارتقاء آن
 - مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی در جهت بهبود و ارتقاء دانش
- سامانه مدیریت دانش قابلیت پشتیبانی از ویژگی‌های ذیل را دارا می‌باشد:

۱۳-۶-۱۰- کدگذاری دانش

به منظور آنکه دانش استخراج شده از کارکنان بتواند در سامانه مدیریت دانش ثبت شود باید از سد ارزیابی گذشته و پس از تأیید محتوا، کدگذاری شده و در حوزه دانشی مربوطه که پیش‌تر شناسایی شده است، قرار گیرد. دانش کدگذاری شده، از طریق سامانه مدیریت دانش در دسترس همگان قرار می‌گیرد. در واقع هر دانش ثبت شده در سامانه یک کد دانشی خواهد بود.

۱۴-۶-۱۰- شبکه‌سازی دانشی

مجموعه‌ای از تکنیک‌های مختلف است که سازمان به کمک آنها به طراحی و شکل‌دهی شبکه‌ای از متخصصان و افراد کلیدی می‌پردازد. این شبکه می‌تواند در حل مسائل گوناگون راه‌گشا باشد. به‌عنوان مثال تدوین نقشه دانشکاران در یک حوزه خاص یا در کل سازمان می‌تواند یک نوع شبکه‌سازی باشد. شبکه متخصصان یا پرستاران خبره، نمونه‌ای از شبکه‌سازی است.

با ایجاد شبکه می‌توان ثبت و تبادل و استفاده مجدد از دانش را به‌نحو بهتری مدیریت کرد. یک سامانه مدیریت دانش می‌بایست توانایی شبکه‌سازی را بر اساس حوزه‌های دانشی، دارا باشد.

۱۵-۶-۱۰- ابزارهای جستجوی پیشرفته

این ابزارها بیشتر استفاده از دانش را بر بستر سامانه مدیریت دانش فراهم می‌سازند. تقریباً همه کسانی که از شبکه جهانی وب استفاده می‌کنند در حال به‌کارگیری یک موتور جستجو هستند با این حال، تعداد کمی از کاربران از ابزارهای جستجوی پیشرفته که توسط اکثر موتورهای جستجو ارائه می‌شوند، استفاده می‌کنند. درک این ابزارها می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت نتایج جستجو ایجاد کند. سامانه مدیریت دانش در یک سازمان می‌بایست از موتور جستجوهای پیشرفته‌ای برای یافتن دانش‌ها، مستندات و خبرگان سازمانی بهره‌مند باشد، چراکه بدون این ابزار استفاده مجدد از دانش امکان‌پذیر نخواهد بود. دانستن چگونگی استفاده از ابزارهای جستجو، برای محدود کردن گزینه‌ها، مهارت مهمی برای هر دانشکار است.

۱۶-۶-۱۰- بلاگ‌ها

وبلاگ در واقع یک وب‌سایت بسیار ساده به سبک روزنامه‌نگاری (سبک ژورنالیستی) است و حاوی لیستی از نوشته‌ها است که معمولاً به ترتیب زمانی معکوس در آن وب‌سایت قرار می‌گیرد. نوشته‌های وبلاگ‌ها معمولاً شامل مقالات کوتاه، اطلاعات کاربردی، فراداده‌ها و یا داستان‌هایی هستند که اغلب مربوط به رویدادهای کنونی است. ورودی وبلاگ‌ها تنها در قالب متن است که می‌تواند شامل عکس، فیلم، صدا یا تصویر و یا ترکیبی از انواع مختلف باشند.

وبلاگ یا وبلاگ دانشی (K-Logs) ابزاری قدرتمند برای کسب دانش است.

محتوا یک وبلاگ ممکن توسط یک نویسنده واحد یا یک مجموعه کامل از نویسندگان ایجاد شود. اگرچه هر وب‌سایت را می‌توان یک وبلاگ نامید، اما بلاگ‌ها ویژگی‌های متعددی دارند که عبارت‌اند از:

۱. محتوای وبلاگ‌ها اساساً خطی است. داستان‌ها و آیتم‌ها به یک لیست در حال رشد افزوده می‌شود و خوانندگان می‌توانند از طریق پیگیری محتوا دریابند که افکار نویسنده (ها) توسعه یافته است.

۲. وبلاگ بر روی موضوعی تمرکز دارد. با این وجود وبلاگ‌ها می‌تواند طیف وسیعی از موضوعات را به خوانندگان خود بر اساس سلایقی که دارند، منتقل کنند اما همواره نگاه دقیق به انواع موضوعات در نهایت این مسئله را روشن می‌سازد که وبلاگ بر روی یک موضوع واحد تمرکز دارد.

۳. وبلاگ دارای مکانیسمی است که از طریق آن خوانندگان می‌توانند درباره موضوعات مطرح شده نظر دهند که این مورد قطعاً یکی از جنبه‌های مفید وبلاگ‌نویسی است، هرچند وبلاگ‌نویس همواره این توانایی را دارد که نظرات ارائه شده را به‌طور معمول "تعدیل" نماید.

۴. وبلاگ یک شاخص الکترونیکی منتشر می‌کند که به افراد اجازه می‌دهد، زمانی که چیزی جدید به وبلاگ اضافه شود، نسبت به آن آگاه شوند.

دلیل استفاده از وبلاگ‌ها آن است که وبلاگ‌نویسی حداقل سه مزیت متمایز ارائه می‌دهد:

۱. نرم‌افزار مورد استفاده برای میزبانی وبلاگ معمولاً کاربری بسیار آسانی دارند. در واقع علاقه‌مندان می‌توانند چنین وبسایت ساده‌ای را فقط در چند دقیقه ایجاد کنند.

۲. فرایند نوشتن مطالب وبلاگ یکی از ساده‌ترین راه‌های درگیر شدن در جذب دانش و به اشتراک‌گذاری آن است.

۳. سادگی سایت‌های وبلاگ، همراه با ایجاد توانایی برای خوانندگان که به‌طور خودکار از ورودی‌های جدید مطلع شوند، فرایند انتشار دانش را بسیار ساده می‌کند.

۱۷-۶-۱۰-تالارهای گفتگو

گفتگو مهم‌ترین شکل کار در دنیای کسب‌وکار است مکالمه راهی برای کارکنان و دانشکاران است تا بدانند واقعاً چه می‌دانند و سپس دیگران را در دانسته‌های خود سهیم کنند و در خلال این فرایند به خلق دانش جدید بپردازند. انتقال دانش از طریق گفتگوی رودررو، بسیار کارآتر از تالارهای گفتگوی مجازی است، اما ممکن است از مدت و دفعات مبادلات دانش به صورت غیررسمی بکاهد با این وجود، ایجاد بستری برای شکل‌گیری تالارهای گفتگو بسیار مؤثر و منبعی برای تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش است.

بسیاری از سازمان‌های پیشرو به‌منظور ترکیب و تبادل افکار سازنده اما نامتمرکز از این تکنیک بهره گرفته‌اند. هیچ گفتگوی منظمی بر اساس دستور یا صورت‌جلسه در این مکان صورت نمی‌پذیرد و هدف تنها ایجاد بستری برای گفتگو درباره کارها، ایده‌ها و نظرات کارکنان در مورد حیطة خاصی است.

سازمان‌ها باید ارزش‌های هر یک از انواع ارتباط رودررو و یا الکترونیک را بشناسند و فرصت‌هایی برای استفاده از هر دو فراهم کنند و از این بستر قدرتمند برای اشتراک دانش بهره‌برداری نمایند.

ایجاد تالارهای گفتگوی مجازی یکی از شاخصه‌های مهم سیستم‌های مدیریت دانش و بخش جدایی‌ناپذیر آن است.

۱۸-۶-۱۰-سرویس‌های شبکه‌های اجتماعی

یک شبکه اجتماعی، شامل گروهی از کارکنان است که یک حوزه مشترک و ابزاری برای به‌اشتراک‌گذاری علایق خود در این حوزه مشترک را در اختیار دارند. خدمات شبکه‌های اجتماعی، سیستم‌های آنلاینی هستند که از شبکه‌های اجتماعی پشتیبانی می‌کنند. خدمات اصلی شبکه‌های اجتماعی معمولاً عبارت‌اند از:

۱. پیدا کردن افرادی که دارای منافع یا نیازهای مشابه هستند.
۲. جمع کردن افراد در گروه‌ها یا زیرگروه‌ها و برقراری ارتباط بین این گروه‌ها
۳. به اشتراک‌گذاری محتوا مانند مستندات و وبسایت‌های مرتبط و یا حتی به اشتراک‌گذاری انواع اطلاعات از طریق ویدئو و...

شبکه‌های اجتماعی اغلب بستری برای ایجاد تالارهای گفتگو، فروم‌های دانشی و انجمن‌های خبرگی هستند. شبکه‌های اجتماعی می‌توانند ابزارهای به اشتراک‌گذاری دانش بسیار قدرتمندی باشند. یک شبکه که به‌خوبی هدفمند باشد، می‌تواند اعضای خود را به دسترس سی به سمت دانش، ارتباطات در ست و مشاوره مرتبط، هدایت نماید. در یک محیط کسب‌وکار، به اشتراک‌گذاری دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد رابطه بسیار نزدیک با کاربران فعلی و بالقوه برقرار نمایند.

۱۹-۶-۱۰- تحلیل شبکه‌های اجتماعی

مجموعه‌ای از ابزارهای آماری و نرم‌افزاری هستند که بر اساس داده‌هایی که از ارتباط بین افراد یا گروه‌ها وجود دارد، شبکه ارتباطی بین این افراد را تحلیل می‌کند. برای مثال تعیین آنکه در یک جمع از متخصصان چه فردی نقش مرکزی را دارد و چه افرادی بیشترین مراجعات علمی به دیگران را دارند، از کاربردهای این ابزارها است. این ابزار در مجموع، به شناسایی و ارزیابی منابع دانش ضمنی و پویایی ارتباط بین آنها کمک می‌کند. یک سیستم مدیریت دانش می‌باید بستری مناسب برای اخذ چنین آمارهایی را فراهم آورد. به‌عنوان مثال بیشترین دانش توسط چه کسانی وارد شده است، چه کسانی بیشتر از سایرین در یک حوزه خاص، مورد رجوع دانشی قرار گرفته است، چه دانش‌هایی بیشتر مورد بازدید و استفاده مجدد قرار گرفته‌اند، خبرگان دانشی هر حوزه چه کسانی هستند و ... از جمله آمارهایی کاربردی در این سیستم است که خود بر بستر شبکه‌های اجتماعی است.

۲۰-۶-۱۰- ویدئو کنفرانس

ابزاری برای به اشتراک‌گذاری، تولید دانش، تسهیل در برقراری ارتباط بین کارکنان و در نتیجه تسریع در توسعه دانش، ایده و نظرات نوآورانه است. تالارهای گفتگوی مجازی می‌تواند با بهره‌گیری از ابزار ویدئو کنفرانس بسیار کارا تر عمل نماید.

۷-۱۰- ابزار ارزیابی دانش

ارزیابی دانش چیست؟

مجموعه روش‌ها و مدل‌هایی است که منابع دانش را شناسایی کرده و کیفیت آنها را از نظر محتوایی و از نظر میزان ارزش‌آفرینی مشخص می‌کنند. به‌عنوان مثال با استفاده از این ابزار یک سازمان می‌تواند بفهمد که دانش تخصصی حوزه ارائه خدمات، چقدر به‌روز است. ارزیابی دانش می‌تواند شامل راهکارهایی برای تعیین ارزش‌داری‌های دانش از جمله روش‌های نوین حسابداری و ارزش‌گذاری‌داری‌های دانشی باشد که رویکرد نوینی در حسابداری است. همچنین ابزار داده‌کاوی می‌تواند برای ارزیابی دانش مورد استفاده قرار گیرد.

چرا ارزیابی دانش بکار می‌رود؟

ارزیابی دانش با توجه به فرایندهای اصلی دانش (شامل شناسایی، خلق، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش) که به‌صورت پویا در جریان است، باید به‌صورت مستمر انجام شود. ارزیابی دانش تأثیر مستقیم بر توسعه دانش دارد، چراکه از طریق ارزیابی می‌توان نقاط قوت و ضعف دانش‌ها را شناسایی و در جهت بهبود مستمر آنها گام برداشت. همچنین

ارزیابی دانش، منجر به شناسایی دانش‌های منسوخ و در نتیجه ایجاد راهکاری برای فراموشی فعال آنها می‌شود تا در نهایت با به‌روز نگه‌داری دانش از افت دانش سازمانی جلوگیری شود.

۱-۷-۱۰- خوشه دانش

خوشه دانش چیست؟

سازمان‌ها در انواع مختلفی از خوشه‌ها گروه‌بندی شده‌اند تا بتوانند مؤثرتر باشند. صنوف، اجتماعات، انجمن‌ها، شبکه‌ها و غیره همچنان به پشتیبانی و توسعه اعضا کمک می‌کنند. اصطلاح "خوشه دانش" به گروهی که به ایجاد، اصلاح و نوآوری، و انتشار دانش جدید می‌پردازند، اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، افراد، تیم‌ها و سازمان‌های مختلف در حال حاضر می‌توانند به صورت مجازی در اینترنت به یکدیگر دسترسی داشته باشند تا به طور بهتری ارتباط، همکاری یادگیری و اشتراک دانش را از طریق خوشه دانش انجام دهند. خوشه دانش یک نوع از انجمن‌های خبرگی اما با تمرکز بیشتر است که به طور معمول با هدف ترکیب منابع دانش برای ایجاد محصولات نوین و خدمات جدید و یا سازماندهی و رقابت با روش‌های جدید، شناسایی می‌شود. خوشه دانش برای فرایندهای اصلی و پشتیبان قابل شناسایی است و در نهایت منجر به شناسایی دانش‌های ضمنی و صریح در آن حوزه می‌شود.

چرا خوشه دانش بکار می‌رود؟

خوشه‌های دانش، سازمان را قادر می‌سازد تا به شبکه‌های جدید دانش با منابع جدید دسترسی پیدا کنند و در آنها مشارکت داشته باشند. آنها می‌توانند همکاری، یادگیری، به اشتراک‌گذاری و اعمال دانش خود را بسیار سریع‌تر و با کیفیت بسیار بالاتر از قبل تجربه کنند. مهم‌تر از همه، با شناسایی خوشه‌های دانش و یا ایجاد آنها برای خود مزیت رقابتی کسب می‌کنند. توسعه دانش در یک حوزه، شناسایی ذینفعان و بازیگران آن حوزه دانشی، ارتقاء فرایند نوآوری و ایجاد انجمن‌های دانشی از مزایای شناسایی خوشه‌های دانشی است.

۲-۷-۱۰- طبقه‌بندی

طبقه‌بندی چیست؟

طبقه‌بندی تکنیکی است که ساختاری برای سازماندهی اطلاعات و اسناد را به صورت مستمر فراهم می‌کند. این ساختار به افراد کمک می‌کند تا به شکل مؤثری به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته و بتوانند آنها را بازیابی کنند. طبقه‌بندی را می‌توان به صورت یک سیستم دسته‌بندی، مانند فهرست مطالب یک سازمان، در نظر گرفت. به طور معمول طبقه‌بندی شامل موارد ذیل است:

۱- ساختار سلسله‌مراتبی قابل‌ردیابی از مفاهیم و اصطلاحات

۲- برچسب اطلاعات، که عناصر محتوا را شناسایی و دسته‌بندی می‌کند.

چرا طبقه‌بندی بکار می‌رود؟

زمانی که کارمندان قادر باشند به سرعت اطلاعات کاری را جستجو و بازیابی کنند، صرفه‌جویی چشمگیری در زمان صورت می‌گیرد. طبقه‌بندی، بازیابی و دریافت مؤثر محتوایی که برای کارمندان مهم است را تسهیل می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا به سرعت و مستمر از نیاز به منبع پاسخگویی آن دست یابند.

۳-۷-۱۰- کافه دانش

کافه دانش چیست؟

کافه دانش یک راه برای بحث گروهی است تا شرکت‌کنندگان بتوانند منافع و بینش‌هایی را که در ظاهر رخ می‌دهد، منعکس کنند و تو سعه دهند و به اشتراک بگذارند. در کافه‌دانش تمام قضاوت‌ها متوقف می‌شود و منجر به ایجاد بینش عمیق‌تر و به اشتراک‌گذاری دانش، بیش از حد انتظار می‌شود.

"کافه دانش با شرکت‌کنندگانی که به صورت دایره‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، شروع می‌شود و توسط یک تسهیل‌کننده هدایت می‌شود که با توضیح هدف یا موضوع کافه دانش در راستای ایجاد گفتگو در زمینه‌های تخصصی مرتبط با مطرح کردن یک یا دو سؤال باز جلسه را هدایت می‌کند. (به عنوان مثال، اگر موضوع به اشتراک‌گذاری دانش است، سؤال ممکن است: موانع اشتراک‌گذاری دانش و چگونگی غلبه بر آنها باشد)

هنگامی که سؤالات به طور کامل معرفی شد، گروه به گروه‌های کوچک تقسیم می‌شود، در حدود ۵ نفر در هر گروه. هر گروه کوچک در مورد سؤالات حدود ۴۵ دقیقه بحث می‌کند. بحث گروه‌های کوچکی توسط تسهیلگر هدایت نمی‌شود و هیچ خلاصه‌ای از بحث برای بازخورد بعدی به گروه بزرگ ارائه نخواهد شد.

سپس شرکت‌کنندگان به دایره بازمی‌گردند و تسهیل‌کننده این گروه را از طریق جلسه ۴۵ دقیقه‌ای آخر هدایت می‌کند که در آن ایده‌های افراد در گروه‌های کوچکی، بازتاب می‌شوند و افکار، بینش‌ها و ایده‌های مربوط به موضوع را که با دیدگاه کلی ظهور کرده است، به اشتراک می‌گذارند.

کافه دانش با ۱۵ تا ۵۰ شرکت‌کننده مؤثر اما ۳۰ نفر تعداد ایده‌آل است. اگر بیش از ۵۰ شرکت‌کننده وجود داشته باشد، معمولاً میکروفون برای گفتگو در گروه بزرگ استفاده می‌شود، و این امر منجر به مهار جریان گفتگو می‌شود. برای یک کافه دانشی ارزشمند، لازم است یک یا دو ساعت وقت صرف شود. تنها قاعده سخت و سریع این است که جلسه به طریقی انجام می‌شود که اغلب وقت افراد در مکالمه صرف می‌شود. سخنرانی‌ها و جلسات بازخورد در کافه دانش جای ندارد.

چرا کافه دانش بکار می‌رود؟

در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های سلسله‌مراتبی، کارکنان اغلب فرصتی برای ارائه "بازخورد" در بحث‌ها ندارند. کارکنان به طور معمول در فشارهای عملکردی قرار دارند و فرصت چندانی برای گفتگو ندارند بنابراین، بسیاری از ارزش‌هایی که می‌توانند از بحث و گفتگو و ارائه بازخورد و نظرات حاصل شود، از بین می‌روند.

کافه دانش دوره‌ای فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا به بحث و تفکر بهتر بپردازند. به طور معمول کارکنان از کافه دانش بیشتر انگیزه و الهام می‌گیرند و اغلب متوجه می‌شوند که بینش‌های ارزشمندی را دریافت کرده‌اند.

۴-۷-۱۰- برنامه شایستگی دانشکاران

برنامه شایستگی دانشکاران چیست؟

برنامه شایستگی دانشکاران، یک برنامه صلاحیت شخصی برای کارکنان به منظور توسعه مهارت‌های حیاتی در آنها به منظور تبدیل کردن آنها به یک دانشکار کارا تر است. همچنین این برنامه به عنوان «کارت امتیازی دانش» شناخته شده است.

چرا برنامه شایستگی دانشکاران به کار می‌رود؟

هدف از برنامه شایستگی دانشکاران، این است که به رهبران و مدیران تیم اجازه می‌دهد تا پیگیر توسعه مهارت‌های کار دانشی حیاتی کارکنان باشند و به کارکنان اجازه می‌دهد که سطح فعلی توانایی‌های خود را شناسایی کنند و بر اساس سطوح شایستگی، پاداش بهتری دریافت کنند و شناخت بهتری از ایشان حاصل شود.

۵-۷-۱۰- نقشه دانش

نقشه دانش چیست؟

نقشه دانش نمایش گرافیکی از محتوای دانشی است. این تصویر می‌تواند منابع دانش آشکار و ضمنی، نیازهای دانشی و یا حتی جریان‌های دانشی موجود را نشان دهد. با استفاده از این نقشه به راحتی می‌توان دریافت که برای به دست آوردن دانش مورد نظر باید به کدام قسمت سازمان مراجعه نمود. می‌توان از نقشه دانش جهت ارزیابی موقعیت دانش نیز استفاده نمود.

این نقشه نشان می‌دهد، که چگونه می‌توان به مستندات و دانش آشکار موجود در سازمان دسترسی پیدا کرد. همچنین اگر به دنبال دانش ضمنی با شیم، به کمک این نقشه می‌توان افرادی که این دانش را در اختیار دارند شناسایی کرده و با ایجاد ارتباط با آنها از دانش مورد نظر استفاده نمود. نقشه دانش یک راهنما است و نه یک مخزن؛ چراکه به دانش اشاره می‌کند ولی محتوای آن را در خود ندارد.

چرا نقشه دانش بکار می‌رود؟

- یافتن منابع، فرصت‌ها و محدودیت‌ها برای ایجاد دانش و شناسایی جریان‌های آن
- تشویق استفاده مجدد و جلوگیری از اختراع دوباره، صرفه‌جویی در زمان جستجو و هزینه‌های خرید دانش
- برجسته کردن جزایر تخصص و پیشنهاد راه‌هایی برای ساخت پل‌هایی برای افزایش دانش و تبادل دانش در میان این جزایر
- کاهش بارکاری کارکنان از طریق یافتن راه‌حل‌های سریع و اطلاعات خبرگان
- بهبود پاسخگویی به ارباب رجوع، تصمیم‌گیری و حل مشکل با ارائه دسترسی به اطلاعات قابل دسترس کارشناسان
- برجسته کردن فرصت‌های یادگیری و استفاده از دانش از طریق شناسایی سریع "دانش"
- حمایت از طرح‌های ایجاد دانش جدید برای بهبود دارایی‌های دانش موجود شناسایی شده در نقشه دانش
- شناسایی نقاط قوت و ضعف دانش سازمانی

۶-۷-۱۰- مدل بلوغ مدیریت دانش

مدل بلوغ مدیریت دانش چیست؟

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش ابزارهای قدرتمندی هستند که در گام اول در پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش به مدیران کمک می‌کنند. با استفاده از این مدل مدیران می‌توانند سطح توانمندی سازمان خود را ارزیابی کرده و در پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، گام‌های منطقی‌تری بردارند.

مدل‌های متعددی برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سراسر جهان توسط سازمان‌ها بر اساس استراتژی‌های آنها مورد استفاده قرار گرفته است که از لحاظ ابعاد مورد بررسی بلوغ سازمانی و معیارهای سنجش با یکدیگر متفاوت است. (به‌عنوان مثال مدل APO، APQC، KMMM و ...)

ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در اغلب موارد پر سشنامه است برای کمک به سازمان تا بتواند ارزیابی اولیه و آمادگی خود را برای استقرار مدیریت دانش انجام دهند. ارزیابی در ابتدای فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌شود. به‌عبارتی قبل از استقرار مدیریت دانش، مهم است که سازمان برای شناخت نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود آنها اهمیت قائل شده و به ارزیابی آن بپردازد. پس از آن سازمان می‌تواند بر روی برنامه‌های مدیریت دانش خود تمرکز کند تا شکاف‌هایی را که از طریق ارزیابی مشخص شده است، حل نماید.

پنج فرآیند دانش اصلی، ارزیابی اولیه از شیوه‌های مربوط به مدیریت دانش را ارائه می‌دهد که می‌تواند در طول اجرای مدیریت دانش قابل استفاده باشد. گاهی سازمان‌ها، مدیریت دانش را بدون درک از تأثیر آن بر پنج فرایند دانش به کار می‌گیرند که منجر به دستاورد مناسبی نمی‌شود.

نتایج باید توانایی نشان دادن، تقویت یادگیری و نوآوری که قابلیت‌های فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی ایجاد می‌کنند، را داشته باشد که در نهایت منجر به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سودآوری و رشد می‌شود.

چرا مدل بلوغ مدیریت دانش به کار می‌رود؟

مدل بلوغ مدیریت دانش باید موارد ذیل را مشخص سازد:

- ایجاد ابزاری برای سنجش
- تعیین اینکه آیا مدیریت دانش در حال حاضر در سازمان انجام می‌شود و اگر جواب مثبت باشد به چه درجه‌ای اعمال می‌شود؟
- تعیین اینکه سازمان دارای شرایط مناسب برای ایجاد و حفظ فرایندهای سیستماتیک مدیریت دانش است یا خیر
- شناسایی سطح بلوغ موجود سازمان در مورد بسترهای مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و یا به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های آن؛
- شناسایی نقاط قوت و ضعف پیش روی پیاده‌سازی مدیریت دانش و امکان ایجاد نقشه راه بر اساس آنها
- ایجاد درک بهتر از شرایط ابتدایی استقرار مدیریت دانش و ایجاد امکان مقایسه بعد از هر مرحله از استقرار مدیریت دانش و یا بعد از به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های آن
- ایجاد پایه‌ای برای مقایسه سازمان در راستای دستیابی به موفقیت در زمینه مدیریت در صورتی که از یک مدل بلوغ مدیریت دانش به‌صورت یکپارچه استفاده شود
- در ابتدا سازمان باید تعیین کند که در چه سطحی از بلوغ قرار دارد و سپس به‌صورت گام‌به‌گام فعالیت‌های متناسب با هر سطح را اجرا و در صورت موفقیت در هر مرحله به‌مرحله بعد حرکت نماید.

۷-۷-۱۰- اشتراک ویدئو

اشتراک ویدئو چیست؟

در ساده‌ترین شکل آن، اشتراک ویدئو قابلیت انتشار محتوای ویدئویی برای مخاطبین است. در کنار انتشار محتوا، اکثر سایت‌های ارائه دهنده خدمات دارای امکانات بحث و تبادل نظر نیز هستند.

چرا اشتراک ویدئو بکار می‌رود؟

ویدئو یک رسانه قدرتمند برای دریافت، اشتراک و استفاده از دانش است. در دسترس بودن دوربین‌های فیلم‌برداری ارزان و نرم‌افزارهای ویرایش فیلم، باعث شده تا تقریباً همه بتوانند ویدئوهایی در گستره مبتدی (ضبط دستورات عمل‌های ساده) تا حرفه‌ای (ضبط ارائه یک کنفرانس) تهیه کنند. اشتراک ویدئو به همه این توانایی را می‌دهد تا پس از بودن در موقعیت، از بهترین شیوه انتقال دانش بهره‌مند شوند.

۸-۷-۱۰-استاد و شاگردی

استاد و شاگردی چیست؟

این شیوه یکی از ابزارهای قدرتمند برای انتقال دانش ضمنی از افراد باتجربه به افراد تازه‌کار است. در شرایطی که دانش ماهیت ضمنی دارد و یا فرد دارنده دانش تمایلی به بیان دانش خود به صورت شفاهی و یا مکتوب ندارد، این روش بسیار سودمند است.

شرکت‌های ژاپنی به صورت بسیار موفقی توانسته‌اند این تکنیک را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی نمایند و از این طریق بسیاری از دانش‌های ضمنی را از فردی به فرد دیگر منتقل نمایند.

چرا استاد و شاگردی بکار می‌رود؟

- مبادله دانش به‌واسطه مشارکت در سرمایه‌دانشی و یا تدریس و برقراری ارتباط فرد مجرب‌تر با فرد کم‌تجربه‌تر از این طریق میسر می‌شود
- انتقال دانش؛ به‌خصوص در زمانی که نوع کار یا فعالیت عملیاتی-یدی باشد
- ابزار قدرتمندی برای یادگیری
- بهترین روش انتقال دانش ضمنی
- ایجاد ارتباط مؤثر بین کارکنان خبره و تازه‌کار
- دانشی که طی رابطه‌ای نسبتاً طولانی با ماهیت استاد-شاگردی منتقل می‌شود، عمق زیادی دارد چراکه دریافت‌کننده دانش در طول زمان حجم زیادی از دانش ظریف و دقیق را جذب می‌کند.

۹-۷-۱۰-تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش

تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش چیست؟

تدوین استراتژی دانش فرایندی است که برای اولین بار شرکت زیمنس ابداع و اجرا کرد و امروزه به‌عنوان یکی از تکنیک‌های رایج در تدوین استراتژی دانشی در سازمان‌ها به‌کار می‌رود. با اجرای این تکنیک سازمان‌ها خواهند فهمید

که چه دانش‌های کلیدی را در حال حاضر در اختیار دارند، به چه دانش‌های کلیدی نیاز دارند، شکاف‌های دانشی آنها چیست و برای توسعه دانش‌های موجود و مورد نیاز باید چه قدم‌هایی را بردارند.

در تدوین استراتژی دانشی باید توجه کرد که این فرایند با حضور طیف وسیعی از کارشناسان و مدیران انجام شود و تدوین استراتژی پشت‌درب‌های بسته بسیار خطرناک است. هر کدام از بخش‌ها و هر کدام از متخصصان می‌بایست برای حوزه فعالیت خود، استراتژی دانشی مشخصی داشته باشند.

تدوین استراتژی دانشی مقدم بر تدوین استراتژی مدیریت دانش است چراکه پس از شناسایی دانش‌ها، ضعف و قدرت دانشی، شناسایی شکاف‌ها و نیازهای دانشی و تدوین استراتژی مناسب برای حرکت به جایگاه بعدی است که می‌توان استراتژی مدیریت دانش برای حمایت از شناسایی، خلق، توسعه، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را تدوین نمود.

اغلب سازمان‌ها از دو نوع استراتژی کدگذاری دانش و استراتژی شخصی‌سازی دانش به‌عنوان استراتژی مدیریت دانش بهره می‌برند.

چرا تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش بکار می‌رود؟

بر اساس شناسایی دانش‌های کلیدی، نیازهای دانشی و شکاف‌های دانشی سازمان، از طریق به‌کارگیری طیف وسیعی از کارشناسان هر حوزه دانشی، تدوین استراتژی دانش برای پنج فرایند اصلی دانش شامل شناسایی، خلق، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش انجام می‌شود و سپس بر اساس این استراتژی، استراتژی مدیریت دانش با تعیین اهداف مدیریت دانش و چگونگی به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، می‌توان نسبت به استقرار مدیریت دانش، اقدام نمود.

بدون تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، آن‌هم در راستای استراتژی سازمان، نمی‌توان نسبت به تداوم فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش اطمینان یافت.

۱۰-۷-۱۰- ارزیابی حین و پس از پروژه

ارزیابی حین و پس از پروژه چیست؟

ارزیابی حین و پس از پروژه، ابزاری است برای شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود و درس‌آموخته‌های پروژه به‌خصوص در سازمان‌های پروژه محور است. ارزیابی حین پروژه به شناسایی، استخراج، تحلیل و سازماندهی دانش‌های کلیدی به‌دست آمده در حین اجرای پروژه می‌پردازد تا از آنها در بهبود عملکرد همان پروژه، در مراحل بعدی و یا در سایر پروژه‌های مشابه سازمان استفاده شود. این مورد به‌خصوص در زمانی که مسئله یا مشکلی رخ داده اما تیم پروژه وقت کافی برای مستندسازی آن مشکل و جلوگیری از زیان بیشتر ندارد، می‌بایست انجام شود.

ابزاری است که در آستانه اتمام پروژه، به شناسایی، استخراج، تحلیل و سازماندهی دانش‌های کلیدی پروژه می‌پردازد تا از آنها در پروژه‌های مشابه بعدی استفاده شود. از این ابزار به صورت گسترده در سازمان‌های پروژه‌محور بهره‌برداری می‌شود.

هردوی این ارزیابی‌ها به تدوین درس‌آموخته‌ها (چه در زمان موفقیت و چه در زمان شکست) و انتقال آن به مراحل بعدی یا پروژه‌های مشابه منجر شده و عملکرد کلی سازمان را ارتقاء می‌دهد.

روش ارزیابی پس از پروژه (PPA) به منظور حمایت گسترده برای یادگیری از اشتباهات و تکرار موفقیت‌ها است و اغلب باید توسط تیمی غیر از تیم اجرایی پروژه و بدون هرگونه تعصب و پیش‌داوری انجام شود و درس‌آموخته‌های حاصل از

آن می‌بایست پیش از انتشار در سازمان مورد تأیید مدیران پروژه قرار گیرد و در بازه‌های زمانی مشخص این درس‌آموخته‌ها مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار گیرد و نیز باید اطمینان حاصل شود که از آنها پیش و حین اجرای پروژه‌های مشابه بهره‌برداری شود.

چرا ارزیابی حین و پس از پروژه بکار می‌رود؟

- شناسایی عوامل دیرکرد و نقاط قوت و ضعف پروژه‌ها
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها
- ایجاد ارزش‌افزوده از طریق مستندسازی درس‌آموخته‌هایی که منجر به کاهش زمان، کاهش هزینه، بهبود عملکرد، تسریع در نوآوری و افزایش کیفیت محصولات و خدمات می‌شود.
- ایجاد رویکرد بهبود مستمر در سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های پروژه‌محور
- ارتقاء ارتباطات و بهبود فضای کاری

۱۱-۷-۱۰- بهینه‌کاوی و تجارب برتر

بهینه‌کاوی و تجارب برتر چیست؟

بهینه‌کاوی عبارت است از فرآیند اندازه‌گیری پیوسته و مقایسه فرآیندهای کلیدی سازمان با فرآیندهای قابل مقایسه در سازمان‌های پیشرو برای به دست آوردن اطلاعاتی که به سازمان کمک خواهد کرد، بهبودها را تشخیص داده و آنها را انجام دهد. انواع بهینه‌کاوی عبارت‌اند از:

- بهینه‌کاوی داخلی که منجر به اصلاح فرآیندهای داخلی سازمان می‌شود.
- بهینه‌کاوی رقابتی که با تمرکز سازمان بر بهترین عملکرد بهترین رقبا متمرکز می‌شود.
- بهینه‌کاوی کارکردی که به بهینه‌کاوی بین مشتریان و تأمین‌کنندگان سازمان منجر می‌شود.
- بهینه‌کاوی عمومی که نوعی بهینه‌کاوی خلاق است که به یافتن بهترین تجارب در صنایع مرتبط، غیر مرتبط و فرآیندهای مشابه و غیر مشابه می‌پردازد.

چرا بهینه‌کاوی و تجارب برتر بکار می‌رود؟

از این طریق این ابزار تجارب موفق و برگزیده اجرای کار یا فعالیت و فرآیند کاری در حوزه‌های تخصصی فعالیت‌های سازمان، شناسایی، ثبت و انتشار می‌یابد و در نهایت برای بهبود عملکرد سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. ممکن است این تجارب از تجارب قبلی سازمان یا از تجاربی که سایر سازمان‌های مشابه داشته‌اند، استخراج شوند. انجمن‌های خبرگی یکی از منابع انتقال بهینه‌کاوی و یا تجارب برتر به داخل سازمان و واحدهای سازمانی است. به‌عنوان مثال در شرکت HP، بهترین روش‌های تعمیر سخت‌افزارها بر اساس تجارب برتر تعمیرکاران شرکت، شناسایی و انتخاب می‌شوند و به‌عنوان تجارب برتر در اختیار سایر تعمیرکاران قرار می‌گیرد.

۱۲-۷-۱۰- استخراج دانش از خبرگان

استخراج دانش از خبرگان چیست؟

استخراج دانش روش‌های گوناگونی دارد اما در این مورد معمولاً به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و یا ساختاریافته با متخصصان و استخراج دانش آنها از این طریق اشاره می‌شود. در واقع مجموعه‌ای از تکنیک‌هایی شامل مصاحبه و پرسشنامه است که به کمک آنها دانش و تجارب کلیدی خبرگان سازمان استخراج می‌شود.

مصاحبه به‌عنوان یکی از اولین و عمده‌ترین گام در جهت جذب دانش نهفته در ذهن صاحب دانش مطرح می‌شود. در این فرایند افرادی که از بیرون به مسئله می‌نگرند، با استفاده از مجموعه‌ای از پرسش‌های از پیش طراحی شده و هدف‌دار به صاحب دانش در فرایند ثبت دانش ضمنی کمک می‌کنند. دانش‌های استخراج شده برای استفاده سایر کارکنان در اختیار آنها قرار می‌گیرد.

در این مصاحبه‌ها دانشی که برای حیاتی است مانند اسناد ویژه، تماس‌ها، اطلاعات پروژه، تجارب حاصل شده و غیره آشکار و مستند می‌شود. اغلب فردی که مشتاق یادگیری است و یا جانشین فرد خبره نیز در مصاحبه شرکت می‌کند. اگر گفتگوها صریح و علنی باشد، اطلاعات ارزشمند بیشتری حفظ می‌شود و ممکن است سازمان نیز از اطلاعات بیشتری در رابطه با خود خبردار گردد.

چرا استخراج دانش از خبرگان بکار می‌رود؟

- استخراج دانش و ایجاد حافظه سازمانی
- شناسایی نقاط قوت و ضعف از دیدگاه خبرگان
- تسهیل در امر یادگیری برای تازه‌کاران
- جلوگیری از دوباره‌کاری و خرید دانش‌های تکراری
- تصمیم‌یاری برای تصمیم‌گیران

۱۲-۷-۱۰- مصاحبه حین خروج

مصاحبه حین خروج چیست؟

مصاحبه خروجی، یکی از فعالیت‌های مدیریت دانش است که برای کارکنانی که در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان و یا تغییر واحد سازمانی قرار دارند، انجام می‌شود.

در واقع مصاحبه‌هایی با هدایت افراد خبره و به‌صورت تخصصی اجرا می‌شود تا دانش ارزشمند و کلیدی فرد مورد نظر با رفتن او از سازمان و یا تغییر محل خدمت، از دست نرود. مصاحبه حین خروج به‌طور معمول اندکی قبل از خروج افراد متخصص در زمینه مورد نظر انجام می‌شود. لازم به یادآوری است که در مصاحبه خروج حتماً می‌بایست جانشین فرد خارج شونده، حضور داشته باشد.

سازمان در مصاحبه خروج ممکن است نسبت به دلایل ترک خدمت آگاه شود و بنابراین قادر خواهد بود که برطبق دلایل موانع خروج را تعدیل کند و یا نقاطی از سازمان را که نیاز به بهبود دارند، شناسایی کند.

چرا مصاحبه حین خروج بکار می‌رود؟

- در دسترس قرار گرفتن دانش ضمنی خبرگان در آستانه خروج و بازنشستگی از طریق ثبت دانش و یا آدرس‌دهی به ایشان
- ضبط خرد ترک‌کنندگان و حفظ تجارب آنها و ایجاد حافظه سازمانی

- ایجاد تعلق به سازمان پس از خروج از افراد
- امکان بهره‌گیری از مشاوره افراد بازنشسته

۱۳-۲-۱۰- جانشین‌پروری

جانشین‌پروری چیست؟

خروج نیروی انسانی خبره از سازمان قابل اجتناب نیست به همین دلیل لازم است که پیش از خروج خبرگان از سازمان، فرد دیگری با کسب دانش او، برای تصدی آن سمت تربیت شود. این کار به صورت سیستماتیک در قالب جانشین‌پروری اجرا می‌شود. این روش در شرایطی کاربرد دارد که خروج نیروی انسانی از سازمان زیاد بوده و این مسئله از نظر سیاست‌های سازمانی حساسیت‌برانگیز نیست.

روش اجرای جانشین‌پروری به شرح ذیل است:

۱. ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند
۲. ارزیابی الزامات کار فعلی
۳. ارزیابی عملکرد فردی
۴. ارزیابی الزامات کاری آینده
۵. ارزیابی استعداد فردی
۶. پر کردن خلأ پرورشی
۷. ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

چرا جانشین‌پروری به کار می‌رود؟

- ایجاد یک روش یادگیری بسیار سودمند برای سازمان بخصوص در زمانی که انگیزه لازم برای خبره آموزش‌دهنده جانشین ایجاد شود.
- ایجاد حافظه سازمانی
- فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان
- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد
- مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان

۱۴-۲-۱۰- کارآموزی

کارآموزی چیست؟

کارآموزی به مفهوم آموزش در محل کار است که منجر به دستیابی به شایستگی به‌خصوص برای تازه‌کاران در هر حوزه کاری می‌شود. نگهداری دانش و مهارت‌ها، یک مبارزه دائمی علیه فراموشی طبیعی است. اگر کارآموزان نتوانند آنچه را که آموخته‌اند در کار خود فوراً بکار برند، ممکن است تأثیر دوره کارآموزی بیشتر از بین رود.

به دلیل آنکه سازمان‌ها به صورت روزافزونی به سوی آموزش‌های ضمن خدمت در حرکت‌اند (به‌عنوان یک روش بسیار مفید در کارآموزی) مواردی که آموخته می‌شود، می‌تواند فوراً مورد استفاده قرار گیرد و قابلیت سازمانی مدت بیشتری حفظ می‌شود.

چرا کارآموزی بکار می‌رود؟

سازمان‌ها با ایجاد بستری برای کارآموزی مستمر بخصوص برای فارغ‌التحصیلان با استعداد دانشگاهی و کارکنان تازه وارد علاوه بر امکان به‌کارگیری افراد مستعد در سازمان، می‌توان منابع دانش جدیدی را برای به‌انجام رساندن فعالیت‌های خود شناسایی کند و یا شیوه‌های جدیدی را برای انجام کار مورد توجه قرار دهد و همچنین قادر باشد منحنی یادگیری در سازمان را برای تازه‌واردان کوتاه نماید.

۱۵-۷-۱۰- تدریس خبرگان

تدریس خبرگان چیست؟

آموزش و تدریس، نوعی انتقال دانش بر پایه نوع دوستی است. سازمان‌هایی که متعهد به انتقال دانش ضمنی هستند معمولاً برنامه‌های آموزشی رسمی را طوری ترتیب می‌دهند تا انتقال دانش به کارکنان تازه‌کار و جوان‌تر، بخش روشنی از شرح وظایف کارکنان ارشد متخصص و یا خبرگان باشد. در نگاه اول، این فرایند مانند برگزاری نشست‌ها و یا سمینارها، تمهیدی برای انتقال دانش ضمنی است اما با ثبت منابع آموزشی مورد استفاده مانند جزوه، اسلاید، ضبط صوتی یا ویدئوی مطالب مطرح شده در کلاس، بخشی از دانش ضمنی تبدیل به دانش آشکار می‌شود.

چرا تدریس خبرگان به کار می‌رود؟

- ♦ درخواست کمک فکری و گذاشتن برنامه‌های آموزشی برای خبرگان، همیشه از وادار کردن آنها به نوشتن و ثبت دانش ساده‌تر است.
- ♦ استفاده از این تکنیک برای خبرگان نه تنها باعث افزایش منزلت آنها می‌شود بلکه باعث به جریان افتادن بخشی از دانش ضمنی در ذهن افراد می‌شود.
- ♦ استفاده از این روش برای کارکنان در آستانه بازنشستگی به منظور انتقال دانش ضمنی آنها به سایر کارکنان بسیار مفید و در عین حال کم‌هزینه است.
- ♦ برخی سازمان‌ها به دلیل در اختیار نداشتن روش‌های ارزشیابی و درک دانسته‌های خبرگان سازمان اهمیتی به انتقال دانش کارکنان خبره از طریق تدریس خبرگان قائل نمی‌شوند و به باخرید دانش‌های درون سازمان می‌پردازند.

پیوست شماره ۱۱: نرم افزار مدیریت دانش

یکی از حوزه‌های اصلی در پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان، پیاده سازی سیستم نرم افزاری مناسب است. سامانه نرم افزاری مدیریت دانش به عنوان یک تسهیل گر بایستی به عنوان پشتیبان فرایندهای تعریف شده در هر سازمان عمل کند.

سامانه جامع مدیریت دانش وزارت بهداشت سیستمی مبتنی بر اینترنت است که با توجه به شرایط خاص سازمان‌های ایرانی و با در نظر گرفتن انواع قابلیت‌های سیستم‌های مطرح مدیریت دانش در دنیا طراحی شده است. این نرم افزار، تحت وب می‌باشد و از طریق شبکه داخلی شرکت در دسترس کارمندان قرار گرفته است. سامانه مدیریت دانش وزارت بهداشت امکان کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری و ارزیابی دانش‌های شرکت را فراهم می‌آورد و به منظور کارکرد بهینه سیستم مدیریت دانش قابلیت‌های ذیل را دارا می‌باشد:

- ثبت، طبقه‌بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش
- طرح سؤال و تالارهای پرسش و پاسخ
- امکان برگزاری جلسات هم‌اندیشی
- تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی
- ثبت و طبقه‌بندی مستندات دانشی
- تعریف گروه‌های دانشی و بهره‌مندی از امکانات شبکه اجتماعی
- پایگاه دانش، سیستم‌های کدگذاری و سیستم مدیریت اسناد
- ابزار جستجوی پیشرفته در میان دانش‌ها، سؤالات و مستندات دانشی
- امکان شناسایی خودکار خبرگان حوزه‌های مختلف دانشی
- امکان ایجاد پروفایل دانشی برای کاربران نرم افزار
- ارائه گزارش‌های متنوع مدیریتی از عملکرد واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار
- حفظ مالکیت معنوی و حقوق ثبت کنندگان و صاحبان دانش به صورت فردی و تیمی

در ادامه به بررسی امکانات و نحوه استفاده از ابزارهای سامانه مدیریت دانش می‌پردازیم.

امکانات سامانه مدیریت دانش در قالب منوهای زیر در دسترس کارکنان شرکت قرار می‌گیرد:

- ◆ ثبت
- ◆ جستجو
- ◆ آیتم‌های شخصی من
- ◆ ارزیابی و پاسخ
- ◆ انجمن‌های گفتگوی سؤال
- ◆ ارتباط با دیگران

هریک از این منوها شامل زیر منوهای است و امکانات مشخصی را در اختیار کاربران قرار می‌دهد. در ادامه هر یک از منوها، زیر منوها و کاربرد آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱۱-۱- منوی ثبت

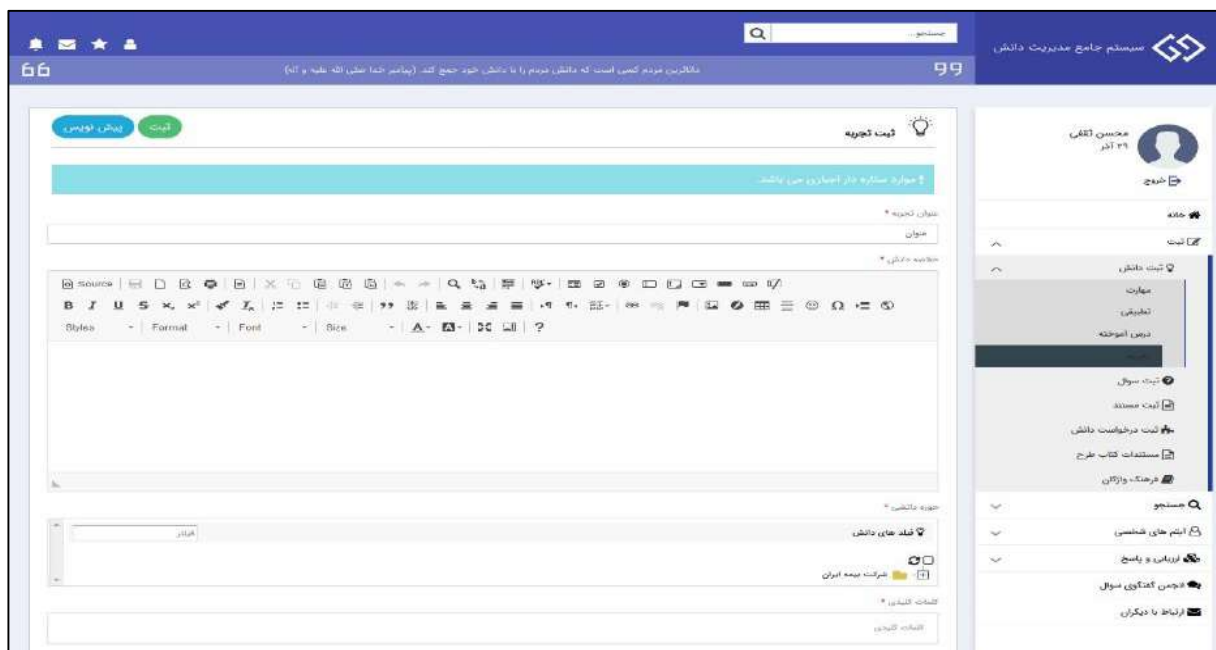
تمامی اطلاعات، از طریق منوی ثبت در دیتابیس سامانه مدیریت دانش ذخیره می‌گردد. این منو شامل زیر منوهای ثبت دانش جدید، ثبت سؤال جدید، ثبت مستند، ثبت درخواست دانشی، مستندات کتاب طرح و فرهنگ وازگان می‌باشد.

۱-۱-۱۱- ثبت دانش جدید

ثبت دانش جدید در نرم افزار مدیریت دانش از طریق زیر منوی ثبت دانش جدید صورت می‌گیرد. در زیر منو ثبت دانش ۴ فرمت ثبت تجربه، ثبت مهارت، ثبت تطبیقی و در نهایت ثبت درس آموخته پروژه‌ها جهت ذخیره سازی وجود دارد که هر کدام شامل مواردی همچون عنوان دانش، خلاصه دانش، توضیحات تکمیلی، کلمات کلیدی جهت تسهیل در جستجو و فایل ضمیمه دانش توسط دانشکار تکمیل گردد. همچنین وارد کننده دانش جدید می‌بایست فیلد دانشی مربوط به دانش نگارش شده را از میان فیلدهای دانشی شرکت انتخاب نماید تا دانش در طبقه مرتبط از طبقات دانش شرکت قرار گیرد.



فایل دانش فرمتی استاندارد است که بسته به نوع دانش از طریق سامانه در اختیار واردکنندگان دانش جدید قرار می‌گیرد. به منظوره ثبت دانش، دانشکاران می‌بایست بخش‌های مختلف دانش را در چارچوب مورد نظر تکمیل نمایند. همچنین در صورت نیاز به ضمیمه نمودن فایل صوتی، تصویری و... به دانش، این امکان از طریق پیوست‌های که در پایین صفحه ورود دانش طراحی شده است، در اختیار واردکنندگان دانش قرار می‌گیرد.



۱۱-۱-۲- ثبت سؤال جدید

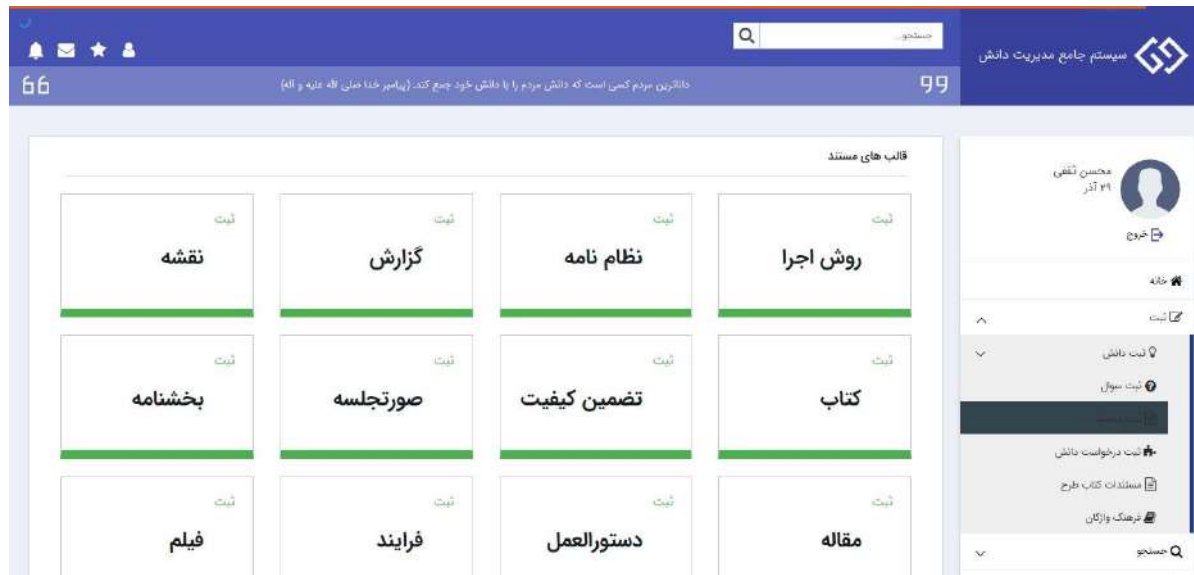
در صورتی که دانش مورد نیاز فردی در بانک اطلاعاتی سامانه مدیریت دانش موجود نباشد، سامانه این امکان را به وی می‌دهد که بتواند به راحتی در رابطه با دانش مورد نیاز خود از متخصصان حوزه‌های دانشی شرکت سؤال نماید. بدین منظور می‌بایست در منوی ثبت، با انتخاب گزینه سؤال جدید عنوان و متن سؤال را وارد نمود و در صورت لزوم فایل را به صورت پیوست ارسال نماید. پس از آن فیلد دانشی که دانش مورد نیاز در آن حوزه قرار دارد، تعیین می‌گردد. همچنین این امکان برای فرد سؤال کننده ایجاد شده است که تعیین نماید سؤال با نام وی ارسال گردد و یا خیر.

The screenshot shows the 'ثبت سؤال' (Register Question) interface. At the top, there's a search bar and the system name 'سامانه جامع مدیریت دانش'. The main form area contains several sections: 'عنوان*' (Title), 'فیلد های دانش' (Knowledge Field) with a dropdown menu, 'شرح سؤال*' (Question Description) with a rich text editor, 'کلمات کلیدی*' (Keywords), and 'تاریخ انقضاء*' (Expiration Date). A 'ثبت' (Register) button is located at the bottom right of the form. The right sidebar displays the user profile 'محسن تقی' and navigation options like 'خانه', 'ثبت', and 'ثبت سؤال'.

۱۱-۱-۳- ثبت مستند جدید

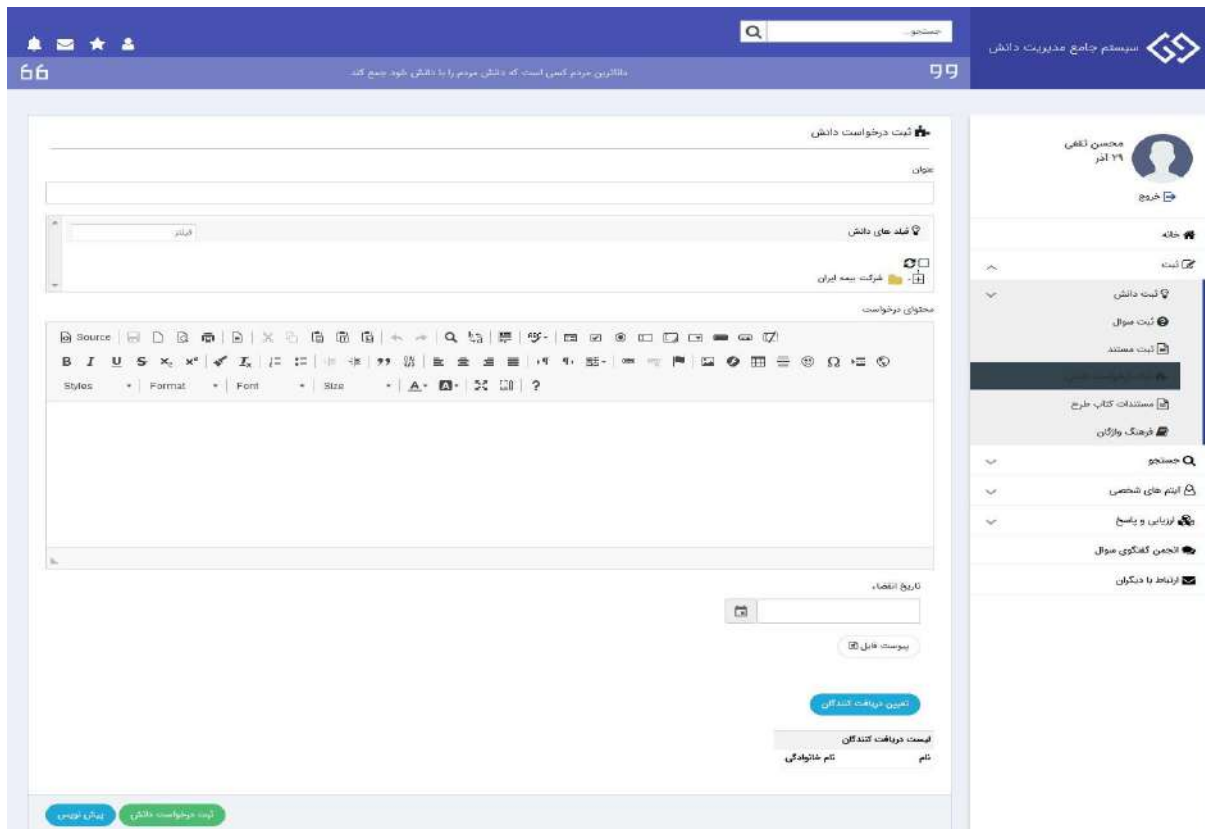
همواره بخش بزرگی از دانش هر سازمان در مستندات آن سازمان نهفته است. گزینه ثبت مستند جدید به منظور ایجاد امکان طبقه‌بندی و ثبت الکترونیکی مستندات سازمانی در سامانه مدیریت دانش طراحی شده است. بدین منظور افرادی برای شناسایی انواع مستندات شرکت و وارد نمودن آنها به سامانه مدیریت دانش تعیین می‌گردند. این افراد در هنگام وارد نمودن مستندات تعیین می‌نمایند که این مستند ارزش دانشی دارد و یا خیر. به منظور جستجو در مستندات نیز سطوح دسترسی مختلف برای کارکنان شرکت تعیین می‌گردد.

به منظور ثبت یک مستند جدید می بایست پس از وارد نمودن عنوان مستند، از بین انواع تعیین شده برای مستندات شرکت، نوع مستند تعیین شود. همچنین به منظور درک بهتر محتوی مستند توضیحی مختصر در قالب چکیده در سامانه ذخیره می گردد. پس از آن نسخه الکترونیکی مستند پیوست می شود و تعیین می گردد که آیا این مستند ارزش دانشی دارد و یا خیر. در صورتی که مستند وارد شده دارای ارزش دانشی باشد، سامانه این امکان را به وارد کننده مستند می دهد که فیلد دانشی مربوط به مستند را از بین فیلدهای دانشی شرکت انتخاب نماید.



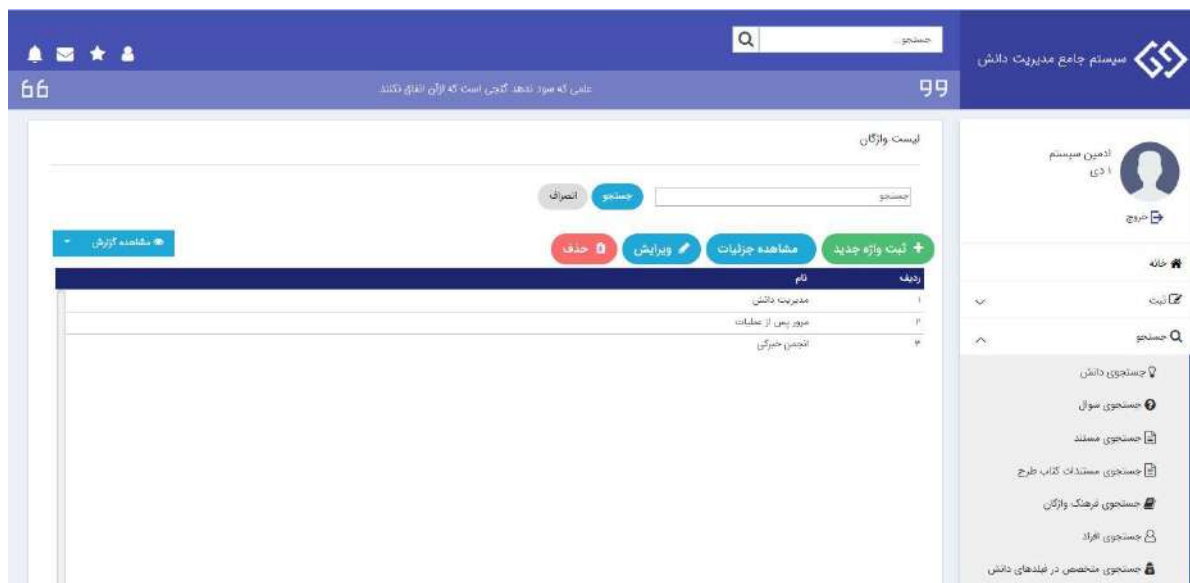
۱۱-۱-۴- ثبت درخواست دانش جدید (RFK)

RFK (Request for Knowledge) یک گزینه مدیریتی است و به منظور تصمیم یاری (Decision Support) مدیران در سامانه مدیریت دانش ایجاد شده است.



۱۱-۲- فرهنگ واژگان

به منظور آشنایی و شناسایی واژگان کلیدی و همچنین سهولت در جستجو دانش ها و مستندات در این بخش می-توان کلمات مترادف جدید را ثبت و ویرایش نمود.



۱۱-۳-منوی جستجو

جستجو بر روی تمامی اطلاعات وارد شده به سامانه مدیریت دانش از طریق منوی جستجو انجام می‌گیرد. این منو امکان جستجو بر روی موارد زیر را ایجاد می‌نماید:

دانش‌های سیستم نرم افزار مدیریت دانش

سؤالات وارد شده

مستندات وارد شده

مستندات کتاب طرح

فرهنگ واژگان

جستجوی افراد

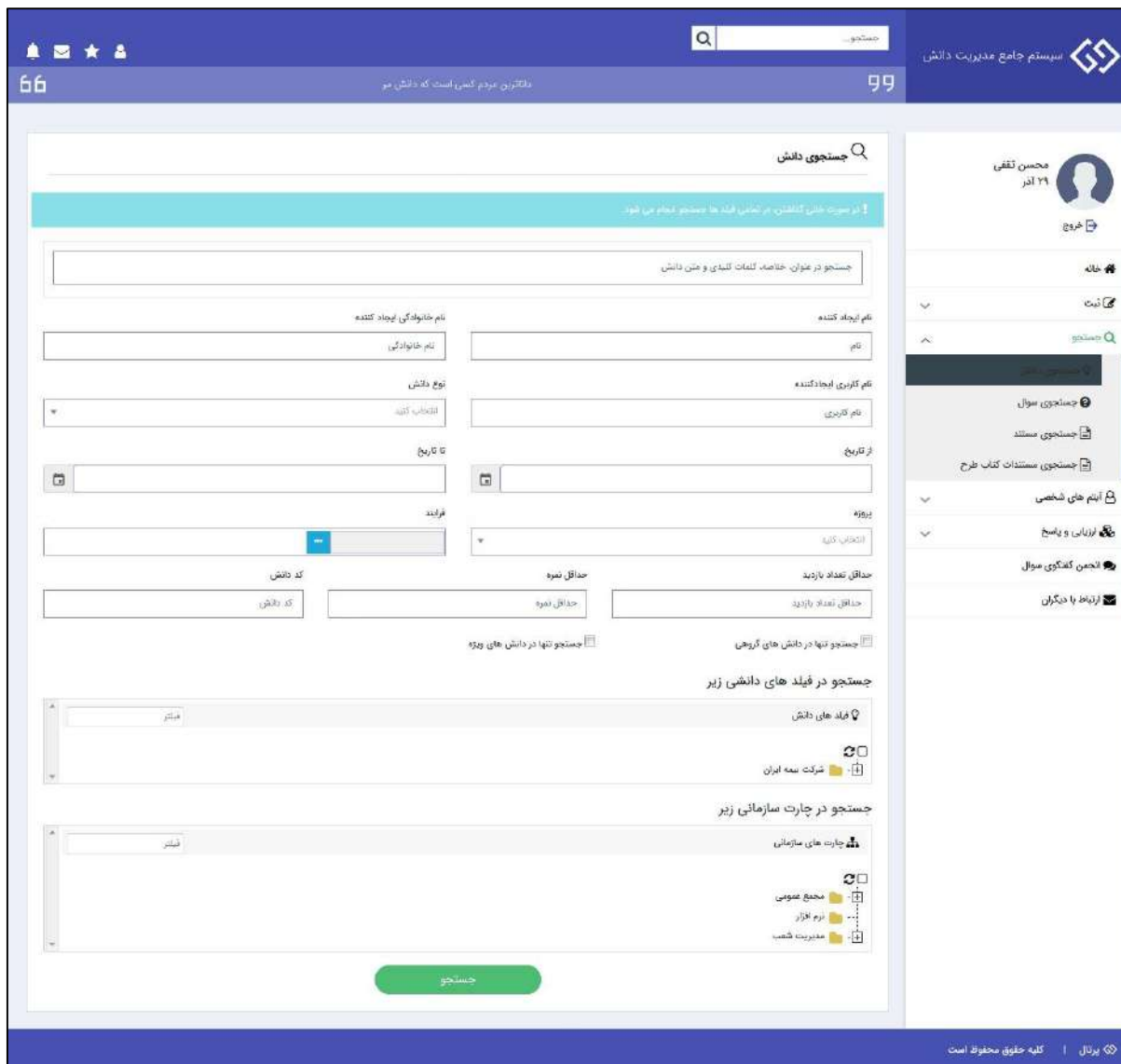
متخصصان حوزه‌های دانشی مختلف

در گزینه‌های جستجو تمامی موارد لحاظ شده، عوامل محدودکننده نتایج می‌باشند و انتخاب هر یک از گزینه‌ها اختیاری است. به عنوان مثال در جستجوی سؤالات اگر هیچ یک از موارد تکمیل نگردد، تمامی سؤالات دیتابیس سامانه مدیریت دانش نمایش داده می‌شود.

۱۱-۳-۱-جستجوی دانش

جستجو بر روی دانش‌های صورت می‌پذیرد که توسط ارزیابان تأیید شده باشند. این گزینه دسترسی سریع به دانش‌های ثبت شده در بانک دانشی شرکت را تسهیل می‌نماید. جستجوی دانش‌های ثبت شده در سامانه نرم افزاری مدیریت دانش را می‌توان بر روی عنوان دانش، شرح و چکیده دانش و یا نام ایجادکننده دانش انجام داد. همچنین می‌توان عواملی چون حداقل نمره پذیرش، حداقل تعداد بازدید، حداقل امتیاز بازدیدکنندگان، تاریخ ایجاد و تاریخ استفاده را نیز در جستجو لحاظ کرد.

جستجوی دانش را میتوان برحسب فیلدهای دانشی شرکت و یا چارت سازمانی نیز انجام داد. به عنوان مثال در صورتی که نیاز به جستجوی دانش‌های ایجاد شده در واحدی از شرکت باشد، این امکان در سامانه وجود دارد که جستجوی دانش‌ها را به تفکیک واحدهای سازمانی نیز انجام داد.



۱۱-۳-۲- جستجو سؤالات

جستجو در سؤالات وارد شده به سیستم نرم افزار مدیریت دانش بر روی متن سؤال و فیلد دانشی مربوط، تاریخ ایجاد و واحد سازمانی ایجاد کننده سؤال، انجام می‌گیرد. سؤالات، به همراه پاسخ‌های داده شده برای جستجو کننده سؤال به نمایش گذاشته می‌شود.

۱۱-۳-۴- جستجوی مستند

جستجوی مستندات بر اساس عنوان، نوع، توضیحات، فرد ایجادکننده، فیلد دانشی مربوط، چارت سازمانی، تاریخ ثبت و نوع فایل مستند مانند فایل Word یا Excel صورت می پذیرد.



جستجو

۹۹

دانشین مردم کسی است که دانش مردم را با دانش خود جمع کند. (پاسپار خندا صلی الله علیه و آله)

۶۶

محمسن تقی
ادی

خروج

خانه

دانش

جستجو

جستجوی دانش

جستجوی سوال

...

جستجوی مستندات کتاب طرح

ایتم های شخصی

آرشیو و پاسخ

نسخه گشایی سوال

ارتباط با دیگران

جستجوی مستند

جستجو در عنوان، خلاصه، کلمات کلیدی و متن

نوع مستند	نام کاربری
انتخاب کنید	نام کاربری
نام	نام خانوادگی
نام	نام خانوادگی
پروژه	فرایند
انتخاب کنید	
تاریخ	تاریخ

جستجو در فرمت های دانشی زیر

فرمت

تاریخ

جایگاه های سازمانی

مجمع عمومی

گرم انوار

مدیریت شعب

جستجو

مشاهده جزئیات

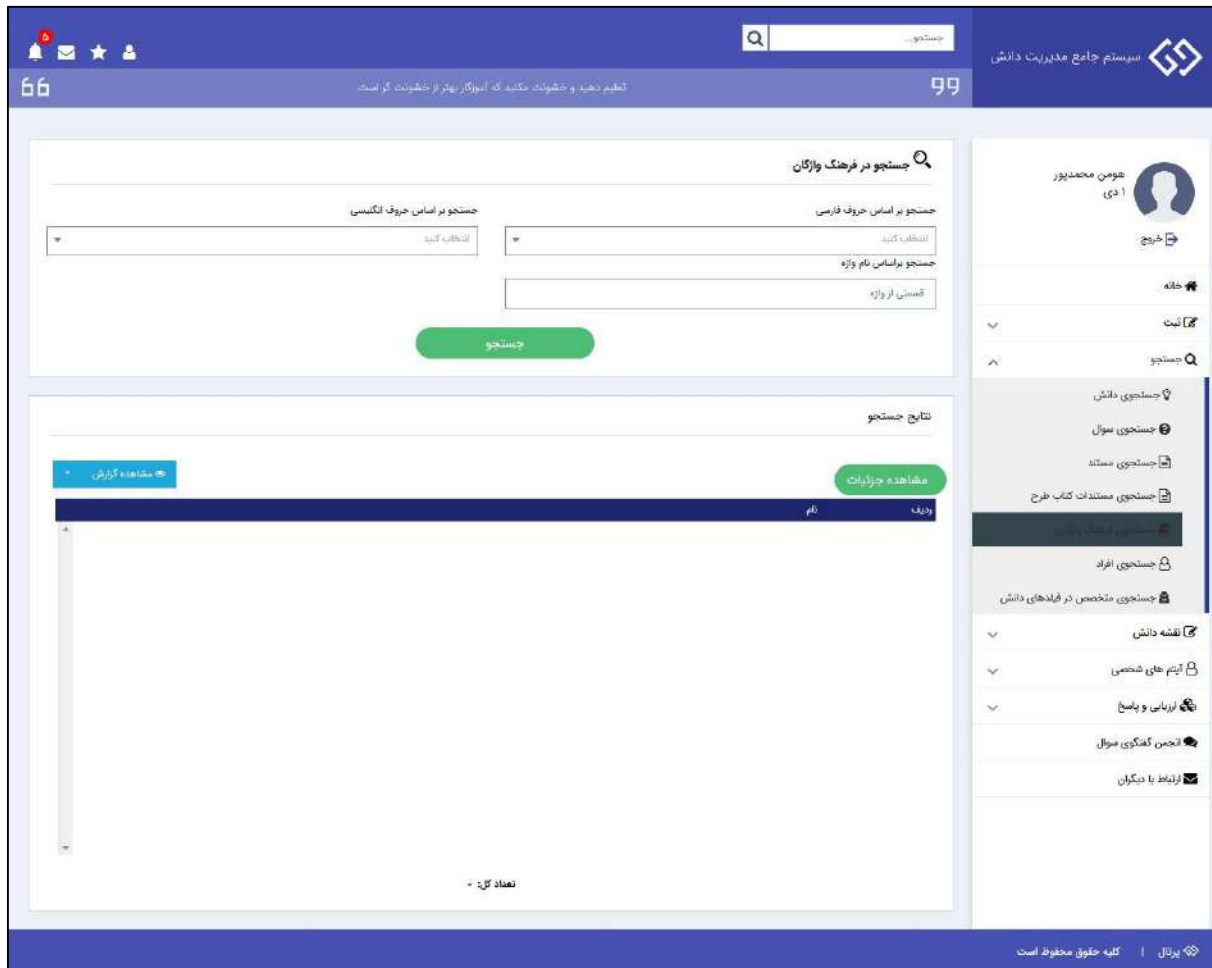
مشاهده گزارش

ردیف	عنوان	دانشکار	تاریخ ثبت	وضعیت مستند	نوع مستند
۱	بخشنامه مرتبط با کیفیت چگونگی بیمه سرقت در جاء قطعه ECU خودروهای پژو ۲۰۶	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۹	تایید شده	بخشنامه
۲	سند راهبردی مدیریت بیمه های آتش سوزی	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۵	تایید شده	سند
۳	۱۳۳۲۰۱۱۱۱۱۱۱۱۱	فرزاد امامی نژاد	۱۳۹۶/۰۲/۰۹	تایید شده	روش اجرا
۴	ایجاد وحدت رویه و جلوگیری از ریزه های غیر معمول و سلیقه ای در بررسی پرونده های شخص ثالث جانی	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۱۳	تایید شده	بخشنامه
۵	ایلاخ و اصلاح آدین نامه شماره ۶۷ حوادث راننده منتج به آئین نامه شماره ۲/۶۶۷ به عنوان مکمل آئین نامه مذکور	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۵	تایید شده	بخشنامه
۶	استفاده از فرم جدید مربوط به پرونده های خسارت ثالث مالی	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۵	تایید شده	بخشنامه
۷	فرم ثبت مهارت	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۵	تایید شده	فرم
۸	شرح شغل مدیریت امور حقوقی و قراردادهای	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۴/۰۸/۰۵	تایید شده	شرح شغل
۹	بخشنامه عدم دریافت نسخه عدم گروگی ترسیمی متعلق به راهنمایی و رانندگی به هنگام اعلام خسارت و تشکیل پرونده خسارتی نزد واحدهای اجرایی خسارت شرکت	وحید باقری تجریشی	۱۳۹۵/۰۲/۲۵	تایید شده	بخشنامه

تعداد کل: ۹۶

۱۱-۳-۵- جستجو در فرهنگ واژگان

در منوی جستجوی فرهنگ واژگان، این امکان فراهم شده است تا کاربر بتواند بر اساس حروف الفبای انگلیسی، حروف الفبای فارسی و بر اساس نام واژه جستجو کرده و لغات و اصطلاحات موردنظر خود را بیابد.



۱۱-۳-۶- جستجوی کاربران

جستجوی کاربران بر اساس نام و نام خانوادگی کاربر، پست الکترونیک؛ حداقل سابقه کار، حداقل میزان تحصیلات، نمرات در فیلهای دانشی و در چارت سازمانی، صورت می پذیرد. نتایج حاصل از جستجو به صورت یک جدول نمایش داده می شوند و با انتخاب کاربر موردنظر و کلیک بر دکمه مشاهده پروفایل، صفحه پروفایل کاربر انتخاب شده نمایش داده خواهد شد.

سیستم جامع مدیریت دانش جستجو

نام خانوادگی:

نام:

حداقل سابقه کار:

تخصصات:

نوعان در فیلد های دانشی:

جستجو در واحد های سازمانی زیر

فیلتر:

جستجو

ردیف	نام	نام خانوادگی	سازمان مربوطه
۱	محمد	باکایی	بنیاد ایران
۲	محمد	باقری	بنیاد ایران
۳	هومن	محمدپور	بنیاد ایران
۴	عرفان	ورقایی	بنیاد ایران

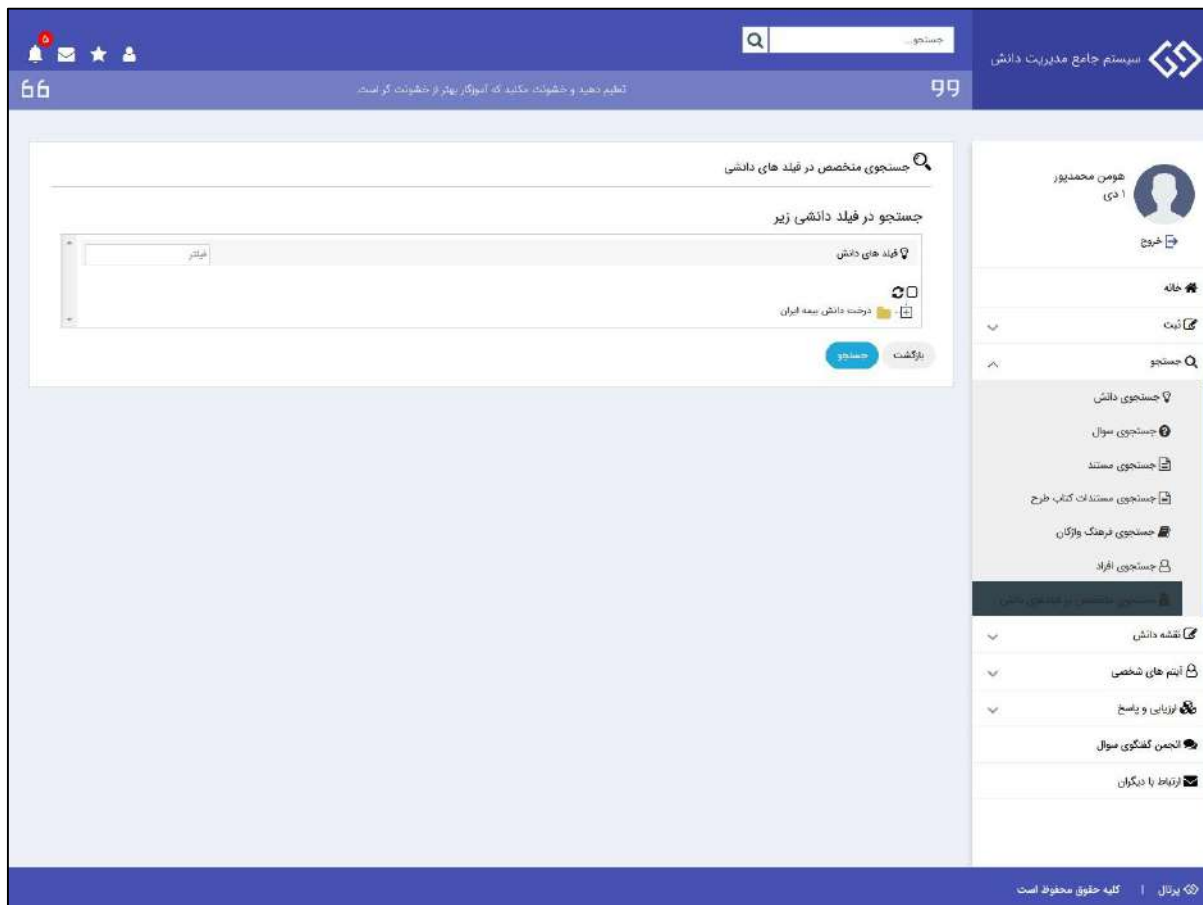
مشاهده پروتکل | روزرسانی کاربران

تعداد کل: ۴

کلیه حقوق محفوظ است | پرتال

۱۱-۳-۷- جستجوی متخصص

جستجوی متخصص صان در چارت سازمانی، فیلدهای دانشی حداقل نمره در هر فیلد دانشی، حداقل میزان سابقه و حداقل میزان تحصیلات صورت می‌پذیرد. جستجوی متخصصین سازمان‌ها نشان می‌دهد که در هر سازمان چه کسی چه می‌داند و در کجای سازمان مشغول به فعالیت می‌باشد.



۱۱-۴- آیتم های شخصی

منوی آیتم های شخصی من شامل زیر منوهای زیر می باشد:

- پروفایل
- ویرایش مشخصات پایه
- دانش های من
- سؤالات من
- مستندات من
- درخواست های دانش من
- پستهای من
- فعالیت های دانشی من
- پاسخ های من به سؤالات
- پاسخ های من به درخواست های دانش
- تنظیمات حوزه دانشی موردعلاقه
- مطالب موردعلاقه
- حق الزحمه های من



۱۱-۴-۱- پروفایل

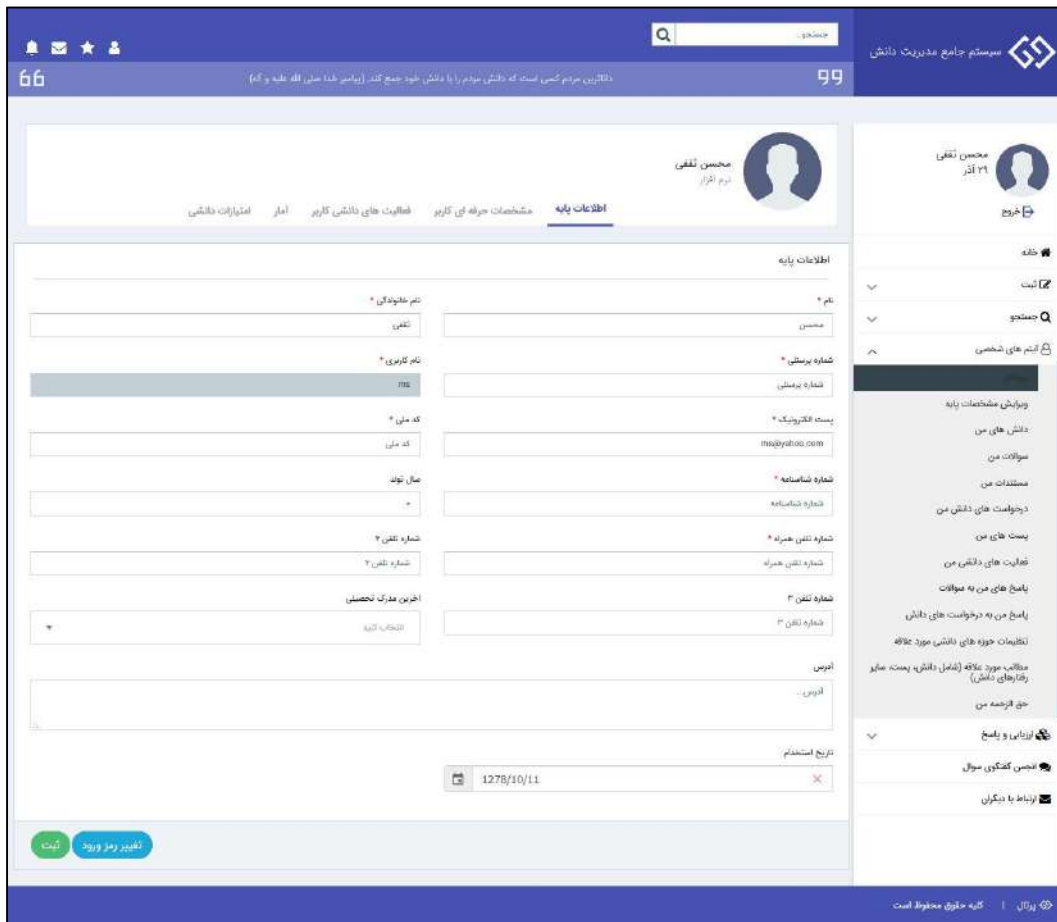
با انتخاب منوی پروفایل، صفحه شخصی کاربر سامانه مدیریت دانش نمایش داده می‌شود. این بخش با هدف ثبت و نمایش رزومه حرفه ای کاربر طراحی شده است که شامل پنج بخش اصلی می‌باشد.

- اطلاعات پایه
- مشخصات حرفه ای کاربر
- فعالیت‌های دانش کاربر
- آمار
- امتیازات دانشی
- سایر

از بین ۶ بخش معرفی شده، تب اطلاعات پایه و تب آمار، برای کاربر به صورت شخصی می‌باشد و فقط برای خود کاربر نمایش داده می‌شود و باقی موارد زمانی برای کسانی که به پروفایل کاربر مراجعه می‌کنند، قابل رؤیت می‌باشد.

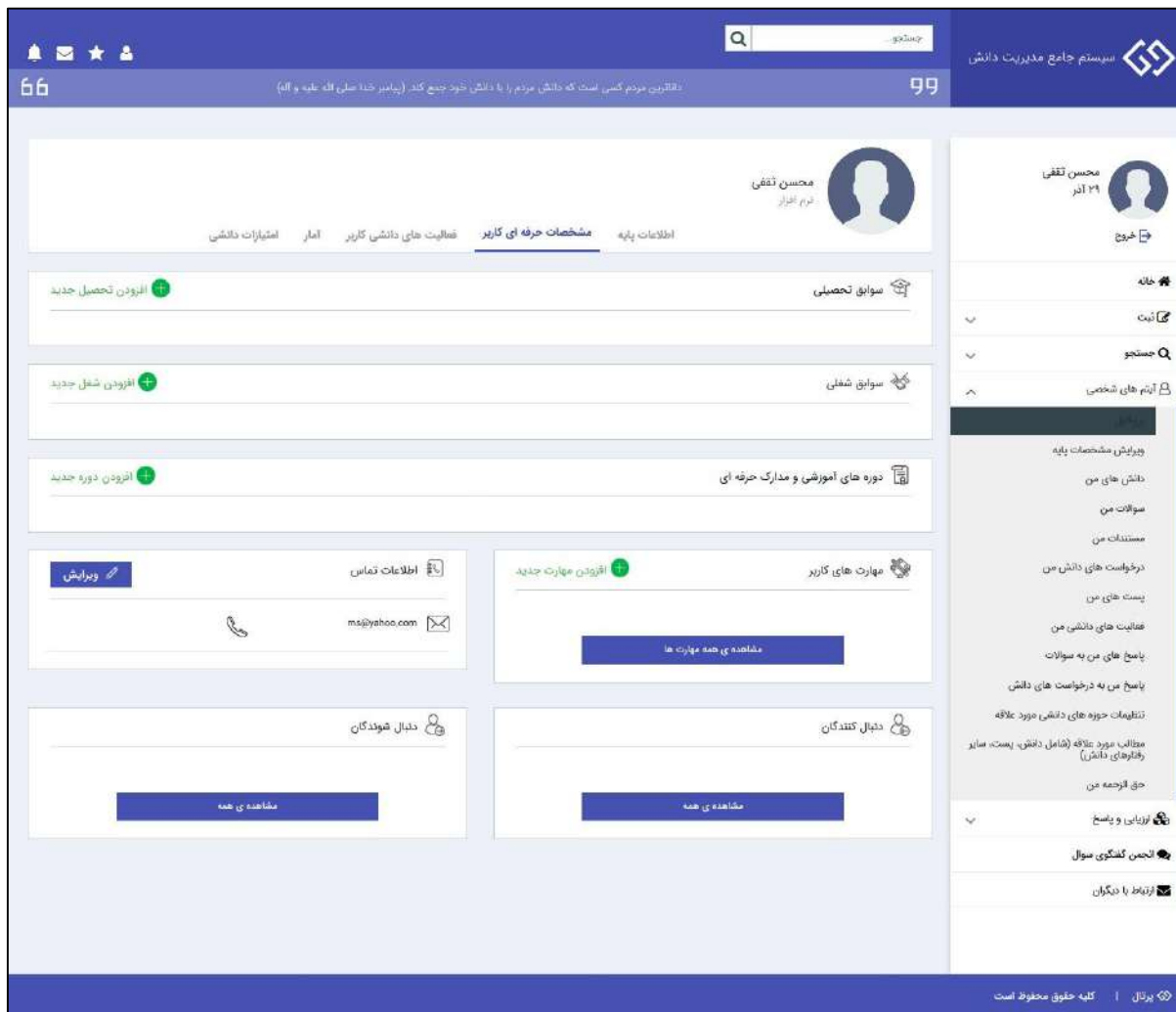
۱۱-۴-۲- اطلاعات پایه:

در این تب اطلاعات پایه کاربر نرم افزار مدیریت دانش ثبت و نگهداری می‌شود. این اطلاعات شامل نام، نام خانوادگی، شماره پرسنلی، اطلاعات تماس و ... می‌باشد. همچنین در انتهای این تب دکمه‌ای در نظر گرفته شده است تا کاربر بتواند رمز کاربری خود را تغییر دهد.



۱۱-۴-۳- مشخصات حرفه ای کاربر:

این بخش جزئی از صفحه پروفایل محسوب می شود که برای نمایش توانایی های کاربر، رزومه شغلی، رزومه تحصیلی، اطلاعات شخصی و دنبال کنندگان کاربر و اینکه کاربر که کسانی را دنبال می کند در نظر گرفته شده است.



۴-۴-۱۱- فعالیت های دانشی کاربر:

این بخش برای نمایش فعالیت های دانشی کاربر شامل دانش های کاربر، سوالات کاربر و پست های کاربر در نظر گرفته شده است. همچنین در این بخش امکانی فراهم شده است تا کاربر بتواند کتاب، مقاله، دوره های آموزشی برگزار شده و اختراعات خود را به عنوان رفتارهای دانشی ثبت کند. برای این کار با انتخاب کلید افزودن مقاله، فرم موردنظر در اختیار کاربر قرار می گیرد تا بتواند مقاله موردنظر خود را ثبت کند. دیگر موارد نیز از همین رویه پیروی می کنند.

۱۱-۴-۵-آمار:

این بخش جزئی از صفحه پروفایل محسوب می شود که برای نمایش آمار مرتبط با وضعیت بازدید دانش ها و پروفایل در نظر گرفته شده است .

- نمودار تکمیل پروفایل

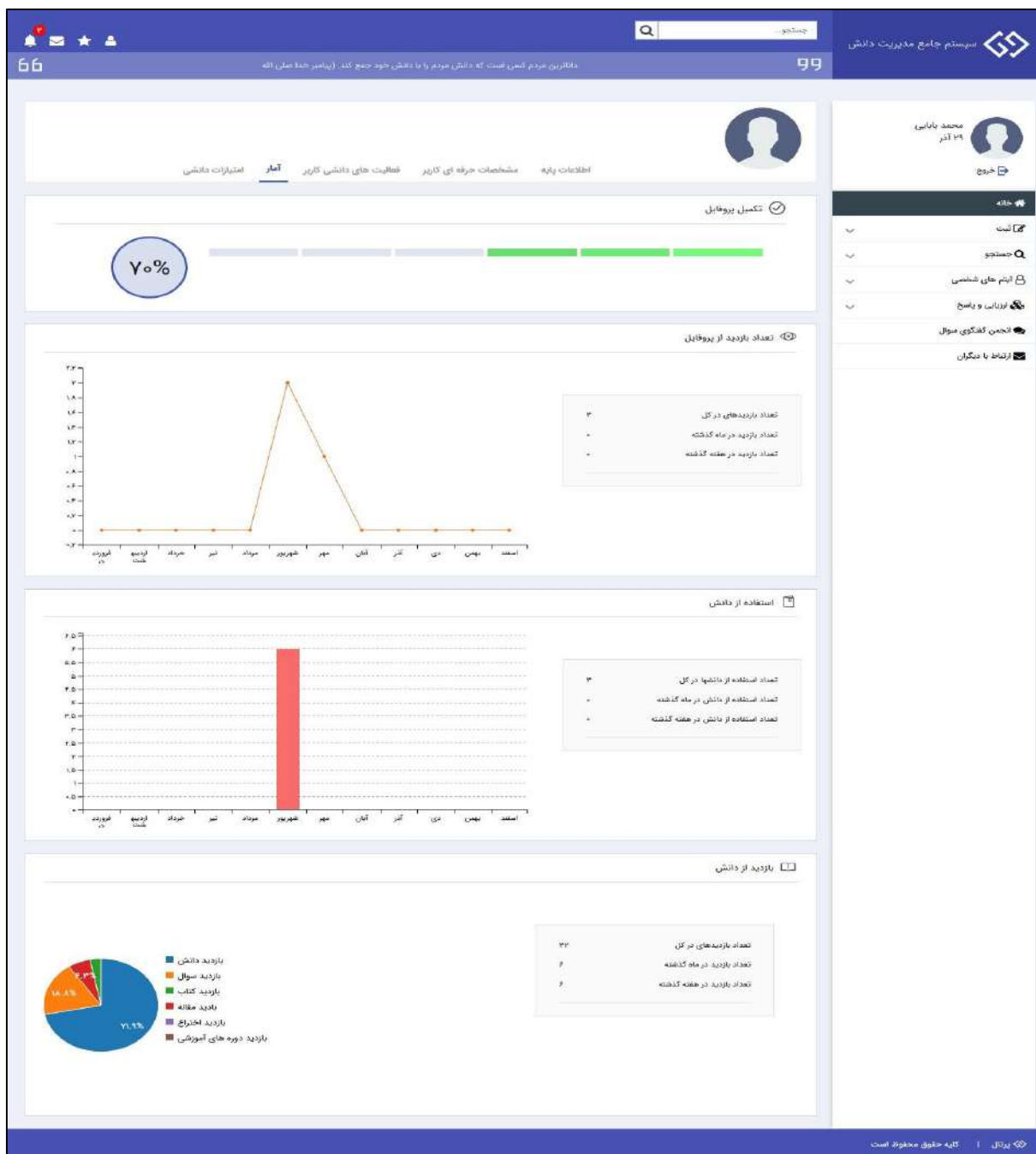
این بخش به منظور نمایش وضعیت تکمیل پروفایل کاربر در نظر گرفته شده است. در این بخش بر اساس اینکه کاربر هر یک از آیتم های پروفایل رو تکمیل کرده باشد درصدی از این نمودار پیشرفت می کند .

- نمودار تعداد بازدید از پروفایل

این نمودار به منظور نمایش آمار بازدید از پروفایل برای کاربر به صورت ماهانه و طی یک سال در نظر گرفته شده است

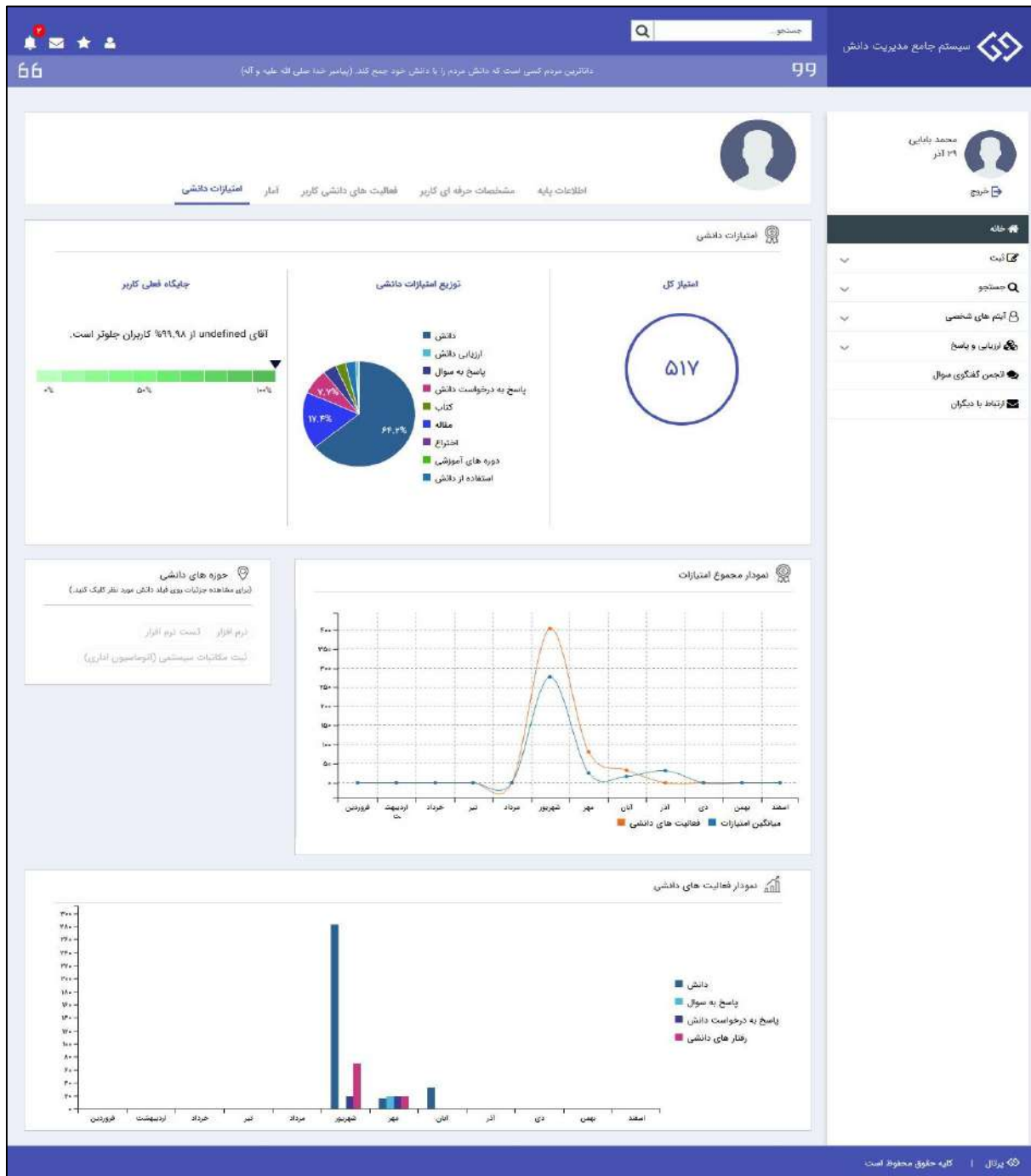
• نمودار استفاده از دانش

این نمودار به منظور نمایش آمار استفاده از دانش کاربر به صورت ماهانه و طی یک سال در نظر گرفته شده است.
نمودار بازدید از دانش این نمودار به منظور نمایش آمار بازدید از دانش کاربر به صورت ماهانه و طی یک سال در نظر گرفته شده است.



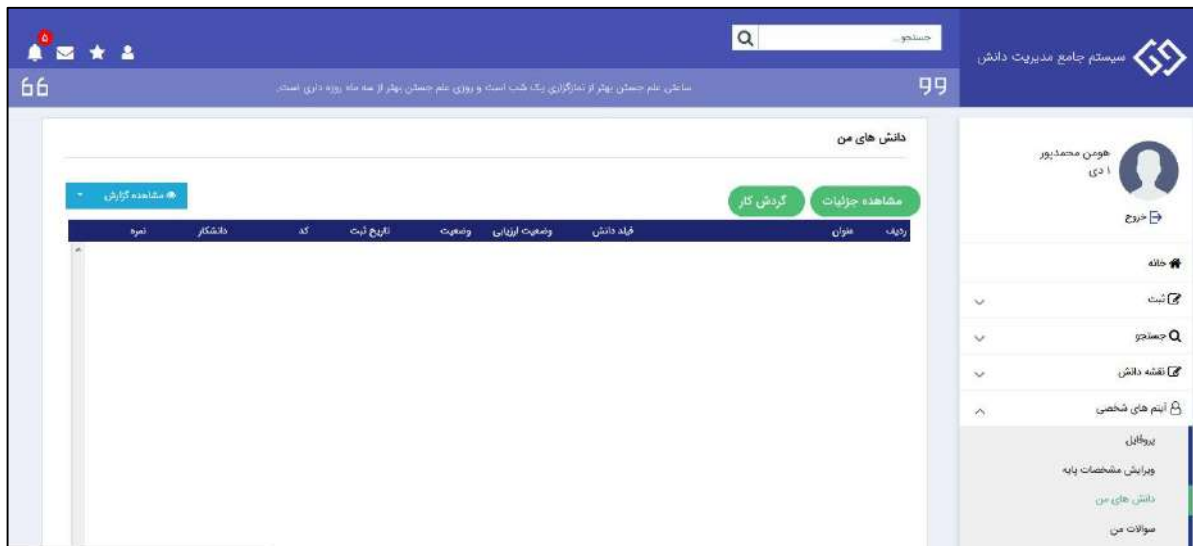
۱۱-۴-۶- امتیازات دانشی :

این بخش از صفحه پروفایل جهت نمایش امتیازات و فعالیت‌های دانشی کاربر در نظر گرفته شده است. مواردی که در این صفحه نمایش داده می‌شوند شامل امتیاز کل کاربر، توزیع امتیازات دانشی، جایگاه فعلی کاربر، نمودار مجموع امتیازات و حوزه‌های دانشی کاربر می‌باشد.



۱۱-۴-۷-دانش‌های من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی دانش‌های خود را هر وضعیتی که هستند (تائید نهایی، رد نهایی، در حال طی مراحل ارزیابی و یا پیش‌نویس) را به صورت یکجا مشاهده و مدیریت کند و با انتخاب هر کدام از دانش‌ها جزئیات دانش خود را مشاهده کند. همچنین با انتخاب دانش موردنظر و انتخاب دکمه گردش کار، مرحله‌ای که دانش موردنظر در سیستم مدیریت دانش طی کرده را مشاهده نماید.



۱۱-۴-۸-سؤالات من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی سؤالات خود را هر وضعیتی که هستند مشاهده و ویرایش نماید. همچنین با انتخاب سؤال موردنظر و کلیک بر دکمه مشاهده پاسخ‌ها، تمامی پاسخ‌هایی که برای آن سؤال ثبت شده است را مشاهده و ارزیابی کند.

۱۱-۴-۹-مستندات من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی مستندات خود را هر وضعیتی که هستند مشاهده و مدیریت نماید. همچنین با انتخاب مستند موردنظر و انتخاب دکمه گردش کار، مرحله‌ای که مستند موردنظر در سیستم مدیریت دانش طی کرده را مشاهده نماید.

۱۱-۴-۱۰-درخواست‌های دانش‌های من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی درخواست‌های دانش خود را هر وضعیتی که هستند مشاهده و ویرایش نماید. همچنین با انتخاب درخواست دانش موردنظر و کلیک بر دکمه مشاهده پاسخ‌ها، تمامی پاسخ‌هایی که برای آن درخواست ثبت شده است را مشاهده و ارزیابی کند.

۱۱-۴-۱۱-پست‌های من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی پست‌های خود را مشاهده و ویرایش نماید.

۱۱-۴-۱۲- فعالیت‌های دانش من

در این منو کاربر می‌تواند تمامی فعالیت‌های دانشی خود شامل کتاب، مقاله، اختراع و دوره‌های آموزشی برگزار شده را هر وضعیتی که هستند، مشاهده و مدیریت نماید.

۱۱-۴-۱۳- پاسخ‌های من به سؤالات

در این منو کلیه پاسخ‌هایی که کاربر برای سؤالات سیستم ثبت کرده است قابل مشاهده و پیگیری هستند و با انتخاب سؤال مورد نظر و زدن دکمه گردش کار، مراحلی که این پاسخ در سیستم مدیریت دانش طی کرده است را مشاهده نماید.

۱۱-۴-۱۴- پاسخ‌های من به درخواست‌های دانش

در این منو کلیه پاسخ‌هایی که کاربر برای درخواست‌های دانش‌های سیستم ثبت کرده است قابل مشاهده و پیگیری هستند و با انتخاب درخواست مورد نظر و زدن دکمه گردش کار، مراحلی که این پاسخ در سیستم مدیریت دانش طی کرده است را مشاهده نماید.

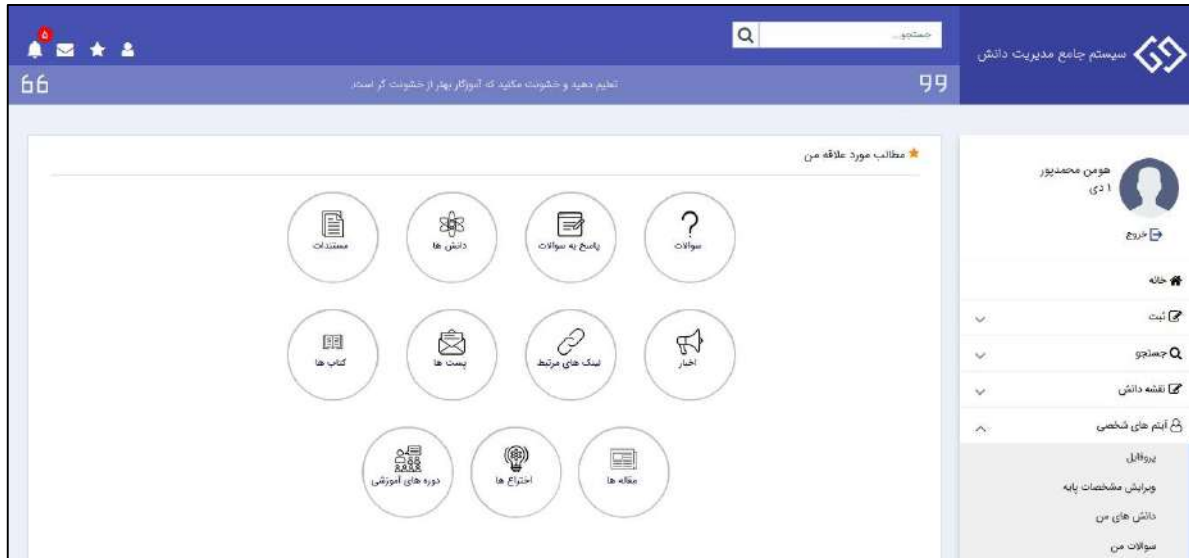
۱۱-۴-۱۵- تنظیمات حوزه دانشی موردعلاقه

در این منو کاربر می‌تواند از روی درخت دانش سازمان، فیلدهای دانشی مورد علاقه خود را مشخص نماید تا در صورتی که رفتار دانشی مرتبط با آن فیلد دانش ثبت شد، برای کاربر ارسال شود و در صفحه اصلی سامانه به صورت تایم لاین قابل مشاهده است.



۱۱-۴-۱۶-مطالب مورد علاقه

در سامانه مدیریت دانش وزارت بهداشت این امکان فراهم شده است تا کلیه رفتارهای دانشی قابلیت اضافه شدن به مطالب مورد علاقه را داشته باشند. در صورتی که کاربر رفتار دانشی را به مطالب مورد علاقه خود اضافه کند، در منوی مطالب مورد علاقه با توجه به دسته‌بندی صورت گرفته شده قابل مشاهده می‌باشد.



۱۱-۴-۱۷-حق الزحمه‌های من

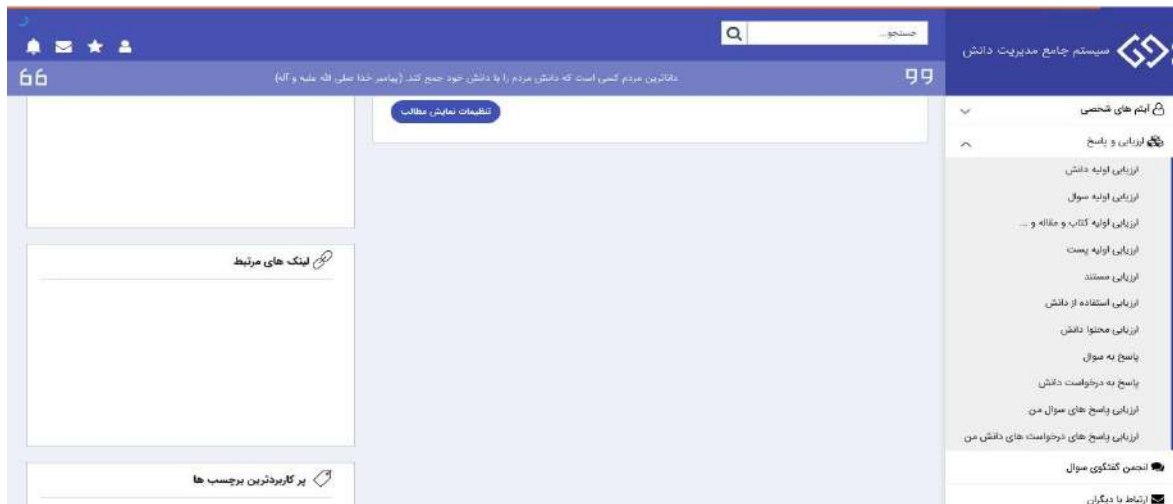
اگر رفتاری دانشی از کاربر مشمول پاداش شود و این پاداش به کاربر اختصاص داده شود در منوی حق الزحمه‌های من، قابل مشاهده می‌باشد.

۱۱-۵-منوی ارزیابی و پاسخ

ارزیابی دانش‌های وارد شده به سامانه مدیریت دانش از طریق این منو انجام می‌شود. همچنین پاسخ به سؤالات و RFK‌های درخواست شده توسط متخصصین و کارشناسان نیز با استفاده از منوی ارزیابی و پاسخ امکانپذیر می‌باشد. این منو شامل زیر منوهای زیر می‌باشد:

- ارزیابی اولیه دانش
- ارزیابی اولیه سؤال
- ارزیابی اولیه کتاب، مقاله و...
- ارزیابی اولیه پست
- ارزیابی اولیه مستند
- ارزیابی اولیه استفاده از دانش
- ارزیابی محتوی دانش

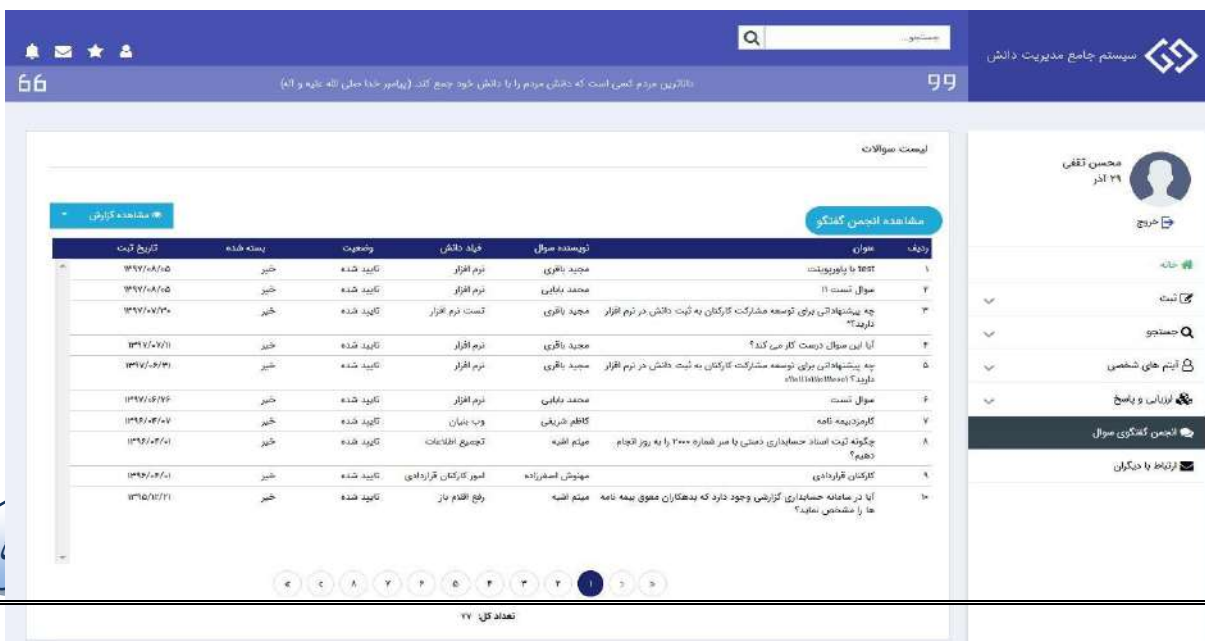
- پاسخ به سؤال
- پاسخ به درخواست دانش
- ارزیابی پاسخ‌های سؤالات من
- ارزیابی پاسخ‌های درخواست‌های دانش من



۱۱-۶-۱۱- انجمن‌های گفتگوی سؤال

حجم اصلی تولید دانش در سازمان‌ها در فرایندهای جمعی تولید می‌شود. تولید دانش در اثر سینرژی حاصل از فعالیت‌های جمعی و توسط افراد یک تیم تولید می‌شود. زیرسیستم انجمن گفتگوی سؤال به منظور حداکثرسازی شرکت اعضای سازمان در فرایندهای جمعی طراحی شده است.

با طرح هر سؤال در سازمان به صورت موازی یک فروم دانشی برای آن سؤال تشکیل می‌شود که کاربر با مراجعه به منوی انجمن‌های گفتگوی سؤال می‌تواند تالارهای مختلف را مشاهده و با شرکت در فروم‌های دانشی سیستم علاوه بر استفاده از دانایی‌های سایر متخصصان سازمان به صورت پویا، دانایی‌های خود را نیز به اشتراک گذارد و از مزایای و پاداش‌های فعالیت‌های خود بهره‌مند گردد.



۱۲-۶-ارتباط با دیگران

این زیرسیستم انواع ارتباطات دانشی را میان دانشکاران ایجاد می نماید. قسمت ارتباط دهی سیستم مشابه سیستم - email است با این تفاوت که تمامی امکانات به طرق داخلی سیستم جهت اعضا در دسترس است. در این زیرسیستم هر فرد دارای یک کارپوشه شخصی است که از آن طریق قادر به ارسال و دریافت پیام است.



۱۱-۷-ارتباط با دیگران

این زیرسیستم انواع ارتباطات دانشی را میان دانشکاران ایجاد می نماید. قسمت ارتباط دهی سیستم مشابه سیستم - email است با این تفاوت که تمامی امکانات به طرق داخلی سیستم جهت اعضا در دسترس است. در این زیرسیستم هر فرد دارای یک کارپوشه شخصی است که از آن طریق قادر به ارسال و دریافت پیام است.

پیوست شماره ۱۲: فرآیند ثبت و ارزیابی مقالات و کتب

با توجه به اینکه تالیف و ترجمه کتاب و مقاله در زمینه شغلی ارزش دانشی برای سازمان دارد و از مصادیق دانش محسوب می‌شود، لذا در سامانه مدیریت دانش بخش مجزایی برای بارگذاری این دسته از دانش‌ها در سامانه در نظر گرفته شده است. همچنین فرآیند صحت‌سنجی و ارزیابی آن نیز طراحی شده است.

با هماهنگی‌های به عمل آمده با دفتر منابع انسانی وزارتخانه و با توجه به امتیازی که در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان برای افرادی که اقدام به تهیه و ترجمه کتب و مقالات نموده‌اند، پیش‌بینی شده، مقرر گردید بارگذاری و ثبت این نوع از مستندات از طریق سامانه مدیریت دانش انجام و امتیاز آن از طریق وب سرویس به سامانه ارزیابی عملکرد منتقل گردد.

۱-۱۲- ضوابط پذیرش مقاله و کتاب:

- کتاب تالیف یا ترجمه شده می‌بایست در زمینه شغلی بوده و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نیست.
- ارائه مستند شناسه کتاب که اطلاعات مربوط به چاپ، سال نشر، شابک و نام و نام خانوادگی کامل نویسندگان / مترجمان در آن مشخص گردیده است الزامی است.
- سالنامه‌های آماری و گزارش‌های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به‌عنوان کتاب قابل قبول نیست.
- تالیف یا ترجمه مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و شرح خلاصه مقاله به همراه شناسه مقاله الزامی است.
- انتخاب فیلد دانشی برای بارگذاری مقالات و کتب الزامی است.

۲-۱۲- انواع مقالات:

ISI یا همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for Scientific) یکی از مؤسسات معتبر در عرصه جهانی می‌باشد و به دلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر در جایگاه نخست جهانی قرار گرفته است. این موسسه در دنیا بهترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می‌دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

PubMed یک پایگاه اطلاعاتی است که دسترسی به چندین پایگاه داده اصلی در گستره وسیعی از رشته‌های علوم پزشکی و زیست‌شناسی را فراهم می‌کند.

Scopus یکی از نمایه‌های استنادی معتبر و شناخته‌شده است که اطلاعات کتاب‌شناختی حدود ۶۰ میلیون سند را در خود جمع‌آوری کرده است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود ۵ هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای داده است.

- **ISC** یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و فناوری جهان اسلام که همانند ISI دارای مقالات دانشمندان است .

- **ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی:** هر تولیدی که به دنبال جستجوی حقایق و برای کشف بخشی از معارف و نشر آن در میان مردم و به قصد حل مشکلاتی یا بیان اندیشه‌ای در موضوعی از موضوع‌های علمی، از طریق مطالعه‌ای نظام‌مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده‌های طبیعی به دست آید و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آن‌ها به کاربردها، روش‌ها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فناوری منجر گردد، علمی - پژوهشی قلمداد می‌شود.

- **ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی:** این‌گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی‌ها و دانش خواننده را ارتقاء می‌بخشند و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌سازد. این‌گونه مقالات می‌توانند به صورت تألیف و یا ترجمه باشند. اصولاً مقالات ترویجی فقط برای اشاعه دانش بشری و عالمانه کردن آن و جهان پیرامونی آن است و هدف دیگری ندارد.

۳-۱۲- فرآیند ثبت و ارزیابی مقاله/کتاب:

۱- ثبت مقاله / کتاب در سامانه از طریق منوی آیتم های شخصی/پروفاایل/فعالیت دانشی کاربر

۲- تکمیل اطلاعات خواسته شده برای مقالات و کتب:

♦ برای مقالات: عنوان مقاله، نوع مقاله، مجله/کنفرانس منتشر کننده، تاریخ انتشار، چکیده، همکاران و غیره

♦ برای کتاب: عنوان کتاب، نوع کتاب، تاریخ چاپ، چکیده، همکاران و غیره

۳- ارزیابی مقاله/کتاب از سوی ارزیاب فیلد دانشی و ارائه بازخورد و اعلام رد و تایید آن

پیوست شماره ۱۳: فرآیند ثبت و ارزیابی سوال / درخواست دانشی

۱۳-۱- طرح و پاسخگویی به سوالات سازمانی

یکی از اهداف کلیدی در فرایندهای مدیریت دانش، حل مسائل و مشکلات موجود در سازمان و نیز ارائه خدمات دانشی به مدیران در سطوح مختلف برای تصمیم‌گیری می‌باشد. پاسخ‌دهندگان به سوالات افرادی هستند که به ارائه راهکارهای مفید در خصوص مسائل و مشکلات طرح شده توسط سایر همکاران یا مدیران می‌پردازند.

در سامانه کشوری مدیریت دانش وزارتخانه، امکان طرح سؤال و پاسخگویی به آن فراهم می‌باشد. برای ثبت سوال در صورتی که دانش مورد نیاز فردی در بانک اطلاعاتی نرم افزار مدیریت دانش موجود نباشد، نرم افزار این امکان را به وی می‌دهد که بتواند به راحتی در رابطه با دانش مورد نیاز خود از متخصصان حوزه‌های دانشی شرکت سؤال نماید.

بدین منظور می‌بایست در منوی ثبت، با انتخاب گزینه سؤال جدید، عنوان و متن سؤال را وارد نمود و در صورت لزوم فایل‌ها را به صورت پیوست ارسال نماید. پس از آن فیلد دانشی که دانش مورد نیاز در آن حوزه قرار دارد، توسط سوال کننده تعیین می‌گردد. در ضمن این امکان برای فرد سؤال کننده وجود دارد که تعیین نماید، سؤال با نام وی ارسال گردد و یا خیر. در ذیل فرآیند ثبت و پاسخگویی به سوال آمده است.

۱۳-۲- فرآیند ثبت و پاسخگویی به سوال:

- ◀ ثبت سوال توسط سوال کننده در سامانه کشوری مدیریت دانش
- ◀ ارزیابی اولیه سوال توسط دبیرخانه مدیریت دانش موسسه
- ◀ عدم تایید سوال در صورت تکراری بودن، مبهم بودن و یا بی ارتباط بودن سوال توسط دبیرخانه مدیریت دانش موسسه
- ◀ ارجاع سوال به خبرگان فیلد دانشی مورد نظر برای اخذ پاسخ توسط دبیرخانه مدیریت دانش
- ◀ ارائه پاسخ سوال از سوی خبره/خبرگان (ارزیابان محتوای) دانش
- ◀ ارسال پاسخ به سوال کننده
- ◀ ایجاد فروم دانشی شامل سوال و پاسخ آن
- ◀ ارائه نظر توسط تمام اعضاء از طریق مراجعه به منوی «انجمن گفتگوی سوال» و مشاهده فروم مربوطه
- ◀ امکان جستجو سوال‌ها و جواب‌های خبرگان توسط کلیه کاربران سامانه از طریق منوی «انجمن گفتگوی سوال» و یا منوی جستجو/ «جستجوی سوال»

۱۳-۳- «ثبت درخواست دانش» (Request for Knowledge)

یکی از اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های پیشرو، ارائه تصمیم یاری (Management Decision Support) برای مدیران سازمان می‌باشد. درخواست دانش (RFK)، قسمتی در

سیستم مدیریت دانش می‌باشد که برای مدیران این امکان را ایجاد می‌نماید که در زمان اتخاذ تصمیمات خاص از نظرات و دانش‌های خبرگان آن حوزه بهره‌مند گردند.

برای ارسال درخواست دانشی، لازم است مدیر مربوطه از منوی ثبت، گزینه درخواست دانشی جدید را انتخاب نماید. سپس عنوان و محتوایی را که برای دانش مورد نیاز دارد را در جای مربوطه وارد و در صورت نیاز، مستندات مربوطه را پیوست می‌نماید. نکته حائز اهمیت در این بخش قدرت مدیر برای انتخاب افراد پاسخگو به درخواست دانشی می‌باشد. مدیر می‌تواند متخصصان یک فیلد دانشی را برای پاسخ به درخواست دانشی انتخاب نماید و یا می‌تواند از بین واحدها و افراد شرکت فرد یا افرادی را بدین منظور برگزیند. درخواست دانشی برای افراد انتخاب شده توسط مدیر ارسال می‌گردد. به دلیل ماهیت تصمیمات مدیریتی، که اغلب با محدودیت‌های زمانی مواجه است، این امکان برای مدیر ارسال کننده درخواست دانشی فراهم شده است که برای پاسخ به درخواست دانشی خود حداکثر زمان مجاز را تعیین نماید.

۱۳-۴- فرآیند «ثبت درخواست دانش»

- ۱- مراجعه مدیر مربوطه به منوی ثبت و انتخاب گزینه «ثبت درخواست دانش» سامانه مدیریت دانش
 - ۲- تکمیل قسمت‌های خواسته شده (درج عنوان، محتوایی دانش مورد نیاز، تعیین فیلد دانشی و تاریخ انقضاء)
 - ۳- انتخاب گزینه «تعیین دریافتگان» به منظور مشاهده لیست خبرگان سازمان و انتخاب آنها
 - ۴- ثبت درخواست دانش توسط مدیر
 - ۵- ارسال پیامک برای متخصص و خبره مورد نظر
 - ۶- مراجعه خبره مورد نظر به سامانه و منوی «ارزیابی و پاسخ» و انتخاب زیر منوی «پاسخ به درخواست دانش»
 - ۷- انتخاب ردیف «درخواست دانشی» مورد نظر برای اطلاع از جزییات و تهیه مستندات و دانش مورد نیاز و درج آن در جای مربوطه
- تبصره یک: لازم است ادمین‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته به منظور رویت آیت «ثبت درخواست دانش» در سامانه مدیریت دانش توسط مدیران، تغییراتی را به شرح ذیل انجام نمایند.
- مراجعه به منوی ادمین / مدیریت کاربران / انتخاب کاربر (مدیر) مورد نظر / ویرایش کاربر / اضافه نمودن نقش «مدیر» به نقش کاربر

پیوست شماره ۱۴: انگیزش و پاداش مدیریت دانش

به استناد بند ۵ ماده ۸-۲ نظام نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی مبنی بر «پیش بینی و تأیید سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان، مدیران و واحدهای ستادی و استانی فعال دستگاه برای ترغیب کارکنان به مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش»، باید سازوکار انگیزشی نظام‌مندی را تدوین نمود. تدوین و بکارگیری نظام‌های پاداش‌دهی تأثیر قابل توجهی بر میزان مشارکت کارکنان، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان، تولید دانش‌های کاربردی، افزایش تبادل دانش و تجربه و حل مشکلات سازمانی و موارد مشابه دارد. برخی از نتایج ملموس بکارگیری نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی عبارتند از:

- ۱) ارائه دانش‌ها و پیشنهادهای بیشتر و با کیفیت بالاتر؛
- ۲) تسریع در ارزیابی دانش‌ها و پیشنهادهای مطرح شده؛
- ۳) طرح مشکلات کاری و تسریع در اخذ بهترین راه حل؛
- ۴) ارائه پاسخ‌های مناسب به مشکلات مطرح شده توسط متخصصان هر حوزه؛
- ۵) فعالیت بیشتر و بهتر کارکنان در انجمن‌های گفتگو؛
- ۶) افزایش فرهنگ مدیریت مشارکتی بین کارکنان؛
- ۷) اخذ بهترین تصمیم یاری‌ها (Decision Support)؛
- ۸) افزایش حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان؛

در این دستورالعمل نحوه محاسبه پاداش مالی و غیر مالی فعالان دانشی تشریح شده است. افراد فعال در فرایندهای مدیریت دانش و نظام پیشنهاد به چهار گروه (دانشکاران و پیشنهاد دهندگان، ارزیابان، نمایندگان و رابطین و مجریان پیشنهاد) طبقه بندی شده اند، که محاسبه و پرداخت پاداش‌های آنها با توجه به کم و کیف فعالیت‌های آنها صورت می‌گیرد.

۱۴-۱- تخصیص امتیاز در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران :

این امتیاز برای دانشکاران و پیشنهاد دهندگانی که دانش و پیشنهاد آنها به تأیید ارزیابان سازمان رسیده باشد محاسبه می‌شود. دانشکاران افرادی هستند که اقدام به ایجاد و ثبت دانش طبق فرایندهای مدیریت دانش در سامانه مدیریت دانش (km) نموده و دانش آنها پس از طی فرایند ارزیابی و ارزش‌گذاری، نگهداری، تسهیم و به‌کارگیری می‌شود. پیشنهاد دهندگان هم افرادی هستند که به منظور بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، پیشنهاد خود را چارچوب دستورالعمل ثبت و ارزیابی پیشنهاد، در سامانه ثبت می‌نمایند.

۱۴-۱-۱- امتیاز ارزیابی عملکرد پیشنهاددهندگان:

جدول ۱۴-۱: امتیاز ارزیابی عملکرد پیشنهاددهندگان:

ردیف	سطح	امتیاز پیشنهادات	امتیاز ایده	امتیاز پیشنهادات اجرا شده	حداکثر امتیاز
۱	دستگاه/ ملی	۷	۳	۸	۸
۲	موسسه	۵	۲	۶	
۳	واحد	۳	۱	۴	

تبصره ۱: تاریخ تایید پیشنهاد می بایست مربوط به دوره ارزیابی عملکرد باشد. در صورتی که فردی بیش از یک پیشنهاد تایید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادات با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می باشد.

تبصره ۲: تخصیص امتیاز پیشنهاد تایید شده در ارزیابی عملکرد کارکنان، برای ۴ نفر اول از همکاران ثبت پیشنهاد برابر با امتیاز پیشنهاد دهنده، قابل اعمال می باشد.

۱۴-۱-۲- امتیاز ارزیابی عملکرد دانش نگاران:

دانشکارانی که دانش تایید شده دارند یا نسبت به انجام سایر فعالیت های دانشی اقدام می نمایند در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران منتفع می گردند. جدول زیر امتیازات ایجاد کنندگان دانش، نویسندگان مقاله، کتاب و طرح های تحقیقاتی در نظام ارزیابی عملکرد را نشان می دهد.

جدول ۱۴-۲- امتیاز ارزیابی عملکرد دانش نگاران:

نمره تجربه	توضیحات	امتیاز ارزیابی عملکرد
ثبت تجربه	سه ستاره (بالای ۱۸ امتیاز)	۴
	دو ستاره (بین ۱۴ تا ۱۸ امتیاز)	۳
	تک ستاره (بین ۱۰ تا ۱۴ امتیاز)	۲
	مردود (زیر ۱۰ امتیاز)	۰
مقاله	مقالات ISI, PubMed, Scopus و	۸
	مقالات ISC	۷
	مقالات چاپ شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	۶
	مقالات چاپ شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	۵
کتاب	تألیف	۱۰
	ترجمه	۵

تبصره ۱: تاریخ تایید تجربه می بایست مربوط به دوره ارزیابی عملکرد همان سال باشد. در صورتی که فردی بیش از یک دانش تایید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادات با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می باشد.

تبصره ۲: تخصیص امتیاز تجربه تایید شده در ارزیابی عملکرد کارکنان، برای ۴ نفر اول از همکاران ثبت پیشنهاد برابر با امتیاز پیشنهاد دهنده، قابل اعمال می باشد.

تألیف یا ترجمه مقاله/ کتاب و طرح پژوهشی بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستندات به منظور نمایش اصالت، اعتبار و همچنین چاپ سال ارزیابی الزامی است.

۱۴-۳- تخصیص امتیاز در نظام ارتقاء شغلی :

ثبت دانش و پیشنهاد در نظام ارتقای شغلی کارکنان و مدیران، امتیازاتی به شرح زیر برای دانشکار در بر دارد.

پایه به مقدماتی	مقدماتی به ارشد	ارشد به خبره	خبره به عالی
ثبت دانش/پیشنهاد	به ازای ثبت هر دانش/ پیشنهاد سه ماه تعجیل تا سقف نه ماه	به ازای هر دانش/ پیشنهاد چهار ماه تعجیل تا سقف یک سال	ثبت دانش الزامی است

ملاحظات:

- برای ارتقاء رتبه از خبره به عالی، داشتن تجربه تایید شده برای فرد متقاضی ارتقاء شغلی الزامی است.
- برای دانش های گروهی سهم دانشکار متقاضی ارتقاء رتبه خبره به عالی، باید حداقل ۵۰ درصد باشد. یا مجموع درصد ایشان از چند تجربه به عنوان تجربه نگار یا همراه تجربه بالای ۵۰ درصد باشد.
- در صورتیکه دانشکار تعداد بیش از یک تجربه را ثبت کرده باشد، مجموع سهم فرد برای ارتقاء از خبره به عالی لحاظ می گردد.
- در صورت دریافت امتیاز ارتقاء شغلی، هیچ امتیاز دیگری به واسطه داشتن همان دانش به فرد دانشکار تعلق نمی گیرد.
- دانشکار برای انجام فعالیت دانشی، تنها می تواند یک بار از امتیازات مربوطه بهره مند شود و استفاده از امتیازت دیگر، منوط به انجام فعالیت دانشی جدید می باشد.
- ثبت دانش/ فعالیت دانشی قابل قبول برای ارتقاء شغلی باید در طول دوره شغلی فرد انجام گیرد.
- پیشنهادها و تجربه های تک ستاره (کمتر از ۱۲ از ۲۰) در فرآیند امتیاز دهی فوق وارد نمی شوند.

۱۴-۴- تخصیص امتیاز برای تصدی پست های مدیریتی :

سوابق فعالیت های دانشی فرد برای تصدی پست مدیریتی، امتیازاتی به شرح زیر برای صاحبان دانش و پیشنهاد در بردارد.

جدول ۱۴-۳: تخصیص امتیاز برای تصدی پست های مدیریتی

فعالیت		پیشنهادها		فعالیت های علمی، پژوهشی			مستندات دانشی		دانش	
تأیید شده	پیشنهاد اجرا شده	طرح تحقیقاتی	مقاله	کتاب	دستورالعمل/آیین نامه/استاندارد	تجربه	بسته دانشی	امتیاز هر فعالیت	سقف امتیاز	
۲	۴	۲	۴	۸	۶	۲	۵			
۱۰		۳۰			۱۰		۱۰			

۱) پیشنهاد و تجربه باید توسط فرد متقاضی در سامانه مدیریت دانش ثبت و به تأیید رسیده باشد.

۲) طرح تحقیقاتی/مقاله/کتاب/مستندات دانشی مرتبط با شغل فرد بوده و تأیید و ابلاغ شده باشد.

۳) تشخیص مرتبط بودن مفاد مندرج در جدول فوق با شغل پیشنهادی توسط دبیرخانه مدیریت دانش است.

۴) انجام فعالیت های دانشی و کسب حداقل ۱۰۰ امتیاز مدیریت دانش در دوره چهارساله تصدی پست مدیریت برای تمدید و ارتقاء به سطوح مدیرتی بالاتر لازم است:

۱۴-۵- پاداش نقدی :

۱۴-۵-۱- پاداش ارزیابان دانش/پیشنهاد

ارزیابان دانش و پیشنهاد، افرادی هستند که با توجه به فعالیت آنها در فرآیندهای مدیریت دانش، نسبت به ارزیابی محتوایی دانش/پیشنهاد براساس شاخص های مشخص شده اقدام می نمایند. حق الزحمه ریالی ارزیابان دانشی از طریق فرمول زیر محاسبه و پرداخت می شود.

حق الزحمه ارزیاب (ریال) = (تعداد دانش /پیشنهاد های ارزیابی شده * ضریب ثابت) * 7000*Bi

◀ ضریب C، عدد ثابتی است که توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش وزارت متبوع به صورت سالیانه، تعیین و ابلاغ می گردد. کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه می تواند، عددی بالاتر از ضریب اعلامی کارگروه راهبری مدیریت دانش را بر اساس امکانات و مقدرات موسسه تعیین نماید. در سال ۱۴۰۱ ضریب ثابت برای ارزیاب تعیین می شود.

◀ ضریب B نیز امتیازی است که بر اساس شاخص های جدول ذیل تعیین می شود که عددی است بین صفر تا ۱۰۰. در صورتی که به ارزیاب محتوا عددی کمتر از ۵۰ اختصاص یابد مشمول پاداش قرار نمی گیرد و باید از لیست ارزیابان آن دانشگاه/دانشکده/سازمان حذف گردد. این ضریب از سوی دبیرخانه مدیریت دانش برای هر ارزیاب محاسبه می گردد.

ردیف	شاخص	امتیاز سطح ۱	امتیاز سطح ۲	امتیاز سطح ۳	امتیاز سطح ۴	سقف امتیاز
۱	ارزیابی به موقع تجربه، ایده، پیشنهاد (تاپ)	یه صورت میانگین بالای ۳۰ روز	یه صورت میانگین ۲۰ تا ۳۰ روز بعد از دریافت تاپ	یه صورت میانگین ۱۰ تا ۲۰ روز بعد از دریافت تاپ	یه صورت میانگین زیر ۱۰ روز بعد از دریافت تاپ	۵۰
		۳۰	۴۰	۴۵	۵۰	
۲	سابقه کاری مرتبط با حوزه ارزیابی	۵ الی ۱۰ سال	۱۱ الی ۱۵ سال	۱۶ الی ۲۰ سال	۲۱ سال به بالا	۲۰
		۱۲	۱۵	۱۸	۲۰	
۳	مقطع تحصیلی ارزیاب	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای حرفه ای	دکترای تخصصی	۳۰
		۲۰	۲۳	۲۵	۳۰	

۱۴-۵-۲- پاداش نماینده و دبیر دانش:

همانگونه که در بخش های قبلی اشاره شد، اجرای مناسب مدیریت دانش در هر سازمانی از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیازمند تعامل مستقیم واحدها، ادارات و مراکز با یکدیگر و پایش وضعیت تولید و ثبت دانش و پیشنهاد در سطح آنهاست. بر این اساس و به منظور ایجاد انگیزه در نمایندگان و دبیران دانش در سطح معاونت های تخصصی و واحد های تابعه دانشگاه/دانشکده، ساز و کارهای انگیزشی به شرح زیر برای ایشان تعیین می گردد. امتیاز نماینده و کارشناس دانش بر اساس شاخص های زیر محاسبه و بر اساس امتیاز مکتسبه، پاداش مالی از سوی کارگروه اجرایی موسسه پرداخت می گردد.

ردیف	شاخص	نحوه محاسبه	امتیاز				
			عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	میزان مشارکت کارکنان در فرآیندهای دانشی	تعداد پیشنهادها/دانش های ایجاد شده به کل کارکنان مجموعه تحت پوشش (بالای پنج درصد: امتیاز کامل	بالای ۵ درصد (۳۰)	بین سه تا پنج (۲۵)	بین دو تا سه (۲۰)	بین یک تا دو (۱۵)	زیر یک (۱۰)
۲	بررسی به موقع دانش ها و پیشنهاد های مربوط به حوزه تحت فعالیت نماینده/ دبیر دانش	میانگین زمانی ارزیابی دانش و پیشنهاد توسط ارزیابان و کارگروه های تحت پوشش	زیر ده روز (۳۰)	بین ده تا ۱۵ روز (۲۵)	بین ۱۵ تا ۲۰ روز (۲۰)	بین ۲۰ تا ۳۰ روز (۱۵)	بالای سی روز (۵)
۳	پیگیری اجرای پیشنهادات تایید شده مربوط به حوزه نماینده/ دبیر دانش	نسبت پیشنهادهای اجرا شده به کل پیشنهادهای تایید شده	بالای بیست درصد (۲۰)	بین ۱۵ تا بیست (۱۵)	بین ده تا ۱۵ (۱۰)	بین پنج تا ده (۵)	زیر پنج درصد (۲)
۴	حضور فعال و موثر نماینده/ دبیر دانش در جلسات	به تشخیص دبیرخانه مدیریت دانش	۱۰	۸	۶	۴	۲

							دبیرخانه/ کار گروه مدیریت دانش
۱۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	به تشخیص دبیرخانه مدیریت دانش	۵ کیفیت تعاملات و پاسخگویی به موقع به دبیرخانه/ کار گروه مدیریت دانش
۱۰۰							(s) جمع امتیاز

$$c*s*500000 = \text{پاداش مدیر/کارشناس دانش (ریال)}$$

ضریب C، عدد ثابتی است که توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش وزارت متبوع به صورت سالیانه، تعیین و ابلاغ می‌گردد. کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه می‌تواند، عددی بالاتر از ضریب اعلامی کارگروه راهبری مدیریت دانش را بر اساس امکانات و مقدمات موسسه تعیین نماید. در سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ ضریب ثابت برای ارزیاب ۱ تعیین می‌شود.

تبصره: برای دبیران دانش (دبیران مدیریت دانش معاونت های تخصصی و دبیران کارگروه واحد های تابعه) عدد C، متولیان دانش (اعضای دبیرخانه مدیریت دانش) سی درصد بیشتر از عدد پایه (۱,۳C) و برای نماینده دانش (روسای کارگروه واحد های تابعه و نمایندگان تام الاختیار مدیریت دانش معاونت های تخصصی) (۱,۵C) تعیین می‌گردد.

تبصره: دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه مسئولیت محاسبه امتیاز نماینده/کارشناس دانش را برعهده دارد.

تبصره: مبلغ پاداش ریالی، بر اساس امتیاز به دست آمده از جدول فوق (S) و بر اساس فرمول مذکور به دست می‌آید.
تبصره: محاسبات پرداخت پاداش توسط دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه به صورت سالانه محاسبه و با تایید دبیر کارگروه اجرایی مدیریت دانش موسسه پرداخت می‌گردد.

تبصره: اعضای دبیرخانه مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده/موسسه بابت پیگیری موضوعات مختلف، حضور در جلسات دبیرخانه و مشارکت در تصمیم گیری ها و سایر اقدامات از جمله سنجش بلوغ دانش، برگزاری جشنواره مدیریت دانش و به صورت کلی راهبری و اجرای برنامه مدیریت دانش و پیشنهاد مشمول پاداش قرار گرفته و امتیازات آنها (S) هر ساله از سوی مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت محاسبه و به منظور پرداخت به دانشگاه/دانشکده/موسسه ارسال می‌گردد.

تبصره: کسب امتیاز زیر ۴۰ ($s < 40$) مشمول پاداش نمی‌گردند.

تبصره: عدد به دست آمده از فرمول فوق، حق الزحمه یک سال می‌باشد.

۱۴-۵-۳- پاداش مجری (مجریان) پیشنهاد:

پیشنهاد تایید شده‌ای که به مرحله اجرا شده رسیده باشد با هر سطح و درجه‌ای مشمول پاداش نقدی می‌باشد. پاداش مجری بعد از اتمام فرایند اجرا و تأیید آن توسط واحد/ دستگاهی که پیشنهاد در آنجا اجرا شده قابل پرداخت است. حق الزحمه کار کارشناسی مجری و یا مجریان پیشنهاد برطبق فرمول ذیل محاسبه می‌گردد:

$$S * D * L * 1000000 = \text{پاداش مجری} / \text{مجریان پیشنهاد (ریال)}$$

۱- ضریب سطح پیشنهاد (L) برای پیشنهاد های ملی عدد ۳، پیشنهاد های در سطح دستگاه عدد ۲ و برای پیشنهاد های در سطح واحد عدد یک می باشد.

۲- ضریب درجه پیشنهاد (D) بر مبنای نمره پیشنهاد تعیین می شود. برای پیشنهاد های سه ستاره عدد ۳، دو ستاره عدد دو و تک ستاره عدد یک می باشد.

۳- ضریب S: با توجه به درجه سهولت یا پیچیدگی اجرای پیشنهاد (براساس شاخص هایی چون: نفر ساعت کار انجام شده، میزان منابع مورد نیاز و...)، برای هر یک از پیشنهادات اجرا شده، ضریبی از سوی نماینده/ کارشناس دانش، تعیین و بعد از بررسی و اخذ تاییدیه از سوی دبیرخانه اجرایی مدیریت دانش موسسه، نهایی می‌گردد. حداقل ضریب S برای پیشنهادات پنج دهم (۰,۵) می باشد.

۴- فرمول مذکور، پاداش مربوط به یک فرد برای اجرای یک پیشنهاد می باشد. بدیهی است در صورتی که فردی بیش از یک پیشنهاد در طول یک سال را اجرا نموده باشد، پاداش نهایی فرد، مجموع پاداش های هر یک از پیشنهادات اجرا شده می‌باشد.

۵- اگر پیشنهاد دهنده (پیشنهاد دهندگان)، خود مجری پیشنهاد باشد (باشند)، پاداش اجرا به ایشان تعلق می‌گیرد.

۶- پیمانکاری که در قالب قرارداد، بابت اجرای پیشنهاد، حق الزحمه دریافت می‌کند، پاداش مجری به وی تعلق نمی‌گیرد.

۱۴-۵-۴- پاداش پاسخ دهندگان به سوالات

یکی از اهداف کلیدی در فرایندهای مدیریت دانش، حل مسائل و مشکلات موجود در سازمان و نیز ارائه خدمات دانشی به مدیران در سطوح مختلف برای تصمیم‌گیری می‌باشد. پاسخ‌دهندگان به سوالات افرادی هستند که به ارائه راهکارهای مفید در خصوص مسائل و مشکلات طرح شده توسط سایر همکاران یا مدیران می‌پردازند. پس از مطرح شدن یک سوال جدید، سوال به تایید واحد متولی یا ارزیاب اولیه رسیده و سپس در معرض دید سایر کارکنان برای پاسخگویی قرار می‌گیرد. پاسخ کارکنان دانشی به سوالات به وسیله انتخاب یکی از گزینه‌های زیر توسط سوال کننده ارزیابی می‌شود و بسته به ارزیابی صورت گرفته، پاسخ‌دهندگان به سوال، مشمول پاداش می‌شوند.

گزینه	این پاسخ کمکی به حل مشکل ننمود	این پاسخ به من کمک نمود تا قسمتی از مشکل حل شود.	این پاسخ کمک نمود تا مساله کامل حل شود.
امتیاز	۰	۴	۸

شاخص ارائه پاداش به پاسخ دهندگان، مجموع امتیازات پاسخ‌های ارائه شده کاربر می‌باشد. محاسبه پاداش این گروه بر اساس فرمول زیر می‌باشد:

$$\sum A_i \times C = \text{پاداش پاسخ به پرسش}$$

A_i امتیاز کسب شده از پاسخ نام
C ضریب ریالی مربوط به فعالان مدیریت دانش

ملاحظات کلی :

- ۱) برای دانش‌ها و پیشنهادهای ویژه، حق الزحمه‌ای بر اساس میزان ارزش افزوده که کارگروه اجرایی [راهبری] مدیریت دانش ستاد/دانشگاه/دانشکده و یا در کمیته‌های فرعی اختصاصی که برای این منظور از سوی رئیس کارگروه تشکیل می‌شود، برآورد می‌شود، به دانشکار پرداخت می‌شود. دانش‌ها و پیشنهاد های ویژه، آن دسته از مواردی را شامل می‌شود در صورت اجرا، آثار قابل توجهی از قبیل کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت گیرندگان خدمات و ارتقاء سلامت را برای موسسه در برداشته باشد.
- ۲) پاداش دانش‌ها و پیشنهادهای گروهی یا تیمی بر اساس درصد مشارکت آنها در ایجاد و توسعه دانش، تعیین و محاسبه خواهد شد.
- ۳) دانشگاه/دانشکده/موسسه موظف است از دانشکاران و پیشنهاد دهندگان برتر در قالب برگزاری سالانه جشنواره‌های مدیریت دانش معرفی و تقدیر نمایند.