

سامانه‌های مدیریت دانش: الزامات

ISO 30401

ترجمه

دکتر علی شهناوی

ویراستار

دکتر ابوالفضل ناصری

سرآغاز

تجربه استفاده از استانداردهای بین‌المللی در صنایع ایران سال‌هاست ایجاد شده و بخش صنعت هرچند با نواقصی در اجرا توانسته از منافع استقرار استانداردها بهره‌مند گردد. در شرایط حساس اقتصادی کشور استفاده از تجارب نهادهای معتمد و باتجربه می‌تواند یاریگر مدیران کشور باشد.

در ۲۰۱۷/۱۱/۲۳ سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) پیش‌نویس استاندارد با عنوان **سامانه‌های مدیریت دانش: الزامات** را به رأی‌گیری واگذار نمود که طبق برنامه پس از ۲۰۱۸/۰۲/۱۵ به صورت نهایی منتشر خواهد شد. این استاندارد با مشاهده سمت‌گیری اقتصادها به سوی اقتصاد دانش‌بنیان شکل گرفته است و با ترکیب اطلاعات موجود می‌کوشد به سازمان‌ها در شکل‌گیری دارایی و مدیریت دانشی یاری رساند. مترجم با اطلاع از اهمیت فراوان این استاندارد مطالعه و استقرار آن را به گروه‌های تولیدی و خدماتی توصیه می‌کند. پیوست‌های استاندارد در این نسخه ترجمه نشده است.

مترجم

دکتر علی شهنوازی

فهرست مطالب

۵	مقدمه
۸	۱. حیطه
۸	۲. ارجاع دستوری
۸	۳. واژه‌ها و تعاریف
۱۱	۴. زمینه سازمان
۱۱	۴-۱- درک سازمان و زمینه آن
۱۲	۴-۲- درک نیازها و انتظارات گروه‌های ذی‌نفع
۱۲	۴-۳- تعیین حیطه سامانه مدیریت دانش
۱۲	۴-۴- سامانه مدیریت دانش
۱۲	۴-۵- چرخه حیات دانش
۱۳	۴-۶- تبدیلات دانش
۱۳	۴-۷- توانمند سازهای مدیریت دانش
۱۳	۴-۸- فرهنگ مدیریت دانش
۱۴	۵. رهبری
۱۴	۵-۱- رهبری و تعهد
۱۴	۵-۲- سیاست
۱۵	۵-۳- نقش‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و اختیارات
۱۵	۶. برنامه‌ریزی
۱۵	۶-۱- اقدامات برای جهت‌دهی ریسک‌ها و فرصت‌ها
۱۶	۶-۲- اهداف دانش و برنامه‌ریزی به‌منظور دستیابی به آن‌ها
۱۶	۷. حمایت
۱۶	۷-۱- منابع
۱۷	۷-۲- صلاحیت
۱۷	۷-۳- هوشیاری
۱۷	۷-۴- ارتباط
۱۸	۷-۵- اطلاعات مستند
۱۸	۷-۵-۱- مستند مورد نیاز
۱۸	۷-۵-۲- ایجاد و به‌روزرسانی
۱۸	۷-۵-۳- کنترل اطلاعات مستند
۱۹	۸. اجرا
۱۹	۸-۱- برنامه‌ریزی اجرایی و کنترل
۱۹	۹. ارزیابی عملکرد

۱۹	۹-۱- نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی
۲۰	۹-۲- ممیز داخلی
۲۰	۹-۳- بازرنگری مدیریتی
۲۱	۱۰. بهبود
۲۱	۱۰-۱- عدم انطباق و اقدام اصلاحی
۲۲	۱۰-۲- بهبود مستمر

مقدمه

نیت^۱ از استاندارد

نیت از این استاندارد برای مدیریت دانش، حمایت از سازمان‌ها برای توسعه سامانه مدیریتی که به‌طور مؤثر ایجاد ارزش^۲ از دانش را قادر می‌سازد، هست.

مدیریت دانش^۳ (KM) نظامی^۴ است که بر راهکارهایی که سازمان‌ها دانش را ایجاد و استفاده می‌کنند، متمرکز شده است. مدیریت دانش تعریف منحصر به فرد پذیرفته شده و استانداردهای جهانی پیش از این مجموعه نداشته است. پیش روی مدیریت دانش موفق تعداد قابل توجهی از موانع که همچنان نیازمند رفع می‌باشند، از قبیل اختلاط‌های متعدد با نظم‌های دیگر شامل مدیریت اطلاعات، برداشت‌های نادرست همه گیر در خصوص نحوه اجرای مدیریت دانش از قبیل تصور اینکه خرید فناوری به‌تنهایی برای ایجاد ارزش افزوده مدیریت دانش کافی می‌باشد، وجود دارند.

هر سازمانی راه حل مدیریت دانش خودش را که بازتابی از نیازها و موقعیت ویژه اش هست را طراحی خواهد کرد.

محتوای این استاندارد در پی استقرار مفاهیم اصول مدیریت دانش می‌باشد

(الف) به عنوان راهنمای سازمان‌هایی که هدفشان صلاحیت بخشی بهینه سازی ارزش دانش سازمانی می‌باشد

(ب) مبنایی برای ارزیابی و تشخیص سازمان‌های صلاحیت دار توسط هسته های ممیزی

مدیریت دانش به دلایل زیر حائز اهمیت است:

- هدف کار تولید نتایج باارزش می‌باشد. نتایج باارزش از دانش کاربردی نشأت می‌گیرند. دانش سازمانی در حال تبدیل شدن به یک تمیز دهنده کلیدی برای اثربخشی، همکاری فزاینده و رقابت هست.
- کار دانشی در بسیاری از جوامع به‌طور فزاینده ای نقش معنی داری در حال کسب کردن است. بسیاری از اقتصادها در آرزوی تبدیل شدن به اقتصاد دانشی^۵ هستند، اقتصادی که در آن منبع اصلی ثروت نه کارگر دستی^۶ بلکه کارگر ذهنی^۷ می‌باشد. در این مفهوم، دانش به دارایی هسته ای سازمان تبدیل

¹ Purpose

² Value-creation

³ Knowledge management

⁴ Discipline

⁵ Knowledge economies

⁶ Manual labour

⁷ Intellectual labour

می‌شود. دانش سازمان‌ها را قادر به گرفتن تصمیمات مؤثر و اقدامات مؤثر می‌کند و حتی ممکن است به یک کالای قابل عرضه به بازار به نوع خود باشد.

- افزایش دسترسی به دانش، توسعه افراد در سازمان را از طریق تسهیل دسترسی به دانش سایر افراد پشتیبانی می‌کند.

- سازمان‌ها بیشتر از این به انتشار طبیعی دانش برای حفظ خود در مقابل تغییرات سریع نمی‌توانند اتکا کنند. در مقابل دانش باید آگاهانه ایجاد، به کار برده شده و سریع‌تر از نرخ تغییرات مجدد استفاده شود. چابک بودن و سرعت یادگیری در حال تبدیل شدن به منبع ارزش در حال افزایش و مزیت رقابتی می‌باشد.

- سازمان‌های پراکنده که فعالیت مشابهی انجام داده و خدمات یکسانی را در مکان‌های مختلف ارائه می‌کنند می‌توانند مزیت‌های شگرفی از طریق به اشتراک‌گذاری اقدامات و درس‌های آموخته در چارچوب‌های سازمانی به دست آورند.

- فرسودگی نیروی انسانی در جامعه متحرک امروزی مفاهیمی برای مدیریت دانش دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، دانش حیاتی در مغز متخصصان نگهداری می‌شود که با ریسک از دست رفتن با ترک آن‌ها روبرو می‌باشد. درحالی‌که سازمان‌های دیگر نیروهای جدیدی که گاهی بسیار باهوش هستند دارند ولی فاقد دانشی هستند که نیروهای باتجربه در طول زمان ساخته‌اند، می‌باشند.

بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش سازمان، دارایی است که نیازمند مدیریت مشابه دیگر دارایی‌ها می‌باشد (با حفظ ویژگی ناملموس بودن دانش در مغز)؛ دانش نیازمند هست توسعه یابد، نگهداری شود، به اشتراک گذاشته شود، تعدیل گردیده و به کار برده شود به‌نحوی که نیروها در همه مکان‌ها و در تمام سنین بتوانند تصمیمات مؤثر و اقدامات هماهنگ بر پایه تجربه گذشته و درک‌های^۱ جدید به سمت آینده بگیرند. مدیریت دانش رهیافتی جامع برای بهبود یادگیری و اثربخشی از طریق بهینه‌سازی استفاده از دانش به‌منظور خلق و ایجاد ارزش برای سازمان است. مدیریت دانش همچنین نیازمند تلفیق در سایر عملیات سازمان می‌باشد، اطمینان ایجاد شود که فرد خودش به‌عنوان خلاق و مصرف‌کننده دانش در مدیریت دانش مشارکت می‌کند.

اصول هدایتی

(الف) **ماهیت دانش:** دانش ناملموس و پیچیده هست. دانش در ابتدا از تجربه بشری و ادراک نشأت می‌گیرد.

¹ Insights

(ب) **ارزش:** دانش منبع کلیدی ارزش برای سازمان به منظور دستیابی به اهدافش می‌باشد. ارزش قابل محاسبه دانش در تأثیرش بر نیت سازمان، اهداف، سیاست‌ها، فرآیندها و عملکرد می‌باشد. مدیریت دانش ابزار بازگشایی ارزش بالقوه دانش است.

(ج) **تمرکز:** مدیریت دانش در خدمت اهداف، استراتژی‌ها و نیازهای سازمانی هست.

(د) **تطابق:** تنها یک‌راه مدیریت دانش که مناسب همه سازمان‌ها در همه عرصه‌ها باشد وجود ندارد. سازمان‌ها ممکن است رهیافت خودشان را به حیطه دانش و مدیریت دانش توسعه دهند و چطور این تلاش‌ها را بر اساس نیازها و عرصه اجرایی کنند.

(ه) **اشتراک شناخت:**^۱ افراد دانش خود را با شناختی که از ورودی‌هایی که دریافت می‌کنند، خلق می‌کنند. برای اشتراک شناخت، مدیریت دانش باید دربرگیرنده تعاملات بشری، محتوی مورد استفاده، فرآیندها و فناوری‌ها تا حد ممکن باشد.

(و) **محیط:** دانش به طور مستقیم مدیریت نمی‌شود؛ مدیریت دانش بر مدیریت محیط کار تمرکز می‌کند تا چرخه حیات دانش را تغذیه نماید.

(ز) **فرهنگ:** فرهنگ برای اثربخشی مدیریت دانش حیاتی می‌باشد.

(ح) **تکرار:** پیاده‌سازی مدیریت دانش باید مرحله‌ای باشد، دربرگیرنده یادگیری و چرخه‌های بازخوردی.

مرزهای مدیریت دانش

مرزهای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف با توجه به نیازهای ویژه کسب و کار فرق دارد و به عنوان میانجی فعالیت‌های موجود سازمان‌ها هست.

نیت از این استاندارد تعریف الزامات که سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های باید با آن‌ها هم‌راستا باشد، تعهد استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشد. این استاندارد، باوجوداین، در خصوص الزامات انعطاف‌پذیری دارد که اجازه می‌دهد هر سازمان هم‌راستا با ویژگی‌ها و نیازهایش آن را قبول نماید.

¹ Shared understanding

مدیریت دانش^۱

۱- حیطه^۲

این استاندارد مجموعه‌ای از الزامات^۳ و راهنمایی‌ها^۴ را برای استقرار^۵، اجرا^۶، نگهداری^۷، بازنگری^۸ و بهبود^۹ یک سامانه مدیریتی مؤثر به منظور مدیریت دانش در سازمان‌ها را طراحی کرده و بدون توجه به نوع، اندازه یا کالاهای و خدمات در هر سازمانی کاربرد دارد.

۲- استاندارد منبع^{۱۰}

استاندارد بین‌المللی مدیریت کیفیت^{۱۱} منبع این استاندارد می‌باشد.

۳- واژه‌ها و تعاریف

اصطلاحات و تعاریف زیر در این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

۳-۱- سازمان

فرد یا گروهی که اقداماتی را در چارچوب مسئولیت‌ها، اختیارات و ارتباطات به منظور دستیابی به اهداف خود انجام می‌دهند.

۳-۲- ذی‌نفعان^{۱۲}

فرد یا سازمانی که در نتیجه تصمیم یا فعالیت می‌تواند مؤثر یا متأثر گردد یا احساس تأثیرپذیری نماید.

۳-۳- الزامات

نیاز یا انتظار که عموماً به صورت ضمنی یا الزام^{۱۳} بیان می‌گردد.

۳-۴- سامانه مدیریتی

مجموعه‌ای از عناصر به هم وابسته یا درگیر^{۱۴} سازمان به منظور استقرار سیاست‌ها، اهداف و فرآیندها در راستای تحقق اهداف

¹ Knowledge management systems

² Scope

³ Requirements

⁴ Guidelines

⁵ Establishing

⁶ Implementing

⁷ Maintaining

⁸ Reviewing

⁹ Improving

¹⁰ Normative references

¹¹ Quality management system 9001: 2015

¹² Interested party

¹³ Obligatory

¹⁴ Interrelated or interacting

۳-۵- مدیریت عالی^۱

فرد یا گروهی از افراد که سازمان را در بالاترین سطح، هدایت و کنترل می کنند.

۳-۶- اثربخشی^۲

میزان تحقق فعالیت ها و نتایج برنامه ریزی شده می باشد.

۳-۷- سیاست

منظور و رویکرد^۳ سازمانی که به صورت رسمی توسط مدیریت عالی بیان شده است.

۳-۸- هدف^۴

نتیجه ای که به دست می آید.

۳-۹- ریسک

تأثیر عدم حتمیت

۳-۱۰- صلاحیت^۵

توانایی کاربرد دانش و مهارت ها به منظور دستیابی به نتایج

۳-۱۱- اطلاعات مستند^۶

ابزار کنترل و نگهداری اطلاعات در سازمان هستند.

۳-۱۲- فرآیند^۷

مجموعه ای از فعالیت های به هم وابسته یا درگیر که نهاده ها را به نتایج تبدیل می کنند.

۳-۱۳- عملکرد^۸

نتایج قابل اندازه گیری

۳-۱۴- نظارت^۹

تعیین وضعیت سامانه، فرآیند یا فعالیت

۳-۱۵- برون سپاری^{۱۰}

¹ Top management

² Effectiveness

³ Intentions and direction

⁴ Objective

⁵ Competence

⁶ Documented information

⁷ Process

⁸ Performance

⁹ Monitoring

¹⁰ Outsource

ایجاد شرایطی که در آن سازمانی خارجی بخشی از وظیفه یا فرآیند سازمان را بر عهده می گیرد.

۳-۱۶- سنجش^۱

فرآیند تعیین ارزش

۳-۱۷- بهبود مستمر^۲

فعالیتی چرخه‌ای برای ارتقاء عملکرد

۳-۱۸- تطابق^۳

تحقق الزام

۳-۱۹- عدم تطابق^۴

عدم تحقق الزام

۳-۲۰- اقدام اصلاحی^۵

اقدامی برای حذف علت عدم تطابق و در جهت اجتناب از رخداد مجدد

۳-۲۱- همکاری^۶

رهیافتی حسابگرانه برای کار با همدیگر در موارد مشترک مورد توافق در چارچوب‌های تعیین شده

۳-۲۲- اطلاعات^۷

داده معنی دار

۳-۲۳- دانش^۸

دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیمات خوب و اقدام مؤثر در عرصه را مقدور می سازد.

۳-۲۴- مدیریت دانش

مدیریت مربوط به دانش می باشد.

۳-۲۵- فرهنگ مدیریت دانش^۹

عناصری از فرهنگ سازمانی، حامی ارزش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های مرتبط با سامانه مدیریت دانش.

¹ Measurement

² Continual improvement

³ Conformity

⁴ Non-conformity

⁵ Corrective action

⁶ Collaboration

⁷ Information

⁸ Knowledge

⁹ Knowledge management culture

۳-۲۶- سامانه مدیریت دانش^۱

بخشی از سامانه مدیریتی^۲ متوجه به دانش

۳-۲۷- کارگر دانش^۳

فردی که دانش در موفقیت شغلی اش معنی دار بوده و از دانش به منظور اقدامات مؤثر یا تصمیم گیری مؤثر استفاده می کند.

۳-۲۸- سازمان یادگیرنده^۴

سازمانی که به طور مداوم توانایی و عملکرد افراد و فرآیندهایش را از طریق فعالیت های یادگیری بهبود می دهد.

۳-۲۹- فرهنگ سازمانی^۵

ارزش ها، عقاید و شیوه هایی که برخورد و رفتار افراد و سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد.

۳-۳۰- مهارت^۶

قابلیت یاد گرفته برای اجرای فعالیت با استاندارد مشخص.

۴- زمینه سازمان^۷**۴-۱- درک سازمان و زمینه آن**

سازمان باید نتایج مورد نظر از سامانه مدیریت دانش، حمایت و شکل دهی استراتژی سازمان و اهداف را تعریف کند.

سازمان باید شکاف های داخلی و خارجی، مسائل، ریسک ها و فرصت هایی که با اهدافش مرتبط بوده و بر توانایی آن بر دستیابی به نتایج مورد نظر از سامانه مدیریت دانش مؤثر می باشند را تعیین نماید.

نتایج مورد نظر، محسوس و نامحسوس^۸، انواع مختلفی ممکن است داشته باشد، از قبیل:

الف. نتایج تجاری

ب. نتایج سازمانی

ج. نتایج مربوط به مشتری

¹ Knowledge management system

² Management system

³ Knowledge worker

⁴ Learning organization

⁵ Organizational culture

⁶ Skill

⁷ Context of the organization

⁸ Tangible and intangible

د. نتایج اجتماعی و زیست محیطی

مدیریت دانش، ابزاری برای دستیابی به این نتایج بوده و خودش هدف نمی باشد.

۴-۲- درک نیازها و انتظارات گروه های ذی نفع

سازمان باید موارد زیر را تعیین نماید:

- گروه های ذی نفع مرتبط با سامانه مدیریت دانش؛
- الزامات آشکار گروه های ذی نفع. الزامات به منظور اولویت بندی تحلیل می شوند تا سازمان از مدیریت دانش در عرصه های مربوط اطمینان یابد.

۴-۳- تعیین محدوده سامانه مدیریت دانش

سازمان باید حدود و کاربردپذیری سامانه مدیریت دانش را به منظور تعیین محدوده فعالیت، تعیین نماید. با تعیین محدوده، سازمان باید موارد زیر را رعایت نماید:

- زمینه خارجی و داخلی مورد اشاره در ۴-۱؛
- الزامات مورد اشاره در ۴-۲.

حیطه باید به شکل اطلاعات مستند قابل دسترس باشد.

سازمان باید فهرستی از عرصه های دانشی که بیشترین ارزش برای سازمان و گروه های ذی نفع را داشته باشد تا هنگام کاربرد سامانه مدیریت دانش بتواند اولویت بندی کند.

۴-۴- سامانه مدیریت دانش

سازمان باید سامانه مدیریت دانش را مستقر، اجرا، نگهداری نموده و به طور پیوسته استراتژی، فرآیندهای مورد نیاز و سایر اقدامات را در راستای الزامات این استاندارد بین المللی بهبود دهد.

بخش های ۴-۵ الی ۴-۸ شامل الزاماتی می باشند که هر یک بعدی از مدیریت دانش را که وابسته به یکدیگر هستند را بیان می کنند. تأیید و ترکیب کردن این ابعاد به سامانه مدیریت دانش و استقرار آنها از طریق یک فرایند تغییر مدیریت شده اجرای سامانه مدیریت دانش مؤثر و جامع را در سازمان تسهیل خواهد کرد.

۴-۵- چرخه حیات دانش

سیستم مدیریت دانش سازمانی باید از طریق چرخه حیات خود به طور مؤثر مدیریت دانش را نشان دهد. چهار مرحله زیر ذات چرخه حیات دانش درون سازمان را شامل می شود و همگی باید در رابطه با اهداف تجاری بوده و حداقل فعالیت های زیر را شامل شوند:

الف. کسب دانش جدید: به معنای تأمین سازمان با دانشی که پیش تر برای آن ناشناخته بود، است.

ب. کاربرد دانش موجود: به معنای تزریق دانش موجود در سازمان در جهت اقدامات و تصمیم گیری های بهتر است.

ج. حفظ دانش موجود: به معنای محافظت سازمان از دست دادن دانش^۱ می باشد.

د. مدیریت دانش نامعتبر: به معنای محافظت سازمان از اشتباه یا اقدام ناکارا در نتیجه استفاده نامناسب از دانش در زمینه سازمانی است.

۴-۶- تبدیلات دانش

سامانه مدیریت دانش سازمان باید دربرگیرنده ابزار، فعالیت ها و رفتارهایی در جهت حمایت و توانمندسازی انواع متفاوت تبدیلات دانش مناسب برای اهداف تجاری باشد:

الف. تعاملات انسانی: تبادل دانش از طریق گفتگو و تعامل میان گروه های ذی نفع

ب. بیرونی سازی: در دسترس قرار دادن دانش از طریق ضبط، مستندسازی یا کد گذاری.

ج. استخراج و ترکیب: سنتز، رسمی کردن، ساختار بندی یا طبقه بندی دانش کد گذاری شده.

د. دسترسی و درونی سازی: ایجاد دانش قابل دسترس و آسان برای درک و یاد گیری.

۴-۷- توانمند سازهای مدیریت دانش

سامانه مدیریت دانش سازمان باید اجزایی از همه چهار توانمند ساز زیر را برای ارتقای سامانه مدیریت دانش مؤثر داشته باشد:

الف. مسئولیت ها: نقش ها و وظایف شامل کاربران سامانه و افراد با قابلیت حسابرسی تعریف شده.

ب. فرآیندها: تعریف فعالیت های تجاری و دانشی، روش ها، دستورالعمل ها، شیوه ها و معیارها.

ج. فناوری و زیر ساخت: کانال های دیجیتال، فضاهای کاری مجازی و فیزیکی و دیگر ابزارها.

د. حاکمیت: هم راستا بودن استراتژی، انتظارات و ابزار اطمینان ساز کارکرد سامانه مدیریت دانش.

۴-۸- فرهنگ مدیریت دانش

داشتن یک فرهنگ مدیریت دانش در کالبد سازمان برای اجرای پایدار مدیریت دانش حیاتی می باشد. فرهنگی که در آن دانش به عنوان دارایی پذیرفته شده باشد، استقرار و کاربرد سامانه مدیریت دانش را

¹ Knowledge loss

حمایت می‌کند. سازمان بایست نشان دهد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان ابزاری برای حمایت سامانه مدیریت دانش طراحی شده است.

۵- رهبری

۵-۱- رهبری و تعهد^۱

مدیریت ارشد بایست رهبری و تعهد توأم با احترام را از طریق زیر نسبت به سامانه مدیریت دانش نمایش دهد:

- تقویت^۲ ارزش‌های سازمان که با اعتمادسازی مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد؛
- اطمینان از اینکه سیاست دانشی و اهداف دانشی استقرار یافته با سمت و سوی استراتژیک سازمان هم‌راستا هستند؛
- اطمینان از ادغام الزامات سامانه مدیریت دانش درون کسب‌وکار و فرآیندهای پروژه‌ای سازمان؛
- اطمینان از در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای سامانه مدیریت دانش؛
- اطلاع‌رسانی اهمیت مدیریت مؤثر دانش و تأمین الزامات سامانه مدیریت دانش؛
- مدیریت فرایند تغییرات در راستای پذیرش و کاربرد سامانه مدیریت دانش و پرورش فرهنگ ارزش‌ها، حمایت‌ها و توانمندسازی مدیریت دانش؛
- اطمینان از اینکه سامانه مدیریت دانش به نتایج مورد نظر رسیده است؛
- هدایت و حمایت افراد در جهت مشارکت در اثربخشی سامانه مدیریت دانش؛
- ترغیب بهبود مستمر سامانه مدیریت دانش؛
- حمایت دیگر موقعیت‌های مدیریتی مرتبط برای نمایش رهبری در حوزه مسئولیت مربوط

۵-۲- سیاست

مدیریت ارشد بایست سیاست دانشی مستقر کند که:

- الف) مناسب با هدف سازمان هست؛
- ب) چارچوب و راهنمایی برای تنظیم، بازنگری و دستیابی اهداف دانشی فراهم آورد؛
- ج) تعهد به رعایت الزامات مورد نیاز؛
- د) تنظیم انتظارات به کلیه پرسنل نسبت به استفاده از سامانه مدیریت دانش و پرورش فرهنگ ارزش‌گذاری دانش؛

¹ Commitment

² Fostering

ه) تعهد به بهبود مستمر سامانه مدیریت دانش؛

و) تعادل بخشی میان اشتراک گذاری دانش^۱ و حفاظت دانش^۲؛

ز) مراجعه به استاندارد حاضر.

سیاست مدیریت دانش بایست:

- به شکل اطلاعات مستند^۳ قابل دسترس باشد.
- درون سازمان موضوع گفتگو^۴ باشد.
- در صورت صلاحدید در دسترس گروه‌های ذی‌نفع باشد.

۵-۳- نقش‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و اختیارات^۵

مدیریت ارشد بایست در چارچوب سامانه مدیریت دانش از تفویض مسئولیت‌ها و اختیارات نقش‌های مرتبط اطمینان یابد و درون سازمان رایزنی نماید.

مدیریت ارشد بایست مسئولیت‌ها و اختیارات را برای موارد زیر تفویض نماید:

- الف) اطمینان از اینکه سامانه مدیریت دانش الزامات این استاندارد بین‌المللی را تأمین می‌کند؛
- ب) اطمینان از تشویق افراد و کاربرد مؤثر سامانه مدیریت دانش در درون سازمان؛
- ج) گزارش دهی عملکرد سامانه مدیریت دانش به مدیریت ارزش.

۶- برنامه‌ریزی

۶-۱- اقدامات برای جهت‌دهی ریسک‌ها و فرصت‌ها

هنگام برنامه‌ریزی سامانه مدیریت دانش، سازمان بایست موارد موضوع بند ۴-۱ و الزامات موضوع بند ۴-۲ را رعایت نماید و ریسک‌های و فرصت‌هایی که نیازمند جهت‌دهی هستند را مشخص سازد:

- اطمینان داده شود که سامانه مدیریت دانش توانایی دستیابی به خروجی‌های مورد نظر را دارد؛
- پیشگیری یا کاهش آثار نامطلوب؛
- تأمین بهبود مستمر

سازمان بایست برنامه‌ریزی نماید:

الف) اقدام در راستای جهت‌دهی ریسک‌ها و فرصت‌ها

¹ Knowledge sharing

² Knowledge protection

³ Documented information

⁴ Be communicated

⁵ Authorities

(ب) چگونه:

- ادغام و اتصال اقدامات به فرایندهای سامانه مدیریت دانش؛

- ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام یافته.

۶-۲- اهداف دانش و برنامه‌ریزی به‌منظور دستیابی به آنها

سازمان بایست اهداف دانش را در عملکردها^۱ و سطوح مرتبط مستقر نماید. اهداف مدیریت بایست:

(الف) در خدمت نیازهای کسب‌وکار و هم‌راستا با اهداف کسب‌وکار باشد؛

(ب) با سیاست و استراتژی دانش سازگار باشد؛

(ج) در صورت امکان قابل اندازه‌گیری^۲ باشد؛

(د) الزامات قابل اجرا لحاظ شود؛

(ه) قابلیت نظارت داشته باشد؛

(و) قابلیت رایزنی داشته باشد؛

(ز) در صورت لزوم بروز رسانی شود.

سازمان در قالب اهداف دانشی بایست اطلاعات مستند را حفظ نماید. هنگام برنامه‌ریزی به‌منظور نحوه

دسترسی به اهداف دانشی، سازمان بایست موارد زیر را مشخص نماید:

- چه چیز انجام خواهد گرفت؛
- چه منابعی مورد نیاز خواهد بود؛
- چه کسی مسئول خواهد بود؛
- چه زمانی به اتمام خواهد رسید؛ نتایج چگونه ارزیابی خواهد شد.

۷- حمایت

۷-۱- منابع

سازمان بایست منابع از قبیل منابع مالی^۳، پرسنل، فناوری، تعهد مدیریتی^۴ برای استقرار، اجرا، نگهداری،

سنجش، گزارش‌گیری و بهبود مستمر سامانه مدیریت دانش را مشخص و تأمین نماید.

¹ Functions

² Be measurable

³ Funds

⁴ Management commitment

۲-۷- صلاحیت

سازمان بایست:

- تعیین صلاحیت لازم افراد زیرمجموعه تحت کنترل که عملکرد دانش را تحت تأثیر قرار می دهد؛
- در صورت امکان، برای سه گروه از کارگران دانشی فهرست صلاحیت تهیه شود:
- نیروی های درگیر با سامانه مدیریت دانش که از آن به عنوان بخش تکمیلی فعالیت و کار استفاده می کنند؛
- برای نقش های پاسخگوی^۱ سامانه مدیریت دانش. نقش های پاسخگو بایست دربرگیرنده موقعیت ها یا نقش هایی از قبیل قهرمانان مدیریت دانش^۲، جامعه رهبران عملی^۳ یا صاحبان محتوی^۴ باشد؛
- برای افراد پاسخگو در زمینه طراحی، تحویل^۵ و بهبود مستمر سامانه مدیریت دانش و تغییرات فرهنگی حمایت کننده مرتبط.
- اطمینان از اینکه این افراد از آموزش^۶، بازآموزی^۷ یا تجربه مناسب برخوردار می باشند؛
- در صورت امکان اقداماتی جهت کسب صلاحیت لازم انجام گیرد و اثربخشی اقدامات انجام یافته ارزیابی شود؛
- حفظ اطلاعات مستند مناسب به عنوان شواهد^۸ صلاحیت.

۳-۷- آگاهی^۹

افرادی که تحت کنترل سازمان هستند بایست از موارد زیر آگاه باشند:

- سیاست دانشی؛
- نقش^{۱۰} آنها در اثربخشی سامانه مدیریت دانش، شامل منافع عملکرد دانشی بهبود یافته؛
- پیامدهای^{۱۱} عدم انطباق با الزامات سامانه مدیریت دانش.

۴-۷- ارتباط^{۱۲}

سازمان بایست ارتباطات درونی و بیرونی مرتبط با سامانه مدیریت دانش را تعیین نماید، شامل:

- بر روی چه چیزی ارتباط برقرار می شود؛

¹ Accountable roles

² Knowledge management champ

³ Community of practice leaders

⁴ Content owners

⁵ Delivery

⁶ Education

⁷ Training

⁸ Evidence

⁹ Awareness

¹⁰ Contribution

¹¹ Implications

¹² Communication

- کی ارتباط برقرار می شود؛
- با چه کسی ارتباط برقرار می شود؛
- چطور ارتباط برقرار می شود.

ارتباطات در خدمت همه مراحل خواهد بود شامل: ساخت سامانه مدیریت دانش (KMS)؛ مدیریت جاسازی [شکل دهی]^۱ آن و پرورش، اشتراک گذاری و استفاده.

۵-۷-۵- اطلاعات مستند

۷-۵-۱- مستند مورد نیاز^۲

سامانه مدیریت دانش سازمان بایست شامل:

الف) اطلاعات مستند مورد نیاز استاندارد حاضر؛

ب) اطلاعات مستند تعیین شده توسط سازمان که برای اثربخشی سامانه مدیریت دانش ضروری است.

۷-۵-۲- ایجاد^۳ و به روز رسانی

سازمان بایست هنگام ایجاد و به روز رسانی اطلاعات مستند از اعمال مناسب شرایط زیر مطمئن شود:

- مشخصات و شرح^۴ از قبیل عنوان، تاریخ، مسئول^۵ یا شماره ارجاع^۶.
- فرمت از قبیل زبان، نسخه نرم افزار، گراف ها و رسانه^۷ از قبیل کاغذ، الکترونیکی
- بازنگری و تأیید تناسب و کفایت.

۷-۵-۳- کنترل اطلاعات مستند

اطلاعات مورد نیاز توسط سامانه مدیریت دانش و این استاندارد بین المللی بایست جهت اطمینان از موارد زیر کنترل شوند:

- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده؛
- ذخیره و حفاظت شامل حفظ خوانایی؛
- کنترل تغییرات از قبیل کنترل نسخه^۸
- حفظ و نگهداری^۹.

¹ Embed

² Required documentation

³ Creating

⁴ Identification and description

⁵ Author

⁶ Reference number

⁷ Media

⁸ Version

⁹ Retention and disposition

اطلاعات مستند با منشأ بیرونی که توسط سازمان تعیین شده باید برای برنامه‌ریزی و اجرای سامانه مدیریت دانش در صورت لزوم شناسایی و کنترل شوند.

۸- اجرا^۱

۸-۱- برنامه‌ریزی اجرایی و کنترل

سازمان بایست برنامه‌ریزی، اجرا و فرآیندهای مورد نیاز برای تأمین الزامات را کنترل نماید و اقدامات تعیین شده در بند ۶-۱ به طریق زیر اجرا کند:

- استقرا معیارهایی^۲ برای فرآیندها؛
- اجرای کنترل فرآیندها منطبق با معیارها؛
- نگهداری اطلاعات مستند در زمینه‌های لازم برای داشتن اطمینان از اینکه فرآیندها طبق برنامه پیش می‌روند.

سازمان بایست تغییرات پیش‌بینی شده را کنترل کرده و نتایج تغییرات غیر عمدی^۳ بازنگری نماید تا در مقابل آثار نامطلوب^۴ در صورت لزوم اقدام نماید.

سازمان بایست اطمینان یابد که فرآیندها با ریشه خارجی کنترل می‌شوند.

۹- ارزیابی عملکرد

۹-۱- نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی

سازمان بایست تعیین کند:

- چه چیزهایی نیاز به نظارت و اندازه‌گیری دارند. این بایست شامل اندازه‌گیری تطابق با الزامات این استاندارد و شواهد ارزش افزوده به ذی‌نفعان مربوطه می‌باشد؛
 - روش‌های نظارت، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی در صورتی که قابلیت کاربرد داشته باشند، برای تضمین اعتبار نتایج؛
 - چه زمانی نظارت و اندازه‌گیری بایست اجرا شود؛
 - چه زمانی نتایج ناشی از نظارت و اندازه‌گیری بایست تحلیل و ارزیابی شوند.
- سازمان بایست اطلاعات مستند مناسب را به‌عنوان شواهدی بر نتایج حفظ نماید.
- سازمان بایست عملکرد دانش و اثربخشی سامانه مدیریت دانش را ارزیابی نماید.

¹ Operation

² Criteria

³ Unintended

⁴ Adverse effects

۹-۲- ممیز داخلی^۱

سازمان بایست برای تهیه اطلاعات چگونگی سامانه مدیریت دانش به فواصل زمانی برنامه‌ریزی شده ممیزی داخلی انجام دهد:

الف) تطابق با:

- الزامات خود سازمان برای سامانه مدیریت دانش؛

- الزامات این استاندارد؛

ب) اینکه به‌طور مؤثر اجرا و نگهداری می‌شود.

سازمان بایست:

ج) برنامه‌های ممیزی شامل تناوب^۲، روش‌ها، مسئول‌ها، الزامات برنامه‌ریزی و گزارش‌گیری را برنامه‌ریزی، استقرار، اجرا و نگهداری نموده و بایست اهمیت فرآیندهای مرتبط و نتایج ممیزی‌های پیشین را لحاظ نماید؛

د) شاخص ممیزی و حوزه هر ممیز را تعریف نماید؛

ه) مأمورین نظارت^۳ بر ممیزها را انتخاب و همراه با ممیزها از هدفمندی و بی‌غرضی^۴ فرایند ممیزی مطمئن گردد؛

و) از انتقال نتایج گزارش‌های ممیزها به مدیریت مربوط اطمینان یابد؛

ز) اطلاعات مستند به‌عنوان شاهد اجرای برنامه ممیزی و نتایج ممیزی حفظ گردند.

مأمورین نظارت باید در چارچوب سامانه‌های مدیریت دانش آموزش ببینند و می‌توانند از درون سازمان یا خرج باشند.

۹-۳- بازنگری مدیریتی^۵

مدیریت ارشد بایست سامانه مدیریت دانش سازمان را در بازه‌های برنامه‌ریزی شده بازنگری نماید تا از تداوم تناسب، کفایت و اثربخشی آن اطمینان یابد.

بازنگری مدیریتی بایست شامل ملاحظات زیر باشد:

الف) بیان اقدامات بازنگری‌های مدیریتی پیشین؛

¹ Internal audit

² Frequency

³ Auditors

⁴ Impartiality

⁵ Management review

(ب) تغییر در کردارهای^۱ داخلی و خارجی که با سامانه مدیریت دانش در ارتباط هستند؛

(ج) اطلاعات عملکرد دانش شامل روندهای:

- عدم انطباق ها و اقدامات اصلاحی؛

- نظارت و نتایج اندازه گیری شده؛

- نتایج ممیزی؛

(د) فرصت هایی برای بهبود مستمر

خروجی های بازنگری مدیریتی بایست شامل تصمیمات مرتبط با فرصت های بهبود مستمر و هر گونه نیاز به تغییرات در سامانه مدیریت دانش باشد.

سازمان بایست اطلاعات مستند را به عنوان شاهی نتایج بازنگری مدیریتی حفظ نماید.

۱۰- بهبود^۲

۱۰-۱- عدم انطباق و اقدام اصلاحی

هنگام رخداد یک عدم انطباق سازمان بایست:

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

(ب) اقدامی به منظور کنترل و اصلاح آن بگیرد و از آن یاد بگیرد؛

مواجهه با پی آمدها^۳؛

ارزیابی نیاز برای اقدام به منظور حذف ریشه های^۴ عدم انطباق تا مجدد یا مکان دیگر اتفاق نیفتد، توسط:

- بازنگری عدم انطباق؛

- تعیین ریشه های عدم تطابق؛

- تعیین عدم انطباق های مشابه در صورت وجود یا بالقوه می توانند رخ دهند؛

- تشخیص هر گونه فرصتی که از عدم تطابق ایجاد می شود؛

(ج) اجرای هر گونه اقدامی که نیاز هست؛

(د) بازنگری اثربخشی هر اقدام اصلاحی اعمال شده؛

¹ Issues

² Improvement

³ Deal with consequences

⁴ Causes

ه) اعمال تغییر در سامانه مدیریت دانش در صورت نیاز.

اقدامات اصلاحی بایست متناسب با آثار عدم انطباق‌های رخ داده باشند.

سازمان بایست اطلاعات مستند را به‌عنوان شاهی بر موارد زیر حفظ نماید:

- ماهیت عدم انطباق و هرگونه اقدام انجام یافته متعاقب؛

- نتایج هرگونه اقدام اصلاحی.

۱۰-۲- بهبود مستمر

سازمان پیوسته باید تناسب، کفایت و اثربخشی سامانه مدیریت دانش را بهبود بخشد.

سازمان بایست فرآیندهای مورد نیاز برای اطمینان از بهبود مستمر از دو جنبه زیر را برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل

نماید:

- منافع ناشی از اجرای راه‌حل‌های مدیریت دانش؛

- راه‌حل‌های اضافی جدید برای نیازهای موجود و در حال توسعه سازمان.