



شهرداری منطقه ۱۴

روش اجرایی	نوع مدرک
مدیریت دانش	نام مدرک
18 PR 15 02	کد مدرک

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	عنوان پست سازمانی
شهردار منطقه ۱۴	قائم مقام شهردار	رئیس اداره HSE	
			امضاء:
			تاریخ:

محل مهر وضعیت مدرک	
تاریخ:	تاریخ:

کلیه مطالب این مدرک متعلق به شهرداری منطقه ۱۴ تهران بوده و تکثیر آن بدون مجوز ممنوع می باشد

کد مدرک 18 PR 15 02	روش اجرایی	 شهرداری منطقه ۱۴
	مدیریت دانش	

جدول ثبت تغییرات مدرک

تاریخ	تغییرات اعمال شده	محل تغییرات	صفحه	شماره تغییرات
۹۳/۹/۹	اسامی افراد تهیه کننده ، تأیید کننده، تصویب کننده بروز گردیده	صفحه کنترلی روش اجرایی	۱	۰۱
۹۴/۶/۷	اسامی افراد تهیه کننده ، تأیید کننده، تصویب کننده بروز گردیده	صفحه کنترلی روش اجرایی	۱	۲
	روش اجرا و فرم	روش اجرا	۲	
				۳
				۴
				۵
				۶
				۷
				۸
				۹
				۱۰

۱-هدف:

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>  <b>مدیریت دانش</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
-------------------------------	---	--

هدف از این روش اجرایی تبدیل دانش ضمنی ( پنهان) به دانش صریح( آشکار)، ثبت و ذخیره آن در نهایت انتشار و در دسترس قرار دادن آن جهت صرفه جویی و وقت هزینه می باشد.

## ۲- دامنه کاربرد:

دامنه کاربرد این روش اجرایی در کلیه حوزه ها و نواحی شهرداری منطقه ۱۴ می باشد.

## ۳- تعاریف :

مدیریت دانش :

"Knowledge Management is Knowledge Sharing"

مدیریت دانش همان به اشتراک گذاشتن و تبادل تجربیات و دانش است.

**مدیریت دانش :کاهنده هزینه نادانسته ها و ارتقاء دهنده قابلیت های سازمان است.**

**مدیریت دانش :** مدیریت سرمایه های ناملموس ( دانش) کارکنان از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن و به تعبیر واضح تر شامل خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاشتن و در نهایت، بکارگیری دانش در سازمان است.

## منظور از " دانش " در " مدیریت دانش " دقیقاً چیست؟

ذهن شما مملو از دانش هائی است که توسط شما یا همکارانتان ایجاد شده است. بطور کلی دانش یعنی کلیه آموزه های تولید شده حین فرآیند کاری که دانستن آن توسط دیگران ایجاد ارزش افزوده می نماید. دانش در سازمان در زمان ها و موقعیت های مختلف تولید می شود برای مثال:

- حین یک جلسه یا بحث کاری.
- حین یک ماموریت کاری.
- حین یک رفع اشکال.
- حین کار در گروهها و تیم های کاری.
- حین فرآیند های کاری روزمره.

## ✓ انواع دانش سازمانی:

به طور کلی دانش موجود در سازمان ها بر دو نوع است:

- **یکی دانش فردی یا پنهان** که کاملاً شخصی و محصور در مغز و ذهن پرسنل است و عمدتاً در اثر سالها تجربه و مطالعه همزمان و درگیری عملی در فرآیندهای کاری و در حین حل مسائل و مشکلات و غلبه بر بحران های مختلف کاری، عملیاتی و مدیریتی برای افراد ایجاد می شود که تنها در ذهن ایشان و آن هم برای مدتی محدود باقی می ماند و در صورتیکه قبل از خروج شخص از هر سازمان به هر دلیل از ایشان اخذ نگردد یا به شیوه ای توسط خود ایشان یا اعضای تیم مدیریت دانش مستند و مکتوب نگردد ابتداء از سازمان و بعد از مدتی در ذهن ایشان کم رنگ و رفته رفته محو گشته و به فراموشی سپرده می شود.

- **نوع دیگر دانش، دانش آشکار** است که مستند شده و نظام یافته بوده و به راحتی می توان به آن دست یافت و یا آنرا به اشتراک گذاشت، نظیر نقشه ها، دستورالعمل ها، کتابچه های راهنما، فیلم های مستند...همانطور که قبلاً اشاره شد

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
	<b>مدیریت دانش</b>	

یکی از اصلی ترین وظایف سامانه مدیریت دانش، تبدیل دانش های پنهان موجود در ذهن پرسنل به دانش های آشکار و قابل دسترسی برای همگان، تجزیه و تحلیل، پردازش، ارزش گذاری و فراهم نمودن زمینه های بکارگیری آن در عمل برای دستیابی به سازمان سریع واکنش و با تفکر روزآمد جهانی می باشد.

بنابراین دانش می تواند یک تجربه فنی، یک دیدگاه فنی، یک تجربه مدیریتی، یک دیدگاه مدیریتی و حتی یک مبحث اقتباس شده از یک مطالعه باشد. در مدیریت دانش باید تلاش نمود تا هیچ دانش و تجربه ای مفقود نشده و بتوانیم پاسخ هر سوال را در سریعترین زمان و با کمترین هزینه از درون سازمان مان بیابیم.

#### ✓ مستند:

مستندات که می توانند شامل آئین نامه ها، دستورالعمل ها، قوانین، کتابهای الکترونیکی، جزوات الکترونیکی، مستندات فنی، صورتجلسه ی جلسات مهم و مرتبط با بحث های دانشی، آمار و غیره باشند دانش های آشکار بحساب آمده و لزوماً مربوط به Power Point اطلاعات، مقاله و خود شخص نمی باشند. این مستندات ممکن است بتوانند زمینه ای را برای تولید دانش های جدید برای کارکنان فراهم نموده و دانش ایشان را در زمینه های مختلف ارتقاء بخشند.

#### ✓ تجربه کاری (شخصی)

از مهمترین ماژول های مورد نظر در بحث مدیریت دانش که اعتبار سامانه مدیریت دانش شرکت را تا حد چشمگیری ارتقاء می دهد همین ماژول می باشد. در ماژول تجربه شخصی یا تجربه کاری شما می باید تجربه موفقیت یا شکست خود را که در مواجهه با مشکلات و سعی برای حل آنها به دست آورده باشید و یا ابتکاراتی را که برای اداره تهیه امور و صرفه جویی در وقت و هزینه بکار بسته اید را عنوان نموده و ثبت نمایید. با توجه به اینکه محیط نگارشی نرم افزار چندان مطلوب نمی باشد جهت بالا بردن ارزش کار خود پیشنهاد می گردد با شرح مختصری در قسمت نوشتاری نرم افزار و در یک فایل نوشتاری به صورت ضمیمه و حتی الامکان با بکار بردن تصاویر و فونت های زیبا اقدام فرمائید.

#### ✓ پژوهش ها

این ماژول نیز جزء دانش بحساب آمده و می باید کاملاً متعلق به اشخاص می باشد و در یک فعالیت پژوهشی ممکن است:

- چند دانش را در کنار هم قرار داده و مقایسه کنید.
- دانشی را نقل و آن را تحلیل کنید.
- آماری را ارائه و تحلیل کنید.
- دانشی را نقل کنید و آنرا با اقتضانات سازمان خود تطبیق دهید.
- در خصوص یک موضوع مرتبط با شرکت در جهت رفع مشکلات در سازمان اقدام به پژوهش نموده و نتایج را مستند نمایید.

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
	<b>مدیریت دانش</b>	

#### ✓ دانش اقتباسی و مطالعات

این نوع دانش در واقع توسط خود شما تولید نشده و یا تجربه شخصی خود شما نمی باشد . در واقع شما مطلب جدیدی خلق نکرده اید و صرفاً دانش یا مجموعه ای از دانش ها را به نحوه مناسبی نقل کرده اید. موارد ذیل شامل دانش اقتباسی و مطالعات می گردد:

زمانی که شما دانشی را بعنوان مهندس دانش یا تیم مهندسان دانش از یک خبره که خود عضو سامانه نیست و یا خارج از سازمان و یا بازنشسته می باشد اخذ می نمائید، این دانش را می باید بنام ایشان و حتی الامکان با تصویر ایشان در بخش دانش اقتباسی و مطالعات وارد نمائید. در صورتی که فناوری و تجهیزاتی را می شناسید که بسیار مناسب برای سازمان بوده و می تواند مشکلی از مشکلات سازمان را بر طرف نماید ، اطلاعات مربوطه با ذکر منبع و ماخذ را می توانید در بخش دانش اقتباسی و مطالعات وارد نمایید.

#### ۴- مسئولیت ها:

- مسئول سامانه HSE مسئولیت نظارت بر اجرای روش اجرایی را بر عهده دارد.
- کارشناسان سامانه HSE ، مسئولیت به اشتراک گذاشتن کلیه اطلاعات در شبکه سازمان و بروز رسانی سایت HSE را به عهده دارند.
- کلیه کارکنان کلیه واحد ها، مسئولیت در اختیار قرار دادن اطلاعات مرتبط با عملکرد سامانه HSE را به عهده دارند.

#### ۵- شرح کار:

- قبل از اجرای سیستم مدیریت دانش، تیم باید برای حصول اطمینان از موفقیت سیستم، به نکات زیر توجه نماید :
- قابلیت اشتراک: آماده بودن زیر ساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد نیاز،
  - محتوا: باید امکان سنجی مناسب از دانش سطح سازمان بعمل آید تا متناسب با ذینفعان، محتوای دانش مورد نیاز در اختیار قرار گیرد.
  - مشارکت: تشویق ذینفعان به اشتراک گذاری تجارب و دانش مرتبط با HSE در سازمان، که می تواند باعث موفقیت در فرایند دانش سازمان گردد.
  - پشتیبانی: شهرداری باید با سرمایه گذاری و تأمین منابع سخت افزاری و نرم افزاری در فرایند مدیریت دانش، به منظور بهره گیری از نوآوری ها و افزایش دانش ذینفعان اقدام نماید.
  - یکپارچه سازی سیستم مدیریت دانش با روش های اجرایی موجود،
  - توسعه طرح اجرایی سیستم مدیریت دانش،
  - آموزش به کارکنان تحت تأثیر روش های اجرایی مدیریت دانش،

#### ۵-۲- خلق و اجرا:

برای خلق و اجرای دانش باید دانش را شناخت، دانش دونهوع است : عیان ونهان(یاضمنی).دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی می

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>  <b>مدیریت دانش</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
-------------------------------	---	--

توان دیگران را در آن سهیم نمود . دانش صریح میتواند در اشکال دستنامه ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانیهای تجاری، تجارب اجرای پروژه های مختلف، مجله یا مقالات مجلات، کتابها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترنتها، ایمیلها، یادداشتها، ارائه های گرافیکی یا منابع دیداری- شنیداری تدوین شده باشد.

هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید میشود و این مصنوع دانش است که میتواند مدیریت شود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد است - آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که میتواند مفید واقع شود. به بیان ساده تر، دانش و تجربه ای است که یک فرد در طول سالها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا بدست آورده است . این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشت های شخصی، فایل های کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است.

#### ۵-۲-۱- انواع دانش از نظر ماهیت

چهارنوع دانش مشخص شده است:

- **دانش نیروی انسانی:** دانشی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد، این دانش هم صرف امور کاری و روزانه می شود و هم می تواند به صورت ارائه خدمات برای سازمان مورد استفاده قرار گیرد.  
دانش نیروی انسانی شامل دانش فنی و تخصصی فرد نیز می باشد که می تواند از آن به بهترین نحو برای اجرای طرح ها و پروژه ها استفاده نماید.
- **دانش پیمانکاران:** دانش پیمانکاران هم به عنوان جزئی از دانش نیروی انسانی در سازمان تلقی می شود که هم شامل دانش فنی و تخصصی و هم تجارب اجرایی در طرح ها و پروژه ها را شامل می شود.
- **دانش مکانیزه:** دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است؛ این دانش شامل اطلاعات، آگاهی ها و تجاربی است که بر اساس کارکرد آن ابزار یا ماشین مورد بهره برداری قرار می گیرد.
- **دانش مستند:** دانشی که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفترکل، دستورات و نمودارها، و ... ذخیره میشود.
- **دانش خودکار (اتوماتیک):** که به طورالکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های رایانه ای که وظایف خاص را پشتیبانی می کند، قابل دسترسی است.

#### ۵-۲-۲- حوزه های کار و سطوح گوناگون مدیریت دانش :

حوزه های کار و سطوح گوناگون مدیریت دانش در سه بخش ساختار، انسان و فنی و ابزارها به شرح جدول شماره (۱) می باشد.

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
	<b>مدیریت دانش</b>	

جدول شماره (۱): حوزه های کار و سطوح گوناگون مدیریت دانش

مسأله و حوزه کار	مربوط به:		
	ساختار	انسان	فنی و ابزاری
تعیین هدف های دانش	طراحی برنامه های لازم برای دست یابی به اهداف در زمان معین	ایجاد فرهنگ و سیاست های لازم در زمینه های مدیریت دانش	ساختارهای زیر بنایی سازمان تجهیزات رایانه ای سخت افزارهای ارتباطی
شناسایی دانش	نمایش فرایندهای کاری، راهبردها، معنا بخشی بیرونی و درونی فاکتورهای موفقیت و شایستگی	درک شایستگی ها شبکه های غیر رسمی از نقش ها و وظایف محوله	استخراج اطلاعات فرایندهای کاری مهمبزارهای پوششی / انبارهای دادهسناریو، خبرنامه های الکترونیکی برای مشتریان
کسب دانش	ساختار سازمانی سازمان دهی کارگروهی ابر متن ها ساختارهای شبکه ای اتصالات آدرس دهی دانش	آمادگی برای نوآوری، ابزارسازی ایده ها، خلاقیت و استفاده از فرصت های مشارکتی	حمایت کامپیوتری از سیستم های کاری مشارکتی پلات فرم های مجازی برای ایده ها و ارتباطات
نگهداری دانش	مدیریت اسناد ذخیره سازی ذخیره کردن مستمر و به روز شرح کاری صورت بندی دانش فنی مشاوره	ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم ایجاد ابزار برای تبادل دانش آمادگی برای انتقال دانش نا آشکار	ساختارهای زیر بنایی ارتباطات رساناها و کانالها تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، ابزار گروهی، پست، صدای الکترونیکی
تسهیم استفاده از دانش	قابلیت آموزشی بالقوه در محل کار ایجاد حلقه بین رفتار و نتایج آن بازخورد	ادراک موانع فردی و ساختاری انتقال تحمل خطا محرک های ایجاد و نگهداری و تبدیل نوآوری	ایجاد حوزه هایی برای تحقیق در مورد کارهای جدید آزمایشگاه آموزشی شبیه سازی
ارزیابی دانش	بهینه سازی ساختارهای داخلی فرایندها و عملیات	اثربخشی و کارایی بهینه سازی کارایی همکاران جلوگیری از دوباره کاری و خطاها	ابزارهای اندازه گیری دانش

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>  <b>مدیریت دانش</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
-------------------------------	---	--

مراحل پیاده سازی مدیریت دانش شامل موارد ذیل می باشد:

- ۱- خلق و اجرای دانش شامل شناسایی کارکنان دانش مدار سازمان، شناسایی دانش، کسب دانش و توسعه دانش.
- ۲- ذخیره سازی، سازماندهی دانش مشتمل بر ایجاد همگرایی میان فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش.
- ۳- مستندسازی دانش سازمانی.
- ۴- اشتراک دانش کارکنان در سازمان.
- ۵- استفاده و تسهیم دانش کارکنان در راستای اهداف سازمانی برای رفع مشکلات.

#### ۵-۲-۳- شناسایی کارکنان دانش مدار سازمان

یک کارمند کوچکترین واحد مدیریت دانش است. سازمان برای ارتقای بهتر توزیع دانش باید به شناسایی افراد دارای دانش و آگاهی و نوعاً نپردازد. این هدف توسط حسابداری دانش قابل دستیابی است به گونه ای که میتوان تعیین کرد، از میان سرمایه های دانش چه سرمایه های فکری در سازمان و در یک زمان معین وجود دارد. بدین منظور به علت عدم توجه سازمان به سرمایه های فکری و مهارتی کارکنان و اهمیت موضوع یک بانک اطلاعاتی از کلیه پرسنل و دانش و مهارت هر یک توسط نویسندگان مقاله تهیه شده و در جمع آوری اطلاعات برای تهیه ی بانک اطلاعاتی از روشهایی مانند پیمایشهای رسمی و جامع، برگزاری جلسات گروهی با مدیریت و کارکنان استفاده شود. موضوع HSE یک موضوع همگانی و عمومی است که کلیه افراد در سازمان، چه نیروی انسانی سازمان و چه نیروی پیمانکاری، در زندگی خود با آن ارتباط دارند و همواره در پی رعایت بهداشت و ایمنی و حفظ محیط زیست پیرامونی خود هستند؛ در این خصوص می توان گفت که هر یک از افراد در شهرداری منطقه می توانند به عنوان پیشنهاد دهندگان دانش HSE اکتساب شده از تجربه و یا فعالیت خود در سازمان باشند، بدیهی است در این خصوص نمایندگان HSE در واحدهای مختلف در ناحیه و ستاد شهرداری منطقه افرادی هستند که بیشتر با این موضوع در شهرداری تعامل کاری دارند، به هر صورت کلیه کارکنان سازمان می توانند در این مدیریت دانش همکاری داشته باشند و با نمایندگان HSE و همچنین نماینده مدیریت تعامل خوبی را داشته باشند.

#### ۵-۲-۴- شناسایی دانش

دانش، اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روش های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هر یک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود که تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت ها را بیان می کند.

#### ۵-۲-۵- کسب دانش

وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن میشود، تبدیل به دانش میشود. دانش استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روند های پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که میتواند با درجه ای از قابلیت اعتماد و پیش بینی در یک زمینه خاص بکار گرفته شود.

دانش فرایندی فرار و پیچیده است که برای قضاوت های ارزشمند بر اساس تجربیات و درک الگوها نیاز به انسان دارد. بر اساس این تجربیات و درک پیشین، یک فرد ممکن است قوانین معین و فرمولبندی شده ای داشته باشد که بتواند با درجه ای از قابلیت پیش بینی برای موقعیتهای مشابه بکار گرفته شود.



<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>  <b>مدیریت دانش</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
-------------------------------	---	--

موضوع HSE یک موضوع همگانی و عمومی است که کلیه افراد در سازمان و در زندگی خود با آن ارتباط دارند و همواره در پی رعایت بهداشت و ایمنی و حفظ محیط زیست پیرامونی خود هستند؛ در این خصوص می توان گفت که هر یک از افراد در شهرداری منطقه می توانند به عنوان پیشنهاد دهندگان دانش HSE اکتساب شده از تجربه و یا فعالیت خود در سازمان باشند.

#### ۵-۲-۵- توسعه دانش

بر اساس دانش کسب شده از سازمان، امکان توسعه دانش نیز وجود دارد و می توان با توجه به نیازهای آینده سازمان برنامه هایی را برای توسعه دانش در سازمان ریزی نمود. هر یک از انواع دانش های ذکر شده به همراه سیستم های زیرساخت موجود در سازمان امکان توسعه را دارد.

#### ۵-۳- ذخیره سازی و سازماندهی دانش:

تکنولوژی اطلاعات میتواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات میتواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژیهایی مانند سیستمهای مدیریت بانکهای اطلاعات مرتبط، سیستمهای مدیریت مدارک، اینترنت، اینترانت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریانکار، سیستمهای پشتیبان اجرا، سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری، داده کاوی، ذخیره داده ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروه های خبری و تابلوهای بحث میتوانند نقشی اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد. اما، تکنولوژی اطلاعات بخودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه ای تنها بخاطر کاربرد آخرین تکنولوژی های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمیشود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا میکند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات میتواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند.

#### ۵-۳-۱- ایجاد همگراییمیان فناوریها یا اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش

#### ۵-۳-۱-۱- تعیین هدف های دانش

اهداف مدیریت دانش باید از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته باشند. در سازمان مهم ترین اهداف دانش را به شرح بیان می شود:

- ایجاد همگرایی میان فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش؛
- استفاده و تسهیم دانش HSE کارکنان در راستای اهداف سازمانی برای رفع مشکلات و بهبود مستمر.
- از آنجائیکه هدف های دانش در شهرداری منطقه در حال حاضر مشخصاً در خصوص موضوع HSE و عملکردهای مرتبط به آن می باشد؛ لذا بر پایه این هدف به منظور تسهیم مشارکت کلیه کارکنان در سازمان این برنامه ریزی صورت می پذیرد.

#### ۵-۳-۲- فناوری اطلاعاتی

در این مرحله نوع تجهیزات رایانه ها، سخت افزارهای ارتباطاتی، هزینه و نحوه ی به روز کردن سخت افزارها، ظرفیت اطلاعاتی سیستم رایانه ای و سیستم بایگانی اطلاعات باید مدنظر است. بدیهی است با توجه به امکانات منطقه و دسترسی های موجود، حداقل های لازم بابت کاربردی شدن دسترسی به دانش HSE در شهرداری منطقه موجود است؛ پر واضح است که با مرور زمان نحوه دسترسی ها و همچنین نحوه به اشتراک گذاشتن دانش HSE با توجه به دانش افزای سازمان متفاوت خواهد بود.

<b>کد مدرک</b> 18 PR 15 02	<b>روش اجرایی</b>  <b>مدیریت دانش</b>	 <b>شهرداری منطقه ۱۴</b>
-------------------------------	---	--

#### ۵-۴- اشتراک گذاری دانش کارکنان و پیمانکاران در سازمان

شرط لازم برای تبدیل اطلاعات و تجارب منفک به آنچه که کل سازمان بتواند از آن استفاده کند، توزیع و به اشتراک گذاشتن دانش درونی سازمان است. از آنجا که هدف نهایی این مرحله به اشتراک گذاشتن و توزیع دانش است، مسائلی همچون به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز، همچنین کیفیت انتقال دانش از سطح فردی به سطح سازمانی به گونه‌ای که قابل دسترسی و استفاده باشد. از جمله مواردی است که مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از بانک اطلاعاتی ایجاد شده در مرحله قبل، در صورت نیاز به دانش خاصی در سازمان میتوان با جستجو در بانک اطلاعاتی از دانش نیروهای داخلی به ره رفت. همچنین بر اساس این الگو با تشکیل گروه های دانش به تسهیم و توزیع دانش هر یک از کارکنان در سطح کلی سازمان پرداخته شده که فواید بیشماری را به همراه خواهد داشت. این گروه های سازمان یافته به وسیله فعالیت یا علایق مشابه با یکدیگر در تعامل هستند. برای تحقق بهتر این مرحله، به کارگیری سیستم تشویقی برای شکل گیری گروه های دانش با تعاملات رسمی و غیررسمی پیشنهاد می شود.

با توجه به اینکه شهرداری منطقه متشکل از ستاد و نواحی تابعه می باشد، لذا هر یک از نواحی به صورت یک گروه می توانند عمل کنند که نماینده HSE در آن ناحیه وظیفه هماهنگی را بر عهده خواهد داشت؛ در ستاد نیز هر یک از واحدها توسط نمایندگان HSE واحد خود با مسئول واحد HSE ارتباط خواهند داشت.

#### ۵-۴-۱- مشارکت پیمانکاران در دانش سازمانی

با توجه به اهمیت اطلاعات، داده ها ، دانش و تجربه ارزشمند پیمانکاران در شهرداری نمایندگان HSE در کلیه واحدهای شهرداری موظف هستند تا دانش و تجارب پیمانکاران را در چارچوب و ساختار این روش اجرایی در اختیار واحد HSE قرار دهند.

#### ۵-۵- تسهیم، تبادل نظر و توسعه دانش سازمانی بر اساس دانش موجود

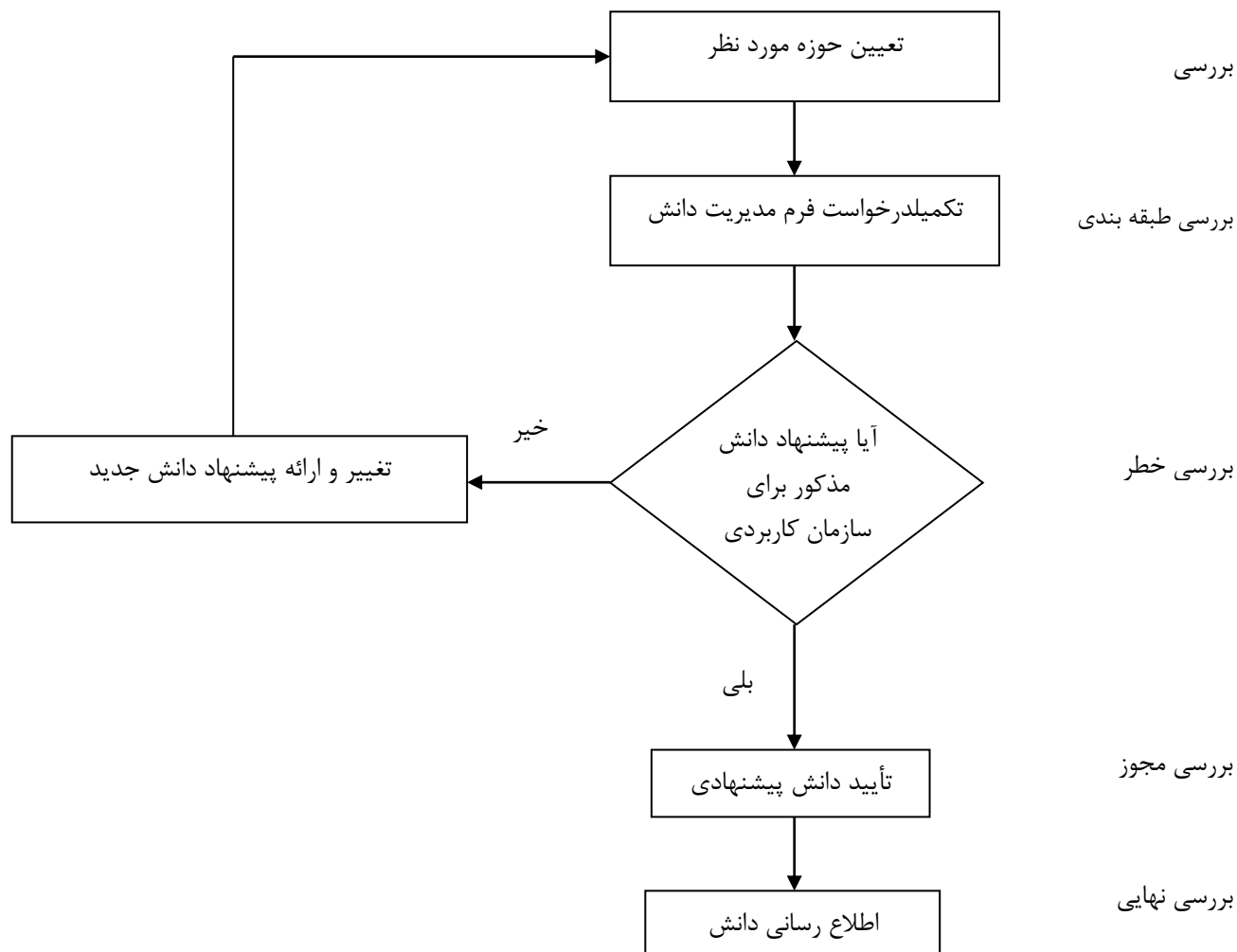
هنگامی که سازمان به این مرحله رسید، مدیریت دانش به اندازه‌ای شناخته و تثبیت شده که میتواند به عنوان بخشی از فعالیت‌های سازمان به شمار رود و در پی آن بازخورد لازم نیز داده شود. در این صورت نیاز مدیریت دانش به توسعه ی بخشها بیشتر از اندازه موجود است. از این رو برنامه های راهبردی برای توسعه و بازخورد دانش متمرکز خواهد بود. پس از ارائه دانش کسب شده از سوی کارکنان و اخذ تأییدیه آن طبق فرم مستند سازی سیستم مدیریت دانش با کد مدرک 18 FM 26 00 دانش مذکور به صورت مشخص شده در فرم با توجه به پیوست های آن در اختیار کارکنان سازمان قرار می گیرد؛ بدیهی است با توجه به دانش افزار موجود در سازمان این اطلاع رسانی و تسهیم دانش در سازمان برقرار می شود. ساده ترین راه مذکور در این خصوص ارائه دانش HSE تأیید شده از طریق پورتال سازمان به کارکنان مورد نظر در سازمان است و پس از توسعه زیر ساخت ها موجود و اخذ مجوزهای لازم نسبت به امکان سنجی مکانی مناسب در پورتال رسمی سازمان اقدام خواهد شد.

#### ۵-۶- مکانیزم ایجاد انگیزش:

در صورت تایید پیشنهاد دانش و صلاحدید واحد HSE و تصویب کمیته راهبری HSE، ارائه پاداش و یا تشویق به صورت عمومی (پرتال منطقه) و یا درج در پرونده پیشنهاد دهنده دانش، انجام خواهد شد.

کد مدرک 18 PR 15 02	روش اجرایی	 شهرداری منطقه ۱۴
	مدیریت دانش	

۵-۷-فلوچارت



فلوچارت روش اجرایی مدیریت دانش

۵- مدارک مرتبط :

18 PR 14 02  
18 WI 01 00  
18 FM 26 00

- روش اجرایی آموزش HSE مبتنی بر صلاحیت
- دستورالعمل ارزیابی و ارتقاء فرهنگ HSE
- فرم مستند سازی مدیریت دانش

۶- پیوست:

ندارد

۸- مراجع :

*Knowledge Management- Lesseon from the Pointers- by : Karl Sveiby Nov 2001*