



بسمه تعالی

بخشنامه به تمامی دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای بند ۳ ماده یک «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» (موضوع مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری) و در راستای ایجاد هماهنگی، هم‌راستایی و وحدت رویه در اجرای مدیریت دانش، به پیوست «نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی» جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

لازم است، کلیه دستگاه‌های اجرایی مشمول در اجرای بند ۸-۳ نظام‌نامه نسبت به تعیین واحد متولی مدیریت دانش دستگاه (از بین واحدهای سازمانی موجود) اقدام و در اسرع وقت نسبت به استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه و واحدهای تابعه بر اساس این نظام‌نامه اقدام نمایند. معاونت نوسازی اداری این سازمان، همکاری لازم در خصوص ایجاد تغییرات ساختاری مورد نیاز را با دستگاه‌های اجرایی به عمل خواهد آورد.

دستگاه موظف است ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ این نظام‌نامه، گزارشی از اقدامات صورت گرفته در اجرای ماده ۸ را به این سازمان (مرکز مطالعات نظامها و فناوری‌های اداری) اعلام نماید. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، مسئول نظارت بر حسن اجرای این نظام‌نامه و استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های استانی می‌باشند.

جمشید انصاری



«نظام نامه مدیریت دانش دستگاه های اجرایی»

ماده ۱- تعاریف واژگان و اختصارات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

دستگاه: دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

مصوبه: مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری

ستاد: ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور

کمیته: یکی از کمیته های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری که بر اساس ماده ۵ مصوبه مامور استقرار مدیریت دانش در دستگاه است.

واحد متولی: واحد سازمانی موضوع تبصره ماده ۵ مصوبه که بر اساس تصمیم شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه مسئول اجرای تصمیمات کمیته در پیاده سازی مدیریت دانش است.

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

فرآیندهای مدیریت دانش: به فرایندهای پنج گانه ای اطلاق می گردد که دانش در دستگاه از طریق آن فرایندها «شناسایی و کشف»، «خلق»، «حفظ و نگهداری»، «اشاعه و تسهیم»، و «به کارگیری» می شود.

تسهیل گرهای مدیریت دانش: عوامل بستر ساز و فراهم کننده شرایط سازمانی مناسب که محرک و تقویت کننده فرآیندهای مدیریت دانش هستند.

چشم انداز و مأموریت مدیریت دانش: سندی است که در آن وضعیتی را نشان می دهد که دستگاه اجرایی می خواهد در آینده در حوزه مدیریت دانش به آن برسد و چگونگی رسیدن به آن، در سند ترسیم می گردد.

راهبردهای مدیریت دانش: مجموعه اقداماتی که مسیر دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز مدیریت دانش را با در نظر گرفتن شرایط محیط داخلی و خارجی دستگاه ترسیم می نماید.

نتایج: خروجی های دانشی هستند که حاصل استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه است.

پیامدها: اثرات مثبت سازمانی بر دستگاه و ذینفعان آن است که حاصل تحقق نتایج مدیریت دانش است.

ماده ۲- اهداف

اهداف استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی عبارتند از:

- ۱- همسوسازی و هم راستایی میان مدیریت دانش و اهداف، برنامه ها و استراتژی های دستگاه ها.
- ۲- ارزیابی، نظارت و پایش وضعیت بلوغ مدیریت دانش در دستگاه ها.
- ۳- ایجاد و بهبود فرهنگ تبادل و تسهیم دانش در سطح دستگاه ها.
- ۴- شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و استفاده مستمر از دانش در دستگاه ها.
- ۵- توسعه شبکه دانشی یکپارچه و قابل دسترس در نظام اداری با مشارکت دستگاه ها.

ماده ۳- اصول

اصول حاکم بر نظام مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی به شرح ذیل است:



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

۲- اصل نگرش سیستمی: برقراری ارتباط درونی بین اجزاء نظام مدیریت دانش و ارتباط بیرونی بین نظام مدیریت دانش با سایر نظام‌های مدیریتی.

۳- اصل جامعیت فرایندها: در نظر گرفتن تمامی فرایندهای مدیریت دانش به منظور استقرار صحیح نظام مدیریت دانش.

۴- اصل مشارکت: جلب مشارکت و همراهی تمامی کارکنان و مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش.

۵- اصل پایش مستمر: بازبینی و بررسی مستمر نظام مدیریت دانش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن.

۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش: در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان یک موضوع بلندمدت و استمرار و توسعه آن به منظور نیل به نتیجه مناسب.

۷- اصل انسان محوری: محوریت اصلی تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش سرمایه انسانی است که نقش ویژه‌ای در ارتقا سطح دانش سازمانی دارد.

۸- اصل مالکیت معنوی: حفظ مالکیت معنوی دانش‌های به اشتراک گذاشته شده در سطح دستگاه اجرایی.

ماده ۴- ارزش‌ها

ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی به شرح ذیل است:

(۱) **اندیشه محوری:** ارج نهادن به اندیشه و تفکر کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه دستگاه اجرایی.

(۲) **اخلاق‌گرایی و فرهنگ محوری:** شناسایی، تسهیم و به کارگیری دانش با رعایت اصول اخلاقی و ارزشی و کرامت انسانی و حفظ مالکیت معنوی.



۳) **عدالت محوری:** رعایت عدالت در ایجاد انگیزه و شفافیت در تشویق فعالان نظام مدیریت دانش با توجه به میزان عملکرد آن‌ها.

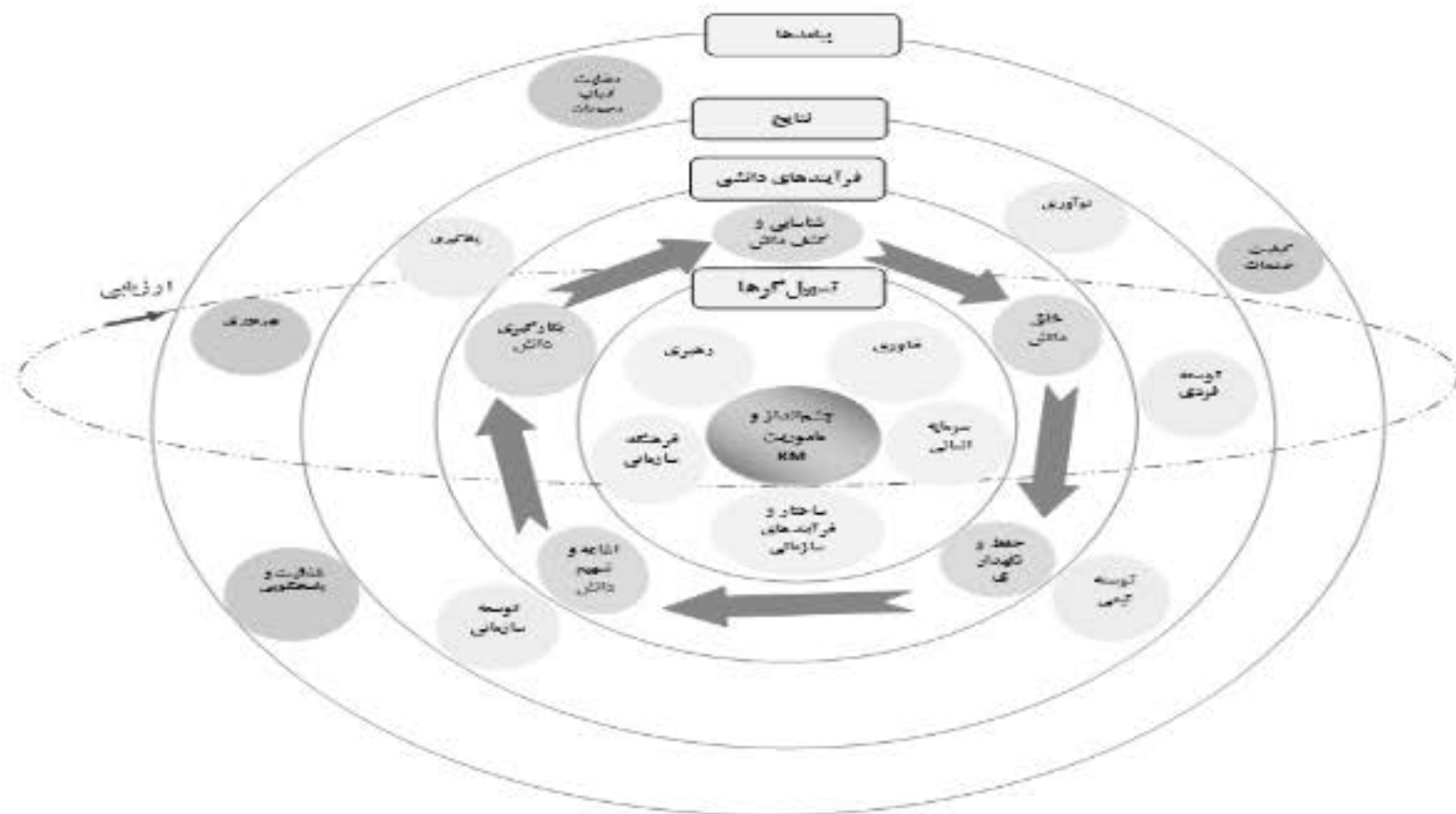
ماده ۵- راهبردها

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

- ۱- هم‌راستایی اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش با اهداف و استراتژی‌های دستگاه.
- ۲- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌های مدیریتی در راستای راهبردهای کلان دستگاه.
- ۳- همگرایی با شرایط محیط داخلی و خارجی نقاط قوت و ضعف دستگاه جهت نیل به چشم‌انداز مدیریت دانش.

ماده ۶- مدل مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش با ابتناء بر مدل‌های جهانی، نظرات خبرگان و ویژگی‌های نظام اداری کشور طراحی شده و تصویر جامعی از مدیریت دانش در نظام اداری ایران ایجاد می‌کند که راهنمای اجرای این نظام قرار می‌گیرد. شکل زیر نشان‌دهنده مدل مفهومی مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی است که دارای پنج لایه اصلی است:



مدل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی

- (۱) لایه اول (هسته مدل) بیانگر چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش دستگاه است. در چشم‌انداز، وضعیت آتی که دستگاه در زمینه مدیریت دانش می‌خواهد به آن برسد ترسیم شده و در مأموریت، نحوه تحقق چشم‌انداز و نقش دستگاه در آن مشخص می‌شود.
- (۲) تسهیل‌گرهای مدیریت دانش در لایه دوم مدل قرار دارند که بستری مهم برای اجرا و توسعه فرایندهای دانشی در دستگاه هستند که با بهره‌گیری صحیح از این عناصر فناوری، سرمایه انسانی، ساختار، فرایندها و فرهنگ سازمانی روند استقرار مدیریت دانش در دستگاه تسهیل می‌شود.
- (۳) در لایه سوم مدل، فرایندهای دانشی قرار دارند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه از شناسایی و کشف دانش تا به‌کارگیری دانش، در گرو اجرای صحیح آنها است. این فرایندها شامل شناسایی و کشف دانش، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، اشاعه و تسهیم و به‌کارگیری دانش هستند.
- (۴) لایه چهارم مدل دربردارنده نتایج مدیریت دانش در دستگاه است و شامل نوآوری، یادگیری، توسعه فردی، توسعه تیمی، و توسعه سازمانی می‌باشد.



۵) در لایه پنجم و نهایی، پیامدهای کسب نتایج مندرج در لایه چهارم قرار می گیرد. پیامدهای نتایج اجرای مدیریت دانش در دستگاهها شامل مواردی نظیر بهبود کیفیت خدمات، ارتقاء شفافیت و پاسخگویی به شهروندان و بهره‌وری هستند.

ماده ۷- مراحل استقرار مدیریت دانش در دستگاه

استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاهها شامل چهار مرحله است. سازمان و دستگاهها موظفند برنامه‌ها و اقدامات خود را در چارچوب مراحل زیر طراحی و اجرا نمایند:

الف. بسترسازی مدیریت دانش

ب. سنجش بلوغ مدیریت دانش

ج. برنامه‌ریزی استقرار نظام مدیریت دانش

د. اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده برای استقرار مدیریت دانش

ه. پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش

ماده ۸- بسترسازی مدیریت دانش

۸-۱- راهبری مدیریت دانش در ستاد:

سازمان موظف است به منظور برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام‌نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در دستگاهها نسبت به انجام موارد زیر در ستاد اقدام نماید:

۱) تصویب سیاست‌های کلی و برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در نظام اداری.

۲) پیشنهاد تغییرات در سایر نظام‌های مدیریتی متناسب با اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش

(بر اساس ماده ۳ مصوبه) جهت تصویب در مراجع مربوط.



۳) طراحی و برنامه‌ریزی به منظور استقرار شبکه ملی مدیریت دانش بخش دولتی و تعیین استانداردهای لازم جهت بهره‌برداری از سامانه‌های مربوطه

۴) بررسی گزارش‌های کلی بلوغ مدیریت دانش و تعیین نحوه شناسایی و تقدیر از دستگاه‌های فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش

۸-۲- اقدامات کمیته تخصصی مسئول استقرار مدیریت دانش در دستگاه:

دستگاه موظف است به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی و فراهم نمودن زیرساخت‌های مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش، یکی از کمیته‌های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری را تعیین و مأمور انجام وظایف زیر نماید:

- ۱) بررسی و تأیید چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش دستگاه.
- ۲) بررسی و تأیید برنامه‌ها و طرح‌های دستگاه در زمینه مدیریت دانش.
- ۳) بررسی و پیش‌بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس سند چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های مصوب.
- ۴) بررسی و تأیید برنامه‌های توسعه فرهنگ مدیریت دانش و عناوین و محتوای دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای کارکنان.
- ۵) پیش‌بینی و تأیید سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان، مدیران و واحدهای ستادی و استانی فعال دستگاه در چارچوب دستورالعمل‌های سازمان.
- ۶) پیش‌بینی و تصویب سازوکارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش در چارچوب ضوابط و مقررات.



۷) تصویب شیوه‌نامه‌های مورد نیاز نظام مدیریت دانش به ویژه در حوزه‌های انجمن‌های خبرگی، سامانه نرم‌افزاری، روش‌های ثبت دانش، فرایند استخراج دانش در زمان خروج از خدمت.

۸) پایش مستمر اجرای مدیریت دانش، اخذ گزارش‌های مربوطه و ارائه آن به سازمان.

۹) ارزیابی نتایج و دستاوردهای اجرای نظام مدیریت دانش در دستگاه.

۱۰) نظارت بر انتخاب مؤسسات مشاور صاحب صلاحیت در راستای استقرار نظام مدیریت دانش.

۸-۳- واحد متولی مدیریت دانش و شرح وظایف آن:

دستگاه اجرایی مطابق تبصره ماده ۵ مصوبه، واحد متولی مدیریت دانش را متناسب با شرح وظایف و ساختار موجود دستگاه تعیین نموده و این واحد مسئولیت اجرای تصمیمات کمیته تخصصی موضوع بند ۸-۲ را برعهده دارد.

ماده ۹- سنجش بلوغ مدیریت دانش

سنجش بلوغ مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر چهار لایه تسهیل‌گرها، فرایندها، نتایج و پیامدها بر اساس مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی انجام می‌گیرد. سنجش بلوغ مدیریت دانش، یک‌بار در ابتدای استقرار نظام مدیریت دانش و سپس به‌صورت سالانه جهت تعیین میزان موفقیت و ارتقاء دستگاه اجرایی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و همچنین تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریت دانش توسط دستگاه اجرایی در چهار مرحله به شرح ذیل انجام می‌پذیرد.



(۱) **مرحله اول: خودارزیابی** - در این مرحله پس از تعیین واحد متولی مدیریت دانش در دستگاه، این واحد نسبت به ارزیابی دستگاه بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می نماید. نتایج خودارزیابی به انضمام مستندات مربوطه در سامانه ای که به همین منظور در پورتال سازمان طراحی و تعبیه می گردد درج خواهد شد.

(۲) **مرحله دوم: اعتبارسنجی** - این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خودارزیابی و مستندات ضمیمه شده است که در سازمان صورت می پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنج اعتباریابی می گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به دستگاه منعکس می شود.

(۳) **مرحله سوم: بررسی میدانی** - این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی و مشاهده و بررسی حضوری در محل دستگاه است. این مرحله توسط کارشناسان سازمان یا ارزیابان آموزش دیده انجام می پذیرد.

(۴) **مرحله چهارم: تایید نهایی و رتبه بندی دستگاهها** - پس از پایان فرایند سنجش بلوغ و اعتبارسنجی نهایی نتایج، دستگاهها بر اساس سطوح بلوغ مدیریت دانش رتبه بندی و معرفی خواهند شد. گزارش تفصیلی سنجش بلوغ توسط سازمان تهیه و منتشر خواهد شد. ستاد در خصوص تقدیر از دستگاههای برتر تمهیدات لازم را پیش بینی خواهد کرد.

ماده ۱۰ - برنامه ریزی مدیریت دانش

برنامه ریزی مدیریت دانش با هدف تعیین مأموریت و چشم انداز مدیریت دانش، اولویت بندی حوزه های دانشی و ارائه برنامه اقدامات مورد نیاز در حوزه تسهیل گر ها و فرایندهای 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 انجام این مرحله، دستگاهها می بایست اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱- تدوین چشم انداز، مأموریت و راهبرد ۳ ساله مدیریت دانش بر اساس مفاد این نظام نامه.

۲- شناسایی و اولویت بندی کلان حوزه های دانشی بر پایه مأموریت و سند استراتژی، بررسی نمودار سازمانی و برگزاری جلسات خبرگی میان مدیران ارشد و یا سایر شیوه های متناسب با شرایط دستگاه.

به منظور اولویت بندی کلان حوزه های دانشی از ۴ شاخص «اهمیت»، «تخصصی بودن»، «تجربی و مهارتی بودن»، و «تعداد متخصصان» استفاده می شود. سپس بر اساس برآیند نتایج شاخص های چهارگانه، حوزه های دانشی با امتیاز بالاتر به عنوان حوزه های با اولویت در نظر گرفته می شوند.

۳- تدوین درخت (یا نقشه) دانش دستگاه اجرایی.

۴- تعیین اقدامات مورد نیاز برای بهبود در حوزه تسهیل گر ها و آماده سازی بیشتر دستگاه برای استقرار مدیریت دانش.

۵- برنامه ریزی برای انتخاب و بهره گیری از ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش. در این مرحله در کلان حوزه های دانشی با اولویت، به برنامه ریزی بهبود وضعیت دستگاه در هریک از مراحل ۵ گانه فرایند پرداخته می شود؛ سپس بر اساس آن ابزارها و روش ها انتخاب و اجرا می شوند.

۶- استفاده از ابزارها و تکنیک های شناخته شده مدیریت دانش در مراحل مختلف برنامه ریزی و اجرا.

ماده ۱۱- همکاری های بین سازمانی

۱۱-۱- لازم است دستگاه ها به منظور بهره گیری از دانش یکدیگر به ویژه در حوزه های مشترک و میان بخشی، زمینه همکاری و تبادلات دانشی را فراهم آورند.

۱۱-۲- به منظور شناسایی و احصاء مصادیق میان بخشی مندرج در ماده ۴ مصوبه، دستگاه های مسئول می بایست نسبت به ثبت و حفظ سوابق و تجارب با مرکز آموزش مدیریت دولتی همکاری مستمر داشته باشند.

ماده ۱۲- نرم افزار مدیریت دانش

دستگاه از یک سامانه نرم افزاری مدیریت دانش به منظور پشتیبانی از اجرای دقیق فرایندهای مدیریت دانش استفاده خواهد نمود. نرم افزار مورد استفاده می بایست تحت وب بوده و از طریق شبکه داخلی (اینترنت) و یا اینترنت در دسترس کارکنان دستگاه قرار گرفته و ارتباط بین آنها را فراهم سازد. این



نرم افزار می بایست پشتیبان فرایندهای شناسایی، خلق، حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش باشد. همچنین لازم است نرم افزار مورد استفاده قابلیت اتصال به شبکه ملی مدیریت دانش داشته باشد. نرم افزار مدیریت دانش می بایست به منظور کارکرد بهینه سیستم مدیریت دانش قابلیت های ذیل را دارا باشد:

- ثبت، طبقه بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش.
- طرح سؤال و تالارهای پرسش و پاسخ.
- امکان برگزاری جلسات هم اندیشی.
- تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی.
- ثبت و طبقه بندی مستندات دانشی.
- تعریف گروه های دانشی و بهره مندی از امکانات شبکه اجتماعی.
- پایگاه دانش، سیستم های کدگذاری و سیستم مدیریت اسناد.
- ابزار جستجوی پیشرفته در میان دانش ها، سؤالات و مستندات دانشی.
- امکان شناسایی خودکار خبرگان حوزه های مختلف دانشی.
- امکان ایجاد پروفایل دانشی برای کاربران نرم افزار.
- ارائه گزارش های متنوع مدیریتی از عملکرد واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار.
- حفظ مالکیت معنوی و حقوق ثبت کنندگان و صاحبان دانش به صورت فردی و تیمی.

این نظام نامه در دوازده (۱۲) ماده تنظیم گردیده و از تاریخ ابلاغ لازم الاجرا می باشد و مسئولیت حسن اجرای آن بر عهده بالاترین مقام دستگاه است.