

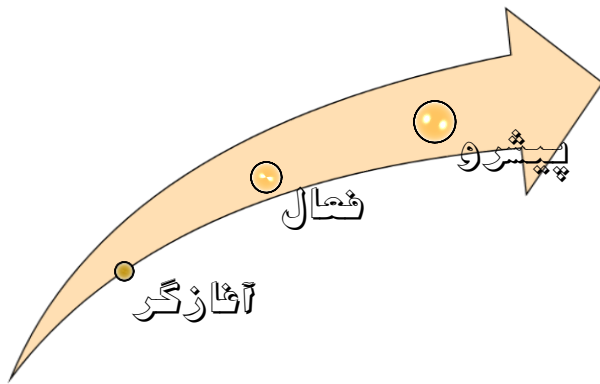
دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش وزارت
بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

(دانشگاه‌ها/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی
کشور و سازمان‌های وابسته)

تهیه شده در

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

بهار ۹۹



فهرست مطالب:

- ۱-مقدمه ۰
- ۲-اهداف سنجش بلوغ مدیریت دانش ۱
- ۳-چارچوب سنجش بلوغ مدیریت دانش ۱
- ۴- معیارها و زیرمعیارها ۱
- ۵-فرایند سنجش بلوغ ۷
- ۶-پرسشنامه سنجش بلوغ مدیریت دانش ۱۱
- ۷-جدول راهنمای نحوه ارزیابی و تعیین امتیاز سنجه‌ها: ۲۶

۱- مقدمه:

با توجه به ضرورت ایجاد شناخت نسبت به سطح بلوغ مدیریت دانش و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود آنها در حوزه مدیریت دانش و به استناد بند ۷-۱ نظامنامه مدیریت دانش، مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر مدل مفهومی مندرج در پیوست (۱) معرفی می‌گردد. این مدل در پی آن است تا تصویر جامعی از وضعیت استقرار مدیریت دانش را فراهم نماید تا ضمن آگاهی از وضعیت موجود و نقاط قوت و قابل بهبود، برنامه‌ریزی مناسبی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن به عمل آید.

۲- اهداف سنجش بلوغ مدیریت دانش

- ✓ ترویج فرهنگ خودارزیابی مبتنی بر مستندات در میان واحدهای متولی مدیریت دانش و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود این عرصه
- ✓ ایجاد چارچوبی مشترک برای بهبود حوزه مدیریت دانش
- ✓ توسعه و نهادینه سازی یک رهیافت معتبر و سازمان‌یافته متناسب با نظام اداری ایران با هدف اندازه‌گیری، ارزیابی و بهینه‌سازی فرایندها و فعالیت‌های حوزه مدیریت دانش
- ✓ امکان پایش فعالیت‌ها و پیشرفت در زمینه استقرار مدیریت دانش
- ✓ یکپارچه‌سازی اقدامات مختلف بهبود مدیریت دانش در درون عملیات روزانه واحدها
- ✓ کمک به بهبود استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش
- ✓ شناسایی، انتخاب و تقدیر از واحدهای برتر و فعال در حوزه مدیریت دانش
- ✓ آماده‌سازی سازمان برای شرکت در جوایز ملی و بین‌المللی مرتبط با مدیریت دانش

۳- چارچوب سنجش بلوغ مدیریت دانش

مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش از پنج لایه " چشم انداز، تسهیل‌گرها، فرایندها، نتایج و پیامدها" مبتنی بر مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش تشکیل شده است. تسهیل‌گرها به‌عنوان عوامل محرک و زمینه‌ساز فرایندهای مدیریت دانش عمل می‌کنند و زمینه دستیابی به نتایج مستقیم و غیر مستقیم و پیامدها را فراهم می‌کنند. این پنج لایه شامل ۲۱ معیار برای سنجش بلوغ مدیریت دانش می‌باشد.

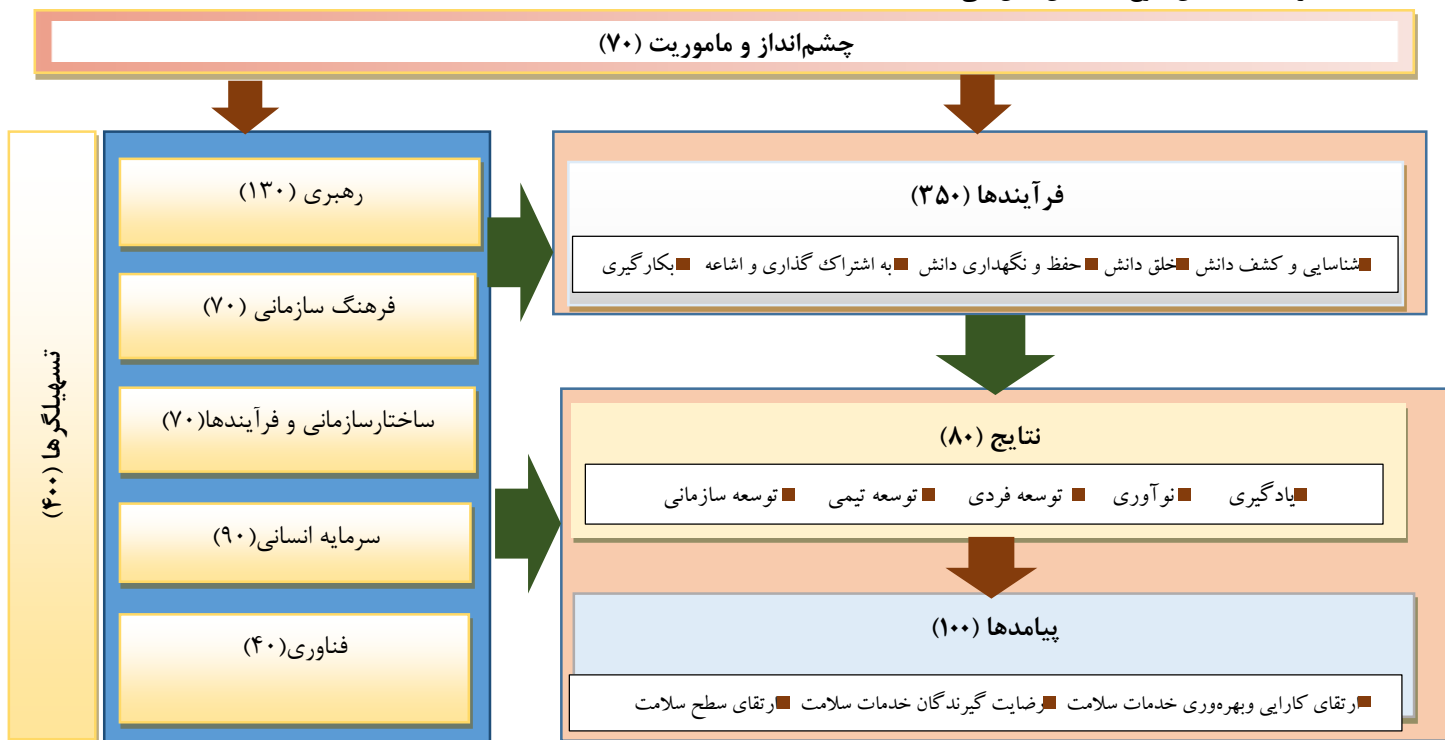
۴- معیارها و زیرمعیارها

جدول ۴-۱ به معرفی لایه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای سنجش بلوغ مدیریت دانش به همراه سقف امتیازات آنها می‌پردازد. در این جدول برای هر لایه تعدادی معیار و برای سنجش هر معیار تعدادی زیرمعیار تعریف شده است:

جدول ۴-۱: عناوین لایه‌ها

لایه‌ها	چشم‌انداز و ماموریت	تسهیل‌گرها	فرایندها	نتایج	پیامدها	جمع
امتیاز	۷۰	۴۰۰	۳۵۰	۸۰	۱۰۰	۱۰۰۰
تعداد سنجش‌ها	۷	۴۰	۱۷	۹	۱۳	۸۶

معیارهای سنجش بلوغ به شکل ذیل می باشد:



جدول ۴-۲: عناوین لایه‌ها، معیارها

چشم انداز و ماموریت	تسهیل گرها	فرآیندها	نتایج	پیامدها
چشم انداز و ماموریت	رهبری	شناسایی و کشف دانش	یادگیری	ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت
	فرهنگ سازمانی	خلق دانش	نوآوری	رضایت گیرندگان خدمت سلامت
	ساختار سازمانی و فرآیندها	حفظ و نگهداری دانش	توسعه فردی	ارتقای سطح سلامت
	سرمایه انسانی	به اشتراک گذاری و اشاعه دانش	توسعه تیمی	
	فناوری	به کارگیری دانش	توسعه سازمانی	

جدول ۳-۴: عناوین معیارها و زیرمعیارها

سقف امتیاز	تعداد سنجه‌ها	زیرمعیار	معیار	لایه‌ها
(۴۰)	۴	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش	چشم‌انداز و ماموریت (۷۰)	چشم‌انداز (حداکثر امتیاز ۷۰)
(۳۰)	۳	اجرای سازی سند راهبردی		
(۵۰)	۵	مشارکت رهبران	رهبری (۱۳۰)	تسهیل‌گرها (حداکثر امتیاز ۴۰۰)
(۲۰)	۲	حمایت رهبران		
(۳۰)	۵	حمایت‌های مالی رهبران		
(۳۰)	۱	نگرش‌ها و باورهای رهبران		
(۳۰)	۲	تقدیر و تشویق	فرهنگ سازمانی (۷۰)	
(۳۰)	۳	تبلیغات و اطلاع‌رسانی		
(۲۰)	۲	مالکیت معنوی		
(۲۰)	۲	یکپارچگی سیستمی	ساختار و فرایندهای سازمانی (۷۰)	
(۱۰)	۱	کارگروه مدیریت دانش		
(۱۰)	۱	واحد متولی مدیریت دانش		
(۱۰)	۱	کارشناسان دانش		
(۲۰)	۲	مدیریت فرایندها		
(۳۰)	۳	آموزش	سرمایه انسانی (۹۰)	
(۱۰)	۱	مدیریت عملکرد		
(۱۰)	۲	انگیزش و پاداش		
(۱۰)	۱	جبران خدمت		
(۲۰)	۲	کارراهه شغلی		
(۳۰)	۳	زیرساخت فناوری اطلاعات	فناوری (۴۰)	
(۱۰)	۱	نرم افزار مدیریت دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	شناسایی و کشف دانش (۶۰)	فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۵۰)
(۴۰)	۲	عملکرد فرایند شناسایی و کشف دانش		
(۳۰)	۱	ابزارها و فنون خلق دانش	خلق دانش (۹۰)	
(۶۰)	۲	عملکرد فرایند خلق دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	حفظ و نگهداری دانش (۶۰)	
(۴۰)	۳	عملکرد فرایند حفظ و نگهداری دانش		
(۲۰)	۱	ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	اشاعه و تسهیم دانش (۶۰)	
(۴۰)	۳	عملکرد فرایند اشاعه و تسهیم دانش		
(۳۰)	۱	ابزارها و فنون به کارگیری دانش		

سقف امتیاز	تعداد سنجه‌ها	زیرمعیار	معیار	لایه‌ها
(۵۰)	۲	عملکرد فرایند به‌کارگیری دانش	به‌کارگیری دانش (۸۰)	نتایج (حداکثر امتیاز ۸۰)
(۲۰)	۲	قابلیت انطباق با شرایط محیطی و سرعت یادگیری	یادگیری (۲۰)	
(۱۰)	۱	نوآوری در روش‌ها	نوآوری (۲۰)	
(۱۰)	۱	نوآوری در محصولات و خدمات		
(۵)	۱	شایستگی مدیران	توسعه فردی (۱۰)	
(۵)	۱	اعضاء هیات علمی و اساتید		
(۵)	۱	عضویت در تیم‌های کاری	توسعه تیمی (۱۰)	
(۵)	۱	تولید دانش تیمی		
(۲۰)	۱	مدیریت عملکرد	توسعه سازمانی (۲۰)	
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع انسانی	ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت (۴۵)	
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع فیزیکی		
(۱۵)	۱	بهره‌وری منابع مالی		
(۱۰)	۲	بهبود رضایت گیرندگان خدمات سلامت	رضایت گیرندگان خدمت سلامت (۱۰)	
(۱۵)	۳	افزایش امید به زندگی	ارتقای سطح سلامت (۴۵)	
(۱۰)	۲	کاهش بار بیماری‌ها		
(۱۰)	۲	افزایش آگاهی عمومی		
(۱۰)	۱	کاهش خطای پزشکی		

جدول ۴-۴: تعریف زیرمعیارها

ردیف	زیرمعیار	تعریف زیرمعیار
۱	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش	بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف دانشی تدوین و بین همه کارکنان تسهیم می‌شود.
۲	اجرایی‌سازی سند راهبردی	گام‌های عملیاتی برای اجرایی‌سازی سند راهبردی مدیریت دانش تدوین و اجرا می‌شود.
۳	تقدیر و تشویق	تسهیم دانش و تشریک مساعی به طرز فعالانه‌ای تشویق شده و پاداش داده می‌شوند.
۴	تبلیغات و اطلاع رسانی	از ابزارهای تبلیغاتی، اطلاع‌رسانی و تشریفات برای ترویج فرهنگ مدیریت دانش استفاده می‌شود.
۵	مالکیت معنوی	مالکیت معنوی و فکری همه دانش‌ها به نام صاحبان و تولیدکنندگان آنها حفظ می‌شود.
۶	مشارکت رهبران	رهبران در امر طراحی، استقرار و راهبری مدیریت دانش مشارکت مستقیم و کامل دارند.
۷	حمایت رهبران	رهبران از مدیریت دانش به‌صورت سیستمی و نظام‌مند حمایت می‌کنند.

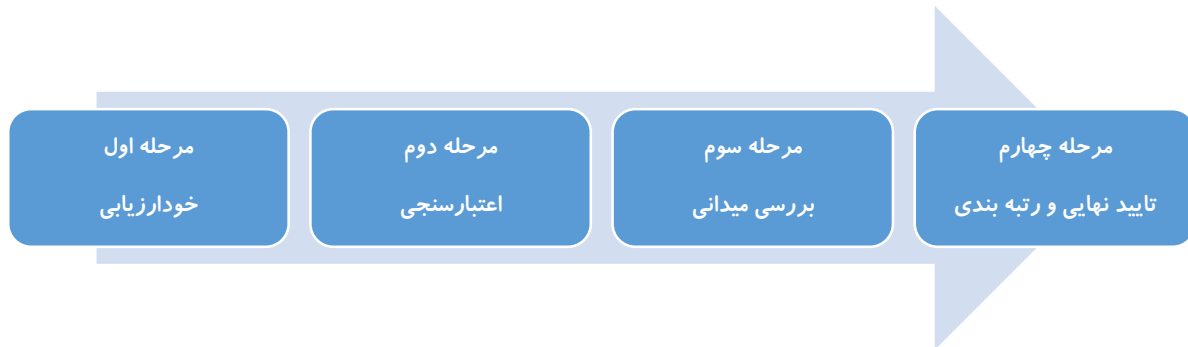
۸	حمایت‌های مالی رهبران	حمایت‌های مالی و تامین منابع لازم برای بهسازی و راهبری مدیریت دانش توسط رهبران صورت می‌گیرد. (ایجاد و تخصیص ردیف‌های بودجه‌ای- سازو کارهای مالی)
۹	نگرش‌ها و باورهای رهبران	رهبران در زمینه مدیریت دانش از نگرش‌ها و باورهای صحیح و سازنده‌ای برخوردارند.
۱۰	یکپارچگی سیستمی	تعامل و یکپارچگی مطلوبی بین نظام مدیریت دانش و دیگر نظام‌های مدیریت وجود دارد.
۱۱	کارگروه مدیریت دانش	کارگروه مدیریت دانش بر اساس نظام‌نامه تشکیل شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۲	واحد متولی مدیریت دانش	واحد متولی مدیریت دانش بر اساس نظام‌نامه تشکیل شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۳	کارشناسان دانش	کارشناسان دانش بر اساس نظام‌نامه تعیین شده و فعالیت مستمری دارد.
۱۴	مدیریت فرایندها	اقدامات لازم در راستای نظارت بر اجرای فرایندهای مدیریت دانش و با هدف دستیابی به اهداف مورد انتظار از آن صورت می‌گیرد.
۱۵	آموزش	دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش طراحی و برگزار می‌گردد.
۱۶	مدیریت عملکرد	فعالیت‌های دانشی در ارزیابی عملکرد سنواتی کارکنان و مدیران منظور می‌شود.
۱۷	جبران خدمت	فعالیت‌های دانشی در نظام جبران خدمت کارکنان و مدیران منظور می‌شود.
۱۸	انگیزش	روش‌های انگیزشی مختلفی برای پشتیبانی از فعالیت‌های دانشی کارکنان و مدیران طراحی و اجرا می‌شود.
۱۹	کارراهه شغلی	فعالیت‌های دانشی در تداوم همکاری و ارتقاء رتبه کارشناسان و مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد.
۲۰	زیرساخت فناوری اطلاعات	زیرساخت فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، اینترنت و وبسایت) قابلیت‌های لازم برای تسهیل مدیریت دانش اثربخش را توسعه می‌دهد.
۲۱	نرم افزار مدیریت دانش	بستر نرم‌افزاری مناسبی برای پشتیبانی از فعالیت‌های دانشی کارکنان استقرار یافته و به کار می‌رود.
۲۲	عملکرد فرایند پنج‌گانه مدیریت دانش (شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری)	تعداد و سرانه دانش‌های شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کار گرفته شده است که بیانگر خروجی-های حاصل از اجرای مدیریت دانش در مراحل پنجگانه فرایند دانشی سازمان و کارکنان است.
۲۳	تعیین کلان حوزه‌های دانشی	مشارکت با ستاد وزارتخانه برای شناسایی کلان حوزه‌های دانشی بر اساس چهار شاخص اهمیت تخصصی بودن، تجربی و مهارتی بودن
۲۴	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، ابزار ارزیابی دانش، خوشه دانش، کافه دانش، نقشه دانش، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، بهینه‌کاوی و تجارب برتر، استخراج دانش از خبرگان، مصاحبه حین خروج)
۲۵	ابزارها و فنون خلق دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (طوفان فکری، کسب آموزه‌ها و ایده‌ها، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری فیزیکی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، خوشه‌های دانش، کافه دانش، اشتراک ویدئو، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، ارزیابی حین و پس از پروژه)
۲۶	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (مرور یادگیری، مرور پس از عملیات، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری مجازی، سامانه مدیریت دانش، طبقه‌بندی، کافه دانش، پورتال دانش، اشتراک ویدئو، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، استخراج دانش از خبرگان، مصاحبه حین خروج، کارآموزی، تدریس خبرگان)

۲۷	ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (مساعده همتایان، مرور یادگیری، مرور پس از عملیات، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، داستان سرایی، فضای همکاری مجازی، فضای همکاری فیزیکی، پایگاه‌های دانش، بلاگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی، ویدئو کنفرانس، ایجاد خوشه‌های دانش، کافه دانش، پورتال دانش، اشتراک ویدئو، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، ارزیابی حین و پس از پروژه، جانشین پروری، کارآموزی، تدریس خبرگان)
۲۸	ابزارها و فنون به‌کارگیری دانش	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به‌کارگیری دانش که شامل موارد زیر می‌باشد: (مساعده همتایان، نقشه خبرگان، انجمن‌های خبرگی، فضای همکاری مجازی، فضای همکاری فیزیکی، کتابخانه و مرکز اسناد، سامانه مدیریت دانش، ایجاد خوشه‌های دانش، طبقه‌بندی، کافه دانش، برنامه شایستگی کارکنان دانشی، استاد و شاگردی، تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، بهینه‌کاو و تجارب برتر، جانشین‌پروری، کارآموزی)
۲۹	یادگیری از دانش‌ها	دانش‌های ثبت شده و پاسخ‌های ارائه شده به سوالات در سامانه مدیریت دانش درک شده و در حل مسائل و انجام کارها به‌کار گرفته می‌شود.
۳۰	نوآوری در روش‌ها	سازمان با بهره‌گیری از دانش‌های به‌اشتراک گذاشته شده روش‌های نوینی برای تولید محصولات و ارائه خدمات خلق می‌کند.
۳۱	نوآوری در محصولات و خدمات	سازمان با بهره‌گیری از دانش‌های به‌اشتراک گذاشته شده محصولات و خدمات نوینی خلق می‌کند.
۳۲	ارتباط برنامه توسعه فردی با مدیریت دانش	برای پرورش و توسعه کارکنان سازمان، برنامه توسعه فردی مبتنی بر فعالیت‌های دانشی تدوین می‌شود.
۳۳	تیم‌های کاری	فرایندها و چارچوب‌هایی برای تشویق شکل‌گیری و عضویت و فعالیت کارکنان در تیم‌های کاری با رویکرد تسهیم دانش تیمی اجرا می‌گردد.
۳۴	تولید دانش تیمی	سازوکارهایی برای دانش‌آفرینی جمعی در قالب تیم‌های کاری و حلقه‌های فکری و مطالعاتی پیش‌بینی می‌شود.
۳۵	مدیریت عملکرد	سازمان به‌طور مستمر با بهره‌گیری از مدیریت دانش بر توسعه قابلیت‌های خود و دستیابی به نتایج بهتر عملکردی تمرکز می‌کند.
۳۶	بهره‌وری منابع انسانی، فیزیکی و مالی	سازمان از طریق کاهش زمان چرخه عملیات، صرفه‌جویی بیشتر در هزینه، بهبود اثربخشی، استفاده کارا تر از منابع (از جمله دانش)، تصمیم‌گیری بهبود یافته و افزایش سرعت نوآوری، به بهره‌وری بالاتر دست یافته است.
۳۷	بهبود رضایت گیرندگان خدمات سلامت	سازمان در نتیجه بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها و کیفیت بهتر خدمات، رضایت ارباب رجوع را ارتقاء داده است.
۳۸	ارتقاء سطح سلامت (افزایش امید به زندگی، کاهش بار بیماری‌ها، افزایش آگاهی عمومی، کاهش خطای پزشکی)	سازمان با انجام اقداماتی در راستای حفظ سلامت جسمی، روانی و اجتماعی و تمرکز بر پیشگیری سلامت کلیه افراد جامعه را ارتقاء می‌دهد.

۵- فرایند سنجش بلوغ

سنجش بلوغ مدیریت دانش به صورت سالانه و در سه مرحله انجام می‌پذیرد. فرایند اجرای سنجش بلوغ در نمودار زیر ارائه شده است:

شکل ۱: فرایند سنجش بلوغ



۱- **مرحله اول: خودارزیابی** - در این مرحله پس از تعیین واحد متولی مدیریت دانش، این واحد نسبت به ارزیابی بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می‌نماید. نتایج خودارزیابی به انضمام مستندات مربوطه در سامانه جامع مدیریت دانش به نشانی www.km.behdasht.gov.ir درج می‌گردد.

۲- **مرحله دوم: اعتبارسنجی** - این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خودارزیابی و مستندات ضمیمه شده است که در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری صورت می‌پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنجه اعتباریابی می‌گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به واحدها منعکس می‌شود.

۳- **مرحله سوم: بررسی میدانی** - این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی، مشاهده و بررسی حضوری در محل واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات می‌باشد. بررسی میدانی توسط کارشناسان مدیریت دانش وزارت یا ارزیابان آموزش دیده و مورد تایید کارگروه راهبری و کارگروه‌های اجرایی مدیریت دانش انجام می‌پذیرد.

۴- **مرحله چهارم: تایید نهایی و رتبه بندی** - پس از پایان فرایند ارزیابی و اعتبارسنجی نهایی نتایج، واحدهای ستادی، دانشگاه/ دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات بر اساس سطوح بلوغ مدیریت دانش رتبه بندی و معرفی خواهند شد. کارگروه راهبری مدیریت دانش در خصوص تقدیر از برترین‌ها تمهیدات لازم را پیش‌بینی خواهد کرد.

۵-۱- راهنمای خودارزیابی

همانگونه که اشاره شد مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش در پنج لایه تنظیم شده که هر لایه با تعدادی معیار، هر معیار با تعدادی زیر معیار و هر زیرمعیار با تعدادی سنجه ارزیابی می‌شود. در ادامه به تشریح سازوکار امتیازدهی به لایه‌های مدیریت دانش می‌پردازیم.

سنجش این لایه‌ها براساس ارزیابی و امتیازدهی به سنجه‌های هر زیرمعیار است. بدین ترتیب که برای هر سنجه امتیازی از ۰ تا ۵ منظور می‌شود. انتخاب طیف شش نمره‌ای برای تسهیل بیشتر در سنجش بلوغ مرحله اول صورت گرفته است. در این طیف هر یک از اعداد شش‌گانه به معنای زیر هستند:

- ◀ (۰): عدد صفر بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، هیچ اقدامی انجام نداده است.
- ◀ (۱): عدد یک بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، اقدامات مختصر و جزئی را آغاز نموده است و بر اساس شواهد و مستندات، کمتر از ۲۰ درصد سنجه انجام شده است
- ◀ (۲): عدد دو بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، تا حدودی فعال شده است و بر اساس شواهد و مستندات، بین ۲۰ الی ۳۹ درصد سنجه انجام شده است.
- ◀ (۳): عدد سه بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، به‌صورت فعال اقدامات قابل قبولی انجام داده و بر اساس برآوردهای تحلیلی تجربی و مبتنی بر شواهد و مستندات، ۴۰ الی ۵۹ درصد سنجه محقق شده است.
- ◀ (۴): عدد چهار بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، به نتایج نسبتاً مطلوبی دست یافته است و بر اساس برآوردهای تحلیلی تجربی و با تکیه بر شواهد و مستندات، بین ۶۰ الی ۷۹ درصد اهداف سنجه محقق شده است.
- ◀ (۵): عدد پنج بدین معنی است که واحد مورد نظر در آن سنجه، اقدامات قابل توجه و نسبتاً کاملی انجام داده و به نتایج مطلوبی دست یافته است.

در جدول (۱-۵) نمادهایی که برای هر یک از طیف‌های شش‌گانه تعلق می‌گیرد مشخص شده است

(۵)	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	(۰)	
۸۰ الی ۱۰۰ (درصد)	۶۰ الی ۷۹ (درصد)	۴۰ الی ۵۹ (درصد)	۲۰ الی ۳۹ (درصد)	۱ الی ۱۹ (درصد)	۰ (درصد)	
پیشرو	نسبتاً پیشرو	فعال	نسبتاً فعال	آغازگر	غیر فعال	نشان

جدول شماره (۱-۵)

- ۱) سنجش بلوغ مدیریت دانش با استفاده از سامانه انجام خواهد شد و به ازای هر سنجه و یا هر زیر معیار لازم است مستندات و یا شواهدی توسط واحدها بارگذاری شود که مقادیر خودارزیابی سنجه‌ها را نشان دهد.
- ۲) از آنجا که ارزیابی و امتیازدهی بر اساس مستندات صورت می‌گیرد در صورتی که واحدی نتواند مستندی برای یک سنجه ارائه کند امتیازی برای آن سنجه نخواهد گرفت.
- ۳) گزارش سنجش بلوغ پس از بررسی در کارگروه اجرایی دانشگاه/ دانشکده/ موسسه و تایید رئیس کارگروه به منظور اعتبار سنجی و ارزیابی به کارگروه راهبری مدیریت دانش وزارتخانه ارسال می‌گردد.
- ۴) برای اینکه دانشگاه/دانشکده/سازمان بتواند ارزیابی دقیق‌تری از هر یک از سنجه‌ها داشته باشد، اقداماتی را که برای دریافت امتیازات ۱، ۳ و ۵ مورد نیاز می‌باشد، در جدول بند هفتم دستورالعمل شرح داده شده است. امتیازات ۲ و ۴ بر اساس توضیحات قسمت ۱-۵- (راهنمای خودارزیابی) و شرح شماره‌های ۱ و ۳ و ۵ تعیین می‌گردد.

سنجه زیر به عنوان مثال ارائه می‌گردد:

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	معیار
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه (محتوای مندرج در تابلوهای اعلانات، سایت و ...)							اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود.	ماموریت، چشم‌انداز و اهداف دانشی	چشم-انداز و ماموریت

برای ارزیابی این سنجه در صورتی که واحدی، هیچ اقدامی برای اطلاع رسانی و معرفی استراتژی‌های مدیریت دانش انجام نداده یا شواهدی از آن وجود ندارد امتیاز «۰» را به خود تخصیص می‌دهد. در صورتی که اطلاع‌رسانی جزئی و محدودی به واحدهای زیر مجموعه صورت گرفته باشد و یا به‌عنوان مثال اطلاع رسانی در سطحی بوده که فقط سند چشم‌انداز در وب‌سایت دانشگاه بارگذاری گردیده به‌گونه‌ای که همه افراد بتوانند دسترسی به سند چشم‌انداز و راهبرد داشته باشند، امتیاز «۱» را دریافت می‌نماید. در صورتی که برنامه‌هایی نسبتاً مناسبی جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها اجرا نموده، اما درک مشترک به‌طور کامل در کارکنان ایجاد نشده باشد امتیاز ۳ را دریافت می‌نماید و در صورتی که سازمان برنامه‌های نسبتاً جامعی جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها را اجرا نموده و کارکنان به درک مشترک دست یافته‌اند، عدد ۵ را دریافت می‌نماید. امتیاز ۴ و ۲ بر اساس برآوردهای تحلیلی و اقدامات تکمیلی که بعد و قبل از مراحل که شرح آن در جدول بند هفتم این سند آمده است، محاسبه می‌گردد. به‌عنوان مثال اگر اطلاع‌رسانی کامل به همه واحدهای زیرمجموعه صورت گرفته و همچنین از ابزارهای کاملی برای اطلاع‌رسانی انجام شده، اما درک مشترکی بین کارکنان به‌صورت کامل ایجاد نشده باشد امتیاز ۴ را دریافت می‌نماید.

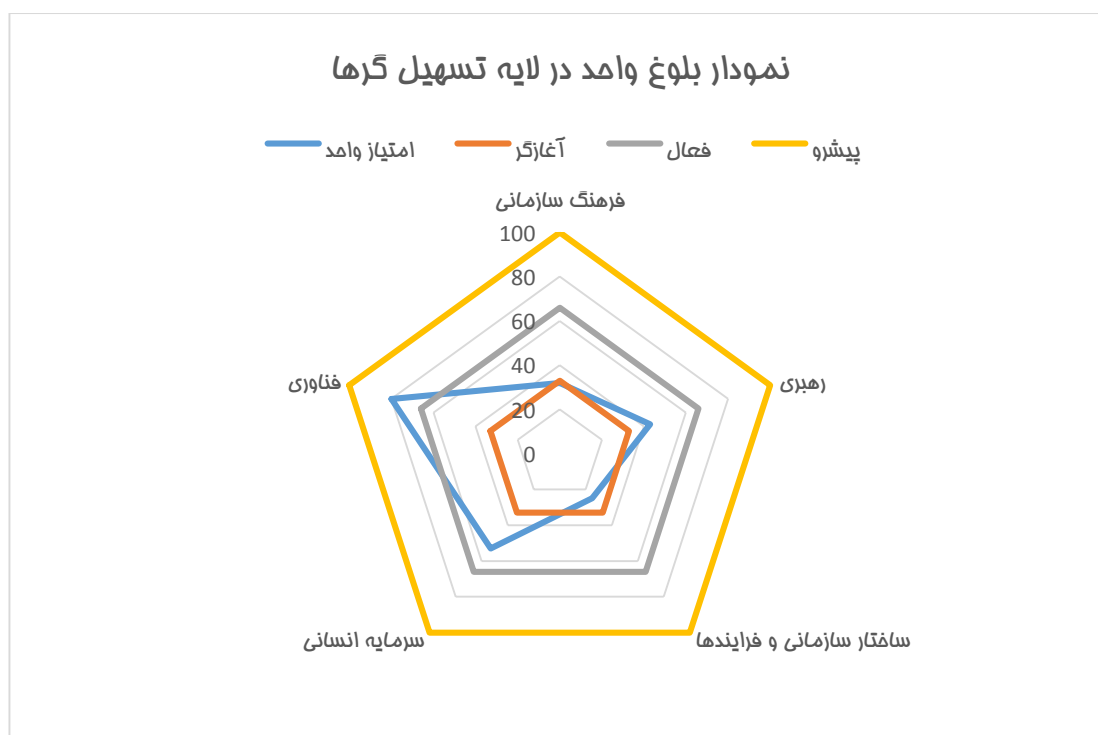
در بخش مستندات و شواهد لازم است نمونه‌هایی از ابزارهای استفاده شده یا تصاویری از این ابزارها (مانند برنها، نشریات و بولتن‌های سازمانی، تابلوهای اعلانات، اینترانت و ...) در یک فایل تجمیع و بارگذاری شود.

۲-۵- تحلیل نتایج ارزیابی

برای تسهیل در تحلیل و مقایسه نتایج، امتیاز به دست آمده در هر معیار با ضریب مناسب به درصد تبدیل می‌شود و میانگین درصدهای حاصله، نمره نهایی را در مکانیزم ارزیابی بلوغ مدیریت دانش را تعیین خواهد کرد. بر اساس نمره نهایی به دست آمده (میانگین ساده نمرات معیارها بر حسب درصد) سطوح بلوغ بر اساس جدول زیر تعیین می‌گردد:

سطح بلوغ	*	آغازگر	نسبتا فعال	فعال	نسبتا پیشرو	پیشرو
امتیاز	غیر فعال	۱-۱۹	۲۰-۳۹	۴۰-۵۹	۶۰-۷۹	۸۰-۱۰۰

علاوه بر میانگین کلی که نشانگر سطح بلوغ عمومی مدیریت دانش است، واحد بر اساس درصد به دست آمده از هر یک از معیارها و با ترسیم نمودار تار عنکبوتی برآوردی از وضعیت خود در معیارهای مختلف و میزان رشد متوازن خود در حوزه مدیریت دانش کسب خواهد کرد. نمونه‌ای از نمودار موردنظر در شکل زیر ارائه شده است:



چنانکه در نمودار فوق ملاحظه می‌شود، واحد فرضی مدنظر، در معیار فناوری، پیشرو و در معیارهای سرمایه انسانی و رهبری در لایه تسهیل گرها در سطح فعال بوده ولی در دو معیار چشم انداز و مأموریت و ساختار سازمانی و فرایندها در سطح آغازگر است. لذا باید ضمن تلاش در حفظ و ارتقاء سه معیار فناوری، سرمایه انسانی و رهبری تمرکز خود را برای بهبود دو معیار دیگر به منظور رشد متوازن معطوف نماید.

۶- پرسشنامه سنجش بلوغ مدیریت دانش

الف) لایه چشم انداز و ماموریت (۷۰)

الف-۱) چشم انداز و ماموریت

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات مربوط به استخراج نظر ذینفعان (پرسشنامه‌ها، فرم‌های مصاحبه و ...)							سند راهبردی مدیریت دانش با جلب مشارکت کلیه ذینفعان و لحاظ کردن نیازها و انتظارات ایشان تدوین می‌شود. (۱۰)	تدوین سند راهبردی مدیریت دانش (۴۰)	۱
هرگونه مستند دال بر این گویه						ماموریت و چشم‌انداز دانشی به صورت شفاف تدوین شده است و اهداف دانشی در آن قابل اندازه‌گیری، زمان بندی شده، قابل دستیابی و در عین حال متعالی می‌باشد. (۱۰)	۲		
هرگونه مستند دال بر این گویه						استراتژی‌های شفاف و خط‌مشی‌های پشتیبان، جهت تحقق ماموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در راستای استراتژی‌های محوری سازمان تدوین می‌شود. (۱۰)	۳		
سند اهداف						اهداف بلندمدت و کوتاه مدت در راستای استراتژی‌های مدیریت دانش در هر حوزه تدوین می‌شود. (۱۰)	۴		
سند برنامه‌های عملیاتی						برنامه عملیاتی جهت تحقق اهداف مدیریت دانش تدوین می‌گردد.	اجرائی سازی سند راهبردی (۳۰)	۵	
هرگونه مستند دال بر این گویه						مکانیزم‌هایی برای گزارش پیشرفت اجرای استراتژی‌ها در سازمان طراحی شده و اطلاع‌رسانی می‌شود. (۱۰)	۶		
گزارش اقدامات انجام شده						اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود. (۱۰)	۷		

ب) لایه تسهیلگرها**ب-۱) رهبری (۱۳۰)**

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
عضویت رسمی رئیس کارگروه در کارگروه مدیریت دانش و صورتجلسات امضاء شده با حضور ایشان							مشارکت فعال مدیریت ارشد در کارگروه مدیریت دانش و حمایت از اجرای مصوبات (۱۰)	مشارکت رهبران (۵۰)	۱
اخبار منتشره در پورتال یا خبرنامه رسمی							حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات مختلف (۱۰)		۲
تعداد جلسات برگزار شده و حضور رهبر در این جلسات							اهتمام مدیریت ارشد به برگزاری و حضور در جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل دانش (۱۰)		۳
صورتجلسات برگزار شده توسط مدیران میانی با موضوع بررسی فعالیت های مدیریت دانش							مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به مدیریت دانش (۱۰)		۴
گزارش فعالیت های دانشی مدیران ارشد سازمان و جایگاه ایشان در سامانه							الگوسازی رفتاری مدیران در حمایت از مدیریت دانش از طریق مشارکت دانشی (۱۰)		۵
گزارش اقدامات انجام شده							هدف‌گذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخص‌های کمی مدیریت دانش و پایش مرتب آن توسط مدیران ارشد (۱۰)	حمایت رهبران (۲۰)	۶
گزارش‌های ممیزی دوره‌ای							ممیزی‌های مدیریتی از عملکرد واحدها در مدیریت دانش بر اساس گزارش‌های دوره ای واحد متولی (۱۰)		۷
وجود فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب برای مدیریت دانش در حد مقدرات واحد (بر اساس مشاهده)							فراهم آوردن فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب جهت استقرار و پیشبرد مدیریت دانش (۵)	حمایت‌های مالی رهبران (۳۰)	۸
رزومه و قراردادهای مشاورین							بهره‌گیری از خدمات مشاوره متخصصین در طراحی، اجرا و بازنگری‌های مدیریت دانش (۵)		۹

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
گزارش بازدیدهای صورت گرفته و درس‌های آموخته شده							تخصیص منابع برای بهینه‌کاو و درس‌آموزی از سایر پروژه‌های موفق مدیریت دانش (۵)		۱۰
هرگونه مستندی دال بر این گویه							تخصیص اعتبار برای تشویق دست اندرکاران و فعالان مدیریت دانش (۵)		۱۱
گزارش اقدامات انجام شده							تخصیص اعتبار به سایر فعالیت‌های مدیریت دانش (اعم از فرهنگ‌سازی، آموزش و...) (۱۰)		۱۲
هرگونه مستندی دال بر این گویه							وجود نگرش مثبت مدیران به نظام مدیریت دانش و ایجاد باورهای تقویت‌کننده مدیریت دانش در کارکنان (میل به پرسش، ریسک‌پذیری، میل به تغییر، بهبود مستمر و...) (۳۰)	نگرش‌ها و باورهای رهبران (۳۰)	۱۳

ب-۲) فرهنگ سازمانی (۷۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستندی دال بر این گویه							معرفی و الگوسازی دانشکاران و دانش‌های برتر (کاغذی یا الکترونیکی) (۱۵)	تقدیر و تشویق (۳۰)	۱۴
گزارش اقدامات انجام شده							انتخاب و پاداش‌دهی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر در فعالیت‌های دانشی در مقاطع زمانی معین (۱۵)		۱۵
گزارش اقدامات انجام شده							بهره‌گیری از ابزارهای متنوع و خلاقانه تبلیغاتی (تابلوی اعلانات، اطلاع-رسانی الکترونیکی، نشریه کاغذی یا الکترونیکی، پوستر یا بنر، حضور در گردهمایی‌های کارکنان) (۱۰)		۱۶

انتشار گزارش عملکرد مدیریت دانش به صورت دوره‌ای (۵)									۱۷	تبلیغات و
برگزاری همایش و نمایشگاه مدیریت دانش (۵)									۱۸	اطلاع- رسانی(۲۰)
اطلاع‌رسانی دانش‌های به کار رفته به نام ثبت کننده دانش (۱۰)									۱۹	مالکیت
حفظ حقوق معنوی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش (۱۰)									۲۰	معنوی(۲۰)
متن گزارش‌ها و تواتر انتشار آنها										
هرگونه مستند دال بر این گویه										
هرگونه مستند دال بر این گویه										
خط مشی داخلی										

ب-۳) ساختار و فرایندهای سازمانی (۷۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه تصویر صورتجلسات، کارگروه‌های مشترک تشکیل شده و شرح وظایف آنها، فرایندهای کاری مشترک و مکاتبات فیما بین							وجود تعامل سیستمی بین واحد متولی مدیریت دانش با دیگر واحدها (۱۰)	یکپارچگی سیستمی (۲۰)	۲۱
مستنداتی دال بر استخراج اولویت‌های پژوهشی و پروژه‌های مطالعاتی از فرایندهای دانشی							وجود تعامل سیستمی بین نظام مدیریت دانش با دیگر نظام‌های مدیریتی (مثال: جهت دهی به نظام پژوهشی در راستای نیازهای دانشی مستخرج از نظام مدیریت دانش) (۱۰)		۲۲
احکام اعضای کارگروه و و صورتجلسات آن							تشکیل کارگروه مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های راهبردی و هدف‌گذاری، بودجه بندی، نظارتی و تخصیصی آن (۱۰)	کارگروه مدیریت دانش (۱۰)	۲۳
حکم تعیین واحد متولی و مستندات فعالیت‌های آن/چارت سازمانی و تصاویر فضای فیزیکی مناسب							تعیین واحد متولی مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های آموزشی، ترویجی و اجرایی آن (۱۰)	واحد متولی مدیریت دانش (۱۰)	۲۴
مدارک تحصیلی و سوابق علمی و اجرایی کارشناسان							سطح کیفی و تخصصی کارشناسان مدیریت دانش (۱۰)	کارشناسان دانش (۱۰)	۲۵

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۲۶	مدیریت فرایند(۲۰)	شناسایی و تحلیل وضعیت فرایندهای سازمان از منظر مدیریت دانش و بهینه سازی آنها (۱۰)						سند طراحی فرایندها	
۲۷			پایش مستمر فرایندها بر اساس شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و عارضه‌یابی نظام مدیریت دانش در فواصل زمانی معین (۱۰)					هرگونه مستند دال بر این گویه	

ب-۴) سرمایه انسانی(۹۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۲۸	آموزش(۳۰)	اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت دانش مطابق با پیوست ۳ نظام نامه (۱۰)						مستندات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی	
۲۹			ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری کارگاه‌ها، فیلم، جزوه، کتاب، پیام آموزشی، سایت، آموزش مجازی و ...) (۱۰)					مستندات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی	
۳۰			میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی (۱۰)					تقویم آموزشی سازمان/مجوز دوره‌های برگزارشده	
۳۱	مدیریت عملکرد(۱۰)	نظارت مستمر بر فعالیت‌های دانشی کارکنان و ارائه بازخورد و مشورت برای بهبود عملکرد توسط مدیر مستقیم (۱۰)						گزارش اقدامات انجام شده	
۳۲	انگیزش و پاداش(۱۰)	پرداخت به موقع پاداش‌ها (نقدی) و اطلاع‌رسانی مناسب آنها طبق پیوست ۱۰ راهنمای نظام نامه (۵)						هرگونه مستند دال بر این گویه	
۳۳		استفاده از پاداش‌های متنوع مادی و غیرمادی برای حمایت از فعالیت‌های دانشی (بورس‌های آموزشی و تسهیلات رفاهی متنوع) (۵)						فهرست پاداش‌های ارائه شده به کارکنان دارای عملکرد دانشی برتر	
۳۴	جبران خدمت (۲۰)	حصول اطمینان از جبران خدمات ارزیابان، ممیزان، رابطین و سایر دست اندرکاران مدیریت دانش طبق پیوست ۱۰ راهنمای نظام نامه (۲۰)						اسناد پرداخت‌های مرتبط	
۳۵		لحاظ کردن عملکرد دانشی افراد برای تصدی و تداوم پست‌های مدیریتی (۱۰)						مستندات پروفایل شایستگی کارکنان	

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات ارزیابی در فرایند ارتقاء							توجه جدی به کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی در ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان (۱۰)	کارراهه شغلی (۲۰)	۳۶

ب-۵) فناوری (۴۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
هرگونه مستند دال بر این گویه							دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز خارج از سازمان از طریق اینترنت (۱۰)	زیرساخت فناوری اطلاعات (۳۰)	۳۷
مشاهده یا هرگونه مستند دال بر این گویه							دسترسی آسان کلیه کارکنان براساس نیاز به اینترنت و پایگاه‌های دانش داخل سازمان (۱۰)		۳۸
دوره زمانی به‌روز رسانی وب سایت							وجود زیرساخت‌های ارتباطی برای دسترسی آسان به خبرگان سازمان در فضای مجازی (تلفن، پست الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی) (۱۰)		۳۹
امکان ثبت، طبقه بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش و مستندات دانشی، امکان طرح سوال و وجود تالارهای پرسش و پاسخ، امکان تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی، امکان تعریف گروه‌های دانشی و بهره‌گیری از شبکه های اجتماعی، پایگاه دانش، کدگذاری و مدیریت اسناد، وجود ابزار جستجوی پیشرفته در میان دانش‌ها، سوال‌ها و مستندات دانشی، امکان ایجاد پروفایل دانشی برای کاربران، امکان تولید گزارش‌های متنوع مدیریتی از عملکرد واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار							به‌کارگیری فعال سامانه مدیریت دانش و عضویت دانشکاران در سامانه (۱۰)	نرم‌افزار مدیریت دانش (۱۰)	۴۰

ج) فرایندهای دانش (حداکثر امتیاز ۳۵۰)

ج-۱) شناسایی و کشف دانش (۶۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش (۲۰)	ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش (۲۰)	۱
نسبت کارکنانی که دانش آنها از طریق مصاحبه استخراج دانش یا روش- های دیگر شناسایی و دریافت شده به کل کارکنان							میزان دانش شناسایی و مستند شده (۲۰)	عملکرد فرایند شناسایی و کشف دانش (۴۰)	۲ ۳
گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر							نسبت کارکنان دارای پروفایل دانشی <u>تکمیل</u> شده به کل کارکنان (۲۰)		

ج-۲) خلق دانش (۹۰)

ردیف	زیر معیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۴	ابزارها و فنون خلق دانش (۳۰)	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش (۳۰)							مستندات دال بر این گویه
۵	عملکرد فرایند خلق دانش (۶۰)	دانش‌های تولید شده کارکنان (۳۰)							گزارش از نرم‌افزار یا مستندات دیگر (سرانه و امتیاز) / سرانه بازدید یا پسندیده شدن دانش
۶		دانش‌های تولید شده مدیران (۳۰)							گزارش از نرم‌افزار یا مستندات دیگر (سرانه و امتیاز) / سرانه بازدید یا پسندیده شدن دانش

ج-۳) حفظ و نگهداری دانش (۶۰)

ردیف	زیر معیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۷	ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش (۲۰)	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش (۲۰)							مستندات دال بر این گویه
۸	عملکرد فرایند حفظ و نگهداری دانش (۴۰)	تعداد اسناد فرآیندی بارگذاری شده در سامانه مدیریت دانش (۱۰)							لیست اسناد بارگذاری شده به کل اسناد تولید شده
۹		تعداد تجارب / مهارت / خلاصه کتاب / دانش تطبیقی / مقاله (۲۰)							گزارش تعداد دانش ثبت شده به تفکیک هر دانش
۱۰		تعداد پیشنهاد / ایده (۱۰)							گزارش

ج-ع) به اشتراک گذاری و اشاعه دانش (۶۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه نسبت اعضای فعال انجمن‌های خبرگی/فرم‌ها و شبکه‌های مجازی دانش به کل کارکنان سازمان							استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش (۲۰)	ابزارها و فنون به اشتراک گذاری اشاعه دانش (۲۰)	۱۱
متوسط مدت زمان فعالیت در سامانه/تعداد جستجوها /تعداد لاگین شدن افراد/ تعداد کلید واژه‌های جستجو شده/ تعداد دفعات بازیابی و فراخوانی اسناد ذخیره شده در مرکز توسط کارکنان/نسبت جستجوهای موفق برای یافتن محتواها دانشی در مخزن دانش / سرانه بازیابی محتواهای دانشی در مخزن دانش							میزان مشارکت کارکنان در سامانه مدیریت دانش (۲۰)	عملکرد فرایند به اشتراک گذاری و اشاعه دانش (۴۰)	۱۲
مستندات دال بر این گویه							تعداد تجارب برتر ارائه شده در سایر دانشگاه‌ها و دانشکده-های علوم پزشکی و یا سایر سازمان‌ها (۱۰)		۱۳
سرانه پرسش‌ها و نسبت پرسش‌های پاسخ داده شده به کل پرسش‌ها							سرانه پرسش‌های مطرح شده و پاسخ داده شده (۱۰)		۱۴

ج-۵) به کارگیری دانش (۸۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به کارگیری دانش (۳۰)	ابزارها و فنون به کارگیری دانش (۳۰)	۱۵
دانش‌هایی که کامنت‌ها یا مستندات مبتنی بر به- کارگیری اثربخش آن از سوی دیگر کاربران درج شده است.							دانش‌های به کار گرفته شده در بهبود و اصلاح فرآیندها، روش‌ها (۲۰)	عملکرد فرایند به کارگیری دانش (۵۰)	۱۶
گزارش از نرم‌افزار یا مستندات دیگر							دانش‌های به کار گرفته شده در تولید محصول / خدمت (۳۰)		۱۷

(د) نتایج (۸۰)**د-۲) یادگیری (۲۰)**

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							پاسخ‌دهی مناسب به بحران‌ها و مسایل سازمانی (۱۰)	قابلیت انطباق با شرایط محیطی و سرعت یادگیری (۲۰)	۱
مستندات دال بر این گویه							سرعت یادگیری فرد در سازمان براساس درس آموخته‌ها و تجارب برتر (۱۰)		۲

د-۳) نوآوری (۲۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
اسناد نوآوری‌های ثبت‌شده							توسعه رویه‌ها، فرایندها و ساختارهای جدید برای انجام کارها ناشی از دانش-آفرینی (۱۰)	نوآوری در روش‌ها (۱۰)	۳
اسناد نوآوری‌های ثبت‌شده							طراحی و اجرای محصولات و خدمات جدید در سازمان ناشی از دانش-آفرینی (۱۰)	نوآوری در محصولات و خدمات (۱۰)	۴

د-۴) توسعه فردی (۱۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۵	شایستگی مدیران و کارکنان (۵)	توسعه و پرورش مدیران براساس نظام شایسته سالاری (۵)							مستندات دال بر این گویه
۶	شایستگی اعضاء هیات علمی و اساتید (۵)	میزان ارتقاء اعضاء هیات علمی (۵)							مستندات دال بر این گویه

د-۵) توسعه تیمی (۱۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۷	عضویت در تیم‌های کاری (۵)	میزان مشارکت و عضویت در تیم‌های بهبود و تصمیم سازی (۵)							نسبت کارکنان عضو تیم‌های کاری سازمان به کل کارکنان
۸	تولید دانش تیمی (۵)	میزان دانش‌های تولید شده تیم‌ها به کل تیم‌های موجود (۵)							گزارش از نرم افزار یا مستندات دیگر

د-۶) توسعه سازمانی (۲۰)

ردیف	زیرمعیار	سنجه	سطح بلوغ						مستندات و شواهد
			۵	۴	۳	۲	۱	۰	
۹	مدیریت عملکرد	امتیاز و رتبه سازمان در ارزیابی عملکرد سالانه (۲۰)							گزارش تایید شده امور ارزیابی عملکرد سازمان

ه) پیامدها (۱۰۰)**ه-۱) ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت (۴۵)**

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							میزان بهبود بهره‌وری منابع انسانی (۱۵)	بهره‌وری منابع انسانی (۱۵)	۱
مستندات دال بر این گویه							میزان بهبود بهره‌وری منابع فیزیکی (۱۵)	بهره‌وری منابع فیزیکی (۱۵)	۲
مستندات دال بر این گویه							میزان بهبود بهره‌وری منابع مالی (۱۵)	بهره‌وری منابع مالی (۱۵)	۳

۲-۵) رضایت گیرندگان خدمات سلامت (۱۰)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات مربوط به رضایت سنجی ارباب رجوع							میزان رضایت گیرنده خدمت از کیفیت خدمات (۵)	بهبود رضایت-	۴
مستندات مربوط به رضایت سنجی گیرنده خدمت							میزان رضایت گیرنده خدمت از آگاهی و اطلاعات در طول فرایند دریافت خدمت (۵)	گیرندگان خدمات سلامت (۱۰)	۵

۳-۵) ارتقاء سطح سلامت (۴۵)

مستندات و شواهد	سطح بلوغ						سنجه	زیرمعیار	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
مستندات دال بر این گویه							نسبت مرگ مادران در هر صد هزار تولد زنده (۵)	افزایش امید به زندگی (۱۵)	۶
مستندات دال بر این گویه							نسبت مرگ کودکان زیر ۵ سال در هر هزار تولد زنده (۵)		۷
مستندات دال بر این گویه							میزان مرگ ۳۰ تا ۷۰ سال (۵)		۸
مستندات دال بر این گویه							میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر (۵)	کاهش بار بیماری‌ها (۱۰)	۹
مستندات دال بر این گویه							میزان بار بیماری‌های واگیر (۵)		۱۰
مستندات دال بر این گویه							میزان خدمات القایی (۵)	افزایش آگاهی عمومی (۱۰)	۱۱
مستندات دال بر این گویه							میزان خودمراقبتی (۵)		۱۲
مستندات دال بر این گویه							میزان خطای پزشکی (۱۰)	کاهش خطای پزشکی (۱۰)	۱۳

۷- جدول راهنمای نحوه ارزیابی و تعیین امتیاز سنجها:

ردیف	عناوین سنجها	تعاریف امتیازات		
		۱	۳	۵
چشم انداز				
۱	سند راهبردی مدیریت دانش با جلب مشارکت کلیه ذینفعان و لحاظ کردن نیازها و انتظارات ایشان تدوین می‌شود.	پیش نویس سند راهبردی تهیه گردیده اما هنوز به اجماع ذینفعان نرسیده است.	سند راهبردی توسط رئیس ابلاغ شده است اما با مشارکت کلیه ذینفعان نبوده و انتظارات آنها به طور کامل لحاظ نشده است.	سند راهبردی توسط رئیس ابلاغ شده است و کلیه ذینفعان مشارکت داشته و انتظارات ایشان لحاظ شده است.
۲	ماموریت و چشم‌انداز دانشی به صورت شفاف تدوین شده است و اهداف دانشی در آن قابل سنجش، زمان بندی شده، قابل دستیابی و در عین حال متعالی می‌باشد.	پیش نویس ماموریت و سند تهیه شده است ولی تصویر شفافی از چشم‌انداز ارائه نشده است و نیاز به بازبینی دارد.	نیاز به بازبینی وجود ندارد اما اهداف و ویژگی‌های smart بودن را دارا نیست.	ماموریت و چشم‌انداز دانشی به صورت شفاف تدوین شده است و اهداف قابل اندازه‌گیری هستند.
۳	استراتژی‌های شفاف و خط‌مشی‌های پشتیبان، جهت تحقق ماموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در راستای استراتژی‌های محوری سازمان تدوین می‌شود.	استراتژی‌ها مشخص اما در راستای استراتژی سازمان نیست.	استراتژی‌ها در راستای استراتژی سازمان است اما باعث تحقق ماموریت و چشم‌انداز نیست.	استراتژی‌ها در راستای استراتژی سازمان است و تحقق ماموریت و چشم‌انداز با اجرای استراتژی‌ها بدرجه اطمینان بالایی امکان‌پذیر می‌گردند.
۴	اهداف بلندمدت و کوتاه مدت در راستای استراتژی‌های مدیریت دانش در هر حوزه تدوین می‌شود.	اهداف بلند مدت مشخص شده اما اهداف کوتاه مدت مشخص نیست و یا انسجام و پیوستگی لازم را ندارد.	اهداف بلند مدت و کوتاه مدت تدوین شده اما به طور کامل استراتژی‌ها را پوشش نمی‌دهد. و نقش هریک از واحدها به تفکیک مشخص شده است.	اهداف بلندمدت و کوتاه مدت تدوین شده و نقش هریک از واحدها مشخص شده است.
۵	برنامه عملیاتی جهت تحقق اهداف مدیریت دانش تدوین می‌گردد.	پیش نویس برنامه عملیاتی شامل عناوین و زمان‌بندی تهیه شده است اما نهایی نشده است.	برنامه عملیاتی با مشارکت ذینفعان تهیه و ابلاغ شده است و نقش هریک از افراد و واحدها در برنامه عملیاتی به تفکیک مشخص شده است.	تخصیص منابع و افراد مسئول در برنامه عملیاتی مشخص گردیده است و الزامات اجرایی فراهم شده است.
۶	مکانیزم‌هایی برای گزارش پیشرفت اجرای استراتژی‌ها در سازمان طراحی شده و اطلاع‌رسانی می‌شود.	برنامه عملیاتی درسامانه hop به عنوان برنامه اختصاصی دانشگاه ثبت می‌باشد.	پیشرفت برنامه‌ها به صورت ماهانه در سامانه ثبت می‌گردد اما اجرای برنامه با تاخیر مواجه می‌باشد.	طبق برنامه زمان‌بندی فعالیت‌ها اجرایی می‌گردد.

		شده است اما عملکرد برنامه‌ها به روز نمی‌باشد.	
۷	اقدامات کافی در جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردهای مدیریت دانش در سطح سازمان انجام می‌شود.	همه افراد دسترسی به سند چشم‌انداز و راهبرد دارند .	برنامه‌هایی محدود جهت ترویج چشم‌انداز و راهبردها اجرا نموده، اما درک مشترک به‌طور کامل در کارکنان ایجاد نشده است.
تسهیلگرها			
۸	مشارکت فعال مدیریت ارشد در کارگروه مدیریت دانش و حمایت از اجرای مصوبات	کارگروه اجرایی مدیریت دانش طبق نظام‌نامه ایجاد شده است.	در هر فصل حداقل یک جلسه برگزار می‌شود و اکثر اعضا حضور فعال دارند.
۹	حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات مختلف	حداقل یک‌بار مدیریت ارشد حمایت نمادین خود را در قالب سخنرانی، بیانیه و... اعلان نموده است.	مدیریت ارشد حمایت نمادین خود را به دفعات در قالب سخنرانی، بیانیه و... اعلان نموده است.
۱۰	اهتمام مدیریت ارشد به برگزاری و حضور در جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل دانش	جلسات هم‌اندیشی به‌صورت موردی برگزار می‌گردد	مدیریت ارشد در جلسات هم‌اندیشی حضور فعال دارد.
۱۱	مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به مدیریت دانش	استراتژی دانشی توسط مدیر هرواحد به برنامه عملیاتی مدیریت دانش ترجمه می‌شود	مدیر مربوطه علاوه بر پیگیری پیشرفت برنامه عملیاتی در رفع موانع اجرایی و پیشبرد برنامه‌ها مشارکت دارد.
۱۲	الگوسازی رفتاری مدیران در حمایت از مدیریت دانش از طریق مشارکت دانشی	سالانه حداقل یک نمونه دانش توسط مدیران ثبت شده و به اشتراک‌گذارده می‌شود.	مدیر مربوطه در فرآیندهای پنج‌گانه مدیریت دانش به‌طور متوسط فعال است.
۱۳	هدف‌گذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخص‌های کمی مدیریت دانش و پایش مرتب آن توسط مدیران ارشد	هدف‌گذاری و اعلام رسمی توسط مدیر ارشد انجام شده است ولی پایش نشده است.	هدف‌گذاری انجام شده اما پایش بصورت موردی بوده است.
۱۴	ممیزی‌های مدیریتی از عملکرد واحدها در مدیریت دانش بر اساس گزارش‌های دوره‌ای واحد متولی	گزارش عملکرد واحدها در زمینه مدیریت دانش توسط مدیر ارشد بررسی و مقایسه می‌شود.	واحدها براساس گزارش عملکرد رتبه‌بندی شده و تجارب موفق در زمینه فرایندهای پنج‌گانه مدیریت دانش به اشتراک گذاشته می‌شوند

۱۵	فراهم آوردن فضای فیزیکی و تجهیزات مناسب جهت استقرار و پیشبرد مدیریت دانش	فضاهای حداقلی برای تعامل در سازمان وجود دارد.	فضای مجهز به ویدئو کنفرانس و دسترسی به اینترنت وجود دارد.	فضای فیزیکی و دسترسی کارکنان به اینترنت هیچ گونه محدودیتی ندارد.
۱۶	بهره گیری از خدمات مشاوره متخصصین در طراحی، اجرا و بازرنگری- های مدیریت دانش	به صورت موردی با مشاورین جلسه گذاشته شده است.	از خدمات مشاوره‌ای به طور نظام مند و در طول فرایند کاری استفاده می‌شود.	به صورت اثربخش و کارا از مشاورین استفاده می‌شود.
۱۷	تخصیص منابع برای بهینه‌کاو و درس آموزی از سایر پروژه‌های موفق مدیریت دانش	حداقل یک پروژه بهینه‌کاو در این راستا انجام شده است.	چند پروژه موفق بهینه‌کاو و درس آموزی به صورت موفق همراه با تخصیص منابع انجام شده است.	پروژه‌های موفق به صورت نظام مند شناسایی و بهینه‌کاو آنها انجام می‌شود.
۱۸	تخصیص اعتبار برای تشویق دست اندرکاران و فعالان مدیریت دانش	تخصیص اعتبار به صورت موردی و مختصر انجام شده است.	تخصیص اعتبار به طور متوسط و به حداقل نیمی از کارکنان انجام شده است.	تخصیص اعتبار به صورت کامل و مستمر انجام می‌شود
۱۹	تخصیص اعتبار به سایر فعالیت های مدیریت دانش (اعم از فرهنگ- سازی، آموزش و...)	در برنامه عملیاتی برای این فعالیت‌ها اعتبار پیش‌بینی شده است.	فعالیت‌ها به میزان مناسب در برنامه عملیاتی لحاظ شده و تخصیص اعتبار پیش‌بینی شده تا ۵۰ درصد محقق شده است.	تخصیص اعتبار پیش‌بینی شده به صورت کامل محقق شده است
۲۰	وجود نگرش مثبت مدیران به نظام مدیریت دانش و ایجاد باورهای تقویت کننده مدیریت دانش در کارکنان (میل به پرسش، ریسک- پذیری، میل به تغییر، بهبود مستمر و ...)	بر اساس نظر سنجی کارکنان احساس می‌کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور کامل حمایت می‌شود.	کارکنان احساس می‌کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور نسبی حمایت می‌شود	کارکنان احساس می‌کنند که نگرش مثبت در مدیران وجود دارد و از فرهنگ مدیریت دانش به طور کامل حمایت می‌شود
۲۱	معرفی و الگوسازی دانشکاران و دانش‌های برتر (کاغذی یا الکترونیکی)	دانشکاران برتر شناسایی می‌گردند.	دانشکاران برتر در سازمان طی تشریفات رسمی معرفی می‌شود.	دانشکاران برتر به الگویی برای سایر دانشکاران تبدیل شده‌اند و مسیر دستیابی به این جایگاه برای دانشکاران مشخص می‌باشد.
۲۲	انتخاب و پاداش‌دهی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر در فعالیت- های دانشی در مقاطع زمانی معین	شناسایی کارکنان، مدیران و واحدهای برتر حداقل یک بار در سال صورت می‌گیرد	به کارکنان، مدیران و واحدهای برتر حداقل یک بار در سال پاداش داده می‌شود و تقدیر صورت می‌گیرد.	به کارکنان، مدیران و واحدهای برتر به صورت نظام مند و مستمر پاداش داده می‌شود و تقدیر صورت می‌گیرد.
۲۳	بهره‌گیری از ابزارهای متنوع و خلاقانه تبلیغاتی (تابلوی اعلانات، اطلاع رسانی الکترونیکی، نشریه کاغذی یا الکترونیکی، پوستر یا بر، حضور در گردهمایی‌های کارکنان)	از ابزارهای روتین برای اطلاع رسانی به صورت محدود استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع و خلاقانه اما در سطح محدود برای اطلاع‌رسانی استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع و خلاقانه در سطح گسترده و فراگیر برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌شود
۲۴	انتشار گزارش عملکرد مدیریت دانش به صورت دوره‌ای	گزارش عملکرد مدیریت دانش تهیه شده و برای مدیران ارسال شده است.	گزارش عملکرد مدیریت دانش تهیه شده و امکان دسترس مدیران و کارکنان فراهم است.	گزارش عملکرد بصورت فیزیکی و الکترونیک به- صورت گسترده در دسترس است و به صورت مستمر و نظام‌مند بازخورد دریافت می‌شود.

۲۵	برگزاری همایش و نمایشگاه مدیریت دانش	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت محدود کارکنان برگزار شده است.	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت گسترده کارکنان برگزار شده است.	همایش و نمایشگاه سالانه با مشارکت کارکنان برگزار شده و رضایت حداکثری شرکت کنندگان جلب می‌شود
۲۶	اطلاع‌رسانی دانش‌ها به نام ثبت کننده دانش	دانش‌های کارکنان به صورت موردی به نام ایشان به روش‌های مختلف از جمله درج در وب سایت سازمان، خبرنامه، سخنرانیها و ... اطلاع رسانی شده است	دانش‌های کارکنان تا حد قابل قبولی به نام ایشان به روش‌های مختلف اطلاع رسانی شده است	دانش‌های کارکنان به صورت نظام‌مند به نام ایشان به روش‌های مختلف اطلاع رسانی می‌شود
۲۷	حفظ حقوق معنوی صاحبان و ثبت کنندگان دانش	رسیدگی به شکایت‌ها به صورت موردی پیگیری شده است.	رسیدگی به شکایت‌ها به صورت نظام مند و با سرعت مناسب انجام می‌شود.	حفظ حقوق معنوی در سازمان نهادینه شده و هیچ شکایتی گزارش نمی‌شود.
۲۸	وجود تعامل سیستمی بین واحد متولی مدیریت دانش با دیگر واحدها	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت محدود وجود دارد.	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت قابل قبولی وجود داشته و هماهنگی مناسبی برقرار است	ارتباط بین واحد متولی و سایر واحدها به صورت یکپارچه و نظام‌مند وجود داشته و هم‌افزایی مطلوبی شکل گرفته است.
۲۹	وجود تعامل سیستمی بین نظام مدیریت دانش با دیگر نظام‌های مدیریتی (مثال: جهت‌دهی به نظام پژوهشی در راستای نیازهای دانشی مستخرج از نظام مدیریت دانش)	تعاملات بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌ها بررسی و مستند شده است.	تعاملات بین نظام مدیریت دانش و نظام‌های اولویت‌دار نظیر آموزش و پژوهش به صورت بهینه برقرار است	تعاملات بین نظام مدیریت دانش با کلیه نظام‌ها به صورت سیستمی و کارآمد برقرار است.
۳۰	تشکیل کارگروه مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام‌نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های راهبردی و هدف گذاری، بودجه بندی، نظارتی و تخصیصی آن	کارگروه مدیریت دانش بر اساس شرایط تشکیل شده است.	جلسات کارگروه مدیریت دانش به صورت منظم برگزار می‌گردد.	جلسات کارگروه مدیریت دانش به صورت منظم و با حضور فعال اکثر اعضا برگزار شده و مصوبات آن اجرایی می‌شود.
۳۱	تعیین واحد متولی مدیریت دانش بر اساس شرایط مندرج در نظام‌نامه و استمرار و جدیت در فعالیت‌های آموزشی، ترویجی و اجرایی آن	واحد متولی مدیریت بر اساس نظام‌نامه مدیریت دانش شکل گرفته است	فعالیت‌های مربوطه و وظایف محوله تا حد قابل قبولی انجام می‌شود و واحد متولی از مقبولیت نسبی در سازمان برخوردار است	فعالیت‌های مربوطه و وظایف محوله در سطح مطلوبی انجام می‌شود و واحد متولی فعالیت‌های مدیریت دانش را در سطح سازمان هدایت می‌کند
۳۲	سطح کیفی و تخصصی کارشناسان مدیریت دانش	مدارک کارشناسان مدیریت دانش مرتبط است و تعداد آنها کافی است	کارشناسان مدیریت دانش در کلیه دوره‌های مورد نیاز شرکت داشته‌اند.	کارشناسان مدیریت دانش از سطح تخصصی مطلوبی برخوردارند

۳۳	شناسایی و تحلیل وضعیت فرایندهای سازمان از منظر مدیریت دانش و بهینه‌سازی آنها	شناسایی و تحلیل فرایندهای سازمانی در کلیه سطوح انجام و مستند شده است	جریان دانش در سطوح کلان فرآیندهای سازمانی شناسایی، تحلیل و مستند شده است
۳۴	پایش مستمر فرایندها بر اساس شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و عارضه‌یابی نظام مدیریت دانش در فواصل زمانی معین	شاخص‌های عملکردی فرآیندهای سازمانی از منظر مدیریت دانش به صورت قابل توجهی ارزیابی و بهبود داده شده است.	شاخص‌های عملکردی فرآیندهای سازمانی از منظر مدیریت دانش به صورت نظام‌مند ارزیابی و بهبود داده می‌شود
۳۵	اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت دانش مطابق با پیوست ۳ نظام نامه	تعداد محدودی دوره‌های آموزشی برگزار شده است.	بیش از نیمی از دوره‌های آموزشی برگزار کل دوره‌های آموزشی برگزار شده است
۳۶	ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری کارگاه‌ها، فیلم، جزوه، کتاب، پیام آموزشی، سایت، آموزش مجازی و ...)	رضایت حداقلی از دوره‌های برگزار شده وجود داشته است.	رضایت قابل توجهی شرکت کنندگان کیفیت برگزاری و محتوای دوره‌ها وجود دارد.
۳۷	میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی	نسبت به سرانه مطلوب هر دوره تعداد شرکت‌کنندگان کمتر از ۲۰ درصد بوده است	نسبت به سرانه مطلوب هر دوره تعداد شرکت‌کنندگان بین ۴۰ تا ۶۰ درصد بوده است
۳۸	نظارت مستمر بر فعالیتهای دانشی کارکنان و ارائه بازخورد و مشورت برای بهبود عملکرد توسط مدیر مستقیم	گزارش‌گیری از فعالیتهای دانشی کارکنان صورت می‌گیرد و به ایشان بازخورد داده می‌شود	تعامل مستمر بین مدیر و کارمند در راستای بهبود عملکرد مدیریت دانشی نهادینه شده است
۳۹	پرداخت به موقع پاداش‌ها (نقدی) و اطلاع‌رسانی مناسب به دانشکاران طبق پیوست ۱۰ راهنمای نظام نامه	پرداخت‌های موردی و جزئی انجام شده است.	رعایت کامل نظام‌نامه و پرداخت به موقع پاداش‌ها وجود دارد.
۴۰	استفاده از پاداش‌های متنوع مادی و غیرمادی برای حمایت از فعالیتهای دانشی (بورس‌های آموزشی و تسهیلات رفاهی متنوع)	به صورت جزئی و موردی تسهیلاتی ارائه شده است.	ساز و کاری برای ارائه تسهیلات طراحی شده و اجرا می‌گردد.
۴۱	حصول اطمینان از جبران خدمات ارزیابان، ممیزان، رابطین و سایر دست‌اندرکاران مدیریت دانش طبق پیوست ۱۰ راهنمای نظام نامه	پرداخت‌های موردی و جزئی انجام شده است.	رعایت کامل نظام‌نامه و پرداخت به موقع پاداش‌ها وجود دارد.
۴۲	لحاظ کردن عملکرد دانشی افراد برای تصدی و تداوم پست‌های مدیریتی	حدود ده درصد تداوم و انتصاب مدیران براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد	عملکرد دانشی به صورت سیستماتیک برای تصدی و تداوم پست مدیریتی در تمامی موارد لحاظ می‌شود.

۴۳	توجه جدی به کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی در ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان	حدود ده درصد ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	حداقل پنجاه درصد از ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان براساس فعالیت دانشی صورت می‌گیرد.	عملکرد دانشی بصورت سیستماتیک برای ارتقاء رتبه و تداوم همکاری کارشناسان در تمامی موارد لحاظ می‌شود.
۴۴	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز خارج از سازمان از طریق اینترنت	دسترسی به پایگاه‌ها رایگان و غیررایگان به صورت محدود وجود دارد.	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌ها رایگان وجود دارد اما دسترسی به پایگاه‌های غیررایگان محدود است.	دسترسی آسان و سریع به پایگاه‌های دانش مورد نیاز غیررایگان اشتراک دارند.
۴۵	دسترسی آسان کلیه کارکنان براساس نیاز به اینترنت و پایگاه‌های دانش داخل سازمان	دسترسی به رایانه و اینترنت به صورت محدود وجود دارد، اما در برخی موارد میسر نشده است.	دسترسی به رایانه و اینترنت وجود دارد اما در برخی موارد با تاخیر مواجه شده است.	دسترسی به رایانه و اینترنت براساس نیاز به- سادگی و بدون معطلی وجود دارد.
۴۶	وجود زیرساخت‌های ارتباطی برای دسترسی آسان به خبرگان سازمان در فضای مجازی (تلفن، پست الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی)	دسترسی به خبرگان به صورت محدود وجود دارد اما شناخت کافی نسبت به دانش خبرگان وجود ندارد	شناخت کافی نسبت به دانش خبرگان وجود دارد و دسترسی به خبرگان به طور نسبی وجود دارد.	زیرساخت‌های مطلوب برای دسترسی سریع و آسان به خبرگان وجود دارد.
۴۷	به‌کارگیری فعال سامانه مدیریت دانش و عضویت دانشکاران در سامانه	حداقل ۲۰ درصد دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.	حداقل ۶۰ درصد دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.	همه‌ی دانشکاران سازمان در سامانه عضویت دارند.
فرایندهای دانشی				
۴۸	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون شناسایی و کشف دانش	از ابزارهای محدود و به‌صورت موردی برای شناسایی و کشف دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به‌صورت موثر در شناسایی و کشف دانش استفاده شده است .	از ابزارهای متنوع به‌صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان نهادینه شده است.
۴۹	میزان دانش شناسایی و مستندشده	نقشه خبرگان سازمان به‌صورت اولیه تهیه شده است و دانش حداقل ۱۰ درصد از خبرگان سازمان شناسایی و مستندسازی شده است. (به‌صورت مکتوب و یا در قالب چندرسانه ای)	نقشه خبرگان سازمان به‌صورت کامل تهیه شده است و دانش های موجود نسبتا به- طور کامل شناسایی شده و نیمی از آن مستند شده است.	کلیه‌ی دانش‌های موجود شناسایی و مستند شده است (ویژگی‌ها، ارزش، منبع و نحوه انتقال) و دانش‌های جدید مورد نیاز به صورت سیستماتیک پیش بینی، شناسایی و مستند می- شود.
۵۰	نسبت کارکنان دارای پروفایل دانشی تکمیل شده به کل کارکنان	تعداد محدودی از کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند.	۵۰٪ کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند.	کل کارکنان پروفایل دانشی تکمیل شده دارند

۵۱	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون خلق دانش	از ابزارهای محدود و به صورت موردی برای خلق دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر خلق دانش استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای فرایند خلق دانش نهادینه شده است.
۵۲	دانش های تولید شده کارکنان	سرانه دانش تولید شده کمتر از ۰,۲ می باشد.	سرانه دانش تولید شده حدود ۰,۵ می باشد	سرانه دانش تولید شده بالاتر از یک می باشد
۵۳	دانش های تولید شده مدیران	سرانه دانش تولید شده کمتر از ۰,۲ می باشد.	سرانه دانش تولید شده حدود ۰,۵ می باشد	سرانه دانش تولید شده بالاتر از یک می باشد
۵۴	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون حفظ و نگهداری دانش	از ابزارهای محدود و به صورت موردی برای حفظ و نگهداری دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر در حفظ و نگهداری استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای فرایند حفظ و نگهداری نهادینه شده است.
۵۵	تعداد اسناد فرآیندی بارگذاری شده در سامانه مدیریت دانش	کمتر از ۰,۲ از اسناد فرآیندی در سامانه ثبت گردد.	نیمی از اسناد فرآیندی در سامانه ثبت گردد	کل اسناد فرآیندی در سامانه ثبت گردد.
۵۶	تعداد تجارب /مهارت /خلاصه کتاب / دانش تطبیقی /مقاله	کمتر از نیمی تجارب / مهارت / خلاصه کتاب / دانش تطبیقی / مقاله در سامانه ثبت گردند.	نیمی از تجارب / مهارت / خلاصه کتاب / دانش تطبیقی / مقاله در سامانه ثبت گردند.	تعداد کل تجارب / مهارت / خلاصه کتاب / دانش تطبیقی / مقاله در سامانه ثبت گردند.
۵۷	تعداد پیشنهاد / ایده	کمتر از نیمی پیشنهاد / ایده در سامانه ثبت گردند.	نیمی از پیشنهاد / ایده در سامانه ثبت گردند.	کل پیشنهاد / ایده در سامانه ثبت گردند.
۵۸	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون اشاعه و تسهیم دانش	از ابزارهای محدود و به صورت موردی اشاعه و تسهیم دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به صورت موثر در اشاعه و تسهیم دانش استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به صورت موثر استفاده می شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای اشاعه و تسهیم دانش نهادینه شده است.
۵۹	میزان مشارکت کارکنان در سامانه مدیریت دانش	کمتر از ۰,۲ کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.	حدود ۰,۵ کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.	کلیه کارکنان حداقل روزی نیم ساعت در سامانه مدیریت دانش فعال هستند.
۶۰	تعداد تجارب برتر ارائه شده در سایر دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و یا سایر سازمان ها	کمتر از ۰,۲ تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.	حداقل نیمی از تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.	همه تجارب برتر در سایر سازمان ها ارائه شده اند.

۶۱	سرانه پرسش‌های مطرح شده و پاسخ داده شده	سرانه پرسش‌ها کمتر از ۰,۲ باشد و تنها به نیمی از پرسش‌ها پاسخ داده شده باشد	سرانه پرسش‌ها حدود ۰,۵ باشد و حداقل نیمی از پرسش‌های کارکنان پاسخ داده شده باشد	سرانه پرسش‌ها بیشتر از یک باشد و اکثر پرسش‌های کارکنان پاسخ داده شده باشد.
۶۲	استقرار و کاربرد ابزارها و فنون به‌کارگیری دانش	از ابزارهای محدود و به‌صورت موردی در به‌کارگیری دانش استفاده شده است	از ابزارهای محدود اما به‌صورت موثر در به‌کارگیری دانش استفاده شده است.	از ابزارهای متنوع به‌صورت موثر استفاده می‌شود و کاربرد ابزارها در سازمان برای به‌کارگیری دانش نهادینه شده است.
۶۳	دانش‌های به‌کارگرفته شده در بهبود و اصلاح فرآیندها و روش‌ها (۲۰)	دانش‌های ثابت شده به‌صورت موردی و محدود برای بهبود فرایندها و روشها استفاده شده است	در حدود بیست درصد از دانش‌های ثابت شده در بهبود فرایندها و روش‌ها به‌کارگیری شده است	دانش‌های ثابت شده به‌صورت سیستماتیک و مستمر در زمینه بهبود فرایندها و روش‌ها شناسایی و به‌کارگیری می‌شوند
۶۴	دانش‌های به‌کارگرفته شده در تولید محصول / خدمت	دانش‌های ثابت شده به‌صورت موردی و محدود برای تولید محصول و خدمت استفاده شده است.	در حدود ۲۰ درصد از دانش‌های ثابت شده برای تولید محصول و خدمت به‌کارگیری شده است.	دانش‌های ثابت شده به‌طور فراگیر و سیستماتیک در تولید محصولات و خدمات جدید به‌کارگرفته می‌شود.
نتایج				
۶۵	پاسخدهی مناسب به بحران‌ها و مسایل سازمانی	سازمان در زمان بروز بحران‌ها، سردرگم است و زمان پاسخ دهی کند است اما تجربیات آن ثبت می‌گردد.	سازمان برای مواقع بحران برنامه‌ریزی کرده و از تجربیات قبلی استفاده می‌کند، ثبت تجربه هم وجود دارد اما کارایی و سرعت پاسخدهی مناسب نیست	سازمان چابک است و به‌صورت سیستماتیک پیش‌بینی بحران، استفاده از تجربیات قبلی و ثبت تجربیات جدید انجام می‌شود و سرعت پاسخ‌دهی به بحران مطلوب است.
۶۶	سرعت یادگیری فرد در سازمان براساس درس آموخته‌ها و تجارب برتر	افراد در پذیرش نقش‌های جدید به برخی از دانش‌های مورد نیاز در قالب درس آموخته و تجارب برتر دسترسی دارند اما سرعت یادگیری پایین است	افراد در پذیرش نقش‌های جدید به دانش‌های مورد نیاز در قالب درس آموخته و تجارب برتر دسترسی دارند اما عدم دسترسی به خبرگان در برخی مواقع یادگیری را زمان‌بر می‌کند	وظایف و نقش‌های افراد و ارتباط با ذی‌نفعان شفاف می‌باشد و دانش مورد نیاز بر اساس درس آموخته‌ها و تجارب برتر و ارتباط با خبرگان به‌سهولت و به‌نگام قبل دسترسی است.
۶۷	توسعه رویه‌ها، فرایندها و ساختارهای جدید برای انجام کارها ناشی از دانش آفرینی	فرایندها و روش‌ها و ساختارها به‌صورت موردی و محدود بر اساس دانش ثابت شده بهبود داده شده است	فرایندها و روش‌ها به‌تعداد قابل توجهی بر اساس دانش ثابت شده بهبود داده شده است	فرایندها و روش‌ها به‌صورت سیستماتیک و مستمر بهبود داده می‌شوند و تجارب مربوطه ثبت و بروز رسانی می‌شود.
۶۸	طراحی و اجرای محصولات و خدمات جدید در سازمان ناشی از دانش آفرینی	یک نمونه محصول و یا خدمت جدید یا بهبود یافته ناشی از دانش آفرینی تولید شده است.	تعدادی از محصولات و خدمات جدید بر اساس دانش آفرینی تولید شده است اما دامنه شمول و کاربرد نوآوری محدود است	تولید محصولات و خدمات جدید در سازمان نهادینه شده است و دامنه شمول و کاربرد نوآوری گسترده است

توسعه و پرورش مدیران و کارکنان براساس نظام شایسته سالاری	شایستگی کارکنان و مدیران ارزیابی می‌شود اما توسعه شایستگی‌ها محدود و موردی است.	کارکنان و مدیران دارای برنامه توسعه شایستگی فردی هستند اما به صورت کامل اجرا نشده است.	توسعه و پرورش کارکنان و مدیران به صورت سیستماتیک در سازمان نهادینه شده است و تمامی افراد در سازمان احساس رشد و توسعه دارند.	۶۹
میزان ارتقاء اعضای هیات علمی	تنها برخی از اعضای هیات علمی بر اساس نظام ارتقاء موجود، توانسته‌اند بدون وقفه ارتقاء داشته باشند	در حدود ۵۰ درصد از اعضای هیات علمی بر اساس نظام ارتقاء موجود، توانسته‌اند بدون وقفه ارتقاء داشته باشند	تقریباً تمامی اعضای هیات علمی بر اساس نظام ارتقاء موجود، توانسته‌اند بدون وقفه ارتقاء داشته باشند	۷۰
میزان مشارکت و عضویت در تیم‌های بهبود و تصمیم سازی	تیم‌سازی در سازمان به صورت محدود انجام می‌شود و همبستگی و هم‌فزایی کافی در تیم‌ها وجود ندارند.	تیم‌های تشکیل شده انسجام لازم را دارند و همبستگی و هم‌فزایی کافی در تیم‌ها وجود دارند اما سرعت تیم‌سازی و کارایی تیم در سطح مطلوب نیست	تیم‌سازی در سازمان نهادینه شده است و بهنگام نیاز تیم‌ها به صورت کارا و اثربخش تشکیل شده و ماموریت مربوطه را به خوبی انجام می‌دهند	۷۱
میزان دانش‌های تولید شده تیم‌ها به کل تیم‌های موجود	تعداد محدودی از تیم‌های تشکیل شده در سازمان تجارب و دانش خود را ثبت کرده اند	تیم‌های تشکیل شده در سازمان تجارب و دانش خود را ثبت کرده اند اما قابلیت به-کارگیری آنها با توجه به کامل نبودن آن محدود است.	تیم‌های تشکیل شده در سازمان تجارب و دانش خود را نسبتاً کامل ثبت کرده و در انتقال آنها برای به‌کارگیری در سازمان و تیم‌های مشابه مشارکت دارند.	۷۲
امتیاز و رتبه سازمان در ارزیابی عملکرد سالانه	امتیاز سازمان بین ۱۰۰۰ تا ۱۲۰۰ است.	امتیاز بین ۱۴۰۰ تا ۱۶۰۰ است	امتیاز بالاتر از ۱۸۰۰ است.	۷۳
پیامدها				
میزان بهبود بهره‌وری منابع انسانی	بدون افزایش هزینه‌های منابع انسانی موجود، (با لحاظ نرخ تورم) سازمان حداقل ۲ درصد بهبود عملکرد (امتیاز جشنواره شهید رجایی) داشته و یا با حفظ سطح عملکرد، منابع انسانی ۲ درصد کاهش داشته است.	باهمان منابع انسانی قبلی حداقل ۴ درصد تا ۶ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۴ درصد تا ۶ درصد منابع انسانی اتفاق افتاده است.	باهمان منابع انسانی قبلی بیش از ۸ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش بیش از ۸ درصد منابع انسانی اتفاق افتاده است.	۷۴
میزان بهبود بهره‌وری منابع فیزیکی	باهمان منابع فیزیکی قبلی حداقل ۲ درصد تا ۲ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۲ درصد منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.	باهمان منابع فیزیکی قبلی حداقل ۲ درصد تا ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۲ درصد تا ۱۰ درصد منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.	باهمان منابع فیزیکی قبلی بیش از ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش بیش از ۱۰ درصد منابع فیزیکی اتفاق افتاده است.	۷۵

۷۶	میزان بهبود بهره‌وری منابع مالی	باهمان منابع مالی قبلی حداقل ۲ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۲ درصد منابع مالی اتفاق افتاده است.	باهمان منابع مالی قبلی حداقل ۲ درصد تا ۱۰ درصد بهبود عملکرد یا همان عملکرد با کاهش ۱۰ درصد منابع مالی اتفاق افتاده است.
۷۷	میزان رضایت‌گیرنده خدمت از کیفیت خدمات	طبق نظرسنجی بین ۵۰ تا ۶۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بین ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد رضایت دارند.
۷۸	میزان رضایت‌گیرنده خدمت از آگاهی و اطلاعات در طول فرایند دریافت خدمت	طبق نظرسنجی بین ۵۰ تا ۶۰ درصد افراد رضایت دارند.	طبق نظرسنجی بین ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد رضایت دارند.
۷۹	نسبت مرگ مادران در هر صد هزار تولد زنده	در صورتی که میزان مرگ مادران در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۵ درصد کاهش یافته باشد	در صورتی که میزان مرگ مادران در سال جاری نسبت به سال پایه ۵ تا ۱۰ درصد کاهش یافته باشد
۸۰	نسبت مرگ کودکان زیر ۵ سال در هر هزار تولد زنده	در صورتی که میزان مرگ کودکان در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از پنج درصد کاهش یافته باشد	در صورتی که میزان مرگ کودکان در سال جاری نسبت به سال پایه پنج تا ده درصد کاهش یافته باشد
۸۱	میزان مرگ ۳۰ تا ۷۰ سال	در صورتی که میزان مرگ گروه سنی مورد نظر در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۵ درصد کاهش یافته باشد	در صورتی که میزان مرگ گروه سنی مورد نظر در سال جاری نسبت به سال پایه ۵ تا ۱۰ درصد کاهش یافته باشد
۸۲	میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر	در صورتی که میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۱ درصد کاهش یافته باشد	در صورتی که میزان بار ناشی از عوامل خطر و بیماری‌های غیرواگیر در سال جاری نسبت به سال پایه ۱ تا ۲ درصد کاهش یافته باشد
۸۳	میزان بار بیماری‌های واگیر	در صورتی که میزان بار بیماری‌های واگیر در سال جاری نسبت به سال پایه کمتر از ۱ درصد کاهش یافته باشد	در صورتی که میزان بار بیماری‌های واگیر در سال جاری نسبت به سال پایه ۱ تا ۲ درصد کاهش یافته باشد
۸۴	میزان خدمات القایی	اقداماتی در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به نیاز واقعی به خدمات انجام شده است	به‌صورت موردی خدمات القایی شناسایی و از وقوع آن جلوگیری شده است.

<p>بیماری‌های ناشی از عدم رعایت اصول بهداشتی به‌ندرت مشاهده می‌شود</p>	<p>بیماری‌های ناشی از عدم رعایت اصول بهداشتی تا حد قابل قبولی کاهش یافته است.</p>	<p>اقداماتی در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به خودمراقبتی به خصوص برای بیماری‌های واگیر انجام شده است</p>	<p>میزان خودمراقبتی</p>	<p>۸۵</p>
<p>خطاهای پزشکی به‌صورت سیستماتیک شناسایی شده و سازو کارهای پیشگیری ایجاد و بروزرسانی می‌شود به طوری که تعداد خطاها نسبت به استاندارد جهانی پایین است.</p>	<p>تعداد خطاهای پزشکی نسبت به استاندارد جهانی در حد متوسط است.</p>	<p>خطاهای پزشکی به‌صورت موردی شناسایی و از طریق انتقال تجربه از تکرار آن جلوگیری می‌شود اما تعداد آن نسبت به استاندارد جهانی بالا می‌باشد.</p>	<p>میزان خطای پزشکی</p>	<p>۸۶</p>