



مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

بهار ۱۳۹۹

## نظام نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

(ستاد وزارت، دانشگاه‌ها/ دانشکده‌های علوم پزشکی و  
خدمات بهداشتی، درمانی کشور و موسسات وابسته)

فهرست:

۱. مقدمه .....
۲. ماده ۱. اهداف .....
۳. ماده ۲. دامنه شمول .....
۳. ماده ۳. تعاریف واژگان و اختصارات .....
۶. ماده ۴. اصول و ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش .....
۶. ماده ۵. راهبردهای مدیریت دانش .....
۷. ماده ۶. مدل مدیریت دانش .....
۷. ماده ۷. مراحل استقرار مدیریت دانش .....
- ۷-۱- سنجش اولیه بلوغ مدیریت دانش .....
- ۷-۲- بسترسازی مدیریت دانش .....
- ۷-۳- برنامه‌ریزی مدیریت دانش .....
- ۷-۴- اجرای برنامه‌های مدیریت دانش .....
۸. ماده ۸. سازوکارهای تعاملی و انگیزشی .....

## مقدمه:

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

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

در این راستا و به استناد بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، بند ۲ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، برنامه پنجم از برنامه دوم اصلاح نظام اداری، بندهای ۸-۱ و ۱۴ از سیاست‌های کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری، بند ۳ و ۴ سیاست‌های نقشه جامع علمی سلامت و همچنین سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی مصوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، نظام نامه مدیریت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات وابسته با مفاد و پیوست‌های عملیاتی زیر برای اجرا، ابلاغ می‌گردد.

## ماده ۱. اهداف

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

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

## ماده ۲. دامنه شمول

ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه ها/ دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و سازمان ها و موسسات وابسته، مشمول اجرای نظام نامه مدیریت دانش هستند.

## ماده ۳. تعاریف واژگان و اختصارات

**وزارت :** وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این نظام نامه به اختصار "وزارت" نامیده می شود.

**ستاد :** ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این نظام نامه به اختصار "ستاد" نامیده می شود.

**معاونت توسعه :** معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، در این نظام نامه به اختصار "معاونت توسعه" نامیده می شود.

**مرکز توسعه :** مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، در این نظام نامه به اختصار "مرکز توسعه" نامیده می شود.

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

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

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

**دانش :** دانش عبارت است از مجموعه آموزه های کسب شده در طول زمان که از طریق آموزش و یا تجربه حاصل می شود و شامل مجموعه ای از ایده ها، خلاقیت ها، تجارب، مهارت ها، دانش تطبیقی و ... است و حائز ویژگی هایی همچون قابل استفاده بودن، به روز بودن، هم راستایی با اهداف سازمان و دارای ارزش افزوده می باشد.

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

**دانش آشکار :** دانشی است که در قالب مستندات دانشی به صورت فیزیکی و یا الکترونیکی وجود دارد و می توان به آسانی به دیگران انتقال داد و به اشتراک گذاشت. قوانین، نظام نامه ها، دستورالعمل ها، صورت جلسه ها، راهنماها، اسناد، فیلم های آموزشی، نوشته ها، عکس ها، نرم افزارها و فایل های صوتی از رایج ترین انواع دانش آشکار می باشند.

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

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

**مهارت:** قابلیت است که باعث می‌شود فرد با روشی مطمئن‌تر و یا با صرف زمان و هزینه کمتر کار خود را انجام دهد.

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

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

**خلاصه کتاب:** چکیده‌ای از یک کتاب است که بعد از مطالعه توسط دانشکار، تهیه می‌شود.

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

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

**چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش:** سندی است که نشان می‌دهد نظام سلامت می‌خواهد در آینده در حوزه مدیریت دانش به چه اهداف کلان و خردی برسد و چگونگی رسیدن به آن ترسیم شده است.

**تسهیل‌گرهای مدیریت دانش:** عوامل بسترساز و فراهم‌کننده شرایط سازمانی مناسب می‌باشند که محرک و تقویت‌کننده فرآیندهای مدیریت دانش هستند. تسهیل‌گرهای مدیریت دانش شامل فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرآیندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری می‌باشند.

**فرآیندهای مدیریت دانش:** به فرآیندهای پنج‌گانه‌ای اطلاق می‌گردد که دانش از طریق آن فرآیندها، شناسایی و کشف، خلق، حفظ و نگهداری، اشاعه و تسهیم و به کارگیری می‌شود.

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

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

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

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

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

- **کارکنان دانشی (دانشکار):** به کلیه ذینفعان فعال در نظام مدیریت دانش اعم از مدیران و کارکنان که در یک یا تعدادی از فرآیندهای مدیریت دانش (کشف، خلق، مستند سازی، تسهیم و اشاعه و به‌کارگیری دانش) مشارکت دارند.
- **ارزیاب دانش:** افرادی هستند که در برخی حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی می‌شوند و به‌منظور اطمینان از کیفیت دانش‌های استخراج شده، نسبت به ارزیابی محتوایی دانش اقدام می‌نمایند.
- **خبیره دانش:** فرد متخصصی است که به‌عنوان منبعی گسترده و قابل‌اعتماد از تکنیک یا مهارتی خاص شناخته می‌شود.
- **سامانه مدیریت دانش:** سیستم نرم‌افزاری است که به‌منظور پشتیبانی و تسهیل اجرای فرایندهای مدیریت دانش، متناسب با ویژگی‌های این نظام نامه، به آدرس [www.km.behdasht.gov.ir](http://www.km.behdasht.gov.ir) طراحی شده و در دسترس می‌باشد.

## ماده ۴. اصول و ارزش های حاکم بر نظام مدیریت دانش

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

- ۴-۱-۱- اصل نگرش راهبردی: پشتیبانی و حمایت و همسویی مدیریت دانش با اهداف و استراتژی های سازمان
- ۴-۱-۲- اصل نگرش سیستمی: برقراری ارتباط درونی بین اجزاء نظام مدیریت دانش و ارتباط بیرونی بین نظام مدیریت دانش با سایر نظام های مدیریتی
- ۴-۱-۳- اصل جامعیت فرایندها: در نظر گرفتن تمامی فرایندهای مدیریت دانش در تمامی سطوح سازمانی به منظور استقرار صحیح نظام مدیریت دانش
- ۴-۱-۴- اصل مشارکت: جلب مشارکت و همراهی حداکثری کارکنان و مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش
- ۴-۱-۵- اصل پایش مستمر: بازبینی و بررسی مستمر نظام مدیریت دانش و فراهم نمودن بستری برای دریافت بازخوردهای لازم جهت بازنگری و به روز رسانی آن
- ۴-۱-۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش: در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان یک نگرش بلندمدت و استمرار و توسعه آن به منظور تسهیل و تسریع ارتقای مدیریت دانش در نظام سلامت کشور
- ۴-۱-۷- اصل انسان محوری: محوریت اصلی تمامی فعالیت ها و فرایندهای مدیریت دانش سرمایه انسانی است که نقش ویژه ای در ارتقا سطح دانش سازمانی جامعه دارد.
- ۴-۱-۸- اصل مالکیت معنوی: حفظ مالکیت معنوی دانش های به اشتراک گذاشته شده

## ماده ۵. راهبردهای مدیریت دانش

- ۵-۱- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام های مدیریتی
- ۵-۲- فراهم نمودن سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت حداکثری مدیران و کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش
- ۵-۳- فرهنگ سازی و ارتقاء سطح دانش، نگرش و رفتارهای حمایتی مدیران ارشد نسبت به مدیریت دانش
- ۵-۴- بهره مندی از کلیه منابع و ظرفیت های درون و برون سازمانی جهت نیل به اهداف مدیریت دانش

## ماده ۶. مدل مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، از مدل سازمان ملی بهره‌وری الگوبرداری شده و براساس ویژگی‌ها و مختصات نظام سلامت و اهداف و استراتژی‌های وزارت، بومی‌سازی گردیده است. مدل طراحی شده مشتمل بر پنج لایه به شرح ذیل است. (پیوست شماره ۱ مدل مدیریت دانش)

**لایه اول:** چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش

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

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

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

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

## ماده ۷. مراحل استقرار مدیریت دانش

استقرار نظام مدیریت دانش شامل پنج مرحله است.

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

### ۷-۱- سنجش بلوغ مدیریت دانش:

به منظور ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده/ موسسه و تعیین جایگاه آنها در هرم مدیریت دانش، سنجش بلوغ مدیریت دانش یک بار در ابتدای استقرار نظام مدیریت دانش و سپس به‌صورت سالانه و متمرکز



برای تعیین میزان موفقیت در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و همچنین تدوین برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت انجام می شود. (مطابق پیوست شماره ۲).

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

## ۲-۷- سازماندهی مدیریت دانش

به منظور تسهیل اجرای فرآیند مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت، دانشگاه ها/ دانشکده ها و موسسه ها سه سطح تصمیم گیری و نظارتی به شرح ذیل تعریف می گردد.

- ❖ کارگروه راهبری مدیریت دانش ستاد وزارت
- ❖ کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه /دانشکده و موسسه
- ❖ گروه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

### ۱-۲-۷- کارگروه راهبری مدیریت دانش:

به منظور برنامه ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در وزارت، کارگروه راهبری مدیریت دانش ذیل کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی ستاد با اعضاء و وظایف زیر تشکیل می شود:

#### اعضاء:

۱. معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی (رئیس کارگروه)
۲. رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری (دبیر کارگروه)
۳. مدیرکل منابع انسانی (عضو کارگروه)
۴. رئیس مرکز مدیریت آمار و فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)
۵. رئیس مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی (عضو کارگروه)
۶. رئیس مرکز روابط عمومی و اطلاع رسانی (عضو کارگروه)
۷. مدیرکل دفتر برنامه ریزی و نظارت راهبردی (عضو کارگروه)
۸. رئیس گروه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (عضو کارگروه)
۹. نمایندگان معاونت های تخصصی ستاد وزارت به انتخاب رئیس کارگروه حسب مورد (مدعو)
۱۰. دو نفر از نمایندگان کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و موسسه که سابقه مفیدی در استقرار مدیریت دانش داشته اند، به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)
۱۱. دو نفر از صاحب نظران مدیریت دانش (اساتید دانشگاه و مشاوران مدیریت دانش) به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)

### وظایف کارگروه راهبری مدیریت دانش:

۱. تصویب اهداف و راهبردهای کلان مدیریت دانش
۲. تصویب برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. تدوین و تأیید گزارش های کلی و دوره ای بلوغ مدیریت دانش در ستاد
۴. تصویب دستورالعمل ها و شیوه نامه های مورد نیاز نظام مدیریت دانش
۵. بررسی و تصویب اعتبارات و منابع مورد نیاز جهت استقرار نظام مدیریت دانش براساس برنامه ها و سند چشم انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد وزارت
۶. ارائه پیشنهادات و اصلاحات متناسب با اهداف و فعالیت های مدیریت دانش به کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی جهت تصویب نهایی
۷. تهیه و تصویب محتوای آموزشی عمومی، فرهنگی و رسانه ای مدیریت دانش (مطابق پیوست شماره ۳)
۸. تدوین و تصویب راهبردهای توسعه سطح بلوغ مدیریت دانش
۹. تصویب سازوکارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت کنندگان دانش
۱۰. تصویب سازوکارهایی برای شناسایی و تقدیر از واحدهای ستادی، دانشگاه/دانشکده و موسسه های فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۱. انتخاب و تایید صلاحیت تخصصی ارزیابان دانش ستاد وزارت

### ۲-۲-۷- کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه ها/دانشکده ها و موسسه ها:

دانشگاه ها/ دانشکده ها و موسسه ها موظفند به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ سازی، هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیت واحدهای زیرمجموعه و جهت دهی به آنها و نظارت بر حسن اجرای این نظام نامه و استقرار کامل مدیریت دانش نسبت به تشکیل "کارگروه اجرایی مدیریت دانش" با اعضاء و وظایف زیر اقدام نمایند:

#### اعضاء کارگروه اجرایی مدیریت دانش در دانشگاه /دانشکده:

۱. رئیس دانشگاه/ دانشکده (رئیس کارگروه)
۲. معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی (دبیر کارگروه)
۳. مدیر/رئیس توسعه سازمان و تحول اداری (عضو کارگروه)
۴. مدیر/رئیس منابع انسانی (عضو کارگروه)
۵. مدیر/رئیس آمار و فناوری اطلاعات (عضو کارگروه)
۶. معاون آموزشی (عضو کارگروه)
۷. معاون تحقیقات و فناوری (عضو کارگروه)
۸. معاون بهداشت (عضو کارگروه)
۹. معاون درمان (عضو کارگروه)

۱۰. سایر معاونین دانشگاه به انتخاب رئیس کارگروه حسب مورد (مدعو)
۱۱. دو نماینده از واحدهای تابعه دانشگاه/دانشکده که سابقه مفیدی در استقرار مدیریت دانش داشته‌اند به انتخاب رئیس کارگروه حسب مورد (مدعو)
۱۲. دو نفر از صاحب نظران مدیریت دانش، اساتید دانشگاه و مشاورین مدیریت دانش به انتخاب رئیس کارگروه (مدعو)

#### اعضاء کارگروه اجرایی مدیریت دانش موسسه:

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

#### وظایف کارگروه اجرایی مدیریت دانش دانشگاه/دانشکده و موسسه:

۱. تدوین و تایید اهداف، چشم‌انداز و راهبردهای ویژه استقرار و توسعه مدیریت دانش
۲. تدوین برنامه عملیاتی با توجه به اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌انداز در راستای استقرار مدیریت دانش
۳. تهیه و تایید گزارش‌های کلی و دوره‌ای بلوغ مدیریت دانش و ارسال به کارگروه راهبری مدیریت دانش ستاد وزارت
۴. دریافت و جمع بندی راهکارها و پیشنهادهای سازنده، نقطه نظرات اصلاحی دستورالعمل‌های مدیریت دانش و ارسال به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۵. هماهنگی با نهادهای علمی و اجرایی و سازمان‌های بخش خصوصی در زمینه استفاده از تجارب مشترک، استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش
۶. تقدیر از واحدهای فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۷. نظارت بر اجرای فعالیت‌های مندرج در برنامه عملیاتی مدیریت دانش
۸. تهیه و پیشنهاد برنامه‌ها و طرح‌های آتی در زمینه مدیریت دانش به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۹. نظارت بر اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و شیوه نامه‌های مصوب مدیریت دانش
۱۰. بررسی و پیش بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه‌ها و سند چشم‌انداز
۱۱. طراحی و اجرای سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان و مدیران
۱۲. شناسایی و تقدیر از افراد و واحدهای فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش براساس سازوکارهای ابلاغی کارگروه راهبری مدیریت دانش
۱۳. پایش مستمر اجرای مدیریت دانش، اخذ گزارشات مربوطه و ارائه آن به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۱۴. شناسایی، انتخاب و تایید صلاحیت تخصصی ارزیابان دانش

۱۵. بررسی و فراهم ساختن زیرساخت های فناوری مورد نیاز مدیریت دانش

**تبصره ۱:** برگزاری جلسات کارگروه حداقل هر سه ماه یکبار صورت می پذیرد و جلسات با حضور بیش از دو سوم اعضای اصلی رسمیت می یابد.

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

**تبصره ۳:** امور دبیرخانه ای کارگروه اجرایی مدیریت دانش در واحد توسعه سازمان و تحول اداری یا هر عنوان مشابهی در دانشگاه/دانشکده و موسسه استقرار می یابد و رئیس این واحد مسئولیت اداره آن را برعهده خواهد داشت.

### ۳-۲-۷- گروه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی:

گروه مدیریت دانش در مرکز توسعه ستاد وزارت ایجاد و علاوه بر انجام امور اجرایی مدیریت دانش، وظایف دبیرخانه کارگروه راهبری مدیریت دانش وزارت را به شرح ذیل برعهده خواهد داشت:

۱. شناسایی و تدوین اهداف، استراتژی ها و چشم انداز مدیریت دانش و طرح در کارگروه راهبری مدیریت دانش
۲. تدوین پیش نویس برنامه استراتژیک و نقشه راه استقرار مدیریت دانش
۳. اجرای فرایندهای مدیریت دانش براساس سند چشم انداز و برنامه های بهبود در حوزه تسهیل گر ها و فرایندهای دانشی
۴. تدوین گزارش های کلی عملکرد و بلوغ مدیریت دانش
۵. تهیه و تدوین پیش نویس نظام نامه ها، دستورالعمل ها و شیوه نامه های مرتبط با نظام مدیریت دانش
۶. شناسایی و پیشنهاد اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس برنامه ها و سند چشم انداز با مشارکت مرکز بودجه و پایش عملکرد ستاد به کارگروه راهبری
۷. تهیه و پیشنهاد برنامه ها و طرح های آتی مدیریت دانش به کارگروه راهبری مدیریت دانش
۸. تهیه و پیشنهاد برنامه های توسعه فرهنگ مدیریت دانش و عناوین و محتوای دوره های آموزشی مورد نیاز به کارگروه راهبری مدیریت دانش و اجرای آن
۹. پیشنهاد اصلاحات در سایر نظام های مدیریتی متناسب با اهداف و فعالیت های مدیریت دانش و ارائه به کارگروه راهبری
۱۰. شناسایی نهادهای بین المللی و کشورهای موفق در زمینه مدیریت دانش
۱۱. تدوین سازوکارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت کنندگان دانش
۱۲. تدوین سازوکارهایی برای شناسایی و تقدیر از افراد فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش
۱۳. طراحی، استقرار و توسعه نظام پیشنهاد ها و نظارت بر حسن اجرای آن
۱۴. راهبری سامانه مدیریت دانش
۱۵. همکاری و تعامل سازنده با واحد متناظر ستاد وزارتخانه برای انجام صحیح امور

### ۳-۲-۷- برنامه ریزی مدیریت دانش

برنامه ریزی مدیریت دانش، فرآیندی است که به منظور تعیین مأموریت و چشم انداز مدیریت دانش، شناسایی حوزه های دانشی و تهیه برنامه های مورد نیاز در حوزه تسهیل گر ها و فرایندهای مدیریت دانش صورت می گیرد. نتایج سنجش بلوغ مدیریت دانش و

نقاط قوت و قابل بهبود به دست آمده، به عنوان ورودی های مرحله برنامه ریزی در نظر گرفته می شوند. برای اجرای این مرحله ستاد وزارت/ دانشگاه ها/ دانشکده ها و موسسه ها اقدامات ذیل را انجام دهند:

۳-۷-۱- تدوین چشم انداز، مأموریت و استراتژی های سه تا پنج ساله مدیریت دانش بر اساس استراتژی ها، اهداف کلان و اسناد بالادستی نظام سلامت (مطابق پیوست شماره ۴ سند استراتژی مدیریت دانش).

۳-۷-۲- شناسایی کلان حوزه های دانشی بر پایه مأموریت و سند استراتژی سازمان (پیوست شماره ۵ شناسایی و طراحی درخت کلان حوزه های دانشی)

۳-۷-۳- تدوین و بازنگری درخت دانش بر اساس راهنما و شیوه تدوین درخت دانش (پیوست شماره ۵ شناسایی و طراحی درخت کلان حوزه های دانشی)

۳-۷-۴- تعیین اقدامات مورد نیاز در جهت تقویت و بهبود عناصر تسهیل گرای مدیریت دانش (مطابق پیوست شماره ۶ عناصر تسهیل گر)

۳-۷-۵- تدوین برنامه بهبود وضعیت کلان حوزه های دانشی در هریک از فرایندهای پنج گانه مدیریت دانش در سطح ستاد وزارت /دانشگاه/ دانشکده و موسسه (مطابق پیوست شماره ۷ ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش).

**نکته:** موارد ۲-۳-۷ و ۳-۳-۷ توسط گروه مدیریت دانش ستاد وزارت انجام می پذیرد و دانشگاه ها/ دانشکده ها و موسسات صرفاً پیشنهادات و نقطه نظرات خود را در خصوص درخت دانش برای بازنگری های سالانه به ستاد وزارت ارسال می نمایند.

#### ۴-۷-۷- اجرای برنامه های مدیریت دانش

ستاد وزارت، دانشگاه ها/دانشکده ها و موسسه براساس نتایج بند ۳-۷ که به عنوان ورودی های این مرحله در نظر گرفته می شود، برنامه های تدوین شده را در چهار مرحله زیر اجرا و پایش می نماید.

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

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

۳-۴-۷-۱- پایش عملکرد مستمر گام های طرح ریزی شده به منظور سنجش میزان موفقیت در دستیابی به خروجی های مورد انتظار

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

## ماده ۸. سازوکارهای تعاملی و انگیزشی

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

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

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

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

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

۵. فعالیت‌های دانشی دانشکاران، ارزیابان دانشی و سایر فعالان دانشی براساس (پیوست شماره ۹) انگیزش و پاداش مدیریت دانش) ارزیابی شده و پاداش داده شود.

۶. از فعالان دانشی در مراسم و جشنواره های دانشگاهی و ملی در زمان‌های مشخصی تقدیر به عمل خواهد آمد.