



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۰۵۶۸

چاپ اول

۱۳۹۹

INSO

10568

1st Edition

2020

Identical with
ISO 30401:2018

سیستم‌های مدیریت دانش -
الزامات

Knowledge management systems -
Requirement

ICS: 03.100.30

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط سیستم‌تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

- 1- International Organization for Standardization
- 2- International Electrotechnical Commission
- 3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)
- 4- Contact point
- 5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

« سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات »

رئیس:

زارع بنادکوکي، محمدرضا
(دکترای مهندسی صنایع)

سمت و/یا محل اشتغال:

مدیرکل - اداره کل استاندارد یزد

دبیر:

جعفری ندوشن، زهرا
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

معاون استانداردها سازی و آموزش - اداره کل استاندارد یزد

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اسماعیلی، سمیه

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی)

کارشناس مسئول استاندارد - اداره کل استاندارد استان اردبیل

بهبودی، محمد

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

کارشناس - پژوهشکده سیستم‌های پیشرفته صنعتی

بهزادی، مریم

(کارشناسی ارشد شیمی دارویی)

کارشناس - مرکز نظام ایمنی هسته‌ای کشور

ثوابی‌نسب، علیرضا

(کارشناسی مهندسی الکترونیک - گرایش قدرت)

کارشناس - شرکت برق منطقه‌ای یزد

پورصاحبی اردکانی - محمدرضا

(کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات)

مدیر آموزش - گروه کارخانجات شیشه اردکان

دشتکی - ایمان

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

عضو مستقل

روح‌بخشان - سامان

(کارشناسی مهندسی مکانیک)

کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - معاونت تدوین و ترویج

استاندارد سازمان ملی استاندارد ایران

روحی‌پور، اسماعیل

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

کارشناس - سازمان انرژی اتمی ایران

زارع، حبیب

(دکترای مدیریت صنعتی)

عضو هیأت علمی - دانشگاه یزد

زارع بنادکوکي، عباس

(کارشناسی ارشد مدیریت)

مدیرعامل - شرکت سامان‌آوران توسعه

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

شاه احمدقاسمی، فائزه سادات
(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

شریف یزدی، امیر
(کارشناسی ارشد مهندسی برق)

صادقی سرچشمه، منصور
(کارشناسی مدیریت دولتی)

صحت، فریبا
(کارشناسی مهندسی صنایع)

قاسمی، ساسان
(دکترای مدیریت منابع انسانی)

قانع عزآبادی، نرگس
(کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری)

کوفی گر، امیرحسین
(دکتری مهندسی صنایع)

مکی، سیدامیر
(کارشناسی مهندسی صنایع)

موسوی، سید محمود رضا
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

میرجلیلی، سید جمال
(کارشناسی ارشد مهندسی برق)

میرغفوری، سید حبیب ا...
(دکتری مدیریت صنعتی)

ویراستار:

روح بخشان - سامان
(کارشناسی مهندسی مکانیک)

سمت و/یا محل اشتغال:

کارشناس - مرکز نظام ایمنی هسته‌ای کشور

مدیر - مرکز پژوهش‌های خورشیدی یزد

رئیس کنترل کیفیت - واحد تولیدی صنایع لاستیک یزد

عضو مستقل

مدیرعامل - شرکت پژوهان گستر سپاهان

کارشناس توسعه مدیریت - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد

مدیر طرح و برنامه - شرکت سنگین صنعت کوهپایه اصفهان

کارشناس - سازمان انرژی اتمی ایران

مدیرعامل - شرکت رهپویان کیفیت

کارشناس - مرکز پژوهش‌های خورشیدی یزد

عضو هیأت علمی - دانشگاه یزد

کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - معاونت تدوین و ترویج استاندارد سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ح	پیش‌گفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۹	۴ زمینه (بستر) سازمان
۹	۱-۴ درک سازمان و زمینه آن
۹	۲-۴ درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع (ذینفعان)
۱۰	۳-۴ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت دانش
۱۰	۴-۴ سیستم مدیریت دانش
۱۳	۵-۴ فرهنگ مدیریت دانش
۱۳	۵ رهبری
۱۳	۱-۵ رهبری و تعهد
۱۴	۲-۵ خط‌مشی
۱۴	۳-۵ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات
۱۵	۶ طرح‌ریزی
۱۵	۱-۶ اقدامات در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها
۱۵	۲-۶ اهداف مدیریت دانش و طرح‌ریزی برای تحقق آنها
۱۶	۷ پشتیبانی
۱۶	۱-۷ منابع
۱۶	۲-۷ شایستگی
۱۷	۳-۷ آگاهی
۱۸	۴-۷ تبادل اطلاعات
۱۸	۵-۷ اطلاعات مدون
۲۰	۸ عملیات
۲۰	۹ ارزشیابی عملکرد
۲۰	۱-۹ پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزشیابی
۲۱	۲-۹ ممیزی داخلی
۲۲	۱۰ بهبود
۲۲	۱-۱۰ عدم انطباق و اقدام اصلاحی

صفحه	عنوان
۲۳	۲-۱۰ بهبود مداوم
۲۴	پیوست الف (آگاهی دهنده) طیف دانش - محدوده مدیریت دانش
۲۵	پیوست ب (آگاهی دهنده) رابطه بین مدیریت دانش و نظام‌های مرتبط (هم‌جوار)
۲۸	پیوست پ (آگاهی دهنده) فرهنگ مدیریت دانش
۳۱	کتاب‌نامه

@farjad.fanavaranp

پیش‌گفتار

استاندارد « سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و پنجاه و ششمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۹/۰۹/۰۴ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 30401: 2018, Knowledge management systems - Requirements

مقدمه

۱-۰ مقصود

مقصود این استاندارد سیستم مدیریت برای مدیریت دانش، پشتیبانی از سازمان‌ها برای ایجاد یک سیستم مدیریتی است که خلق ارزش از طریق دانش را به گونه‌ای اثربخش ترویج و آن را امکان‌پذیر کند. مدیریت دانش، نظامی^۱ است با تمرکز بر روش‌هایی که سازمان‌ها از طریق آن به خلق و استفاده از دانش می‌پردازند. مدیریت دانش یک تعریف پذیرفته شده ندارد، هیچ استاندارد جهانی، از قبل این استاندارد سیستم مدیریت را تعریف نکرده است. موانع شناخته شده زیادی برای مدیریت دانش موفق وجود دارند که کماکان نیاز است بر آن‌ها غلبه کرد، مدیریت دانش با بسیاری از نظام‌های دیگر مانند مدیریت اطلاعات اشتباه گرفته می‌شود، و بسیاری از برداشتهای نادرست رایج در مورد اجرای مدیریت دانش وجود دارد، برای مثال این دیدگاه که صرفاً خرید سامانه‌های فناوری برای افزودن ارزش در مدیریت دانش کافی است. هر سازمان، با توجه به محیط کسب‌وکار و عملیاتی خود، رویکردی را برای مدیریت دانش ابداع می‌کند که بازتاب نیازهای خاص و دستاوردهای موردنظرش است.

منظور این استاندارد تعیین اصول و الزامات دقیق مدیریت دانش به عنوان:

- الف- راهنمایی برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در بهینه‌سازی ارزش دانش سازمانی شایسته باشند؛ و
- ب- مبنایی برای ممیزی، گواهی‌کردن، ارزشیابی و به رسمیت شناختن چنین سازمان‌های شایسته‌ای توسط نهادهای ممیزی‌کننده به رسمیت شناخته شده درون سازمانی و برون سازمانی است.

۲-۰ اهمیت مدیریت دانش

الف- هدف از کار، حصول نتایج ارزشمند است. نتایج ارزشمند از دانش کاربردی به دست می‌آیند. دانش سازمانی در حال تبدیل شدن به یک متمایز کننده کلیدی برای اثربخشی، همکاری فزاینده و رقابت است.

ب- کار دانش در بسیاری از جوامع و سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای دارد. بسیاری از اقتصادها آرزو دارند به اقتصاد دانشی که در آن دانش منبع اصلی ثروت است، تبدیل شوند. در این زمینه، دانش به دارایی اصلی سازمان‌ها تبدیل می‌شود. دانش به طور ویژه در بسیاری از حوزه‌ها اهمیت دارد: امکان گرفتن تصمیم‌های اثربخش را فراهم می‌کند، از کارآیی فرایندها پشتیبانی و به ارتقای آن‌ها کمک می‌کند، تاب‌آوری^۲ و تطابق‌پذیری^۳ ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و ممکن است حتی به خودی خود تبدیل به یک محصول شود.

1 - Discipline
2 - Resilience
3 - Adaptability

پ- یک دسترسی افزایش یافته به دانش، فرصت‌هایی را برای توسعه حرفه‌ای افراد در سازمان از طریق یادگیری، تمرینات^۱ و تبادلات ایجاد می‌کند.

ت- سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند برای همراهی با سرعت تغییر، به انتشار خودجوش دانش اتکا کنند. در عوض، دانش باید به صورت آگاهانه و سریع‌تر از نرخ تغییر، ایجاد، تثبیت، به کار گرفته و مجدداً استفاده شود.

ث- سازمان‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده و غیرمتمرکز هستند و فرایندهای یکسانی را اجرا و خدمات یکسانی را در مکان‌های مختلف ارائه می‌دهند، می‌توانند از طریق اشتراک تجربیات، تمرینات و یادگیری فراتر از مرزهای سازمانی، منافع بسیار زیادی را به دست آورند.

ج- ترک محل کار و جابجایی نیروی کار در جامعه امروز پیامدهایی برای مدیریت دانش در بر دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، دانش حیاتی توسط خبرگان نگهداری و/یا ذخیره می‌شود و خطر از دست رفتن دانش در موقع تغییرات سازمانی یا ترک سازمان توسط این خبرگان وجود دارد.

چ- مدیریت اثربخش دانش از همکاری بین سازمان‌های مختلف برای رسیدن به اهداف مشترک پشتیبانی می‌کند.

دانش، دارایی ناملموس سازمانی است که باید مانند دارایی‌های دیگر سازمان مدیریت شود. لازم است دانش به گونه‌ای ایجاد، تثبیت، نگهداری، به اشتراک گذاشته، سازگار و استفاده شود که کارکنان بتوانند برای حل مسائل بر مبنای تجربیات گذشته و دیدگاه‌های جدید نسبت به آینده، تصمیمات اثربخش اتخاذ و هماهنگ با تصمیمات اقدام کنند. مدیریت دانش یک رویکرد کل‌نگر نسبت به بهبود یادگیری و اثربخشی از طریق بهینه‌سازی استفاده از دانش به منظور ایجاد ارزش برای سازمان است. مدیریت دانش از فرایندهای کنونی و راهبردهای توسعه پشتیبانی می‌کند. همچنین باید با دیگر کارکردهای سازمان نیز یکپارچه شود.

۳-۰ اصول راهنما

الف- ماهیت دانش: دانش ناملموس و پیچیده است؛ توسط انسان خلق می‌شود.

ب- ارزش: دانش یک منبع کلیدی ارزش برای سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان است. ارزش قابل اندازه‌گیری دانش در تأثیر آن بر مقصود، چشم‌انداز، اهداف عملیاتی، خط‌مشی‌ها، فرایندها و عملکرد سازمان است. مدیریت دانش ابزاری برای بروز ارزش بالقوه دانش است.

پ- تمرکز: مدیریت دانش در خدمت اهداف، راهبردها و نیازهای سازمانی است.

ت- سازگاری: راهکار واحدی که مدیریت دانش برای همه سازمان‌ها و در همه زمینه‌ها مناسب باشد، وجود ندارد. ممکن است سازمان‌ها رویکرد خود در مورد دامنه شمول دانش و مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی این تلاش‌ها را بر مبنای نیازها و زمینه‌های خود ایجاد کنند.

ث- درک مشترک: افراد دانش خود را با درک خود از درون داده‌هایی که دریافت می‌کنند خلق می‌کنند. برای درک مشترک، مدیریت دانش بهتر است با استفاده از محتوا، فرایندها و فناوری‌های مناسب، تعامل‌های بین افراد را در بر گیرد.

ج- محیط: دانش به صورت مستقیم مدیریت نمی‌شود. مدیریت دانش بر مدیریت محیط کاری تمرکز دارد، بدین‌گونه چرخه عمر دانش را پرورش می‌دهد.

چ- فرهنگ: فرهنگ برای اثربخشی مدیریت دانش حیاتی است.

ح- تکرار شوندگی: مدیریت دانش بهتر است مرحله‌بندی شود و شامل چرخه‌های یادگیری و بازخورد باشد.

۴-۰ محدوده مدیریت دانش

مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف، متفاوت است.

پیوست الف با در نظر گرفتن وضعیت‌های متغیر دانش به عنوان پیوستار، محدوده را تشریح می‌کند.

پیوست ب حوزه‌های مورد نظر مدیریت دانش را تشریح و با نظام‌های هم‌جوار مقایسه می‌کند.

۵-۰ خلاصه

این استاندارد الزامات سیستم‌های مدیریت دانش را در سازمان‌ها تعریف کرده و اجرای موفق مدیریت دانش را متقبل می‌شود. با این حال، این استاندارد، در زمینه الزاماتی که انطباق با هر نوع سازمان و همراستایی با هر ویژگی و نیاز را فراهم می‌کنند، قابل انعطاف است.

سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد تعیین الزامات و ارائه راهنمایی‌هایی برای پایه‌گذاری، اجرا، نگهداری، بازنگری و بهبود یک سیستم مدیریت اثربخش برای مدیریت دانش در سازمان‌ها است. همه الزامات این استاندارد برای همه سازمان‌ها، صرف نظر از نوع یا اندازه یا محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

این استاندارد مرجع الزامی ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

اصطلاحات و تعاریف زیر برای این استاندارد کاربرد دارد^۱.

۱-۳

سازمان

organization

شخص یا گروهی از اشخاص که برای دستیابی به اهداف (۳-۸) خود، وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط دارند.

یادآوری ۱- مفهوم سازمان شامل شخص حقیقی^۲، شرکت، گروه مجتمع شرکت‌ها، موسسه تجاری، بنگاه کسب‌وکار، تجارت‌خانه، تشکیلات اقتصادی، نهاد مرجع، شراکت بین‌بنگاهی، بنیاد خیریه یا موسسه، بخشی یا ترتیبی از آنها چه به صورت سهامی یا به صورت غیر سهامی، اعم از ثبت شده یا ثبت نشده، عمومی یا خصوصی است، اما تنها به این موارد محدود نمی‌شود.

۲-۳

طرف ذینفع (عبارت ترجیحی)

۱ - اصطلاحات و تعاریف به‌کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.ISO.org/obp و www.electropedia.org قابل‌دسترس است.

2 - Sole- trader

interested party

صاحب نفع (عبارت پذیرفته شده)

stakeholder

شخص یا سازمانی (۱-۳) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت تأثیر گذارد، یا از آن تأثیر پذیرد، یا خود را متأثر از آن بداند.

یادآوری ۱- در مدیریت دانش، هرکس به صورت بالقوه یک طرف ذینفع است. برخی از راهکارهای^۱ خاص مدیریت دانش شامل طرف‌های ذینفع خاص می‌شود. برای مثال، کارگران، مدیریت رده بالا، مدیران پروژه‌ها، بخش‌ها، جریان‌های کاری، مشتریان خارجی^۲ و مشتریان ویژه^۳، سرمایه‌گذاران، شرکا و تأمین کنندگان.

۳-۳

الزام

requirement

نیاز یا انتظاری که بیان می‌شود، عموماً، یا تلویحی یا اجباری است.

یادآوری ۱- «عموماً تلویحی» یعنی در عرف یا رویه عمومی یک سازمان و طرف‌های ذینفع، نیاز یا انتظار مورد نظر تلویحی است.

یادآوری ۲- یک الزام مشخص شده، الزامی است که برای مثال در اطلاعات مدون (۱۱-۳) بیان شده است.

۴-۳

سیستم مدیریت

management system

مجموعه‌ای از اجزای مرتبط باهم یا متعامل یک سازمان (۱-۳)، که برای تعیین ختمشی‌ها (۳-۷) و اهداف (۳-۸) و فرایندها (۳-۱۲) برای دستیابی به آن اهداف، دارای ارتباط یا تعامل با یکدیگر هستند.

یادآوری ۱- یک سیستم مدیریت می‌تواند به یک یا چند رشته تخصصی بپردازد.

یادآوری ۲- اجزای سیستم شامل ساختار، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، طرح‌ریزی و عملیات سازمان است.

یادآوری ۳- دامنه شمول سیستم مدیریت می‌تواند کل سازمان، کارکردهای مشخص و تعیین‌شده از سازمان، بخش‌های خاص و معینی از سازمان یا یک یا چند کارکرد در میان یک گروه از سازمان‌ها را شامل شود.

یادآوری ۴- یک سیستم می‌تواند دربرگیرنده پویایی و رفتارهای انسان و گروه باشد.

1 - Initiative
2 - Customer
3 - Clients

۵-۳

مدیریت رده بالا

top management

شخص یا گروهی از افراد که یک سازمان (۱-۳) را در بالاترین سطح، هدایت و کنترل می‌کنند.

یادآوری ۱- مدیریت رده بالا قدرت آن را دارد که در درون سازمان اختیارات را تفویض و منابع را تأمین کند.

یادآوری ۲- اگر دامنه شمول سیستم مدیریت (۳-۴) فقط بخشی از یک سازمان را پوشش دهد، در این صورت اصطلاح مدیریت رده بالا به آن‌هایی که آن بخش از سازمان را هدایت و کنترل می‌کنند، اطلاق می‌شود.

۶-۳

اثر بخشی

effectiveness

میزانی که فعالیت‌های طرح‌ریزی شده تحقق یافته‌اند و نتایج طرح‌ریزی شده به دست آمده است.

۷-۳

خط مشی

policy

مقاصد و جهت‌گیری یک سازمان (۱-۳) آن‌گونه که به‌طور رسمی توسط مدیریت رده بالای (۳-۵) آن بیان شده است.

۸-۳

هدف

objective

نتیجه‌ای که قرار است به دست آمد.

یادآوری ۱- هدف می‌تواند راهبردی، تاکتیکی یا عملیاتی باشد.

یادآوری ۲- اهداف می‌توانند با حوزه‌های مختلفی مرتبط باشند (مانند اهداف مالی، سلامت و ایمنی، و زیست محیطی) و می‌توانند در سطوح متفاوتی (مانند راهبردی، در سرتاسر سازمان، پروژه، محصول و فرایند (۳-۱۲)) به کار روند.

یادآوری ۳- هدف می‌تواند به صورت‌های دیگری هم بیان شود برای مثال به صورت یک دستاورد موردنظر، مقصود، معیار عملیاتی، به عنوان هدف مدیریت دانش (۳-۲۶) یا با استفاده از سایر واژه‌ها با معنای مشابه (برای مثال قصد^۱، هدف کلی^۱، هدف مشخص^۲).

یادآوری ۴- در زمینه سیستم‌های مدیریت دانش، اهداف مدیریت دانش هم‌راستا با خط‌مشی مدیریت دانش، به منظور دستیابی به نتایج مشخص توسط سازمان تنظیم می‌شوند.

۹-۳

ریسک

risk

تأثیر عدم قطعیت

یادآوری ۱- تأثیر عدم قطعیت، انحراف - مثبت یا منفی - از آنچه که مورد انتظار است، می‌باشد.

یادآوری ۲- عدم قطعیت، بیانگر وضعیت کمبود اطلاعات، حتی به صورت جزئی در رابطه با درک یا داشتن دانش در مورد یک رخداد، یا تبعات و احتمال وقوع آن است.

یادآوری ۳- ریسک اغلب با اشاره به رخدادهای بالقوه (همان‌گونه که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶ سال ۱۳۸۹ زیربند ۳-۱-۵-۳ تعریف شده است) و پیامدهای رخدادهای (همان‌گونه که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶ سال ۱۳۸۹ زیربند ۳-۱-۶-۳ تعریف شده است) یا ترکیبی از این‌ها مشخص می‌شود.

یادآوری ۴- ریسک اغلب برحسب ترکیبی از پیامدهای یک رخداد (شامل تغییراتی در شرایط) و احتمال وقوع مربوط به آن (همان‌گونه که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶ سال ۱۳۸۹ زیربند ۳-۱-۶-۱ تعریف شده است)، بیان می‌شود.

۱۰-۳

شایستگی

competence

توانایی به کارگیری دانش (۳-۲۵) و مهارت‌ها (۳-۳۰) برای دستیابی به نتایج موردنظر است.

۱۱-۳

اطلاعات مدون

documented information

اطلاعات و رسانه حاوی آن که سازمان الزام دارد آنها را کنترل و نگهداری کند.

یادآوری ۱- اطلاعات مدون می‌تواند در هر شکل و رسانه و از هر منبعی باشد.

یادآوری ۲- اطلاعات مدون می‌تواند اشاره به موارد زیر داشته باشد:

- سیستم مدیریت (۳-۴)، شامل فرایندهای (۳-۱۲) مرتبط؛
- اطلاعات ایجادشده برای سازمان به منظور اجرای عملیات (مستندسازی)؛
- شواهد مربوط به نتایج به دست آمده (سوابق).

۱۲-۳

فرایند

process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که درون داده‌ها را به برون داده‌ها تبدیل می‌کنند.

۱۳-۳

عملکرد

performance

نتیجه قابل اندازه‌گیری

یادآوری ۱- عملکرد می‌تواند به یافته‌های کمی یا یافته‌های کیفی مربوط باشد.

یادآوری ۲- عملکرد می‌تواند به مدیریت فعالیت‌ها، فرایندها (۱۲-۳)، محصولات (شامل خدمات)، سیستم‌ها یا سازمان‌ها (۳-۱) مربوط باشد.

۱۴-۳

برون‌سپاری کردن

outsource, verb

ایجاد ترتیباتی که طبق آن یک سازمان (۱-۳) بیرونی، بخشی از حوزه کاری یا فرایندهای سازمان را انجام می‌دهد.

یادآوری ۱- یک سازمان بیرونی خارج از دامنه شمول سیستم مدیریت (۳-۴) است، علیرغم اینکه حوزه کاری یا فرایند برون‌سپاری شده در محدوده دامنه شمول باشد.

۱۵-۳

پایش

monitoring

تعیین وضعیت یک سیستم، یک فرایند (۳-۱۲) یا یک فعالیت است.

یادآوری ۱- برای تعیین وضعیت ممکن است نیاز به بررسی، نظارت یا مشاهده دقیق باشد.

۱۶-۳

اندازه‌گیری

measurement

فرآیند (۱۲-۳) تعیین یک مقدار است

۱۷-۳

ممیزی

audit

فرآیندی (۱۲-۳) نظام‌یافته، مستقل و مدون برای به دست آوردن شواهد ممیزی و ارزشیابی آن به صورت عینی برای تعیین میزان‌ی که معیارهای ممیزی برآورده می‌شوند.

یادآوری ۱- یک ممیزی ممکن است ممیزی داخلی (شخص اول) یا ممیزی خارجی (شخص دوم یا سوم) یا ممیزی ترکیبی (ترکیبی از دو روش یا بیشتر) باشد.

یادآوری ۲- یک ممیزی داخلی توسط خود سازمان یا طرف بیرونی به نمایندگی از سازمان انجام می‌شود.

یادآوری ۳- «شواهد ممیزی» و «معیارهای ممیزی» در استاندارد ملی ایران/ ایزو ۱۹۰۱۱ تعریف شده است.

۱۸-۳

انطباق

conformity

برآورده شدن یک الزام (۳-۳) است.

۱۹-۳

عدم انطباق

non-conformity

برآورده نشدن یک الزام (۳-۳) است.

۲۰-۳

اصلاح

correction

اقدام برای از بین بردن یک عدم انطباق (۳-۱۹) تشخیص داده شده است.

۲۱-۳

اقدام اصلاحی

corrective action

اقدام برای از بین بردن علت یک عدم انطباق (۱۹-۳) و پیشگیری از وقوع مجدد آن است.

۲۲-۳

بهبود مداوم

continual improvement

فعالیت تکرارشونده برای ارتقای عملکرد (۳-۱۳) است.

۲۳-۳

همکاری

collaboration

رویکرد آگاهانه برای کار با یکدیگر برای یک مقصود مشترک توافق شده فراتر از مرزها است. یادآوری ۱- مرزها ممکن است کارکردی، سازمانی یا جغرافیایی یا بین سازمان‌ها (۱-۳) باشند. همکاری اغلب به یک فرهنگ مدیریت دانش (۲۷-۳) سالم وابسته است تا تبادل و خلق مشترک دانش (۲۵-۳) بین طرف‌های درگیر در همکاری را تسهیل کند.

۲۴-۳

اطلاعات

information

داده‌هایی که معنادار هستند.

(منبع: ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۲۰۱۵، زیربند ۳-۸-۲)

۲۵-۳

دانش

knowledge

دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیم‌ها و فعالیت‌های اثربخش در یک زمینه را مقدور می‌سازد.

یادآوری ۱- دانش می‌تواند فردی، جمعی یا سازمانی باشد.

یادآوری ۲- دیدگاه‌های متنوعی در زمینه دامنه شمول دانش بر مبنای زمینه و مقصود دانش وجود دارد. تعریف بالا با توجه به دیدگاه‌های مختلف، عمومی است. مثال‌های دانش شامل بینش‌ها و دانستن چگونگی است.

یادآوری ۳- دانش از طریق یادگیری یا تجربه به دست می‌آید.

۲۶-۳

مدیریت دانش

knowledge management

مدیریت با توجه به دانش است.

(منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۵۳۰ سال ۱۳۹۶، بند ۱۴-۱، تغییرکرده است)

یادآوری ۱- مدیریت دانش از یک رویکرد نظام‌یافته و کل‌نگر برای بهبود نتایج و یادگیری استفاده می‌کند.

یادآوری ۲- مدیریت دانش شامل بهینه‌سازی شناسایی، خلق، تحلیل، نمایاندن، توزیع و کاربرد دانش برای خلق ارزش سازمانی است.

۲۷-۳

فرهنگ مدیریت دانش

knowledge management culture

اجزایی از فرهنگ سازمانی (۳-۲۹) که پشتیبان ارزش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های مرتبط با سیستم مدیریت دانش (۳-۲۸) هستند.

۲۸-۳

سیستم مدیریت دانش

knowledge management system

بخشی از سیستم مدیریت (۳-۴) که در ارتباط با دانش (۳-۲۵) است.

یادآوری ۱- اجزای سیستم شامل فرهنگ مدیریت دانش (۳،۲۷)، ساختار، حکمرانی و رهبری سازمان؛ نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ طرح‌ریزی، فناوری، فرایندها و عملیات سازمان هستند.

۲۹-۳

فرهنگ سازمانی

organizational culture

ارزش‌ها، باورها و عاداتی که بر کردار و رفتار افراد و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

(منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۵۳۰ سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲)

یادآوری ۱- فرهنگ مدیریت دانش (۳-۲۷) یک جزء پشتیبان فرهنگ سازمانی است.

۳۰-۳

مهارت

skill

ظرفیت آموخته‌شده برای انجام یک کار به میزان مورد انتظار است.

۴ زمینه (بستر) سازمان

۱-۴ درک سازمان و زمینه آن

سازمان باید موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را که مرتبط با مقصود سازمان هستند و توانایی سازمان را در رسیدن به دستاوردها (های) موردنظر در سیستم مدیریت دانش تحت تأثیر قرار می‌دهند، تعیین کند. دستاوردهای سیستم مدیریت دانش، ابزاری برای رسیدن به دستاوردهای سازمانی هستند، و به خودی خود هدف نهایی نیستند.

یادآوری- موضوعات می‌تواند شامل عوامل مثبت و منفی یا شرایط قابل ملاحظه باشد.

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

سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

طرف‌های ذینفع مرتبط با سیستم مدیریت دانش؛

الزامات مربوط به این طرف‌های ذینفع.

این الزامات باید با اولویت‌بندی حوزه‌های اصلی و زمینه‌های مرتبط با سازمان و سیستم مدیریت دانش تحلیل شود.

یادآوری- نیازها و انتظارات تعریف شده، برحسب عملکرد کسب‌وکار و سازمان ساختاردهی می‌شوند نه نیازهای مدیریت دانش. برای مثال، یک نیاز ممکن است به کاهش زمان توسعه محصول اشاره کند نه بازیابی سریع اسناد.

الزامات طرف‌های ذینفع باید در زمینه سازمان (برای مثال فرهنگ، محیط زیست، زیرساخت) ارزیابی شود.

۳-۴ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت دانش

سازمان باید محدوده و قابلیت کاربرد سیستم مدیریت دانش را برای پایه‌گذاری دامنه شمول آن تعیین کند. در داخل این دامنه شمول و با توجه به مقصود سازمانی، سازمان باید حوزه‌های^۱ دانشی را که بیشترین ارزش را برای سازمان و طرف‌های ذینفع آن دارد و سیستم مدیریت دانش به‌تراست در آن حوزه‌ها اعمال شود، را تعیین، ارزشیابی و اولویت‌بندی کند.

سازمان باید موارد زیر را در هنگام تعیین این دامنه شمول، مد نظر قرار دهد:

- موضوعات داخلی و بیرونی و زمینه‌هایی که در زیربند ۴-۱ به آن اشاره شده است؛
 - الزاماتی که در زیربند ۴-۲ به آن اشاره شده است.
- دامنه شمول باید به عنوان اطلاعات مدون در دسترس باشد.

۴-۴ سیستم مدیریت دانش

۱-۴-۴ کلیات

سازمان باید یک سیستم مدیریت دانش، شامل فرایندهای مورد نیاز و تعاملات بین آن‌ها، را در انطباق با الزامات این استاندارد پایه‌گذاری، پیاده‌سازی و نگهداری کند و به طور دائم بهبود دهد.

زیربندهای ۴-۴-۲ تا ۴-۴-۴ شامل الزاماتی هستند که هر کدام نماینده یک بعد از سیستم مدیریت دانش است که به یکدیگر وابسته هستند. شناخت و گنجاندن این ابعاد درون سیستم مدیریت دانش و جایگذاری صحیح آن‌ها از طریق یک فرایند تغییر مدیریت شده برای پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش اثربخش و کل‌نگر در سازمان الزامی است.

۲-۴-۴ توسعه دانش

سازمان باید نشان دهد که سیستم مدیریت دانش فعالیت‌های زیر را، برای مدیریت کردن دانش به گونه‌ای اثربخش در تمام مراحل توسعه دانش از طریق فعالیت‌ها و رفتارهای نظام‌مند، پشتیبانی از اهداف سیستم مدیریت دانش و پوشش حوزه‌های اولویت‌بندی‌شده دانش که در زیربند ۴-۳ تعریف شده است، پوشش می‌دهد:

الف- دریافت دانش جدید: یعنی فراهم‌آوردن دانشی برای سازمان که قبلاً درون سازمان ناشناخته یا غیرقابل دسترس بوده است.

1 - Domains

یادآوری ۱- مثال‌هایی از چنین فعالیت‌هایی شامل خلق دانش، نوآوری، پژوهش، کشف^۱ و آشکارسازی^۲ دانش، درس‌گرفتن، اکتساب دانش از منابع بیرونی، جمع‌آوری بازخورد، تطبیق دانش موجود با کاربردهای جدید است.

ب- به کاربردن دانش جاری: یعنی اثربخش کردن دانش و یکپارچه‌سازی دانش مرتبط و موجود در سازمان به منظور اینکه امکان اقدامات و تصمیم‌گیری بهبود یافته‌تر فراهم شود.

یادآوری ۲- مثال‌هایی از چنین فعالیت‌هایی شامل انتقال دانش، تثبیت دانش، تسهیم دانش، رمزگذاری دانش، استفاده مجدد از دانش، حل خلاق مسأله است.

پ- حفظ دانش جاری: یعنی حفاظت از سازمان در برابر خطرات از دست رفتن دانش.

یادآوری ۳- مثال‌هایی از چنین فعالیت‌هایی شامل مستندسازی، حفظ دانش تخصصی در اثر جابجایی نیروی کار، پشتیبان‌گیری از اطلاعات، طرح‌های جانشینی، مربی‌گری است.

ت- رسیدگی به دانش منسوخ یا نامعتبر: یعنی حفاظت از سازمان در برابر انجام فعالیت اشتباه یا ناکارآمد در نتیجه استفاده از دانش نامتناسب با زمینه فعلی سازمان.

یادآوری ۴- مثال‌هایی از چنین فعالیت‌هایی شامل حذف دانش، اصلاح^۳، بایگانی، بروزرسانی دانش، بازآموزی متناسب با تغییرات دانش است.

۳-۴-۴ انتقال و تبدیل دانش

سیستم مدیریت دانش سازمانی باید شامل فعالیت‌ها و رفتارهایی باشد که از انواع مختلف جریان‌های دانش از طریق فعالیت‌ها و رفتارهای نظام‌مند، پشتیبانی از اهداف سیستم مدیریت دانش و پوشش حوزه‌های اولویت‌بندی شده دانش که در زیربند ۳-۴ تعریف شده است، پشتیبانی کند:

الف- تعامل انسانی: تبادل و خلق مشترک دانش از طریق مکالمه‌ها و تعاملات بین افراد، تیم‌ها و در سطح سازمان.

مثال‌ها: جلسات تبادل تجربه، جلسات طوفان فکری، تیم‌های همکاری، کافه‌های دانش/جهانی، تحویل شیفت، طرح‌ریزی برای جانشین پروری، استاد و شاگردی^۴، معنابخشی، روایت‌گری.

ب- ارائه: در دسترس گذاشتن دانش از طریق نمایش، ضبط کردن، مستندسازی و/یا رمزگذاری.

مثال‌ها: طراحی یا نوشتن روش‌های اجرایی و راهنماها، ضبط درس‌ها، ثبت تحویل شغل، رهبری از طریق الگوبودن.

1 - Discovery
2 - Detection
3 - Curation
4 - Mentoring

پ- ترکیب: تلفیق، اصلاح، رسمی سازی، ساختاردهی یا طبقه‌بندی دانش رمزگذاری شده، در دسترس گذاشتن و قابل دستیابی کردن دانش.

مثال‌ها: دسته‌بندی و رده‌بندی، برچسب‌گذاری، خلاصه‌سازی و ساختاردهی محتوا، بروزرسانی دانش به دست‌آمده.

ت- درونی‌سازی و یادگیری: بازنگری، ارزیابی و جذب دانش و استفاده از آن در عمل.

مثال‌ها: جستجو کردن و یافتن دانش، مرور قبل از اقدام، خلاصه‌سازی، چک‌لیست‌ها، استفاده از شبیه‌سازی، آماده‌سازی اولیه کارکنان، یادگیری الکترونیک (آموزش مجازی)، شغل در سایه.

۴-۴-۴ توانمندسازهای مدیریت دانش

سیستم مدیریت دانش سازمانی برای این که یک سیستم مدیریت دانش اثربخش ایجاد کند باید تمام اجزای توانمندسازهای زیر را شامل شده و آن‌ها را یکپارچه سازد. این کار باید از اهداف سیستم مدیریت دانش پشتیبانی کند و حوزه‌های دانش اولویت‌بندی شده در زیربند ۴-۳ را پوشش دهد:

الف- سرمایه انسانی: نقش‌ها و مسئولیت‌ها، شامل همه افراد صاحب‌نفع سیستم مدیریت دانش؛ حصول اطمینان از اینکه مدیریت دانش درون سازمان تشویق می‌شود (در بند ۵ با جزئیات پوشش داده شده است).

یادآوری ۱- مثال از توانمندسازها شامل مقام مسئول ارشد دانش، تسهیل‌کننده جلسات تبادل تجربه است؛ مشارکت در مدیریت دانش بخشی از مصاحبه و ارزیابی سالانه کارکنان است.

ب- فرایندها: فعالیت‌های تعریف شده دانش که درون فرایندهای سازمانی تعریف و گنجانده می‌شود و شامل روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و معیارها است (در بند ۸ پوشش داده شده است).

یادآوری ۲- نمونه توانمندسازها شامل کشف و نمایان‌ساختن دانش، درس‌های آموخته شده از شکست‌ها و موفقیت‌ها است.

پ- فناوری و زیرساخت: کانال‌های دیجیتال، فضای کاری مجازی و فیزیکی و ابزارهای دیگر.

یادآوری ۳- نمونه توانمندسازها شامل برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، درگاه‌ها، ویکی‌ها، موتورهای جستجو، رایانش ابری، پلتفرم‌های داده‌های بزرگ، فضاهای کاری مشترک، فضاهای ملاقات غیررسمی است.

ت- حکمرانی: راهبرد، انتظارات و ابزارهای اطمینان از کارکرد سیستم مدیریت دانش به طور هم‌راستا (جزئیات در بندهای ۵ تا ۱۰ پوشش داده شده است).

یادآوری ۴- نمونه توانمندسازها شامل راهبرد مدیریت دانش، خط‌مشی‌ها، توافقنامه سطح خدمت، دستورالعمل اجرا است.

ث- فرهنگ مدیریت دانش: رفتارها و هنجارهای مربوط به اشتراک‌گذاری، یادگیری از اشتباهات (در زیربند ۴-۵ به جزئیات به آن پرداخته شده است).

یادآوری ۵- نمونه توانمندسازها شامل پاداش دادن به پذیرش و توضیح یک اشتباه است نه تنبیه.

۵-۴ فرهنگ مدیریت دانش

به کارگیری یک فرهنگ مدیریت دانش در سازمان برای استفاده پایدار از مدیریت دانش حیاتی است. فرهنگی که در آن، ارتباطات و فعالیت‌های دانشی تشویق شوند و دانش ارزش داشته باشد و فعالانه مورد استفاده قرار گیرد، از پایه‌گذاری و کاربرد سیستم مدیریت دانش درون سازمان پشتیبانی می‌کند. سازمان باید نشان دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش مد نظر قرار دارد. برخی از گزینه‌های مدنظر قرار دادن فرهنگ در پیوست پ بررسی شده است.

۵ راهبری

۱-۵ راهبری و تعهد

- مدیریت رده بالا باید با روش‌های زیر، راهبری و تعهد را با توجه به سیستم مدیریت دانش نشان دهد:
- پرورش ارزش‌های سازمانی که اعتماد را به عنوان یک عامل کلیدی برای مدیریت دانش ارتقا می‌دهد.
 - حصول اطمینان از اینکه خط‌مشی مدیریت دانش و اهداف مدیریت دانش پایه‌گذاری شده‌اند، و با اهداف راهبردی سازمان منطبق و همراستا هستند و قابلیت ارزشیابی دارند.
 - حصول اطمینان از اینکه الزامات سیستم مدیریت دانش با فرایندهای کسب‌وکار و پروژه سازمان یکپارچه هستند.
 - حصول اطمینان از اینکه منابع مورد نیاز برای سیستم مدیریت دانش در دسترس هستند.
 - اطلاع‌رسانی در مورد اهمیت مدیریت دانش اثربخش و انطباق با یا فراتر رفتن از الزامات سیستم مدیریت دانش
 - مدیریت فرایند تغییر به سمت پذیرش و کاربرد سیستم مدیریت دانش، و به سمت ایجاد فرهنگی که به مدیریت دانش ارزش می‌دهد، از آن پشتیبانی می‌کند و آن را توانمند می‌سازد.
 - حصول اطمینان از اینکه سیستم مدیریت دانش به دستاوردهای موردنظر خود دست می‌یابد.
 - هدایت، انگیزش، تشویق، توانمندسازی و پشتیبانی از اشخاص برای مشارکت در اثربخشی سیستم مدیریت دانش
 - ترویج بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش

- پشتیبانی از دیگر نقش‌های مرتبط مدیریت برای نشان‌دادن رهبری خود در حوزه‌های مرتبط با مسئولیت آنها.

یادآوری- ارجاع به «کسب‌وکار» در این استاندارد می‌تواند به گونه‌ای گسترده به فعالیت‌هایی تفسیر شود که نقش اساسی در حیات سازمان دارند.

۲-۵ خط‌مشی

مدیریت رده بالا باید یک خط‌مشی مدیریت دانش را پایه‌گذاری کند که:

الف- متناسب با مقصود سازمان باشد؛

ب- چارچوب و اصول راهنمایی برای تنظیم، بازنگری و رسیدن به اهداف مدیریت دانش ایجاد کند؛

پ- شامل تعهد برای برآورده کردن الزامات قانونی قابل کاربرد و سایر الزامات باشد؛

ت- انتظاراتی برای همه کارکنان با توجه به استفاده از سیستم مدیریت دانش تعیین کند و فرهنگی را ایجاد کند که به دانش بها می‌دهد؛

ث- شامل تعهد به بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش باشد؛

ج- توازن بین به‌اشتراک‌گذاری دانش و حفاظت از دانش را مدیریت کند.

خط‌مشی مدیریت دانش باید:

- به عنوان اطلاعات مدون در دسترس باشد؛

- در درون سازمان اطلاع‌رسانی، درک و به کار گرفته شده باشد؛

- به طور مناسب، برای طرف‌های ذینفع در دسترس باشد.

۳-۵ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات

مدیریت رده بالا باید اطمینان حاصل کند که مسئولیت‌ها و اختیارات نقش‌های مرتبط در سیستم مدیریت دانش تعیین و درون سازمان و در صورت لزوم به ذینفعان بیرونی اطلاع‌رسانی شده است.

مدیریت رده بالا باید برای موارد زیر مسئولیت و اختیار تعیین کند:

الف- حصول اطمینان از اینکه سیستم مدیریت دانش با الزامات این استاندارد انطباق دارد؛

ب- حصول اطمینان از مشارکت‌دادن افراد و کاربرد اثربخش سیستم مدیریت دانش در سازمان؛

پ- گزارش‌دادن در مورد عملکرد سیستم مدیریت دانش به مدیریت رده بالا.

۶ طرح ریزی

۱-۶ اقدامات در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها

هنگام طرح ریزی برای سیستم مدیریت دانش، سازمان باید موضوعاتی که در زیربند ۴-۱ به آن اشاره شده و الزامات اشاره شده در زیربند ۴-۲ را در نظر بگیرد و ریسک‌ها و فرصت‌هایی که باید مدنظر قرار گیرند را تعیین کند تا:

- اطمینان حاصل کند که سیستم مدیریت دانش می‌تواند به دستاوردهای مدنظر خود دست یابد؛
 - از اثرات نامطلوب جلوگیری کند یا آن‌ها را کاهش دهد؛
 - به بهبود مداوم دست یابد.
- سازمان باید موارد زیر را طرح ریزی کند:
- الف- اقدامات برای مدنظر قراردادن ریسک‌ها و فرصت‌ها؛
 - ب- چگونه؛
 - اقدامات را در فرایندهای سیستم مدیریت دانش خود یکپارچه و پیاده‌سازی کند؛
 - اثربخشی این اقدامات را ارزشیابی کند.

۲-۶ اهداف مدیریت دانش و طرح ریزی برای تحقق آن‌ها

سازمان باید اهداف مدیریت دانش را در کارکردها و سطوح مرتبط پایه‌گذاری کند.
اهداف مدیریت دانش باید:

- الف- در خدمت نیازهای کسب و کار باشد و با اهداف کسب و کار همراستا باشد (زیربند ۴-۱)؛
- ب- الزامات اولویت‌بندی شده طرف‌های ذینفع را برآورده کند (زیربند ۴-۲)؛
- پ- با خط‌مشی مدیریت دانش سازگار باشد؛
- ت- الزامات قابل کاربرد را در نظر داشته باشد؛
- ث- برحسب منافع و اثرات، قابل اندازه‌گیری باشد (در صورت کاربرد)؛
- ج- پایش شود؛
- چ- اطلاع‌رسانی شود؛

ح- در حد مناسب بروزرسانی شود.

سازمان باید اطلاعات مدون در مورد اهداف مدیریت دانش را نگهداری کند.

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

اهداف ممکن است از انواع متفاوت باشند، نتایج کسب و کار، نتایج سازمانی، نتایج مرتبط با مشتری و/یا نتایج اجتماعی و محیط زیستی.

سازمان باید هنگام طرح ریزی چگونگی دستیابی به اهداف مدیریت دانش، موارد زیر را تعیین کند:

- چه کاری انجام خواهد شد و توسط چه کسی؛
- چه کسی پاسخگو خواهد بود؛
- چه منابعی مورد نیاز خواهند بود؛
- چه کسی مسئول خواهد بود؛
- چه زمانی کامل خواهد شد؛
- نتایج چگونه ارزشیابی خواهد شد.

۷ پشتیبانی

۱-۷ منابع

سازمان باید منابع (برای مثال تأمین مالی، نیروی کار، فناوری، تعهد مدیریت) مورد نیاز برای پایه گذاری، پیاده سازی، نگهداری، اندازه گیری، گزارش دهی و بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش را تعیین کند و ارائه نماید.

۲-۷ شایستگی

سازمان باید:

- شایستگی لازم شخص (اشخاصی) که تحت کنترل سازمان کار می کنند و بر عملکرد دانش اثرگذار هستند را تعیین کند؛

- هرکجا که مناسب است، سطح شایستگی مورد نیاز برای انواع مختلف کارکنان را در نظر بگیرد که شامل موارد زیر است:

الف- افرادی که در طراحی، تحویل و بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش و تغییر فرهنگ پشتیبان مرتبط پاسخگو هستند؛

ب- افرادی که نقش‌های پاسخگو در سیستم مدیریت دانش دارند؛

یادآوری- نقش‌های نمونه در زیربند ۴-۴-۳ فهرست شده است.

پ- مشارکت‌کنندگانی که با سیستم مدیریت دانش به عنوان بخشی از کامل کردن وظایف و کار خود درگیر هستند و از آن استفاده می‌کنند.

- اطمینان حاصل کند که این اشخاص بر مبنای تحصیلات، آموزش یا تجربه مناسب شایستگی دارند؛

- در مواردی که قابل کاربرد باشد، اقداماتی را برای به دست آوردن شایستگی‌های لازم انجام دهد و اثربخشی اقدامات انجام شده را ارزیابی کند؛

- اطلاعات مدون مناسب را به عنوان شواهد شایستگی نگهداری کند.

یادآوری ۲- اقدامات قابل کاربرد برای مثال می‌تواند شامل ارائه آموزش، مربی‌گری یا تخصیص مجدد اشخاص استخدام شده فعلی؛ یا استخدام یا بستن قرارداد با اشخاص شایسته باشد.

۳-۷ آگاهی

اشخاصی که تحت کنترل سازمان و دیگر طرف‌های ذینفع کار می‌کنند، درجای مرتبط، باید از موارد زیر آگاهی داشته باشند:

- خط مشی مدیریت دانش؛

- میزان همکاری و پاسخگویی نسبت به اثربخشی سیستم مدیریت دانش، که شامل منافع عملکرد بهبود یافته دانش می‌شود؛

- پیامدهای ضمنی^۱ عدم انطباق با الزامات سیستم مدیریت دانش.

۴-۷ تبادل اطلاعات^۱

سازمان باید اطلاع‌رسانی درون سازمانی و برون سازمانی مرتبط با سیستم مدیریت دانش را تعیین کند که شامل موارد زیر است:

- چه چیزی را اطلاع‌رسانی خواهد کرد؛
- چه زمانی اطلاع‌رسانی می‌کند؛
- به چه کسی اطلاع‌رسانی می‌شود؛
- چگونه اطلاع‌رسانی می‌شود.

اطلاع‌رسانی همه مراحل را در بر می‌گیرد، شامل ساخت سیستم مدیریت دانش، مدیریت تغییراتی که باید اضافه شود و تقویت استفاده و به اشتراک‌گذاری.

یادآوری ۱- اطلاع‌رسانی یک چرخه کامل است که شامل ارسال، پذیرش، درک، بازتاب و بازخورد می‌شود.

یادآوری ۲- اطلاع‌رسانی اثربخش شامل گفتگوی سازنده، هم‌کلامی و هم‌غیرکلامی، است.

۵-۷ اطلاعات مدون

یادآوری- این زیربند الزاماتی را برای یک نوع مستندسازی خاص سیستم مدیریت دانش تعیین می‌کند و به اطلاعات مدون به صورت کلی اشاره ندارد.

۱-۵-۷ کلیات

سیستم مدیریت دانش باید شامل موارد زیر باشد:

الف- اطلاعات مدون الزام شده توسط این استاندارد؛

ب- اطلاعات مدونی که توسط سازمان برای اثربخشی سیستم مدیریت دانش به عنوان اطلاعات ضروری تعیین شده است.

یادآوری- گستره اطلاعات مدون سیستم مدیریت دانش می‌تواند از یک سازمان به سازمان دیگر با توجه به موارد زیر متفاوت باشد:

- اندازه سازمان و نوع فعالیت‌ها، فرایندها، محصولات و خدمات آن؛
- پیچیدگی فرایندها و تعاملات آن‌ها؛
- شایستگی اشخاص.

۲-۵-۷ ایجاد و بروزرسانی

هنگام ایجاد و بروزرسانی اطلاعات مدون، سازمان باید از موارد زیر، به طور مناسب، اطمینان حاصل کند:

- شناسایی و توصیف مناسب (برای مثال، یک عنوان، تاریخ، مؤلف یا شماره ارجاع)؛
- قالب (برای مثال، زبان، نسخه نرم‌افزار، گرافیک) و رسانه (برای مثال، کاغذی، الکترونیکی)؛
- بازنگری برای تأیید تناسب و کفایت.

۳-۵-۷ کنترل اطلاعات مدون

اطلاعات مدون الزام شده توسط سیستم مدیریت دانش و این استاندارد باید برای اطمینان از موازد زیر کنترل شوند:

- الف - هر جا و هر زمان که نیاز باشد، در دسترس و مناسب برای استفاده باشند؛
- ب - به اندازه کافی محافظت شوند (برای مثال، در برابر از دست رفتن محرمانگی، استفاده نامناسب، از دست رفتن یکپارچگی).

برای کنترل اطلاعات مدون، سازمان باید فعالیت‌های زیر را در صورت کاربرد مدنظر قرار دهد:

- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده؛
- ذخیره‌سازی و محافظت، شامل محافظت از خوانده‌شدن اطلاعات؛
- کنترل تغییرات (برای مثال کنترل نسخه)؛
- نگهداری و وارهایی^۱.

اطلاعات مدون دارای منبع بیرونی که توسط سازمان تعیین شده است و برای طرح‌ریزی و عملیات سیستم مدیریت دانش ضروری است، باید به گونه مناسبی شناسایی و کنترل شود.

یادآوری: دسترسی می‌تواند دلالت ضمنی بر یک تصمیم مبنی بر اجازه دیدن اطلاعات مدون به تنهایی یا با اجازه و یا اختیار دیدن و تغییر در اطلاعات مدون باشد.

1 - Disposal

۸ عملیات

سازمان باید فرایندهای مورد نیاز برای برآورده کردن الزامات را طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل نماید و اقدامات تعیین شده در زیربند ۶-۱ را توسط موارد زیر پیاده کند:

- پایه‌گذاری معیارها برای فرایندها؛
 - کنترل فرایندها برطبق معیارها؛
 - نگهداری اطلاعات مدون به میزان لازم که اطمینان حاصل شود فرایندها به گونه‌ای اجرا می‌شوند که طرح‌ریزی شده‌اند.
- سازمان باید تغییرات طرح‌ریزی شده را کنترل کند و پیامدهای تغییرات برنامه‌ریزی نشده را بررسی کند و در صورت لزوم، برای کاهش و هر گونه اثرات نامطلوب اقدام کند.
- سازمان باید اطمینان حاصل کند که فرایندهای برون‌سپاری شده با سیستم مدیریت دانش همراستا هستند و کنترل می‌شوند.

۹ ارزشیابی عملکرد

۹-۱ پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزشیابی

سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

- چه چیزی نیازمند پایش و اندازه‌گیری است. این کار شامل اندازه‌گیری انطباق با الزامات این استاندارد و شواهد ارزش افزوده شده به ذینفعان مرتبط است؛
 - روش‌های پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزشیابی، در صورت لزوم، برای حصول اطمینان از نتایج معتبر؛
 - چه زمانی باید پایش و اندازه‌گیری انجام شود؛
 - چه زمانی باید نتایج پایش و اندازه‌گیری تحلیل و ارزشیابی شوند.
- سازمان باید اطلاعات مدون مناسب را به عنوان شاهد نتایج نگهداری کند.
- سازمان باید عملکرد دانش و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را ارزشیابی کند.

۲-۹ ممیزی داخلی

۱-۲-۹ سازمان باید ممیزی‌های داخلی را در بازه‌های زمانی طرح‌ریزی شده اجرا کند تا اطلاعاتی ارائه دهد در مورد اینکه سیستم مدیریت دانش:

الف - با موارد زیر انطباق دارد:

- الزامات سازمان برای سیستم مدیریت دانش خود؛

- الزامات این استاندارد؛

ب- به گونه‌ای اثربخش پیاده‌سازی و نگهداری می‌شود.

۲-۲-۹ سازمان باید:

الف- برنامه(های) ممیزی را طرح‌ریزی، پایه‌گذاری، پیاده‌سازی و نگهداری کند که شامل تناوب، روش‌ها، مسئولیت‌ها، الزامات طرح‌ریزی و گزارش‌دهی باشد که باید اهمیت فرایندهای مورد نظر و نتایج ممیزی‌های قبلی را مدنظر داشته باشد؛

ب- معیارهای ممیزی و دامنه شمول هر ممیزی را تعریف کند؛

پ- انتخاب ممیزان و انجام ممیزی را به گونه‌ای انجام دهد تا از عینی‌بودن و بی طرفی فرایند ممیزی اطمینان حاصل کند؛

ت- اطمینان حاصل کند که نتایج ممیزی‌ها به مدیریت مرتبط گزارش می‌شود؛

ث- اطلاعات مدون را به عنوان شاهد پیاده‌سازی برنامه ممیزی و نتایج ممیزی را نگهداری کند.

۳-۹ بازنگری مدیریت

مدیریت رده بالا باید سیستم مدیریت دانش سازمان را در بازه‌های زمانی طرح‌ریزی شده مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم تناسب، کفایت و اثربخشی آن اطمینان حاصل کند.

بازنگری مدیریت باید شامل ملاحظات زیر باشد:

الف- وضعیت اقدامات بازنگری‌های قبلی مدیریت؛

ب- تغییرات در موضوعات بیرونی و داخلی که به سیستم مدیریت دانش مرتبط باشد؛

پ- اطلاعات درخصوص عملکرد مدیریت دانش شامل روندهای:

- عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی

- نتایج پایش و اندازه‌گیری؛

- نتایج ممیزی،

ت- فرصت‌های بهبود مداوم.

برون‌دادهای بازنگری مدیریت باید شامل تصمیم‌های مرتبط با فرصت‌های بهبود مداوم و هرگونه نیاز به تغییر در سیستم مدیریت دانش باشد.

سازمان باید اطلاعات مدون را به عنوان شهادی از نتایج بازنگری‌های مدیریت نگهداری کند.

۱۰ بهبود

۱-۱۰ عدم انطباق و اقدام اصلاحی

هنگامی که یک عدم انطباق رخ می‌دهد، سازمان باید:

الف- به عدم انطباق واکنش نشان دهد و در صورت لزوم:

- اقدامی را برای کنترل و اصلاح آن و یادگیری از آن انجام دهد.

- به تبعات رسیدگی کند؛

ب- از طریق موارد زیر، نیاز به اقدام برای از بین بردن علت(های) عدم انطباق را ارزشیابی کند تا دیگر تکرار نشود یا در جای دیگر رخ ندهد:

- بررسی عدم انطباق؛

تعیین علت‌های عدم انطباق؛

تعیین اینکه آیا عدم انطباق مشابهی وجود دارد یا احتمال وقوع آن است؛

شناسایی هر فرصتی که ممکن است از عدم انطباق به وجود آید؛

پ- اجرای هر گونه اقدام مورد نیاز؛

ت- بررسی اثربخشی هر اقدام اصلاحی انجام شده؛

ث- اعمال تغییرات در سیستم مدیریت دانش در صورت لزوم.

اقدامات اصلاحی باید متناسب با اثرات عدم انطباق مواجه شده باشد.

سازمان باید اطلاعات مدون را به عنوان شواهد موارد زیر نگهداری کند:

- ماهیت عدم انطباق‌ها و هر اقدامی که متعاقب آن انجام می‌شود؛
- نتایج هر اقدام اصلاحی.

۲-۱۰ بهبود مداوم

سازمان باید تناسب، کفایت، کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را به طور مداوم بهبود دهد. سازمان باید فرایندهای مورد نیاز برای حصول اطمینان از بهبود مداوم را طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل کند.

@farjad.fanavaranp

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

طیف دانش - محدوده مدیریت دانش

دانش در انواع و اشکال مختلف رخ می‌دهد که یک پیوستار از کاملاً مدون تا غیرمدون، تجربی یا عملی را تشکیل می‌دهد. مهم است که تنوع اشکال دانش و این حقیقت که دانش بسته به زمینه و ارزشی که دارا است، می‌تواند از یک شکل به شکل دیگر تبدیل شود را بپذیریم. یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش، ایجاد اطمینان از این است که انواع و اشکال دانش و تبدیلات آن‌ها با نیازهای سازمان مطابقت داشته و ایجاد ارزش می‌کند.

برای مثال، این طیف می‌تواند با دانشی که فرد حتی از آن آگاه نیست شروع شود و به دانشی که از آن آگاه هست ولی نمی‌تواند آن را با کلمات یا علائم بیان کند (برای مثال، قضاوت یا شهود) ادامه یابد و به دانشی برسد که افراد دارا هستند و برایشان دشوار است که آن را توضیح بدهند. انتهای دیگر این طیف با دانش مستند شده یا ذخیره شده (مانند کتاب، پرونده‌های حاوی مدارک^۱ یا محتوای یادگیری دیجیتال باز) و حتی دانشی که به شکل قوانین تعریف شده، مدون و ساختاردهی شده است (برای مثال، نت‌های موسیقی، دستورالعمل‌ها، نمودارها، الگوریتم‌های برنامه نویسی)، پایان می‌یابد.

مدیریت دانش با فعالیت‌های مرتبط با همه انواع دانش در این طیف سر و کار دارد: استفاده بهینه از دانش موجود؛ خلق دانش جدید؛ و تبدیل دانش در سرتاسر این پیوستار. از جمله دیگر فعالیت‌ها اینست که مدیریت دانش، به تصمیم‌گیری در مورد این که حوزه‌های مختلف دانش چگونه به بهترین شکل ممکن قرار بگیرند و چه فعالیت‌هایی باید برای درک بهینه دانش، استفاده از آن و/یا انتقال آن میان ذی‌نفعان انجام شود، می‌پردازد. این موضوع، بسته به زمینه و چگونگی تفسیر و انطباق آن تغییر می‌کند.

درک دانش به عنوان یک پیوستار در این طیف، شناخت عمیق‌تری از ماهیت مدیریت دانش به دست می‌دهد و اهمیت عباراتی که برای تعریف آن به کار می‌رود کمتر می‌شود.

پیوست ب

(آگاهی‌دهنده)

ارتباط بین مدیریت دانش و نظام‌های هم‌جوار

محدوده مدیریت دانش می‌تواند با مقایسه آن با نظام‌های مرتبط، مانند آنچه در زیر می‌آید، توصیف شود:

الف - مدیریت اطلاعات

مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شوند، بنابراین مهم است تا بین این دو نظام تمایز قائل شویم.

مدیریت دانش شامل تدوین دانش است و بنابراین شامل خلق اطلاعات می‌شود. همچنین جایی که مدیریت دانش در رابطه با محتوای دانش مدون و اطمینان می‌بخشد که از تصمیمات خوب و اقدامات مؤثر، متناسب با زمینه و درک کاربر، پشتیبانی می‌کند، بخشی از مدیریت دانش است.

بیشتر دانش موجود در یک سازمان مدون نیست و بنابراین تابع فرایندهای مدیریت اطلاعات نیز نمی‌شود. هرچه در حوزه تدوین دانش سرمایه‌گذاری شود، باز نمی‌توان به طور کامل آن را در اختیار گرفت. برای مثال، تجربه و دیدگاه، با مدیریت دانش پوشش داده می‌شوند اما درمورد مدیریت اطلاعات اینگونه نیست. بنابراین با اینکه برخی از اجزای مدیریت اطلاعات در مدیریت دانش استفاده می‌شوند، مدیریت اطلاعات به تنهایی نمی‌تواند الزامات سیستم مدیریت دانش را برآورده سازد.

ب - مدیریت داده

مدیریت دانش و مدیریت داده معمولاً دو موضوع مجزا در نظر گرفته می‌شوند. با این وجود، ابعادی از مدیریت داده که ممکن است به عنوان مدیریت دانش به آن‌ها اشاره شود، شامل ترکیبی از داده‌ها از طریق داده‌های مرتبط و استفاده از الگوریتم‌هایی برای کاوش و تحلیل داده‌ها و ارائه دیدگاه‌های جدید است.

پ - هوش تجاری

هوش تجاری در ارتباط با مدیریت دانش است به طوری که هدف آن پشتیبانی از خلق دانش و دیدگاه‌های جدید است. این امر عمدتاً به وسیله تحلیل داده‌ها و اطلاعات برای شناسایی الگوها به دست می‌آید.

ت - مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری با داده، اطلاعات و دانش مربوط به مشتریان و دیگر طرف‌های ذینفع سروکار دارد. بنابراین مدیریت دانش می‌تواند به عنوان ابزاری برای مدیریت بهتر ارتباط با مشتری عمل کند.

ث - یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش

نظام مدیریت دانش و نظام یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش، سازمان‌ها و افراد را قادر می‌سازد تا شکاف‌های بین حال و آینده را از منظر نیازهای دانش درک کنند. در حالی که آموزش از برنامه‌های یادگیری برای پرکردن شکاف در سطح فردی استفاده می‌کند، مدیریت دانش کسب دانش را در قالب‌ها و سطوح مختلف تسهیل می‌کند.

خدمات یادگیری برای تحصیل و آموزش غیررسمی در استاندارد ملی ایران به شماره ۱۳۵۴۰ ارائه شده است.

ج- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را می‌توان از طریق روشی که آن‌ها به دانش می‌پردازند، متمایز کرد. در نظام یادگیری سازمانی، دانش به عنوان ابزاری برای فرایندهای یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. در نظام مدیریت دانش، دانش به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی است که ممکن است شامل تسهیل فرایندهای یادگیری سازمانی در زمان مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان باشد. از این منظر، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان ابزاری برای دستیابی به یادگیری سازمانی استفاده شود.

چ- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی همه جنبه‌های مدیریت افراد در سازمان‌ها، از قبیل بهینه‌سازی همکاری افراد در پشتیبانی از موفقیت سازمانی و ذینفعان و ساختن ظرفیت مناسب (فردی و جمعی)، را در بر می‌گیرد. به علاوه مدیریت دانش، توسعه ظرفیت فردی و جمعی افراد و بهبود بهره‌وری آنان را از طریق خلق، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش فعال، ممکن می‌سازد.

این دو نظام به یکدیگر وابسته هستند. کارکنان برای انجام وظایف و افزایش قابلیت‌های کاری خود بر دانش تکیه می‌کنند. به طور مشابه، سازمان بر دانش تکیه می‌کند تا به اهداف و پیشرفت خود برسد. اشتراک دانش قدرت ایجاد می‌کند، اما اگر کارکنان آن را به کار نبرند، بی‌فایده است. یک سیستم مدیریت دانش می‌تواند منجر به بهره‌وری و عملکرد بهتری شود. استفاده از دانش به طور مؤثری بر روی استخدام افراد اثر گذاشته و تأثیر از دست رفتن دانش از طریق ترک کار اختیاری یا اجباری افراد را کم می‌کند.

ح- مدیریت نوآوری

مدیریت نوآوری با مدیریت دانش ارتباط دارد. مدیریت نوآوری شامل فرایندهای ایده‌پردازی و پرورش خلاقیت است که بسیاری از مواقع از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش از قبیل اشتراک یا توسعه دانش تسهیل می‌شود و دانش جدیدی را خلق می‌کند.

خ- مدیریت ریسک

مدیریت دانش و مدیریت ریسک از بسیاری جهات با هم ارتباط تنگاتنگی دارند، اما همچنان نظام‌های جداگانه‌ای هستند. اگرچه پیاده‌سازی مدیریت دانش اثربخش، همانگونه که در زیربند ۴-۳ آمده یکی از

راه‌های کاهش یا مدیریت ریسک است، سازوکارهای دیگری غیر از مدیریت دانش برای کاهش ریسک وجود دارد. همچنین مدیریت دانش بر اثربخشی، عملکرد و شهرت کسب‌وکار به روش‌های دیگری به غیر از کاهش ریسک از قبیل افزایش قابلیت یا پشتیبانی از تصمیم، اثرگذار است. مدیریت دانش و مدیریت ریسک، هر دو، نظام‌هایی برای مدیریت عوامل ناملموس هستند که عملیات یک سازمان یا پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و هر دو در طول عمر یک پروژه یا به عنوان بخشی از حکمرانی مطلوب سازمانی نیاز به مدیریت دارند، اما به این دو باید به صورت دو نظام موازی و مکمل و نه همپوشانی‌کننده نگاه کرد.

د- مدیریت کیفیت

مدیریت دانش مکمل مدیریت کیفیت است. به «دانش سازمانی» در ISO 9001 به عنوان یکی از اجزاء الزامی برای پایه‌گذاری سیستم مدیریت کیفیت اشاره شده است. سیستم مدیریت دانش که در این استاندارد تعریف شده است، ابزاری برای دستیابی به الزامات زیربند ۷-۶-۱ استاندارد ملی ایران ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۹۶ است.

به طور خلاصه، ارتباط صریح بین مدیریت دانش و نظام‌های مختلف منجر به ایجاد هم‌افزایی و سیستم‌های مدیریت یکپارچه و بهبود یافته می‌شود.

پیوست پ

(آگاهی دهنده)

فرهنگ مدیریت دانش

فرهنگ مدیریت دانش یک جزء پشتیبان فرهنگ سازمانی است. فرهنگی که در آن رفتارهای جستجوگرانه، به اشتراک گذاری، توسعه و کاربرد دانش در آن تشویق می شود و انتظار می رود، از پایه گذاری و بکارگیری نظام مدیریت دانش درون سازمان پشتیبانی کند. همچنین یک بعد فردی نسبت به فرهنگ مدیریت دانش وجود دارد که در نهایت هر فرد باید تعهد خود را از طریق رفتارها و تعاملات خود نشان دهد. یک فرهنگ مدیریت دانش ارزش دانش فردی و اشتراکی را ارج می نهد زیرا این دانش به سازمان نفع می رساند.

یک فرهنگ مدیریت دانش گستره ای را بازتاب می دهد که افراد در آن:

- الف - به راحتی در مورد موضوعات بحث می کنند و مشاوره می دهند.
- ب - دانش و اطلاعات را آزادانه و با صداقت به اشتراک می گذارند تا اجتماعی شدن و جریان دانش در سرتاسر سازمان را ارتقا دهند.
- پ - از دانش سازمانی حفاظت می کنند.
- ت - احساس توانمندی می کنند که با اختیار در مورد دانش اقدام کنند.
- ث - مسئولیت پذیری در مورد یادگیری خود و نتایج آن را اثبات می کنند.
- ج - به جای اینکه دانش خود را نزد خود نگه دارند، آن را به دیگران عرضه می کنند.
- چ - با همکاران خود به جای رقابت، همکاری می کنند.
- ح - زمان را صرف تفکر و یادگیری می کنند.
- خ - به دریافت دانش جدید از طریق تجربیات خود (موفقیت یا شکست) بها می دهند.

بسیاری از این اجزاء به یکدیگر وابستگی دارند و ممکن است در بخش های مختلف سازمان مشهود باشند. در چنین مواردی، کاربرد سیستم مدیریت دانش ممکن است فاقد انسجام باشد. توسعه فرهنگ مدیریت دانش به خودی خود اتفاق نمی افتد و در زمان کوتاه نیز میسر نیست، بلکه نیازمند یک برنامه مداخلات سنجیده و

فعال برای رساندن آن به وضعیت مطلوب است. هنگامی که این اجزاء با هماهنگی مدیریت شوند، منجر به دستاوردهای مثبتی مانند توانایی سازمانی در انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر می‌شوند.

عوامل اصلی مؤثر بر رفتارها و نگرش‌های مطلوب که سازنده فرهنگ مدیریت دانش هستند شامل موارد زیر است:

الف - رفتار و نگرش‌های رهبری؛

ب - اعتماد؛

پ - مشارکت دادن؛

ت - تنوع؛

ث - عادات و هنجارها؛

ج - خط‌مشی‌ها و رویه‌های اجرایی؛

چ - سطوح آموزش و شایستگی؛

ح - مشوق‌ها؛

خ - محیط فیزیکی و دیجیتال؛

د - فناوری؛

ذ - ساختار سازمانی.

در متن این استاندارد به بسیاری از این عوامل اشاره شده است.

رویکردهای ممکن برای ترویج فرهنگ دانش شامل موارد زیر است:

الف - تعریف یک فرهنگ دانش مطلوب؛

ب - تحلیل شکاف وضع موجود با وضع مطلوب؛

پ- ایجاد یک طرح برای رسیدگی به شکاف؛

ت- اقدام برطبق طرح ایجاد شده؛

ث- بازنگری و به‌روزرسانی همه گام‌های قبلی در بازه‌های تعریف شده.

@farjad.fanavaranp

کتابنامه

- [1] ISO 9001, Quality management systems – Requirements
یادآوری – استاندارد ملی ایران – ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت – الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 9001:2015 تدوین شده است.
- [2] ISO 30400, Human resource management- Vocabulary
یادآوری – استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۵۳۰: سال ۱۳۹۶، مدیریت منابع انسانی – واژه‌نامه، با استفاده از استاندارد ISO 30400:2015 تدوین شده است.
- [3] SI 25006, Knowledge management systems- Requirements
- [4] KELLEHER D, & LEVENE S Knowledge management: A guide to good practice. London: British Standards Institution; 2001

@farjad.fanavaranp