



کارگاه دانش افزایی

# استانداردسازی دانش در فرایند مدیریت دانش

(Standardization and KM process)



نسخه شماره یک / پاییز ۱۳۹۵  
www.tavallaei.sub.ir

دکتر روح اله تولایی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ “

"بگو آیا کسانی که می دانند و کسانی که نمی دانند با هم برابرند؟ تنها خردمندان هستند که متذکر می شوند"

سوره مبارکه زمر: آیه شریفه ۹

## بیانات مقام معظم رهبری:



- «یک ملت، با اقتدار علمی است که می تواند سخن خود را به گوش همه‌ی افراد دنیا برساند؛ با اقتدار علمی است که می تواند سیاست برتر و دست والا را در دنیای سیاسی حائز شود.»
- «همتتان را پیشرفت در زمینه‌ی دانش و شکستن مرزهای علم قرار بدهید.»

(دیدار با اساتید دانشگاه ها مورخ ۱۳۹۵/۳/۲۹)

## چرایی استانداردسازی فرایندها؟

- ویژگی های خاص فرایند (Process) در برابر پروژه (Project).
- نتایج مطالعات نشان میدهد که وفاداری کارکنان و رضایت مندی ذینفعان در سازمانهایی که فرآیندها استاندارد شده اند به مراتب بالاتر از سازمانهایی است که فرآیندها استاندارد نشده اند.
- فرآیندهای استاندارد، یک سازمان را قادر به تکرار موفقیت های گذشته می کند.
- امروزه فرآیندهای استاندارد، در بسیاری از صنایع به سرعت در حال تبدیل شدن به یک محصول و نتیجه هستند. بسیاری از سازمانها نیز این فرآیندها را خریداری می کنند و سپس بر اساس نیازهایشان آنها را بومی سازی و مطابق سازی می نمایند.

## خصوصیات فرایندهای استاندارد شده:

- **مستند شده:** فرآیند می بایست مستند شده (چند رسانه ای) و قابل دسترسی برای تمام کاربران آن فرآیند باشد.
- **ابلاغ شده (و آموزش):** همه ذینفعان می بایست بدانند که فرآیند، اجرایی و قابل دسترسی برای آنها است. کاربران باید به راحتی به آن دسترسی داشته باشند و آموزش برای این فرآیند در دسترس باشد.
- **پیاده سازی پیوسته:** فرآیند در تمام سازمان پیاده سازی شده و توسط افراد رعایت می شود.
- **استقرار بدنه نظارتی:** فرآیند برای انطباق، ممیزی می شود. بدنه نظارتی اصول پایه را برای بحث درباره مشکلات مدیریت فرآیند و پیشنهاد در جهت بهبود آن، پوشش می دهد.

## خطاهای رایج در فرایند مدیریت دانش:

- **پارادایم ناقص، تصورات نادرست و تصمیم گیری های غلط** تاکنون باعث شکست های زیادی در استقرار مدیریت دانش شده اند.
- البته بسیاری از این شکست ها شفاف و آشکار نیستند؛ چه بسا ظواهری آراسته شده دارند اما **نتیجه ای** از آن حاصل نشده است.
- برای موفقیت در مدیریت دانش، باید با توجه به **تجربیات** سایر سازمانها، به **دامها و اشتباهات رایج** توجه داشت، که برخی از نکات مهم در این زمینه عبارتند از:

## خطاهای رایج در فرایند مدیریت دانش\_ ادامه:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش

- ایجاد ادبیات مشترک و مهم تر از آن، الگوی ذهنی مشترک، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.
- مدیریت دانش خریدنی نیست! بلکه استقرار دادنی است؛
- تفکر قابل برون سپاری نیست، باید قابلیت های مدیریت دانش درون سازمان ها ایجاد شود؛
- هرچند نرم افزارها مدیریت دانش را بسیار تسهیل می کنند، اما مدیریت دانش تنها نرم افزار نیست!
- نظم دهی به معلومات و استانداردسازی آن، مهم تر از افزودن به معلومات موجود است؛
- مدیریت دانش نباید به عنوان «مد» مورد توجه قرار گیرد، اجرای ظاهری مدیریت دانش کافی نیست؛

## خطاهای رایج در فرایند مدیریت دانش\_ ادامه:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش

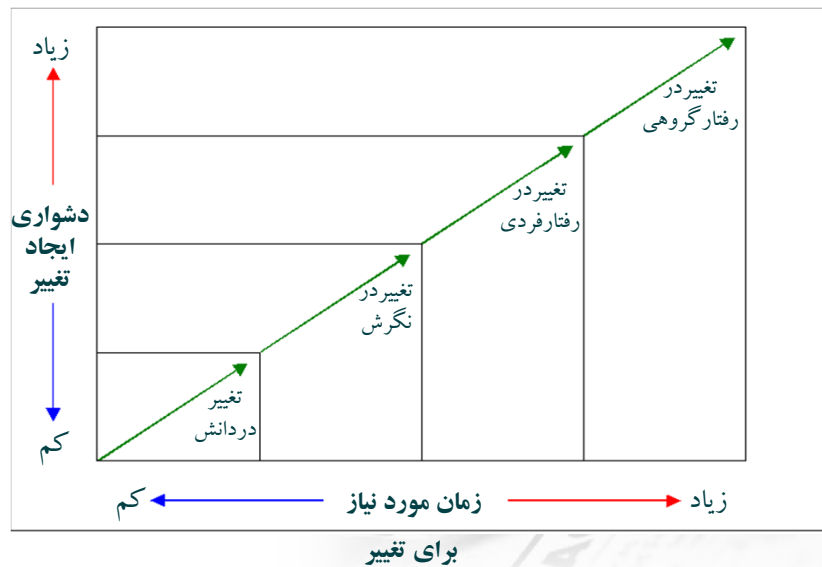
- نباید با تأکیدهای افراطی برای تدوین گزارش های مکتوب، مدیریت دانش را به کاری بیهوده و ملال آور تبدیل کرد، اصل اول این است که مزاحمت ایجاد نکنیم!
- اجرایی شدن هر برنامه (از جمله برنامه دانش)، نیاز به کسب آمادگی دارد. عدم آمادگی لازم برای اجرای برنامه، مهم ترین آسیب در اجرای نشدن برنامه ها است؛
- کسب آگاهی و توانایی های لازم برای مدیریت دانش شخصی، از مؤلفه های ضروری و بنیادین برای پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان است.
- نباید از ضعف ساختارها و مدیریت ها غفلت کرده و منشأ چالش های مدیریت دانش را در وهله اول به مسائل فرهنگی ربط داد. هرچند موانع فرهنگی مهم هستند اما نباید در همه موارد متهم شوند!

## خطاهای رایج در فرایند مدیریت دانش\_ ادامه:

- شکست‌های قبلی در آنچه مدیریت دانش «خوانده می‌شده»، نباید این تصور را ایجاد کند که «مدیریت دانش خوب است اما قابل حصول نیست!»
- واژه «مدیریت دانش» مفهوم وسعی دارد؛ اما گاهی تنها بعضی از راهبردها و مصادیق مدیریت دانش در ذهن پررنگ می‌شود.
- کیفیت دانش، به تطابق با واقعیت محدود نمی‌شود. ذهنیت افراد، جامعیت، یکپارچگی، دقت، آشکاری ارزش‌ها و به هنگام بودن هم مهم هستند.
- دانش در وهله اول در ذهن انسان‌ها شکل می‌گیرد، برای تغییر رفتار، ابتدا باید الگوهای ذهنی را تغییر داد.



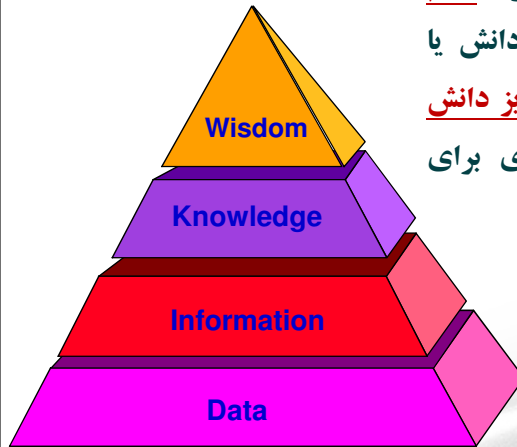
## مراحل تغییر رفتار افراد:



## فهم دقیق و صحیح از دانش:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش



➤ مفهوم دانش برای بسیاری از افراد **میهم** است، این افراد از واژه‌های دانش یا علم استفاده می‌کنند، اما از **تمایز دانش** با سایر مفاهیم و نکات کلیدی برای مدیریت دانش آگاهی ندارند.

## فهم دقیق و صحیح از دانش\_ ادامه:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش

- برخی از **تصورهای اشتباه رایج** در خصوص مفهوم دانش، عبارتند از:
  - ❖ گردآوری اطلاعات یعنی کسب دانش!
  - ❖ موجودی دانش یعنی کتاب‌ها، مجله‌ها و گزارش‌های موجود در قفسه‌ها و رایانه‌ها!
  - ❖ اجرایی شدن دستورالعمل‌های جدید با ابلاغ آن‌ها!
- **مثال:** دانش‌های ضمنی به لحاظ **هزینه‌ای** که برای به دست آمدن آن‌ها صرف شده و یا به لحاظ **فایده** به کارگیری آن‌ها، بسیار ارزشمند هستند؛ اما معمولاً **در ذهن فرد محصور مانده** و در دسترس سایر افراد قرار نمی‌گیرند. **حتی خود فرد** نیز آگاهی و تسلط کاملی از دانش ضمنی خود نداشته و در مواقع لزوم نمی‌تواند از آن استفاده نماید. تصور این‌که دانش افراد با گزارش نویسی منتقل می‌شود، اشتباه است.

## ضرورت اقدامات جامع و استاندارد:

- فعالیت‌های **جزیره‌ای و غیراستاندارد** اثربخشی اندکی خواهند داشت.
- مدیریت دانش نیز هنگامی **تأثیرگذار** خواهد بود که در آن: **مخاطبان** به‌خوبی مشخص شده باشند، **اهداف** با دقت کافی و اولویت‌بندی درست تعیین شده باشند، **راهبردهایی** که با منابع در دسترس تحقق اهداف را امکان‌پذیر می‌کنند طراحی شده باشد، **زیرساخت‌ها** فراهم شده باشند و **پیاده‌سازی** مدیریت دانش به‌عنوان یک پروژه به‌خوبی انجام شود.
- تعریف **کارهای غیراستاندارد** و یا عدم **تداوم مراحل بعدی** برای تکمیل کارها، هزینه‌ها را برجا خواهند گذاشت، بدون این‌که دستاوردهای قابل توجهی داشته باشند؛ این یعنی **عدم بهره‌وری!**

## زیرساخت‌های مدیریت دانش:



ساختار و قوانین	فرهنگ سازمانی	فن آوری	فرایند دانش
عوامل زمینه مرتبط با ساختار سازمانی و مقررات	عوامل زمینه مرتبط با فرهنگ سازمانی	عوامل زمینه مرتبط با فن آوری	عوامل زمینه مرتبط با فرایند دانش

## استانداردهای مدیریت دانش:

- در مورد امکان تدوین استاندارد برای مدیریت دانش، **نظریهای متفاوتی** وجود دارد. نظر برخی از صاحب نظران این است که «مدیریت دانش» هنوز در مرحله‌ای قرار دارد که **ایده‌های رقیب و ناسازگار** زیادی مطرح می‌شوند و تلاش برای استانداردسازی مدیریت دانش، **زود هنگام** است. در چنین وضعیتی، تنها می‌توان از رهنمودهای استانداردها برای **ایده گرفتن** و آشنایی با ابعاد مختلف موضوع استفاده کرد.
- در مجموع برای پیاده سازی مدیریت دانش، **مجموعه‌ای از روش‌های کار مناسب و بهترین عملکردها** که به خوبی عملیاتی و قابل پذیرش باشند، مفید خواهند بود؛ اما **چارچوب‌های غیر منعطف** که شامل توصیه‌های غیر ضروری برخی استانداردها باشند، ممکن است **مضر باشند**.

## استاندارد مدیریت دانش اروپا:



- کمیته اروپایی استانداردسازی (European Committee For Standardization) برنامه‌ای با مضمون هماهنگ‌سازی فنی داوطلبانه در اروپا (از جمله برای مدیریت دانش) را از طریق کار مشترک گروه‌های استانداردسازی بین‌المللی اعضای اتحادیه اروپا و اتحادیه تجارت آزاد اروپا (EFTA) آغاز نموده است.

- این کتاب راهنما متشکل از پنج کتابچه اصلی بوده به شرح زیر است:
- ✓ چارچوب مدیریت دانش در رده سازمانی و در رده شخصی
- ✓ فرهنگ و مدیریت دانش
- ✓ پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط
- ✓ اندازه‌گیری پیشرفت مدیریت دانش
- ✓ واژگان فنی مدیریت دانش



## استاندارد مدیریت دانش بریتانیا:



➤ موسسه استاندارد بریتانیا (British Standards Institution) متونی به عنوان راهنمای استانداردسازی مدیریت دانش منتشر کرده است:

PAS2001	مدیریت دانش، چاپ ۲۰۰۱ (رده مشخصات در دسترسی عموم (PAS))
PD7500	واژگان مدیریت دانش، چاپ ۲۰۰۳ (رده اسناد انتشار یافته (PD))
PD7501	راهنمای کاربردی حوزه فرهنگ مدیریت دانش، چاپ ۲۰۰۱
PD7502	راهنمای اندازه‌گیری‌ها در حوزه مدیریت دانش، چاپ ۲۰۰۳
PD7503	معرفی مدیریت دانش در اجرا، چاپ ۲۰۰۳
PD7504	مدیریت دانش در بخش عمومی: راهنمای کاربردی، چاپ ۲۰۰۵
PD7505	راهنمای کاربردی مدیریت دانش در زمینه مهارت‌های مورد نیاز فعالیت‌های دانشی، ۲۰۰۳
PD7506	مرتبط کردن مدیریت دانش با سایر توابع و قوانین سازمانی: راهنمای کاربردی، ۲۰۰۵

## استاندارد مدیریت دانش استرالیا:



➤ کتاب راهنمای مدیریت دانش توسط سازمان استاندارد استرالیا (Standard Australia) به صورت مجموعه‌ای از استانداردهای مقدماتی این حوزه تدوین شده است.

- اولین نسخه این استاندارد در سال ۲۰۰۳ در قالب کتاب راهنمای AS-5037 منتشر شده و در نسخه بازنگری شده ۲۰۰۵، اهداف زیر را دنبال می‌کند:
- ✓ ارائه راهنمای قابل فهم و انعطاف‌پذیر درباره مدیریت دانش
- ✓ کمک به کارکنان و سازمان‌ها برای بهره‌برداری هر چه بهتر از مدیریت دانش و تعمیق در مفاهیم آن.
- ✓ کمک به سازمان‌ها برای فراهم کردن محیط مناسب برای فعالیت‌های مدیریت دانش
- ✓ پیشنهاد چارچوب انعطاف‌پذیر برای طراحی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی تعاملات دانشی که به آمادگی سازمان کمک می‌کند.

## موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش



مدل ترکیبی اکتساب دانش

موسسه مطالعات بین المللی

انرژی

## موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت \_ ادامه:

کارگاه دانش افزایی

استانداردسازی دانش

پیرست شماره (۱): پرسشنامه دانش شخصی (PKQ)

نکات قابل توجه

۱. خواهشمند است این پرسشنامه را در ساعات ابتدایی یک روز نسبتاً آرام تکمیل نمایید.
۲. لطفاً حداقل ۴۰ دقیقه وقت برای تکمیل پرسشنامه اختصاص دهید.
۳. به دلیل اینکه این پرسشنامه پایه اولیه پرسشگری‌های شغلی بعدی است، به هر میزان در آن صرف وقت فرمایید، کیفیت نتیجه دانشی استخراجی از ذهن شما (که بعدها می‌تواند به صورت کتاب دانش شما منتشر شود) مطلوب‌تر خواهد بود.
۴. لطفاً همه سؤالات را پاسخ دهید و در صورت وقت نداشتن برای جواب کتبی مبسوط، کلید واژه‌هایی را ذکر کنید که در جلسه‌ای شغلی، یادآوری و توسط نیروهای مهندس دانش ثبت شود و از قلم نیفتد.

با تشکر فراوان از  
پدال توجه و عنایت شما

۱- اطلاعات شخصی		
نام و نام خانوادگی:	نام پدر:	شماره پرسنلی:
تاریخ تولد:	محل تولد:	شماره شناسنامه:
مدارک تحصیلی:		سمت فعلی:

۲- مهم‌ترین مراحل و سمنهایی که در صنعت داشته اید را نام ببرید. لطفاً سالیانه فعالیت در هر سمت را نیز عنوان کنید.

۱	
۲	
۳	



کارگاه دانش افزایی

# موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت - ادامه:

NIGC NATIONAL IRANIAN GAS COMPANY

خانه | خبرها | دانش ها | سیمپوزیوم

لیست دانش ها

جستجو:

یافته ها: 1397

توجه! در صورتی که متن دانش دارای فرمت و تصویر باشد - خلاصه توضیحات آن برگرداری نخواهد شد و میبایست در قسمت آنرا مشاهده نمود.

عنوان دانش: **عبارت تغییر نقشه های طراحی در بستر رودخانه ها**

تاریخ: **PM 12:17:00 30/17/2009**

نام مدیر: **مجتهدی جعفری فرید به**

وضعیت:

در هنگام اجرای پروژه ها، نقشه های طراحی خطوط لوله در بستر رودخانه ها دچار تغییر میگردند. دلیل آن این است که در آنجا جنس خاک مشخص نیست و در زمان حفاری و لایه گذاری ممکن است زمین بریزد کند و ....

عنوان دانش: **مزایا و معایب جبهه های برانکده و جدا از هم خطوط انتقال جدید**

تاریخ: **AM 11:46:00 30/17/2009**

نام مدیر: **همسود شریفیان**

وضعیت:

فرارگری مجزای خطوط جدید و ایجاد شبکه های توسعه، مزایا و معایب داشته که در زیر به آنجا پرداخته می شود:

معایب:  
 1) تعدادی که خطوط مسیرهای جدید به شهرک متصل باشند، زمین توان از آن ....

کارگاه دانش افزایی

# موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت - ادامه:

NIGC NATIONAL IRANIAN GAS COMPANY

خانه | خبرها | دانش ها | سیمپوزیوم

مدیریت بنیاد های سازمان

توجه! در صورتی که متن دانش دارای فرمت و تصویر باشد - خلاصه توضیحات آن برگرداری نخواهد شد و میبایست در قسمت آنرا مشاهده نمود.

توجه! در حال حاضر حذف دانش ها از زمانی که دانش و خبر به آنها مرتبط نشده امکان پذیر است. در صورت لزوم می توانید آنها را تغییر نام داده یا جابجا کنید.

برای تغییر و ویرایش بنیاد های دانش به بخش "ویرایش دانش" رجوع نمایید.

- بنیاد های دانش شرکت ملی گاز ایران
- بنیاد های عمومی
  - مدیریت منابع انسانی
  - حساب و تأمین منابع انسانی
  - کنترل کیفیت منابع انسانی
  - مهندسی منابع انسانی
  - انگرس
  - روش کار با بانک
  - تعامل سازمانی
  - امنیت شخصی
  - مهندسی منابع انسانی
  - مدیریت دانش و مستندات
  - آموزش
  - تربیت مدیر
  - کار آفرینی
  - طراحی و تعریف مشاغل
  - توسعه شخصی
  - کسب مهارت شخصی
  - گردش شخصی

## موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت - ادامه:

کارگاه دانش افزایی

سلام، سرویس مستخدم

به پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی گاز ایران خوش آمدید.

به پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی گاز ایران خوش آمدید.

خانه | خبرها | دانش ها | سرویسها

جستجو

نام دانش یا عنوان دانش

جستجو

جستجوی پیشرفته دانش

عنوان

فصل

نام خبره

جستجو در فصل

سازمان

انتشار بیش از

جستجو

گزینه ها

عنوان: 1 اثر

فصل: 18 اثر

نام خبره: 56 اثر

جستجو در فصل: 45 اثر

نام مدیر: محمد نفی عراقی - تاریخ ایجاد: چهارشنبه 30 اردیبهشت 1388 - شماره جلسه: 1

دانش قبلی | دانش های مرتبط | دانش بعدی

### پیشنهادهای جهت رفع مشکل کمبود فشار گاز

شرح دانش:

- شرکت گاز، در هنگام انشعاب دهی مخصوصاً برای مشتریان مهم فرض را بر شرایط بحرانی در نظر بگیرد، یعنی فشار را در حالت Min خود فرض نکند، مخصوصاً برای ایستگاههای CNG، چون بحث CNG مطلقاً است که به وسیله تغلیبه عمومی بر می گردد و قطع این گاز بحرانهای جدیدی را ایجاد می کند. به همین دلیل باید روی این مسئله خیلی دقت شود و مطمئن باشند که برداشتهای از ایستگاههای CNG، در آینده به این صورت نخواهد بود و قطعاً خیلی بیش تر خواهد شد، بنابراین از هم اکنون بایستی پیش بینی های لازم انجام گردد.
- قبل از ورود به فصل سرد و اوج مصرف بایستی مواد رالذ (مایعات و جامدات) شبکهها تخلیه، ایستگاهها سرویس و از صحت عملکرد کلیه تاسیسات مطمئن شویم.
- ابزار و وسایل لازم اعم از لوازم فنی یا امکاناتی که برای پرسنل خدماتی در هنگام بحران لازم است از قبل تامین و نحوه دسترسی به آن و جغرافیای مجدد آن مشخص باشند.
- آموزشهای لازم به پرسنل بهره بردار و کسانی که در زمان بحران قرار است به بهره برداران کمک کنند داده شود.
- دستورالعملها از قبل تهیه و در اختیار افراد قرار گرفته شود. این دستورالعمل و آموزشها باید سایانه بررسی و اصلاح و ابلاغ گردد.
- تهیه ایستگاههای کوچک و سیار تا در مواقع بحرانی بتوان آنرا در نقاطی از شهر نصب کرد می تواند مفید و مناسب باشد.
- لیست ابزارآلات و مواد مورد نیاز و دستورالعمل و سایر موارد در شرکت گاز تهران بزرگ موجود است که می توان به عنوان نمونه از آن بهره برداری نمود.
- هماهنگی با سایر سازمانها جهت آمادگی به بحران افت فشار هرچنین پیش بینی سوخت دوم اعم از مصرف کنندگان خانگی یا صنعتی می تواند در کاهش دامنه بحران مفید و مؤثر باشد.

## موردکاوی استانداردسازی دانش در وزارت نفت - ادامه:

کارگاه دانش افزایی

سلام، سرویس مستخدم

به پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی گاز ایران خوش آمدید.

به پایگاه اطلاع رسانی شرکت ملی گاز ایران خوش آمدید.

خانه | خبرها | دانش ها | سرویسها

جستجو

نام دانش یا عنوان دانش

جستجو

جستجوی پیشرفته دانش

عنوان

فصل

نام خبره

جستجو در فصل

سازمان

انتشار بیش از

جستجو

گزینه ها

عنوان: 1 اثر

فصل: 18 اثر

نام خبره: 56 اثر

جستجو در فصل: 45 اثر

نام مدیر: محمد نفی عراقی - تاریخ ایجاد: چهارشنبه 30 اردیبهشت 1388 - شماره جلسه: 1

دانش قبلی | دانش های مرتبط | دانش بعدی

### پیشنهادهای جهت رفع مشکل کمبود فشار گاز

شرح دانش:

- شرکت گاز، در هنگام انشعاب دهی مخصوصاً برای مشتریان مهم فرض را بر شرایط بحرانی در نظر بگیرد، یعنی فشار را در حالت Min خود فرض نکند، مخصوصاً برای ایستگاههای CNG، چون بحث CNG مطلقاً است که به وسیله تغلیبه عمومی بر می گردد و قطع این گاز بحرانهای جدیدی را ایجاد می کند. به همین دلیل باید روی این مسئله خیلی دقت شود و مطمئن باشند که برداشتهای از ایستگاههای CNG، در آینده به این صورت نخواهد بود و قطعاً خیلی بیش تر خواهد شد، بنابراین از هم اکنون بایستی پیش بینی های لازم انجام گردد.
- قبل از ورود به فصل سرد و اوج مصرف بایستی مواد رالذ (مایعات و جامدات) شبکهها تخلیه، ایستگاهها سرویس و از صحت عملکرد کلیه تاسیسات مطمئن شویم.
- ابزار و وسایل لازم اعم از لوازم فنی یا امکاناتی که برای پرسنل خدماتی در هنگام بحران لازم است از قبل تامین و نحوه دسترسی به آن و جغرافیای مجدد آن مشخص باشند.
- آموزشهای لازم به پرسنل بهره بردار و کسانی که در زمان بحران قرار است به بهره برداران کمک کنند داده شود.
- دستورالعملها از قبل تهیه و در اختیار افراد قرار گرفته شود. این دستورالعمل و آموزشها باید سایانه بررسی و اصلاح و ابلاغ گردد.
- تهیه ایستگاههای کوچک و سیار تا در مواقع بحرانی بتوان آنرا در نقاطی از شهر نصب کرد می تواند مفید و مناسب باشد.
- لیست ابزارآلات و مواد مورد نیاز و دستورالعمل و سایر موارد در شرکت گاز تهران بزرگ موجود است که می توان به عنوان نمونه از آن بهره برداری نمود.
- هماهنگی با سایر سازمانها جهت آمادگی به بحران افت فشار هرچنین پیش بینی سوخت دوم اعم از مصرف کنندگان خانگی یا صنعتی می تواند در کاهش دامنه بحران مفید و مؤثر باشد.

