



## دستورالعمل اجرایی مدیریت دانش سازمانی

### ایده‌ها، طرح‌ها و تجارب سازمانی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

۱۴۰۰

|    |  |
|----|--|
| ۱  | بخش اول  |
| ۱  | ماده ۱: تعریف واژگان   |
| ۷  | ماده ۲: اهداف  |
| ۷  | هدف کلی  |
| ۸  | اهداف اختصاصی مدیریت دانش با تأکید بر مدیریت ایده، بهبود، طرح اجرایی و تجربیات سازمانی |
| ۹  | بخش دوم  |
| ۹  | ماده ۳: ساختار مدیریت دانش   |
| ۹  | کمیته راهبری مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی (سطح ملی)                    |
| ۱۰ | اعضای کمیته به شرح زیر است   |
| ۱۰ | مدیر دانش  |
| ۱۰ | ناظر و ارزیاب مدیریت دانش  |
| ۱۱ | شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی دانشگاه علوم پزشکی (سطح دستگاه)                       |
| ۱۱ | اعضای شورای راهبری   |
| ۱۱ | شرح وظایف شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی   |
| ۱۲ | نماینده مدیریت دانش  |
| ۱۳ | شرایط احراز نماینده مدیریت دانش سازمانی  |
| ۱۳ | گروه مدیریت دانش   |
| ۱۳ | ۱. شرایط احراز رئیس گروه مدیریت دانش   |
| ۱۴ | ۲. شرایط احراز کارشناس توسعه و بازاریابی دانش  |
| ۱۴ | ۳. شرایط احراز کارشناس استخراج و ثبت دانش  |
| ۱۴ | ۴. شرایط احراز کارشناس فناوری اطلاعات  |
| ۱۵ | شرح وظایف کلی گروه مدیریت  |
| ۱۶ | شرح وظایف اختصاصی کارکنان گروه مدیریت دانش   |
| ۱۶ | ۱. شرح وظایف رئیس گروه مدیریت دانش   |
| ۱۶ | ۲. شرح وظایف کارشناس توسعه و بازاریابی دانش  |
| ۱۶ | ۳. شرح وظایف کارشناس استخراج و انتشار دانش   |
| ۱۷ | ۴. شرح وظایف کارشناس فناوری اطلاعات  |
| ۱۷ | کمیته مدیریت دانش در واحدهای تابعه دانشگاه   |
| ۱۷ | الف) طبقه بندی کمیته های مدیریت دانش واحدهای تابعه                                     |
| ۱۸ | ۱. شبکه های بهداشت و درمان   |

|    |   |
|----|---|
| ۱۸ | ۲. مراکز آموزشی درمانی و بیمارستان های مرکزی استان              |
| ۱۸ | ۳. دانشکده ه و موسسات آموزشی مرکز استان                         |
| ۱۹ | ۴. درمانگاه های تخصصی   |
| ۱۹ | ۵. مرکز بهداشت مستقر در مراکز استان                             |
| ۱۹ | ۶. مرکز مدیریت حوادث و فوریت های پزشکی                          |
| ۲۰ | ب) شرایط احراز دبیر کمیته واحدهای تابعه دانشگاه                 |
| ۲۰ | ج) شرح وظایف کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه                    |
| ۲۰ | هماهنگی، عارضه یابی و بهبود                                     |
| ۲۰ | آموزش، فرهنگ سازی و ترویج                                       |
| ۲۱ | مدیریت دانش مستند شده   |
| ۲۱ | شرح وظایف اختصاصی اعضای کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه |
| ۲۲ | <b>بخش سوم</b>  |
| ۲۲ | <b>ماده ۴: فرآیند مدیریت دانش</b>                               |
| ۲۲ | ۱. هدف گذاری  |
| ۲۲ | ۲. شناسایی دانش   |
| ۲۲ | ۳. کسب و استخراج دانش   |
| ۲۲ | الف) ثبت دانش در پایگاه دانش توسط دانشکاران                     |
| ۲۳ | ب) برگزاری جلسات استخراج دانش                                   |
| ۲۳ | تیم استخراج و ثبت دانش  |
| ۲۳ | شرح وظایف تیم استخراج دانش                                      |
| ۲۳ | استخراج دانش فرد محور یا مستقیم                                 |
| ۲۴ | استخراج دانش فرآیند محورها غیر مستقیم                           |
| ۲۵ | ۴. ارزیابی دانش   |
| ۲۵ | الف) فرآیند ارزیابی ساختاری دانش مستند شده                      |
| ۲۵ | ب) فرآیند ارزیابی محتوایی دانش مستند شده                        |
| ۲۷ | ۵. توسعه و تسهیم دانش   |
| ۲۷ | ۶. کاربرست دانش   |
| ۲۸ | ۷. نگهداشت دانش   |
| ۲۸ | ۸. پایش فرآیند مدیریت دانش                                      |
| ۲۸ | <b>ماده ۵: پاداش ها و امتیازها</b>                              |
| ۲۸ | ۱. حقوق مالکیت و قوانین مرتبط با مالکیت دانش                    |
| ۲۸ | ۲. امتیازها و پاداش ها  |

|    |   |
|----|---|
| ۲۸ | الف) امتیاز و پاداش دانش انتشار یافته                   |
| ۲۸ | تعیین سطح تصویب دانش                                    |
| ۲۹ | تعیین درجه تصویب دانش                                   |
| ۲۹ | پاداش دانشکار مسئول و همکاران                           |
| ۳۱ | ماده ۶: انتخاب برترین های نظام مدیریت دانش              |
| ۳۱ | ۱.انتخاب دانش برتر سال                                  |
| ۳۳ | ۲.انتخاب دانشکار برتر سال                               |
| ۳۳ | ۳.انتخاب دانش شایسته تقدیر                              |
| ۳۳ | ۴.پاداش دانش برتر/ دانشکار برتر و دانش شایسته تقدیر سال |
| ۳۳ | ماده ۷: حق الزحمه                                       |
| ۳۳ | ۱.حق الزحمه اعضای شورای راهبری دانشگاه                  |
| ۳۴ | ۲.حق الزحمه دبیر کمیته واحدهای تابعه دانشگاه            |
| ۳۴ | ۳.حق الزحمه ارزیاب دانشی پویا                           |
| ۳۵ | پیوست شماره ۱: شاخص های ارزیابی ساختاری                 |
| ۳۵ | پیوست شماره ۲: شاخص های ارزیابی محتوایی                 |

مشارکت کارکنان، اساتید و دانشجویان در اجرای هر چه بهتر اهداف سازمانی دانشگاه علوم پزشکی، بزرگ‌ترین سرمایه و افتخار و موجب ارتقای بیشتر ارائه خدمات سلامت خواهد بود. در شرایط کنونی برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و اجرای برنامه‌ها توسط یک فرد یا گروه به‌تنهایی امکان‌پذیر نبوده و استفاده از مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از افکار، ایده‌ها، خرد و تجربیات با ارزش دیگر همکاران موهبت بزرگی است که می‌تواند دورنمای روشن دستیابی به اهداف را در سریع‌ترین زمان و بهترین شکل آن امکان‌پذیر نموده و مشکلات موجود در اداره امور دانشگاه را به‌راحتی برطرف نماید. وجود اساتید گران‌قدر و کارکنان فرهیخته دانشگاه و ذهن خلاق دانشجویان سخت‌کوش زمینه مناسبی است تا با همفکری و تعامل بیشتر کلیه این گروه‌ها و بهره‌گیری از گنجینه ارزشمند دانش و تجربه آنان، راه‌های دشوار دستیابی به اهداف، به‌راحتی پیموده شده و افق‌های روشنی از امیدواری و اعتماد فرا روی مدیران دانشگاه گشوده شود. در همین راستا معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه به دنبال توسعه دانش در سطوح مختلف دانشگاه است تا با جذب، پیاده‌سازی و بازیابی دانش سازمانی به‌عنوان دارائی‌های با ارزش یک سازمان به دانشگاهی متحول، پیشرو و درعین‌حال خلاق و زنده و پویا دست یابیم.

**دستورالعمل اجرایی مدیریت دانش موضوع بند ۱۶ الزامات نظام اداری و موضوع ماده ۲۵ آیین‌نامه اداری استخدامی کارکنان غیر هیئت‌علمی در سه بخش با ۷ ماده در تاریخ ۱۴۰۰/۰۴/۲۱ به تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه رسیده است. اسناد بالادستی مبنای تدوین این دستورالعمل اجرایی عبارت‌اند از:**

۱. بیانیه گام دوم رهبری.
۲. ماده ۲۰ قانون خدمات کشوری.
۳. ماده ۲۵ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیئت‌علمی دانشگاه/ دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی.
۴. ماده ۷۳ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیئت‌علمی دانشگاه/ دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی.
۵. مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ و مصوبه شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری در خصوص دستورالعمل شورای راهبردی توسعه مدیریت.
۶. بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۳/۱۳۴۷۲ مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۷ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی در خصوص دستورالعمل کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی در راستای اجرای برنامه‌های اول، سوم و پنجم نقشه راه اصلاح نظام اداری.
۷. تصویب نامه هیات وزیران مورخ ۷/۰۵/۲۱، بند ۴ مصوبه شماره ۱۷/۴۳۰ ط مورخ ۱۳۹۷/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری و بخشنامه ۱۹۵۹۴/۱۹۰۰ مورخ ۱۳۸۴/۱۰/۲۴
۸. تبصره ذیل ماده ۱۳ مصوبه طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام نامه اداری به شماره ۱۲/۱۸۵۴ مورخ ۱۳۸۱/۱۲/۱۰
۹. بخشنامه شماره ۳۵۶۲۲ مورخ ۱۳۹۰/۷/۲۳ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست‌جمهوری.
۱۰. برنامه پنجم از برنامه دوم اصلاح نظام اداری، بندهای ۲-۵، ۲-۶، ۲-۸، ۱-۸ و ۱۴ از سیاست کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری و بند ۸ اصول نقشه جامع علمی سلامت.
۱۱. بند ۸ اصول نقشه جامع علمی سلامت
۱۲. بند ۱۶ سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری تحت عنوان «دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی».
۱۳. در راستای اجرای بند ۳ ماده یک " دستورالعمل مدیریت دانش دستگاههای اجرایی " موضوع مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۲۷/۱۰/۹۹ شورای عالی اداری و بخشنامه شماره ۱۵۴۷۴ مورخ ۱۴۰۰/۳/۲۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع ابلاغ نظام نامه مدیریت دانش دستگاههای اجرایی و بخش ۲-۸ از ماده ۸ نظام نامه مدیریت دانش دستگاههای اجرایی سازمان اداری و استخدامی کشور و ....

#### معاونت توسعه مدیریت و منابع

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز

## بخش اول

### ماده ۱: تعریف واژگان

۱. دانش<sup>۱</sup>: دانش واژه‌ای است که در حوزه‌های گوناگون با توجه به استفاده‌های مختلف، تعریف متفاوتی از آن ارائه می‌گردد. در تعریف دانش می‌توان به موارد زیر نیز اشاره کرد:

- دانش، استدلال در باب اطلاعات و داده‌ها<sup>۲</sup> برای دستیابی به کارایی، حل مسائل، تصمیم‌گیری، یادگیری و آموزش است.
- دانش به آموزه‌هایی فراگیری شده حین کار اطلاق می‌شود که انتقال آن به سایرین باعث ایجاد ارزش افزوده می‌شود. به عبارت ساده‌تر دانش به آموزه‌هایی گفته می‌شود که چهار ویژگی داشته باشند: قابل استفاده بودن، به‌روز بودن، در راستای

#### اهداف سازمان بودن، ایجاد ارزش افزوده نمودن.

برخی از زمینه‌های مناسب جهت ارائه دانش عبارت‌اند از:

- افزایش کیفیت و کمیت خدمات نظام سلامت (بهداشتی، درمانی، آموزشی، پژوهشی، توسعه مدیریت و منابع، دارویی، فرهنگی و دانشجویی و ...)
  - صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی و کاهش هزینه‌های سربار و مدیریت مصرف بهینه منابع و سرمایه‌ها؛
  - سرعت بخشیدن به عملیات و خدمات نظام سلامت؛
  - پیشگیری از کارهای موازی و دوباره‌کاری و کاهش مراجعات پی‌درپی ارباب‌رجوع؛
  - ابداع روش‌های تازه برای ارائه خدمات بهینه‌تر در نظام سلامت؛
  - ابداع روش‌های تازه برای افزایش رضایت کارکنان و مراجعان؛
  - بهبود امور رفاهی کارکنان؛
  - دلپذیر کردن محیط فیزیکی و روانی کار و بسط روابط انسانی مطلوب در میان کارکنان؛
  - مدیریت مشارکتی در اداره نظام سلامت؛
  - اصلاح قوانین، ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها؛
  - تولید و ارائه خدمات جدید متناسب با نیاز جامعه؛
  - ارتقاء دانش و سلامت کارکنان؛
  - همکاری‌های بین بخشی: ارتقا و بهبود مناسبات و پیوندهای نظام سلامت با دیگر نهادها و سازمان‌های اجرایی عمومی و خصوصی و جلب حمایت و پشتیبانی مردمی و بخش خصوصی برای خدمات و فعالیت‌های نظام سلامت.
- در دانشگاه علوم پزشکی شیراز، دانش سازمانی در قالب ۴ شکل ایده، بهبود، طرح اجرایی و تجربه قابل مستندسازی و انتشار است.

<sup>۱</sup>. Knowledge

<sup>۲</sup> داده‌ها که اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند، عبارت‌اند از ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر این‌ها که به‌خودی‌خود تولید معنی نمی‌کنند. دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه شده را در برمی‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند. این سطح از داده‌ها نیز بیانگر دانش نیستند. آن‌ها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند، اطلاعاتی که مدیر می‌تواند به کارگیرد تا کاری بیش از پردازش فردی انجام دهد. اطلاعات غالباً تشکیل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و معنایی را ارائه می‌کند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف می‌گردد.

۲. ایده<sup>۳</sup>: هر نوع نظر، فکر و راهکاری است که اجرای آن منجر به حل مسئله و یا بهبود شرایط موجود شود و بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند. ایده دادن را اولین گام برای حل یک مشکل یا برآورده کردن یک نیاز می‌دانند. از دستاوردهای اجرای ایده‌ها می‌توان به افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، افزایش کیفیت، افزایش رضایت کارکنان و مراجعین، اجرای مطلوب برنامه‌های سازمان، صرفه‌جویی بهینه در منابع و مانند این‌ها اشاره نمود. ایده محصول قدرت خلاقیت در افراد است و زمانی که به مرحله اجرا درمی‌آید و خدمتی ارائه می‌گردد و یا محصولی تولید می‌شود، به نوآوری<sup>۴</sup> تبدیل شده است.

ایده‌ها می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اگر دستاوردهای ایده قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی داشته باشد، ایده کمی است و در غیر این صورت کیفی خواهد بود.

• در صورتی که دانش از نوع ایده باشد، کافی است به چهار سؤال پاسخ داد: چه اتفاقی افتاده بود یا می‌افتد و یا چه نیازی احساس می‌شود؟ چرا اتفاق افتاده بود یا می‌افتد و یا چرا این نیاز احساس می‌شود؟ چه زمان و در چه مکانی اتفاق افتاده یا می‌افتد / این نیاز در چه زمان و مکانی احساس می‌شود؟ با ارائه ایده و اجرای آن چه اتفاقی خواهد افتاد و چه نیازی برطرف خواهد شد؟

۳. بهبود: بهبود معادل فارسی عبارت ژاپنی کایزن<sup>۵</sup> است. کایزن، هرگونه بهبود یا تغییر کوچک و دائم برای رسیدن به نتیجه‌ای بهتر است و به فلسفه‌ای اشاره دارد که در آن تمرکز بر روی بهبود مستمر فرایند تولید و ارائه خدمات، مهندسی یا مدیریت کسب‌وکار است. کایزن با بهبود فعالیت‌ها و فرایندهای استاندارد تلاش می‌کند اتلاف را از بین ببرد و به تولید ناب و ارتقای بهره‌وری بپردازد. بهبود در سطوح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

• بازنگری جزئی در بخشی از یک فرآیند در دانشگاه که منجر به حذف فعالیت‌هایی که هزینه‌زا هستند ولی ارزشی تولید نمی‌کنند؛ می‌گردد.

• بازنگری جزئی در بخشی از یک فرآیند در دانشگاه که منجر به تلفیق فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند؛ می‌گردد.

• فرآیند، برنامه یا تکنیک‌هایی کوچک که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی فرآیند و فعالیت‌های دانشگاه به فعالیت‌های موجود افزوده می‌شوند.

• رویدادهای کوچک و کوتاهی که طی اجرای یک پروژه بزرگ تجربه شده است.

• راهکارهای ارائه شده برای بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها.

در صورتی که دانش از نوع بهبود باشد، کافی است به سؤالات زیر پاسخ داده شود: چه مواردی و چرا نیاز به بهبود داشت؟ چه زمان و در چه مکانی این نیاز دیده می‌شد؟ چه مواردی توسعه یا بهبود یافت؟ چگونه مداخلات اتفاق افتاد؟ بنابراین بهبود ایده‌ای است که دانشکار جهت اصلاح امور آن را به مرحله اجرا درآورده است و نتایج آن قابل ارائه می‌باشد اما گستره آن محدود است.

۴. طرح اجرایی<sup>۶</sup>: مجموعه اقدام‌های مثبت و تأثیرگذاری که در راستای وظایف شغلی فرد یا سازمان به اجرا درآمده است.

<sup>۳</sup>. Idea

<sup>۴</sup>. Innovation

<sup>۵</sup>. Kaizen

<sup>۶</sup>. Plan

در طرح‌های اجرایی کلیه سازوکارهای قانونی، فنی و مالی بررسی و مستند می‌شود و هر طرح اجرایی باید به مرحله اجرا درآید و نتایج حاصل از اجرای آن به صورت مستند به شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه ارائه شود.

در صورتی که دانش از نوع طرح اجرایی باشد، کافی است به سؤالات زیر پاسخ داده شود: چه مواردی و چرا نیاز به اصلاح و تغییر داشت؟ چه زمان و در چه مکانی این نیاز دیده می‌شد؟ چه مواردی توسعه یا ارتقا یافت؟ چگونه مداخلات اتفاق افتاد؟ نتایج حاصل از اجرای مداخلات چه بود؟

۵. **تجربه**<sup>۷</sup>: فرایند حصول دانش یا مهارت کسب شده در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و بررسی یک چالش یا مسئله سازمانی و یا یک نیاز و انجام یک یا چند مداخله برای رفع آن صورت می‌گیرد. تجربه، هرگونه اقدام، مداخله، مأموریت یا پروژه‌ای است که موجب ایجاد تغییر (مثبت یا منفی) در عملکرد سازمان و مدیریت می‌شود. تجربه می‌تواند به کارگیری رویکرد، شیوه، رویه، فرایند و ابزار مواجهه، شناخت و حل مسئله و اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن باشد. در یک دسته‌بندی تجارب بر اساس ماهیت به دو گروه تجارب موفق و تجارب ناموفق تقسیم‌بندی می‌شوند. تجربه موفق، تجربه‌ای است که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود، در حالی که تجربه ناموفق، تجربه‌ای می‌باشد که دستاورد حاصل از آن منجر به بهبود عملکرد سازمان نشده و می‌تواند از تکرار خطاها در سازمان جلوگیری نماید.

در صورتی که دانش از نوع تجربه یا طرح باشد، کافی است به هفت سؤال پاسخ داد: چه اتفاقی افتاد؟ چرا اتفاق افتاد؟ چه زمان و در چه مکانی اتفاق افتاد؟ چه مواردی توسعه یا بهبود یافت چگونه مداخلات اتفاق افتاد؟ چه چیزی از این تجربه می‌توان آموخت؟ و جایگاه آتی کاربرد این تجربه چه خواهد بود؟

۶. **دانش ویژه**: دانش ویژه، دانشی است که در صورت اجرا در سازمان، ارزش افزوده سالیانه بالغ بر ۵۰۰ میلیون ریال ایجاد نماید. میزان ارزش افزوده ایجاد شده از اجرای دانش، توسط شورای راهبری مدیریت دانش و معاونت تخصصی مرتبط در مقاطع زمانی سالانه محاسبه می‌شود.

۷. **دانش قابل انتشار**: دانشی که از جانب شورای راهبری مدیریت دانش به تأیید رسیده و قابل بهره‌برداری است. این دانش دارای شرایط زیر است:

۱. کاربردی باشد و قابلیت اجرایی نمودن داشته باشد؛
۲. در راستای اهداف و نیازهای سازمان و اسناد بالادستی باشد و خارج از مأموریت و فلسفه وجودی دانشگاه نباشد؛
۳. ایجاد ارزش افزوده نماید (کاهش زمان انجام کارها، کاهش هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی و کاهش هزینه‌های سربار، مدیریت مصرف بهینه منابع و ...)
۴. منجر به بهبود و تغییرات مثبت، سازنده و پایدار در نگرش، رویه، تصمیم‌گیری و رفتارها شود؛
۵. روان و ساده، درعین حال کامل و با اشاره به جزئیات مهم نوشته شده باشد؛
۶. قابلیت انتشار و به اشتراک‌گذاری داشته باشد؛

**تبصره**: مدیران پایه و میانی دانشگاه باید نسبت به ثبت دانش مدیریتی در سطوح کلان و استراتژیک اقدام نمایند.

۸. **دانش غیرقابل انتشار**: دانشی که از جانب شورای راهبری مدیریت دانش و با توجه به شاخص‌های ذکر شده به تأیید نرسیده و قابل نشر نیست.

<sup>۷</sup>. Experience



۹. دانش تأیید اولیه: دانشی که ارزیابی شکلی آن انجام شده و مورد تأیید قرار گرفته است.
۱۰. دانش در حال ارزیابی: دانشی که در مرحله بررسی و ارزیابی است.
۱۱. دانش نیازمند بازنگری: دانشی که داوری و ارزیابی آن انجام شده و با برخی اصلاحات قابل نشر است.
۱۲. دانشکار<sup>۸</sup>: فرد یا گروهی است که به دلیل دانش، مهارت و عملکرد خاص خود در حوزه دانشی مشخصی دارای امتیاز دانشی است. این فرد یا گروه به صورت فعالانه به انجام فعالیت‌های دانشی نظیر شناسایی، تولید، ثبت و توسعه دانش و بارگذاری مستندات دانش پرداخته و یا از دانش انتشار یافته استفاده و در تالارهای گفتمان به پرسش و پاسخ هدفمند می‌پردازد. در سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش سازمانی هر کاربر به‌عنوان یک دانشکار شناخته می‌شود. دانشکاران با فعالیت در حوزه‌های دانشی مختلف در سازمان می‌توانند مرتبه دانشی خود را افزایش دهند.
- دانشکار شامل ایده پرداز و ارائه‌دهنده ایده، مجری ایده مصوب، ارائه‌دهنده و مجری بهبود، طرح اجرایی و تجربه نگار می‌شود. تجربه نگار، فرد یا افرادی هستند که اقدام به نگارش تجربه موفق یا ناموفق خود می‌کنند.
- تبصره ۱:** در نگارش انواع دانش سازمانی حداکثر ۵ نفر می‌توانند مشارکت داشته باشند.
- تبصره ۲:** دانشکار می‌تواند از میان دانشگاهیان (اعضای هیئت علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی) و یا سایر ذینفعان نظیر پیمانکاران و ... باشد.
- تبصره ۳:** کلیه غیر دانشگاهیان (گروه‌های ذینفع نظیر پیمانکاران، ارباب رجوع و ...) می‌توانند نسبت به ثبت دانش‌های خود در زمینه‌های مختلف اقدام نمایند.
۱۳. **حوزه دانشی:** حوزه دانشی حوزه‌ای است که سازمان در آن نیاز به شناسایی، اکتساب، تولید، تبادل، نگهداری و ارزیابی دانش دارد. استخراج حوزه‌های دانشی باید توسط متخصصین هر حوزه و با راهبری افراد آشنا به رویه استخراج دانش صورت پذیرد. استخراج دانش‌های موجود یا تولید شده در حوزه‌های دانشی واحدها تحت نظر ساختار اجرایی مدیریت دانش و با تأیید شورای راهبری مدیریت دانش انجام می‌گیرد.
۱۴. **مدیریت دانش**<sup>۹</sup>: فرآیند شناسایی، ایجاد و کسب، به‌کارگیری، توسعه، تسهیم، نگهداری و ارزیابی دانش در سازمان از طریق ایجاد پیوند مناسب بین منابع انسانی، فناوری، فرهنگ سازمانی و ایجاد ساختار مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان را مدیریت دانش گویند.
۱۵. **مستندسازی دانش:** به فرایند نگارش، ثبت و نگهداشت انواع دانش‌ها در شکل استاندارد تدوین شده، مستندسازی می‌گویند. در این فرایند تلاش می‌گردد تا به‌منظور تبدیل دانسته‌های موجود در ذهن سرمایه‌های انسانی و با استفاده از اسناد موجود، دانشی آشکار و قابل استفاده برای دیگران پدید آید.
۱۶. **استخراج دانش:** به فرایند شناسایی و نگارش دانش موجود در فرایندهای کاری و دانش ضمنی موجود در ذهن متخصصان، استخراج دانش می‌گویند. استخراج دانش می‌تواند از دانش‌های ضمنی موجود در ذهن متخصصان و یا دانش‌های تولید شده از انجام فرایندها و تجارب به‌دست آمده از انجام پروژه‌ها صورت پذیرد.

<sup>۸</sup>. Knowledge Worker

<sup>۹</sup>. Knowledge Management

۱۷. **ارزیابی دانش:** به فرآیند سنجش میزان انطباق دانش با ویژگی‌های یک دانش قابل انتشار مانند شکل و ساختار مناسب ارائه، به روز بودن، کاربردی بودن، ایجاد ارزش افزوده و هم‌راستایی دانش با اهداف دانشگاه و ... ارزیابی دانش می‌گویند. ارزیابی دانش از دو بعد ساختاری (شامل شکل و ساختار ارائه مطلب) و محتوایی (شامل بررسی علمی و محتوایی) صورت می‌گیرد.

• **ارزیابی ساختاری:** فرایندی است که دانش را از منظر چارچوب، فرمت و استانداردهای تدوین و تنظیم دانش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط دبیران کمیته‌های مدیریت دانش و کارشناس گروه مدیریت دانش صورت می‌گیرد. (پیوست ۱: شاخص‌های ارزیابی ساختاری دانش)

• **ارزیابی محتوایی:** فرایندی است که دانش را از منظر محتوا، ارزش، صحت و وسقم اطلاعات و بر اساس شاخص‌های معین مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط ارزیابان دانشی ثابت و پویا صورت می‌گیرد. (پیوست ۲: شاخص‌های ارزیابی محتوایی دانش)

۱۸. **ارزیابان دانش:** ارزیابی دانش توسط ارزیابان دانش انجام می‌شود. این افراد وظایف زیر را بر عهده دارند:

- همکاری منظم و مؤثر و پاسخگویی به موقع و مطابق با برنامه پیش‌بینی شده و شاخص‌های مدون؛
- سنجش صحت دانش و معتبر بودن آن از جنبه‌های علمی، عملی و قانونی، انجام محاسبات مقدماتی به منظور تحلیل هزینه منفعت و میزان اثربخشی دانش (جمع‌آوری، تحلیل و ارائه مستندات مورد نیاز در صورت لزوم)؛
- ارزیابی اهمیت و کاربردی بودن و اثربخش بودن دانش؛
- ارائه توصیه‌هایی به منظور کامل‌تر و غنی‌تر شدن دانش ثبت‌شده و رفع نواقص و ابهام‌های احتمالی؛
- ارائه توضیحات و مستندات قانونی و علمی در زمینه دانش‌هایی که قابل تأیید و انتشار نیستند؛
- همکاری در تعیین روش‌های مطلوب اجرای ایده‌های انتشار یافته در حوزه مربوطه.

ارزیابان دانش شامل دو گروه ارزیابان دانش ثابت و ارزیابان دانش پویا هستند.

• **ارزیابان دانش ثابت:** همان اعضای شورای راهبری/کمیته مدیریت دانش هستند که وظیفه بررسی اولیه، تأیید یا عدم تأیید نهایی دانش را بر عهده دارند.

• **ارزیابان دانش پویا:** ارزیابانی هستند که با توجه به فعالیت آن‌ها در سیستم مدیریت دانش، در برخی حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی شده‌اند. این ارزیابان در ارزیابی محتوایی و داوری دانش ثبت‌شده مشارکت دارند و با نظر و تأیید اعضای شورای راهبری انتخاب و معرفی می‌شوند.

۱۹. **متخصص (خبره):** به فرد یا افرادی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانش عمیق برخوردار است، به‌عنوان منبعی گسترده و قابل اعتماد از دانش، تخصص و مهارت خاص شناخته می‌شود و نیز، با تمرین و تجربه‌ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته است، در عمل آزموده شده. به‌طور کلی شخصی است با دانش یا توانایی خاص که این دانش، مهارت و توانایی را از طریق تحقیق، تجربه و یا مهارت‌های کاری در حوزه‌ای خاص کسب نموده است و این مشخصه‌ها است که یک فرد یا یک گروه را از فرد یا افراد تازه‌کار متمایز می‌نماید.

به دلیل زمان‌بر و هزینه‌زا بودن جلسات استخراج دانش این جلسات برای متخصصانی با ویژگی‌های خاص تشکیل می‌گردد. متخصصانی که در جلسات استخراج دانش شرکت می‌کنند، می‌بایست حداقل یکی از ویژگی‌های ذیل را دارا باشند:

- متخصصانی که صاحب دانش پیچیده یا راهبردی می‌باشند
- متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما زمان مورد نیاز جهت ثبت آن را نمی‌یابند.

- متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما توانایی نگارش آن را ندارند.
- متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما تمایلی به نگارش آن ندارند.
- متخصصانی که در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان قرار دارند.

این افراد توسط نمایندگان مدیریت دانش، اعضای کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه و گروه مدیریت دانش شناسایی و معرفی می‌شوند.

**۲۰. شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی:** منظور شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه است که از نمایندگان مدیریت دانش حوزه ریاست و معاونت‌های تخصصی دانشگاه تشکیل شده است. وظیفه سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و سازماندهی و هماهنگی برای بهره‌برداری از خرد جمعی خبرگان و کارشناسان و بررسی و کارشناسی تخصصی دانش ارائه شده را بر عهده دارد. این شورا بر اساس مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری و در راستای وظیفه «طراحی و راهبری استقرار مدل‌های مدیریتی پشتیبان» ایجاد شده است.

**۲۱. واحدهای تابعه:** منظور از واحدهای تابعه در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، بیمارستان‌ها، مراکز آموزشی درمانی، درمانگاه‌های تخصصی مستقل، دانشکده‌ها، شبکه‌های بهداشت و درمان و مراکز بهداشت مستقر در مراکز استان است.

**۲۲. کمیته واحدهای تابعه:** منظور کمیته مدیریت دانش در سطح بیمارستان‌ها، مراکز آموزشی درمانی، درمانگاه‌های تخصصی مستقل، دانشکده‌ها، شبکه‌های بهداشت و درمان، و مراکز بهداشت مستقر در مراکز استان است.

**۲۳. درخواست دانشی:** این عنوان شامل دو زیرمجموعه می‌گردد:

- شیوه‌ای است که مدیران و مسئولان با اعلام مسائل و موضوعات کلیدی دانشگاه، کارکنان و ذینفعان دانشگاه را به مشارکت و همفکری با دانشگاه دعوت می‌کنند. مشارکت می‌تواند به شکل ارائه ایده، بهبود، طرح اجرایی و یا تجربه موجود در زمینه موضوع مطرح شده انجام پذیرد. در این شرایط جهت موضوع کلیدی **فراخوان** تهیه می‌شود.

- شیوه‌ای است که مدیران و مسئولان با اعلام برخی ایده‌های مصوب، خواهان اجرای آن هستند و یا برخی طرح‌های اجرایی و تجارب مصوب را انتشار داده تا دیگر واحدها نیز در راستای الگوبرداری و اجرای آن در سطح واحد خود اقدام نمایند.

**۲۴. کاربست دانش:** فرآیندی است که دانش قابل‌انتشار را در واحد سازمانی، کل دستگاه و یا سایر دستگاه‌ها و واحدها بکار می‌گیرد.

**۲۵. سطوح تعمیم‌پذیری:** دانش برحسب نوع کاربست و تأثیر آن به سه سطح تقسیم می‌شود:

- **دانش ملی:** دانش قابل‌انتشاری که در سایر مؤسسات یا دستگاه‌های اجرایی دولتی یا غیردولتی قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.

- **دانش دستگاهی:** دانش قابل‌انتشاری که در سایر مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.

- **دانش واحد سازمانی:** دانش قابل‌انتشاری که در سایر بخش‌های همان واحد یا واحدهای سازمانی دیگر قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد.

**۲۶. نرخ مشارکت:** شاخصی است که از تقسیم تعداد کل دانشکاران تقسیم‌بر تعداد کل کارکنان ضرب‌در عدد صد به دست می‌آید.

۲۷. **سرانه دانش:** شاخصی است که از تقسیم تعداد دانش (ایده، بهبود، طرح اجرایی، تجربه) ارائه شده بر تعداد کل کارکنان ضرب در عدد صد به دست می‌آید.

۲۸. **درصد ایده‌های اجراشده:** شاخصی است که از تقسیم تعداد ایده‌های اجراشده بر تعداد ایده‌های مصوب ضرب در عدد صد به دست می‌آید.

۲۹. **پاداش و امتیاز:** مجموعه امتیازها، کمک‌هزینه‌ها و مبالغی است که به صورت نقدی یا غیر نقدی جهت تقدیر و تشویق دانشکار به ایشان تعلق می‌گیرد.

۳۰. **پاداش داوری:** تقدیری است که به‌عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که ارزیابی محتوایی دانش را انجام داده‌اند (اعم از رد یا تأیید) ارائه می‌شود. پاداش می‌تواند مادی یا معنوی باشد.

## ماده ۲: اهداف

### هدف کلی:

اجرای صحیح فرایندهای مدیریت دانش در سطح نظام سلامت نیازمند وجود قوانین، مقررات، ضوابط، استانداردها، ارکان و ساختاری رسمی است که پشتیبان و حامی اجرای این فرایندها باشند. همچنین نرم‌افزار مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مهم، جهت تسهیل در اجرای فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند کارگشا باشد و اطمینان از نگهداشت و طبقه‌بندی اطلاعات صحیح را تضمین نماید.

پیاده‌سازی مدیریت دانش نیازمند برنامه‌ریزی و آماده‌سازی در سه بعد فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات با هدف هدایت سازمان در مسیر تبدیل شدن به یک نهاد دانش‌محور صورت می‌پذیرد تا به **حفظ و ارتقای سرمایه‌های فکری نظام سلامت** بپردازد. هرچند هر مجموعه‌ای با بهره‌برداری از این فناوری مدیریتی اهداف دیگری را نیز مدنظر قرار می‌دهد. در این راستا برخی از اهداف پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شرح ذیل است:

- شناسایی حوزه‌های دانشی سازمان؛
- استخراج و بازیابی دانش‌های موجود و تولید شده در اذهان مدیران و کارشناسان سازمان و ارزیابی و طبقه‌بندی آن‌ها؛
- بهبود فرهنگ تبادل و اشتراک دانش در سازمان؛
- ارائه پاسخ مناسب به سؤالات، ابهامات و مشکلات هر یک از کارشناسان توسط بهترین متخصصان هر حوزه؛
- امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشی سازمان و برنامه‌ریزی جهت برطرف ساختن مستندات سازمانی نظیر دستورالعمل‌ها، رویه‌های کاری، قوانین، اسناد و نقشه‌های فنی، گزارش‌های کاری و ...؛
- امکان برگزاری نشست‌های دانشی حول مسائل سازمانی و ایجاد هم‌افزایی حاصل از کارگروهی جهت حل مشکلات؛
- امکان اخذ و ارائه بهترین اسناد پشتیبان تصمیم‌گیری از طریق الگوریتمی کارا به‌منظور اتخاذ بهترین تصمیم‌ها؛
- تشکیل گروه‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف کاری و برگزاری نشست‌های کارا حول مسائل و مشکلات کاری و مستندسازی آن‌ها؛
- ایجاد و تقویت احساس تعلق، مسئولیت‌پذیری و انگیزه‌های مناسب در کارکنان سازمان به‌منظور مشارکت در فعالیت‌های تسهیم دانش در دانشگاه، کلان منطقه و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور؛

- ایجاد نقشه دانش سازمانی به گونه‌ای که بدانیم در حوزه‌های مختلف سازمان چه کسی چه چیزی می‌داند؛
- آموزش روش‌های استخراج دانش<sup>۱۰</sup> به تیم‌های تخصصی استخراج دانش؛
- حفظ مالکیت معنوی دانش تولید شده توسط افراد و گروه‌های فعال در سازمان؛
- پایه‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و تصمیم‌گیری سریع و منطقی در مواجهه با برخی مسائل موجود در سازمان به کمک دانش به دست آمده؛
- استقرار نظام تبدیل دانش آشکار و ضمنی به یکدیگر و ایجاد آن در کلیه گروه‌های سازمانی (افراد، گروه‌ها و سازمان)؛
- کاهش هزینه‌های سازمان ناشی از آزمون و خطاهای مکرر از طریق فراهم شدن زمینه بازنگری رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط ضعف و قوت سازمان و مدیران آن؛
- کمک به انتخاب و انتصاب مدیران نظام سلامت در همه سطوح در شناسایی افراد با مهارت‌های ویژه در ارزیابی، ارتقا و انتصاب کارکنان و مدیران

### اهداف اختصاصی مدیریت دانش با تأکید بر مدیریت ایده، بهبود، طرح اجرایی و تجربیات سازمانی:

۱. ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری پایدار در دانشگاه؛
۲. یادگیری و بسط اطلاعات در سطوح و بخش‌های مختلف سازمان؛
۳. یافتن گلوگاه‌ها و مشکلات موجود در سازمان؛
۴. افزایش پذیرش تغییر و سازگاری با تغییرات؛
۵. افزایش کیفیت و بهره‌وری، بهبود روندهای عملیاتی و کاهش هزینه‌ها؛
۶. شناسایی کارکنان دارای هوشمندی و مسئولیت‌پذیری بیشتر؛
۷. فراهم آوردن مقدمات مشارکت عموم در پیشبرد اهداف نظام سلامت؛
۸. افزایش توان مدیران با ایجاد تیم‌های اجرایی؛
۹. ایجاد زمینه‌ها و بسترهای مناسب جهت بسط و گسترش اقدام‌های اثربخش در سطح دانشگاه؛
۱۰. تبادل تجربه و مهارت به دست آمده و افزایش دانش سازمانی؛
۱۱. کسب دانش جدید از طریق تجربه‌هایی که در زمان‌های مختلف و به وسیله افراد گوناگون تجربه شده است؛
۱۲. اعتبار بخشیدن به دانش و اطلاعات موجود در سازمان؛
۱۳. رفع اشتباهات احتمالی و جلوگیری از تکرار آزمون‌های مخرب پیشین؛
۱۴. تبدیل دانش ضمنی به آشکار و فراهم آوردن بستر بهره‌مندی از دانش ضمنی ارزشمند حاصل از دانش و تخصص و مهارت.

<sup>۱۰</sup> Knowledge Acquisition

### ماده ۳: ساختار مدیریت دانش

ایجاد ساختار منسجم مدیریت دانش سبب می‌شود که اجرای فرایندهای مدیریت دانش تا حد زیادی از حالت سلیقه‌ای خارج شده و این اطمینان حاصل شود که از مفقود شدن دانش تا حد زیادی جلوگیری می‌شود و در صورت خلق دانش جدید این امکان در سازمان وجود خواهد داشت که برنامه‌ریزی جهت شناسایی، کسب، ارزیابی، ساماندهی و تسهیم دانش صورت گیرد. دانشگاه موظف است از سیاست‌گذاری‌هایی که از مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ابلاغ می‌شود، تبعیت نموده و نسبت به پیاده‌سازی اسناد بالادستی ابلاغی مدیریت دانش اقدام نماید.

دانشگاه مکلف است جهت دستیابی و پیشبرد برنامه‌های نظام مدیریت دانش نسبت به پیشنهاد ساختار تفصیلی گروه مدیریت دانش<sup>۱۱</sup> در زیرمجموعه مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری موسسه متناسب با حجم فعالیت‌ها اقدام نماید.

دانشگاه مکلف است تا زمان تصویب ساختار تفصیلی نسبت به تأمین نیروی موردنیاز گروه مدیریت دانش جهت انجام مراحل اصلی فرآیند مدیریت دانش اقدام نماید.

مدیریت دانش از سطوح زیر تشکیل یافته است:

۱. کمیته راهبری مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی (سطح ملی)؛

۲. شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه علوم پزشکی (سطح دستگاه)؛

۳. گروه مدیریت دانش (سطح دستگاه)؛

۴. کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه (سطح واحد).

#### کمیته راهبری مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی (سطح ملی)

به‌منظور تصمیم‌گیری، اتخاذ راهبردهای مناسب و پیشبرد اهداف سازمانی در زمینه پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در سطح دانشگاه، کمیته راهبری تشکیل شده است که اهداف، اعضاء، ارکان و فرایندهای کاری آن به شرح زیر است: در تدوین سیاست‌ها و راهبردها و بررسی و تحلیل گزارش‌ها و ارزیابی عملکرد هر نظام و تصمیم به استقرار یا ادامه اجرای آن نظام، تیمی متشکل از مدیران ارشد و خبرگان آن حوزه تشکیل می‌شود که در مجموع نقش راهبردی را ایفا می‌کنند. کمیته راهبری مدیریت دانش مهم‌ترین نقش را در این زمینه به عهده دارد. کمیته راهبری با مسئولیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و سازماندهی و هماهنگی برای بهره‌برداری از خرد جمعی خبرگان و کارشناسان، جلسات خود را به‌طور منظم برگزار می‌کند.

به استناد بند ۱۶ الزامات نظام اداری و دو راهبرد افزایش ظرفیت تولید دانش و انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش تولید شده در نقشه جامع علمی سلامت کشور و در راستای هدف کلی افزایش کارایی سیستم‌ها و فرایندهای نظام اداری و مدیریتی وزارت بهداشت و راهبرد حفظ و تقویت حافظه خاطرات سازمانی و هماهنگی در اتخاذ و اجرای تصمیمات و رویه‌ها، کمیته تخصصی راهبری مدیریت دانش در ستاد وزارتخانه تشکیل می‌شود و وظایف زیر را به عهده دارد:

۱. تهیه و تصویب خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان اولویت‌دار مدیریت دانش؛

۲. ارتقاء کیفی خدمات و فرایندهای سازمانی با بهره‌گیری از الگوهای مدیریت دانش و استقرار آن؛

<sup>۱۱</sup> ساختار ارائه شده در گروه مدیریت دانش، پیشنهادی است و تا زمان تصویب تشکیلات این گروه به‌عنوان پیشنهاد لحاظ خواهد شد.

۳. حمایت و نظارت بر حسن اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش؛
۴. فرهنگ‌سازی و جلب حمایت مدیران عالی؛
۵. بررسی، تهیه و تصویب آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با مدیریت دانش؛
۶. ایجاد بستر و سازوکارهای تشویقی جهت اجرای فرایندهای مدیریت دانش؛
۷. تحلیل گزارش‌های مربوط به پیشرفت مدیریت دانش در سطح وزارت و تعمیم و توسعه نتایج حاصله؛
۸. تأمین منابع مالی لازم جهت اجرای طرح‌ها، پروژه‌ها و اقدامات مدیریت دانش.

### اعضاء کمیته به شرح ذیل است:

۱. معاون توسعه مدیریت و منابع (رئیس کمیته)
۲. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کمیته)
۳. نمایندگان مدیریت دانش در واحدهای اصلی (بهداشت، درمان، آموزشی، پژوهش و فناوری، غذا و دارو، دانشجویی و فرهنگی، طب سنتی، پرستاری)
۴. رئیس دبیرخانه مدیریت دانش یا رئیس گروه مدیریت دانش
۵. مشاور مدیریت دانش

### مدیر دانش

مدیر دانش به‌عنوان بالاترین جایگاه سازمانی در ساختار مدیریت دانش، وظیفه و نقش تعیین و تدوین سیاست‌ها و راهبردهای کلان دانش و مدیریت دانش در سازمان را بر عهده دارد. علاوه بر این مدیر دانش به‌عنوان عالی‌ترین جایگاه وظیفه نظارت بر عملکرد پیشبرد اهداف نظام مدیریت دانش و استقرار ساختار آن را عهده‌دار است. با عنایت به مأموریت سازمانی و قانونی، «معاون توسعه مدیریت و منابع» نقش مدیر دانش سازمان را ایفا می‌کند. وظایف مدیر دانش عبارت‌اند از:

۱. جهت‌دهی در تدوین چشم‌انداز دانشی؛
۲. جهت‌دهی در تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش؛
۳. مدیریت منابع موردنیاز برای پیشبرد مدیریت دانش؛
۴. سودآوری و رشد سازمان از طریق مدیریت دانش؛
۵. اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب‌وکار.

### ناظر و ارزیاب مدیریت دانش

به‌منظور اطمینان از اجرای صحیح برنامه‌ها، پروژه‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت دانش که توسط کمیته راهبری تصویب و از سوی مدیر دانش ابلاغ می‌شود و دبیرخانه باید پیگیری اجرای آن را توسط تیم اجرایی بر عهده بگیرد، نظارت بر حسن اجرای صحیح اقدامات الزامی است. اگر نظارت و پایش مستمر در کار نباشد بدون شک پایداری نظام مدیریت دانش خدشه‌دار می‌گردد. لذا تعیین ناظر و ارزیاب امری ضروری است.

## شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی دانشگاه علوم پزشکی (سطح دستگاه)

در تدوین سیاست‌ها و راهبردها و بررسی و تحلیل گزارش‌ها و ارزیابی عملکرد هر نظام و تصمیم به استقرار یا ادامه اجرای آن نظام، تیمی متشکل از مدیران ارشد و خبرگان آن حوزه تشکیل می‌شود که در مجموع نقش راهبردی را ایفا می‌کنند. شورای راهبری مدیریت دانش مهم‌ترین نقش را در این زمینه به عهده دارد. این شورا با مسئولیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و سازماندهی و هماهنگی برای بهره‌برداری از خرد جمعی خبرگان و کارشناسان، جلسات خود را به‌طور منظم برگزار می‌کند.

### اعضای شورای راهبری به شرح زیر است:

۱. معاون توسعه مدیریت و منابع به‌عنوان رئیس شورا؛
۲. مدیر توسعه سازمان و تحول اداری به‌عنوان دبیر شورا؛
۳. نماینده مدیریت دانش: یک نفر نماینده صاحب‌نظر و تام‌الاختیار و مطلع از هر یک از معاونت‌های تخصصی دانشگاه و حوزه ریاست حسب موارد مطروحه؛
۴. مسئول گروه مدیریت دانش / کارشناس مدیریت دانش؛
۵. مشاور مدیریت دانش (در صورت فعالیت تیم مشاور).

**تبصره ۱:** ابلاغ رئیس شورا توسط ریاست دانشگاه و اعضای شورا توسط رئیس شورا صادر می‌گردد.

**تبصره ۲:** معاونت‌های تخصصی دانشگاه می‌توانند در صورت نیاز با هماهنگی رئیس شورا بیش از یک نفر را به‌عنوان نماینده معرفی نمایند.

### شرح وظایف شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی

شورای راهبری مدیریت دانش سازمانی دانشگاه مکلف است به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش فرآیند مدیریت دانش را به بهترین شکل ممکن مرحله اجرا درآورد. علاوه بر آن از اعضای شورای راهبری انتظار می‌رود:

۱. تعیین خط‌مشی‌های اجرایی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مرتبط با نظام مدیریت دانش در راستای اسناد بالادستی و تعیین زمینه‌های مناسب و موردنیاز برای ارائه درخواست دانشی؛
۲. برنامه‌ریزی جهت توسعه و ارتقا سطح کمی و کیفی برنامه‌های مدیریت دانش؛
۳. ایجاد فرهنگ مدیریت مشارکتی و تسهیم دانش؛
۴. بررسی دانش ثبت‌شده و تصمیم‌گیری در مورد رد یا پذیرش نهایی دانش ثبت‌شده.

**تبصره ۱:** شورای راهبری مدیریت دانش بر مصوبات کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه نظارت خواهد داشت و نسبت به بازنگری مصوبات کمیته‌ها اقدام می‌نماید.

**تبصره ۲:** در صورتی که دانش ارائه شده به کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه نیاز به بررسی و اظهارنظر شورای راهبری دانشگاه داشته باشد، دانش ثبت شد. توسط دبیر کمیته مستقیماً به شورای راهبری دانشگاه ارسال می‌گردد.

۵. حصول اطمینان از آشنایی کارکنان معاونت / حوزه ریاست با مدیریت دانش با تأکید بر آماده‌سازی ایشان جهت شناسایی و معرفی افراد صاحب دانش (ایده، بهبود، طرح، تجربه) شاغل واحدهای تابعه دانشگاه؛

۶. شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (ایده، بهبود، طرح، تجربه) معاونت / حوزه ریاست و واحدهای تابعه دانشگاه و معرفی به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری؛



۷. نیازسنجی و هماهنگی با کارشناس مدیریت دانش به منظور برگزاری جلسات استخراج و ثبت دانش؛
۸. حضور در جلسات استخراج و ثبت دانش متخصصان و تصمیم‌گیری در مورد کامل یا ناقص بودن دانش کسب شده از یک متخصص؛
۹. پیشنهاد و معرفی «ارزیابان دانشی پویا» برای بررسی علمی، فنی و اجرایی موارد ارائه شده؛
۱۰. بررسی نظرات ارائه شده توسط ارزیابان دانشی پویا و طرح آن‌ها در جلسات شورا؛
۱۱. مشارکت در تصمیم‌گیری جهت تعیین و تأیید دانش قابل‌انتشار، دانش برتر، دانشکار برتر، دانش شایسته تقدیر و تعیین میزان و نوع پاداشی که قرار است به منتخبین اهدا شود؛
۱۲. با توجه به نقش کلیدی دبیر کمیته مدیریت دانش واحدهای محیطی در شناسایی دانش‌های هر حوزه، برنامه‌ریزی برای کسب دانش و سازماندهی مدیریت دانش واحد مربوطه شورا می‌تواند در صورت صلاحدید یک نفر تا چند نماینده برتر را معرفی نماید؛
۱۳. هم‌فکری و هم‌اندیشی در تعیین و تصویب مشوق‌های عمومی به منظور تقویت فرهنگ مشارکت میان مدیران و کارکنان؛
۱۴. انتقال مسائل و مشکلات مدیریت دانش معاونت/حوزه ریاست و واحدهای تابعه دانشگاه اعم از فرهنگی، ساختاری و موارد مشابه به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری.

#### توضیحات:

- جلسات شورا با حضور ۲/۳ اعضا رسمیت می‌یابد.
- مصوبات شورا با رأی نصف به علاوه یک اعضا مورد تصویب و تأیید قرار می‌گیرد.

#### نماینده مدیریت دانش

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 در سطح آن‌هاست. بر این اساس ساختار مدیریت دانش نیازمند نمایندگانی در واحدهای مربوطه به منظور پیشبرد اهداف مدیریت دانش است. نمایندگان مدیریت دانش در واحدهای مختلف با هماهنگی مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری به فعالیت می‌پردازند. این نمایندگان متولی اجرای مدیریت دانش در واحدهای مربوطه می‌باشند و مواردی نظیر مواجهه با یک چالش جدید، حل یک مشکل به صورت ابتکاری، وجود مهارت‌ها و خبرگی‌های خاص در کارکنان و سیاست‌های مناسب به منظور اخذ دانش را از طریق فرم‌های طراحی شده به واحد مدیریت دانش، مدیریت سازمان تحول اداری اطلاع می‌دهند. نمایندگان مدیریت دانش، از مدیران و یا کارشناسان صاحب‌نظر شاغل در حوزه ریاست و معاونت‌های تخصصی دانشگاه هستند که به صورت پاره‌وقت و با حفظ سمت با گروه مدیریت دانش – مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری همکاری می‌کند.

#### شرایط احراز نماینده مدیریت دانش سازمانی

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر در حوزه‌های تخصصی نظام سلامت؛
۲. عضو هیئت‌علمی دانشگاه با سابقه کار حداقل ۵ سال و یا دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی که حداقل سه سال آن سرپرستی و یا مدیریتی مرتبط بوده باشد؛

۳. دارابودن رابطه استخدامی رسمی، پیمانی و قراردادی با دانشگاه؛
  ۴. معرفی به‌عنوان نماینده تام‌الاختیار از جانب ریاست و معاونت‌های تخصصی؛
  ۵. اعلام آمادگی برای همکاری به‌عنوان نماینده و ارزیاب دانشی؛
  ۶. توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب ارائه شده؛
  ۷. سپری نمودن دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، دانش نویسی، آشنایی با ساختار مدیریت دانش و روش‌های مستندسازی تجربیات و دیگر دوره‌هایی که توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری و یا با تأیید این مدیریت برگزار می‌گردد.
- تبصره:** شرایط احراز ارزیابان دانشی پویا بندهای ۱، ۲، ۳، ۵، ۶ و ۷ شرایط احراز نماینده مدیریت دانش سازمانی است.

### گروه مدیریت دانش

وجود کارکنان مجرب در ساختار مدیریت دانش که اجرای فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را به‌صورت متمرکز بر عهده بگیرند، الزامی است. کارشناسان مدیریت دانش عبارت‌اند از کارشناس توسعه و بازاریابی دانش، کارشناس استخراج و ثبت دانش و کارشناس فناوری اطلاعات مدیریت دانش که تحت نظارت و با هماهنگی رئیس گروه فعالیت می‌نمایند.

### **کارکنان گروه مدیریت دانش و شرایط احراز آن‌ها**

- رئیس گروه
- کارشناس توسعه و جذب دانش
- کارشناس استخراج و انتشار دانش
- کارشناس فناوری اطلاعات

### **۱. شرایط احراز رئیس گروه مدیریت دانش**

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر در حوزه مدیریت و دیگر شایستگی‌های مرتبط مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مهندسی مشاغل؛
۲. آشنایی با روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و تسلط بر آن؛
۳. توان برقراری ارتباط با حوزه‌های درون و برون سازمانی؛
۴. سپری نمودن دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، دانش نویسی، آشنایی با ساختار مدیریت دانش و روش‌های مستندسازی تجربیات؛
۵. سابقه کار و تجربه در حوزه‌های تخصصی نظام سلامت؛
۶. توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب؛
۷. آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت.

## ۲. شرایط احراز کارشناس توسعه و بازاریابی دانش

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر و دیگر شایستگی‌های مرتبط مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مهندسی مشاغل؛
۲. آشنایی با روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و تسلط بر آن؛
۳. توان برقراری ارتباط با حوزه‌های درون و برون سازمانی؛
۴. توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب؛
۵. آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت؛
۶. سپری نمودن دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، دانش نویسی، آشنایی با ساختار مدیریت دانش و روش‌های مستندسازی تجربیات.

## ۳. شرایط احراز کارشناس استخراج و ثبت دانش

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر و دیگر شایستگی‌های مرتبط مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مهندسی مشاغل؛
۲. آشنایی با روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و تسلط بر آن؛
۳. توان برقراری ارتباط با حوزه‌های درون و برون سازمانی؛
۴. توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب؛
۵. آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت؛
۶. سپری نمودن دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، دانش نویسی، آشنایی با ساختار مدیریت دانش و روش‌های مستندسازی تجربیات
۷. تسلط بر مهارت‌های نگارشی.

## ۴. شرایط احراز کارشناس فناوری اطلاعات

۱. حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد در حوزه فناوری اطلاعات و آمار حیاتی و دیگر شایستگی‌های مرتبط مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مهندسی مشاغل؛
۲. آشنایی به فرایندهای مدیریت دانش و نرم‌افزارهای مدیریت دانش؛
۳. توان برقراری ارتباط با حوزه‌های درون و برون سازمانی؛
۴. توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب مطرح شده.
۵. آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت؛
۶. سپری نمودن دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، دانش نویسی، آشنایی با ساختار مدیریت دانش و روش‌های مستندسازی تجربیات.

## شرح وظایف کلی گروه مدیریت دانش

۱. مشارکت در نیازسنجی، تدوین و بازنگری اسناد بالادستی مدیریت دانش و سایر اسناد مرتبط و ارائه پیشنهادهایی به منظور تدوین و بازنگری آیین نامه، بخشنامه و دستورالعمل‌های مورد نیاز؛
۲. مشارکت در تعیین خط‌مشی‌های اجرایی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مرتبط با نظام مدیریت دانش در راستای اسناد بالادستی و تعیین زمینه‌های مناسب و مورد نیاز برای ارائه درخواست دانشی؛
۳. مشارکت و همکاری در به‌روزرسانی مدل، راهبردها و برنامه‌های مدیریت دانش؛
۴. برنامه‌ریزی جهت توسعه و ارتقا سطح کمی و کیفی برنامه‌های مدیریت دانش؛
۵. ایجاد فرهنگ مدیریت مشارکتی و تسهیم دانش؛
۶. بررسی مقدماتی دانش ثبت‌شده از نظر شاخص‌های ساختاری؛
۷. طرح دانش‌های ارزیابی‌شده در جلسه‌های شورای راهبری مدیریت دانش؛
۸. پیگیری و اجرای مصوبات شورای راهبری مدیریت دانش در سطح دانشگاه؛
۹. پیگیری اجرای ایده‌های انتشار یافته و ثبت مستندات و اسامی مجریان در پایگاه مدیریت دانش؛
۱۰. ایجاد بستر و سازوکارهای تشویقی جهت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش؛
۱۱. نظارت بر اجرایی شدن پرداخت‌ها و تشویق‌های دانش قابل انتشار؛
۱۲. برگزاری جشنواره و همایش تقدیر از برترین‌های حوزه مدیریت دانش؛
۱۳. گردآوری منابع و کتاب‌های مرجع علمی، تجربیات و دستاوردهای سایر سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش با هدف بهبود و تعالی فرایندها و سیستم‌های این حوزه تخصصی؛
۱۴. تهیه و توزیع محتوای آموزشی (پوستر، پمفلت، استند و ...) به صورت فیزیکی و الکترونیک با هدف آگاهی‌رسانی و آموزش؛
۱۵. پیشنهاد اجرای فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی مناسب (مانند برگزاری سمینارها، همایش‌ها، بازدیدها، دوره‌های آموزشی و ...) به شورا و مشارکت در تصمیم‌گیری در این خصوص به منظور گسترش اهداف نظام مدیریت دانش؛
۱۶. اطلاع‌رسانی موضوعات اولویت‌دار اعلام شده توسط شورا بر حسب ضرورت (فراخوان دانشی)؛
۱۷. تهیه و تنظیم مدارک و اسناد مرتبط با حوزه مدیریت دانش (دعوت‌نامه، دستور جلسه، گزارش جلسات و ...)
۱۸. ثبت و حفظ سوابق مدیریت دانش و صاحبین دانش و تشکیل بانک‌های اطلاعاتی؛
۱۹. ارائه و انتشار گزارش از روند عملکرد و پیشرفت اهداف و برنامه‌ها در حوزه مدیریت دانش و سایر گزارش‌های مورد نیاز؛
۲۰. پاسخگویی به سؤالات مطرح شده توسط کاربران در سامانه و راهنمایی و آموزش دبیران کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه؛
۲۱. انجام مکاتبات مربوط و پیگیری و ثبت نامه‌ها و اسناد سازمانی وارده و صادره مرتبط؛
۲۲. بازبینی سامانه و وبسایت مدیریت دانش و به‌روزرسانی آن.

## شرح وظایف اختصاصی کارکنان گروه مدیریت دانش

### ۱. شرح وظایف رئیس گروه مدیریت دانش

۱. برنامه‌ریزی و ارائه برنامه‌های بهبود در زمینه مدیریت دانش؛
۲. تعامل با سایر ادارات و معاونت‌ها به منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه‌سازی فرهنگ تبادل دانشکار؛
۳. مشارکت در نظارت بر نحوه اجرای فرآیند استخراج و ثبت دانش از متخصصان در ستاد دانشگاه و واحدهای تابعه؛
۴. مشارکت در نظارت بر حسن اجرای فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد نمایندگان مدیریت دانش و اطمینان از پیشبرد فعالیت‌ها؛
۵. حصول اطمینان از آشنایی تمامی اعضای ساختار مدیریت دانش با شرح وظایف محوله؛
۶. ارتباط با مجامع علمی به منظور همکاری‌های دانشی در چارچوب قوانین و مقررات سازمانی؛
۷. شرکت در جلسات شورای راهبری و مشارکت در تصمیم‌گیری در راستای پیگیری و اجرایی نمودن مصوبات شورا؛
۸. بررسی و ارائه گزارش‌های مربوط به پیشرفت فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج حاصله به شورا.

### ۲. شرح وظایف کارشناس توسعه و بازاریابی دانش

- یکی از اساسی‌ترین ابعاد توسعه و اجرای مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی، حمایت‌طلبی و توانمندسازی آموزش و ایجاد فرایندهای مناسب در این زمینه است. کارشناس توسعه و بازاریابی دانش متولی اجرای این برنامه‌ها است.
۱. همکاری در به‌روزرسانی مدل، راهبردها، برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش؛
  ۲. تهیه و ارائه برنامه سالیانه در حوزه توسعه فرهنگ و ساختار اداری و اجرایی مدیریت دانش؛
  ۳. پیگیری و برنامه‌ریزی جهت افزایش تعداد و کیفیت دانش سازمانی مستند شده؛
  ۴. بررسی مسائل و مشکلات نمایندگان دانش در واحدهای مربوط و ارائه راهکارهای مناسب به منظور رفع مشکلات؛
  ۵. تعامل با واحدهای سازمانی به منظور طراحی و انتشار اقلام فرهنگی (پوستر، خبرنامه، مجله و ...)
  ۶. همکاری با دیگر ادارات و مراکز و نمایندگان به منظور ایجاد بستری مناسب برای نهادینه‌سازی فرهنگ تسهیم دانش در سطح دانشگاه؛
  ۷. تعامل با واحد آموزش جهت برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش؛
  ۸. ممیزی، ارزیابی و بهبود مستمر فرایندها و ساختارهای مدیریت دانش؛
  ۹. دریافت درخواست‌های دانشی از متخصصان و مدیران، ارسال جهت بررسی اولیه و انتشار فراخوان در صورت تائید؛

### ۳. شرح وظایف کارشناس استخراج و انتشار دانش

تجارب متخصصان به‌عنوان یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان، تنها زمانی مفید خواهد بود که گردآوری، مستندسازی و نگهداری شود و به شیوه کارآمد به دیگران انتقال یابد. گستردگی تولید دانش در نظام سلامت و مشغله کاری زیاد مدیران و متخصصان نیازمند تشکیل یک تیم استخراج دانش توانمند است. کارشناس استخراج دانش متولی اجرای کلیه فرایندهای مصاحبه‌ای و مهندسی دانش و پیاده‌سازی فایل‌های صوتی جلسات، فیش‌برداری، تایپ و ویرایش ادبی جلسات استخراج دانش و درنهایت طبقه‌بندی و کدگذاری آن‌ها است.

۱. ارزیابی ساختاری (شکل و ساختار ارائه مطلب) دانش ثبت شده و مطابقت اولیه دانش ثبت شده با تعاریف از پیش تعیین شده در توضیح دانش سازمانی قابل انتشار و غیرقابل انتشار (پیوست شماره ۱: معیارهای ارزیابی ساختاری).
۲. هماهنگی با صاحبین دانش جهت رفع نواقص احتمالی شکلی و ساختاری دانش ثبت شده؛
۳. شرکت در جلسات استخراج دانش به عنوان تسهیل گر<sup>۱۲</sup>؛
۴. ارسال سؤال‌های مطرح شده توسط کاربران به حوزه‌های تخصصی و جمع‌آوری پاسخ‌ها و اعلام آن‌ها به ایشان؛
۵. مدیریت تالارهای گفتمان و نظارت بر پرسش و پاسخ‌های مطرح شده و تأیید جهت انتشار؛
۶. مشارکت در شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (ایده، بهبود، طرح، تجربه) و برگزاری جلسات استخراج و ثبت دانش؛
۷. بررسی دانش انتشار یافته و اعلام درخواست دانشی در صورت تأیید شورا.

#### ۴. شرح وظایف کارشناس فناوری اطلاعات

نرم‌افزار به‌عنوان یکی از ۳ حوزه اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شود. راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش و نظارت بر حسن عملکرد دقیق آن نیازمند فعالیت کارشناس فناوری اطلاعات است که حساسیت ثبت دقیق، صحیح و به‌موقع اطلاعات و صورت‌جلسات و مصاحبه‌ها را کاملاً درک نماید.

۱. شناسایی تغییرات احتمالی مورد نیاز جهت بهبود عملکرد و به‌روزرسانی پایگاه دانش تدوین یافته؛
۲. نظارت بر فعالیت افراد در پایگاه مدیریت دانش و پیگیری پاسخگویی ارزیابان و دانشکاران در تالارهای گفتمان؛
۳. پاسخگویی به سؤالات مطرح شده توسط کاربران در زمینه نرم‌افزار مدیریت دانش (ثبت دانش، شرکت در تالارهای گفتمان و ...)
۴. به‌روزرسانی اخبار و اطلاعات پایگاه مدیریت دانش؛
۵. نظارت بر عملکرد دانشکاران در نرم‌افزار مدیریت دانش.

#### کمیته مدیریت دانش در واحدهای تابعه دانشگاه

##### **الف) طبقه‌بندی کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه به شرح زیر است:**

در هر یک از شهرستان‌های استان که دارای شبکه بهداشت و درمان زیرمجموعه دانشگاه علوم پزشکی شیراز است، یک کمیته مستقل تشکیل خواهد شد. این کمیته شبکه بهداشت و درمان، بیمارستان و مرکز اورژانس را تحت پوشش دارد. در مرکز استان هر یک از بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی، مراکز بهداشت، دانشکده‌ها و مراکز آموزشی، درمانگاه‌های تخصصی و مراکز فوریت‌های پزشکی یک کمیته مستقل تشکیل می‌شود. اعضای هر یک از کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه به شرح زیر است و هر یک از افراد با حفظ سمت اصلی خود عضو کمیته خواهند بود. عناوین قید شده جهت اعضا بر اساس تشکیلات مصوب سازمانی است:

<sup>۱۲</sup>. تسهیل گر وظیفه آماده‌سازی (هماهنگ کردن تاریخ، زمان و مکان جلسه، آماده‌سازی و اعلام دستور کار و دستورالعمل‌های راهنما به شرکت‌کنندگان قبل از برگزاری جلسه استخراج دانش)، هدایت جلسه (تنظیم روال جلسه مطابق با برنامه به‌گونه‌ای که بحث‌ها به بیراهه کشیده نشوند، همه در بحث و تبادل نظر شرکت داشته باشند و کسی مورد بازخواست قرار نگیرد)، جمع‌بندی نکته‌ها، خروجی‌ها و نتایج جلسه، آماده‌سازی و توزیع دانش مستند شده را بر عهده دارد.

## ۱. شبکه‌های بهداشت و درمان

در این مراکز یک کمیته از اعضای منتخب شبکه بهداشت و درمان، بیمارستان و مرکز اورژانس تشکیل می‌گردد که عبارت‌اند از:

\* رئیس کمیته: رئیس شبکه

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* رئیس بیمارستان/مدیر بیمارستان

\* معاون درمان / کارشناس مسئول نظارت بر درمان / کارشناس نظارت بر درمان

\* معاون غذا و دارو / کارشناس مسئول نظارت بر دارو و غذا / کارشناس نظارت بر دارو و غذا

\* معاون بهداشتی / رئیس مرکز بهداشت

\* مسئول پایگاه اورژانس

\* مدیر / رئیس دفتر پرستاری

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور اداری و منابع انسانی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور مالی

تبصره: 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 شورای راهبردی مدیریت دانش دانشگاه و تأیید این شورا بلامانع می‌باشد.

## ۲. مراکز آموزشی درمانی و بیمارستان‌های مرکز استان

\* رئیس کمیته: رئیس بیمارستان / مدیر بیمارستان

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* معاون درمان (صرفاً مخصوص مراکز آموزشی - درمانی)

\* معاون آموزشی و پژوهشی / کارشناس خدمات آموزشی / کارشناس خدمات پژوهشی (صرفاً مخصوص مراکز آموزشی - درمانی)

\* مدیر / رئیس دفتر پرستاری

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس بهبود کیفیت و اعتباربخشی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور اداری و منابع انسانی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور مالی

## ۳. دانشکده‌ها و مؤسسات آموزشی مرکز استان

\* رئیس کمیته: رئیس دانشکده / معاون (معاون پشتیبانی)

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور اداری و منابع انسانی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور مالی

\* نماینده تام‌الاختیار معاونت آموزشی و یا پژوهشی و یا فرهنگی - دانشجویی به پیشنهاد معاونین و انتخاب رئیس کمیته

#### ۴. درمانگاه‌های تخصصی

\* رئیس کمیته: رئیس درمانگاه / مدیر درمانگاه

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* مسئول دفتر پرستاری

\* مسئول بهبود کیفیت

تبصره: در صورتی که رئیس و مدیر دو درمانگاه شهید مطهری و امام رضا (ع) یک نفر باشد، می‌توان در مجموع در این دو درمانگاه یک کمیته مشترک تشکیل داد. این اقدام با توجه به صلاحدید رئیس درمانگاه و تأیید شورای راهبری مدیریت دانش میسر است.

#### ۵. مرکز بهداشت مستقر در مراکز استان

\* رئیس کمیته: رئیس مرکز بهداشت

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* معاون بهداشتی مرکز بهداشت / کارشناس مسئول ستاد گسترش مرکز بهداشت

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور اداری و منابع انسانی

\* رئیس اداره / کارشناس مسئول / کارشناس امور مالی

#### ۶. مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی

\* رئیس کمیته: رئیس مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی

\* دبیر کمیته: یک نفر کارشناس خبره به انتخاب رئیس کمیته

\* معاون مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی

\* یک نفر از کارشناسان مسئول یا کارشناسان صاحب‌نظر به صلاحدید رئیس کمیته

#### توضیحات:

- کمیته می‌تواند متناسب با وظایف، حجم فعالیت و گستردگی دانش ارائه شده از میان واحدهای مختلف افراد متخصص و صاحب‌نظر را به‌عنوان عضو کمیته معرفی نمایند.
- ابلاغ رئیس کمیته واحدهای تابعه توسط رئیس شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه صادر می‌گردد.
- ابلاغ اعضای کمیته واحدهای تابعه توسط رئیس کمیته صادر می‌گردد.

#### ب) شرایط احراز دبیر کمیته واحدهای تابعه دانشگاه

- دارا بودن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی و بالاتر؛
- اعلام آمادگی برای همکاری به‌عنوان دبیر کمیته؛
- روابط عمومی و مهارت‌های ارتباطی مناسب؛
- توانایی قضاوت بر اساس اسناد، مدارک و مطالب ارائه شده؛



- آشنا به فرآیندهای کاری نظام سلامت و وزارت بهداشت؛
- توانایی فعالیت با کامپیوتر و سامانه‌های اطلاعاتی.

**تبصره ۱:** شورای راهبری می‌تواند با توجه به نیاز دانشگاه نسبت به تأیید و یا عدم تأیید فرد معرفی شده اقدام نماید.

**تبصره ۲:** از دبیر کمیته انتظار می‌رود در دوره‌های آموزشی تدوین شده توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری و یا دوره‌های آموزشی مورد تأیید این مدیریت که توسط کمیته‌های مدیریت دانش در سطح دانشگاه برگزار می‌گردد، شرکت نماید.

**تبصره ۳:** دبیر کمیته از کارکنان توانمند واحد انتخاب می‌شود و همانند سایر اعضای کمیته با حفظ سمت به همکاری می‌پردازد.

### ج) شرح وظایف کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه

کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه مکلف هستند به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سه حوزه هماهنگی، عرضه‌یابی و بهبود، آموزش، فرهنگ‌سازی و ترویج و مدیریت دانش مستند شده به شرح ذیل اقدام نمایند:

#### • هماهنگی، عرضه‌یابی و بهبود

۱. اجرای آیین‌نامه و دستورالعمل‌های ارائه شده از سوی شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه؛
۲. ارائه نظرات و راهکارهای سازنده به شورای راهبری در خصوص آیین‌نامه و دستورالعمل‌های ارائه شده توسط شورا؛
۳. همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش؛
۴. حضور منظم در جلسات، بازدیدها و گردهمایی‌های اعلام شده از جانب شورا؛
۵. برنامه‌ریزی در راستای پاسخگویی به شاخص‌های پایش و ارزیابی اعلام شده از سوی مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری در حوزه مدیریت دانش؛
۶. جمع‌بندی اطلاعات کمیته و ارسال گزارش به شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه مطابق با دستورالعمل و برنامه زمان‌بندی اعلام شده از طرف شورا.
۷. بازبینی سامانه و وبسایت مدیریت دانش و به‌روزرسانی آن.

#### • آموزش، فرهنگ‌سازی و ترویج

۱. برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مناسب فرهنگی، آموزشی و تبلیغاتی نظیر همایش‌ها، مسابقات و ...؛
۲. تقدیر از دانش برتر و دانشکار/ دانشکاران برتر در زمینه مدیریت دانش به منظور تشویق و ترغیب کارکنان و سایر ذینفعان به ارائه دانش و مشارکت در ارتقا و پیشبرد وظایف کمیته در سطح واحد؛
۳. اطلاع‌رسانی اولویت‌های موردنیاز دانشگاه/واحد (اعلام شده توسط شورای راهبری و یا واحد) از طریق ارسال فراخوان دانشی جهت دریافت ایده‌ها، بهبودها، طرح‌ها و تجارب از مدیران و کارکنان با هدف بسط و گسترش دانش سازمانی؛
۴. اعلام اولویت‌های واحد به شورای راهبری مدیریت دانش جهت طرح فراخوان دانشی در سطح دانشگاه؛
۵. برنامه‌ریزی و برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی و تهیه جزوات مختلف مرتبط با مدیریت دانش با هماهنگی مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری – گروه مدیریت دانش.

## • مدیریت دانش مستند شده

۱. همکاری و مشارکت در اجرای کامل و بهینه فرایندهای مدیریت دانش؛
۲. تشکیل کمیته در سطح واحد و برگزاری منظم جلسات کمیته؛
۳. ارزیابی ساختاری دانش مستند شده؛
۴. انتخاب و معرفی ارزیاب دانشی پویا برای انجام بررسی علمی، فنی و اجرایی نسبت به دانش ارائه شده؛
۵. بررسی نظرات ارائه شده توسط ارزیابان دانشی پویا؛
۶. اعلام نظر در خصوص قابل انتشار یا غیرقابل انتشار بودن دانش؛
۷. پیگیری ایده‌های مصوب جهت اجرایی شدن و ارائه گزارش‌های لازم؛
۸. نظارت بر حسن اجرای ایده‌های مصوب و انتشار یافته؛
۹. ارسال دانش تأیید شده توسط کمیته جهت تصویب نهایی در شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه؛
۱۰. اعلام و ارائه دلایل مستند و منطقی جهت افرادی که دانش آن‌ها تأیید نشده است؛
۱۱. حمایت فکری و مشاوره به دانشکاران و رسیدگی به شکایات و اعتراض‌های احتمالی.

## توضیحات:

- جلسات کمیته با حضور ۲/۳ اعضا و رئیس کمیته رسمیت می‌یابد.
- مصوبات کمیته با رأی نصف به علاوه یک اعضا مورد تصویب و تأیید قرار می‌گیرد.
- مصوبات کمیته پس از تأیید شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه، به‌عنوان دانش انتشار یافته معرفی شده و رسمی و قابل اجرا است.
- کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه می‌توانند دانش ثبت شده و مورد تأیید بالاترین مقام واحد را در سطح همان واحد و به صلاحدید اعضای کمیته واحد مورد تقدیر قرار دهند، ولیکن دانش ثبت شده فقط در صورت تأیید شورای راهبری به‌عنوان دانش انتشار یافته در سطح واحد / دستگاه / ملی معرفی می‌گردد و شامل امتیازهای مادی و غیرمادی می‌گردد.

## شرح وظایف اختصاصی اعضای کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه

۱. حصول اطمینان از آشنایی کارکنان واحد مربوطه با مدیریت دانش؛
۲. شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (ایده، بهبود، طرح، تجربه) و معرفی ایشان به کمیته مدیریت دانش واحد؛
۳. نیازسنجی و هماهنگی با دبیر کمیته مدیریت دانش به منظور برگزاری جلسات استخراج و ثبت دانش؛
۴. حضور در جلسات استخراج و ثبت دانش متخصصان واحد و تصمیم‌گیری در مورد کامل یا ناقص بودن دانش کسب شده از یک متخصص؛
۵. انتقال مسائل و مشکلات تبادل دانش در واحدها اعم از فرهنگی، ساختاری و موارد مشابه به کمیته مدیریت دانش واحد مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری.

## ماده ۴: فرآیند مدیریت دانش

فرآیند مدیریت دانش شامل ۸ مرحله است. این مراحل عبارت‌اند از:

### ۱. هدف‌گذاری

در مرحله هدف‌گذاری به‌عنوان مرحله نخست، اهداف راهبردی و عملیاتی و برنامه عملیاتی مدیریت دانش تهیه و تدوین می‌گردد. هدف مدیریت دانش در سطح راهبردی، تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای اصول مدیریت دانش و تبدیل سازمان به سازمان دانش‌محور همچون ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه است. در سطح عملیاتی نیز با توجه به اهداف باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

### ۲. شناسایی دانش

در این مرحله به این پرسش که «آیا میدانیم که چه میدانیم؟» پاسخ داده می‌شود. با انجام این مرحله در مدیریت دانش به شناسایی دانش پنهان و آشکار که سازمان را در پیشبرد اهداف و رسیدن به تعالی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد یاری می‌رساند، دست خواهیم یافت. چراکه بسیاری از سازمان‌ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌شوند. این مرحله با هدف ایجاد فرهنگ مدیریت مشارکتی و تسهیم دانش و شناسایی مستمر افراد صاحب دانش (ایده، بهبود، طرح، تجربه) و دانش قابل‌انتشار صورت می‌پذیرد.

### ۳. کسب و استخراج دانش

در این مرحله، دانش‌ها باید در محیط درون و بیرون سازمان و منابع مختلف و مرتبط شناسایی شده و در فرآیند استخراج مستند گردد. پس از شناسایی دانش به مستندسازی و ثبت دانش پرداخته خواهد شد. مستندسازی و ثبت دانش به دو روش «ثبت دانش در پایگاه دانش توسط دانشکاران» و «برگزاری جلسات استخراج دانش» صورت می‌پذیرد:

#### الف) ثبت دانش در پایگاه دانش توسط دانشکاران

ثبت دانش سازمانی در پایگاه مدیریت دانش دانشگاه<sup>۱۳</sup> و یا مدیریت دانش وزارت<sup>۱۴</sup> توسط دانشکار در چهار وضعیت «ایده»، «بهبود»، «طرح» و «تجربه».

**تبصره:** در صورتی که دانش ثبت‌شده از نوع تجربه باشد و در سامانه مدیریت دانش دانشگاه ثبت شود، ابتدا فرم خلاصه اطلاعات ثبت و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، در صورت تائید اولیه، فرم نهایی ثبت تجربه توسط دانشکاران تکمیل خواهد شد.

#### ب) برگزاری جلسات استخراج دانش

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 مؤثر به دیگران انتقال یابد. در غیر این صورت با خروج صاحبان دانش از سازمان، دانش و تجربه آن‌ها نیز محو شده و بی‌تردید به فراموشی سپرده خواهد شد. علاوه بر این، آینده اگرچه تداوم گذشته نیست، اما ثمره

<sup>۱۳</sup> [Idea.sums.ac.ir](http://Idea.sums.ac.ir)

<sup>۱۴</sup> <http://exm.behdasht.gov.ir/SES/SESEnList.aspx>

<http://km.behdasht.gov.ir/>

<http://sus.behdasht.gov.ir/SCH/SCHEnList.aspx>

اقداماتی است که امروز 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 شناسایی، کشف، کسب، ارزیابی و ثبت دانش‌های خبرگان و متخصصان مورد استفاده قرار می‌گیرد و جهت این امر نیازمند تیم تخصصی استخراج دانش است.

### تیم استخراج و ثبت دانش

تیم استخراج دانش تیمی متشکل از کارشناسان استخراج و ثبت دانش و نمایندگان مدیریت دانش در حوزه‌های تخصصی می‌باشد که در زمینه استخراج دانش از ذهن متخصصان آموزش‌های لازم را دیده و دارای تجربه و مهارت کافی می‌باشند.

### شرح وظایف تیم استخراج دانش

در هر جلسه نماینده/نمایندگان مدیریت دانش در حوزه‌های تخصصی دانش مربوطه و کارشناسان استخراج دانش، به‌عنوان اعضاء تیم استخراج دانش توسط رئیس گروه مدیریت دانش تعیین می‌شوند و شرح وظایف ذیل را بر عهده‌دارند:

۱. بررسی عنوان دانشی که قرار است در جلسات تیم استخراج دانش به آن پرداخته شود؛
۲. تهیه پرسش‌های لازم پیش از تشکیل جلسه استخراج دانش؛
۳. تعیین روش مناسب استخراج دانش؛
۴. شرکت در جلسات و استخراج دانش از ذهن متخصصان/ خبرگان؛
۵. مستندسازی و ثبت دانش استخراج‌شده؛
۶. ویرایش فنی و ادبی دانش‌های استخراج‌شده؛
۷. تهیه نواقص دانش‌ها، تهیه سؤالات تکمیلی و هماهنگی با نماینده مدیریت دانش واحد مربوطه جهت برگزاری جلسات تکمیلی؛
۸. ثبت دانش استخراج‌شده در قالب فرم‌های استاندارد.

برگزاری جلسات استخراج دانش با دو روش «استخراج دانش فرد محور یا مستقیم» و «استخراج دانش فرآیند محور یا غیرمستقیم» انجام می‌شود. در اجرای هر نوع از فرایندهای استخراج دانش فرد محور یا فرآیند محور می‌توان از یک یا چند تکنیک استخراج دانش استفاده نمود. انتخاب نوع و تکنیک اجرای فرایند استخراج دانش بر عهده تیم استخراج دانش است.

### 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 خاص می‌باشد.

۱. شناسایی فرد متخصص به‌منظور برگزاری جلسات استخراج دانش و تعیین حوزه و موضوع استخراج دانش؛
۲. درخواست برگزاری جلسه استخراج از طرف نماینده مدیریت دانش و یا دبیر کمیته مدیریت دانش واحد مربوطه؛
۳. تأیید برگزاری جلسه استخراج دانش توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری - گروه مدیریت دانش؛
۴. تعیین ترکیب تیم استخراج دانش از سوی شورای راهبری مدیریت دانش؛

۵. برگزاری جلسه هماهنگی با تیم استخراج دانش جهت هماهنگی جزئیات برگزاری جلسات استخراج دانش؛
۶. برگزاری جلسه استخراج دانش تا تکمیل فرایند استخراج دانش؛
۷. بررسی مستندات و تعیین نواقص دانش استخراج شده؛
۸. برگزاری جلسات تکمیلی با هدف رفع نواقص دانش تا زمان استخراج کامل؛
۹. ثبت دانش در پایگاه مدیریت دانش توسط متخصص، یا دبیر کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه یا کارشناسان گروه مدیریت دانش؛
۱۰. طرح و بررسی نهایی دانش مستند شده در جلسه شورای راهبری مدیریت دانش و ارسال جهت داوری محتوایی؛
۱۱. ارائه نظرات داوری و تصمیم‌گیری نهایی در شورای راهبری مدیریت دانش جهت تعیین درج و سطح.

### استخراج دانش فرآیند محور یا غیرمستقیم:

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

۱. شناسایی موضوع دانش به‌منظور برگزاری جلسات استخراج دانش؛
  ۲. شناسایی فرآیندهای مرتبط با موضوع مورد استخراج؛
  ۳. شناسایی افراد مرتبط با موضوع مورد استخراج؛
  ۴. شناسایی نوع دانش افراد مرتبط با موضوع دانش؛
  ۵. درخواست برگزاری جلسه استخراج از طرف نماینده مدیریت دانش و یا دبیر کمیته مدیریت دانش واحد مربوطه؛
  ۶. تأیید برگزاری جلسه استخراج دانش توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری - گروه مدیریت دانش؛
  ۷. تعیین ترکیب تیم استخراج دانش از سوی شورای راهبری مدیریت دانش؛
  ۸. برگزاری جلسه هماهنگی با تیم استخراج دانش جهت هماهنگی جزئیات برگزاری جلسات استخراج دانش؛
  ۹. برگزاری جلسه استخراج دانش تا تکمیل فرایند استخراج دانش؛
  ۱۰. بررسی مستندات و تعیین نواقص دانش استخراج شده؛
  ۱۱. برگزاری جلسات تکمیلی با هدف رفع نواقص دانش تا زمان استخراج کامل؛
  ۱۲. ثبت دانش در پایگاه مدیریت دانش توسط تیم متخصص، یا دبیر کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه یا کارشناسان گروه مدیریت دانش؛
  ۱۳. بررسی دانش مستند شده در جلسه شورای راهبری مدیریت دانش و ارسال جهت داوری محتوایی؛
  ۱۴. ارائه نظرات داوری و تصمیم‌گیری نهایی در شورای راهبری مدیریت دانش جهت تعیین درج و سطح.
- توضیحات:** در صورتی که دانش سازمانی از روش‌هایی نظیر برگزاری جلسات استخراج دانش استخراج شود، تکمیل فرم خلاصه اطلاعات دانش الزامی نیست.

#### ۴. ارزیابی دانش

پس از استخراج دانش و مستندسازی آن فرایند ارزیابی شروع می‌شود. ارزیابی دانش مستند شده در دو بخش ارزیابی ساختاری و ارزیابی محتوایی انجام می‌شود:

##### الف) فرآیند ارزیابی ساختاری دانش مستند شده:

ارزیابی ساختاری، فرایندی است که دانش را از منظر چارچوب، شکل و استانداردهای تدوین و تنظیم دانش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط گروه مدیریت دانش/دبیر کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه صورت می‌گیرد. در ارزیابی ساختاری به تکمیل تمام قسمت‌های فرم ثبت دانش با توجه به نوع آن و شاخص‌های مطرح شده در ارزیابی ساختاری پرداخته می‌شود. در این فرایند اگر دانش مطابق با شاخص‌های ارزیابی ساختاری نباشد جهت بازنگری و تکمیل اطلاعات عودت داده می‌شود.

##### ب) فرآیند ارزیابی محتوایی دانش مستند شده:

ارزیابی محتوایی، فرایندی است که دانش را از منظر محتوا، ارزش، صحت و سقم اطلاعات و بر اساس شاخص‌های معین مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزیابی توسط ارزیابان دانش پویا و ثابت صورت می‌گیرد. در این فرایند گام‌های زیر صورت می‌گیرد:

۱. ارجاع دانش بررسی شده در مرحله «ارزیابی ساختاری» جهت «ارزیابی محتوایی» به گروه‌های ارزیاب توسط دبیر کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه / گروه مدیریت دانش؛

۲. اعلام نظر گروه ارزیاب در موعد زمانی مشخص شده بر مبنای مستندات و دستاوردهای حاصله؛

۳. جمع‌بندی و طرح نظرات کارشناسی ارزیابان در جلسه کمیته/شورا؛

۴. تصمیم‌گیری و اعلام نظر در یکی از حالت‌های قابل‌انتشار، غیرقابل‌انتشار و مرجوع جهت بازنگری در جلسه کمیته / شورا؛

۵. تعیین سطح و درجه دانش، صدور گواهی تصویب جهت دانشکار، ارسال رونوشت به واحد ارزشیابی و امور مالی جهت استفاده دانشکار از امتیاز و پاداش‌های پیش‌بینی شده (برای دانش قابل‌انتشار).

**توضیحات ۱:** دانش‌ها پس از جمع‌بندی در جلسه به تائید اکثریت نسبی (نصف + یک) می‌رسد. اعضای مهمان با هدف ارائه مشاوره و توضیحات تخصصی و کارشناسی در جلسه شرکت می‌کنند و در رأی‌گیری شرکت نخواهند داشت.

**توضیحات ۲:** در صورتی که دانش مصوب و قابل‌انتشار از نوع ایده باشد، باید حداکثر تا شش ماه پس از تصویب نهایی به مرحله اجرا درآمده باشد. تمدید و تغییر این مدت زمان با نظر شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه صورت می‌پذیرد.

**توضیحات ۳:** در صورتی که دانش ثبت‌شده از نوع تجربه باشد، فرم خلاصه اطلاعات ثبت و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در صورت تائید اولیه دانش در ارزیابی ساختاری و محتوایی، فرم نهایی ثبت تجربه توسط دانشکاران تکمیل خواهد شد.

**توضیحات ۴:** ارزیابان ملزم هستند نتایج کارشناسی را مطابق با مدت زمان اعلام شده از جانب شورا/کمیته اعلام نماید. شورا/کمیته ملزم است در صورت پایان یافتن مدت زمان تعیین شده و عدم دریافت نتایج ارزیابی، پیگیری لازم را تا حصول نتیجه انجام دهد و در صورت نیاز ارزیاب را تغییر دهد.

**توضیحات ۵:** شورا/کمیته می‌تواند در صورت نیاز دانش ارائه شده را جهت بررسی به چند ارزیاب ارسال نماید. در صورتی که دانش ثبت‌شده به‌عنوان تجربه لحاظ شود، تصمیم‌گیری جهت تائید یا رد آن با توجه به حداقل دو داوری و کارشناسی صورت می‌گیرد.

**توضیحات ۶:** شورا می‌تواند در صورت صلاحدید نسبت به تغییر تیم ارزیاب اقدام نماید.

**توضیحات ۷:** تصویب دانش در سطح ملی توسط کمیته راهبری مدیریت دانش وزارت بهداشت، در سطح دستگاه و در سطح واحد توسط شورای راهبری امکان‌پذیر است. کلیه واحدهای تابعه امکان تأیید اولیه را دارا می‌باشند و با تأیید اولیه واحد، دانش قابلیت اجرا در سطح واحد مربوطه را داراست. ولیکن فقط در صورت تأیید شورای راهبری، دانش به‌عنوان دانش انتشاریافته معرفی می‌گردد و شامل امتیاز مادی و غیرمادی می‌گردد. به همین جهت دانش تأیید شده در کمیته‌های مدیریت دانش واحدهای تابعه دانشگاه باید به تأیید شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه برسد.

**توضیحات ۸:** در صورتی که دانش ثبت‌شده جهت «بازنگری» به دانشکار مرجوع شود؛ برنامه زمان‌بندی جهت تکمیل و یا اصلاح دانش ارائه شده، به دانشکار اعلام می‌گردد. در صورت بازنگری، دانش ثبت‌شده مجدد ارزیابی ساختاری شده و در صورت تأیید، جهت بررسی مجدد در جلسه شورا/کمیته مطرح خواهد شد.

**توضیحات ۹:** در صورتی که دانش ثبت‌شده جهت «بازنگری» به دانشکار مرجوع شود؛ دانشکار ملزم به تکمیل و یا اصلاح دانش ثبت‌شده مطابق با برنامه زمان‌بندی تعریف شده است. در صورت عدم بازنگری در موعد زمانی مشخص‌شده، شورا/کمیته می‌تواند دانش را «غیرقابل انتشار» اعلام نماید.

**توضیحات ۱۰:** در صورتی که دانش ثبت‌شده پس از ارزیابی ساختاری و محتوایی، غیرقابل انتشار معرفی شود، دانشکار می‌تواند حداکثر تا دو بار نسبت به درخواست بررسی مجدد در موعد زمانی مشخص‌شده اقدام نماید. پس از اعلام «درخواست بررسی مجدد»، دانش ثبت‌شده ارزیابی ساختاری شده و در صورتی که قابلیت بررسی مجدد داشته باشد مجدداً در جلسه شورا/کمیته مطرح می‌گردد.

**توضیحات ۱۱:** در صورتی که دانشکار دانش خود را به یکی از کمیته‌های واحدهای تابعه دانشگاه ارسال نموده باشد، در صورت عدم تأیید توسط کمیته، اولین درخواست بررسی مجدد توسط همان کمیته و در صورت درخواست بررسی مجدد دوم از جانب دانشکار، دانش ثبت‌شده توسط شورای راهبری دانشگاه بررسی می‌گردد.

**توضیحات ۱۲:** در کلیه مراحل ارزیابی دانش، دانش بدون ذکر نام دانشکار و ارزیاب مطرح می‌گردد.

**توضیحات ۱۳:** دانش اعضای شورا/کمیته نظیر سایر افراد و کارکنان در شورا/کمیته مطرح و برابر ضوابط و مقررات در خصوص آن‌ها تصمیم‌گیری می‌شود.

**توضیحات ۱۴:** شورا / کمیته می‌تواند پس از دریافت دانش بازنگری شده و در صورتی که اطلاعات ارائه شده کافی نباشد؛ مجدداً توضیحات موردنیاز خود را از دانشکار تقاضا نماید.

**توضیحات ۱۵:** در صورت تشخیص شورا/کمیته، دانشکار جهت ارائه توضیحات به جلسه دعوت می‌شود.

**توضیحات ۱۶:** در صورتی که دانش مستند شده یک مرتبه در جلسه طرح و مصوب گردد، ارتقای سطح و درجه آن به سطح و درجه بالاتر امکان‌پذیر نیست.

**توضیحات ۱۷:** در صورتی که ایده قبل از ارائه به شورا اجرا شده باشد و مستندات مربوط به پیگیری و یا اجرایی شدن آن توسط دانشکار ارائه گردد، در صورتی که حداکثر ۲ سال از اجرایی شدن ایده نگذشته باشد، قابل طرح و بررسی در قالب ایده و طرح اجرایی است.

**توضیحات ۱۸:** در صورتی که ایده به علت «نبود امکانات لازم جهت اجرا»، در شرایطی که حداکثر تا ۵ سال پس از تاریخ ثبت اجرایی شود، مجدداً قابل طرح و بررسی است.

**توضیحات ۱۹:** دانشکاران می‌توانند دانش حاصل از یک اتفاق یا تجربه ناموفق را با ذکر نام و یا بدون ذکر نام ثبت نمایند. این دسته از تجارب نیز ارزیابی و نتیجه در دو حالت قابل انتشار و غیرقابل انتشار اعلام می‌شود.

**۵. توسعه و تسهیم دانش:** یکی از مراحل مهم در مدیریت دانش، توسعه و تسهیم دانش است. در توسعه دانش به توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و ... و مسائلی از این دست پرداخته می‌شود و در تسهیم دانش مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد. فرهنگ سازی و فراهم نمودن زیرساخت‌های سخت و نرم در این مرحله اهمیت بسزایی دارد.

همچنین در این مرحله اقدامات زیر انجام می‌پذیرد:

۱. گزینش ایده انتشار یافته و اجرا شده و یا طرح‌های اجرایی برای امکان ثبت و بهره‌برداری به‌عنوان تجربه؛
۲. گزینش ایده‌های قابل انتشار و یا طرح‌های اجرایی برجسته جهت ابلاغ به کلیه واحدها جهت پیگیری؛
۳. گزینش دانش‌های قابل تعمیم در سطح دانشگاه و اعلام درخواست دانشی؛
۴. ثبت دانش جدید توسط سایر گروه‌های متخصص بر اساس فراخوان دانش؛
۵. نشر دانش تأیید شده در تالارهای گفتمان با هدف ارتباط دانشکاران با سایر گروه‌های مرتبط و استفاده از دانش کسب شده.

**۶. کاربرد دانش:** فرآیندی است که دانش قابل انتشار را در واحد سازمانی، کل دستگاه و یا سایر دستگاه‌ها و واحدها بکار می‌گیرد، کاربرد دانش نام دارد. در این مرحله استفاده از دانش در سطح گسترده صورت می‌گیرد و باید نسبت به استفاده مفید از دانش در سازمان، اطمینان حاصل کرد. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان به‌طور عملی در ارائه خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد. در این مرحله بر چرخه ایده، طرح و تجربه به‌طور خاص تأکید می‌شود. کاربرد دانش به تصمیم‌گیری مطمئن بر مبنای دانش موجود و استفاده از دانش در راستای تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند و بر قدرت حل مسائل موجود و مسائل پنهان می‌افزاید.

**۷. نگهداشت دانش:** ذخیره، نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده و به آن اجازه مورد استفاده قرار گرفتن را می‌دهد که البته در این راستا باید سازوکارهای مناسبی برای به‌روز کردن سیستم ایجاد شود. در این مرحله نظام دریافت، ذخیره‌سازی و رسمی سازی دانش با تأکید بر سازماندهی، ساختاردهی، ارائه و کدگذاری دانش با هدف تسهیل کاربرد آن طراحی و استقرار می‌یابد.



۸. **پایش فرایند مدیریت دانش:** نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخور، برای هدف‌گذاری مجدد، به این بخش مربوط است. پیگیری دستاوردهای دانش‌های مصوب و انتشار یافته در میان‌مدت و بلندمدت در این مرحله صورت می‌پذیرد. در این مرحله پس از بررسی نتایج کیفی و کمی و هزینه اثربخشی فرایند مدیریت دانش، نسبت به برنامه‌ریزی های آتی اقدام خواهد شد. بازنگری فرآیندهای مدیریت دانش به کمک پیشنهادهای و انتقادهای ارائه شده توسط دانشکاران، ارزیابان و سایر گروه‌های همکار صورت می‌پذیرد.

## **ماده ۵: پاداش‌ها + امتیازها**

### **۱. حقوق مالکیت و قوانین مرتبط با مالکیت دانش**

نظام مدیریت دانش با قابلیت ثبت الکترونیکی دانش و تهیه بانک اطلاعات دقیق از آن‌ها که قابلیت جستجوی دانش تکراری و پیگیری نتیجه آن را دارد، ضمن دریافت کد شناسایی، حافظ حقوق معنوی دانشکار است. دانشکار از حقوق مالکیت معنوی دانش ثبت شده به شرح زیر برخوردار می‌شود:

۱. حقوق مالکیت دانش از تاریخ مستند شدن به شخص مستند کننده تعلق خواهد گرفت.
۲. شورای راهبری مدیریت دانش ملزم است گواهی‌نامه ثبت دانش انتشار یافته را به دانشکاران ارائه نماید.
۳. شورا/ کمیته ملزم است از نام، عنوان و نشان ویژه‌ای که معرف دانش خاصی است، حفاظت نماید.
۴. شورا/ کمیته ملزم است از حقوق معنوی دانشکاران دفاع نماید.

### **۲. امتیازها و پاداش‌ها**

#### **الف) امتیاز و پاداش دانش انتشار یافته**

دانش انتشار یافته بر اساس سطح و درجه، امتیازبندی می‌گردد.

#### **• تعیین سطح تصویب دانش:**

تصویب ایده، طرح اجرایی و تجربه مورد بررسی در سه سطح امکان‌پذیر است. جهت دانش مصوب به‌عنوان بهبود سطح تعریف نمی‌شود. در تجربیات سازمانی سطح بر مبنای میزان تعمیم‌پذیری تعیین می‌شود.

**سطح ملی:** دانشی که در کلیه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور قابل تعمیم و به‌کارگیری است و با انتشار آن کلیه دانشگاه‌های علوم پزشکی و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت می‌توانند از آن بهره‌برداری کنند.

**سطح دستگاه:** دانشی که در سطح استان قابل تعمیم و به‌کارگیری است و با انتشار آن کلیه واحدهای مشابه در دانشگاه می‌توانند از آن بهره‌برداری کنند.

**سطح واحد:** دانشی که انحصاراً به موارد درون یک واحد در دانشگاه و یا یک فرآیند انحصاری مربوط می‌شود و انتشار یا تعمیم آن در سایر واحدها و یا سطوح بالاتر امکان‌پذیر نیست.

• **تعیین درجه تصویب دانش:**

تصویب ایده و طرح اجرایی مورد بررسی در دو درجه بر مبنای میزان اهمیت و تأثیر آن بر مؤلفه‌های مختلف امکان‌پذیر است که توسط شورای راهبردی مدیریت دانش مشخص می‌شود. ولیکن جهت سهولت تعیین درجه، این مؤلفه‌ها در جدول شماره یک امتیازبندی گردیده است.

\* در صورتی که دانشی ۷۰٪ امتیاز را کسب نماید درجه یک و در غیر این صورت درجه دو محسوب می‌گردد.

\* جهت دانش مصوب به‌عنوان بهبود و تجربه درجه تعریف نمی‌شود.

**جدول ۱: جدول تعیین درجه دانش**

| ردیف | شاخص  | امتیاز | امتیاز نهایی |
|------|---|--------|--------------|
| ۱    | همسویی با اهداف و نیاز سازمان                                     | ۲۰     |              |
| ۲    | ایجاد ارزش افزوده برای سازمان (کاهش هزینه یا زمان و افزایش کیفیت) | ۳۰     |              |
| ۳    | موجب افزایش رضایت کارکنان و یا ارباب رجوع شود.                    | ۱۰     |              |
| ۴    | پیشنهاد فردی  | ۱۰     |              |
| ۵    | پیشنهاد گروهی   | ۲۰     |              |
| ۶    | عواملی که دانش بر آن تأثیر دارد (شاخص‌های مندرج در جدول شماره ۵)  | ۱۰     |              |

**ب) پاداش دانشکار مسئول و همکاران:**

حداقل پاداش قابل اعطا از حاصل ضرب امتیاز تعریف شده در جدول شماره ۲ در ضریب ریالی سالانه محاسبه می‌شود. جهت دانش‌های مصوب و قابل انتشار گروهی، میزان کل پاداش در ضریب کارگروهی ضرب شده و میزان پاداش نهایی مشخص می‌گردد. سهم دانشکار مسئول و همکاران به صورت مساوی خواهد بود و از تقسیم میزان پاداش نهایی بر تعداد افراد حاصل می‌گردد.

**جدول ۲: جدول ضریب محاسبه پاداش دانش انتشار یافته**

| عنوان دانش انتشار یافته | سطح    | درجه ۱ | درجه ۲ |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| ایده                    | ملی    | ۱۸۰۰   | ۱۷۰۰   |
|                         | دستگاه | ۱۲۰۰   | ۱۱۰۰   |
|                         | واحد   | ۷۵۰    | ۶۵۰    |
| بهبود                   | -      | ۲۵۰    |        |
| طرح‌های اجرایی          | ملی    | ۱۸۰۰   | ۱۷۰۰   |
|                         | دستگاه | ۱۲۰۰   | ۱۱۰۰   |
|                         | واحد   | ۷۵۰    | ۶۵۰    |
| تجربه                   | ملی    | ۲۶۰۰   |        |
|                         | دستگاه | ۲۲۰۰   |        |
|                         | واحد   | ۱۸۰۰   |        |

### جدول ۳: ضریب کارگروهی

| تعداد نفرات گروه | ضریب |
|------------------|------|
| ۱ نفر            | ۱    |
| ۲ نفر            | ۱/۴  |
| ۳ نفر            | ۱/۶  |
| ۴ نفر            | ۱/۸  |
| ۵ نفر            | ۲    |

در نتیجه در صورتی که دانش به صورت گروهی ارائه شده باشد، پاداش کل از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

ضریب کارگروهی از جدول شماره ۳ × (ضریب ریالی\* ضریب پاداش محاسبه شده از جدول شماره ۲) = پاداش کل

**تبصره ۱:** میزان پاداش معادل با ارزش افزوده حاصل از دانش ویژه در یک دوره یک ساله و مطابق با جدول شماره ۵ محاسبه و اعطا می‌گردد. در صورتی که پس از اجرا و با بررسی گزارش‌های نتایج اجرای یک دانش و تأیید مراجع ذیصلاح مشخص شود که اجرای آن منجر به کسب منافع بیشتری شده است (در مقایسه با میزان برآورد شده)؛ پاداش دانش ویژه طبق جدول شماره ۵ محاسبه شده و مابه‌التفاوت آن به دانشکاران پرداخت می‌شود.

### جدول ۴: جدول محاسبه پاداش حاصل از دانش ویژه

| پاداش                 | درصد اختصاص یافته به منظور محاسبه پاداش (B) | میزان ارزش افزوده دانش (A)      |
|-----------------------|---|---------------------------------|
| ارزش افزوده<br>(A×B)= | ۳ درصد                                      | ۵۰۰ تا ۲۰۰۰ میلیون ریال در سال  |
|                       | ۲ درصد                                      | ۲۰۰۰ تا ۵۰۰۰ میلیون ریال در سال |
|                       | ۱ درصد                                      | ۵۰۰۰ میلیون ریال و بیشتر در سال |

**تبصره ۲:** پاداش دانش‌های مصوب و قابل انتشار به صورت فصلی محاسبه و پس از تأیید رئیس شورای راهبری مدیریت دانش توسط امور مالی دانشگاه پرداخت می‌شود.

**تبصره ۳:** در صورتی که پاداش‌های عنوان شده به مراجعین و یا دانشجویان دانشگاه تعلق بگیرد، با تأیید رئیس شورای راهبری مدیریت دانش و بر اساس ضوابط و قوانین مالی پرداخت می‌گردد.

**تبصره ۴:** چنانچه از زمان ارائه تا انتشار دانش تغییری در وضعیت شغلی دانشکار حاصل شود (استعفا، بازنشسته شدن، تعلیق از کار، اخراج یا ترک خدمت و ...) پاداش به وی پرداخت شده و در صورت فوت به وارث قانونی وی پرداخت می‌گردد.

**تبصره ۵:** بنا به تشخیص؛ شورا می‌تواند علاوه بر حداقل پاداش پرداختی تعریف شده، نسبت به پرداخت پاداش به صورت غیر نقدی مانند اعزام به سفرهای زیارتی، اهدای کالا یا اعطای فوق العاده‌های ویژه (بهره‌گیری از ظرفیت‌های ماده ۶۰ آیین‌نامه اداری استخدامی کارکنان غیر هیئت‌علمی) پیشنهاد نماید.

**تبصره ۶:** در صورتی که ایده در سطح دانشگاه تائید و به کلیه واحدهای تابعه دانشگاه ابلاغ گردد، حق الزحمه اجرای ایده به اولین واحدی تعلق خواهد گرفت که دستورالعمل، راهکار و ابزار مورد نیاز اجرای ایده را تهیه و در اختیار سایر واحدهای تابعه قرار داده است.

### **۳. امتیاز دانش مستندشده در ارزشیابی کارکنان و مدیران:**

محاسبه امتیاز دانش مستندشده (ایده، بهبود، طرح اجرایی و تجربه انتشار یافته) سالانه توسط شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه و متناسب با دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان؛ بر اساس سطح و درجه تصویب انجام می‌پذیرد.

**تبصره ۱:** امتیاز دانش مستند شده در ارزشیابی، ارتقا و ... به مدیران، کارشناسان و کارکنانی تعلق می‌گیرد که دانش آن‌ها در شورای راهبری مدیریت دانش تائید و انتشار یافته باشد.

**تبصره ۲:** در صورت اجرای ایده تصویب شده، به تیم مجری سالانه با تائید شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه امتیازی متناسب با دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان تعلق می‌گیرد.

### **ماده ۶: انتخاب برترین‌های نظام مدیریت دانش**

#### **۱. انتخاب دانش برتر سال**

شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه باید نسبت به انتخاب دانش برتر در سطح دانشگاه اقدام نماید. انتخاب دانش برتر از میان دانش‌های انتشار یافته در شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه و بر اساس معیارهای جدول شماره ۶ صورت می‌پذیرد. در هر سال می‌توان بین یک تا حداکثر ۵ دانش برتر را انتخاب نمود، به شرط آنکه دانش منتخب حداقل ۵۰ درصد امتیاز جدول شاخص‌های انتخاب دانش برتر را کسب نموده باشد. شورا می‌تواند به صلاح دید نسبت به انتخاب برترین‌ها به تفکیک «ایده‌های برتر»، «طرح‌های برتر» و «تجارب سازمانی برتر» اقدام نماید. بهبود سازمانی در انتخاب برترین‌ها لحاظ نمی‌گردد.

**تبصره ۱:** واحدهای تابعه می‌توانند جهت تشویق کارکنان نسبت به انتخاب دانش برتر در سطح واحد و تقدیر از آن اقدام نمایند. کمیته می‌تواند به صلاح دید نسبت به انتخاب برترین‌ها به تفکیک «ایده‌های برتر»، «طرح‌های برتر» و «تجارب سازمانی برتر» در سطح واحد اقدام نماید.

**تبصره ۲:** در فرآیند انتخاب دانش برتر در خصوص ایده‌ها، صرفاً ایده‌هایی که به مرحله اجرا درآمده‌اند ارزیابی خواهند گردید.

**تبصره ۳:** در فرآیند انتخاب دانش برتر شورا می‌تواند در صورت صلاح دید به تفکیک هر معاونت اقدام نماید.

جدول ۵: شاخص‌های انتخاب دانش برتر

| ردیف          | شاخص   | توضیحات  | سقف امتیاز   | امتیاز نهایی |
|---------------|--|--|--|--------------|
| ۱             | سطح تصویب دانش   | واحد   | ۱  |              |
|               |  | دستگاه   | ۲  |              |
|               |  | ملی  | ۳  |              |
| ۲             | درجه تصویب دانش  | درجه ۱   | ۲  |              |
|               |  | درجه ۲   | ۱  |              |
| ۳             | دانش قابل انتشار با اقدام منحصربه‌فردی همراه بوده است.                 | طبق نظر شورای راهبری مدیریت دانش و بر اساس مستندات ارائه شده دانشکار | ۲  |              |
| ۴             | ایجاد ارزش افزوده (مربوط به یک دوره یک‌ساله)                           | ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال  | ۱  |              |
|               |  | ۱۰۰ تا ۲۵۰ میلیون ریال   | ۲  |              |
|               |  | بیش از ۲۵۰ میلیون ریال   | ۳  |              |
| ۵             | دانش قابل انتشار منجر به راه‌اندازی کسب‌وکار و کارآفرینی خاصی شده است. | طبق نظر شورای راهبری مدیریت دانش و بر اساس مستندات ارائه شده دانشکار | ۲  |              |
| ۶             | میزان اثرگذاری دانش بر   | مدیریت بهینه منابع انسانی  | طبق نظر شورای راهبری مدیریت دانش و بر اساس مستندات ارائه شده دانشکار | ۲            |
|               |  | کاهش زمان انجام کار  |  | ۲            |
|               |  | بهبود شرایط فیزیکی و روانی محیط کار                                  |  | ۲            |
|               |  | افزایش کیفیت خدمات   |  | ۲            |
|               |  | افزایش رضایتمندی مشتریان   |  | ۲            |
|               |  | افزایش رضایتمندی کارکنان   |  | ۲            |
|               |  | افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان                                      |  | ۲            |
|               |  | فرهنگ‌سازی   |  | ۲            |
| ۷             | دانش به‌صورت گروهی ارائه گردیده است.                                   | گروهی  | ۲  |              |
| <b>جمع کل</b> |  |  |  |              |

## ۲. انتخاب دانشکار برتر سال

جهت تشویق کارکنان به مشارکت در مدیریت دانش سالانه یک نفر که بیشترین تعداد دانش را در پایگاه مدیریت دانش دانشگاه ثبت کرده باشد (به شرط آنکه حداقل ۱۰٪ از دانش‌های ارائه شده انتشار یافته باشد)، به‌عنوان دانشکار برتر معرفی خواهد گردید. در صورتی که افراد واجد شرایط بیش از یک نفر باشند ملاک‌هایی نظیر سطح و درجه تصویب، مشارکت در

درخواست‌ها و فراخوان‌های دانشی، مشارکت در تالارهای گفت‌وگو، ارائه ایده‌های گروهی و ... در انتخاب دانشکار برتر لحاظ خواهد گردید.

**تبصره ۱:** شورا می‌تواند به صلاحدید نسبت به انتخاب بیش از یک نفر به‌عنوان دانشکار برتر اقدام نماید.

**تبصره ۲:** شورا می‌تواند به صلاحدید نسبت به انتخاب دانشکار برتر به تفکیک «ایده‌های برتر»، «طرح‌های برتر» و «تجارب سازمانی برتر» اقدام نماید.

**تبصره ۳:** واحدهای تابعه می‌توانند جهت تشویق کارکنان نسبت به انتخاب دانشکار برتر در سطح واحد اقدام نمایند.

**تبصره ۴:** در صورتی که دانشکار برتر از بین مدیران دانشگاه انتخاب شود، شورای راهبری مدیریت دانش می‌تواند نسبت به انتخاب دانشکار برتر دوم که از بین کارشناسان و کارکنان (غیر مدیریتی) خواهد بود، نیز اقدام نماید.

### **۳. انتخاب دانش شایسته تقدیر**

در راستای فرهنگ‌سازی و تشویق مدیریت مشارکتی، شورای راهبری مدیریت دانش می‌تواند با توجه به دانش مصوب و قابل‌انتشار در هر سال نسبت به انتخاب یک دانش شایسته تقدیر اقدام نماید. این دانش در حد دانش برتر نخواهد بود و صرفاً در جهت تشویق واحدهای محیطی به مشارکت در دستور کار قرار می‌گیرد.

### **۴. پاداش دانش برتر / دانشکار برتر و دانش شایسته تقدیر سال:**

در هر سال متناسب با سیاست‌های اقتصادی دانشگاه، دستاوردهای حاصل از دانش منتخب و نظر شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه، میزان پاداش مشخص می‌شود. پاداش‌های مشخص شده پس از تأیید رئیس شورای راهبری مدیریت دانش قابل پرداخت خواهد بود.

## **ماده ۷: حق الزحمه‌ها**

### **۱. حق الزحمه اعضای شورای راهبری دانشگاه:**

**فرمول محاسبه:** تعداد دانش کارشناسی شده \* ضریب ریالی سال \* تعداد حضور در جلسات \* تعداد دانش ارزیابی شده در زمان مشخص  
تبصره ۱: سقف جلسات برای شورای راهبری ۲۰ جلسه می‌باشد.

### **۲. حق الزحمه اعضای کمیته واحد های محیطی:**

**فرمول محاسبه:** تعداد دانش کارشناسی شده در زمان مشخص \* ضریب ریالی سال \* تعداد حضور در جلسات  
تبصره ۱: سقف جلسات برای کمیته واحد محیطی ۱۰ جلسه می‌باشد.

### ۳. حق الزحمه دبیر کمیته واحدهای تابعه دانشگاه:

رئیس کمیته مدیریت دانش واحدهای تابعه می‌تواند در صورت صلاحدید نسبت به تعیین و پرداخت حق الزحمه به دبیر از منابع مالی واحد اقدام نماید. در موارد استثنا (فعالیت‌های خارج از شرح وظایف در راستای بهبود عملکرد کمیته، کسب عناوین و افتخارات و ...) رئیس کمیته می‌تواند نسبت به تعیین حق الزحمه کارشناسی خارج از سقف مقرر اقدام نماید.

تبصره: شورا می‌تواند مطابق با مجوزهای قانونی موجود، علاوه بر مبلغ نقدی پیشنهاد شده در این بخش، پاداش‌های غیرنقدی را نیز برای همکاران فعال در این زمینه پیشنهاد نماید که با تأیید رئیس شورای راهبری مدیریت دانش و با توجه به سیاست‌ها و امکانات اقتصادی دانشگاه محقق خواهد شد.

### ۳. حق الزحمه ارزیاب دانشی پویا:

فرمول محاسبه: تعداد دانش کارشناسی شده \* ضریب ریالی سال \* تعداد دانش کارشناسی شده در زمان مشخص

تبصره ۱: در صورتی که تعداد دانش ارزیابی شده توسط ارزیاب از عدد حاصل از فرمول  $(\frac{\text{تعداد دانش ثبت شده} \times 5}{100})$  بیشتر باشد به ارزیاب پویا حق الزحمه تعلق می‌گیرد.

### تعاریف و ضوابط پرداخت :

۱. **ضریب ریالی سال** : ضریبی است که در تبصره ماده ۶۴ قانون مدیریت خدمات کشوری و یا تبصره ماده ۴۹ آئین نامه اداری استخدامی کارکنان غیر هیات علمی به آن اشاره گردیده شده است.
۲. **زمان مشخص در ارزیابی دانش** : با توجه به بررسی و کارشناسی انجام شده مدت زمان لازم جهت ارزیابی دانش، ۱۵ روز در نظر گرفته شده است
۳. **تعداد دانش کارشناسی شده** : تعداد دانش‌هایی می‌باشد که به صورت دقیق و واضح مورد ارزیابی قرار گرفته و ارزیاب گزینه نمی‌توانم داوری کنم را انتخاب نموده باشد. در صورتی که در نتیجه کارشناسی ابهاماتی وجود داشته باشد حق الزحمه ارزیابی تعلق نخواهد گرفت.
۴. در صورتی که دانش جهت کارشناسی به چند ارزیاب ارائه گردد، حق الزحمه کارشناسی با ضریب ۱/۴ اعمال و بین ارزیابان تقسیم خواهد شد.
۵. **کلیه حق الزحمه ها و پاداش‌های این دستورالعمل در سقف اعتبارات مصوب ابلاغی معاونت توسعه و به استناد تبصره ۳ ماده ۱۴ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی قابل پرداخت می باشد .**

تبصره: شورا می‌تواند مطابق با مجوزهای قانونی موجود، علاوه بر مبلغ نقدی پیشنهاد شده در این بخش، پاداش‌های غیرنقدی را نیز برای همکاران فعال در این زمینه پیشنهاد نماید که با تأیید رئیس شورای راهبری مدیریت دانش و با توجه به سیاست‌ها و امکانات اقتصادی دانشگاه محقق خواهد شد.

## پیوست شماره ۱: شاخص‌های ارزیابی ساختاری

۱. دانش به‌طور مناسب تبیین و تشریح شده است.
۲. کلیه قسمت‌های فرم ثبت دانش تکمیل شده است.
۳. جهت بهبود، طرح اجرایی و تجربیات سازمانی، مستندات مربوطه ضمیمه شده است.

## پیوست شماره ۲: شاخص‌های ارزیابی محتوایی

۱. بررسی دقیق دانش ثبت شده از جنبه‌های مختلف علمی، عملی و قانونی و انجام محاسبات مقدماتی به‌منظور تشخیص دانش.
۲. دانش جدید بوده و جزو فعالیت‌های در حال انجام وزارتخانه نیست.
۳. دانش باید توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی و کیفی داشته باشد.
۴. دانش در قالب قرارداد یا پروژه تحقیقاتی قبلاً اجرا یا تصویب نشده باشد.
۵. دانش مطابق با اسناد بالادستی است.
۶. دانش در راستای اهداف سازمان است.
۷. دانش کاربردی و قابل اجرا است.
۸. دانش حاصل عملکرد گروهی است.
۹. دانش قابل‌تعمیم به سایر موارد مشابه است.
۱۰. دانش با بهره‌گیری از ابزارها و فنون علمی بنیان گذاشته شده است.
۱۱. دانش منجر به دستاوردهای زیر می‌گردد:
  - افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان نظام سلامت
  - افزایش کیفیت خدمات
  - کاهش هزینه‌ها
  - افزایش رضایت‌مندی ارائه‌دهنده خدمت
  - افزایش رضایت‌مندی گیرندگان خدمت
  - بهبود شرایط روانی محیط کار
  - بهبود شرایط فیزیکی محیط کار
  - ارتقا سلامت جامعه
  - کاهش مدت زمان انجام کار
  - اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌ها





### ابلاغ به کلیه واحدهای دانشگاه

### موضوع: دستورالعمل مدیریت دانش

با سلام و احترام  
به پیوست دستورالعمل اجرایی مدیریت دانش که در جلسه مورخ ۲۱/۰۴/۱۴۰۰ (جلسه ۱۰) هیات رئیسه دانشگاه مطرح و به تصویب رسیده است، جهت بهره برداری و اجرا به حضورتان تقدیم می گردد.

روتوش:

اعضای محترم شورای راهبری مدیریت دانش دانشگاه جهت استحضار

دکتر مهرزاد لطفی  
رئیس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی  
شیراز

حمیده سخنگو - کارشناس مدیریت دانش