

## گزارش خلاصه نتیجه ارزیابی مدیریت دانش

نام و نام خانوادگی تهیه کننده: پست سازمانی:

شماره تلفن همراه: شماره نمابر: آدرس ایمیل:

نام سازمان: نوع صنعت: تعداد کارکنان (نفر):

آیا در سازمان شما برنامه های مدیریت دانش، قبلاً اجرا شده است یا خیر؟ اگر بلی از چند سال پیش؟  
عناوین کلی این برنامه ها را ذکر کنید:

تعداد پرسشنامه تکمیل شده در ارزیابی فعلی: نمره کل مدیریت دانش سازمان (از حداکثر ممکن ۲۱۰):

لطفاً علاوه بر تکمیل و ارسال جدول زیر، نمودار راداری ارزیابی مدیریت دانش سازمان، و شرح خلاصه یک صفحه ای برای هر یک از برنامه های مدیریت دانش اجرا شده یا در حال اجرا در سازمان را نیز ارسال فرمایید.

### جدول امتیازات معیارهای هفت گانه میزان آمادگی مدیریت دانش

| شماره گروه معیار                   | ستون شماره ۱             | ستون شماره ۲     | ستون شماره ۳                                                        |
|------------------------------------|--------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------|
| نام گروه معیار                     | نمره کسب شده توسط سازمان | حداکثر نمره ممکن | رتبه بندی گروهها (از ۱ تا ۷)<br>۱= بالاترین رتبه، ۷=پایین ترین رتبه |
| ۱ رهبری مدیریت دانش (سؤالات ۱-۶)   |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۲ فرایند (سؤالات ۷-۱۲)             |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۳ افراد (سؤالات ۱۳-۱۸)             |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۴ فناوری (سؤالات ۱۹-۲۴)            |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۵ فرایند های دانشی (سؤالات ۲۵-۳۰)  |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۶ یادگیری و نوآوری (سؤالات ۳۱-۳۶)  |                          | ۳۰               |                                                                     |
| ۷ نتایج مدیریت دانش (سؤالات ۳۷-۴۲) |                          | ۳۰               |                                                                     |
|                                    | جمع نمرات                | ۲۱۰              |                                                                     |

## ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، بر اساس چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تهیه شده است. این ابزار یک پرسشنامه است که برای کمک به سازمانها برای یک ارزیابی اولیه و سریع از آمادگی برای مدیریت دانش، طراحی شده است. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان؛ نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را بداند.

پس از ارزیابی، سازمان می‌تواند روی برنامه‌های مدیریت دانش خود برای رفع کمبودهای شناسایی شده از طریق ارزیابی، تمرکز کند.

### چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، روشی را برای شناسایی حوزه‌هایی که سازمان می‌بایست ابتکارات مدیریت دانش خود را متمرکز کند، ارائه کرده است. نتیجه ارزیابی با این ابزار، نقاط قوت سازمان؛ و حوزه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند مشخص می‌کند. اهداف خاص ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی عبارتند از:

**الف:** تعیین این که آیا مدیریت دانش از قبل در سازمان در حال اجرا بوده یا نه، و اینکه در چه سطحی بکار گرفته شده است.

**ب:** تعیین این که آیا سازمان، شرایط مناسب برای ایجاد و استمرار نظام-مند فرایندهای مدیریت دانش را دارد یا خیر؟

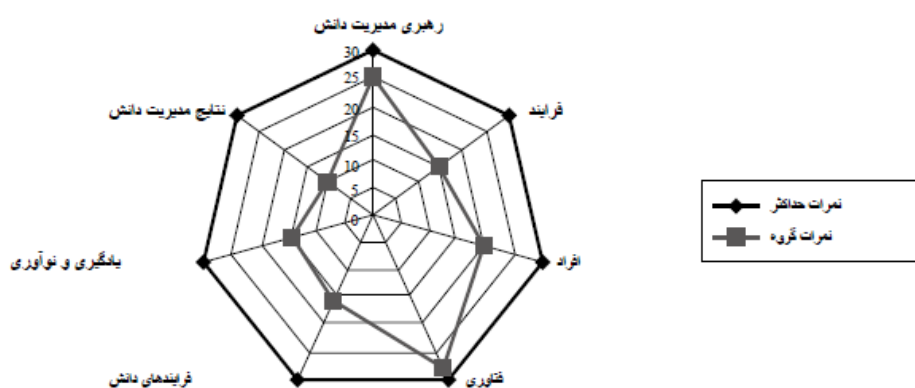
**پ:** شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش.

### چگونگی استفاده از این ابزار

پرسشنامه ارزیابی می‌بایست توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد از کارکنان سازمان که از همه سطوح و همه بخش‌ها باشند، جواب داده شود. پاسخ دهندگان می‌بایست حداقل شش ماه یا بیشتر سابقه کار در سازمان داشته باشند.

این شرط به این دلیل است که اطمینان حاصل شود که پاسخ دهندگان با سازمان آشنا بوده، و قادر به پاسخ گویی به بیشتر سؤالات می باشند. البته در صورتی که امکان پاسخ دادن توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد سازمان نباشد، با گرفتن یک نمونه حداقل که تعداد آن بر اساس فرمول آماری تعیین تعداد نمونه در جامعه محدود محاسبه شده باشد، می توان این کار را انجام داد.

متوسط نمره هر دسته (از هفت دسته تشریح شده در پرسشنامه) محاسبه شده، و به شکل نمودار راداری مانند نمودار زیر نشان داده می شود.



**نمودار راداری ارزیابی مدیریت دانش**

این نمودار، متوسط نمره کسب شده واقعی برای هر دسته را در مقابل حداکثر نمره ممکن آن دسته نشان می دهد.

این نمرات، دسته هایی را که در وضعیت مناسبی قرار دارند، و دسته هایی که نیاز به بهبود دارند؛ مشخص می کنند. بر اساس نتایج ارزیابی، حوزه های نقاط قوت و فرصتهای بهبود، شناسایی می شوند (جدول شماره ۱).

فرصتهای بهبود، حوزه هایی را نشان می دهند که می بایست ابتکارات مدیریت دانش بر آنها متمرکز شوند.

سپس نمره کلی ارزیابی، با مدل بلوغ مدیریت دانش که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است؛ مقایسه می شود. این کار، سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان را نشان می دهد. نتایج ارزیابی، شناخت سطح آمادگی برای مدیریت دانش در سازمان را میسر می کند.

سطوح آمادگی سازمان، ممکن است از سطح "واکنش" به عنوان پایین ترین سطح، تا "بلوغ" به عنوان بالاترین سطح؛ متفاوت باشد. شرایطی که هر یک از این سطوح را تشریح می کنند، در حقیقت مربوط به وجود، نبود، یا ضعف چهار تقویت کننده، یادگیری، و نوآوری، و نتایج مدیریت دانش در سازمان باشد.

#### جدول (۱): نقاط قوت و فرصتهای بهبود مدیریت دانش

| ماتریس نقاط قوت دانش و فرصتهای بهبود |          |                           |
|--------------------------------------|----------|---------------------------|
| فرصتهای بهبود                        | نقاط قوت | طبقه (دسته)               |
|                                      |          | طبقه ۱: رهبری مدیریت دانش |
|                                      |          | طبقه ۲: فرایند            |
|                                      |          | طبقه ۳: افراد             |
|                                      |          | طبقه ۴: فناوری            |
|                                      |          | طبقه ۵: فرایندهای دانش    |
|                                      |          | طبقه ۶: یادگیری و نوآوری  |
|                                      |          | طبقه ۷: نتایج مدیریت دانش |

سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان براساس نمره کل کسب شده توسط سازمان در ارزیابی مطابق جدول شماره (۲) تعیین می گردد.

#### چه زمانی از این ابزار استفاده کنیم؟

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی، می بایست قبل از این که سازمان ابتکار مدیریت دانش را شروع کند؛ استفاده شود. این کار به سازمان کمک می کند تا کمبودهای موجود در زمینه مدیریت دانش را شناسایی کرده و بر آنها تمرکز کند. همچنین بعد از اجرای برنامه مدیریت دانش نیز می توان از این ابزار برای سنجش میزان تأثیر برنامه اجرا شده بر سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان استفاده کرد.

جدول شماره (۲): سطوح پنج گانه بلوغ مدیریت دانش

| نمره ارزیابی | سطح بلوغ       | شرح                                                                            |
|--------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۸۹-۲۱۰      | بلوغ           | مدیریت دانش در سازمان غالب است.                                                |
| ۱۴۷-۱۸۸      | پالایش (کنترل) | اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می شود.            |
| ۱۲۶-۱۴۶      | توسعه          | اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان                                             |
| ۸۴-۱۲۵       | آغاز           | شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان                                      |
| ۲۴-۸۳        | واکنش (انفعال) | ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش، و اهمیت آن در بهبود بهره وری و رقابت پذیری. |

## پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

همکار گرامی

سلام علیکم

ضمن تشکر از بابت وقتی که برای پاسخ به سؤالات صرف می‌کنید، پرسشنامه زیر با هدف ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در سازمانها تهیه شده است. با عنایت به اینکه پاسخ دقیق به سؤالات می‌تواند کمک زیادی به برنامه‌های آینده سازمان تان برای بهبود وضعیت فرایندهای کاری بنماید، خواهشمند است با دقت به سؤالات پاسخ دهید. ضمناً پاسخهای شما کاملاً محرمانه خواهد ماند و فقط برای تجزیه و تحلیل کلی استفاده خواهد شد.

### دستورالعمل تکمیل پرسشنامه:

لطفاً با در نظر گرفتن سازمان خود، و بر اساس امتیازبندی انجام شده در زیر، و با توجه به گزاره‌های مطرح شده؛ و بر مبنای اطلاعاتی که دارید، پرسشنامه را تکمیل نمایید و عدد مورد نظر خود را برای هر سؤال در ستون مربوطه درج نمایید.

| امتیاز     | ۱                                                   | ۲                         | ۳                            | ۴                     | ۵                      |
|------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| گزینه پاسخ | به هیچ وجه انجام نمی‌شود یا خیلی ضعیف انجام می‌شود. | به طور ضعیف انجام می‌شود. | به اندازه کافی انجام می‌شود. | به خوبی انجام می‌شود. | بسیار خوب انجام می‌شود |

| شماره گزاره | شرح سؤال                                                                                                                                                                                       | امتیاز شما از ۵ |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| ۱           | این سازمان، دانش، دیدگاه و راهبرد مربوط به چشم انداز، مأموریت، و اهداف سازمانی را به میزان زیادی با کارکنان تسهیم کرده است.                                                                    |                 |
| ۲           | در این سازمان، هماهنگی سازمانی لازم برای رسمیت بخشیدن به ابتکارات مدیریت دانش (از قبیل: ایجاد واحد هماهنگی مرکزی برای مدیریت دانش، انتصاب مدیر عالی دانش، تشکیل تیمهای فناوری ارتباطات و بهبود |                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|    | کیفیت، و طراحی و استقرار شبکه های دانش) انجام شده است.                                                                                                                                                                                               |  |
| ۳  | منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص داده شده است.                                                                                                                                                                               |  |
| ۴  | این سازمان یک سیاست برای محافظت از دانش خود (برای مثال، حق تألیف، حق اختراع، مدیریت دانش، و امنیت دانش) دارد.                                                                                                                                        |  |
| ۵  | مدیران سازمان، الگوی ارزشهای تسهیم دانش و کار گروهی هستند. آنها (مدیران) وقت زیادی را صرف توزیع اطلاعات و تسهیل جریان دانش بین کارکنان کلیه واحدهای سازمان می نمایند.                                                                                |  |
| ۶  | مدیریت سازمان، بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم دانش، و خلق دانش و نوآوری را مورد توجه قرار می دهد و برای بهبود آنها پاداش می دهد.                                                                                                        |  |
| ۷  | سازمان، قابلیتهای اصلی خود را (قابلیتهایی که از جنبه راهبردی مهم بوده و مزیت رقابتی ایجاد می کنند) مشخص می کند و آنها را با مأموریت و اهداف راهبردی خود هماهنگ می کند.                                                                               |  |
| ۸  | سازمان، سیستمهای کاری و فرایندهای کلیدی خود را برای خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به تعالی عملکرد، طراحی می کند.                                                                                                                                   |  |
| ۹  | سازمان در طراحی فرایندهای کاری، فناوری جدید، و تسهیم دانش را مورد توجه قرار می دهد.                                                                                                                                                                  |  |
| ۱۰ | این سازمان، یک سیستم سازماندهی شده برای مدیریت موقعیتهای بحرانی یا رخدادهای پیش بینی نشده دارد که انجام عملیاتهای مستمر و بی وقفه، جلوگیری از وقوع مشکلات، و نیل به بهبود را تضمین می کند.                                                           |  |
| ۱۱ | این سازمان، فرایندهای کاری کلیدی خود را اجرا کرده و مدیریت می کند، تا اطمینان حاصل شود که به نیازهای مشتریان پاسخ داده می شود و نتایج تجاری، پایدار می مانند.                                                                                        |  |
| ۱۲ | این سازمان، به طور مستمر فرایندهای کاری خود را ارزیابی کرده و بهبود می دهد، تا به عملکرد بهتری دست یابد، انحرافات را کاهش دهد، محصولات و خدمات را بهبود دهد، و اطلاعات روزآمد مربوط به آخرین روندهای تجاری، بهبودها و دستورات مربوطه را داشته باشند. |  |
| ۱۳ | برنامه های تربیتی، آموزشی، و توسعه شغلی سازمان؛ دانش، مهارتها، و شایستگی های مورد نیاز برای کارکنان را ایجاد می کنند؛ و نیل به اهداف کلی سازمان را پشتیبانی می کنند، و در عملکرد بالای کارکنان سهم دارند.                                            |  |
| ۱۴ | این سازمان، یک فرایند نظام-مند آشناسازی برای کارکنان جدید دارد، که شامل آشنایی آنان با مدیریت دانش و مزایای آن، سیستم مدیریت دانش، و ابزارهای مدیریت دانش می باشد.                                                                                   |  |
| ۱۵ | این سازمان، دارای فرایندهای رسمی مشاوره کارکنان، مربی گری و آموزش می باشد.                                                                                                                                                                           |  |

|    |                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۶ | در این سازمان، تسهیم دانش و کار گروهی به طرز فعالانه ای تشویق شده و پاداش داده می شوند یا اصلاح می شوند.                                                                        |
| ۱۷ | این سازمان، دارای یک بانک اطلاعات از قابلیت های کارکنان می باشد.                                                                                                                |
| ۱۸ | کارکنان سازمان، در گروه های کوچک (مانند حلقه های کیفیت، تیم های بهبود کار، تیم های بین-وظیفه ای، و جوامع کاری) سازماندهی شده اند؛ تا به مشکلات و نگرانی های محیط کار پاسخ دهند. |
| ۱۹ | مدیریت سازمان، برای توسعه قابلیت های لازم برای تسهیل مدیریت دانش اثربخش، زیرساخت های فناوری اطلاعات (از قبیل اینترنت، اینترنت، و وب سایت) ایجاد نموده است.                      |
| ۲۰ | زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، با راهبرد مدیریت دانش سازمان هماهنگ می باشد.                                                                                                     |
| ۲۱ | در این سازمان، همه افراد به رایانه دسترسی دارند.                                                                                                                                |
| ۲۲ | در این سازمان، همه افراد به اینترنت، اینترنت، و آدرس پست الکترونیک دسترسی دارند.                                                                                                |
| ۲۳ | اطلاعات موجود در وب سایت و اینترنت سامان، به طور مرتب روزآمد می شود.                                                                                                            |
| ۲۴ | اینترنت سازمان (یا یک شبکه مشابه آن)، به عنوان یک منبع اصلی ارتباطات در کل سازمان؛ برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می شود.                                  |
| ۲۵ | در این سازمان، فرایند های نظام-مند برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم، و بکارگیری دانش وجود دارد.                                                                                  |
| ۲۶ | این سازمان، برای شناسایی، جمع آوری و نگهداری اطلاعات دارائیهای دانشی و منابع دانشی در کل سازمان؛ یک مخزن دانش دارد.                                                             |
| ۲۷ | در این سازمان دانش حاصل از کارها یا پروژه های اتمام یافته، مستند شده و تسهیم می شود.                                                                                            |
| ۲۸ | دانش حیاتی مربوط به کارکنانی که سازمان را ترک می کنند، در داخل سازمان حفظ و نگهداری می شود.                                                                                     |
| ۲۹ | این سازمان، بهترین روشهای انجام کار و دروس آموخته شده را در کل واحدها تسهیم می کند، به نحوی که دوباره کاریها و اختراع مجدد چرخ به طور مستمر در آن اتفاق نمی افتد.               |
| ۳۰ | الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان انجام می شود، و نتایج آن برای بهبود عملکرد سازمانی؛ و خلق دانش جدید استفاده می شود.                                                           |
| ۳۱ | این سازمان، ارزشهای مربوط به یادگیری و نوآوری را به طور مستمر تشریح و تقویت می نماید.                                                                                           |
| ۳۲ | این سازمان، مخاطره پذیری و مرتکب اشتباه شدن افراد را به عنوان فرصت یادگیری تلقی می کند؛ تا زمانی که                                                                             |



|    |                                                                                                                                                                                                        |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|    | این موارد (مخاطره و اشتباه)، تکرار نشوند.                                                                                                                                                              |  |
| ۳۳ | تیمهای بین وظیفه ای برای مقابله با مسائل یا مشکلاتی که در واحدهای مختلف درون سازمان اتفاق می افتند، تشکیل می شود.                                                                                      |  |
| ۳۴ | افراد احساس توانمندی می کنند، و این احساس را دارند که عموماً سازمان برای فکرهای آنان و سهم آنها در کار؛ ارزش قائل می شود.                                                                              |  |
| ۳۵ | مدیریت سازمان، مایل به آزمایش ابزارها و فنون جدید است.                                                                                                                                                 |  |
| ۳۶ | سازمان برای کار کردن افراد با یکدیگر و تسهیم اطلاعات آنان با هم، مشوقهایی را در نظر می گیرد.                                                                                                           |  |
| ۳۷ | این سازمان، سابقه اقدامات انجام شده در زمینه اجرای موفق مدیریت دانش؛ و سایر ابتکارات مشابه را نگهداری می کند.                                                                                          |  |
| ۳۸ | در این سازمان، برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی، و سهم افراد در آنها، شاخص هایی ساخته شده؛ و بکار گرفته می شوند.                                                                                      |  |
| ۳۹ | سازمان از طریق کاهش زمان چرخه عملیات، صرفه جویی بیشتر در هزینه، بهبود اثربخشی، استفاده کارآتر از منابع (از جمله دانش)، تصمیم گیری بهبود یافته، و افزایش سرعت نوآوری؛ به بهره وری بالاتر دست یافته است. |  |
| ۴۰ | این سازمان در نتیجه بهبودهای مربوط به بهره وری، کیفیت، و رضایت مشتری؛ سود آوری خود را افزایش داده است.                                                                                                 |  |
| ۴۱ | سازمان در نتیجه بکارگیری دانش، برای بهبود فرایند های تجاری، یا روابط با مشتریان؛ کیفیت محصولات و یا خدمات خود را بهبود داده است.                                                                       |  |
| ۴۲ | سازمان در نتیجه بهره وری بالاتر، افزایش سودآوری، و کیفیت بهتر محصولات و خدمات؛ به رشد پایدار دست یافته است.                                                                                            |  |

## دستورالعمل امتیاز بندی پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی

- ۱- در ستون (۱)، نمره کل هر گروه (از گروههای هفت گانه) را بنویسید.
- ۲- نمره کل هر گروه را با حداکثر نمره آن گروه که در زیر ستون (۲) درج شده است، مقایسه کنید.
- ۳- در پایین ترین ردیف زیر ستون (۱)، نمره کل گروهها را محاسبه کرده و با حاصل جمع حداکثر نمرات گروهها که در پایین ترین ردیف ستون (۲) درج شده است؛ مقایسه کنید.
- ۴- در ستون (۳)، گروهها را از ۱ تا ۷ رتبه بندی کنید. عدد ۱ را به گروهی که بالاترین نمره را دارد، و عدد ۷ را به گروهی که پایین ترین نمره را دارد؛ اختصاص دهید.
- ۵- حاصل جمع کل نمرات کسب شده همه گروهها را با سطوح پنج گانه بلوغ مدیریت دانش (جدول شماره ۲) مقایسه کنید و سطح سازمان خود را از نظر بلوغ مدیریت دانش تعیین کنید.

### جدول امتیازات معیارهای هفت گانه میزان آمادگی مدیریت دانش

| شماره گروه معیار | ستون شماره ۱                     |              | ستون شماره ۲     | ستون شماره ۳                                                       |
|------------------|----------------------------------|--------------|------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                  | نام گروه معیار                   | نمره کسب شده | حداکثر نمره ممکن | رتبه بندی گروهها (از ۱ تا ۷)<br>۱=بالاترین رتبه، ۷=پایین ترین رتبه |
| ۱                | رهبری مدیریت دانش (سؤالات ۱-۶)   |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۲                | فرایند (سؤالات ۷-۱۲)             |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۳                | افراد (سؤالات ۱۳-۱۸)             |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۴                | فناوری (سؤالات ۱۹-۲۴)            |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۵                | فرایند های دانشی (سؤالات ۲۵-۳۰)  |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۶                | یادگیری و نوآوری (سؤالات ۳۱-۳۶)  |              | ۳۰               |                                                                    |
| ۷                | نتایج مدیریت دانش (سؤالات ۳۷-۴۲) |              | ۳۰               |                                                                    |
|                  | جمع نمرات                        |              | ۲۱۰              |                                                                    |