



سند شناخت و ارزیابی بلوغ مدیریت دانش ساتکاب



در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق

اسفند ۱۳۹۸

مدیریت دانش

مدیریت دانش و مفاهیم راهبردی مرتبط با آن به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های ضروری برای حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌های توسعه‌یافته است. این مفهوم به‌عنوان یک ضرورت برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر در بخش‌های دولتی و خصوصی مطرح شده است.

جوامع مدرن به جایگاه انسان‌ها به‌خوبی پی برده‌اند و هنگامی که سرمایه دانش انسان با اطلاعات موجود ترکیب شود، قابلیت به سازمان می‌بخشد تا شایستگی‌های سازمانی در آن مجال ظهور بیابند. دانش یک کیفیت است که خاص انسان است و سازمان‌ها بایستی منابع دانش و قابلیت‌های افراد خود را به‌خوبی شناخته و بدانند چگونه از این منابع و قابلیت‌ها بهره بگیرند و آن‌ها را به دانش و خرد جمعی تبدیل کنند.

در عصر اقتصاد دانش‌محور، دانش به‌عنوان مهم‌ترین عامل رقابتی و حافظ جایگاه سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌های پیشرو دانش را به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و راهبردی تلقی نموده و سعی در هدایت و کنترل فزاینده آن در جهت اهداف سازمانی دارند.

هم‌اکنون مدیریت دانش به‌عنوان مبحثی علمی با انواع رویکردهای انسانی، سازمانی و تکنولوژیک مورد توجه نهادها و سازمان‌های گوناگون قرار گرفته است و از اواسط دهه نود قرن اخیر، سازمان‌های بزرگ اقتصادی توجه جدی بدان نموده‌اند، به‌گونه‌ای که بیش از ۷۰٪ سازمان‌های لیست (فورچون^۱) قائل به برخورداری از برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش هستند.

به‌طور کلی مدیریت دانش می‌تواند پاسخی مناسب برای سؤالات زیر باشد:

- چه نوع دانشی در حوزه کاری شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) است؟
- این دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت؟
- در محیط امروز، در کجا و چگونه این دانش باید مدیریت شود؟

مدیریت دانش به معنای مدیریت سرمایه دانشی از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن است. به بیان دیگر، مدیریت دانش شامل خلق، شناسایی، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش است.

شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) باید به‌خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده، در صورت لزوم آن را خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای سازمان تطبیق داده‌شده و به تعبیری آماده و به‌صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان، مکان و شرایط موردنیاز، مورد استفاده قرار گیرد.

¹ Fortune

سازمانی که به خوبی ۵ فرآیند (شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری) را مدیریت می‌کند، سازمانی دانشی یا دانش‌محور است. در چنین سازمانی، ارزش کارکنان سازمان به توانمندی آن‌ها در انجام فعالیت‌های دانشی است.

۱-۱- فرایندهای مدیریت دانش

شناسایی و کسب دانش: فرآیندهایی که دانش مورد نیاز شما را پیدا کند و مهم‌تر از آن در جهت مرتبط ساختن نیاز شما به دانش خاص، اقدام کند، شناسایی دانش محسوب می‌شود. شناسایی منابع دانشی درون و بیرون شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) و اجرای فرآیندهای مختلفی برای کسب دانش مورد نیاز، اهمیت دارد.

خلق دانش: فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز در سازمان خلق می‌شود.

نگهداری دانش: حفظ و نگهداری دانش با استفاده از راهکارها و ابزارهای مختلف همچون آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، کتابخانه، سیستم‌های فناوری اطلاعات و غیره فرآیند نگهداری دانش است.

تسهیم دانش: دانش بایستی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) به راحتی منتشر و در اختیار کارکنان قرار گیرد. مسئله وقتی پیچیده می‌شود که بخش عمده‌ای از دانش سازمان در ذهن خبرگان سازمان نهفته است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می‌طلبد. به اشتراک‌گذاری دانش ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سؤال و جواب با خبرگان و یا حتی ارسال یک ایمیل به اعضای سازمان انجام شود.

به‌کارگیری دانش: دانش به اشتراک گذاشته شده بایستی برای بهبود فرآیندهای کاری و کاهش خطاهای تکراری بکار گرفته شود.

۱-۲- اهداف مدیریت دانش در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب)

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها یک فرآیند تغییر فرهنگی است که به اشتراک‌گذاری دانش به یک ارزش رفتاری تبدیل می‌شود. اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش را می‌توان به دو بخش کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم نمود.

اهداف بلندمدت

- ✓ یادگیری سریع برای رقابت‌پذیری بهتر از طریق تسهیم بهترین روش‌های انجام کار؛
- ✓ ارائه پیشنهاد و خدمات بهتر به مشتریان؛
- ✓ ایجاد رویه‌های اجرایی استاندارد؛

- ✓ قرار گرفتن نقش‌ها و وظایف مربوط به مدیریت دانش در شرح وظایف سازمانی؛
- ✓ کاهش مقاومت کارکنان با آموزش، آگاه‌سازی و فرهنگ‌سازی؛
- ✓ اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌های فکری؛
- ✓ توجه به فعالیت دانشی کارکنان به‌عنوان معیاری برای ارتقا شغلی و انتصابات؛
- ✓ افزایش میزان رضایت ذی‌نفعان به دلیل بهبود ارائه خدمات؛
- ✓ شناسایی شکاف دانشی؛

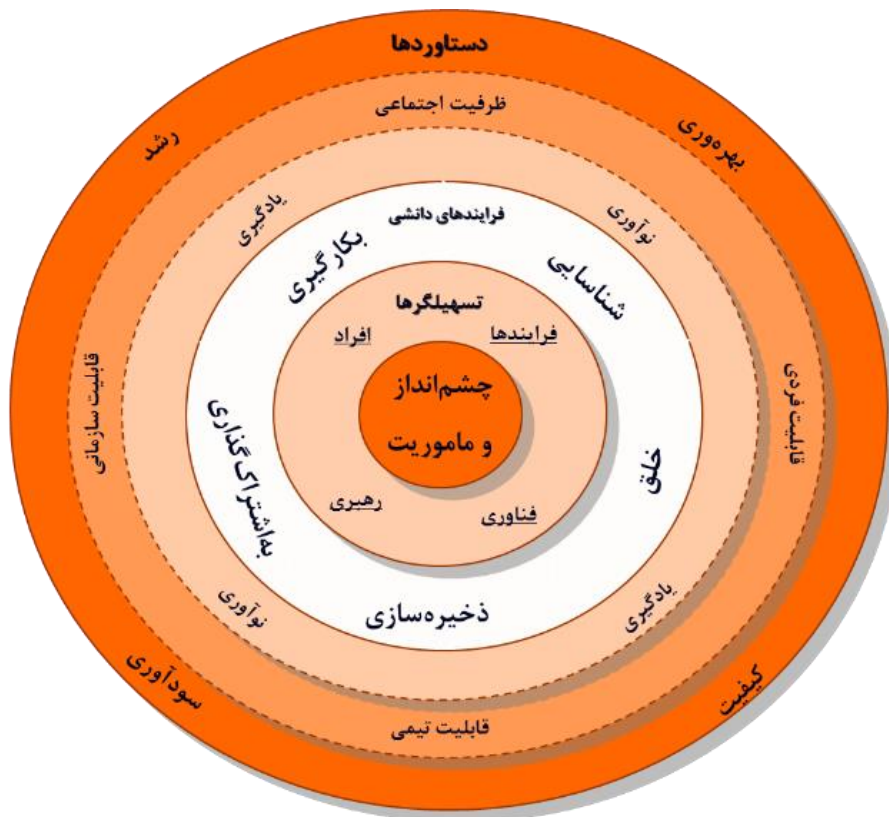
اهداف کوتاه‌مدت

- ✓ مشخص شدن نقش‌ها و وظایف تمامی رده‌های سازمانی در مدیریت دانش؛
- ✓ ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری به‌عنوان تسهیل‌کننده فرآیندهای مدیریت دانش؛
- ✓ سهولت در شناسایی و دسترسی به متخصصان به‌ویژه در مواقع اضطراری؛
- ✓ مشخص شدن چارچوب و زمینه تخصصی هر فرد؛
- ✓ امکان ارزیابی دانش توسط متخصصان و ارزش‌دهی کاربران به دانش؛
- ✓ الزام کارکنان به استفاده از تجربیات ثبت‌شده در مخزن دانشی؛
- ✓ دسترسی به دانش موردنیاز در کمترین زمان و با کمترین هزینه؛
- ✓ عدم خروج دانش از سازمان به دلیل انتقال درون‌سازمانی، مهاجرت و ...
- ✓ یکپارچگی در ذخیره دانش در سراسر سازمان؛
- ✓ ایجاد پروفایل دانشی برای هر یک از کارکنان که نشان‌دهنده فعالیت و وزن دانش افراد در سازمان است.
- ✓ بروز ایده‌های نو با تقویت فرهنگ تسهیم دانش.

در ادامه، با استفاده از نتایج حاصل از مصاحبه‌های شناخت و تجزیه و تحلیل پرسشنامه سنجش، میزان آمادگی شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در معیارهای رهبری، کارکنان، فرآیندها، فناوری، فرآیندهای مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و دستاوردهای مدیریت دانش، نقاط قوت و ضعف مدیریت دانش ارائه و اهم نقاط قوت و قابل‌بهبود شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در مسیر اجرای مدیریت دانش شناسایی و معرفی می‌شود.

بررسی و تحلیل توصیفی ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش

ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، ابزاری است که براساس یک پرسش‌نامه طراحی شده و به انجام ارزیابی سریع و اولیه از میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش کمک می‌کند. توسعه مدیریت دانش نیاز به شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود دارد تا برنامه‌ریزی مناسبی براساس آن‌ها صورت گیرد. ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش APO براساس مدل و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد که در شکل ۱، نشان داده شده است.



مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

اهداف ارزیابی مدل سازمان بهره‌وری آسیا عبارت‌اند از:

- تعیین این‌که چه میزان مدیریت دانش در سازمان جاری شده است؟
 - تعیین این‌که آیا سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش را به شکل درست و با فرایندهای پایدار و به‌صورت سیستماتیک انجام داده است؟
 - نقاط قوت و حوزه‌های بهبود برای پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی شوند.
- هفت معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APO، به شرح زیر می‌باشند:

۲-۱- رهبری مدیریت دانش

این معیار، توانایی رهبری سازمان را در پاسخگویی به چالش‌های سازمان‌های دانش‌محور مورد ارزیابی قرار می‌دهد. رهبری مدیریت دانش در قالب خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش ارزیابی می‌شود که نتیجه تدوین و پیاده‌سازی آن، دستیابی به رفتارهای دانشی در میان دانشکاران سازمان می‌باشد.

۲-۲- فرآیندها

معیار فرآیندها چگونگی استفاده از مدیریت دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کلیدی سازمان را بیان می‌کند. همچنین این معیار میزان محدوده و گستره‌ای که سازمان به‌صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داده و فرآیندهای کاری خود را برای دستیابی به عملکرد بالاتر و ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود داده را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۲-۳- کارکنان

معیار کارکنان، توانایی سازمان را در خلق و حفظ یک سازمان دانش‌محور و با فرهنگ یادگیری مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار تلاش‌های سازمان در جهت تشویق کارکنان برای مشارکت در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش مانند به اشتراک‌گذاری دانش و همچنین توسعه دانش‌محور کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۲-۴- فناوری

معیار فناوری میزان توانایی سازمان را در توسعه و به‌کارگیری راهکارهای دانش‌محور مبتنی بر فناوری مانند ابزارهای مشارکتی و سیستم‌های مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار میزان دسترسی به ابزارها و محتوای آن‌ها مورد پرسش قرار می‌گیرد.

۲-۵- فرآیندهای دانش

در این معیار، فرآیند شکل‌گیری دانش و توانایی سازمان در شناسایی، خلق، ثبت و ضبط، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین در این معیار به اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات و دانش حاصل از پروژه‌ها برای کاهش و حداقل نمودن اختراع مجدد چرخ و دوباره‌کاری‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۲-۶- یادگیری و نوآوری

این معیار، توانایی سازمان در تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق ایجاد فرآیندهای سیستماتیک دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. همچنین در این معیار تلاش‌های مدیریتی در ایجاد ارزش‌های یادگیری و نوآوری و تأمین زیرساخت‌ها و محرک‌های لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش مورد سنجش قرار می‌گیرد.

۲-۷- نتایج مدیریت دانش

در این معیار توانایی سازمان در ایجاد ارزش‌های مشتری‌مداری از طریق بهبود محصولات و خدمات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین توانایی سازمان در افزایش بهره‌وری، کیفیت و سودآوری و رشد پایدار و به‌کارگیری مؤثر منابع به‌عنوان نتایج یادگیری و نوآوری مورد پرسش قرار می‌دهد.

فیلدهای دانشی

یکی از فعالیت‌های انجام‌شده در فاز شناخت، استخراج و تدوین فیلدهای دانشی سازمان می‌باشد. در این راستا با انجام مصاحبه‌های استخراج فیلد دانشی با تعدادی از خبرگان منتخب سازمان در واحدهای مختلف و بررسی مستندات، فیلدهای اولیه استخراج و به‌طور مستمر در طی طرح به‌روزرآوری خواهد شد.

ارزیابی نقاط قوت و قابل بهبود مدیریت دانش

در این بخش با استفاده از دو ابزار اصلی یعنی مصاحبه با خبرگان منتخب شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های ارزیابی بلوغ در میان کارکنان، به ارزیابی بلوغ و سطح آمادگی شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در اجرای مدیریت دانش پرداخته شده است.

۳-۱- مصاحبه‌های شناخت

مصاحبه شناخت، عبارت است از مصاحبه بدون ساختار یا نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان سازمان، که با هدف تکمیل نتایج حاصل از پرسشنامه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش به کار گرفته می‌شود. این نوع مصاحبه با توجه به اینکه بدون ساختار برگزار می‌شود، فضای مناسبی به منظور استخراج اطلاعات غیررسمی و شناخت غیررسمی سازمان ایجاد می‌کند. موضوعاتی که در این مصاحبه مطرح می‌شوند تا حدود زیادی مشابه با پرسشنامه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش است با این تفاوت که در مصاحبه شناخت بیشتر تأکید بر شناخت سازمان به‌طور غیررسمی است، علاوه بر این موارد زیر نیز در این مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ✓ دلایل موفقیت و یا شکست پروژه‌های بهبودی مشابه؛
- ✓ فضاهای تعاملی موجود؛
- ✓ شیوه انگیزشی مناسب واحدها؛
- ✓ کسب و ذخیره دانش؛
- ✓ مدیریت اسناد؛
- ✓ نحوه به اشتراک‌گذاری دانش و غیره

نظرات و مسائل مطرح‌شده توسط مدیران در مصاحبه‌های شناخت، برای تصمیم‌گیری در اجرای گام‌های بعدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین، خروجی این مصاحبه‌ها، در راستای شناخت نقاط قوت و قابل بهبود این گروه از منظر فرآیندهای مدیریت دانش استفاده می‌شود که در نهایت در راهکارها و فعالیت‌هایی از قبیل تدوین نقشه راه مدیریت دانش، ایجاد ساختار مدیریت دانش، شناسایی منابع دانشی، طراحی و تصویب آیین‌نامه انگیزش و غیره بکار گرفته شود.

❖ اهداف مدیریت دانش

طرح جامع مدیریت دانش در ساتکاب با هدف ایجاد حافظه دانشی سازمان و رویه‌هایی برای اخذ به هنگام دانش پرسنل در حین فرآیندهای کاری اجرا می‌شود. شناخت بهتر شرکت به‌واسطه ارزیابی‌های انجام شده در طی فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش و توجه مدیران کنونی به ایجاد نظام‌های جدید مدیریتی و مدیریت تغییر سبب بهره‌گیری از مدیریت دانش شده‌است.

❖ بازه سنی کارکنان سازمان

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با مدیران ارشد سازمان، مشخص شد که این شرکت دارای دو گروه نیروی انسانی است. گروه اول کارکنانی با سابقه کاری و تجارب بالا و گروه دوم نیروهای جوانی که به تازگی در این شرکت مشغول به کار شده‌اند. وجود نیروهایی با تجارب بیش از ۲۰ سال سبب جبران ضعف‌های احتمالی شرکت می‌شود. بدین شکل که افراد جوان می‌توانند از تجارب افراد باسابقه بهره برده و نیروی محرکه شرکت را افزایش دهند. استفاده از روش‌های منتورینگ، استاد-شاگردی و جانشین‌پروری نیز می‌تواند راهکارهای عملی برای انتقال دانش از افراد باتجربه به افراد جوان‌تر باشند؛ اما فقدان پل ارتباطی میان افراد جهت انتقال دانش در سازمان احساس می‌شود.

❖ سواد اطلاعاتی بالای کارکنان

با توجه به بررسی‌های انجام شده مشخص شد بیش از ۹۰ درصد از کارکنان شرکت از تحصیلات دانشگاهی برخوردار می‌باشد. سطح بالای تحصیلات و تخصصی بودن حوزه‌های اجرایی شرکت سبب پذیرش سریع‌تر سیستم‌هایی با پایه نرم‌افزار و برقراری تعامل و ارتباط مناسب با ابزارها و نظام‌های جدید می‌شود.

❖ مستندسازی درس‌آموخته‌ها و دانش ضمنی سازمان

شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در طول سال‌های کاری خود درس‌آموخته‌های بسیاری را حین انجام فعالیت‌ها و پروژه‌های متعدد به دست آورده است؛ اما این درس‌آموخته‌ها مکتوب نشده و در اذهان کارکنان و مدیران سازمان باقی مانده و سبب طولانی شدن مدت زمان کسب تجربه نیروهای جدید و افزایش زمان و هزینه سایر پروژه‌ها شده است. بنابراین توجه به دانش‌های ضمنی و جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی آن‌ها یکی از اولویت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش است. یکی از خبرگان این شرکت معتقد است که "دانش حاصل از همکاری افراد در این شرکت پس از خروج از بدنه شرکت بیش از خود افراد برای شرکت و گنجینه تجارب آن مفید است."

❖ فرهنگ‌سازی نسبت به اشتراک دانش

فرهنگ‌سازی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) باید به دو طریق می‌تواند انجام شود.

رویکرد از بالا به پایین: در این نوع رویکرد مدیران شرکت برای حفظ و تداوم راهکارهای مدیریت دانش در سازمان‌ها باید همراه بوده و فعالیت‌هایی را در راستای جلب همراهی کارکنان اجرا کنند.

رویکرد پایین به بالا: ذکر این نکته لازم است که در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) دوره مدیریتی کوتاه بوده و همواره با جابه جایی و تغییرات مدیریتی همراه هستند؛ اما کارکنان ماندگار بوده و تغییرات فرهنگی آنان به ماندگاری بیشتر مدیریت دانش کمک می کند

❖ آگاهسازی کارکنان در مورد اهداف و کارکرد مدیریت دانش برای کاهش مقاومت

شفافسازی وظایف و اهداف مدیریت دانش و آشنایی افراد با نکات مثبت پیادهسازی این سیستم مقاومت‌های احتمالی را کاهش می دهد. چراکه اگر کارکنان به این نتیجه برسند که سیستم‌های بهبودی سبب تسهیل در انجام فرآیند کاری‌شان خواهد شد، با آن همراه خواهند شد.

❖ اهمیت حمایت مدیران ارشد در موفقیت مدیریت دانش

از دیگر عوامل موفقیت پیادهسازی سیستم مدیریت دانش، حمایت مدیران ارشد سازمان است. زیرا دیدگاه مدیران ارشد در مورد عملکرد واحدهای مختلف از اهمیت زیادی برای کارکنان برخوردار است، بنابراین حمایت مدیران ارشد به خصوص شخص مدیرعامل می تواند در پیشبرد این هدف راهگشا باشد.

❖ لزوم بهره‌گیری از سیستم ارزیابی عملکرد

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان جهت بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان و رشد و شکوفایی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد. با توجه به اینکه بهبود بهره‌وری یکی از اهداف مستمر هر سازمان است و این امر تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است، بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان نقش برجسته‌ای پیدا می کند. در حال حاضر شرکت ساتکاب سیستمی جامع و یکپارچه برای ارزیابی عملکرد کارکنان ندارد و در مصاحبه‌های شناخت به طور مکرر به این امر اشاره شده و ضرورت آن در مدیریت موثر سازمان احساس می شود.

❖ کدگذاری مستندات سازمانی

در حال حاضر فرآیند ثبت مستندات به صورت نظام‌مند در شرکت ساتکاب انجام نمی شود و فرم استاندارد برای یکپارچه‌سازی گزارشات و دانش‌ها وجود ندارد؛ لذا بر لزوم کدگذاری و ایجاد قالب به منظور یکپارچگی مستندات و دانش موجود تاکید می شود. در برخی واحدها ثبت و نگهداری مستندات به صورت دستی و سنتی انجام شده و دارای یکپارچگی نیست.

❖ لزوم تشکیل جلسات اشتراک دانش بین کارکنان

به منظور حفظ دانش و تجربه کسب شده کارکنان و کاهش خطاهای تکراری و افزایش بهره‌وری، در جلسات مصاحبه شناخت بر لزوم تشکیل جلساتی جهت به اشتراک گذاری دانش و حل مسائل در سازمان تاکید شد. این جلسات سبب ایجاد تعاملات قوی میان کارکنان و شناسایی خبرگان سازمان می شود.

❖ تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت یکپارچه در دسترسی به اطلاعات

از اهداف اولیه مدیریت دانش شناسایی تجارب و دانش موجود در سازمان، به‌منظور تکرار تجارب مثبت و جلوگیری از تکرار تجارب منفی است. پس از بررسی‌های انجام‌شده در سازمان و انجام مصاحبه با خبرگان واحدهای مختلف، مشخص شد که روش سیستماتیکی برای ثبت دانش و تجربیات در سازمان وجود نداشته و به‌کارگیری تجربیات همکاران در موقعیت‌های مشابه بیشتر به‌صورت تصادفی است. درواقع خروجی اقدامات و نتایج در قالب گزارش ثبت و ضبط می‌شود ولی نحوه یافتن راه‌حل، تجارب به‌دست‌آمده حین کار و نحوه حل مسائل در ذهن افراد باقی‌مانده و با خروج از سازمان تجارب ارزشمند آن‌ها نیز از دسترس سایر همکاران خارج می‌شود.

❖ کاهش ریسک از دست رفتن دانش با خروج افراد

تغییرات ساختاری و مدیریتی پیاپی در ساتکاب موجب شده تا بسیاری از دانش‌های کسب‌شده در حین اجرای پروژه بدون مستندسازی از سازمان خارج شود. ثبت تجارب و وجود سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، امکان ماندگاری دانش‌ها و اطلاعات را در سطح سازمان افزایش داده و از وابستگی سازمان به کارکنان می‌کاهد. علاوه بر این باید نیروهای جدید به‌سرعت آموزش‌های لازم را کسب کرده و در زمان کوتاه‌تری به آگاهی دست یابند که ثبت تجارب یکی از راهکارهای آموزشی به این افراد است.

❖ نرم‌افزارهای مورد استفاده

در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) سیستم اتوماسیون اداری استفاده می‌شود.

❖ علل عدم استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی

از دید برخی از خبرگان شرکت نبود فرهنگ سازمانی مناسب، کمبود وقت و عدم درک روشن از اهمیت کار افراد تمایلی به استفاده از نرم‌افزارهای جدید ندارند.

❖ اهمیت جانشین‌پروری در مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان ایجاد ساختاری منسجم برای جانشین‌پروری بالاخص در مباحث فنی و تخصصی است و مدیریت دانش نقش بسزایی در این امر دارد.

❖ انتظارات از مدیریت دانش

در جریان برگزاری مصاحبه‌های شناخت، انتظارات خبرگان واحدهای مختلف سازمان، از مدیریت دانش به شرح زیر است.

✓ مستندسازی تجارب ناشی از پروژه‌ها به منظور استفاده مجدد در پروژه‌های مشابه جهت کاهش هزینه‌ها؛

✓ ایجاد دسترسی مناسب برای افراد جهت بهره‌گیری مناسب از دانش و تجارب همکاران؛

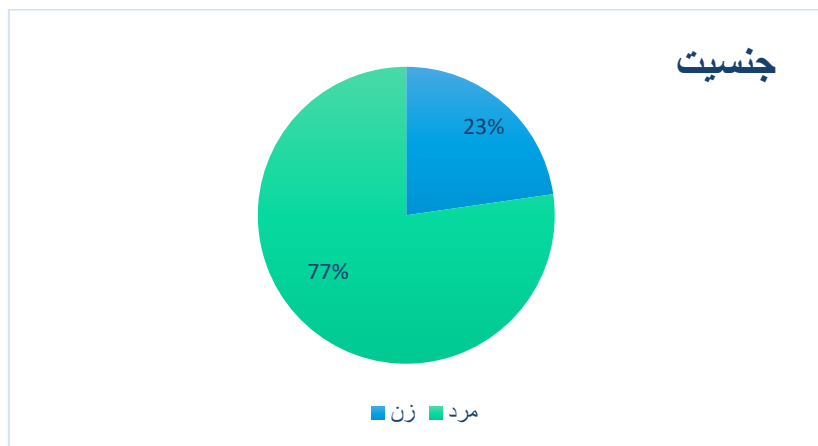
- ✓ ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه؛
- ✓ جلوگیری از انجام دوباره کاری‌ها از طریق دسترسی به تجارب ثبت‌شده به علت هزینه و ریسک بالای تکرار خطا؛
- ✓ انتقال دانش و تجربیات کارشناسان به منظور کاهش زمان رسیدن به صلاحیت و شایستگی کارکنان جدید؛

۳-۲- پرسشنامه شناخت نقاط قوت و قابل بهبود

در این ارزیابی، ۴۲ سؤال برای هفت معیار تهیه شده است که با حداکثر امتیاز ۲۱۰، سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر سؤال می‌تواند امتیاز ۱ (اقدام ضعیف) تا ۵ (اقدام خوب) را به خود اختصاص دهد تا هر معیار با حداکثر امتیاز ۳۰ سنجیده شود. امتیازهای هر معیار، نشانگر میزان موفقیت سازمان در هر یک از معیارها و حوزه‌های قابل بهبود است. کل امتیاز حاصل از ارزیابی با توجه به مدل بلوغ مدیریت دانش در شکل ۲، مورد بررسی قرار می‌گیرد و میزان بلوغ سازمان در مدیریت دانش تعیین می‌شود. نتایج ارزیابی، درک درستی از میزان آمادگی سازمان در سطوح بلوغ مدیریت دانش را فراهم می‌آورد و این سطوح از ابتدایی‌ترین سطح یعنی مرحله انفعالی تا مرحله رشد و کمال در بالاترین است.

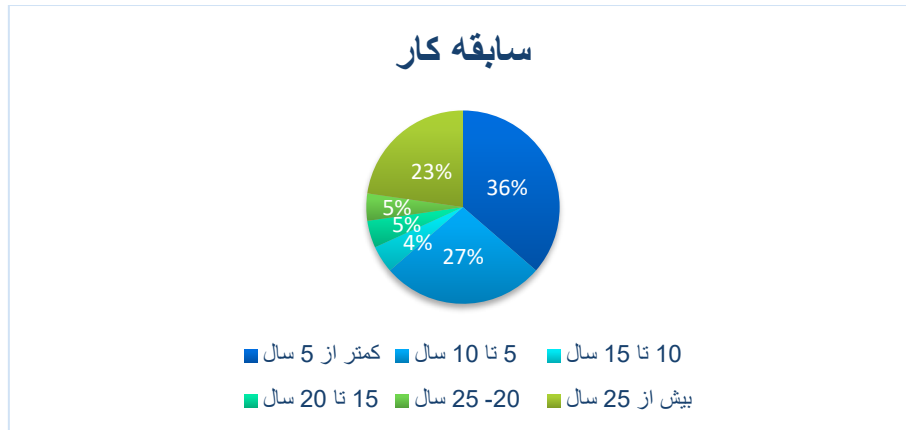
۳-۲-۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

جامعه آماری این ارزیابی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) شامل کلیه کارکنان این شرکت می‌باشد. در این بخش، مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه از حیث جنسیت، تحصیلات، رده سازمانی، سابقه کاری و واحد سازمانی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) مورد بررسی قرار گرفتند.



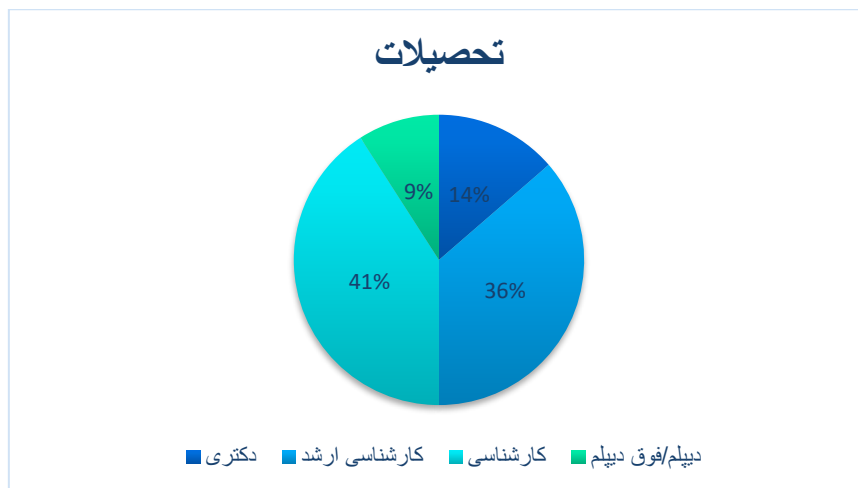
نمودار جنسیت مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه

یکی دیگر از سؤالات بخش توصیفی پرسشنامه، میزان "سابقه کاری" پاسخ‌دهندگان را مورد پرسش قرار می‌دهد. از میان افراد پاسخ‌دهنده، تعداد ۸ نفر کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند که بیشترین تعداد پاسخ را به خود اختصاص داده است. در نمودار زیر درصد تفکیکی گروه‌های مختلف پاسخ‌دهندگان به سؤال میزان سابقه کار قابل مشاهده می‌باشد.



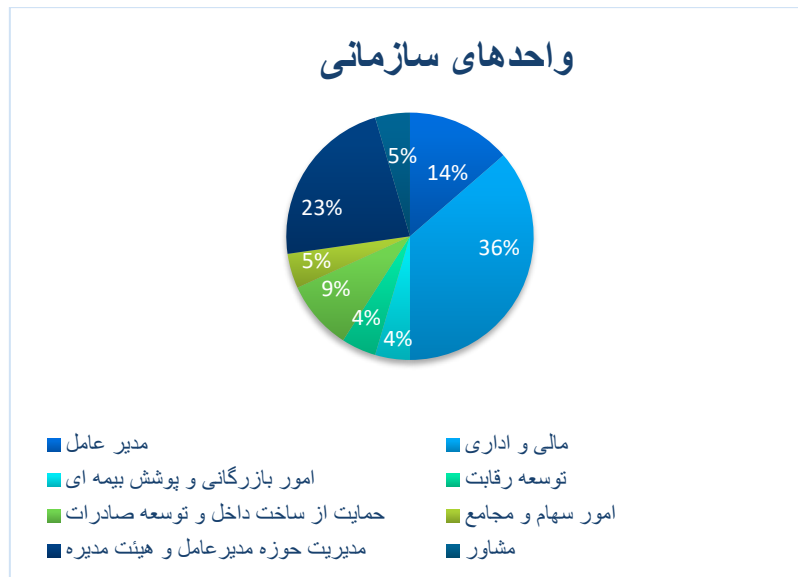
نمودار سابقه کار مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه

میزان تحصیلات از دیگر سؤالات مطرح شده برای جمعیت‌شناسی افراد شرکت‌کننده در ارزیابی می‌باشد که نمودار زیر گویای این پرسش می‌باشد.



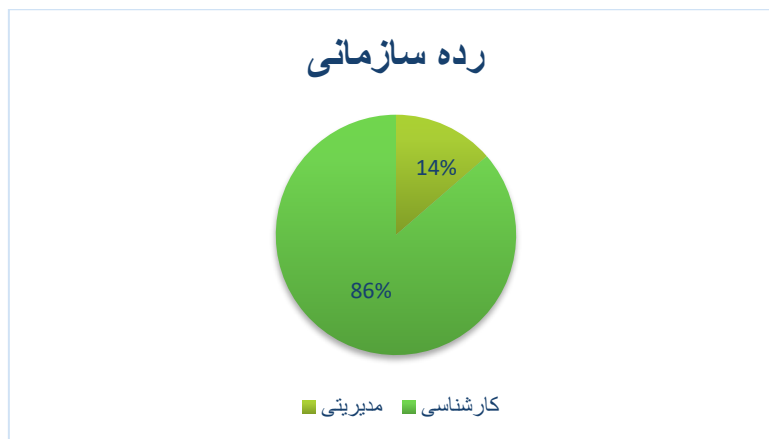
نمودار میزان تحصیلات مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه

واحدهای سازمانی از دیگر سوالات مطرح شده در پرسشنامه است.



نمودار معاونت‌های مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه

در بخش دیگر رده سازمانی افراد از آن‌ها سؤال شده است تا بتوان تفاوت دیدگاه مدیران و کارشناسان را نسبت به موضوعی خاص مورد تحلیل قرار داد.



نمودار رده سازمانی مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه

۳-۲-۲- نتایج ارزیابی معیار کارکنان

کارکنان، نقش کلیدی را در فرآیند دانش به‌ویژه در خلق، به‌اشتراک‌گذاری و کاربرد آن ایفا می‌کنند. کارکنان بخش مهم و اعظم سرمایه‌های فکری سازمان هستند. موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش به‌طور گسترده‌ای به کارکنان و خواسته‌های آن‌ها برای اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است. در سازمان می‌بایست فضای اعتماد برای توسعه اشتراک‌گذاری دانش فراهم شود.

در این معیار توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه برای مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) از سوی مشارکت‌کنندگان مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج ارزیابی این معیار در شکل 8 مشاهده می‌شود و مانند معیارهای پیشین، شرحی از شاخص‌ها در ادامه بیان شده است.

۲۰۳۲	آموزش و برنامه توسعه شغلی	
۲۰۳۶	آشنایی با مدیریت دانش	
۲۰۳۶	استادشاگردی و مربی‌گری	
۲۰۰۵	پایگاه اطلاعات مهارت کارکنان	
۱۰۹۵	تشویق به اشتراک دانش	
۲۰۰۹	وجود گروه‌های کوچک	

وضعیت شرکت ساتکاب در معیار کارکنان

آموزش و برنامه توسعه شغلی

موفقیت یک سازمان به کارکنان و بقای آن به داشتن افراد مناسب در شغل‌های مناسب و در زمان مناسب وابسته است. مدیران سازمان در تلاش‌اند تا با ایجاد انگیزه و احساس سربلندی و رضایت در کارکنان، از مهارت، دانش و تخصص افراد برای دستیابی به اهداف خود بهره‌مند شوند. در طی دهه‌های گذشته، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی بوده و اهدافی همچون ارائه فرصت‌های پیشرفت به کارکنان، تشویق کارکنان برای دستیابی به هدف‌های مسیر شغلی، بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه شغلی از قبیل آموزش، ردیابی روابط میان مشاغل و شناسایی کارکنان شایسته برای پیشرفت شغلی را دنبال می‌کند. در واقع مسیر شغلی و پیشرفت آن، اتفاقی و تصادفی نیست و جهت ایجاد

انگیزه در کارکنان باید براساس ضوابط و معیار خاص و با توجه به علاقه‌مندی و توانایی‌های افراد طرح‌ریزی شود. این نکته را باید در نظر داشت که کارکنان نیازمند پیشرفت و تکامل هستند و باید مهارت‌های جدید را کسب نمایند و کارکنانی ماهر، باتجربه، بادانش و بانگیزه برای موفقیت سازمان ضروری هستند و نباید از آنها غفلت نمود.

آنچه از پاسخ به سؤال اول معیار کارکنان در مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش برمی‌آید این است که آموزش و برنامه توسعه شغلی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. اما با استفاده از رویکردهای مختلفی مانند ایجاد بانک دانشی متناسب با تخصص و مهارت افراد و اشتراک تجارب آن‌ها از این طریق می‌توان آن را بهتر کرد. همچنین می‌توان با استفاده از آموزش و ارزیابی دانش‌ها و مهارت‌های کارکنان، بانک دانشی را بهبود داده و انگیزه و رضایت کارکنان را بیش از پیش افزایش داد.

■ آشنایی با مدیریت دانش

از منظر مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه، شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) فرآیندهایی برای آموزش مفاهیم مدیریت دانش، ابزارها و سیستم‌های آن برای کارکنان جدید وجود دارد؛ اما باید بهبود یابد. به همین منظور لازم است، آموزش‌های لازم در این زمینه طراحی شود و برای اجرای آن برنامه‌ریزی مناسبی (تقویم دانشی) صورت گیرد.

■ استادشاگردی و مربی‌گری

استادشاگردی و مربی‌گری از تکنیک‌ها و ابزارهای مهم در مدیریت دانش و توسعه کارکنان محسوب می‌شوند. با پیاده‌سازی این ابزارها، انتقال دانش ضمنی به کارکنان تسهیل شده و جریان‌های دانشی ایجاد شده موجب توسعه عملکرد کارکنان می‌شود. در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) اجرای فرآیند استادشاگردی و مربی‌گری در وضعیت متوسط رو به بالایی قرار دارد. اما لازم است تا فرآیندها و آیین‌نامه‌های لازم در خصوص استادشاگردی و مربی‌گری طراحی و نسبت به پیاده‌سازی و نظارت بر اجرای آن اقدام شود.

■ پایگاه اطلاعات مهارت کارکنان

یکی از نیازمندی‌های توسعه سازمان، آگاهی کارکنان نسبت به مهارت‌ها و تخصص‌های یکدیگر می‌باشد تا در مواقع لزوم، نسبت به جستجو در پایگاه مهارت کارکنان و پرسش و کسب راهنمایی از همکاران اقدام نمایند. با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان به نظر می‌رسد شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق

(ساتکاب) می‌بایست نسبت به توسعه پایگاه مهارت کارکنان اقدام نماید تا جستجو و یافتن کارکنان با مهارت‌های مورد نظر تسهیل شود.

■ تشویق به اشتراک دانش

مدیران سازمان برای تثبیت یک رفتار در میان کارکنان می‌بایست آن رفتار را به‌طور کامل تعریف کنند، آموزش دهند و کارکنان را براساس رفتار مطلوب ارزیابی و تشویق نمایند. استمرار این فرآیند موجب می‌شود تا رفتار مورد نظر در میان کارکنان نهادینه شود. فضای مثبت و تشویق کارکنان به تسهیم دانش از طریق اعطای پاداش‌های مالی و غیرمالی نیز موجب خواهد شد تا کارکنان به اهمیت موضوع پی برده و انگیزه‌های لازم را برای انجام آن داشته باشند.

وجود گروه‌های کوچک

امروزه فضاهای تعاملی، مهم‌ترین زیرساخت برای یادگیری و نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌دهی کارکنان در گروه‌های مختلف براساس مسائل و دغدغه‌های کاری، یک ابزار مهم برای پرسش و پاسخ و دستیابی به یک راهکار برای حل مسئله، بهبود مستمر و دستیابی به نوآوری است. این گروه‌ها می‌توانند مانند کارگروه‌های کیفیت و یا انجمن‌های خبرگی شکل بگیرند. انجمن‌های خبرگی یکی از مهم‌ترین اجزای سازنده در مدیریت دانش می‌باشند و با توجه به حجم بالای فعالیت‌های کاری و روزانه در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب)، می‌تواند به عنوان یک راهکار مهم برای به اشتراک‌گذاری دانش و خلق دانش برای بهبود فرایندهای کاری و جلوگیری از تکرار خطاهای تکراری پیاده‌سازی شود.

پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به‌گونه‌ای طراحی شده است که می‌توان نظرات مدیران و کارشناسان سازمان را در مورد یک سؤال به‌صورت مجزا مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد.

۳-۲-۳- نتایج ارزیابی معیار فناوری

فناوری اطلاعات، دانش را از طریق تأمین ابزارها و تکنیک‌ها برای کمک به خلق، ثبت، ضبط و نگهداری، انتشار و کاربرد دانش تسهیل کرده و به آن سرعت می‌بخشد. فناوری اطلاعات به مدیریت دانش با استفاده از ابزارهایی مانند موتورهای جستجو، انجمن‌های آنلاین، ویکی‌ها و غیره کمک می‌کند و با بهبود ارتباطات، ایجاد فرصت بحث و گفتگو میان دانشکاران سازمان و غلبه بر موانع زمانی و مکانی، زمینه خلق و توسعه دانش را فراهم می‌کند.

بنابراین در این بعد، فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، فضاها تعاملی مجازی، موتورهای جستجو) به‌عنوان یک تسهیل‌گر برای ذخیره کردن و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش و از منظر میزان دسترسی سریع به اطلاعات و بهبود ارتباطات سازمانی در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) مورد ارزیابی قرار گرفت که نظرات مشارکت‌کنندگان در ادامه بیان می‌شود.

۲.۷۷	زیرساخت فناوری اطلاعات	
۲.۵۵	هم‌راستایی فناوری اطلاعات و مدیریت دانش	
۳.۱۸	دسترسی به رایانه	
۲.۸۶	دسترسی به اینترنت و اینترنت	
۳.۳۲	به‌روزآوری اطلاعات	
۲.۲۷	اشتراک دانش به‌وسیله اینترنت	

امتیازات کسب شده در معیار فناوری

فرآیندهای مدیریت دانش اشاره به توسعه دانش و فرآیندهای شکل‌گیری آن در سازمان دارد. عملکرد شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش (شناسایی، خلق، به‌اشتراک‌گذاری، ثبت و نگهداری و به‌کارگیری دانش) طی ۶ سؤال مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن در شکل زیر نشان داده شده است.



امتیازات کسب شده در معیار فرآیندهای مدیریت دانش

■ پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش

سازمان‌های متعالی، چارچوب مشخصی را برای پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش طراحی و اجرایی نموده‌اند و با تعریف نقش‌ها، تدوین آیین‌نامه‌های مختلف، انتخاب ابزارهای مناسب مدیریت دانش (اعم از ابزارهای فناوری اطلاعات و یا ابزارهای غیر فناوری اطلاعات) و تدوین خط‌مشی و استراتژی‌های مدیریت دانش به پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان و نهادینه شدن آن‌ها در فرآیندهای کاری اقدام نموده‌اند. با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان در طرح ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، این سازمان می‌بایست با توجه به نیازهای دانشی خود، ابزارهای مناسب را انتخاب، نقش‌های مناسب را تعریف و نسبت به تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با مدیریت دانش اقدام نماید و در بازه‌های مشخص نسبت به ارزیابی و بازنگری آن‌ها اقدام نماید.

■ نقشه دانش

نقشه دانش، در واقع راهکاری است که از طریق آن می‌توان یک نمایش گرافیکی از منابع دانش سازمان را ایجاد کرده و از آن برای بهبود فرآیندهای کاری و عملکرد سازمان بهره برد. این راهکار با بازنمایی دانش‌های ضمنی و آشکار، امکان تحلیل حوزه‌های دانش و نمایش نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را فراهم می‌کند و به تصمیم‌گیری مدیران برای برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های دانشی کمک می‌کند. از اهداف ایجاد نقشه دانش می‌توان به نمایش اطلاعات درباره منابع دانشی یک سازمان و مدیریت آن، کمک به مدیران در تصمیم‌سازی و مدیریت منابع دانشی، مدیریت دانش‌های ضمنی و فرآیند آشکارسازی آن‌ها، استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان یا برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش و پیگیری وضعیت انتقال و اشتراک دانش اشاره کرد.

با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که لازم است نقشه دانش شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) ایجاد شود و در مراحل بعدی با بهره‌گیری از آن نسبت به شناسایی شکاف‌های دانشی اقدام نمود تا راهکارهای مناسب برای بهبود و توسعه دانش اتخاذ شود.

■ مدیریت دانش پروژه

پروژه‌ها از باارزش‌ترین منابع دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. ماهیت و ویژگی‌های خاص هر پروژه سبب خلق تجارب و دانش‌هایی می‌شوند که به دلیل عدم اجرایی نمودن مدیریت دانش پروژه، عموماً ثبت نشده و به اشتراک گذاشته نمی‌شود و به همین دلیل، افراد و سازمان‌ها باید هزینه سنگین تولید و خلق مجدد این تجارب و دانش‌ها را متحمل شوند. از این رو سازمان‌های پیشرو به دنبال بهره‌گیری حداکثری از دانش و تجارب پروژه‌ها برای بهبود عملکرد پروژه‌های آتی در معیارهای زمان، هزینه و کیفیت می‌باشند. کسب امتیاز ۲.۱۸ در این معیار نشان می‌دهد مکانیزم‌های تعریف شده برای کسب دانش پروژه‌ها (مستندسازی پروژه‌ها) به‌طور کامل جوابگوی نیاز کارکنان نبوده و می‌بایست با به‌کارگیری ابزارهای مناسب و ایجاد رویه مدیریت دانش پروژه (از ارزیابی وضعیت مدیریت دانش پروژه تا ارائه راهکارهای مناسب)، نسبت به کسب و به اشتراک‌گذاری دانش پروژه‌های شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) اقدام نمود.

■ کسب دانش از خبرگان در حال خروج از سازمان

همواره سازمان‌ها با ریسک از دست دادن خبرگان خود به دلیل بازنشستگی، انتقال و یا ترک سازمان مواجه هستند و برای کاهش آسیب‌ها و زیان آن می‌بایست با به‌کارگیری ابزارهای مناسب مانند داستان‌سرایی، مستندسازی، تشکیل انجمن‌های خبرگی و شبکه بازنشستگان نسبت به کاهش پیامدهای ناشی از خروج خبرگان در سازمان اقدام نمایند. با توجه به این‌که شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) دارای نیروهای مجرب و با مهارت در حوزه‌های گوناگون (فنی و مدیریتی) می‌باشد، می‌بایست رویه مناسبی برای حفظ دانش کارکنان در آستانه خروج از سازمان پیاده‌سازی نماید تا دانش آن‌ها به سایر افراد منتقل و از این طریق حفظ شده و توسعه یابد.

■ به اشتراک‌گذاری تجربیات

به اشتراک‌گذاری دانش یکی از فرایندهای مهم مدیریت دانش می‌باشد که توسعه فرهنگ سازمان و تبدیل شدن به ارزش‌های کلیدی سازمان را می‌طلبد. بنابراین می‌بایست با ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی و ایجاد مکانیزم‌های مناسب (ابزارهای فناوری اطلاعات و ابزارهای غیر فناوری اطلاعات مانند انجمن خبرگی) برای تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش، وضعیت این فرایند کلیدی مدیریت دانش بهبود یابد.

■ الگوبرداری

الگوبرداری، مقایسه فرآیندهای کسب‌وکار و سنجه‌های عملکرد با بهترین‌های حوزه کسب‌وکار می‌باشد. برای یک الگوبرداری موفق می‌بایست شناخت دقیقی از فرآیندهای کسب‌وکار حاصل شود و سپس فرآیندهای کلیدی متناسب با استراتژی سازمان انتخاب شوند. شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) می‌بایست الگوبرداری را با شناسایی شکاف‌های دانشی و مقایسه سنجه‌های عملکرد فرآیندهای کلیدی بهبود بخشد تا دانش مورد نیاز در دسترس کارکنان قرار بگیرد.

۳-۲-۵- نتایج ارزیابی معیار یادگیری و نوآوری

فرآیند مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری را در تمامی سطوح و حوزه‌های کاری در سازمان توانمند می‌نماید. یادگیری عبارت است از کشف بینش‌های جدید که سازمان را به سمت نوآوری هدایت می‌کند و می‌تواند خدمات، محصولات، فرآیندها، بازارها، فناوری و مدل‌های کسب‌وکار جدید را در برگیرد. یادگیری و نوآوری، فرآیندهای دانش را ارتقا داده و به ساخت توانایی‌های فردی و سازمانی کمک می‌نماید.

بنابراین در این معیار، سنجش حمایت شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) از یادگیری، نوآوری، برخورد مناسب و سازنده با اشتباهات از طریق مدیریت دانش از سوی مشارکت‌کنندگان صورت گرفت که در ادامه نتایج آن آمده است.



امتیازات کسب شده در معیار یادگیری و نوآوری

■ یادگیری

مدیران سازمان می‌بایست با مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش و بیان تجربیات کاری، حضور در انجمن‌های خبرگی، فضای یادگیری و اعتماد را تقویت نمایند تا کارکنان، به اشتباهات کاری خود به‌عنوان فرصت یادگیری نگاه کنند. علاوه بر این با ایجاد فرصت مناسبی برای کارکنان برای بیان ایده‌ها و نظراتشان و فراهم نمودن شرایط تحقق آن‌ها، مشارکت کارکنان ارج نهاده شود.

■ گروه‌های بین واحدی و انجام کار گروهی

پژوهش‌ها نشان می‌دهد بیشترین یادگیری از طریق تعاملات بین افراد گروه حاصل می‌شود. توسعه کار تیمی، تشکیل انجمن‌های خبرگی بین واحدی می‌تواند یادگیری و دستیابی به نوآوری را محقق نماید که پاسخ مشارکت‌کنندگان به سؤالات ۳ و ۶ نشان می‌دهد این موضوع با تلاش بیشتر می‌تواند به یک اصل و ارزش در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) تبدیل شود.

■ ارزشمندی ایده‌ها

ایده‌های جدید در دنیای امروزی برای بقا سازمان‌ها لازم و ضروری است و توجه و بهبود آن بسیار حیاتی است. با توجه به پاسخ مشارکت‌کنندگان مشخص شد که بایستی به این امر بیشتر توجه شود.

■ استفاده از ابزارهای جدید

گسترش تکنولوژی و ظهور ابزارهای جدید موجب شده تا روند گردش دانش در سازمان‌ها بهبود یافته و استفاده از آن در شرکت‌ها بسیار حائز اهمیت است. نتایج ارزیابی و خروجی‌های مصاحبه شناخت نشان می‌دهد که توجه به ابزارهای جدید و استفاده از آن‌ها در شرکت ساتکاب بسیار حائز اهمیت است و می‌توان با تکنیک‌های مختلف آن را بهبود بخشید.

۳-۲-۶- نتایج ارزیابی معیار رهبری مدیریت دانش

رهبری در مدیریت دانش از هم‌سویی استراتژی‌های مدیریت دانش با چشم‌انداز و مأموریت سازمان اطمینان می‌دهد. رهبران، تعهد و پشتیبانی خود را با تأمین منابع برای اجرای پروژه‌های مدیریت دانش نشان می‌دهند. همچنین از طریق توسعه و اجرای خط‌مشی‌ها و ساختارها برای ایجاد یک محیط دانش‌محور امکان جمع‌آوری، انتشار و کاربرد دانش را تسهیل و پشتیبانی می‌کنند. بنابراین در معیار رهبری تعهد و پشتیبانی مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفت که این تعهد و پشتیبانی در تخصیص منابع و بهبود ساختار سازمانی برای تشویق کارکنان جهت به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش نمود می‌یابد. نتایج پاسخ مشارکت‌کنندگان برای این معیار در شکل زیر نشان داده شده است.



امتیازات کسب شده در معیار رهبری

■ چشم‌انداز و استراتژی

وجود چشم‌انداز و راهبرد برای مدیریت دانش، گام آغازین برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشد. استراتژی مدیریت دانش مسیر حرکتی را مشخص می‌کند که با اهداف سازمان هم‌سو بوده و هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در استراتژی مدیریت دانش فرآیند پیاده‌سازی راهکارها با توجه به سنجش بلوغ مدیریت دانش و حوزه‌های کلیدی دانش مورد توجه قرار می‌گیرد تا نظام مدیریت دانش به‌صورت مؤثر و کارآمد عمل نماید و در فرهنگ سازمان نهادینه شود. از این رو سؤال اول در این معیار با پرسش درباره داشتن چشم‌انداز و استراتژی مدیریت دانش آغاز می‌شود که با توجه به نمره کسب شده حاکی از این است که شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) تاحدودی دارای استراتژی مدیریت دانش بوده و اکنون می‌بایست برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن، به سمت بهبود و توسعه استراتژی مناسب حرکت نماید.

■ ساختار سازمانی

تجربیات سازمان‌های موفق در پیاده‌سازی مدیریت دانش نشان داده که ایجاد یک متولی سازمانی، یک اصل زیربنایی برای پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش می‌باشد. متولی مدیریت دانش در سازمان بر عملکرد مدیریت دانش نظارت می‌کند، راهکارهای مناسب را پیشنهاد داده و مقدمات لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم می‌کند. متولی می‌تواند یک واحد جدید سازمان مانند واحد مدیریت دانش باشد و یا یکی از واحدهای موجود در سازمان باشد.

آنچه از پاسخ مشارکت‌کنندگان در ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش برمی‌آید، ساختار مشخص با شرح وظایف مشخص در حوزه مدیریت دانش که کارکنان نسبت به آن و برنامه‌های اجرایی آن آگاهی داشته باشند، وجود ندارد. بنابراین شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) می‌بایست با ایجاد یک واحد متولی و توسعه آن در یک برنامه چندساله، پشتیبانی از فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را رسمیت ببخشد.

■ منابع مالی

مدیریت مالی و تخصیص منابع مالی به برنامه‌های مدیریت دانش از عوامل پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود و با طی نمودن مراحل بلوغ مدیریت دانش به یکی از ردیف‌های بودجه در بودجه‌بندی سالانه سازمان‌ها تبدیل می‌شود که می‌تواند در صورت نیاز، بودجه آن نیز افزایش یابد. بودجه مدیریت دانش می‌تواند صرف خرید دانش از برون سازمان، به‌کارگیری ابزارهای مناسب فناوری اطلاعات، توسعه آموزش‌های کارکنان، ایجاد نقش‌های رسمی برای مدیریت دانش، پاداش‌های مالی، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی مانند فضاهای تعاملی، کتابخانه‌ها و غیره شود.

■ حفاظت از دانش

سازمان‌های متعالی با ثبت دانش و تجربیات دانشکاران، حمایت از حق اختراع و ایجاد نظام مدیریت دانش، یک رویه مالکیت فکری درون‌سازمانی برای کارکنان ایجاد کرده‌اند. این موضوع سبب می‌شود دانشکاران با اطمینان نسبت به تسهیم دانش و ایده‌های خود اقدام نمایند. شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) نیز می‌بایست با استقرار نظام مدیریت دانش و رسمیت بخشیدن به فرآیندهای مدیریت دانش، حق مالکیت فکری کارکنان خود را به رسمیت بشناسد.

■ حمایت مدیریت ارشد

تجربیات سازمان‌های موفق حکایت از حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش از طریق مشارکت در تحقق آن‌ها دارند. مدیران ارشد سازمان می‌بایست با به‌کارگیری تکنیک‌های مختلفی مانند داستان‌سرایی به انتشار و اشتراک‌گذاری تجربیات خود اقدام نمایند و از این طریق به‌عنوان الگویی برای تسهیم دانش در سازمان خود باشند؛ که این موضوع از نظر مشارکت‌کنندگان در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش تا حدودی امتیاز مطلوبی کسب کرده و مدیران سازمان هم‌چنان می‌بایست با مشارکت بیشتر در تسهیم دانش و تخصیص زمان به جلساتی برای تسهیم دانش، به پیشروان تسهیم دانش در سازمان تبدیل شوند.

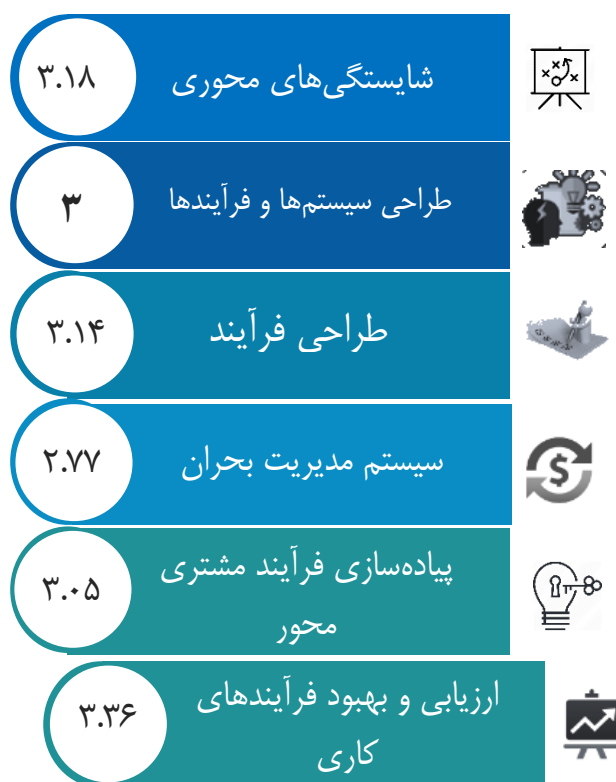
■ پاداش به فعالیت‌های مدیریت دانش

کارکنان سازمان باید اهمیت مشارکت در فرآیند مدیریت دانش را در رفتار مدیران خود ببینند. یکی از نمودهای رفتاری مدیران در این خصوص، تدوین و اجرای رویه‌ای جهت تشویق کارکنان و پاداش‌دهی به آن‌ها می‌باشد. مدیران می‌بایست با حمایت از عملکرد دانشکاران، پاداش‌های مالی و غیرمالی را برای آن‌ها در نظر بگیرند تا تسهیم دانش به یک رفتار سازمانی تبدیل شود. با توجه به نظر پاسخ‌دهندگان می‌توان به این نتیجه رسید که مدیران شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) به این مهم توجه کرده و باید از این پس جزو اولویت‌های کاری خود قرار دهند.

۳-۲-۷- نتایج ارزیابی معیار فرآیندها

فرآیندها اشاره به جریان وقایعی دارند که چگونگی انجام امور را در سازمان توصیف و توزیع دانش در سازمان را تقویت می‌کنند. فرآیندهایی که به‌صورت نظام‌مند و مؤثر طراحی شده باشند، می‌توانند در بهبود بهره‌وری، سودآوری، کیفیت و رشد سازمان نقش مؤثری را ایفا نمایند. بهتر است سازمان به‌صورت دوره‌ای فرضیات طراحی فرآیند را مورد بازنگری قرار دهد و بهینه‌کاو را برای یادگیری و طراحی مجدد فرآیندها پیاده‌سازی نماید.

در معیار فرآیند، بهبود فرآیندهای کاری بر اساس بهترین تجربیات برای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) مورد ارزیابی قرار گرفت که پاسخ مشارکت‌کنندگان در شکل ۱۳، به نمایش در آمده است. در ادامه نیز شاخص‌های مطرح شده در این معیار به‌صورت تفضیلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.



امتیازات کسب شده در معیار فرآیندها

■ شایستگی محوری

شایستگی محوری مجموعه‌ای از مهارت‌های ویژه است که یک شرکت را قادر می‌سازد محصولات یا خدماتی منحصر به فرد به مشتریان ارائه دهد. شایستگی محوری منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود. استفاده از ابزار شایستگی محوری به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت خود تمایزی قابل توجه نسبت به رقبا ایجاد کنند و یکپارچگی در استراتژی سراسر شرکت داشته باشند.

در این سؤال از شرکت‌کنندگان پرسیده شده است که آیا شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) توانسته است شایستگی‌های محوری خود را تعیین کرده و هم‌راستا با مأموریت و اهداف اصلی خود قرار دهد یا خیر. پاسخ‌ها حاکی از آن است که تا حدودی به این امر توجه شده؛ اما نیازمند بهبود است.

■ طراحی سیستم‌ها و فرآیندها

امروزه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به یک رویکرد مدیریتی مهم برای بهبود عملکرد سازمان تبدیل شده است. مدیریت فرآیند کسب‌وکار باعث می‌شود تا فرآیندها با تغییر نیازهای کسب‌وکار و اطلاعات جدید به‌روزرسانی شده و تحلیل، نظارت و بهبود مستمر آن‌ها از سوی مدیران تسهیل شود. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار می‌بایست یک چرخه تکرارشونده باشد و در هر تکرار ارزش افزوده برای سازمان حاصل شود. چرخه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار شامل مدل‌سازی و طراحی، توسعه و استقرار، مدیریت و تعامل و تحلیل و بهینه‌سازی است که با تکرار آن، کارایی و کیفیت خدمات سازمان بهبود می‌یابد.

یکی از مهم‌ترین موارد برای توسعه و رشد سازمان، طراحی فرآیندهای کاری با تمرکز بر مشتری و تلاش برای خلق ارزش برای مشتری است.

سازمان برای توسعه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و تقویت جریان‌های دانشی می‌بایست عواملی همچون فن‌آوری‌های جدید، تسهیم دانش، انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی را در طراحی و مدل‌سازی آن‌ها در نظر داشته و چارچوب خود را برای مدیریت، نظارت و بهبود مستمر آن‌ها توسعه دهد. همچنین برای بهبود فرآیندهای کاری خود از راهکارهایی همچون تحلیل نقشه دانش، شناسایی شکاف‌های دانشی، شناسایی جریان‌های دانشی و منابع دانشی برون و درون‌سازمانی بهره برد.

■ طراحی فرآیندها

عوامل مختلفی در طراحی فرآیندهای کاری در سطح هر سازمانی دخیل می‌باشد. در این سؤال از شرکت‌کنندگان پرسیده شده است که آیا فناوری‌های جدید، دانش مشترک و انعطاف‌پذیری نیز جز این

عوامل در نظر گرفته می‌شوند یا خیر. این سؤال از نظر شرکت‌کنندگان وضعیت متوسطی را در این معیار دارد و به‌نوعی کارکنان عقیده دارند میزان توجه به مسائل جدید از قبیل دانش مشترک و فناوری‌های جدید در طراحی فرآیند سطح متوسطی دارد.

■ سیستم مدیریت بحران

مدیریت بحران فرایندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرهای آن هنگام وقوع. برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه‌ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد. در این سؤال از سازمان‌کنندگان پرسیده شده است که آیا در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) سیستم مناسبی برای مدیریت بحران‌ها تعریف و طراحی شده است یا خیر. کسب امتیاز متوسط نشان می‌دهد کارکنان نسبت به این قضیه خوش‌بین نیستند و بایستی اقداماتی برای بهبود این فضا در سطح سازمان انجام شود. اگر مدیریت بحران را "برنامه‌ریزی برای کنترل بحران" تعریف کنیم، باید چهار مرحله را به‌منظور برنامه‌ریزی برای کنترل بحران به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند؛ سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم شوند؛ پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل شوند، آموزش ببینند و سازمان‌دهی شوند؛ و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آن‌ها را به‌صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا درآورد.

■ پیاده‌سازی فرآیند مشتری محور

پس از طراحی فرآیندها در هر سازمانی، موضوع پیاده‌سازی و مدیریت آن فرآیند اهمیت بسیاری دارد. گاهی طراحی به‌خوبی انجام می‌شود؛ اما در عمل به‌خوبی اجرا نمی‌شود. از دید شرکت‌کنندگان در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب)، فرآیندهای کاری در راستای برآورده کردن نیاز مشتریان و کسب نتایج پایدار در کسب‌وکار در سطح متوسطی ارزیابی شده است. از این سؤال می‌توان نتیجه گرفت که شرکت باید تمرکز خود را بر روی عملی کردن فرآیندهایی طراحی شده، بیشتر کند.

■ ارزیابی و بهبود فرایندهای کاری

به‌منظور به‌روز بودن فعالیت‌ها و حرکت همگام با بازار، هر سازمانی باید توانایی ارزیابی فرآیندها و بهبود آن‌ها در راستای حفظ مزیت پایدار را داشته باشد. در واقع پس از طراحی و اجرای فرایندها، نوبت به ارزیابی آن‌هاست. در این سؤال از شرکت‌کنندگان پرسیده شد که ارزیابی فرآیندها به‌منظور بهبود خدمات و محصولات تا چه میزان در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) انجام می‌شود که امتیاز ۳/۳۶ نشان می‌دهد که رضایت نسبی در این زمینه وجود دارد اما باید همیشه تغییرات و به‌روز کردن فرایندها ادامه داشته باشد و کارکنان نسبت به آن آگاهی یابند تا سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان نیز افزایش یابد.

۸-۲-۳- نتایج ارزیابی معیار خروجی‌های مدیریت دانش

در این معیار خروجی مورد نظر از تأثیر اقدامات مدیریت دانش برای بهبود توانمندی فردی، تیمی، سازمانی، بهره‌وری، کیفیت و در نتیجه رشد و سود سازمان تحلیل و بررسی می‌شود.



امتیازات کسب شده در معیار فرآیندها

■ سابقه پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش

هر سازمانی بنا به ضرورت و با توجه به نیازهای خود در هر برهه زمانی به دنبال اجرای راهکارها و سیستم‌های بهبودی در سازمان خواهد بود. مدیریت تجارب، تشکیل گروه‌های تخصصی، جلسات طوفان فکری، نظام پیشنهادات، حلقه‌های کیفیت و غیره نمونه‌ای از این سیستم‌ها می‌باشند. یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان، حفظ سابقه پیاده‌سازی هر سیستم و تجزیه و تحلیل عوامل موفقیت و شکست آن‌ها است. در این سؤال نظر شرکت‌کنندگان در مورد میزان نگهداری این سوابق در سازمان مورد پرسش قرار گرفته است.

از پاسخ مشارکت‌کنندگان به سؤال این‌گونه برمی‌آید که شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) یا سابقه پیاده‌سازی این راهکارها را ندارد و یا اینکه سوابق آن‌ها را در حد مطلوبی

نگهداری نکرده است. بنابراین لازم است سوابق فعالیت‌های بهبود ثبت شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد.

■ شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش

بدون ارزیابی اثربخشی پروژه‌ها و طرح‌ها، امکان شناسایی نقاط قابل بهبود و توسعه عملیاتی طرح‌ها وجود ندارد. در حقیقت، بدون اندازه‌گیری، کنترل و مدیریت امکان‌پذیر نیست. از آنجا که دانش، نقشی مهم و استراتژیک در سازمان‌ها دارد، نیاز به داشتن مدلی برای سنجش اثربخشی مدیریت دانش به یک نیاز جدی تبدیل شده است. از این رو شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) می‌بایست برای ارزیابی اثربخشی اقدامات خود در حوزه مدیریت دانش، مدل مناسبی برای ارزیابی اثربخشی اقدامات و راهکارهای مدیریت دانش طراحی و پیاده‌سازی نماید.

■ افزایش بهره‌وری سازمان

توجه به تولید و بهره‌ور بودن آن می‌تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی سازمان‌ها با مفاهیم بهره‌وری و راهکارهای افزایش آن تأکید می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت درجه توسعه‌یافتگی سازمان به میزان قابل توجهی به بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می‌شود که برای رشد و توسعه صنایع می‌بایست به بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری در سازمان، کاهش زمان و هزینه انجام کارها با بهره‌گیری از دانش و افزایش نوآوری است. پاسخ شرکت‌کنندگان در ارزیابی بلوغ نشان می‌دهد که استفاده از دانش‌های موجود در شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) برای افزایش بهره‌وری در سطح متوسطی قرار دارد؛ بنابراین در پیاده‌سازی مدیریت دانش باید عامل به‌کارگیری دانش و تأثیر آن در بهره‌وری سازمان مورد توجه قرار گیرد، در واقع مدیریت دانش بایستی در دل فرآیندهای کاری سازمان نهادینه شود.

■ افزایش سود

افزایش سود سازمان در صورتی که ناشی از رضایت مشتریان باشد، یعنی بیشترین و بهترین استفاده از دانش مشتریان برای افزایش بهره‌وری صورت گرفته است. درصد قابل توجهی از شرکت‌کنندگان در ارزیابی به این نکته قائل هستند که افزایش سود شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) ناشی از افزایش بهره‌وری و توجه بیشتر به نیاز مشتریان بوده است. بنابراین باید در پیاده‌سازی مدیریت دانش به این نکته توجه کرد که به کارکنان نشان داد استفاده مجدد از دانش‌های سازمان چگونه باعث افزایش سودآوری خواهد شد.

■ افزایش کیفیت محصولات






کیفیت محصولات و خدمات در هر سازمانی جز اولویتهای اول است. به کارگیری دانش‌ها و بهبود فرآیندهای کاری در نهایت باید منجر به افزایش کیفیت شود. کسب امتیاز بالا از سوی شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد که وضعیت شرکت مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) در تبدیل دانش به رضایت مشتری و افزایش کیفیت محصولات تا حدودی مناسب است.

■ رشد پایدار

رشد پایدار در سازمان‌های بزرگ به‌عنوان یکی از مزایای سازمان محسوب می‌شود. در عصر دانشی، رشد پایدار باید در اثر افزایش بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات اتفاق بیفتد تا رشد پایدار تلقی شود. از نظر شرکت‌کنندگان در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، این آیتم نمره بالاتر از متوسط دریافت کرده است یعنی آن‌ها رشد پایدار را احساس کرده‌اند و یا این رشد را ناشی از تأثیر دانش در افزایش کیفیت خدمات و فرآیندها می‌بینند.

دستورالعمل تکمیل پرسشنامه

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی APD، به منظور ارزیابی اولیه آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، طراحی شده است. لطفاً با در نظر گرفتن سازمان خود، و بر اساس امتیازبندی انجام شده در زیر، همچنین با توجه به گزاره‌های مطرح شده؛ و بر مبنای اطلاعاتی که دارید، پرسشنامه را تکمیل کرده و عدد مورد نظر خود را برای هر سؤال در ستون مربوطه درج نمایید.

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



کارکنان



۱	آموزش و برنامه‌های توسعه شغلی در سازمان، باعث بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف کلی و ارتقای عملکرد سازمان شده است.
۲	سازمان دارای فرآیندی ترویجی و سازمان‌دهی شده برای آشنایی کارمندان جدید با مدیریت دانش، سامانه مدیریت دانش و ابزارهایش می‌باشد.
۳	سازمان دارای فرآیندهای رسمی استاد شاگردی، جانشین پروری و آموزش اختصاصی برای کارکنان است.
۴	پایگاه اطلاعات شایستگی کارکنان در سازمان وجود دارد.
۵	اشتراک دانش و همکاری فعالانه تشویق شده و از این اقدامات تقدیر می‌شود.
۶	کارکنان برای پاسخگویی به مسائل و دغدغه‌های کاری در گروه‌های کوچک (به عنوان مثال گروه‌های کیفیت، گروه‌های بهبود کار، گروه‌های بین واحدی، انجمن‌های خبرگی) سازمان‌دهی می‌شوند.



۷	مدیریت، زیرساخت فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، اینترنت و وبگاه) را ایجاد کرده است و بدین وسیله قابلیت‌های سازمان را برای اجرای اثر بخش مدیریت دانش توسعه می‌دهد.
۸	ابزارهای فناوری اطلاعات در راستای استراتژی مدیریت دانش سازمان قرار داده شده است. (منظور از استراتژی مدیریت دانش میزان تمرکز و توجه سازمان برای نگهداری دانش به صورت کدگذاری شده و به اشتراک گذاری آن به صورت چهره به چهره است).
۹	هرکسی به یک رایانه دسترسی دارد.
۱۰	هرکسی به اینترنت یا اینترنت و یک نشانی رایانامه (پست الکترونیکی) دسترسی دارد.
۱۱	اطلاعات ارایه شده در وبسایت/پرتال سازمانی به طور مرتب به روز می‌شوند.
۱۲	اینترنت (یا شبکه داخلی) به عنوان یک منبع اصلی ارتباطات در سطح سازمان برای حمایت از انتقال دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات استفاده می‌شود.



۱۳	سازمان دارای فرآیندهای ساختارمند برای شناسایی، ایجاد، ذخیره، اشتراک و به کارگیری دانش می‌باشد.
۱۴	شرکت دارای پایگاه دانشی است که دارایی‌های دانشی و منابع را در سراسر سازمان شناسایی و مشخص می‌نماید.
۱۵	دانش‌های به دست آمده از وظایف کاری یا پروژه‌های تکمیل شده، ثبت و به اشتراک گذاشته می‌شوند.
۱۶	دانش حیاتی کارکنانی که در حال ترک سازمان هستند، حفظ می‌شود.
۱۷	سازمان بهترین تجارب و درس‌آموخته‌ها را در سراسر سازمان به اشتراک می‌گذارد، به طوری که از اختراع دوباره چرخ و انجام دوباره کاری‌ها جلوگیری کند.
۱۸	الگوبرداری (بنچ مارک) در داخل و خارج از سازمان انجام می‌شود و نتایج آن در بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد دانش جدید استفاده می‌شود.



۱۹	سازمان به طور مستمر ارزش های یادگیری و نوآوری را بیان کرده و آن ها را تقویت می کند.
۲۰	سازمان ریسک ها و اشتباهات را تا زمانی که تکرار نشوند به عنوان فرصت های یادگیری حساب می کند.
۲۱	گروه های کاری برای مقابله با مسایلی که در واحدهای مختلف سازمان بروز می کنند، سازمان دهی شده اند.
۲۲	افراد به دلیل اینکه ایده ها و مشارکت هایشان به طور کلی توسط سازمان ارزشمند محسوب می شود، احساس توانمندی می کنند.
۲۳	مدیریت، مشتاق استفاده از ابزارها و روش های جدید است.
۲۴	افراد برای کار با یکدیگر و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات تشویق می شوند.



۲۵	چشم انداز و استراتژی دانش با چشم انداز و ماموریت و اهداف سازمان مرتبط است و در سازمان منتشر شده است.
۲۶	سازماندهی مشخصی بین واحدها (واحد مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات، گروه فناوری اطلاعات، تضمین کیفیت، آموزش و R&D) برای رسمیت بخشیدن به مدیریت دانش وجود دارد.
۲۷	منابع مالی به اقدامات مدیریت دانش اختصاص داده شده است. (همانند: هزینه اجرای طرح های بهبودی و آموزشی، هزینه خرید سخت افزار و نرم افزار، پاداش های مربوط به مدیریت دانش)
۲۸	سازمان سیاست های لازم برای حفاظت از دانش را در اختیار دارد. (به عنوان مثال، حق کپی، اختراع ثبت شده، مدیریت دانش و ...)
۲۹	مدیران، الگویی برای به اشتراک گذاری دانش و مشارکت بین واحدها هستند. آن ها زمان بیشتری را صرف انتشار دانش و اطلاعات به کارکنان و تسهیل جریان افقی آن بین کارکنان خود و دیگر واحدها می نمایند.
۳۰	مدیریت سازمان، بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، اشتراک دانش، خلق دانش و نوآوری را ترویج می کند و در این راستا ایجاد انگیزه می نماید.

فرآیندها



۳۱	سازمان شایستگی های محوری خود (خصوصیت یگانه ای که مزیت رقابتی ایجاد می کنند) را تعیین و در راستای مأموریت و اهداف اصلی خود قرار می دهد.
۳۲	سیستم های کاری و فرآیندهای کلیدی به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان و دستیابی به تعالی عملکرد طراحی شده است.
۳۳	فن آوری های جدید، دانش مشترک در سازمان، انعطاف پذیری، کارایی و اثربخشی از عوامل مهم در طراحی فرآیندها به حساب می آیند.
۳۴	سازمان دارای یک سیستم سازمان یافته برای مدیریت شرایط بحرانی و یا اتفاقات پیش بینی نشده است که عملیات بدون وقفه، پیشگیری از وقوع بحران و بازیابی را تضمین می کند.
۳۵	سازمان فرآیندهای کلیدی خود را برای حصول اطمینان از «برآورده شدن نیازهای مشتری» و «پایداری نتایج کسب و کار» پیاده سازی و مدیریت می کند.
۳۶	سازمان به طور مستمر فرآیندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر، کاهش تغییرات، بهبود محصولات و خدمات و به هنگام بودن با آخرین روندهای کسب و کار، پیشرفت ها و جهت گیری ها، ارزیابی کرده و بهبود می بخشد.



خروجی های مدیریت دانش



۳۷	سازمان سابقه پیاده سازی موفق راهکارهای مدیریت دانش (به طور مثال مدیریت تجارب، گروه های تخصصی و ...) و دیگر اقدامات بهبود (به طور مثال حلقه های کیفیت، نظام پیشنهادات و ...) را حفظ می کند.
۳۸	شاخص هایی برای ارزیابی تأثیر اقدامات و مشارکت های دانشی تعریف شده است.
۳۹	سازمان از طریق کاهش چرخه های زمانی، کاهش هزینه ها، افزایش کارایی، استفاده کارآمدتر از منابع (از جمله دانش)، بهبود تصمیم گیری و افزایش سرعت نوآوری به بهره وری بالاتری دست یافته است.
۴۰	سازمان سودده خود را در نتیجه بهره وری، کیفیت و بهبود رضایت مشتری افزایش داده است.
۴۱	سازمان کیفیت محصولات خود را در نتیجه استفاده از دانش برای بهبود فرآیندهای کسب و کار و روابط مشتری، ارتقا داده است.
۴۲	سازمان در نتیجه بهره وری بالاتر، افزایش سودآوری، و کیفیت بهتر محصول و خدمات، رشد پایداری دارد.