

					۱۴- در خواست های اطلاعات که در جلسات و یا از طریق شبکه داخلی مطرح می شوند، به راحتی قابل فهم هستند.
					۱۵- مکان های فیزیکی و الکترونیکی ذخیره اطلاعات، همیشه حاوی بهترین اطلاعاتی هستند که تحت عناوین مختلف و دقیق قابل دسترسی می باشند.

۲. مرحله به کاربردن دانش: استفاده از دانش به دست آمده در صورت مفید و مناسب بودن					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره ها
					۱۶- همه افراد می توانند ایده یا نظر خود را آزادانه ارائه نمایند.
					۱۷- همکاری با رقبا به عنوان یک رویکرد مناسب برای رشد سازمان، مورد نظر مدیران ارشد می باشد.
					۱۸- افرادی که دارای ایده های جالبی هستند، مورد حمایت قرار می گیرند تا پیگیر ایده های خود باشند.
					۱۹- کارکنان، سازمان را سازمانی انعطاف پذیر می دانند، نه سازمانی مقرراتی و سختگیر.
					۲۰- همه افراد می توانند پیرامون وضعیت مالی سازمان، شرح و توضیح دهند.
					۲۱- افراد برای بهبود کار خود می توانند از اطلاعات موجود استفاده کنند.
					۲۲- محیط کاری به گونه ای طراحی شده است که ایده های جدید، به راحتی می توانند بین گروه های کاری جریان و گردش داشته باشند.
					۲۳- ما قوانین امنیتی بسیار دقیقی برای اطلاعات حساس خود داریم.
					۲۴- در مواقع نیاز و ضروری، جابجائی شغلی در محیط کاری سازمان با کمترین تلاش امکان پذیر می باشد.
					۲۵- مشارکت مستمر بین سازمان و دیگر سازمان ها و افراد برای بهبود ارزیابی برنامه های ارائه شده وجود دارد.
					۲۶- گزارشات مرتبط، بر مبنای کاری که افراد به آن نیاز دارند تنظیم می شود.
					۲۷- مکان های غیر رسمی در سازمان برای نشست ها و ملاقات های افراد وجود دارد که در آن جا بصورت خلاقانه برای کمک به حل مشکلات فکر می کنند.
					۲۸- تمامی ایده ها به طور جدی اخذ و بررسی می گردد و اهمیتی ندارد که این ایده ها از کجا و توسط چه افرادی پیشنهاد شده اند.
					۲۹- همه افراد می توانند شرح دهند که تصمیماتشان چگونه بر عملکرد کل سازمان تاثیر گذار می باشد.

۳. مرحله یادگیری از دانش: درس گرفتن و آموختن از تجربیات (و دانش و اطلاعات) به دست آمده					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره ها
					۳۰- افراد آنچه را که خارج از سازمان می آموزند، در امور و مشاغل خود به کار می گیرند.
					۳۱- افراد پس از اتمام پروژه، معمولاً وقتی را برای ملاقات با تیم خود می گذارند و به تحلیل اشتباهات و آنچه که می توانست بهتر صورت گیرد، می پردازند.
					۳۲- فرآیند یادگیری در سازمان، اغلب شامل جمع آوری، بازخورد و واکنش مشتریان است.
					۳۳- فرایند برنامه ریزی ما به گونه ایست که با ارزیابی تعدادی از طرح های گذشته در می یابیم که چگونه پاسخگوی شرایط مختلف باشیم.
					۳۴- در زمان وقوع شکست، واکنش اولیه ما شناخت مقصر و تعیین تقصیر نیست.
					۳۵- افراد هنگام شکست به آن اقرار می کنند.
					۳۶- افراد در سازمان، ویژگی و توانایی های کامل خود را ارائه می نمایند.
					۳۷- تفکر در مورد دروس آموخته شده از تجربیات کاری، یک رویه ثابت در سازمان می باشد.
					۳۸- تیم ها برای یافتن راه های بهتر با هم کار کردن، خود را درگیر تجارب آموختنی خارج از سازمان می کنند.
					۳۹- افراد پیش از برطرف ساختن مشکلات، به بررسی تمامی شرایط وقوع مشکل می پردازند.
					۴۰- شکست، فرصتی برای یادگیری در سازمان محسوب می شود.
					۴۱- سازمان ما از فعالیت های گروهی که یادگیری دوطرفه را ترویج می دهند، حمایت می کند.
					۴۲- زمانی که به موفقیت بزرگی نائل می شویم، پیرامون اموری که صحیح انجام داده ایم تبادل نظر می کنیم.
					۴۳- ما رفتارهای متناقض و اختلاف نظرها را به عنوان فرصتی برای یادگیری می دانیم.
					۴۴- ما می کوشیم تا دیگران را مطمئن بسازیم که تعدادی از مسؤلیت های افراد مشترک می باشد، از این رو ساده تر این است که از یکدیگر بیاموزیم.

۴. مرحله تسهیم و مبادله دانش:					
انتقال و رد و بدل شدن دانش اعضای سازمان بین یکدیگر تا فرهنگ "تسهیم دانش قدرت است" جایگزین "دانش قدرت است" شود.					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره‌ها
					۴۵- عضویت افراد در گروه های کاری، موجب تسهیل انتقال دانش به تمامی بخش های سازمان می‌شود.
					۴۶- افرادی که از اشتراک گذاری دانش خودداری می‌کنند، از برخی مزایای سازمانی محروم می‌شوند.
					۴۷- گردانندگان حرفه ای و خبرگان سازمان، افراد را در ارائه بهتر آنچه که می‌دانند یاری می‌رسانند، تا دیگران بهتر بتوانند مطالب را اخذ نمایند.
					۴۸- افراد در مورد مشکلات پیش آمده برای ایده ها و مهارت‌های به اشتراک گذاشته شده، با دیگران به تبادل نظر می‌پردازند.
					۴۹- یافتن راه هائی برای برطرف ساختن موانع اشتراک گذاری دانش، به طور مستمر در سازمان وجود دارد.
					۵۰- اشتراک گذاری دانش به طور رسمی و علنی به رسمیت شناخته شده است.
					۵۱- این تصور وجود دارد: همان طور که افراد از دانش دیگران در سازمان بهره می‌برند، آنها نیز ملزم به در اختیار گذاشتن دانش خود به دیگران می‌باشند.
					۵۲- افراد فعالیت‌های اشتراک گذاری دانش را بر اساس اطلاعات محوری وظایف خود متمرکز می‌سازند.
					۵۳- زمان مجاز و لازم برای اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود دارد.
					۵۴- افراد می‌توانند در سازمان، کسانی که دارای دانش قابل استفاده می‌باشند را شناسایی کنند.
					۵۵- فضاهای الکترونیکی و فیزیکی که ما دانش خود را در آنها ذخیره می‌سازیم، دارای ساختاری مشخص و شفاف هستند که به اشتراک گذاری دانش افراد کمک می‌کنند.
					۵۶- باور افراد این است که اشتراک گذاری دانش از ارزش افراد در نزد سازمان نمی‌کاهد.
					۵۷- رفتارهای اشتراک گذاری دانش، از نتایج عملکرد سیستم‌های ارزشیابی به وجود می‌آیند.
					۵۸- فرایندهای تقسیم دانش در سازمان، بدون هیچ نشان و علامتی با فعالیتهای کاری ترکیب شده اند.
					۵۹- پشتیبانی و حمایت از فرایند اشتراک گذاری دانش، توسط نقش های اختصاصی از جمله مدیر دانش و یا هماهنگ کننده دانش صورت می‌پذیرد.

۵. مرحله ارزیابی دانش:					
مورد سنجش قرار دادن وضعیت دانش و دارایی های دانشی سازمان					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره‌ها
					۶۰- دانش به عنوان بخشی از دارایی اصلی سازمان به رسمیت شناخته شده است.
					۶۱- اعضای تیم مدیریت ارشد، اغلب در زمان ارائه گزارشات در خصوص وضعیت سازمان در حوزه مدیریت دانش، با هم گفتگو می‌کنند.
					۶۲- فرایند مدیریت دانش و نتایج آن در سازمان اندازه گیری می‌شود.
					۶۳- میزان موفقیت در مدیریت دانش توسط اسناد و گزارش های برون سازمانی منتشر می‌شود.
					۶۴- افراد می‌دانند چه استانداردها یا معیارهایی برای کنترل فرایند مدیریت دانش و نتایج آن به کار گرفته می‌شود.
					۶۵- در مورد اندازه گیری دانش به شیوه ای با افراد گفتگو می‌شود که برای همه به آسانی قابل فهم باشد.
					۶۶- چارچوبی در سازمان بنا نهاده شده است که فعالیت‌های مدیریت دانش را به نتایج استراتژیک پیوند می‌دهد.
					۶۷- با روش های مختلف اندازه گیری، میزان موفقیت مدیریت دانش در سازمان آزموده می‌شود.
					۶۸- مدیریت ارشد در زمان تخصیص منابع، نوع دانشی که باید توسعه یابد را تعیین می‌کند.
					۶۹- ارزیابی دارایی دانش های پایه، قسمتی از فرآیند کلی اندازه گیری عملکرد سازمان است.
					۷۰- ما اغلب به اقدامات مدیریت دانش، بی آنکه به این اسم خوانده شود می‌پردازیم.
					۷۱- تیمی برای ارزیابی فرایند مدیریت دانش و نتایج آن، وجود دارد که اعضای آن از مهارت‌های ارزشیابی، اندازه گیری و عملیاتی برخوردار هستند.
					۷۲- از جریان فرایند فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان، نقشه برداری شده است.
					۷۳- افراد قادر به ارائه توضیح پیرامون تفاوت بین ارزیابی و عملکرد می‌باشند. از معیارهای کیفی و کمی برای اندازه گیری کارایی فرایندهای مدیریت دانش و نتایج آن استفاده می‌شود.

۶. مرحله ایجاد و تثبیت دانش:					
توانایی سازمان در به وجود آوردن و تولید دانش و همچنین تثبیت و حفاظت آن در سازمان.					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره‌ها

					۷۴- سیستم‌های فن آوری اطلاعات، افراد را با منابع اطلاعاتی مورد نیاز آنها ارتباط می‌دهند.
					۷۵- افراد عموماً به اطلاعاتی که از سیستم‌های فن آوری اطلاعات بدست می‌آورند اعتماد دارند.
					۷۶- یک گروه یا یک شخص امور مربوط به مدیریت دانش را در سازمان هدایت می‌کند.
					۷۷- در سازمان با پرسنل مانند یک دارائی مهم برخورد می‌شود نه هزینه.
					۷۸- برای حفظ افرادی که دارای مهارت‌های ویژه در انجام کارها هستند، تلاش می‌شود.
					۷۹- مدیران ارشد از همه مدیران می‌خواهند تا مدیریت دانش را در طرح‌های شغلی خود لحاظ نمایند.
					۸۰- فرایند بهبود محصولات، به طور آشکار مشتری را در نظر می‌گیرد.
					۸۱- اهمیتی ندارد که کدام گروه یا افراد یک ایده و یا یک فن آوری را ارائه نموده است، تمامی افراد در سازمان می‌توانند از آن استفاده کنند.
					۸۱- این اعتقاد وجود دارد که مدیریت دانش وظیفه همه افراد است.
					۸۲- افراد می‌دانند در چه مواقعی لازم نیست اطلاعات را با دیگران به اشتراک بگذارند.
					۸۳- روش اجرائی رسمی جهت اطمینان از به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات، بین گروه‌ها و افراد وجود دارد.
					۸۴- همکاری و تشریح مساعی استراتژیک با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر، جهت عرضه محصولات جدید و نو به بازار، وجود دارد.
					۸۵- افراد به طور مرتب، در فکر انتقال دانش خود به مکان‌های مختلف سازمان هستند.
					۸۶- ایده‌های تولیدی جدید، از طریق دانش غیر مرتبط با شغل کاری افراد، وجود دارد.
					۸۷- تولیدات سازمان، به واسطه ثمره دانش به کار رفته در آنها، ارزش بالائی برخوردار می‌باشد.

۷. مرحله استفاده بهینه از دانش:					
استفاده کامل و بهینه سازمان از دانش موجود در زمانی که فرصت و موقعیت جدیدی برای سازمان به وجود می‌آید، قبل از اینکه از منابع برون سازمانی استفاده شود.					
بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گزاره‌ها
					۸۸- هر وقت کارها تمام می‌شود و یا با نفرات گروه‌ها کار نداریم، با آنها با حفظ منزلت و احترام رفتار می‌شود.
					۸۹- افراد جهت کسب مهارت‌ها و تخصص‌های جدید، به سازمان‌ها و مراکز مختلف برای کارآموزی فرستاده می‌شوند.
					۹۰- تصمیم برای کسب دانش جدید در سازمان، بستگی به میزان استفاده از آن دارد.
					۹۱- هنگامی که فرصت جدیدی بوجود می‌آید، ابتدا سعی می‌شود قبل از استخدام افراد زیاد و جدید، مهارت‌های موجود مجدداً بازنگری و تقویت شود.
					۹۲- به منظور تشخیص نیاز به کسب دانش جدید و تصمیم‌گیری در خصوص آن، با گروه‌های تحقیقات صنعتی مشورت می‌شود.
					۹۳- قبل از قبول پروژه‌ها و سفارشات جدید، به این موضوع اندیشیده می‌شود که آیا دانش ایجاد شده برای سازمان را از طریق دیگر هم می‌توان بدست آورد.
					۹۴- وقتی گروه‌ها راه‌هایی برای کار با نفرات کمتر پیدا می‌کنند، می‌دانند باید به دنبال عملکردهایی با ارزش بالاتر باشند، نه اینکه قرارداد افراد را فسخ کنند.
					۹۵- در صورت لزوم، بر اساس روش‌های اجرائی از قبل مدون شده و سنجیده، افراد از دانش خاصی محروم می‌شوند.
					۹۶- برای حفظ افرادی که دارای دانش استراتژیک و مهم برای سازمان هستند، روش‌های تشویقی و حمایتی وجود دارد و دائماً بازنگری می‌شود.
					۹۷- از طریق انعقاد قرارداد با سازمان‌های دیگر، مجموعه مهارت‌های خود را کامل می‌کنیم.
					۹۸- قبل از فسخ قرارداد افراد، قابلیت استفاده از مهارت‌ها و دانش آنها در مکان‌های دیگر سازمان بررسی می‌شود.
					۹۹- از طریق انعقاد قرارداد با سازمان‌های دیگر، مجموعه مهارت‌های خود را کامل می‌کنیم.
					۱۰۰- وقتی گروه‌ها، راه‌هایی برای کار با نفرات کمتر پیدا می‌کنند، می‌دانند باید به دنبال عملکردهایی با ارزش بالاتر باشند، نه اینکه قرارداد افراد را فسخ کنند.

امتیازدهی و تفسیر نتایج:

برای هر گزینه بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و خیلی کم ۱ امتیاز در نظر بگیرید. امتیاز هر یک از مراحل را محاسبه کرده و در جدول زیر وارد کنید:

مراحل	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	امتیاز شما
۱. به دست آوردن دانش	۱۵	۷۵
۲. به کار بردن دانش	۱۴	۷۰
۳. یادگیری (از فرایند دانش)	۱۵	۷۵
۴. تسهیم و مبادله دانش	۱۵	۷۵
۵. ارزیابی دانش	۱۴	۷۰
۶. ایجاد و تثبیت دانش	۱۴	۷۰
۷. استفاده بهینه از دانش	۱۳	۶۵

همان طور که بیان شد، پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش دارای هفت مرحله می‌باشد. با توجه به جدول فوق، هر چه امتیاز شما در هر کدام از مراحل به حداکثر امتیاز ممکن نزدیک تر باشد، نشان می‌دهد که شما در آن مرحله از مدیریت دانش، موفقیت بیشتری را داشته اید.

منبع: مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید، ۱۳۹۰، پژوهشنامه مدیریت، جلد نهم، انتشارات راه‌دان، تهران.