



مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 30401:2018

سیستم مدیریت دانش – الزامات

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

((کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع، مجاز می باشد)))



فهرست مطالب

| | | | |
|-------|---------------------------------|-------|----|
| | مقدمه | | ۴ |
| | ۱- دامنه کاربرد | | ۷ |
| | ۲- مراجع الزامی | | ۷ |
| | ۳- اصطلاحات و تعاریف | | ۷ |
| | ۳-۱- سازمان | | ۷ |
| | ۳-۲- طرف ذی نفع (اصطلاح ترجیحی) | | ۷ |
| | ۳-۳- الزامات | | ۸ |
| | ۳-۴- سیستم مدیریت | | ۸ |
| | ۳-۵- مدیریت ارشد | | ۸ |
| | ۳-۶- اثربخشی | | ۹ |
| | ۳-۷- خط مشی | | ۹ |
| | ۳-۸- هدف | | ۹ |
| | ۳-۹- ریسک | | ۹ |
| | ۳-۱۰- شایستگی | | ۹ |
| | ۳-۱۱- اطلاعات مدون | | ۱۰ |
| | ۳-۱۳- عملکرد | | ۱۰ |
| | ۳-۱۴- برون سپاری کردن (فعل) | | ۱۰ |
| | ۳-۱۵- پایش | | ۱۰ |
| | ۳-۱۶- اندازه گیری | | ۱۰ |
| | ۳-۱۷- ممیزی | | ۱۱ |
| | ۳-۱۸- انطباق | | ۱۱ |
| | ۳-۱۹- عدم انطباق | | ۱۱ |
| | ۳-۲۰- اصلاح | | ۱۱ |
| | ۳-۲۱- اقدام اصلاحی | | ۱۱ |
| | ۳-۲۲- بهبود مداوم | | ۱۱ |
| | ۳-۲۳- همکاری | | ۱۱ |
| | ۳-۲۴- اطلاعات | | ۱۲ |
| | ۳-۲۵- دانش | | ۱۲ |
| | ۳-۲۶- مدیریت دانش | | ۱۲ |



- ۱۲..... ۲۷-۳- فرهنگ مدیریت دانش
- ۱۲..... ۲۸-۳- سیستم مدیریت دانش
- ۱۲..... ۲۹-۳- فرهنگ سازمانی
- ۱۳..... ۳۰-۳- مهارت
- ۱۳..... **۴- بافت سازمان**
- ۱۳..... ۱-۴- درک سازمان و بافت آن
- ۱۳..... ۲-۴- درک نیازها و انتظارات طرفین ذینفع (ذینفعان)
- ۱۳..... ۳-۴- تعیین دامنه کاربرد سیستم مدیریت دانش
- ۱۴..... ۴-۴- سیستم مدیریت دانش
- ۱۴..... ۱-۴-۴- کلیات
- ۱۴..... ۲-۴-۴- توسعه دانش
- ۱۵..... ۳-۴-۴- انتقال و تبدیل دانش
- ۱۵..... ۴-۴-۴- توانمندسازی های مدیریت دانش
- ۱۷..... **۵- رهبری**
- ۱۷..... ۱-۵- رهبری و تعهد
- ۱۷..... ۲-۵- خط مشی
- ۱۸..... ۳-۵- نقش ها: مسئولیت ها و اختیارات سازمانی
- ۱۸..... **۶- طرح ریزی**
- ۱۸..... ۱-۶- اقدامات برای رسیدگی به ریسک ها و فرصت ها
- ۱۹..... ۲-۶- اهداف مدیریت دانش و طرح ریزی برای دستیابی به آن ها
- ۲۰..... **۷- پشتیبانی**
- ۲۰..... ۱-۷- منابع
- ۲۰..... ۲-۷- شایستگی
- ۲۰..... ۳-۷- آگاهی
- ۲۱..... ۴-۷- ارتباطات
- ۲۱..... ۵-۷- اطلاعات مدون
- ۲۱..... ۱-۵-۷- کلیات
- ۲۲..... ۲-۵-۷- ایجاد و به روز رسانی
- ۲۲..... ۳-۵-۷- کنترل اطلاعات مدون
- ۲۳..... **۸- عملیات**



- ۹- ارزیابی عملکرد ۲۳
- ۹-۱- پایش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی ۲۳
- ۹-۲- ممیزی داخلی ۲۳
- ۱۰- بهبود ۲۵

مقدمه

۱-۱- هدف

هدف این استاندارد سیستم مدیریتی ISO برای مدیریت دانش، پشتیبانی از سازمان در توسعه یک سیستم مدیریتی است که به شیوه ای موثر ارزش آفرینی را به واسطه دانش ترویج و توانمند سازد. مدیریت دانش رشته ای علمی متمرکز شده بر روش های خلق و بکارگیری دانش در سازمان ها است. مدیریت دانش پیش از این استاندارد سیستم مدیریتی، هیچ گونه تعریف پذیرفته شده مجزا و استاندارد جهانی نداشت. موانع شناخته شده بسیاری بر سر راه مدیریت دانش موفق قرار دارد و سردرگمی های بسیاری با دیگر رشته ها همچون مدیریت اطلاعات و بسیاری از برداشته های نادرست درباره چگونگی انجام مدیریت دانش وجود دارد که همچنان باید بر آنها فایق آمد، به عنوان مثال این دیدگاه که تنها خریداری یک سامانه فناوری برای مدیریت دانش با هدف ارزش افزایی کفایت می کند.

هر سازمان یک رویکرد مدیریت دانش را نسبت به کسب و کار و محیط عملیاتی خود می سازد، که بازتاب کننده نیازهای خاص و پیامدهای مطلوب آن ها است.

هدف این سند وضع اصول و الزامات صحیح مدیریت دانش است:

الف) به عنوان یک راهنما برای سازمان هایی که هدف آن ها توانمند شدن در بهینه سازی ارزش دانش سازمانی است،

ب) به عنوان مبنایی برای ممیزی، ارایه گواهی، ارزیابی و شناسایی چنین سازمان های توانمندی از سوی نهادهای ممیز مطرح داخلی و خارجی.

۱-۲- اهمیت مدیریت دانش

الف) هدف کار، تولید نتایج ارزشمند است. نتایج ارزشمند از دانش به کار رفته حاصل می شود. دانش سازمانی به عامل تمایز کلیدی برای اثربخشی، همکاری و رقابت افزایش یافته تبدیل می شود.



ب) کار دانشی به طور فزاینده ای در بسیاری از جوامع و سازمان ها اهمیت دارد. بسیاری از نظام های اقتصادی در آرزوی تبدیل شدن به اقتصاد دانشی هستند که در آن دانش منبع اصلی ثروت است. در این بستر دانش به دارایی بنیادی برای سازمان ها مبدل می شود. دانش به ویژه در بسیاری از حوزه ها حائز اهمیت است: اتخاذ تصمیم موثر را ممکن می سازد تا آوری و تطبیق پذیری ایجاد می کند، مزیت رقابتی خلق می کند و حتی ممکن است به خودی خود به محصول مبدل شود.

ج) افزایش سطح دسترسی به دانش به واسطه یادگیری اقدامات و تبادل فرصت هایی برای توسعه حرفه ای افراد در سازمان ایجاد خواهد کرد.

د) سازمانها دیگر برای همگام ماندن با سرعت تغییر به انتشار خود به خود دانش اتکا نمی کنند. بلکه دانش بایستی به طور عامدانه و سریع تر از سرعت تغییر خلق، تثبیت، اعمال و بکارگیری مجدد شود.

ه) سازمان های نامتمرکز و دارای پراکندگی جغرافیایی که در چندین مکان، همان فرآیندها را اجرا و همان خدمات را ارائه می دهند، می توانند مزیت بسیار زیادی با تسهیم اقدامات، خبرگی و یادگیری فراتر از مرزهای سازمانی حاصل نمایند.

و) جذب نیروی کار و گردش مالی در جامعه امروز متضمن نکاتی برای مدیریت دانش است. در بسیاری از سازمانها دانش حیاتی اغلب به دست خبرگان و با خطر از دست رفتن هنگام تغییر سازمان و یا خروج این خبرگان، انباشته و یا نگهداری می شود.

ی) مدیریت دانش اثربخش از همکاری بین سازمانهای گوناگون به منظور دستیابی به اهداف مشترک پشتیبانی می نماید.

دانش، دارایی نامشهود سازمانی است که همچون هر دارایی دیگری لازم است مدیریت شود. دانش را باید توسعه داد، تثبیت، نگهداری، تسهیم و سازگار نمود و به گونه ای به کار برد که کارکنان بتوانند تصمیم گیری های موثر نمایند و اقدامات هم راستا اتخاذ کنند، و مسایل را بر پایه تجربه گذشته و نگرش های جدید نسبت به آینده حل نمایند. مدیریت دانش رویکردی کل نگر با هدف بهبود یادگیری و اثر بخشی به واسطه بهینه سازی کاربرد دانش است، با این هدف که برای سازمان خلق ارزش شود.

مدیریت دانش از فرایندها و راهبردهای توسعه موجود پشتیبانی می نماید. بدین ترتیب لازم است دانش با دیگر نقش ها (کارکردهای) سازمانی یکپارچه شود.

۳-۰- اصول راهنما

الف) ماهیت دانش، دانش نامشهود و پیچیده است، افراد آن را خلق می کنند.



ب) ارزش: دانش منبع کلیدی ارزش برای تحقق اقدامات هر سازمانی است. اثر گذاری دانش بر هدف (مقصود) چشم انداز، اهداف خرد، خط مشی ها، فرآیندها و عملکرد سازمان نهفته و قابل تعیین است.

ج) تمرکز: مدیریت دانش در خدمت اهداف، راهبردها و نیازهای سازمان است.

د) انطباقی: یک راهکار واحد مدیریت دانش که با تمامی سازمانها و در تمامی بسترها متناسب باشد، وجود ندارد. هر سازمان می تواند رویکرد خود را به دامنه دانش، مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی این کوشش ها، بر پایه نیازها و بستر خود توسعه دهد.

ه) درک مشترک: افراد دانش خود را با درک از ورودی های دریافتی خلق می نمایند. به منظور درک مشترک مدیریت دانش باید دربردارنده تعاملات بین افراد با به کارگیری محتوا، فرآیندها و فناوری ها در موارد مقتضی باشد.

و: محیط : دانش به طور مستقیم مدیریت نمی شود، مدیریت دانش بر مدیریت محیط کاری و بنابراین پرورش چرخه عمر دانش تمرکز دارد.

ر) فرهنگ : فرهنگ برای اثربخشی مدیریت دانش از اهمیت حیاتی برخوردار است.

ز) تکرار پذیر: مدیریت دانش باید مرحله ای بوده و دربردارنده حلقه های یادگیری و بازخورد باشد.

۴- گستره مدیریت دانش

مدیریت دانش بین سازمان های گوناگون متفاوت است.

پیوست الف گستردگی را توضیح می دهد و وضعیت های متعدد دانش را در قالب یک پیوستار نمایش می دهد.

پیوست ب حوزه های مورد نظر مدیریت دانش را توضیح می دهد و آن را با رشته های نزدیک به آن مقایسه می نماید.

۵- خلاصه

این سند الزامات سیستم های مدیریت دانش در سازمان ها را تعریف کرده و نوید پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش را می دهد. با این وجود این سند انعطاف پذیری را در چارچوب الزاماتی حفظ می کند که با هر نوع سازمانی تطابق دارد و همسویی با تمام ویژگی ها و نیازها را امکان پذیر می کند.

سیستم های مدیریت دانش - الزامات



۱- دامنه کاربرد

این سند الزاماتی را مطرح می کند و رهنمودهایی برای ایجاد پیاده سازی، نگهداری، بازنگری و بهبود سیستم مدیریت اثربخش دانش مدیریت به سازمان ها ارایه می دهد.

تمامی الزامات این سند در هر سازمانی، صرف نظر از نوع و اندازه، و یا محصولات و خدمات آن قابل بکارگیری است.

۲- مراجع الزامی

این سند هیچگونه مرجع الزامی ندارد.

۳- اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این سند اصطلاحات و تعاریف زیر بکار گرفته شده است.

ISO و IEC پایگاه داده اصطلاح شناسی را برای بکارگیری در فرآیند استاندارد سازی به نشانی های زیر نگهداری می کنند:

پلتفرم مرورگری بر خط ISO : <http://www.iso.org/obp>

الکتروپدیای IEC بر خط / <http://www.electropedia.or>

۳-۱- سازمان

فرد یا گروهی از افراد به منظور دستیابی به اهداف (۸،۳) خود، دارای کارکردها، مسئولیت ها، اختیارات و روابط مختص به خود می باشند.

یادداشت ۱: مفهوم سازمان شامل بازرگانی، شرکت، بنگاه، اداره، شرکت بزرگ، نهاد دولتی، موسسه مشارکتی، انجمن خیریه، موسسه، بخش یا ترکیبی از آن ها اعم از مشارکتی یا غیر مشارکتی، عمومی یا خصوصی می باشد، اما محدوده به این موارد نیست.

۳-۲- طرف ذی نفع (اصطلاح ترجیحی)

ذینفع (اصطلاح پذیرفته شده)

فرد یا سازمانی (۱،۳) که می تواند بر تصمیم یا فعالیتی تاثیر گذارد یا از آن تاثیر پذیرد یا خود پندارد که در معرض تاثیر است.



یادداشت ۱: هر فرد به صورت بالقوه طرف ذینفع مدیریت دانش است. اقدامات خاص مدیریت دانش دربردارنده ذینفعان مشخص است. به عنوان مثال، کارکنان، مدیریت ارشد، مدیران پروژه، واحدهای سازمانی، گروه های کاری، مشتریان بیرون سازمان و مشتریان خدمات، سرمایه گذاران، شرکا و تامین کنندگان.

۳-۳- الزامات

نیاز یا انتظاری که به صورت تلویحی یا الزامی بیان شده است.

یادداشت ۱: تلویحی بدین معناست که آن امر برای سازمان و طرف های ذینفع مرسوم یا معمول بوده و به نیاز یا انتظار مورد نظر به صورت ضمنی اشاره نمایند.

یادداشت ۲: یک الزام مشخص شده الزامی است که بیان شده باشد به عنوان مثال به صورت اطلاعات مدون (۱,۱,۳).

۳-۴- سیستم مدیریت

مجموعه ای از عناصر به هم مرتبط و متعادل یک سازمان (۳,۱) به منظور ایجاد خط مشی ها (۳,۷) اهداف (۳,۸) و فرآیندها (۳,۱۲) برای دستیابی به آن اهداف.

یادداشت ۱: یک سیستم مدیریت می تواند به یک و یا چند حوزه پردازد.

یادداشت ۲: عناصر سیستم دربردارنده ساختار، نقش ها، مسئولیت ها، برنامه ریزی و عملیات سازمانی می باشد.

یادداشت ۳: دامنه سیستم مدیریت می تواند شامل کل سازمان، کارکردهای مشخص و شناسایی شده سازمان، بخش های مشخص و شناسایی شده سازمان، یا یک یا چند کارکرد در گروهی از سازمان ها باشد.

یادداشت ۴: یک سیستم می تواند دربردارنده رفتارها و پویای های گروهی و انسانی باشد.

۳-۵- مدیریت ارشد

فرد یا گروهی از افراد که یک سازمان (۳,۱) را در بالاترین سطح هدایت و کنترل می کنند.

یادداشت ۱: مدیریت ارشد دارای قدرت تفویض اختیار و تامین منابع در درون سازمان می باشد.

یادداشت ۲: اگر دامنه کاربرد سیستم مدیریت (۳,۴) تنها بخشی از سازمان را پوشش دهد، مدیریت ارشد به کسانی اشاره دارد که آن بخش از سازمان را هدایت و کنترل می کنند.



۳-۶- اثربخشی

میزانی که فعالیت های طرح ریزی شده، محقق گردیده و نتایج طرح ریزی شده بدست آمده اند.

۳-۷- خط مشی

مقاصد و جهت گیری سازمان (۳,۱) که به صورت رسمی از سوی مدیر ارشد بیان شده است (۳,۵).

۳-۸- هدف

نتیجه ای که باید محقق شود.

یادداشت ۱: یک هدف می تواند راهبردی تاکتیکی یا عملیاتی باشد.

یادداشت ۲: اهداف می توانند مرتبط با رشته های گوناگون (نظیر مالی، بهداشت و ایمنی و اهداف محیطی) باشد و می توانند در سطوح گوناگون (نظیر استراتژیک، سطح سازمان، پروژه، محصول و فرآیند (۳,۱۲) صدق کنند.

یادداشت ۳: هدف را می توان به شیوه های دیگر، نظیر پیامد مطلوب، معیار عملیاتی، یک هدف مدیریت دانش (۲۶,۳) و یا با استفاده از دیگر الفاظ دارای معنای مشابه (مانند آماج، هدف، نشان) بیان کرد.

یادداشت ۴: در بستر سیستم های مدیریت دانش، اهداف مدیریت دانش را سازمان، در هماهنگی با خط مشی مدیریت دانش، و یا هدف دستیابی به نتایج مشخص وضع می کنند.

۳-۹- ریسک

اثر عدم قطعیت

یادداشت ۱: یک اثر عبارتست از انحرافی مثبت یا منفی، از آنچه مورد انتظار است.

یادداشت ۲: عدم قطعیت عبارت است از وضعیت، حتی جزئی، کمبود اطلاعات مرتبط با درک یا آگاهی یک رویداد، پیامد یا احتمال آن.

یادداشت ۳: ریسک اغلب با اشاره به رویدادهای بالقوه (راهنمای 3.5.1.3، ISO73:2009) بیان می شود.

۳-۱۰- شایستگی

توانایی به کارگیری دانش (۳,۲۵) و مهارت ها (۳,۳۰) جهت دستیابی به نتایج مورد نظر.



۱۱-۳- اطلاعات مدون

اطلاعات الزامی و رسانه دربرگیرنده آن ها که توسط یک سازمان (۳,۱) باید کنترل و نگهداری شوند.

یادداشت ۱: اطلاعات مدون می تواند در هر شکل و رسانه و از هر منبعی باشد.

یادداشت ۲: اطلاعات ممکن است به موارد زیر اشاره نماید:

سیستم مدیریت (۳,۴) شامل فرآیندهای مربوطه (۳,۱۲)

اطلاعات ایجاد شده به منظور انجام عملیات سازمان (مستندسازی)

شواهد نتایج حاصل شده (سوابق)

۱۲-۳- فرآیند

مجموعه ای از فعالیت های به هم مرتبط یا متعامل که ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند.

۱۳-۳- عملکرد

نتیجه قابل اندازه گیری

یادداشت ۱: عملکرد ممکن است مرتبط به یافته های کیفی یا کمی باشد.

یادداشت ۲: عملکرد می تواند مربوط به مدیریت فعالیت ها، فرایندها (۳,۱۲) محصولات (شامل خدمات) سیستم ها یا سازمان ها (۳,۱) باشد.

۱۴-۳- برون سپاری کردن (فعل)

ترتیبی که در آن سازمان (۳,۱) بیرونی بخشی از کارکرد یا فرایند یک سازمان را انجام می دهد (۳,۱۲)

یادداشت ۱: سازمان بیرونی خارج از دامنه سیستم مدیریت (۳,۴) است. اگر چه نقش یا فرایند برون سپاری شده در دامنه کاربرد قرار می گیرد.

۱۵-۳- پایش

تعیین وضعیت یک سیستم فرآیند (۳,۱۲) یا فعالیت

یادداشت ۱: برای تعیین وضعیت ممکن است نیاز به بررسی، نظارت و یا مشاهده دقیق باشد.

۱۶-۳- اندازه گیری

فرایند (۳,۱۲) تعیین یک مقدار.



۳-۱۷- ممیزی

فرآیند (۳,۱۲) مدون و مستقل و سیستماتیک برای بدست آوردن شواهد ممیزی و ارزیابی عینی آن به منظور تعیین میزان انطباق یا حصول معیار ممیزی.

یادداشت ۱: ممیزی ممکن است داخلی (شخص اول) و یا خارجی (شخص دوم یا سوم) و می تواند ترکیبی (تلفیق دو یا چند شاخه) باشد.

یادداشت ۲: ممیزی داخلی را خود سازمان یا شخص خارجی از طرف سازمان انجام می دهد.

یادداشت ۳: شواهد ممیزی و معیارهای ممیزی در استاندارد ISO19011 تعریف شده اند.

۳-۱۸- انطباق

رعایت یک الزام (۳,۳)

۳-۱۹- عدم انطباق

عدم رعایت یک الزام (۳,۳)

۳-۲۰- اصلاح

اقدامی به منظور حذف یک عدم انطباق تشخیص داده شده (۳,۱۹)

۳-۲۱- اقدام اصلاحی

اقدامی به منظور حذف علت عدم انطباق (۳,۱۹) و پیشگیری از وقوع مجدد آن

۳-۲۲- بهبود مداوم

فعالیتی تکرار شونده در جهت ارتقا عملکرد (۳,۱۳)

۳-۲۳- همکاری

رویکرد عامدانه کار کردن با یکدیگر بر اساس هدف مشترک مورد توافق بین مرزها.

یادداشت ۱: مرزها ممکن است کارکردی، سازمانی یا جغرافیایی و یا بین سازمانی (۳,۱) باشد. همکاری اغلب به فرهنگ سالم مدیریت دانش (۳,۲۷) بستگی دارد تا تبادل و خلق مشترک دانش (۳,۲۵) را طرفین درگیر در همکاری تسهیل نماید.



۳-۲۴- اطلاعات

داده های معنادار

منبع : ISO9000:2015:3.8.2

۳-۲۵- دانش

دارایی انسانی که تصمیم ها و اقدام موثر در بافت سازمان را قادر می سازد.

یادداشت ۱: دانش ممکن است فردی، جمعی یا سازمانی باشد.

یادداشت ۲: با توجه به بافت و هدف سازمان دیدگاه های متعددی درباره دامنه تحت پوشش دانش وجود دارد. تعریف بالا نسبت به دیدگاه های گوناگون عمومیت دارد. نمونه هایی از دانش شامل بینش و دانش فنی است.

یادداشت ۳: دانش از راه یادگیری یا تجربه اکتساب می شود.

۳-۲۶- مدیریت دانش

مدیریت در رابطه با دانش

منبع ISO30400:2016.14.1

یادداشت ۱: مدیریت دانش از رویکردی سیستمی و کل نگر برای بهبود نتایج و یادگیری استفاده می کند.

یادداشت ۲: مدیریت دانش شامل بهینه سازی شناسایی، خلق، تجزیه و تحلیل، بازنمایی، انتشار و بکارگیری دانش به منظور خلق ارزش سازمانی است.

۳-۲۷- فرهنگ مدیریت دانش

عناصر فرهنگ سازمانی (۳،۲۹) که پشتیبان ارزش ها، رفتارها و فعالیت های مرتبط با سیستم مدیریت دانش (۳،۲۸) است.

۳-۲۸- سیستم مدیریت دانش

بخشی از سیستم مدیریتی (۳،۲۴) در رابطه با دانش (۳،۲۵)

یادداشت ۱: عناصر سیستم که شامل فرهنگ مدیریت دانش (۳،۲۷) ساختار، حاکمیت و رهبری، نقش ها و مسئولیت ها، برنامه ریزی، فناوری، فرآیندها و عملیات است.

۳-۲۹- فرهنگ سازمانی

ارزش ها، باورها و اقداماتی که بر رفتار و منش افراد و سازمان ها اثر می گذارند.



منبع ISO30400:2016,3.2

یادداشت ۱: فرهنگ مدیریت دانش (۳,۲۷) عنصر پشتیبانی کننده از فرهنگ سازمانی می باشد.

۳-۳- مهارت

ظرفیت آموخته برای انجام وظیفه در راستای یک انتظار مشخص

۴- بافت سازمان

۴-۱- درک سازمان و بافت آن

سازمان باید مسائل درونی و بیرونی را تعیین نماید که مربوط به هدف آن است و بر توانایی دستیابی به خروجی های مورد انتظار سیستم مدیریت دانش اثر می گذارد.

خروجی های سیستم مدیریت دانش وسیله ای برای دستیابی به خروجی های سازمانی است و نه خود هدف. یادداشت: مسائل ممکن است شامل عوامل مثبت و منفی یا شرایطی برای ملاحظه باشند.

۴-۲- درک نیازها و انتظارات طرفین ذینفع (ذینفعان)

سازمان باید موارد زیر را تعیین کند.

طرف های ذینفعی که مرتبط به سیستم مدیریت دانش باشند.

الزامات مربوطه این طرف های ذینفع

این الزامات باید مورد تجزیه و تحلیل، اولویت بندی حوزه های اصلی و بافت های مربوط به سازمان و سیستم مدیریت دانش باشد.

یادداشت: نیازها و انتظارات تعریف شده بر حسب عملکرد سازمان و کسب و کار ساختار یافته است تا به نسبت نیازهای مدیریت دانش به عنوان مثال یک نیاز ممکن است به معنای کاهش دوره توسعه محصول باشد نه بازیابی سریع مستند.

الزامات طرفین ذینفع باید در بافت سازمانی ارزیابی شود (مانند فرهنگ، محیط، زیرساخت).

۴-۳- تعیین دامنه کاربرد سیستم مدیریت دانش

سازمان باید گستره و کاربرد پذیری سیستم مدیریت دانش را به منظور ایجاد دامنه کاری خود معین نماید. در این دامنه کاربرد و در رابطه با مقصد سازمان، سازمان باید به شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی قلمروهای دانش پردازد که دارای بیشترین ارزش برای سازمان و طرفین ذینفع آن باشد و نسبت به آن سیستم مدیریت دانش باید به کار رود.



هنگام تعیین این دامنه کاربرد سازمان موارد زیر را در نظر خواهند گرفت.

مسائل درونی و بیرونی و بافت ذکر شده در بند ۴,۱

الزامات ذکر شده در بند ۴,۲

دامنه باید به صورت اطلاعات مدون در دسترس باشد.

۴-۴- سیستم مدیریت دانش

۴-۴-۱- کلیات

سازمان باید سیستم مدیریت دانش را ایجاد، پیاده سازی، نگهداری و به طور مداوم بهبود دهد. این سیستم شامل فرآیندهای مورد نیاز و تعاملات آن ها در تطابق با الزامات این سند می باشد.

بندهای ۲,۴,۴ تا ۴,۴,۴ شامل الزامات است و هر کدام یک بعد از سیستم مدیریت دانش را ارائه می دهد که به یکدیگر وابسته اند. درک و بکارگیری این ابعاد در سیستم مدیریت دانش و قراردعی آن ها به واسطه یک فرایند تغییر مدیریت شده برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش کل نگر و اثربخش در سازمان مورد نیاز است.

۴-۴-۲- توسعه دانش

سازمان باید نشان دهد که سیستم مدیریت دانش فعالیت های زیر را به منظور مدیریت دانش به طور موثر و به واسطه مراحل توسعه از طریق فعالیت ها و رفتارهای نظام مند پوشش می دهد از اهداف سیستم مدیریت دانش پشتیبانی می کند و قلمروهای دانش اولویت بندی شده و تعریف شده در ۳,۴ را پوشش می دهد.

الف) اکتساب دانش جدید: به معنای فراهم کردن دانشی برای سازمان که در گذشته ناشناخته بوده یا در دسترس سازمان نیست.

یادداشت ۱: نمونه فعالیت ها شامل خلق و دانش نوآوری، تحقیق، کشف و شناسایی دانش، درس آموزی، اکتساب دانش از منابع بیرونی گردآوری بازخور، تطبیق دانش موجود با کاربردهای جدید است.

ب) به کارگیری دانش: به معنای اثربخش سازی دانش و یکپارچه کردن دانش مرتبط موجود در سازمان به منظور ممکن ساختن اقدامات و تصمیم گیری بهبود یافته می باشد.

یادداشت ۲: نمونه فعالیت ها عبارتند از: انتقال دانش، تثبیت دانش، تسهیم دانش، رمز گذاری دانش، بکارگیری مجدد دانش، حل خلاقانه مساله

ج) حفظ دانش جاری: به معنی محافظت از ریسک های از دست رفتن دانش است.

یادداشت ۳: نمونه فعالیت ها عبارتند از: مستندسازی، حفظ دانش تخصصی در برابر خروج کارکنان، پشتیبان گیری از اطلاعات برنامه های جانشین پروری، مریگیری.



د: رسیدگی به دانش نامعتبر یا منسوخ: به معنی روش هایی برای محافظت سازمان از ارتکاب اشتباه یا ناکارآمد کار کردن در نتیجه بکارگیری دانش نامناسب در بستر کنونی سازمان است.

یادداشت ۴: نمونه فعالیت ها عبارتند از حذف دانش، گزینش بایگانی کردن، به روزآوری دانش، آموزش مجدد براساس تغییرات دانش.

۴-۳- انتقال و تبدیل دانش

سیستم مدیریت سازمان باید دربردارنده فعالیت ها و رفتارها و رفتارهایی باشد که تمامی انواع مختلف جریان های دانش را حمایت کند و به واسطه فعالیت ها و رفتارهای نظام مند از اهداف سیستم مدیریت دانش پشتیبانی و تمامی قلمروهای دانش اولویت بندی شده در بند ۳,۴ را پوشش دهد.

الف) تعامل انسانی: تبادل و خلق مشترک دانش به واسطه گفتگوها و تعاملات بین افراد، تیم ها و در سراسر سازمان.

نمونه ها: انجمن اجرایی، جلسات طوفان ذهنی تیم های مبتنی بر همکاری کافه دانش، تعویض شیفت برنامه ریزی جانشین پروری مربیگری داستان سرایی.

ب) ارایه در دسترس قراردادن دانش به واسطه نمایش دادن ضبط کردن، مستندسازی و یا رمزگون کردن.

نمونه ها: طراحی یا نگارش رویه ها و راهنمایی ها: دریافت درس آموخته ها: تحویل شغل ثبت شده رهبری کردن با نمونه و الگو

ج) ترکیب: در دسترس و قابل کشف شدن دانش از طریق سنتز، تدوین، رسمی سازی، ساختاردهی یا طبقه بندی دانش رمزگون شده.

نمونه ها: دسته بندی و طبقه بندی نشان گذاری، خلاصه سازی و ساختاردهی به محتوا به روز آوری دانش کسب شده.

د) نهادینه سازی و یادگیری: بازنگری سنجش و جذب دانش بکارگیری آن در عمل

نمونه ها: جستجو و یافتن دانش، بازنگری پیش از اقدام، خلاصه سازی، چک لیست ها، به کارگیری شبیه سازی، آشناسازی کارکنان یادگیری الکترونیک، آموزش ضمن خدمت.

۴-۴- توانمندسازی های مدیریت دانش

سیستم مدیریت دانش سازمانی باید دربردارنده و منسجم کننده عناصر همه توانمندسازهای زیر به منظور ایجاد سیستم مدیریت دانش اثربخش باشد. این ویژگی باید از اهداف سیستم مدیریت دانش پشتیبانی نماید و حوزه های اولویت بندی شده دانش تعریف شده در بند ۳,۴ را پوشش دهد.



الف) سرمایه انسانی: نقش ها و مسئولیت ها، شامل همه اشخاص ذینفع سیستم مدیریت دانش حصول اطمینان از اینکه سیستم مدیریت دانش درون سازمان تشویق و حمایت می شود

(جزییات در بند ۵ پوشش داده شده)

یادداشت ۱: نمونه توانمند سازها شامل مدیر ارشد دانش، تسهیل گر انجمن های اجرایی، مشارکت در مدیریت دانش بخشی از مصاحبه و ارزشیابی سالانه کارکنان است.

ب) فرآیندها: فعالیت های دانشی تعریف شده که در فرآیندهای سازمانی شامل رویه ها، دستورالعمل ها، روش ها و سنجه ها (جزییات در بند ۸ پوشش داده شده) به کار برده و مستقر شده اند.

یادداشت ۲: نمونه توانمند سازها شامل کشف و شناسایی، درس آموخته های حاصل از شکست ها و موفقیت ها است.

ج) فناوری و زیرساخت: کانال های دیجیتال فضای کاری مجازی و فیزیکی و دیگر ابزارها.

یادداشت ۳: نمونه توانمندسازها شامل برنامه های همراه پورتال ها، وب سایت های ویرایش مشترک، موتورهای جستجو، رایانش ابری، پلتفرم های ابر داده ها، فضاهای کاری اشتراکی، نواحی جلسات غیر رسمی است.

د) حاکمیت: استراتژی، انتظارات و روش های تضمین همسویی سیستم مدیریت دانش (جزییات در بند ۵ و ۱۰ پوشش داده شده)

یادداشت ۴: نمونه توانمندسازها شامل استراتژی مدیریت دانش، خط مشی ها: توافقنامه سطح خدمات، قوانین اخلاقی و رفتاری است.

ه) فرهنگ مدیریت دانش: نگرش ها و هنجارهای مرتبط با تسهیم و یادگیری از اشتباهات (جزییات در بند ۵، ۴ پوشش داده شده)

یادداشت ۵: نمونه توانمندسازها شامل پاداش دادن به پذیرش و توضیح اشتباهات است و نه تنبیه آن.

۵، ۴ فرهنگ مدیریت دانش

استقرار فرهنگ مدیریت دانش در سطح سازمان برای کاربرد پایدار مدیریت دانش ضروری است. فرهنگی که در آن ارتباطات و فعالیت های دانشی ترغیب قدردانی می شود و برای آن ها ارزش گذاشته شده و فعالانه بکار می روند و از استقرار و بکارگیری سیستم مدیریت دانش در سازمان پشتیبانی می کند.

سازمان باید نشان دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان روشی برای پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. برخی از گزینه ها برای پرداختن به فرهنگ در پیوست پ مورد بحث قرار گرفته اند.



۵- رهبری

۵-۱- رهبری و تعهد

مدیریت ارشد باید رهبری و تعهد خود نسبت به سیستم مدیریت دانش را به روش های زیر اثبات نماید:

پرورش دادن ارزش های سازمانی که اعتماد را به عنوان عنصر کلیدی برای مدیریت دانش تقویت می کند.

حصول اطمینان از اینکه خط مشی مدیریت دانش و اهداف آن با جهت گیری راهبردی سازمان ایجاد شده اند همخوانی دارند و هم راستا هستند و می توانند ارزیابی شوند.

حصول اطمینان از در دسترس قرار داشتن منابع لازم برای سیستم مدیریت دانش

اطلاع رسانی اهمیت مدیریت دانش اثربخش و منطبق با یا فراتر رفتن از الزامات سیستم مدیریت دانش

مدیریت فرآیند تغییر در راستای پذیرش و بکارگیری سیستم مدیریت دانش و در راستای پرورش فرهنگی که مدیریت دانش را ارج نهاده آن را پشتیبانی و توانمند می سازد.

حصول اطمینان از اینکه سیستم مدیریت دانش به پیامدهای مورد نظر خود دست می یابد.

هدایت، ایجاد انگیزه، الهام بخشیدن، توانمندسازی و پشتیبانی افراد به منظور افزودن به اثر بخشی سیستم مدیریت دانش

ترویج بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش

پشتیبانی از دیگر نقش های مدیریتی مرتبط به منظور ابزار رهبری خود در حد حوزه مسئولیت

یادداشت: اشاره به کسب و کار در این استاندارد بین المللی می تواند به طور گسترده ای به معنای آن دسته فعالیت هایی تفسیر شود که برای اهداف موجودیت سازمان اصلی هستند.

۵-۲- خط مشی

مدیریت ارشد باید خط مشی مدیریت دانشی را ایجاد نماید که:

الف) متناسب با مقصود سازمان باشد:

ب) چارچوب و اصول راهنمایی را برای تعیین بازنگری و حصول اهداف مدیریت دانش فراهم کند.

ت) در بردارنده تعهدی به برآورده کردن الزامات قانونی و مقرراتی و دیگر الزامات باشد.

ث) وضع انتظاراتی برای همه کارکنان نسبت به بکارگیری سیستم مدیریت دانش و پرورش دادن فرهنگی که به دانش ارج می نهد.



ج) شامل تعهدی به بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش باشد.

ح) توازنی را بین تسهیم دانش و محافظت از دانش مدیریت نماید

خط مشی مدیریت دانش باید:

به صورت اطلاعات مدون موجود باشد.

در سازمان ابلاغ تفهیم و به کار گرفته شود.

در صورت تناسب در دسترسی افراد ذینفع باشد.

۵-۳- نقش ها: مسئولیت ها و اختیارات سازمانی

مدیریت ارشد باید اطمینان یابد که مسئولیت ها و اختیارات برای نقش های مربوطه در قالب سیستم مدیریت دانش تخصیص یافته و در سازمان و همان طور که خواسته شده به ذینفعان خارجی ابلاغ شده است. مدیریت ارشد باید مسئولیت ها و اختیاراتی را برای موارد زیر تخصیص دهد.

الف) حصول اطمینان از انطباق سیستم مدیریت دانش با الزامات این استاندارد بین المللی

ب) حصول اطمینان مشارکت افراد و به کارگیری اثربخش سیستم مدیریت دانش در سراسر سازمان

ث) گزارش دهی در خصوص عملکرد سیستم مدیریت دانش به مدیریت ارشد.

۶- طرح ریزی

۶-۱- اقدامات برای رسیدگی به ریسک ها و فرصت ها

به هنگام طرح ریزی برای سیستم مدیریت دانش، سازمان باید موضوعات اشاره شده در بند ۴,۱ و الزامات اشاره شده در بند ۴,۲ را در نظر گرفته و ریسک ها و فرصت هایی که نیاز به رسیدگی دارند را تعیین نمایند تا:

اطمینان داشته باشد که سیستم مدیریت دانش می تواند به خروجی های مورد نظر خود دست یابد.

از اثرات نامطلوب پیشگیری یا کاهش یابد.

به بهبود مداوم دست یابد.

سازمان باید موارد زیر را طرح ریزی کند.

الف) اقداماتی برای رسیدگی به این ریسک ها و فرصت ها

ب) چگونگی :

یکپارچه سازی و اجرای اقدامات در فرآیندهای سیستم مدیریت دانش



ارزیابی اثربخش این اقدامات

۶-۲- اهداف مدیریت دانش و طرح ریزی برای دستیابی به آن ها

سازمان باید اهداف مدیریت دانش را در بخش ها و سطوح مرتبط ایجاد نماید. اهداف مدیریت دانش باید:

(الف) با اهداف کسب و کار (به ۱,۴ مراجعه شود) همسو و در خدمت نیازهای کسب و کار باشد:

(ب) الزامات اولویت بندی شده طرف های ذینفع (به ۱,۴ مراجعه شود) را برآورده سازد.

(ت) با خط مشی مدیریت دانش سازگار باشد.

(ث) الزامات قابل کاربرد را دربرگیرد.

(ج) قابل اندازه گیری باشد (اگر عملی باشد)

(ح) پایش شود.

(خ) اطلاع رسانی شود.

(د) در صورت نیاز به روزآوری شود.

سازمان باید اطلاعات مدون در خصوص اهداف مدیریت دانش را حفظ نماید.

اهداف ممکن است کمی یا کیفی بوده و به موضوعاتی مانند ایمنی، زمان ریسک، کیفیت، هزینه، سهم بازار و تجربه مشتری مرتبط باشند.

اهداف ممکن است انواع مختلفی از نتایج کسب و کار نتایج سازمانی، نتایج مرتبط با مشتری و یا نتایج اجتماعی و زیست محیطی باشند.

در هنگام طرح ریزی برای چگونگی دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازمان باید موارد زیر را تعیین نماید.

چه کارهایی و توسط چه کسی انجام خواهد شد؟

چه کسی پاسخگو خواهد بود؟

کار در چه زمانی تکمیل خواهد شد؟

نتایج اقدامات چگونه ارزیابی خواهد شد؟



۷- پشتیبانی

۷-۱- منابع

سازمان باید منابع (مانند تامین مالی، نیروی کاری، فناوری، تعهد مدیریت) مورد نیاز برای ایجاد، پیاده سازی، نگهداری، اندازه گیری، گزارش دهی و بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش را تعیین و فراهم آورد.

۷-۲- شایستگی

سازمان باید:

شایستگی ضروری برای فرد (افراد) انجام دهنده امور تحت کنترل خود که بر روی عملکرد دانش سازمان تاثیر گذار است را تعیین نماید:

سطح شایستگی مورد نیاز برای انواع مختلف کارگران را در نظر بگیرد و در صورت لزوم شامل موارد زیر باشد:

الف) افرادی که در زمینه طراحی، تحویل و بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش پاسخگو هستند و حامی و همراهی کننده تغییر فرهنگ هستند.

ب) افرادی دارای نقش پاسخگو در سیستم مدیریت دانش

یادداشت ۱: نمونه هایی از نقش ها در ۳,۴,۵ فهرست شده است.

ج) شرکت کنندگانی که به عنوان بخشی از انجام وظایف و کار خود با سیستم مدیریت دانش درگیر و از آن استفاده می کنند.

اطمینان یابد که این افراد از شایستگی لازم بر اساس تحصیلات آموزش یا تجربه مناسب برخوردارند.

در صورت لزوم اقدامات ضروری را برای دستیابی به شایستگی انجام داده و اثربخشی اقدامات انجام شده را مورد ارزیابی قرار دهد.

اطلاعات مدون مناسب را به عنوان شواهد شایستگی حفظ نماید.

یادداشت ۲: اقدامات قابل کاربرد می تواند برای نمونه شامل ارائه آموزش، مربیگری یا جابجایی مسئولیت ها بین کارکنان فعلی یا انعقاد قرار داد با افراد شایسته باشد.

۷-۳- آگاهی

افرادی که تحت کنترل سازمان و دیگر طرف های ذینفع مشغول به فعالیت هستند باید از موارد زیر مطلع باشند:



خط مشی مدیریت دانش

سهم و پاسخگویی آن ها در اثر بخشی سیستم مدیریت دانش از جمله منافع حاصل از بهبود عملکرد دانش عواقب احتمالی عدم انطباق با الزامات سیستم مدیریت دانش

۷-۴- ارتباطات

سازمان باید ارتباطات داخلی و خارجی مربوط به سیستم مدیریت کیفیت که شامل مواردی از قبیل نکات زیر می باشد را تعیین نماید:

در خصوص چه مواردی ارتباط برقرار کند.

چه زمانی ارتباط برقرار کند.

با چه کسی ارتباط برقرار کند.

چگونه ارتباط برقرار کند.

ارتباطات در تمامی مراحل از جمله ساختن سیستم مدیریت دانش مدیریت تغییر در جای دهی و پرورش اشتراک و استفاده از آن کمک می کند.

یادداشت ۱: ارتباطات یک چرخه کامل است از جمله انتقال دریافت درک تامل و بازخورد.

یادداشت ۲: ارتباطات موثر شامل گفتگوی سازنده چه شفاهی چه غیر کلامی است.

۷-۵- اطلاعات مدون

یادداشت این زیر بند الزامات مربوط به مستندات خاص سیستم مدیریت دانش را تعیین می کند و به صورت عمومی به اطلاعات مدون اشاره نمی کند.

۷-۵-۱- کلیات

سیستم مدیریت دانش سازمان باید دربرگیرنده موارد زیر باشد:

الف) اطلاعات مدون مورد نیاز توسط این استاندارد بین المللی

ب) اطلاعات مدون تعیین شده توسط سازمان که برای اثربخشی سیستم مدیریت دانش ضروری باشد:

یادداشت : حجم اطلاعات مدون برای سیستم مدیریت کیفیت می تواند از سازمانی به سازمان دیگر بنا به علل زیر متفاوت باشد:

اندازه سازمان و نوع فعالیت های آن فرآیندها ، محصولات و خدمات



پیچیدگی فرآیندها و تعاملات آن ها

شایستگی افراد

۷-۵-۲- ایجاد و به روز رسانی

به هنگام تهیه و به روز رسانی اطلاعات مدون سازمان باید از مناسب بودن موارد زیر اطمینان حاصل نماید:

شناسایی و توصیف آن ها (به عنوان مثال، عنوان سند تاریخ، تهیه کننده یا شماره مرجع)

فرمت (از جمله زبان، نسخه نرم افزار، شکل) و رسانه (به عنوان مثال کاغذی یا الکترونیکی)

بازنگری و تصویب از جهت کفایت و مناسب بودن آن

۷-۵-۳- کنترل اطلاعات مدون

اطلاعات مدون مورد نیاز سیستم مدیریت دانش و این سند باید تحت کنترل قرار گیرند تا از حصول موارد زیر اطمینان حاصل شود.

الف) در دسترس و مناسب برای استفاده در هر کجا و هنگامی که مورد نیاز است.

ب) به اندازه کافی محافظت می شود (به عنوان مثال از دست دادن محرمانگی، استفاده نامناسب از دست دادن یکپارچگی)

برای کنترل اطلاعات مدون سازمان باید فعالیت های زیر را در صورتی که قابل کاربرد باشد مورد رسیدگی قرار دهد.

توزیع دسترسی، بازیابی و استفاده

ذخیره سازی و نگهداری از جمله حفظ خوانایی

کنترل تغییرات (به عنوان مثال کنترل ویرایش)

ایفا و امحا

اطلاعات مدون با منشاء برون سازمانی که توسط سازمان برای طرح ریزی و اجرا سیستم مدیریت دانش ضروری تعیین شده اند باید به صورت مناسب شناسایی شده تحت کنترل باشند.

یادداشت: سطوح دسترسی می تواند بر وجود مجوز جهت صرفا مشاهده و یا مشاهده و تغییرات اطلاعات مدون دلالت کند.



۸- عملیات

سازمان باید فرآیندهای مورد نیاز برای تحقق الزامات را طرح ریزی پیاده سازی و کنترل نماید و اقدامات تعیین شده در بند ۶,۱ را به وسیله موارد زیر اجرا درآورد.

تعیین معیار فرآیندها

پیاده سازی کنترل فرآیندها مطابق معیارها

نگه داشتن اطلاعات مدون در حد لازم برای اطمینان از اینکه فرآیندها طبق طرح ریزی انجام شده اند.

سازمان باید تغییرات برنامه ریزی شده را کنترل کرده و عواقب تغییرات ناخواسته را بازنگری کند و در صورت لزوم برای کاهش اثرات سوء اقدام نماید.

سازمان باید اطمینان حاصل کند که فرآیندهای برون سپاری شده با سیستم مدیریت دانش مطابقت دارند و کنترل می شوند.

۹- ارزیابی عملکرد

۹-۱- پایش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی

سازمان باید موارد زیر را تعیین نماید:

آنچه باید پایش و اندازه گیری شود این مهم باید شامل اندازه گیری انطباق با الزامات این سند و شواهد ارزش افزوده برای ذینفعان مربوطه باشد.

در صورت کاربرد روش های پایش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی، برای اطمینان از حصول نتایج معتبر مشخص شود.

زمان هایی که پایش و اندازه گیری انجام می شود.

هنگامی که نتایج حاصل از پایش و اندازه گیری باید تجزیه و تحلیل و ارزیابی شود.

سازمان باید اطلاعات مدون مناسبی را به عنوان شواهدی از نتایج حفظ نماید.

سازمان باید عملکرد دانش و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را ارزیابی نماید.

۹-۲- ممیزی داخلی

۹-۲-۱- سازمان باید ممیزی های داخلی را در فواصل طرح ریزی شده انجام دهد تا اطلاعاتی ارایه نماید که

آیا سیستم مدیریت دانش:



الف) با موارد زیر انطباق دارد:

الزامات خود سازمان برای سیستم مدیریت دانش

الزامات این سند:

ب) به طور اثربخش اجرا و برقرار نگه داشته می شود.

۹-۲-۲- سازمان باید:

الف) برنامه های ممیزی شامل تناوب، روش ها، مسئولیت ها، الزامات برنامه ریزی و گزارش دهی را با توجه به اهمیت فرآیندهای مرتبط، تغییرات موثر بر سازمان و نتایج ممیزی های قبلی تهیه، اجرا و حفظ نماید.

ب) دامنه و معیارها ممیزی را برای هر ممیزی تعریف نماید.

ت) میزان را انتخاب و ممیزی را طوری انجام دهد که از عینی بودن و بی طرف بودن فرآیند ممیزی اطمینان حاصل نماید.

ث) اطمینان یابد که نتایج ممیزی ها به مدیر مربوطه گزارش می شود.

ج) اطلاعات مدونی را به عنوان شواهد دال بر اجرای برنامه ممیزی و نتایج ممیزی حفظ نماید.

۹-۳- بازنگری مدیریت

مدیریت ارشد باید سیستم مدیریت دانش سازمان را در فواصل زمانی طرح ریزی شده مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم تناسب کفایت و اثربخشی آن اطمینان حاصل کند.

بازنگری مدیریت باید شامل موارد زیر باشد

الف) وضعیت اقدامات حاصل از بازنگری مدیریت پیشین

ب) تغییر در مسایل خارجی و داخلی که مربوط به سیستم مدیریت دانش است.

ت) اطلاعات در مورد عملکرد مدیریت دانش از جمله روندهای زیر

عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

نتایج پایش و اندازه گیری

نتایج ممیزی ها

د) فرصت هایی برای بهبود مداوم



نتایج حاصل از بازنگری مدیریت شامل تصمیماتی است که مربوط به فرصت های بهبود مداوم و هر گونه نیاز به تغییر در سیستم مدیریت دانش است.

سازمان باید اطلاعات مدونی را به عنوان شواهد عینی نتایج بازنگری های مدیریت حفظ کند.

۱- بهبود

۱-۱-۱- عدم انطباق و اقدام اصلاحی

زمانی که عدم انطباق رخ می دهد سازمان باید:

(الف) به عدم انطباق واکنش نشان دهد و در صورت امکان :

برای کنترل و اصلاح آن اقدام کرده و از آن اقدام

یادگیری انجام دهد

عواقب آن رسیدگی کند:

(ب) نیاز به انجام اقداماتی جهت حذف علت (علل) عدم انطباق را به منظور پیشگیری از وقوع مجدد آن یا وقوع آن در جای دیگر را به روش های زیر ارزیابی کند.

بازنگری عدم انطباق :

تعیین علل عدم انطباق

تصمیم گیری در خصوص اینکه آیا عدم انطباق مشابه وجود دارد یا به طور بالقوه می تواند رخ دهد.

شناسایی هر فرصتی که ممکن است ناشی از عدم انطباق باشد:

(ت) هر گونه اقدام مورد نیاز را پیاده سازی کند:

(ث) اثربخشی هر گونه اقدام اصلاحی انجام شده را بازنگری نماید

(ج) در صورت لزوم در سیستم مدیریت دانش تغییراتی ایجاد کند.

اقدامات اصلاحی باید متناسب با آثار عدم انطباق های شناسایی شده باشند.

سازمان باید اطلاعات مدونی را به عنوان شواهدی دال بر موارد زیر حفظ نماید

ماهیت عدم انطباق ها و هر گونه اقدامات انجام شده بعدی

نتایج حاصل از هر گونه اقدام اصلاحی



۱۰-۲- بهبود مداوم

سازمان باید به طور مداوم تناسب، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را بهبود بخشد. سازمان باید فرایندهای مورد نیاز جهت اطمینان از بهبود مداوم را طرح ریزی، پیاده سازی و کنترل نماید.

پیوست الف

(حاوی اطلاعات مفید)

طیف دانش - دامنه مدیریت دانش

دانش در بسیاری از انواع و اشکال رخ می دهد که یک زنجیره به طور شفاف رمز گذاری شده تا دانش رمز گذاری نشده، تجربه و یا مبتنی بر عمل را تشکیل میدهد. شناخت تنوع از اشکال دانش مهم است و این واقعیت که دانش بسته به محتوا و ارزش خود میتواند از یک شکل به شکل دیگر تبدیل شود این موضوع یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش است تا اطمینان حاصل شود که انواع و اشکال و تحولات آنها مطابق با نیازهای سازمانی است و ارایه ارزش می کند. به عنوان مثال این زنجیره میتواند با دانشی شروع شود که فرد حتی از آن آگاهی ندارد، از طریق دانشی که از آن آگاه است اما نمی تواند آن را با کلمات یا نماد بیان کند به عنوان مثال قضاوت یا شهود و به دانشی که دارد و توضیح آن مشکل است می رسد.

در انتهای دیگر این طیف با دانش مستند یا ثبت شده مانند کتاب های درسی فایل های اسناد یا محتوای یادگیری دیجیتالی متن باز و حتی دانشهایی که در قوانین تعریف شده رمز گذاری و ساختار بندی شده است به پایان میرسد مانند نمرات موسیقی کتابچه راهنمای کاربر، نمودارها، الگوریتم های برنامه نویسی).

مدیریت دانش با فعالیتهای مرتبط با تمامی انواع دانش در این محدوده سرو کار دارد استفاده از دانش موجود؛ ایجاد دانش جدید و دگرگونی دانش در طی این زنجیره.

در میان فعالیتهای دیگر مدیریت دانش تصمیم گیری در مورد اینکه کدام مکانهای متمایز از طیف دانش بهترین وجه ممکن مستقر شده اند را هدف قرار داده است و برای درک بهینه دانش چه فعالیت هایی باید انجام شود تا از آن و / یا احتمالاً انتقال بین ذینفعان از آن استفاده نماید. این بسته به محتوا و نحوه تفسیر و پذیرش آن متفاوت خواهد بود. درک دانش به عنوان یک زنجیره در این محدوده، درک عمیق تری از ذات مدیریت دانش را میبخشد و کمتر اهمیت دارد که چه اصطلاحاتی برای تعریف آن استفاده می شود.



پیوست ب

(حاوی اطلاعات مفید)

رابطه بین مدیریت دانش و دیگر رشته ها

محدوده مدیریت دانش را میتوان با مقایسه آن با رشته های مرتبط به شرح زیر توضیح داد:

الف) مدیریت اطلاعات

مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات اغلب اوقات با یکدیگر اشتباه گرفته می شود، بنابراین مهم است که بین این دو رشته تفاوت قائل شویم. مدیریت دانش شامل رمز گذاری دانش است و بنابراین مستلزم ایجاد اطلاعات است پس از رمز گشایی دانش به عنوان مثال در یک سند این امر در معرض فرآیندهای مدیریت اطلاعات مانند ذخیره سازی و بازیابی قرار میگیرد همچنین جایی که مدیریت دانش در رابطه با محتوای دانش رمز گذاری شده است و اطمینان از تصمیمات خوب و اقدامات مؤثر متناسب با متن و درک کاربر پشتیبانی میکند بخشی از مدیریت دانش است.

بسیاری از دانش موجود در یک سازمان رمز گذاری نشده است و بنابراین موضوع فرآیندهای مدیریت اطلاعات نیست. حتی وقتی دانش رمز گذاری شده باشد هرگز نمیتوان به طور کامل منابع به عنوان ورودی سرمایه گذاری شده را جمع آوری نمود. به عنوان مثال، تجربه و بینش تحت پوشش مدیریت دانش داده شده است و نه مدیریت اطلاعات. بنابراین اگر چه در مدیریت دانش از عناصر مدیریت اطلاعات استفاده میشود مدیریت اطلاعات به تنهایی نمی تواند الزامات یک سیستم مدیریت دانش را برآورده کند.

ب) مدیریت داده ها

مدیریت دانش و مدیریت دادهها به طور کلی مباحث جداگانه ای در نظر گرفته میشوند با این حال جنبه های مدیریت داده ها که ممکن است به عنوان مدیریت دانش از آن یاد شود شامل ترکیب داده ها از طریق دادههای مرتبط به هم و استفاده از الگوریتم ها برای استخراج و تحلیل دادهها و ارایه بینش جدید است.

ب) هوش تجاری

هوش تجاری با مدیریت دانش مرتبط می باشد زیرا هدف کلان آن حمایت از ایجاد دانش و بینش جدید است این امر در درجه اول با تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات برای شناسایی الگوها حاصل می شود.

ت) مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری دادهها، اطلاعات و دانش مربوط به مشتریان و سایر طرفهای ذینفع را راهبری می کند. بنابراین مدیریت دانش میتواند ابزاری برای مدیریت بهتر ارتباط با مشتری باشد.



ث) یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش

هر دوی مدیریت دانش و شاخه‌های یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش این امکان را به سازمانها و افراد میدهد تا از نظر نیازهای دانشی، شکافهای موجود بین حال و آینده را درک کنند. در حالی که آموزش از برنامه‌های یادگیری برای پر کردن شکاف در سطح فردی استفاده میکند مدیریت دانش اکتساب دانش در اشکال و سطوح مختلف را تسهیل می‌کند.

خدمات یادگیری برای تحصیلات و آموزش غیر رسمی، پیش تر در استاندارد ISO29990 تحت پوشش قرار گرفته است.

ج) یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را میتوان از روش پرداختن به دانش متمایز کرد در شاخه یادگیری سازمانی، دانش به عنوان ابزاری برای فرآیندهای یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. در شاخه مدیریت دانش دانش به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف اصلی سازمانی در نظر گرفته می‌شود در صورت لزوم این مهم ممکن است شامل تسهیل فرآیندهای یادگیری سازمانی برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان باشد از این نظر مدیریت دانش میتواند به عنوان اهرمی برای دستیابی به یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

ج) مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تمام جوانب مدیریت افراد در سازمانها را شامل میشود از جمله بهینه سازی سهم افراد در حمایت از موفقیت سازمان و ذینفعان و ایجاد ظرفیت مناسب فردی و جمعی مدیریت دانش با ایجاد به اشتراک گذاری و استفاده از دانش توسعه ظرفیت فردی و جمعی آن کارگران و پیشرفت در بهره وری آنها را امکان پذیر می‌سازد.

این دو شاخه به یکدیگر وابسته هستند. کارگر برای انجام وظایف خود و افزایش اشتغال خود به دانش متکی است. به همین ترتیب سازمان برای تحقق اهداف اصلی خود به پیشرفت دانش میبپردازد

دانش اشتراک گذاری شده قدرتمند است، اما اگر کارگران از آن استفاده نکنند بی فایده است یک سیستم مدیریت دانش میتواند بهره وری و عملکرد بیشتری را فعال کند به طور مناسب استفاده از اهرم دانش باعث میشود مقیاس کارتری در عملیات استخدام باشد و تأثیر دانش از دست رفته در اثر فرسودگی ارادی و غیر ارادی کارگر را کاهش دهد.

ح) مدیریت نوآوری



مدیریت نوآوری مرتبط با مدیریت دانش است. مدیریت نوآوری شامل فرآیندهای ایده پردازی و پرورش خلاقیت است که بارها توسط فعالیتهای مدیریت دانش به عنوان اشتراک دانش یا توسعه آن تسهیل میشود و دانش جدیدی ایجاد می کند.

(د) مدیریت ریسک

مدیریت دانش و مدیریت ریسک از بسیاری جهات با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند اما همچنان شاخه های جداگانه ای هستند. اگرچه اکتساب مدیریت دانش، مؤثر همانطور که در ۴،۳ تعریف شده است، یک روش برای کاهش یا مدیریت ریسک می باشد مکانیسم های دیگری غیر از مدیریت دانش برای کاهش ریسک وجود دارد. همچنین مدیریت دانش از راههای دیگری غیر از کاهش ریسک از جمله افزایش توانایی یا پشتیبانی تصمیم بر اثر بخشی عملکرد و شهرت کسب و کار تأثیر میگذارد.

هر دوی مدیریت دانش و مدیریت ریسک شاخه هایی برای مدیریت عوامل نامشهود هستند که بر عملکرد یک سازمان یا پروژه تأثیر می گذارند و هر دو باید از طریق عمر ر یک پروژه یا به عنوان بخشی از حاکمیت سازمانی مناسب مدیریت شوند، اما باید به طور موازی و مکمل به جای همپوشانی دیده شوند.

(د) مدیریت کیفیت

مدیریت دانش مکمل مدیریت کیفیت است. دانش سازمانی " در ISO 9001 به عنوان یکی از عناصر اجباری برای ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت مورد توجه قرار گرفته است. یک سیستم مدیریت دانش همانطور که در این سند تعریف شده ابزاری برای دستیابی به الزامات تنظیم شده در بند ۷،۱،۶ ISO9001:2015 است.

به طور خلاصه ارتباط صریح مدیریت دانش با شاخه های مختلف هم افزایی ایجاد میکند و سیستمهای مدیریت را یکپارچه و بهبود می دهد.

پیوست ج

(حاوی اطلاعات مفید)

فرهنگ مدیریت دانش

فرهنگ مدیریت دانش عنصر حامی از فرهنگ سازمانی است فرهنگی که در آن رفتارهای کاوش اشتراک، توسعه و به کاربری از دانش مورد تشویق قرار میگیرد و انتظار میرود از استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت دانش در سازمان پشتیبانی کند. فرهنگ مدیریت دانش همچنین یک بعد شخصی دارد که در نهایت هر فرد وظیفه دارد تعهد خود را از طریق رفتار و تعامل خود نشان دهد فرهنگ مدیریت دانش ارزش دانش فردی و مشترک را تأیید می کند، زیرا به نفع سازمان است.



فرهنگ مدیریت دانش بیانگر کمیتی از موارد زیر برای افراد است (الف) به طور علنی احساس راحتی در مورد موضوعات و ارایه مشاوره؛

(ب) به طور علنی و صادقانه دانش و اطلاعات جهت جامعه پذیری و تقویت جریان دانش از طریق سازمان به اشتراک گذاشته می شود؛

(ت) محافظت از دانش سازمانی؛

(ث) احساس قدرت جهت اقدام به طور مستقل بر اساس دانش؛

(ج) نشان دادن پاسخگویی در مورد یادگیری و نتایج خود؛

(ح) ارائه دانش خود به دیگران به جای نگه داشتن آن برای خود؛

(خ) همکاری به جای رقابت با همکاران؛

(د) صرف زمان برای تأمل و یادگیری؛

(ذ) ارزش نهادن به کسب دانش جدید از طریق تجربیات خود (موفقیت یا عدم موفقیت)

بسیاری از این عناصر به یکدیگر وابسته اند و این احتمال وجود دارد که در بخشهای مختلف سازمان مشهود باشد. در چنین مواردی به کارگیری سیستم مدیریت دانش ممکن است ناسازگار باشد. توسعه فرهنگ مدیریت دانش به طور پیش فرض و در مدت زمان کوتاهی اتفاق نمی افتد، بلکه نیاز به یک برنامه آگاهانه و فعال از مداخلات دارد تا بتواند آن را به سمت وضعیت مورد نظر سوق دهد. هنگامی که این عناصر به طور هماهنگ مدیریت شوند، نتایج مثبتی از جمله توانایی سازگاری سازمان در تغییر شرایط را به همراه خواهد داشت

عوامل اصلی تأثیر گذار بر رفتارها و نگرشهای مطلوب در ساخت فرهنگ مدیریت دانش عبارتند از:

(الف) رفتار و نگرش رهبری؛

(ب) اعتماد

(ب) تعامل دلسپارانه

(ت) تنوع

(ث) آداب و رسوم و هنجارها؛

(ج) سیاست ها و رویه ها؛

(ج) سطح آموزش و مهارت؛



(ح) مشوق ها

(د) محیط فیزیکی و دیجیتال؛

(د) فناوری؛

(و) ساختار سازمانی

بسیاری از این عوامل در متن اصلی این سند مورد توجه قرار گرفته اند. رویکردهای ممکن برای ارتقا فرهنگ دانش عبارتند از:

(الف) تعریف فرهنگ دانش مطلوب؛

(ب) اجرای یک تحلیل شکاف

(پ) ایجاد طرحی برای رفع شکاف ها؛

(ت) اقدام به این طرح؛

(ث) بازبینی و به روز رسانی تمامی مراحل در بازه های زمانی مشخص.

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران
ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO
تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵