



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی
مرکز توسعه مدیریت و کنترل اداری

دستورالعمل اجرایی استخراج دانش خبرگان

ستاد وزارت، دانشگاه/دانشکده‌های
علوم پزشکی کشور و سازمان‌های وابسته

گروه مدیریت دانش و مستند سازی تجربیات

تابستان ۱۴۰۵

فهرست

مقدمه	۲
ماده ۱- اهداف و مزایای استخراج دانش	۲
ماده ۲- منابع کلیدی استخراج دانش	۲
ماده ۳- ساختار و نقشهای تیم استخراج دانش	۳
ماده ۴- شرح وظایف تیم استخراج دانش	۳
۴-۱- شرح وظایف نماینده معاونت تخصصی/رئیس کارگروه تخصصی	۴
۴-۲- شرح وظایف کارشناس مدیریت دانش	۴
۴-۳- شرح وظایف کارشناس استخراج دانش	۵
۴-۴- شرح وظایف ارزیاب خبره/ سرارزیاب	۵
ماده ۵- مهارت ها و توانمندیهای مورد نیاز برای استخراج دانش	۵
ماده ۶- فرآیند استخراج دانش	۵
۶-۱- شناسایی خبره و اولویت بندی	۶
۶-۱-۱- معیارهای شناسایی خبرگان برای برگزاری جلسات استخراج دانش	۶
۶-۲- برگزاری جلسات	۷
۶-۲-۱- تعیین شیوه استخراج دانش	۷
۶-۲-۲- تعیین تکنیک های استخراج دانش	۷
۶-۳- تصمیم گیری کفایت جلسات	۱۲
۶-۴- اعتبارسنجی	۱۲
۶-۵- تأیید نهایی و ثبت در سامانه	۱۲
۶-۶- انتشار دانش	۱۲
ماده ۷- ابلاغ و بازنگری	۱۳
منابع:	۱۳

دستورالعمل اجرایی استخراج دانش خبرگان

مقدمه

تجارب مدیران و متخصصان به عنوان یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان، تنها زمانی مفید خواهد بود که گردآوری، مستند و نگهداری شده و به شیوه‌ای مؤثر به دیگران انتقال یابد. در غیر این صورت با خروج صاحبان دانش از سازمان، دانش و تجربه او نیز محو شده و به فراموشی سپرده خواهد شد. علاوه بر این، آینده اگرچه تداوم گذشته نیست، اما ثمره اقداماتی است که امروزه در حال انجام است و ادامه مسیر، جز در پرتو بازنگری تجربیات گذشته میسر نخواهد بود و گام نهادن در این فضا جز با استخراج دانش از ذهن متخصصان و مستندسازی دانش‌ها و تجربیات آنان امکان‌پذیر نخواهد بود.

هدف از استخراج دانش، شناسایی و به کارگیری سرمایه‌های فکری متخصصان سازمان است. اگرچه تکنیک‌های متعددی برای این کار وجود دارد، اما موثرترین مسیر برای دستیابی به "دانش ضمنی"، انجام مصاحبه‌های عمیق و ثبت نظام‌مند تجارب خبرگان است. دستورالعمل حاضر، با استناد به نظام‌نامه مدیریت دانش ستاد وزارت، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و سازمان‌های وابسته ابلاغی فروردین ۱۴۰۴، به تبیین دقیق فرآیندها، ابزارها و شیوه‌های نوین استخراج دانش از ذهن خبرگان می‌پردازد.

ماده ۱- اهداف و مزایای استخراج دانش:

- ۱) استفاده بهینه از دانش افراد، با سابقه فعالیت در نظام سلامت
- ۲) شناسایی دانش خبرگان و صاحب‌نظران
- ۳) ایجاد حافظه سازمانی
- ۴) تبدیل دانش ضمنی متخصصان به دانش آشکار و مستند کردن دانش
- ۵) تسهیم دانش متخصصان با کارکنان در سطوح مشابه و کارکنان جدیدالاستخدام
- ۶) تشکیل تیم‌های استخراج دانش
- ۷) ایجاد ایده‌های خلاقانه با استفاده از تسهیم دانش افراد متخصص و با تجربه
- ۸) ارج نهادن به متخصصان سازمان و ایجاد انگیزه در کارکنان

ماده ۲- منابع کلیدی استخراج دانش

بر اساس منابع انسانی و بودجه موجود، رئیس کارگروه تخصصی مدیریت دانش موظف است در ابتدای هر سال، اولویت‌بندی منابع استخراج دانش را به شرح جدول زیر انجام دهد:

جدول شماره ۱: لیست منابع کلیدی استخراج دانش

ردیف	اولویت	منبع کلیدی	زمانبندی پیشنهادی
۱	اول	کارکنان در حال بازنشستگی (کمتر از ۲ سال باقیمانده یا جابه جایی کمتر از ۱ سال باقیمانده)	فوری و مستمر
۲	دوم	مدیران ارشد، مدیران پروژه‌های خاتمه یافته با ارزش بالا	مدیران ارشد فصلی (هر ۳ ماه یکبار) مدیران پروژه‌های خاتمه یافته با ارزش بالا (هر ۳ ماه یکبار)
۳	سوم	پروژه‌های دارای ریسک بالا	حین اجرا یا بلافاصله پس از رویداد
۴	چهارم	کارشناسان خبره	مستمر بر اساس نیاز
۵	پنجم	پیمانکاران کلیدی	پیش از تمدید یا خاتمه قرارداد

توجه مهم: در واقع به این پرسش پاسخ داده می شود که چه موقعیت، نقش و وضعیت‌هایی می‌تواند در استخراج دانش به کار گرفته شود.

تبصره: پیمانکار کلیدی به پیمانکاری اطلاق می‌شود که حداقل یکی از شرایط زیر را داشته باشد:

- (۱) مدت همکاری مستمر وی با سازمان حداقل سه سال باشد.
- (۲) خروج یا جایگزینی وی بدون انتقال دانش، موجب اختلال جدی در فرآیندهای حیاتی سازمان (از قبیل خدمات درمانی، نگهداری تجهیزات ویژه، یا ایمنی بیمار) گردد.

ماده ۳- ساختار و نقش‌های تیم استخراج دانش

استخراج دانش در نظام سلامت نیازمند ۴ نقش مجزا با وظایف کاملاً تفکیک شده است.

- (۱) نماینده معاونت تخصصی/ رئیس کارگروه تخصصی
- (۲) کارشناس/نماینده مدیریت دانش دانشگاه/ دانشکده و مؤسسه
- (۳) کارشناس/نماینده استخراج دانش
- (۴) ارزیاب خبره/ سرارزیاب

ماده ۴- شرح وظایف تیم استخراج دانش:

- (۱) تهیه پرسش‌های لازم پیش از تشکیل جلسه استخراج دانش؛
- (۲) شرکت در جلسات استخراج دانشی که توسط «رئیس دبیرخانه مدیریت دانش» تعیین شده؛
- (۳) تعیین روش مناسب استخراج دانش؛

- ۴) استخراج دانش؛
- ۵) مستندسازی دانش استخراج شده؛
- ۶) ویرایش فنی دانش‌های استخراج شده؛
- ۷) تهیه نواقص دانش‌ها، تهیه سوالات تکمیلی و هماهنگی با نماینده مدیریت دانش واحد مربوطه جهت برگزاری جلسات تکمیلی؛
- ۸) ثبت دانش استخراج شده در سامانه مدیریت دانش؛
- ۹) ارائه گزارش‌های جلسات استخراج دانش و صورتجلسات مربوطه به دبیرخانه مدیریت دانش؛

۴-۱- شرح وظایف نماینده معاونت تخصصی/رئیس کارگروه تخصصی

نماینده معاونت تخصصی/رئیس کارگروه تخصصی مدیریت دانش، مدیر راهبردی جلسات استخراج دانش بوده و وظایف زیر را بر عهده دارد.

- ۱) شناسایی مستمر افراد صاحب دانش در واحد مربوطه ۱ و معرفی به دبیرخانه مدیریت دانش
- ۲) نیازسنجی و تعیین اولویت‌های استخراج دانش در سطح سازمان
- ۳) تصمیم‌گیری در خصوص کامل یا ناقص بودن دانش کسب شده
- ۴) تعیین کفایت و یا عدم کفایت جلسه استخراج دانش برگزار شده
- ۵) حل تعارضات احتمالی بین نظر خبره و مستندات رسمی
- ۶) تأیید نهایی دانش استخراج شده (پس از بررسی توسط ارزیاب خبره/ سرارزیاب)

۴-۲- شرح وظایف کارشناس مدیریت دانش

کارشناس مدیریت دانش مسئولیت نظارت و پشتیبانی جلسات استخراج دانش بوده و وظایف زیر را بر عهده دارد:

- ۱) شناسایی و اولویت‌بندی خبرگان
- ۲) هماهنگی جلسات
- ۳) تأیید پرسش‌ها و تکنیک‌ها
- ۴) تعیین نواقص و پیشنهاد کفایت جلسات

^۱ منظور واحدی است که نماینده دانش در آن مشغول به فعالیت است.

توجه مهم: کارشناس مدیریت دانش تسهیل‌گر نیست و جلسه را اداره نمی‌کند. نقش او نظارت، هماهنگی و تأیید است.

۳-۴- شرح وظایف کارشناس/نماینده استخراج دانش

کارشناس استخراج دانش، تسهیل‌گر استخراج دانش بوده و دارای شرح وظایف زیر می‌باشد:

- (۱) طراحی و اجرای فرآیند استخراج دانش شامل تعیین تکنیک، تهیه پرسش‌ها و تسهیل‌گری جلسات مصاحبه
- (۲) مستندسازی دانش شامل ضبط، پیاده‌سازی، ویرایش ادبی و فنی جلسات
- (۳) شناسایی نواقص دانش و برگزاری جلسات تکمیلی با هماهنگی کارشناس مدیریت دانش
- (۴) تجمیع دانش‌های استخراج شده در فرم استاندارد ثبت دانش و بارگذاری در سامانه مدیریت دانش
- (۵) ارائه گزارش پیشرفت جلسات و صورتجلسات به کارشناس مدیریت دانش

توجه مهم: کارشناس استخراج دانش هیچگاه تصمیم‌گیرنده کفایت جلسه نیست. او فقط اجرا می‌کند، مستند می‌سازد و گزارش می‌دهد.

۴-۴- شرح وظایف ارزیاب خبره/سرازیاب

ارزیاب خبره/سرازیاب از بین ارزیابان واحدهای تخصصی و توسط نماینده معاونت تخصصی/رئیس کارگروه تخصصی و بر اساس امتیازکسب شده در ارزیابی عملکرد فصلی در حوزه مدیریت دانش انتخاب می‌شود که وظیفه تطابق دانش با اسناد رسمی و تأیید صحت آن را بر عهده دارد.

ماده ۵- مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای استخراج دانش

- (۱) تمایل به شرکت در فرآیندهای مصاحبه‌ای
- (۲) توان نگارش و ثبت دانش
- (۳) آشنایی با فرآیندهای کاری واحد مربوطه
- (۴) گذراندن دوره آموزشی تعاریف، مفاهیم و متدهای استخراج دانش

تبصره: کارشناس/نماینده استخراج دانش می‌تواند از بین کارشناسان، نمایندگان و رابطین مدیریت دانش و یا کارشناسان حوزه روابط عمومی و اطلاع رسانی دانشگاه/دانشکده و مؤسسه انتخاب شود. ماده ۶- فرآیند استخراج دانش

استخراج دانش فرآیندی است که به صورت موردی در هنگام وقوع یک رخداد ویژه، مواجهه با دانشی که در ذهن خبرگان سازمان وجود دارد و به هر دلیل امکان ثبت و نگارش آن توسط صاحب دانش وجود ندارد و یا زمان بازنشستگی و خروج افراد از سازمان انجام می‌شود. فرآیند استخراج دانش در ۶ گام اصلی انجام می‌شود:

۶-۱- شناسایی خبره و اولویت بندی

خبره یا متخصص ویژگی‌های مشترکی دارند که مهارت، تجربه و یا دانش آنها، ایشان را از سایر کارکنان متمایز می‌نماید. معیارهای شناسایی خبرگان برای برگزاری جلسات استخراج دانش به شرح زیر است:

۶-۱-۱- معیارهای شناسایی خبرگان برای برگزاری جلسات استخراج دانش

- (۱) متخصصانی که صاحب دانش پیچیده یا استراتژیک می‌باشند و مستندسازی آن نیازمند برگزاری جلسات استخراج دانش می‌باشد. (شناسایی توسط مدیر واحد مربوطه)
 - (۲) متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما زمان مورد نیاز جهت ثبت آن را نمی‌یابند. (شناسایی توسط خوداظهاری خبره یا تأیید همکاران)
 - (۳) متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما توانایی نگارشی پائینی دارند. (شناسایی توسط گزارش و دانش‌های ثبت شده)
 - (۴) متخصصانی که دارای سرمایه‌های فکری ارزشمندی هستند، اما در انتقال مکتوب دانش با چالش مواجه‌اند. (شناسایی توسط مصاحبه مقدماتی)
 - (۵) متخصصانی که در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان قرار دارند. (شناسایی توسط پرونده پرسنلی)
- توجه مهم:** ضروری است بر اساس ماده ۲ و مجموع امتیاز کسب شده بر اساس جدول شماره ۲ نسبت به شناسایی خبره و اولویت بندی اقدام شود.

جدول شماره ۲: معیارهای شناسایی خبرگان		
امتیاز	معیار	ردیف
۲	متخصصانی که صاحب دانش پیچیده یا استراتژیک می‌باشند و مستندسازی آن نیازمند برگزاری جلسات استخراج دانش می‌باشد. (شناسایی توسط مدیر واحد مربوطه)	۱
۱	متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما زمان مورد نیاز جهت ثبت آن را نمی‌یابند. (شناسایی توسط خوداظهاری خبره یا تأیید همکاران)	۲
۱	متخصصانی که دانشی ارزشمند در ذهن خویش دارند اما توانایی نگارشی پائینی دارند. (شناسایی توسط گزارش و دانش‌های ثبت شده)	۳

۴	متخصصانی که دارای سرمایه‌های فکری ارزشمندی هستند، اما در انتقال مکتوب دانش با چالش مواجه‌اند. (شناسایی توسط مصاحبه مقدماتی)	۱
۵	متخصصانی که در آستانه بازنشستگی و با خروج از سازمان قرار دارند. (شناسایی توسط پرونده پرسنلی)	۲

۶-۲- برگزاری جلسات

پس از شناسایی متخصص واجد شرایط استخراج دانش و تأیید رئیس کارگروه تخصصی، تیم استخراج دانش تشکیل و برگزاری جلسات استخراج دانش مطابق فرم شماره ۱ آغاز می‌شود.

۶-۲-۱- تعیین شیوه استخراج دانش

انتخاب روش استخراج دانش توسط تیم استخراج دانش صورت می‌پذیرد. استخراج دانش می‌تواند فرد محور یا فرآیند محور باشد. در اجرای هر نوع از فرآیندهای استخراج دانش فرد محور یا فرآیند محور می‌توان از یک یا چند تکنیک استخراج دانش استفاده نمود. انتخاب نوع و تکنیک اجرای فرآیند استخراج دانش بر عهده تیم استخراج دانش می‌باشد. در حالت کلی می‌توان روش‌های استخراج دانش را به دو دسته کلی تقسیم نمود که عبارت است از:

الف) استخراج دانش فرد محور یا مستقیم

استخراج دانش در نوع مستقیم یا فرد محور به معنی استخراج دانش از یک متخصص می‌باشد. در این روش، دانش یک فرد در رابطه با موضوعی مشخص با استفاده از تکنیک‌های استخراج دانش احصا می‌شود. خروجی روش استخراج دانش فردمحور، ثبت دانش‌های مربوط به یک متخصص در یک یا چند موضوع متناسب با جدول شماره ۳ و ۴ می‌باشد.

ب) استخراج دانش فرآیندمحور یا غیرمستقیم

این روش استخراج دانش مربوط به یک موضوع خاص است و جهت استخراج دانش از یک موضوع یا فرآیند کاری متناسب با جدول شماره ۳ از ذهن بیش از یک نفر کاربرد دارد و پیچیدگی آن به مراتب بیشتر از روش مستقیم است. استخراج دانش در نوع فرآیند محور شامل مجموعه روش‌های استخراج یک فرآیند یا موضوع تخصصی می‌باشد. دانش هر یک از افراد مصاحبه شونده در این روش تکمیل کننده بخشی از فرآیند کاری است که استخراج دانش به منظور مستند نمودن آن صورت پذیرفته است.

۶-۲-۲- تعیین تکنیک‌های استخراج دانش

تکنیک‌های استخراج دانش شامل روش‌هایی به منظور استخراج دانش از ذهن متخصصان می‌باشد. با توسعه علم مدیریت دانش تکنیک‌ها و روش‌های استخراج دانش از ذهن متخصصان استاندارد مستمراً در حال افزایش و تکمیل می‌باشد. تعدد تکنیک‌های موجود در استخراج دانش نشان دهنده این است که تکنیک استخراج دانش در سازمان‌ها فقط از طریق مصاحبه نیست بلکه تکنیک‌های بسیار متنوعی نظیر روایت تجربه، مرور پروژه را شامل می‌شود. هر کدام از تکنیک‌ها با توجه به نوع دانشی که قصد استخراج آن وجود دارد (دانش فنی، مدیریتی و ...)، ویژگی‌های خاص خبرگان، ذینفع مورد نظر جهت استخراج دانش (مشتری، تامین کننده و ...)، نوع تجارب و آموخته‌های حاصل از فعالیت‌ها و پروژه‌های مختلف و به طور کل، هدف سازمان از استخراج دانش انتخاب خواهد شد.

فرم شماره ۱: شناسنامه جلسه استخراج دانش

- (۱) عنوان دانش مورد نظر:
- (۲) نام خبره/خبرگان:
- (۳) واحد/بخش:
- (۴) سابقه کار در این نقش (سال):
- (۵) تاریخ جلسه:
- (۶) مدت زمان مجاز: ۹۰ دقیقه (حداکثر ۱۲۰ دقیقه)
- (۷) نوع روش استخراج: فردمحور / فرآیندمحور
- (۸) روش استخراج: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته / مشاهده / سناریوی فرضی

جدول شماره ۳: عناوین فیلدهای دانشی در حیطه‌های کلیدی عملکرد		
ردیف	حیطه‌های کلیدی عملکرد	زیر حیطه‌ها
۱	رشد و توسعه	۱. آموزش و یادگیری مستمر کارکنان
		۲. آموزش و یادگیری مستمر مدیر
		۳. نوآوری و خلاقیت
		۴. اصلاح فرآیندها
		۵. جانشین‌پروری
		۶. فناوری و مدیریت اطلاعات
		۷. مدیریت مبتنی بر شواهد
۲	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۸. رسیدگی به شکایات کارکنان
		۹. رسیدگی به شکایات بیماران
		۱۰. ارتباطات شفاف و اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان و بیماران
		۱۱. ارتباطات مشخص سازمانی و حوزه پاسخگویی افراد

۱۲. وجود ساز و کار حمایت روانی اجتماعی از بیماران در بیمارستان	نظارت و ارزیابی	۳
۱۳. بازخورد و گزارش بموقع به نهادهای بالادستی		
۱۴. گزارش گیری و مستندسازی عملکرد پرسنل		
۱۵. نظارت بر عملکرد پیمانکاران		
۱۶. پیگیری و نظارت بر استقرار سنجه های اعتباربخشی		
۱۷. ایمنی بیماران	ایمنی	۴
۱۸. ایمنی کارکنان		
۱۹. ایمنی سازه ای و ساختمانی		
۲۰. آمادگی در برابر حوادث و بلایا		
۲۱. مدیریت مشارکتی		
۲۲. مشارکت جامعه	مشارکت ها و تعاملات	۵
۲۳. تعاملات اثربخش با بیمه ها		
۲۴. تعاملات برون بخشی موثر		
۲۵. بهبود فرهنگ سازمانی		
۲۶. مدیریت انرژی		
۲۷. کاهش کسورات بیمارستان	بهره وری	۶
۲۸. مدیریت هزینه ها		
۲۹. بهره گیری بهینه از فضاهاى بیمارستان		
۳۰. مدیریت بهینه تجهیزات بیمارستان		
۳۱. جذب منابع از خیرین		
۳۲. استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی	افزایش منابع	۷
۳۳. تورسیم درمانی		
۳۴. افزایش تنوع خدمات		
۳۵. برنامه ریزی		
۳۶. تدوین و اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی	برنامه محوری	۸
۳۷. پیگیری و پایش اجرای برنامه ها		
۳۸. پایبندی به تفاهم نامه بودجه		
۳۹. مدیریت بهینه منابع انسانی		
۴۰. رضایت و رفاه کارکنان	منابع انسانی	۹

۴۱. جذب و توزیع نیروی انسانی		
۴۲. جبران خدمات کارکنان		
	سایر امور مرتبط	۱۰

توجه مهم: برای هر یک از فیلدهای دانشی تعیین شده، دانش‌های متخصصان و خبرگان به صورت کامل و مستند مطابق لیست سوالات زیر تدوین و نهایی می‌گردد.

۱. عنوان تجربه شما چیست؟
۲. زمان شروع اجرای تجربه؟
۳. مدت زمان اجرای تجربه؟ آیا هنوز هم ادامه دارد؟
۴. مکان اجرای تجربه (این بخش شامل کشور، استان، شهر، سازمان، مرکز یا واحد و یا بخش می‌باشد)؟
۵. به نظر شما این تجربه موفق بود یا ناموفق؟ چرا؟
۶. آیا این کار را به صورت فردی انجام دادید؟ اگر خیر فرد/افراد دیگری که در این خصوص با شما همکاری داشتند را نام ببرید.
۷. موضوع و یا فعالیتی که نیاز به اصلاح داشت، چه بود؟
۸. چرا این مساله بروز نموده بود؟
۹. چرا نیاز به اصلاح و تغییر داشت؟ اگر اصلاح نمی شد چه اتفاقی می افتاد؟
۱۰. چه اقداماتی برای رفع مساله نمودید؟ چگونه آن ها را اجرایی کردید؟
۱۱. نتایج حاصل چه بود؟
۱۲. محدودیت ها و موانع حاکم بر اجرای اقدامات چه بود؟ برای آن ها چه کاری انجام شد؟
۱۳. پیشنهاد شما برای دیگران که با این مساله مواجه هستند و یا برای جلوگیری از مواجه با این مساله چیست؟

جدول شماره ۴: عناوین سؤالات دانشی در حیطه عملکرد کلی مدیریت سازمانی

محور	عنوان محور	هدف سؤال / تمرکز	سؤال
۱	شروع مدیریت و یادگیری‌های اولیه	شناسایی چالش‌های ابتدایی و نحوه یادگیری عملی	وقتی اولین بار مسئولیت مدیریتی گرفتید، بزرگ‌ترین چالش شما چه بود و چگونه آن را حل کردید؟
		کشف خودآگاهی و بلوغ مدیریتی	اگر به روز اول مدیریت خود برگردید، چه کاری را متفاوت انجام می‌دهید؟
۲	تصمیم‌گیری مدیریتی	تحلیل فرآیند تصمیم‌گیری	سخت‌ترین تصمیم مدیریتی که گرفتید چه بود و چه عواملی در تصمیم شما اثر داشت؟
		ارزیابی مهارت تصمیم‌گیری در ابهام	در شرایطی که اطلاعات کامل ندارید، چگونه تصمیم می‌گیرید؟
۳	مدیریت منابع انسانی	شیوه مدیریت عملکرد	در برخورد با یک همکار یا کارمند کم‌کار یا مسئله‌دار چه روشی برای شما مؤثر بوده است؟
		استراتژی‌های حفظ سرمایه انسانی	چگونه افراد توانمند را شناسایی و حفظ می‌کردید؟
		یادگیری از خطاهای مدیریتی	چه اشتباهی در مدیریت نیروی انسانی مرتکب شدید که از آن درس گرفتید؟
۴	مدیریت تعارض و بحران	مدیریت بحران و تعارض	بزرگ‌ترین تعارض یا بحران سازمانی که تجربه کردید چه بود و چگونه مدیریت شد؟
		سنجش استقلال و اصول حرفه‌ای	وقتی بین منافع سازمان و فشارهای بیرونی تضاد ایجاد می‌شود، چه کار می‌کردید؟
۵	فرهنگ سازمانی و ارتباطات	تقویت فرهنگ سازمانی	چه اقداماتی بیشترین اثر را در بهبود روحیه و همکاری در مجموعه شما داشت؟
		مهارت‌های ارتباطی و اعتمادسازی	چگونه اعتماد کارکنان و همکاران را جلب می‌کردید؟
۶	نوآوری و تغییر	تجربه تحول سازمانی	در دوران مدیریت شما چه تغییری بیشترین اثر مثبت را داشت؟
۷	اشتباهات و درس‌های مهم	رشد فردی و حرفه‌ای	بزرگ‌ترین اشتباه مدیریتی شما چه بود و چه درسی از آن گرفتید؟
۸	توصیه‌های کاربردی	تعیین اولویت‌های کلیدی	اگر یک مدیر دانشگاهی سه کار را باید در اولویت قرار دهد، آن سه کار چیست؟
۹	انتقال تجربه	دانش ضمنی مدیریتی	چه چیزی در مدیریت دانشگاه‌ها هست که معمولاً در کتاب‌ها نوشته نمی‌شود اما در عمل بسیار مهم است؟

۳-۶- تصمیم‌گیری کفایت جلسات

رئیس کارگروه تخصصی بر اساس پیشنهاد کارشناس مدیریت دانش و با استناد به فرم کفایت (جدول شماره ۶) یکی از تصمیمات زیر را اتخاذ می‌کند:

جدول شماره ۵: تصمیم‌گیری کفایت جلسه			
ردیف	تصمیم	معیار	اقدام بعدی
۱	کفایت کامل	تمام معیارهای چک‌لیست پاسخ «بله» دارد	اعتبارسنجی توسط ارزیاب خبره
۲	کفایت با جلسه تکمیلی	حداقل یک معیار پاسخ «خیر» دارد و قابل رفع است	برگزاری جلسات تکمیلی
۳	عدم کفایت (انصراف)	نقص اساسی در شناسایی خبره یا طراحی اولیه	تکرار گام اول (شناسایی خبره جدید)

جدول شماره ۶: چک‌لیست کفایت جلسه				
ردیف	معیار کفایت	بله	خیر	توضیح
۱	آیا تمام سؤالات از پیش تعیین‌شده پرسیده شده است؟			
۲	آیا خبره حداقل ۳ بار مثال عینی از تجربه خود زده است؟			
۳	آیا حداقل ۲ سطح «چرا» برای تصمیمات کلیدی پرسیده شده است؟			
۴	آیا دانش استخراج‌شده با دانش رسمی سازمان در تناقض آشکار ندارد؟			
۵	آیا خبره تأیید کرده است که «هیچ نکته اضافه مهمی باقی نمانده است»؟			

۴-۶- اعتبارسنجی

بعد از تهیه مستند دانش استخراج‌شده و اعلام کفایت کامل، دانش مربوطه به انتخاب دبیرخانه مدیریت دانش، توسط سایر خبرگان دانشی/ارزیاب خبره/سرازیاب و یا همکار دانش مربوطه، اعتبارسنجی می‌شود.

۵-۶- تأیید نهایی و ثبت در سامانه

دانش مورد تأیید نهایی دانشکار، توسط کارشناس استخراج مدیریت دانش در سامانه ملی مدیریت دانش نظام سلامت ثبت می‌شود.

۶-۶- انتشار دانش

دانش استخراج‌شده پس از تأیید کارگروه مدیریت دانش دانشگاهی، در دسترس عموم کارکنان قرار می‌گیرد.

ماده ۷- ابلاغ و بازنگری

این دستورالعمل در ۷ ماده تدوین گردیده و از تاریخ ابلاغ، لازم‌الاجرا می باشد. مرجع ابلاغ، تفسیر و نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل، مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. همچنین، تدوین و ابلاغ سایر شیوه نامه ها و دستورالعمل های اجرایی مرتبط، حسب مورد، بر عهده مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت بوده و پس از تصویب، جهت اجرا به دانشگاه ها/ دانشکده های علوم پزشکی و مؤسسه های وابسته ابلاغ خواهد شد.

منابع:

۱. هلس اپل، کلاید. ۱۹۵۰. *management handbook on knowledge*. موسوی، سید جلال (۱۳۹۸) تهران: پارسیا.
۲. دالکیر، کیمیز. ۱۹۶۲. *knowledge management in theory and practice*. زرگرپور، حمید (۱۳۹۲) تهران: پندار پارس.
۳. راهنمای مصاحبه استخراج دانش خبرگان (مدیران، بازنشستگان، پیمانکاران). دانشگاه علوم پزشکی لرستان. ۱۴۰۴.
۴. طراحی و اجرای پرسشنامه نظام مند انتقال تجربه مدیران دانشگاهی. دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. ۱۴۰۴.
۵. نوذریان، محمدحسین. جعفری پویان، ابراهیم. طراحی چارچوب ارزشیابی عملکرد مدیران بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۴۰۳.
۶. ارزیابی مدیریت عملکرد یکپارچه معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شیراز. چک لیست های ارزیابی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز. ۱۴۰۴.