

# تبیین رابطه بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در شعب بانک‌های منتخب در استان لرستان

مهرداد جدیدی<sup>۱</sup>

مهرداد عالم‌زاده<sup>۲</sup>

سیدمحمدباقر محمدی پیراسته<sup>۳</sup>

سیدعلی‌میراد حسینی پاک<sup>۴</sup>

حبیب میرزایی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۲۹

## چکیده

در حال حاضر هم یادگیری سازمانی و هم مدیریت دانش توان لازم برای نیل به سطوح بالایی کارایی و اثربخشی را در سازمان ارائه می‌کنند و یادگیری سازمانی نیز به مدیریت دانش نیاز دارد. بر این اساس، به منظور تبیین رابطه بین مولفه‌های مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی در شعب بانک‌های ملت، تجارت، کشاورزی، پارسیان و اقتصاد نوین سطح استان لرستان، این پژوهش انجام گرفت. تعداد کارکنان این بانک‌ها در مجموع ۱۲۰۳ نفر است که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه تعداد ۲۹۱ نفر تعیین شد. اعضای این نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه ۲۶ سوالی استاندارد مدیریت دانش (نوناکا و تاکوچی) و پرسشنامه ۲۸ سوالی استاندارد سطوح یادگیری سازمانی (واتکینز و مارسیک)، استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از نرم‌افزار Spss و آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. از تجزیه و تحلیل اطلاعات این نتایج حاصل شد: بین مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی و نیز بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت برقرار است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، سطوح یادگیری سازمانی، مدل نوناکا و تاکوچی.

**طبقه‌بندی JEL:** L21, C10, G21

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد (ن. مسئول)، mehrdadjadidy@gmail.com

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، mehrdadalemzade@gmail.com

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، pirasteh.kazemi@gmail.com

۴. دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، setayesh13850429@yahoo.com

۵. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، habibmirzaiy@yahoo.com

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

عامل موفقیت سازمان‌های هزاره سوم در صحنه‌های رقابتی حرکت به سوی مدیریت دانش و یادگیری و دانش‌محوری است (یعقوبی، کوچک‌زاده، ۱۳۸۶، ص ۴۱). در حال حاضر، مدیریت دانش یک مفهوم جدید و پرتعداد محسوب می‌شود و فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی را که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل کنند (لاجوردی، خانبابایی، ۱۳۸۶، ص ۹۸). افزایش روزافزون اهمیت سرمایه‌های دانشی و مبدل شدن آنها به منبعی از مزیت رقابتی سازمان‌ها، لزوم مطالعه عوامل مؤثر بر فرآیندهای مدیریت دانش و یادگیری را بیش از پیش نمایان می‌سازد (سیدنقوی، بحرالعلوم، ۱۳۸۷، ص ۸۷).

در واقع، محیط امروزه، محیطی پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی است و سازمان‌ها به طور مداوم با توسعه‌های اجتماعی نظیر جهانی شدن، پیشرفت‌های تکنولوژی و افزایش رقابت جهانی مواجه هستند. در این محیط، بعضی از سازمان‌ها موفق شدند و کارشان رونق گرفت و بعضی دیگر شکست خوردند و از صحنه رقابت حذف شدند. حال این سوال مطرح می‌شود: چه چیزی سازمان‌هایی را که موفق می‌شوند از آنهایی که موفق نمی‌شوند متمایز می‌کند؟ در این زمینه، دگوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) بیان می‌کند که: توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبای ممکن است تنها مزیت رقابتی موجود برای سازمان‌ها باشد. یادگیری سازمانی یکی از معنی‌دارترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق در بلندمدت و یک فرآیند اجتماعی است که برای سازمان‌ها فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد تا بتوانند موفقیت‌های گذشته خود را تکرار کنند. در واقع، یادگیری سازمانی راهی است برای دستیابی به مزیت رقابتی و اگر یک سازمان آهسته‌تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد محکوم به فناست. سنگه<sup>۲</sup> نیز معتقد است که شکست در یادگیری باعث مرگ زودرس سازمان می‌شود.

لذا، در اقتصادی که تنها چیز مسلم آن عدم اطمینان است، رقبا بیشتر و بیشتر رشد می‌کنند و فناوری به سرعت تکثیر می‌شود، دانش یک منبع برای مزیت رقابتی است. بنابراین، یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد. یک سازمان یادگیرنده بر فرآیند یادگیری تمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتیجه و خروجی فرآیند یادگیری متمرکز است. هدف مدیریت دانش، ایجاد ارزش برای سازمان است که شامل فعالیت‌هایی مانند سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش است. ایجاد (خلق) دانش جدید یک عنصر حیاتی برای توانایی سازمان به منظور

1. De Geus

2. Senge

یادگیری و تطبیق با شرایط محیطی است. بنابراین، به نظر می‌رسد امروزه توانایی برای ایجاد و استفاده از دانش مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار برای یک سازمان باشد. با توجه به مطالب گفته شده، در پژوهش حاضر به تبیین رابطه بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در شعب بانک‌های ملت، تجارت، کشاورزی، پارسین و اقتصاد نوین سطح استان لرستان پرداخته شده است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۱،۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از به کارگیری اطلاعات درست برای افرادی که نیاز دارند و در زمان مورد نیاز، به افراد کمک می‌کند تا دانش را ایجاد و پخش کنند و بر اساس آن عمل کنند (هولم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و یک نگرش چندوجهی است، که شامل اجزای سازمانی زیادی مانند فناوری، منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ است. مدیریت دانش شامل فعالیت‌های مرتبط با ثبت کردن، استفاده کردن و تسهیم دانش در سازمان است و مستلزم مدیریت توأم ارتباطات خارجی و جریان دانش درون شرکت است که شامل رویه‌ها و روش‌هایی برای جستجوی دانش بیرونی و ایجاد روابط نزدیک‌تر با سایر سازمان‌هاست.

### ۱،۱،۲- فرآیند مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی<sup>۲</sup> تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش آنان مدلی را پایه‌گذاری کرده‌اند که به نام خودشان معروف شده است (مینویی، محمدپور زرنندی، نادری، ۱۳۸۹، ص ۵۱). آنها همچنین اظهار کردند که تبدیل دانش فرآیندی است که به خلق دانش در سازمان منجر می‌شود (بالسترین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

این مدل بر خلاف مدل‌هایی که در قبل از آنها یاد شد تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار/پنهان گذاشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در کلیه سطوح سازمانی (سطح: فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد (مینویی، محمدپور زرنندی، نادری، ۱۳۸۹، ص ۵۱). آنها

1. Holm

2. Nonaka / Takeuchi

3. Balesterine

همچنین میان دو نوع دانش تمایز قائل شده‌اند: دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی). دانش صریح دانشی است که می‌تواند به اشتراک گذاشته شود، انتقال یابد، و نوشته شود و در پایگاه دانش ذخیره گردد. دانش ضمنی در ذهن افراد جای دارد و به طور مدارک ساختاریافته وجود ندارد. دانش ضمنی به سختی تفسیر می‌شود و انتقال می‌یابد، همچنین در ذهن افراد، رفتار و طرز تلقی آنها جای دارد. واژه‌های ضمنی و صریح می‌توانند همراه‌کننده باشند. دانش صریح پایه در دانش ضمنی دارد و از طریق برونی‌سازی دانش ضمنی خلق می‌شود. نوناکا و تاکوچی چهار نوع راهبرد خلق و تبدیل دانش صریح و ضمنی در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند که عبارتند از: اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب‌سازی، درونی‌سازی (سنک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).



شکل (۱) مدل فرآیندی مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)

- الف) اجتماعی‌سازی (پنهان به پنهان):** راهبرد اجتماعی‌سازی تبدیل دانش پنهان به دانش پنهان را در تعاملات موجود بین افراد سازمان میسر می‌کند.
- ب) برونی‌سازی (پنهان به آشکار):** در این نوع راهبرد، دانش پنهان از طریق فرآیند برونی‌سازی به دانش آشکار تبدیل می‌شود (نانوکا، ۲۰۰۰).
- ج) ترکیب‌سازی (آشکار به آشکار):** در راهبرد ترکیب‌سازی دانش آشکاری که در مرحله برونی‌سازی عمومی شده، باید طبقه‌بندی و ترکیب شود سپس دانش جدید باید به دانش قبلی اضافه شده و با هم تلفیق شوند.
- د) درونی‌سازی (آشکار به پنهان):** راهبرد درونی‌سازی فرآیند تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی است (نانوکا، ۱۹۹۶).

## ۲،۲- مدل یادگیری سازمانی مارسیک و واتکنیز

این مدل هفت بُعد متمایز اما به هم مرتبط یادگیری سازمانی را شناسایی می‌کند: یادگیری مستمر، تحقیق و گفت‌وگو، یادگیری تیمی، تفویض اختیار به کارمند، سیستم ریشه‌دار، رهبری استراتژیک برای یادگیری (محرابی و همکاران، ۲۰۱۳). این هفت بُعد در یکی از سه سطح یادگیری فردی، گروهی یا سازمانی جای می‌گیرند.

**الف) یادگیری در سطح فردی:** تئوری یادگیری در سطح فردی بیان می‌کند که چگونه افراد جو و فرهنگ را برای یادگیری شکل می‌دهند. در این سطح، یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که جدایی‌ها، اختلافات و چالش‌ها به عنوان عاملی که پاسخ‌ها را برمی‌انگیزند، عمل کنند.

**ب) یادگیری در سطح گروهی:** یادگیری گروهی شامل سهیم شدن در دانش فردی برای توسعه یک درک مشترک است.

**ج) یادگیری در سطح سازمان:** مجموع یادگیری افراد زیاد نمی‌باشد. با وجود این افراد خود دارای تصویر کوچکی از سازمان هستند. از طریق این تصاویر، می‌توانیم تغییرات در مدل‌های ذهنی سازمان، ارزش‌های مشترک و خاطره را شناسایی کنیم. یادگیری توسط افراد برای تغییر سازمان ضروری است، اما کافی نیست. هنگامی که افراد ظرفیت‌هایشان را برای یادگیری افزایش می‌دهند، می‌توانند (به طور جمعی) ظرفیت کلی سازمان را برای یادگیری ارتقا بخشند؛ مادامی که سازمان در برابر تلاش‌های برای استفاده از یادگیری آنان پذیرا باشد و ساز و کارهای

مناسبی را برای ممکن ساختن، حمایت و پاداش دادن به استفاده از چیزی که فرا گرفته شده است، قرار دهد.

مدل واتکینز<sup>۱</sup> و مارسیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) دارای چند ویژگی متمایز است. نخست اینکه، این مدل دارای تعریف روشن و انحصاری از ساخت یادگیری سازمانی است. این مدل، این ساخت را بُعد فرهنگ سازمانی تعریف می‌کند بنابراین، حوزه‌های ارزیابی کافی را برای ساخت مقیاس فراهم می‌کند. دوم اینکه، این مدل در میان تعداد معدودی از مدل‌هایی است که همه سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) و قسمت‌های سیستم را پوشش می‌دهند. سوماً، این مدل نه تنها ابعاد عمده یادگیری سازمانی در ادبیات را شناسایی می‌کند، بلکه با تعیین روابطشان، آنها را ادغام می‌کند.

### ۳،۲- رابطه بین سطوح یادگیری سازمانی با مدیریت دانش

یادگیری سازمانی یکی از معنی‌دارترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق در بلندمدت است (بونتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، که به صورتی روزافزون در حال تبدیل شدن به منبع توجه در میان محققان و متخصصان است. این پدیده همچنین به نقطه مناقشه و آشفتگی گسترده در مورد یادگیری در سازمان‌ها یا توسط سازمان‌ها تبدیل می‌شود. هیچ بُعد واحدی در نظریه یادگیری کنونی برای جذب کامل ارتباطات و احتمال‌های متعددی که یادگیری به وجود می‌آورد و از آن ظهور می‌یابد، کافی نیست.

رویکردهای یادگیری دامنه‌ای از چشم‌اندازهای گوناگون را فرض می‌کنند، برخی بر یادگیری فردی تمرکز می‌کنند، برخی دیگر بر یادگیری گروهی یا تیمی تأکید دارند، با وجود این سایرین کل سازمان یا بخش را در برمی‌گیرند. درک وسعت و دامنه یادگیری به ماهیت کلی یادگیری سازمانی بر حسب اشتراک عوامل فردی و اجتماعی مربوط می‌شود. رابطه‌ی میان فرد و محیط، بحثی است که از مدت‌ها پیش در روانشناسی و یادگیری سازمانی مطرح بوده است.

از نظر صاحب نظرانی همچون مارکوارت (۱۳۸۵)، بارگوبین (۱۹۹۵) و کراسان و همکاران (۱۹۹۹) شیوه ارتباط و سازماندهی افراد با یکدیگر ایجاد سطوح متعدد یادگیری را در پی دارد: فردی، گروهی و سازمانی. هر چند یادگیری فرآیندی فردی است اما در سازمان و از طریق فرآیند جمعی روی می‌دهد و در نتیجه یک فرآیند اجتماعی نیز محسوب می‌شود. انتقال

---

1. Watkins  
2. Marsick  
3. Bontis

دانش در سطح فراتر از سطح فردی، عموماً دربردارنده فرآیندهای اجتماعی مهمی همچون اشتراک، تعبیر و تفسیر، تلفیق اطلاعات و ذخیره این اطلاعات می‌باشد تا به رغم ترک شغل‌های فردی تداوم یابد. بنابراین در هنگام تجزیه و تحلیل و انتقال دانش در سطوح فراتر از سطح فردی پای فرآیندهای اجتماعی مهم به میان کشیده می‌شود. اشتراک دانش نقش مهمی را در انتقال دانش بر عهده دارد (نادی و دیگران، ۱۳۹۰، صص ۱۲۶-۱۲۵).

افزون بر این، ظرفیت جذب سازمانی به معنای توانایی در درک ارزش، تلفیق و به کار بردن دانش در جهت هدف‌های سازمانی، می‌تواند از طریق اشتراک دانش در میان کارکنان افزایش یابد. طی فرآیندهای تعاملی اشتراک دانش، دانش فردی کم کم به دانش سازمانی تبدیل شده و ظرفیت جذب افزایش می‌یابد و هر چه این سطح بالاتر باشد، توانایی سازمان در تولید، یادگیری و استفاده از دانش جدید افزایش خواهد یافت (نادی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۶). لازم به ذکر است که در این پژوهش، مدیریت دانش KM، سطوح یادگیری LL، یادگیری در سطح سازمانی OLL، یادگیری در سطح گروهی GLL، یادگیری در سطح فردی ILL اجتماعی سازی SO، درونی سازی IN، برون‌سازی EX و ترکیب‌سازی CO، نامگذاری شده‌اند.

### ۳- فرضیات پژوهش

- فرضیه اصلی: بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی: بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

### ۴- روش تحقیق و شیوه جمع‌آوری داده‌ها

این پژوهش از نظر میزان و درجه کنترل و شیوه گردآوری و توانایی گسترش داده‌ها، پیمایشی و از نظر هدف توصیفی به شمار می‌رود. در این پژوهش برای تکمیل ادبیات پژوهش و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز از جامعه آماری، از روش میدانی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه بسته استفاده شده که پرسشنامه‌های مورد استفاده از نوع نگرش سنجی و بر اساس مقیاس لیکرت (شش گزینه‌ای) تنظیم شده است. به این منظور دو پرسشنامه ۲۶ سوالی استاندارد مدیریت دانش (نوناکا و تاکوچی)، و پرسشنامه ۲۸ سوالی استاندارد سطوح یادگیری سازمانی (واتکینز و مارسیک)، به کار گرفته شد.

## ۵- جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش را کارکنان شعب بانک‌های ملت، تجارت، کشاورزی، پارسیان و اقتصاد نوین سطح استان لرستان، اعم از زن و مرد و با هر ترکیب سنی و جنسیتی تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان این بانک‌ها در مجموع ۱۲۰۳ نفر است که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه تعداد ۲۹۱ نفر تعیین شد. اعضای این نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند.

## ۶- روایی و پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

روایی پرسشنامه از نوع محتوا، مبتنی بر مبانی نظری بوده و همچنین به تأیید صاحب نظران نیز رسیده است. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۷ و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سطوح یادگیری سازمانی ۰/۸۱ به دست آمد.

## ۷- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. آمار توصیفی جهت برآورد توزیع فراوانی، درصد، فراوانی تجمعی و ... به کار رفته است و به منظور آزمون فرضیات، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

## ۸- توصیف داده‌ها

در جدول شماره ۱ فراوانی، درصد فراوانی و فراوانی تجمعی متغیرهای جمعیت‌شناختی به تفکیک ارائه شده است.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی

پارامتر	دسته	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
گروه سنی	۲۱-۳۰	۶۶	۲۲/۶۸	۲۲/۶۸
	۳۱-۴۰	۱۶۹	۵۸/۰۷	۸۰/۷۵
	۴۱-۵۰	۴۷	۱۶/۱۵	۹۶/۹۰
	۵۱ و بالاتر	۹	۳/۱۰	۱۰۰
جنسیت	مرد	۲۵۹	۸۹/۰۰	۸۹/۰۰
	زن	۳۲	۱۱/۰۰	۱۰۰





۱/۳۷	۱/۳۷	۴	دیپلم	مدرک تحصیلی
۳۴/۳۵	۳۲/۹۸	۹۶	فوق دیپلم	
۹۱/۳۹	۵۷/۰۴	۱۶۶	لیسانس	
۱۰۰	۸/۶۱	۲۵	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۳۱/۲۷	۳۱/۲۷	۹۱	۰-۱۰	سابقه خدمت
۹۰/۷۲	۵۹/۴۵	۱۷۳	۱۱-۲۰	
۱۰۰	۹/۲۸	۲۷	۲۱-۳۰	

## ۹- تحلیل داده‌ها

نکته: هر جا که سطح معناداری کوچکتر از (۰/۰۵) است، فرض صفر ( $p = 0$ ) در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می‌شود. رد فرض صفر به مفهوم وجود رابطه معنادار بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی است. در صورت عدم شواهد کافی جهت رد فرض صفر، این امر به مفهوم نبود رابطه معنادار است.

– فرضیه اصلی: بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۲) همبستگی مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی

انحراف معیار	سطوح یادگیری سازمانی	
همبستگی	۰/۸۳۱	مدیریت دانش
سطح معناداری	۰/۰۰۰	

همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، ضریب همبستگی بین دو متغیر مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی ۰/۸۳۱ است و با توجه به مقدار عددی سطح معنی‌داری نیز در این آزمون برابر  $\text{sig} = ۰/۰۰۰$  شده است، و به دلیل اینکه ( $\text{sig} <$ ) است، بیانگر وجود رابطه بین دو متغیر است، پس فرض ۰ رد و فرض ۱ پذیرفته می‌شود. از آنجایی که ضریب همبستگی بین دو متغیر در این فرضیه مثبت به دست آمده است، این رابطه به صورت مثبت (مستقیم) است.

– فرضیه فرعی: بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۳) همبستگی بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی

OLL	GLL	ILL		KM
۰/۵۸۸	۰/۵۷۸	۰/۵۹۱	همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
رد	رد	رد	۰	
وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد	رابطه معنادار	

همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری معنادار شده است، و از آنجایی که ضریب همبستگی بین متغیرها در این فرضیه مثبت به دست آمده است، این رابطه به صورت مثبت (مستقیم) است.

### ۱۰- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

باتوجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق و بررسی فرضیه‌ها مشخص شد که: بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این رابطه با تک تک سطوح یادگیری سازمانی نیز معنادار است. که این نتایج با نتیجه تحقیقات ناد و دیگران (۸۸-۸۹) و یعقوبی و دیگران (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

اجتماعی‌سازی فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید است (سنگ، ۲۰۱۰). در این راهبرد دانش پنهان انتقال می‌یابد و مجدداً به دانش پنهان تبدیل می‌شود. در راهبرد اجتماعی‌سازی، افراد تجارب و مدل‌های ذهنی خود را جهت بهبود دانش، با دیگران به اشتراک می‌گذارند. این فرآیند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی، تعاملات حمایتگری و ... است (رضاییان، احمدوند، تولایی، ۱۳۸۸، صص ۳۸-۳۹) که فرصت تعامل را بین صاحبان دانش فراهم می‌سازد و آنها تجربه و دانش ذهنی خویش را به اشتراک می‌گذارند. این امر موجب تغییر الگوهای ذهنی افراد و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری می‌شود و یادگیری سازمانی در سطوح مختلف سازمان اتفاق می‌افتد.

بنابراین به منظور اینکه آموزش و یادگیری به وسیله استفاده از مدیریت دانش ارتقا یابد، بانک‌های مورد بررسی می‌بایست کارکنان را با سایر تجربیات بر پایه باورها، اطلاعات و اندیشه‌ها آشنا سازند و دانش فردی را به اشتراک بگذارند.

برونی‌سازی فرآیندی است که دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌شود (سنگ، ۲۰۱۰). این فرآیند به افراد اجازه می‌دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید را به وجود آورند. به عبارت دیگر، دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره‌ها، تشبیه‌ها، فرضیات و مدل‌ها به دانش صریح تبدیل می‌شود. شخص، زمانی که از تبادلات و توجهات جمعی، جهت این فرآیند طراحی استفاده می‌کند، اغلب به برونی کردن اقدام می‌کند. در این راهبرد اصول مدیریت محتوا به منظور آرشو کردن، به روزآوری و بازیابی دانش آشکار شده مورد نیاز خواهد بود. نوناکا و تاکاشی از برونی کردن به عنوان فرآیندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می‌کنند. زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می‌شود و طراحی‌های آشکار ظهور می‌کند (رضاییان، احمدوند، تولایی، ۱۳۸۸، ص ۳۹).

بنابراین به منظور اینکه یادگیری از طریق مبادله عقاید با دیگر کارکنان ارتقا یابد، بانک‌های مورد بررسی می‌بایست کارکنان خود را تشویق کنند تا توضیحات‌شان را با نمونه‌های عینی برای دیگران شرح دهند، برای مفاهیم مبهم و ذهنی مثال و شبیه‌سازی را به کار بگیرند و کارکنان برای درک بیشتر، برداشت‌هایشان را در چارچوب فنی و مهارتی به همکاران‌شان ارائه دهند. در واقع گسترش فرآیند برونی‌سازی در شعب این بانک‌ها قدمی در راستای یادگیری کارکنان و یادگیری سازمانی است.

ترکیب‌سازی فرآیند تبدیل دانش صریح به دانش صریح پیچیده‌تر است (سنگ، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر، عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های رایانه‌ای ترکیب می‌شود. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره‌سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد شود. ترکیب، نوعی از ایجاد دانش است که در مقوله آموزش و تحصیلات گنجانده می‌شود. نمونه‌هایی از راهبرد ترکیب‌سازی سیستم‌های دانش و اطلاعات، تهیه گزارش‌های مروری، تحلیل روند و خلاصه مدیریتی است (رضاییان، احمدوند، تولایی، ۱۳۸۸، صص ۴۰-۳۹).

بنابراین به منظور اینکه یادگیری از طریق مبادله خلاقیت و نوآوری کارکنان ارتقا یابد، بانک‌های مورد بررسی می‌بایست کارکنان خود را تشویق کنند تا برای درک بهتر مسائل، تجربیات‌شان را با مفاهیم نو ترکیب کنند. همچنین شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان با دیگر تیم‌های منظم درون سازمان در گروه‌های تحقیقاتی همکاری کنند و نیز بر روحیه، همکاری و مشارکت و بهبود و کارآفرینی تأکید شود.

درونی‌سازی فرآیند تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی است (سنگ، ۲۰۱۰). راهبرد درونی‌سازی شیوه‌ای است که دانش آشکار از طریق تفسیر دانش، درونی می‌شود و به دانش ضمنی تبدیل می‌شود. این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستندسازی شده، نقش حیاتی را در این فرآیند بازی می‌کند. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیا کنند. همچنین درونی‌سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان باتجربه، سخنرانی کنند یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کارآفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش‌های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی مجدد کرده‌اند (رضاییان، احمدوند، تولایی، ۱۳۸۸، ص ۴۰). بنابراین به منظور اینکه یادگیری از ظرفیت جذب توانمندی‌ها برای کسب دانش ارتقا یابد، بانک‌های مورد بررسی می‌بایست نتایج به دست آمده از انجام کارها را بعد از ثبت و ضبط، مستندسازی کرده و تبدیل به مدارک رسمی کنند. باید درباره ایده‌ها بحث شود و سپس نتایج در جلسات رسمی سازماندهی گردد و کارکنان را تشویق کنند تا اگر ایده یا مطلبی داشته باشند، با همکاران‌شان ارتباط برقرار کنند.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- رضاییان، علی، احمدوند، علی محمد و تولایی، روح الله. (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۲۷، صص ۳۳-۶۴.
- سیدنقوی، میرعلی، بحرالعلوم، سیدمحمد مهدی. (۱۳۸۷). تبیین زیرساخت‌های مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های فرهنگ و رهبری سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۵۷، صص ۸۷-۱۰۴.
- لاجوردی، سیدجلیل، خانابایی، علی. (۱۳۸۶). بررسی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در تیم‌های کاری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)، *فصلنامه دانش مدیریت*، سال ۲۰، شماره ۷۶، صص ۹۷-۱۱۶.

- مینویی، مهرزاد، محمدپورزرنندی، محمدابراهیم و نادری، نازنین. (۱۳۸۹). ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکاتا کوچی: مطالعه موردی شرکت تالیا. *مجله حسابداری مدیریت*، سال سوم، شماره ۴، صص ۴۹-۵۸.
- نادی، محمدعلی، بختیار نصرآبادی، حسنعلی و فرهمندپور، مریم. (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۸۸. *نشریه علوم تربیتی*، شماره ۱۳، صص ۱۴۶-۱۲۳.
- یعقوبی، نورمحمد، کوچک‌زاده، رقیه سادات. (۱۳۸۶). پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت صنعتی*، شماره ۹، صص ۴۱-۵۶.
- یعقوبی، مریم، کریمی، سعید، جوادی، مرضیه و نیک‌بخت، اکرم. (۱۳۸۸). رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستان‌های منتخب شهر اصفهان. *نشریه مدیریت سلامت*، شماره ۱۳، صص ۶۳-۷۴.

### منابع انگلیسی

- Balestrin, A., Vargas, L.M. & Fayard, P. (2008). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of knowledge management*, Vol 12 . NO. 2 , pp 94-106.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organisational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.
- Bontis, N. & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, pp. 53-69
- Ferrari, F.M., Carlos de, T.J., (2004). Analyzing the knowledge management through the product development process. *Journal of Knowledge Management*, Vol 8. NO. 1, pp 117-129.
- Fisser, S. & Browaeys, M.J. (2010). Team learning on the edge of chaos. *The Learning Organization*, Vol. 17 No. 1, pp. 58-68
- Frankema, K.B., Rosendaal, B. & Taminiiau, Y. (2006). Acting on frictions: learning blocks and flows in knowledge intensive organizations. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 4, pp. 291-309.

- Holm, J. (2001). *Capturing the spirit of knowledge management*. paper presented at the American Conference on Information systems, Bodton, MA, August, pp. 3-5.
- Limerick, D., Passfield, R. & Cunnington, B. (1994). Transformational Change Towards an Action Learning Organization. *The Learning Organization*, Vol. 1 No. 2, pp. 29-40.
- Lukic, D., Margaryan, A. & Littlejohn, A. (2010). How organisations learn from safety incidents: a multifaceted problem. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 No. 7, pp. 428-450.
- Marsick, V.J., Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 5, No. 2. pp.132-151.
- Mehrabi, J., Jadidi, M., Allameh Haery, F., & Alemzadeh, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 1, pp. 130-139.
- Nayir, Dilek Z., Uzuncarsili, U. (2008). A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan Company. *Journal of knowledge management*, Vol 12, NO 2 , pp.141-155.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?*. Oxford U.K: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Umemoto, K. & Senoo, D. (1996). "From information processing to Knowledge Creation: A paradigm shift in Business Management. *Technology In Society*, Vol. 18, No. 2, pp.203-218.
- Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, No 1, pp. 2-10.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, pp. 5-34.
- Pai, J. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP). *Management Decision*, Vol.44, NO.1, pp. 105-122.
- Rahimi, H., Arbabisarjou, A. Allameh, SM. & Aghababaei, R. (2011). Relationship between knowledge management process and creativity among faculty member in the university. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol 6, Pp 16-33.
- Ringel-Bickelmaier, C., Ringel, M. (2010). Knowledge management in international organizations. *Journal of knowledge Management*, Vol.14. NO.4, pp 524-539.
- Trim, P., Lee, Y. (2007). Placing organizational learning in the context of strategic management. *Business Strategy Series*, Vol.8, No.5, pp. 335-342.
- Tseng , S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, Vol.14, NO.2, pp 269-284.

## پیوست‌ها

### پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش (Rahimi & et al, 2011, p.32)

متغیر	سوالات
EX1	کارکنان با مبادله افکار و عقایدشان درباره حرفه‌شان با دیگران، برانگیخته می‌شوند.
EX2	کارکنان اغلب تمایل دارند توضیحات‌شان را با نمونه‌های عینی برای دیگران شرح دهند.
EX3	کارکنان اغلب تمایل دارند برای مفاهیم مبهم و ذهنی مثال و شبیه‌سازی را به کار بگیرند.
EX4	کارکنان برای درک بیشتر، برداشت‌هایشان را در چارچوب فنی و مهارتی به همکاران‌شان ارائه می‌دهند.
EX5	در این سازمان کارکنان برای استفاده از شبکه و وب جهت شناسایی وظایف، تشویق می‌شوند.
CO1	خلاقیت و فکر نو در این سازمان نوعی ارزش محسوب می‌شود.
CO2	قوانین مهم و حیاتی و استانداردها به خوبی شناسایی و ذخیره شده‌اند.
CO3	کارکنان برای درک بهتر مسائل، تجربیاتشان را با مفاهیم نو ترکیب می‌کنند.
CO4	کارکنان معمولاً برای درک بیشتر، مفاهیم جدید را با تجربیاتشان مقایسه می‌کنند.
CO5	کارکنان برای انتقال دانش حرفه‌ای‌شان به کم‌تجربه‌ها و کارکنان جدید، تشویق می‌شوند.
CO6	کارکنان با دیگر تیم‌های منظم درون سازمان در گروه‌های تحقیقاتی همکاری می‌کنند.



CO7	در این سازمان بر توسعه و کارآفرینی تأکید می‌شود.
CO8	تبادل دانش با همکاران به بهبود عملکرد کاری کارکنان کمک می‌کند.
CO9	اطلاعاتی که به طور مرتب و شفاف سازماندهی شده‌اند از تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌کند.
CO10	کارکنان تمایل دارند تا اطلاعات فردی‌شان را با همکاران سهیم شوند.
CO11	در این سازمان بر روحیه، همکاری و مشارکت و بهبود تأکید می‌شود.
IN1	نتایج به دست آمده از انجام کارها، بعد از ثبت و ضبط، مستندسازی شده و تبدیل به مدارک رسمی شده‌اند.
IN2	کارکنان اگر ایده یا مطلبی داشته باشند که درباره آن فکر و بحث کنند، با همکاران‌شان ارتباط برقرار می‌کنند.
IN3	در این سازمان در مورد ایده‌ها بحث می‌شود و سپس نتایج در جلسات رسمی سازماندهی می‌شود.
IN4	در این سازمان بر حسب ضرورت اطلاعات کاملاً شفاف هستند.
SO1	کارکنان تلاش می‌کنند تا با سایر تجربیات بر پایه باورها، اطلاعات و اندیشه‌ها، آشنا شوند.
SO2	کارکنان به شفافیت هدف‌هایشان با ارائه نمونه‌های عینی تمایل دارند.
SO3	به اشتراک گذاشتن دانش فردی مرتبط با کار، یکی از وظایف پرسنل محسوب می‌شود.
SO4	در سازمان، کارکنان دانش خود را به وسیله تیم‌های تحقیقاتی مستقل مبادله می‌کنند.
SO5	شبکه‌های درون‌سازمانی به طور شایسته‌ای برای تسهیم و تبادل اطلاعات استفاده می‌شوند.
SO6	خلاصه تجربیات و موضوعات آموخته شده، در روش‌های یکپارچه و مکتوب به مدیران مرتبط پیشنهاد می‌شوند.

#### پرسشنامه استاندارد سطوح یادگیری سازمانی (Jyothibabu & et al, 2010, pp. 313, 314)

متغیر	سوالات
ILL1	در سازمان من، افراد در مورد انجام مؤثر کارشان مطمئن هستند؟
ILL2	در سازمان من، افراد قادرند تا بر چیزی که دقیقاً می‌بایست انجام شود تمرکز کنند، تا بدین
ILL3	وسيله کار به صورت مؤثری محقق شود؟
ILL4	در سازمان من، افراد به کارشان افتخار می‌کنند؟
ILL5	در سازمان من، افراد حس موفقیت را در چیزی که انجام می‌دهند، احساس می‌کنند؟
ILL6	در سازمان من، افراد دارای سطوح بالای انرژی در سرکار می‌باشند؟
ILL7	در سازمان من، افراد در مورد زمینه کاری خود به صورتی به روز و منظم عمل می‌کنند؟
ILL8	در سازمان من، افراد از جزئیات حیاتی که بر کارشان تأثیر می‌گذارند، آگاهند؟
ILL9	در سازمان من، افراد قادر به تحلیل می‌باشند تا بدین وسیله علل مشکلات را درک کنند؟
ILL10	در سازمان من، افراد دارای توانایی ارتباط برقرار کردن بوده و در جست‌وجوی همکاری می‌باشند؟
ILL11	در سازمان من، افراد دارای توانایی برنامه‌ریزی و اجرای راه‌حل‌ها می‌باشند؟
GLL1	در سازمان من، بحث‌های گروهی اغلب به درک مشترک می‌انجامد؟
GLL2	در سازمان من، گروه‌ها با بینش، رسالت و اهداف سازمان قابل تطبیق می‌باشند؟
GLL3	در سازمان من، تکنیک‌های مؤثر حل تعارض در بحث‌های گروهی استفاده می‌شوند؟
GLL4	در سازمان من، گروه‌ها در موفقیت سهیم می‌باشند؟
GLL5	اعضای گروه سعی می‌کنند دیدگاه دیگران را درک کنند تا بدین وسیله نقش خود در گفت‌وگوی آینده را بهبود بخشند؟
GLL6	در سازمان من، گروه‌ها دارای افراد مناسب برای پرداختن به مسائل می‌باشند؟
GLL7	گروه‌ها سعی می‌کنند که راه‌حل مشکلات به صورتی متفکرانه و در محیطی بدون تهدید پدید آمده، و اجرا شوند؟
OLL1	سازمان من، دارای چشم‌انداز، مأموریت و راهبردی روشن برای آینده است؟
OLL2	در سازمان من، ساختار سازمانی از جهت‌گیری استراتژیک خود حمایت می‌کند؟



در سازمان من، فرهنگ سازمانی، نوآورانه می‌باشد؟	<b>OLL3</b>
در سازمان من، ساختار سازمانی به افراد اجازه می‌دهد تا به صورتی مؤثر کار کنند؟	<b>OLL4</b>
سازمان من، فرهنگ اعتماد را در میان افراد پدید آورده است؟	<b>OLL5</b>
سازمان شیوه‌های عملیاتی برای هدایت فعالیت‌هایش و کمک به کارمندان و گروه‌ها برای عملکرد مؤثر به وجود آورده است؟	<b>OLL6</b>
سازمان من، پایگاه اطلاعاتی به روزی را برای فهرست دانش حفظ می‌کند؟	<b>OLL7</b>
سازمان من، سامانه‌هایی را برای پرورش مدیریت دانش توسعه داده است؟	<b>OLL8</b>
سازمان من، به ارزیابی تأثیر هر کاربرد یا فعالیت موجود در محیط و تأثیرش بر کل سازمان می‌پردازد؟	<b>OLL9</b>
در سازمان من، مهارت‌های کارکنان موجود، در راستای اهداف تجاری توسعه داده می‌شوند؟	<b>OLL10</b>

## توصیف پرسشنامه مدیریت دانش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد سوال‌ها	آلفای کرونباخ
<b>EX 1</b>	۳/۳۲۸۶	۱/۳۱۰۹۵	۵ سوال	۰/۸۸
<b>EX 2</b>	۳/۱۰۷۱	۱/۶۱۲۴۴		
<b>EX 3</b>	۳/۳۷۱۴	۱/۳۲۱۳۴		
<b>EX 4</b>	۳/۱۳۵۷	۱/۴۱۵۲۹		
<b>EX 5</b>	۳/۴۲۱۴	۱/۲۴۱۱۹		
<b>CO1</b>	۲/۶۰۰۰	۱/۰۲۷۴۲	۱۱ سوال	۰/۸۶
<b>CO2</b>	۲/۸۰۷۱	۱/۲۰۴۸۸		
<b>CO3</b>	۳/۱۲۸۶	۱/۲۸۵۴۶		
<b>CO4</b>	۳/۳۰۷۱	۱/۴۴۸۸۷		
<b>CO5</b>	۲/۸۸۵۷	۱/۲۴۱۱۹		
<b>CO6</b>	۳/۳۴۲۹	۱/۳۸۲۱۷		
<b>CO7</b>	۳/۳۴۲۸	۱/۰۷۸۰۴		
<b>CO8</b>	۲/۹۵۷۱	۱/۱۵۵۹۸		
<b>CO9</b>	۲/۹۱۴۳	۱/۲۶۶۵۴		
<b>CO10</b>	۳/۲۷۱۴	۱/۲۹۶۶۱		
<b>CO11</b>	۳/۵۳۵۷	۱/۴۲۶۴۲		
<b>IN1</b>	۳/۱۰۷۱	۱/۴۸۲۲۵	۴ سوال	۰/۹۰
<b>IN2</b>	۳/۱۸۵۷	۱/۴۶۲۱۶		
<b>IN3</b>	۳/۱۵۷۱	۱/۳۴۷۹۱		
<b>IN4</b>	۳/۵۷۸۶	۱/۰۸۶۶۶		
<b>SO1</b>	۳/۵۱۴۳	۱/۳۲۲۱۲	۶ سوال	۰/۸۷
<b>SO2</b>	۳/۹۱۴۳	۱/۳۱۶۶۷		
<b>SO3</b>	۳/۳۵۰۰	۱/۰۰۳۰۵		
<b>SO4</b>	۳/۴۷۱۴	۱/۱۹۶۱۷		
<b>SO5</b>	۳/۸۱۴۳	۱/۱۱۹۱۷		
<b>SO6</b>	۳/۳۲۸۶	۱/۳۱۰۹۵		

## توصیف پرسشنامه سطوح یادگیری سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد سوال‌ها	آلفای کرونباخ
ILL1	۳/۳۲۸۶	۱/۳۱۰۹۵	۱۱ سوال	۰/۸۴
ILL2	۳/۱۰۷۱	۱/۶۱۲۴۴		
ILL3	۳/۳۷۱۴	۱/۳۲۱۳۴		
ILL4	۳/۱۳۵۷	۱/۴۱۵۲۹		
ILL5	۳/۴۲۱۴	۱/۳۴۱۱۹		
ILL6	۲/۶۰۰۰	۱/۰۳۷۴۳		
ILL7	۲/۸۰۷۱	۱/۲۰۴۸۸		
ILL8	۳/۱۲۸۶	۱/۲۸۵۴۶		
ILL9	۳/۳۰۷۱	۱/۴۴۸۸۷		
ILL10	۲/۸۸۵۷	۱/۳۴۱۱۹		
ILL11	۳/۳۴۲۹	۱/۳۸۲۱۷		
GLL1	۳/۳۴۲۸	۱/۰۷۸۰۴	۷ سوال	۰/۸۰
GLL2	۲/۹۵۷۱	۱/۱۵۵۹۸		
GLL3	۲/۹۱۴۳	۱/۲۶۶۵۴		
GLL4	۳/۲۷۱۴	۱/۲۹۶۶۱		
GLL5	۳/۵۳۵۷	۱/۴۲۶۴۲		
GLL6	۳/۱۰۷۱	۱/۴۸۲۲۵		
GLL7	۳/۱۸۵۷	۱/۴۶۲۱۶		
OLL1	۳/۱۵۷۱	۱/۳۴۷۹۱	۱۰ سوال	۰/۸۱
OLL2	۳/۵۷۸۶	۱/۰۸۶۶۶		
OLL3	۳/۵۱۴۳	۱/۳۲۲۱۲		
OLL4	۳/۹۱۴۹	۱/۳۱۶۶۷		
OLL5	۳/۳۵۰۰	۱/۰۰۳۰۵		
OLL6	۳/۴۷۱۴	۱/۱۹۶۱۷		
OLL7	۳/۸۱۴۳	۱/۱۱۹۱۵		
OLL8	۳/۳۲۸۶	۱/۳۱۰۹۵		
OLL9	۳/۳۳۷۰	۱/۳۱۰۷۱		
OLL10	۳/۱۰۷۱	۱/۶۱۲۴۴		