



## بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان های خدمات مالی

### (مطالعه موردی: بانک قرض الحسنه مهراپران- تبریز)

دکتر شهرام میرزائی دریانی<sup>۱۶۲</sup>

مینا علیاری<sup>۱۶۳\*</sup>

\*مسئول مکاتبات

پست الکترونیکی: [m.aliyari\\_59@yahoo.com](mailto:m.aliyari_59@yahoo.com)

#### چکیده:

هدف این مقاله بررسی وضعیت بکارگیری فرآیند مدیریت دانش و هفت مرحله اصلی آن یعنی بدست آوردن دانش، بکار بردن دانش، تسهیم و مبادله دانش، ایجاد و تثبیت دانش، در سازمان می باشد. جامعه آماری این تحقیق را ۵۴ نفر از پرسنل یک سازمان خدمات مالی تشکیل می دهند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری هیچ گونه نمونه گیری انجام نشده است و کل جامعه مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور گردآوری داده ها از اعضای جامعه آماری نیز از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفته است. نتایج بررسی ها نشان می دهد که در سازمان مورد بررسی میزان بکارگیری هفت مرحله اصلی (ابعاد فرآیند) مدیریت دانش در حد متوسطی می باشد. همچنین بین وضع موجود و مطلوب مراحل مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی فاصله چندانی وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، بدست آوردن دانش، بکار بردن دانش، تسهیم و مبادله دانش، ایجاد و تثبیت دانش، سازمان های خدمات مالی.

<sup>۱۶۲</sup> دکترای تخصصی مدیریت سیستم، هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت

<sup>۱۶۳</sup> کارشناس مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز [m.aliyari\\_59@yahoo.com](mailto:m.aliyari_59@yahoo.com)

## مقدمه

در بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات یکی از معضله‌های اساسی این است که از میزان دانایی و دانش افراد اطلاع کافی وجود ندارد. مدیریت مؤثر دانش با تمرکز بر روی راه‌حلهایی که کل سیستم شامل سازمان، منابع انسانی و فناوری را در برمیگیرد از جمله مهم‌ترین ابزارها برای حل این مشکل محسوب می‌شود برای طراحی یک نظام مدیریت دانش و یا ارتقاء سطح آن در یک سازمان لازم است تا ابتدا شناخت کاملی نسبت به ماهیت و اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمان داشت و با شناخت مؤلفه‌ها و کارکردهای آن و در جهت دستیابی به مزایای راهبردی حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، به بسترها و زمینه‌های موفقیت آن و نحوه برقراری تعامل و تعادل میان این عوامل توجه ویژه‌ای مبذول نمود (رفعتی شالدهی و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۳۷).

سازمان‌ها با درک اهمیت و نقش حیاتی مدیریت دانش اشتیاق وافری به اعمال این سیستم‌ها از خود نشان می‌دهند. اما واقعیت این است که دلیل عدم وجود تصویری روشن از آنچه می‌خواهند به آن دست پیدا کنند، نمی‌توانند به صورت ایده آل و مطلوب این سیستم‌ها را طراحی و اجرا کنند (انصاری و قاسمی ۱۳۸۸). مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در برمی‌گیرد. ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم‌های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش و توسعه اقتصاد محور است (میثم نوروزیان، ۱۳۸۵).

دنیام گری در یک مباحثه پیوسته در گردهمایی مدیریت دانش را این گونه مورد بحث قرار می‌دهد: «در مدیریت دانش دیدگاه‌ها، رهیافت‌ها و بصیرت قراردادن سرمایه‌گذاری‌های مناسب در داده و اطلاعات را در بهترین موارد استفاده که بیشترین نیاز بدان می‌رود فراهم می‌آورد مدیریت دانش تصمیمات [در خصوص] کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علت دانش جدید را هدایت می‌کند. اجازه می‌دهد که سازمان علت سرمایه‌های کلیدی خود از جمله آموزش، کارآموزی و تجربه ضمن خدمت را که اغلب بیشترین هزینه را در بسیاری از شرکت‌ها در بر دارد توضیح دهد. این هزینه به ندرت به کمیّت در می‌آید یا دنبال می‌شود. هیچ‌گونه پاسخ‌گویی برای اینگونه هزینه‌ها وجود ندارد. بدون توجه کانونی فعال و بهنگام سازی، دانش ارزش خود را از دست می‌دهد». با توجه به این که تحقیق جزء جدایی‌ناپذیر و اساسی‌ترین جزء علم است لازم است که کشورهایی که بیشتر از دستاوردهای سایر کشورها استفاده می‌کنند علم را درونزا کرده و آن را به منزله جزئی از خود آن کشور یا نظام قرار دهند و در نتیجه ناگزیر به قرار دادن تحقیق و پژوهش در دستور کار خود می‌باشند (محمدی و مسگرپور، ۱۳۸۳، ۱۵۳). متأسفانه در حال حاضر کشور ما در ردیف کشورهای تولید کننده علم نیست و جزء کشورهای وارد کننده علم و فناوری است. بنابراین چنانچه نخواهیم همانند کشورهای توسعه نیافته آفریقایی باشیم و به این واردات ادامه دهیم و اگر خواهان قرار گرفتن در شمار کشورهای توسعه یافته هستیم چاره‌ای جز پرداختن به تحقیق و پژوهش نداریم بدین ترتیب که انتقال معنی‌دار فناوری فقط مبتنی بر تحقیقات است و غیر از این نخواهد بود (توکل، ۱۳۸۰، ۴-۱۴).

عدم موفقیت سازمان غالباً ناشی از وجود مشکل در فرایندهای داخلی و سازگاری با تغییرات محیط خارجی است. معمولاً سازمان‌ها خیلی دیر به تغییرات پاسخ می‌دهند. بدون وجود ساز و کارهای مؤثر برای گرفتن دانش کارکنان مجرب، سازمان‌ها نیاز به تغییر را حس نکرده یا مجبور به پرداخت بهای کسب مجدد دانشی می‌شوند که قبلاً در اختیار داشته‌اند (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹، ۷۲). نیروی انسانی متعهد که دارای توانایی‌های منحصر به فردی از جمله تسلط بر فناوری پیشرفته، توانایی تصمیم‌گیری و قضاوت صحیح، توانایی یادگیری زدایی، توانایی خود کنترلی و خود راهبری و... هستند، عاملی تعیین کننده در استقرار مدیریت دانش می‌باشند، بدین ترتیب عواملی نظیر فناوری اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و نیروی انسانی در استقرار مدیریت دانش مؤثر هستند (آذری و عمویی، ۱۳۸۶، ۹۶). امروزه نمی‌توان از توسعه سازمان یاد کرد، مگر ابتدا به استقرار

فرهنگ یادگیری و آموزش جمعی و نهادینه سازی آن در تمام سطوح سازمان اشاره کرد. به عبارت دیگر، امروزه همگان اذعان می کنند هیچ روشی برای موفقیت و توسعه پایدار سازمانی بدون یادگیری و مدیریت دانش سازمانی وجود ندارد. از سوی دیگر، مطالعات متعدد نشان داده است که خلق سازمان یادگیرنده و اعمال اثر بخش مدیریت اثربخش سازمانی بیش از همه و بیش از هر چیز به تغییر نگرش و باورهای اساسی تک تک کارکنان نسبت به یادگیری و دانش سازمانی و انعکاس این نگرش ها و بینش ها در رفتار و عملکرد سازمانی است (مدهوشی و نیازی، ۱۳۹۰، ۱۲۰).

با عنایت به اهمیت مدیریت دانش در دنیای رقابتی امروز به ویژه در صنعت بانکداری، این صنعت نیازمند آن است با روش های نوین مدیریتی اداره شود. طی دو دهه اخیر با افزایش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده مؤثر از آنها در تصمیم های سازمانی، باعث ظهور مدیریت دانش شده است. چهار عامل عمده را در ظهور مدیریت دانش مؤثر دانسته اند: ۱) گذر از عصر سلطه سرمایه های مادی به سلطه سرمایه های فکری، ۲) افزایش خارق العاده در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، ۳) تغییر هرم سنس جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمان به وسیله بازنشستگی کارکنان، ۴) تخصصی تر شدن فعالیت ها.

عصر اطلاعات باعث شده است که صنعت بانکداری وظایف متنوعی را برای پشتیبانی از رشد پیشرفت های فنی بوجود آورد. به هر حال در هزاره جدید، این صنعت با سطح فزاینده ای از محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی، بازار رقابتی ناشی از جهانی شدن کسب و کار، انتقال به اقتصاد مبتنی بر دانش و رشد فناوری ارتباطات اطلاعاتی مواجه شده است. پژوهش حاضر با استفاده از مدل بوکوتیز و ویلیامز (۱۹۹۹)، به بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در بانک قرض الحسنه مهر ایران تبریز پرداخته است و با شناسایی کیفیت مؤلفه های مدل مورد نظر و ارائه راهکارهای استقرار مطلوب آن، در نظر داشته است تا نقش اساسی در جهت پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش، ایفا کند.

## مدیریت دانش

نخستین بار در سال ۱۹۸۶ کارل ویگ در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتر دراگر، تافلر و سایرین نیز به طور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند (پیری و آصف زاده، ۱۳۸۵، ۱۲۵). بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا شروع شد. این گزارش دربرگیرنده یک سلسله تحلیلهای مالی بود که تلاش میکرد ارزش سرمایه فکری شرکت - داراییهای دانشی - را کمی کند. تلاش عمده در این خصوص در حقیقت در سال ۱۹۹۱ آغاز شد و شامل تلاشهای اولیه در جهت فراهم آوردن یک روش شناسی بود تا بتواند ارزش دانش در این شرکت را به گونه ای کمی محاسبه کند (رادینگ، ۱۳۸۳، ۱).

دانش، همان داده یا اطلاعات نیست گرچه هر دو آن را به خدمت می گیرد (دارمی، ۱۳۸۶، ۲۳). دانش یک قدم جلوتر از داده ها و اطلاعات است. دانش، نتیجه ای است که از اطلاعات بدست می آید. پس از تلفیق اطلاعات با اطلاعات دیگر و با مقایسه آنها با آنچه تا کنون دانسته شده است دانش حاصل می شود (Mc Demott, ۱۹۹۹، ۱۰۳). بسیاری از اندیشمندان، دانش را در دوطبقه آشکار و پنهان یا صریح و ضمنی قرار می دهند. دانش آشکار یا صریح، دانش عینی است و می تواند به صورت رسمی و زبان نظام مند بیان شود. دانش صریح دارای قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است. علوم دانشگاهی مثال بارز این نوع دانش است. دانش پنهان یا ضمنی، دانش انتزاعی است و دستیابی به آن آسان نیست. دانش ضمنی دانشی است که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دستیابی نیست (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۶). دانش ضمنی دانشی است ابزاری

برای مدیریت یا بهبود آنچه در کانون توجه قرار دارد. ازدونوع دانش مطرح شده دانش ضمنی از اهمیت بیشتری برخوردار است (رادینگ، ۱۳۸۳، ۱۷). درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است. می توان گفت با توجه به نوع نگاه صاحب نظران این تعاریف از یکدیگر متمایز میگردند. بعضی از این تعاریف بر فرآیندهای مدیریت دانش متمرکز هستند و برخی بر اهداف آن توجه دارند. (نجف بیگی و دیگران، ۱۳۹۰، ۱۵۳). در اینجا برخی از تعاریف مدیریت دانش در قالب جدول (۱-۲) ارائه شده است.

## جدول ۱: تعاریف مدیریت دانش

| محقق                            | تعاریف مدیریت دانش   |
|---------------------------------|--|
| اولد <sup>۱۶۴</sup><br>(۲۰۰۰)   | مدیریت دانش رویکردی نظام مند، جهت یافتن، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش می باشد.   |
| اسمیت <sup>۱۶۵</sup><br>(۲۰۰۳)  | ساز و کاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه ای که آنها بتوانند بصورت مؤثر تر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.   |
| بکمن <sup>۱۶۶</sup><br>(۲۰۰۴)   | سازو کاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت های جدید را فراهم می کند، عملکرد بهتری را موجب می شود، نوآوری را تشویق می کند و ارزش مطلوب ذینفعان را افزایش می دهد.  |
| جونز <sup>۱۶۷</sup><br>(۲۰۰۵)   | رویکردی یکپارچه و نظاممند جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی های فکری شامل پایگاه های داده، مستندات، رویه ها و سیاست ها و تجارب موجود در ذهن افراد  |
| چو <sup>۱۶۸</sup><br>(۲۰۰۵)     | چارچوبی برای اعمال ساختار ها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند از آنچه می داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذینفعانش ارزش خلق کند. چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد یکپارچ می کند. |
| دانرام <sup>۱۶۹</sup><br>(۲۰۰۵) | کاربرد نظام مند و هدف مند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی های دانش ملموس و ناملموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود   |

با توجه به تعاریف مطروحه، به عبارت بسیار ساده مدیریت دانش را می توان به عنوان فرآیند بهینه سازی کاربرد سرمایه فکری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دانست (نوروزیان، ۱۳۸۵).

<sup>164</sup> O Dell

<sup>165</sup> Smith

<sup>166</sup> Beckman

<sup>167</sup> Jones

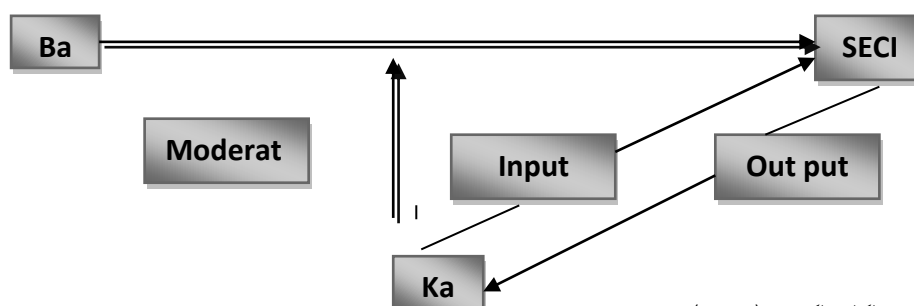
<sup>168</sup> Choo

<sup>169</sup> Danrom

## مدل های مدیریت دانش

مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)

طبق نظر این محققان، فرآیند خلق دانش مبتنی بر چهارچوب پایه ای است که از دو بعد اصلی تشکیل می شود: معرفت شناسی وهستان شناسی. جنبه معرفت شناسی نشان می دهد که تنها افراد، دانش خلق می کنند. بنابراین خلق دانش سازمانی را می توان فرایندی دانست که به طور سازمان یافته، دانشی تقویت کرده و متبلور می سازد. بعد هستان شناسی به تعامل بین دانش ضمنی و صریح مربوط می شود. این دو جنبه، اساس تعریف چهار فرایند خلق دانش را تشکیل می دهند: تعامل اجتماعی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی.

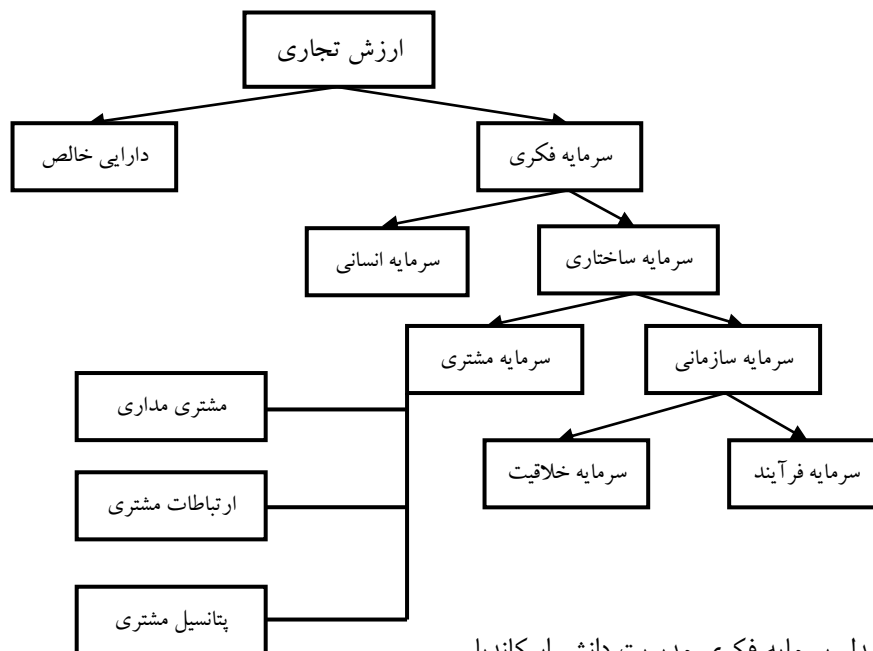


شکل ۱ مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)

مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)

این مدل پیش فرضی با رویکرد علمی در رابطه با دانش مطرح می کند که می تواند پیوندی بین سرمایه های سازمانی برقرار نماید. اسکاندیا نخستین شرکتی است که در گزارش سالانه خود فعالیت ها و فلسفه سرمایه فکری شرکت را مورد توجه قرار داد. در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر دارائیهها و در کنار آنها قرار گیرد.

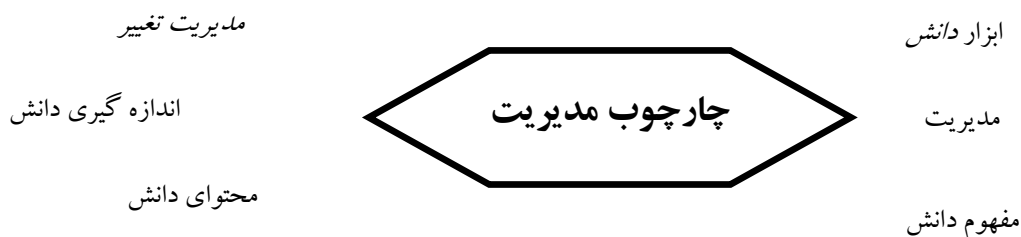
<sup>1</sup> skandia



شکل ۲ مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا

### مدل شش بعدی مدیریت دانش (۲۰۰۱)

فیل پری و ایلکاتومی (۲۰۰۱) نیز در مدل پیشنهادی خود بر این باورند که هرگونه جزئی نگری، موفقیت مدیریت دانش را با مشکلات جدی روبرو خواهد ساخت. آنها بر اساس این نگرش، مدلی شش بعدی را برای به کارگیری مدیریت دانش به نحوی که در شکل شماره (۱) به تصویر کشیده شده است، ارائه کرده اند.



شکل ۳: مدل شش بعدی مدیریت دانش (Tuomi & Pery, 2111, p.311)

## مدل مک الروی (۲۰۰۲)

روی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲)، برای دانش الگویی با نام دوره عمر دانش تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بر نکته مهم دیگری نیز تأکید شده است:

«دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود.» بنابراین مک ال روی فرایند ایجاد دانش را به دو فرآیند بزرگ یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

تولید دانش: فرآیند خلق دانش، سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد. این فرآیند مترادف یادگیری سازمانی است.

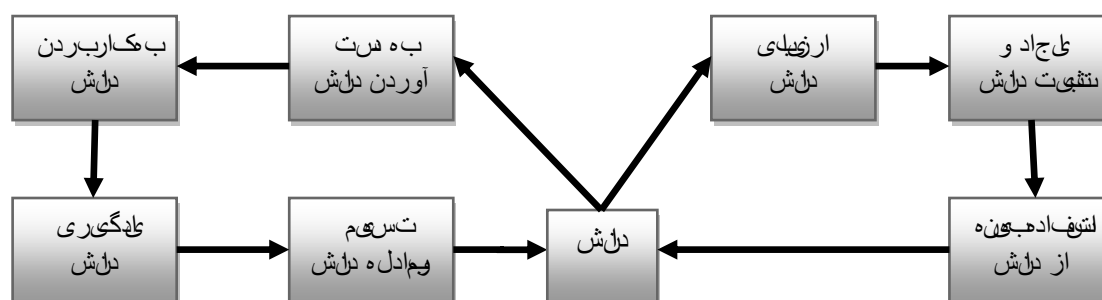
پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیت ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می کنند، انجام می گیرد. این عمل کارهایی از قبیل پخش دانش، جستجو تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی (که موجب برقراری ارتباط می گردد) را شامل می شود.

## مدل مفهومی تحقیق

بوکوتیز و ویلیلمز فرایندی هفت مرحله ای برای مدیریت دانش تعریف می کنند که شامل مراحل زیر می باشد:

۱. بدست آوردن دانش ۲. بکار بردن دانش ۳. یادگیری دانش ۴. تسهیم و مبادله دانش ۵. ارزیابی دانش ۶. ایجاد و تثبیت دانش ۷. استفاده بهینه از دانش.

هرچند این مدل ها از واژگان مشابه استفاده کرده اند اما معانی این واژگان در همه آنها یکسان نیست و هر محقق، واژه را باتوجه به زمینه مورد نظر بکار برده است



شکل ۴: مدل بوکوتیز و ویلیامز (۱۹۹۹)

## مزایای استقرار مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش شامل استفاده مجدد از دانش موجود و اجتناب از تکرار هزینه ها برای حل مسائل تکراری است، مدیریت دانش دوره زمانی بیان مسأله تا شفاف سازی مسأله را کاهش می دهد، می تواند بازاریابی را تسریع کرده و سازمان را از طریق بازاریابی دقیق یا تشخیص نیازمندیهای مشتری یاری رساند (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹، ۷۲).

مدیرینی که تصمیم گیری هایی سخت انجام می دهند، بیشتر به دنبال افرادی با تجربه هستند تا به جای جستجو برای یافتن اطلاعات در پایگاههای اطلاعاتی، دانش خود را در معرض تصمیم گیری قرار دهند. دانش چیزی جدیدی نیست، اما پذیرش آشکار آن به عنوان سرمایه شرکت، امری جدید است؛ همان طور که درک نیاز به ضرورت مدیریت و استفاده از آن به عنوان سرمایه درکی جدید است امروزه نیاز به بهره برداری هرچه بیشتر از دانش در سازمان ها برای نیل به ارزشهای بالاتر اهمیت بیشتری در مقایسه با سالهای قبل یافته است.

مزایای ناشی از توجه به دانش، پایدار هستند، زیرا هم سود بیشتری عاید شرکت می کنند و هم می تواند به صورت رویه ای خاص ادامه یابد برخلاف سرمایه های مادی که در صورت استفاده، ارزش آنها کاسته میشود، ارزش سرمایه دانش همراه با استفاده ای که از آن می شود افزایش می یابد، تفکرات جدیدتر شده و تسهیم دانش درحالی که مالک آن دانش خود را از دست نمی دهد، دریافت کننده را نیز غنی می سازد (داونپورت و پروساک، ۱۹۵۴، ۳۸-۴۵). مدیریت دانش مزایای شایان اهمیتی دربردارد مدیران کاملاً این واقعیت را می شناسند که دانش کمک ملموسی به سازمان است سرمایه های دانشی ارزشهای واقعی دارند که در بسیاری از موارد می توان آنها را به طور مشخص به کمیّت درآورد (رادینگ، ۱۳۸۳، ۷۴-۷۵).

## سوالات تحقیق

سوال اصلی: وضعیت استقرار مدیریت دانش در بانک قرض الحسنه مهر ایران تبریز چگونه است؟

سوالات فرعی:

سوال اول: کیفیت مؤلفه های مدیریت دانش در سازمان های خدمات مالی در چه سطح و وضعیتی قرار دارند؟

سوال دوم: چگونه می توان مدل مدیریت دانش را در سازمان های خدمات مالی به نحو مطلوب مستقر نمود؟

## پیشینه تحقیق

در رابطه با موضوع استقرار مدیریت دانش پژوهش هایی انجام شده است که به شرح برخی از آنها می پردازیم.

اسکایرم<sup>۱۷۱</sup> و امیدون<sup>۱۷۲</sup> (۱۹۹۷)، در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده اند. این عوامل شامل: پیوند مستحکم با الزامات کسب و کار، معماری و چشم انداز اجباری، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، یک زیرساخت تکنولوژی و فرآیندهای دانش سازمانی می باشند. همه این عوامل برای پروژه های آزمایشی در مقیاس

<sup>171</sup> Skyrem

<sup>172</sup> Admidon

کوچک اهمیت چندانی ندارد. با این حال این عوامل، برای سازمان هایی که در جهت رسمی سازی و مستند سازی دانش، اقداماتی انجام می دهند ضروری است.

یافته های پژوهش کانتر و باندورا<sup>۱۷۳</sup> (۲۰۰۴) نشان دهنده آن است که مهمترین عامل بر فرایند مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند و یادگیری سازمانی است و مهمترین راهکار توانمندسازی نیروی انسانی را مهارت آموزی و آموزش آنان در سازمان می دانند.

در مطالعه ای که توسط کوان<sup>۱۷۴</sup> (۲۰۰۵) صورت گرفت برخی از عوامل زیر ساختی برای پیاده سازی مدیریت دانش شناسایی گردید که عبارتند از: فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش به منظور تشویق همکاری بین کارکنان و ایجاد فرهنگ اعتماد که از طریق آن فرایند پیاده سازی مدیریت دانش تسهیل می شود. یافته دیگر تحقیق این بود که پرورش فرهنگ یادگیری و نوآوری به افراد سازمان اجازه می دهد تا در خصوص اقدامات جاری سازمان به پرس و جو بپردازند. در این راستا به طور پیوسته تولید ایده، دانش و ارائه راه حل تشویق می شود.

همچنین در تحقیق که بر روی تعدادی از دانشگاههای اسپانیا با هدف کمک به آنها در شناسایی، اندازه گیری و مدیریت سرمایه های نامحسوس انجام گرفت این نتیجه بدست آمد که اولین مرحله در این امر، تعریف دقیق اهداف سازمان و سپس شناسایی ابعاد نامحسوس سازمان است که باید یک رابطه علی بین آنها برقرار گردد و برای هر کدام از این ابعاد نامحسوس، شاخص هایی تعریف و توسعه داده شود. در نهایت، یک بازنگری دوره ای برای انطباق با چالش های جدید، باید انجام گیرد (Sanchez, et al., ۲۰۰۶).

نیاز آذری و عمویی<sup>(۱۳۸۶)</sup>، در خصوص عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاههای آزاد اسلامی استان مازندران نشان می دهند که فناوری اطلاعاتی عامل موثری بر استقرار مدیریت دانش است و با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و نیروی انسانی، این عوامل بر استقرار مدیریت دانش تأثیر نداشته اند. و به منظور افزایش میزان سرمایه گذاری جهت گسترش زیرساخت های فناورانه، آموزش و به کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعاتی و به روز کردن پایگاه دانش را لازم دانسته اند.

در مطالعه ای با عنوان بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی که توسط تقی زاده و سلطانی<sup>(۱۳۸۹)</sup>، انجام شد. یافته های این مطالعه نشان داد که در سازمان مورد بررسی میزان بکارگیری پنج مرحله اصلی فرایند مدیریت دانش (کسب دانش، ثبت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش) در حد متوسطی می باشد و همچنین بین وضع موجود و مطلوب پنج مرحله اصلی مدیریت دانش در سازمان فاصله قابل توجهی وجود دارد.

مینویی و همکاران<sup>(۱۳۸۹)</sup>، در تحقیقی با عنوان ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکاو تاکوچی پس از گردآوری و تحلیل داده ها به این نتیجه رسیدند که سازمان مورد مطالعه در بخشهای آشکارسازی فردی اعضای مرکز، دانش آشکار فردی اعضای مرکز، دانش آشکار سازمانی شرکت، تبدیل دانش آشکار مرکز به دانش نهادینه مرکز ضعیف می باشد و در قسمت تبدیل دانش آشکار به فردی اعضای مرکز به دانش سازمانی مرکز ضعیفترین عملکرد را دارد ولی در بخشهای دانش مهارتی فردی اعضای مرکز و سطح دانش نهادینه مرکز عملکرد مطلوبی دارد.

<sup>173</sup> Kanter & Bandora

<sup>174</sup> Kuan

در پژوهشی دیگر مدهوشی و نیازی (۱۳۹۰)، به ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه های منتخب پرداختند. ارزیابی صورت گرفته در این تحقیق نشان داد شاخص های ششگانه مدل مفهومی پیشنهادی مدیریت دانش نسبت به میانگین امتیازات حاصله وضعیت مناسبی را به خود اختصاص نداده اند به بیان دیگر موقعیت کلیه دانشگاههای منتخب، از لحاظ شاخص سطح مدیریت دانش، مناسب نبوده و کمتر از میانگین شاخص مورد نظر است.

## روش تحقیق

شیوه این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن به روش توصیفی واز نوع مقطعی است. ابزار گرد آوری داده ها پرسشنامه می باشد. جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران- تبریز تشکیل می دهند که دارای ۵۴ کارمند می باشد به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، کل اعضای آن مورد بررسی قرار گرفته و از نمونه گیری استفاده نشده است. برای تأیید اعتبار پرسشنامه از روش محتوایی با استفاده از نظر اساتید مدیریت و کارشناسان و متخصصان پژوهش و تحقیق استفاده گردیده است. پایایی پرسش نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۸۴۴ است که نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسش نامه ها می باشد. از ۵۴ پرسشنامه که بین کارکنان بانک توزیع شد تا پس از تکمیل عودت نمایند تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده صحیح ۴۹ می باشد که ۲ پاسخ دهنده به صورت ناقص و ۳ پاسخ دهنده هم کلاً به سوالات پاسخ ندادند. لذا در مجموع ۵ پرسشنامه از محاسبات خارج شدند.

جامعه آماری این پژوهش از نظر ویژگی های مشارکت کنندگان در متغیر سطح حرفه ای مسئولین شعبات ۱۶/۴ درصد، متصدیان امور بانکی ۶۵/۴ درصد، دبیرخانه ۲ درصد، امور اداری ۴ درصد، انفورماتیک ۲ درصد و خدمات ۱۰/۲ درصد می باشند. همچنین ۹۸ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۲ درصد زن هستند. ۳۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس، ۵۹ درصد لیسانس و ۴ درصد فوق دیپلم هستند. از نظر سنی نیز ۵۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴۱ درصد بیشتر از ۳۵ سال و ۴ درصد کمتر از ۲۵ سال سن دارند.

سوالات در پنج طیف بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد تنظیم شده اند داده های بدست آمده از پرسشنامه های تکمیل شده، با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل گردید.

## تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری داده ها، برای تست نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. این آزمون و نتایج آن در جدول (۱-۳) ارائه شده است.

در آزمون نرمال بودن داده ها فرض صفر چنین است که توزیع داده ها از توزیع نرمال تبعیت می کند و فرض مقابل برخلاف این امر دلالت دارد. آنچنان که از جدول ملاحظه می شود، P-Value های محاسبه شده برای هر هفت متغیر از ۰/۰۵ بزرگتر بوده و فرض H<sub>0</sub> پذیرفته می شود، در نتیجه نرمال بودن داده ها تأیید می شود.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test جدول (۱)

|                                | استفاده دانش | از ایجاد تنبیه دانش | ارزیابی دانش | تسهیم و مبادله دانش | یادگیری دانش | بکار بردن دانش | بدست آوردن دانش |
|--------------------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|-----------------|
| N                              | ۴۹           | ۴۹                  | ۴۹           | ۴۹                  | ۴۹           | ۴۹             | ۴۹              |
| Normal Parameters <sup>a</sup> |              |                     |              |                     |              |                |                 |
| Mean                           | ۳,۰۶۳۸       | ۳,۰۶۴۶              | ۳,۰۶۹۴       | ۳,۲۶۱۹              | ۳,۰۸۳۷       | ۲,۹۴۵۶         | ۳,۳۵۷۱          |
| Std. Deviation                 | .۴۵۳۶۶       | .۵۳۸۷۹              | .۴۶۶۹۱       | .۵۱۹۳۰              | .۴۸۳۶۳       | .۳۸۴۳۱         | .۵۳۸۹۹          |
| Most Extreme Differences       |              |                     |              |                     |              |                |                 |
| Absolute                       | .۰۷۸         | .۰۹۷                | .۱۱۴         | .۱۲۶                | .۰۹۵         | .۰۹۵           | .۱۳۰            |
| Positive                       | .۰۷۸         | .۰۵۸                | .۱۰۷         | .۱۱۹                | .۰۷۹         | .۰۹۳           | .۱۳۰            |
| Negative                       | -.۰۵۶        | -.۰۹۷               | -.۱۱۴        | -.۱۲۶               | -.۰۹۵        | -.۰۹۵          | -.۰۸۸           |
| Kolmogorov-Smirnov Z           | .۵۴۷         | .۶۷۶                | .۸۰۱         | .۸۸۳                | .۶۶۶         | .۶۶۷           | .۹۰۹            |
| Asymp. Sig. (۲-tailed)         | .۹۲۶         | .۷۵۰                | .۵۴۳         | .۴۱۷                | .۷۶۸         | .۷۶۶           | .۳۸۰            |

a. Test distribution is Normal.

بعد از تست نرمالیته بودن، بر اساس شاخص میانگین، میانگین نمره های هفت بُعد مدیریت دانش محاسبه شده اند. خروجی SPSS در این مورد در جدول (۲-۳) آورده شده است.

Descriptive Statistics جدول (۲): آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق

|                       | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | Variance |
|-----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|----------|
| بدست آوردن دانش       | ۴۹ | ۳,۳۵    | ۴,۸۳    | ۳,۳۵۷۱ | .۵۳۸۹۹         | .۲۹۱     |
| بکار بردن دانش        | ۴۹ | ۲,۹۴    | ۳,۷۸    | ۲,۹۴۵۶ | .۳۸۴۳۱         | .۱۴۸     |
| یادگیری دانش          | ۴۹ | ۳,۰۸    | ۴,۵۰    | ۳,۰۸۳۷ | .۴۸۳۶۳         | .۲۳۴     |
| تسهیم و مبادله دانش   | ۴۹ | ۳,۲۶    | ۴,۵۰    | ۳,۲۶۱۹ | .۵۱۹۳۰         | .۲۷۰     |
| ارزیابی دانش          | ۴۹ | ۳,۰۶۹   | ۴,۳۰    | ۳,۰۶۹۴ | .۴۶۶۹۱         | .۲۱۸     |
| ایجاد و تثبیت دانش    | ۴۹ | ۳,۰۶۴   | ۴,۱۷    | ۳,۰۶۴۶ | .۵۳۸۱۷۹        | .۲۹۰     |
| استفاده بهینه از دانش | ۴۹ | ۳,۰۶۳   | ۴,۲۵    | ۳,۰۶۳۸ | .۴۵۳۶۶         | .۲۰۶     |
| Valid N(listwise)     | ۴۹ |         |         |        |                |          |

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۲-۳) می توان به سوالات تحقیق پاسخ داد. طبق این اطلاعات، میانگین نمره مولفه بدست آوردن دانش ۳/۳۵، بکار بردن دانش ۲/۹۴، یادگیری دانش ۳/۰۸، تسهیم و مبادله دانش ۳/۲۶، ارزیابی دانش ۳/۰۶۹، ایجاد و تثبیت دانش ۳/۰۶۴، استفاده بهینه از دانش ۳/۰۶۳ می باشد. در راستای این ادعا که "وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه چه میزان است؟" بانک قرض الحسنه مهر موفق شده است در شش بُعد مدیریت دانش امتیازی بالای ۳ را کسب کند و تنها در زمینه بکار بردن دانش امتیازی کمتر کسب نموده. این امتیازات بیانگر این است که وضعیت کلی سازمان به لحاظ ابعاد هفت گانه مدیریت دانش در بهره گیری از سرمایه های دانشی بیشتر از حد متوسط می باشد، بنابراین جهت حرکت به سوی سازمانی دانش محور باید پروژه مدیریت دانش به صورت پایه ای در سازمان پیاده شود.

جهت رتبه بندی مولفه های مدل تحقیق، از آزمون فریدمن استفاده شد. آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتری معادل آنالیز واریانس با اندازه های تکراری است که برای مقایسه میانگین رتبه ها در بین چند گروه یا متغیر استفاده می شود. نتایج این آزمون در خصوص رتبه بندی مولفه های هفت گانه تحقیق می تواند ملاک و معیار خوبی جهت تصمیم گیری در خصوص نقاط ضعف و قدرت استقرار مدیریت دانش در بانک قرض الحسنه مهر ایران باشد.

با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی مولفه ها در جدول (۳-۳) بدست آمده است

جدول (۳): اولویت بندی مولفه های مدیریت دانش

| اولویت بندی مولفه ها توسط آمار استنباطی |                       |                    |
|---|-----------------------|--------------------|
| اولویت                                  | نام مولفه             | نتایج آزمون فریدمن |
| اول                                     | بدست آوردن دانش       | ۵/۰۷               |
| دوم                                     | تسهیم و مبادله دانش   | ۴/۷۶               |
| سوم                                     | ایجاد و تثبیت دانش    | ۳/۸۲               |
| چهارم                                   | استفاده بهینه از دانش | ۳/۷۹               |
| پنجم                                    | یادگیری دانش          | ۳/۷۴               |
| ششم                                     | ارزیابی دانش          | ۳/۶۴               |
| هفتم                                    | بکار بردن دانش        | ۳/۱۸               |

نتیجه میانگین رتبه ها نشان می دهد که بُعد بدست آوردن دانش با ضریب ۵/۰۷ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین مطلوبیت را داراست. بُعد تسهیم و مبادله دانش با ضریب ۴/۷۶ در اولویت دوم قرار دارد و به همین ترتیب بُعد های بعدی با ضرایب ۳/۸۲، ۳/۷۹، ۳/۷۴، ۳/۶۴ در اولویت های بعدی و نهایتاً بُعد بکار بردن دانش با ضریب ۳/۱۸ در اولویت آخر قرار دارد و در نتیجه از کمترین مطلوبیت برخوردار است با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۳-۳)، مولفه هایی که دارای امتیاز کمتری نسبت به سایر مولفه ها هستند، در اولویت بوده و نیازمند توجه و سرمایه گذاری بیشتری جهت استقرار مطلوب مدیریت دانش می باشند.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه اهمیت توسعه و بهبود سازمانی بر کسی پوشیده نیست بهسازی و توسعه سازمانی به منظور انطباق هرچه بیشتر سازمان ها با تغییر و تحولات اجتماعی، ضرورتی اجتناب ناپذیر است و این تحولات هستند که سازمان ها را به بهسازی و توسعه مجبور میکنند اکنون روش های تثبیت شده گذشته در حال دگرگونی هستند و احتمال تغییرات بیشتری نیز وجود دارد. در سال های اخیر سازمان ها و شرکت های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی، نیروی دانشی، مدیریت دانش و سازمان های دانشی از سرعت گیری این روند خبر میدهند (تقی زاده و تازی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش به عنوان نیاز سازمان های هزاره سوم، گریز ناپذیر است بنابراین باید به صورت برنامه ریزی شده به سمت آن حرکت کرد (نوروزیان، ۱۳۸۵).

ضرورت استفاده از مدیریت دانش هنگامی بیش از پیش روشن می شود که سازمان ها از وضعیت استقرار آن آگاه شوند. از این رو برآن شدیم که در این تحقیق به بررسی استقرار مدیریت دانش در سازمانهای خدمات مالی بپردازیم. با توجه به اینکه در زمینه مدیریت دانش و فرآیندهای آن الگوهای مختلفی وجود دارد از الگوی بوکویتز و ویلیامز به دلیل جامعیت آن استفاده نمودیم. در جریان تحقیق ابتدا با انجام مطالعه های اکتشافی شامل مرور ادبیات و پیشینه به تدوین سوالات مبادرت نمودیم. سپس از طریق انجام پیمایش به پاسخگویی به سوالات پرداختیم، بر اساس نتایج بدست آمده می توانیم نتیجه گیری کنیم که سازمان در متغیر بدست آوردن دانش بیشتر از سایر متغیرها در وضعیت مطلوبی می باشد بعد از این متغیر به ترتیب، تسهیم و مبادله دانش، ایجاد و تثبیت دانش، استفاده بهینه از دانش، یادگیری دانش، ارزیابی دانش، قرار دارند. در زمینه بکار بردن دانش سازمان ضعیف ترین عملکرد را دارد. به طور کلی با توجه به امتیازهای بدست آمده از هر قسمت، می توان گفت سازمان در وضعیت متوسطی قرار دارد اگر استراتژی سازمان به سمت دانش محور بودن باشد می بایست پروژه مدیریت دانش را در سطح سازمان بصورت منظم و سیستماتیک پیاده کرد و با پیگیری آن سازمان را به سمت تعالی دانشی سوق داد، بعلاوه با در نظر گرفتن تحلیلهای انجام شده و محاسبه امتیازات سازمان در قسمتهای هفت گانه مدل مفهومی تحقیق بایستی مشکلات سازمان لیست شوند تا در پیاده سازی مدیریت دانش و بهبود وضعیت دانشی سازمان بتوان کار را موثر عمل نمود.

به مدیران سازمان پیشنهاد می شود؛

- با توجه به اهمیت استقرار مدیریت دانش افزایش میزان سرمایه گذاری به منظور گسترش زیرساخت های دانشی سازمان.
- ایجاد روش های اجرایی جهت مستندسازی و انتشار اطلاعات افراد به دیگران در سازمان.
- ایجاد ابزارها و امکانات الکترونیکی مطلوب جهت سهولت دسترسی افراد به اطلاعات.
- ایجاد جریان آزادانه اطلاعات در سراسر سازمان، برقراری ارتباطات داخلی خوب بین پرسنل و مدیران، جهت تبادل و انتقال ایده ها از یک بخش به بخش دیگر.
- تدابیری از سوی مدیران ارشد سازمان جهت توسعه دانش لازم و فراهم نمودن زمینه ی رشد آن.

## منابع:

- ابطحی، سید حسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو.
- انصاری زانی، قاسم، محمدقاسمی نامقی (۱۳۸۸)، ارزیابی اثرمدریریت دانش درخلق استراتژی رقابتی تمایز ازمجرای زنجیره ارزش فعالیت های سازمان، پژوهش نامه مدیریت تحول سال اول، شماره ۲، صص.
- تقی زاده، هوشنگ، غلامرضا سلطانی و روح الله مهدی لو (۱۳۸۹)، بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی)، مجله فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۳۳-۴۸.
- تقی زاده، هوشنگ و غفار تازی (۱۳۸۸)، بررسی نقش مدیریت دانش و خلاقیت بر بالندگی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، سال چهارم، شماره ۷، صص ۱۱۳-۱۳۲.
- دارمی، هادی (۱۳۸۶)، بررسی عوامل مؤثر درموفقیت مدیریت دانش در سازمان های پروژہ ای، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
- رفعتی شالدهی، حسن، رضاحسنوی، فریدبه آذین وسیدعلیرضابنی طباء (۱۳۸۷)، بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی، طب نظامی، شماره ۱۰ (۳)، صص ۲۳۷.
- سهرابی، بابک، هادی دارمی (۱۳۸۹)، مدیریت دانش (بارویکرد MBA)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- شفیعا، محمدعلی (۱۳۸۶)، ارائه مدلی کاربردی در برنامه ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران.
- صدیق زاده بنام، سعید (۱۳۹۲)، بررسی وضعیت استقرارمدیریت دانش در نیروگاه حرارتی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی غیر دولتی الغدیر.
- عباسی، زهره، (۱۳۸۶)، مروری برمدلهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران.
- مدهوشی، مهرداد، عیسی نیازی (۱۳۹۰)، ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاههای منتخب، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، صص ۱۱۶-۱۳۷.
- محمدی، محمدرضا، بیتامسگرپور (۱۳۸۱)، تحقیقات علوم پزشکی در ایران وجهان ازدیدگاه سیستمی، مجله پژوهشی حکیم، دوره پنجم، شماره ۲، صص ۱۶۷-۱۵۱.
- موسوی، سیدعباس (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، مجله اصلاح وتربیت، شماره ۴۶، صص ۲۳-۱۲.
- موسی خانی، محمد، محمدحقیقی، سمانه ترک زاده (۱۳۹۱)، ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور (بانکهای خصوصی)، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۱۶۴-۱۴۷.
- مینویی، مهرداد، محمد ابراهیم محمدپورزند و نازنین نادری (۱۳۸۹)، ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکاو تاکوچی، حسابداری مدیریت، سال سوم، شماره ۴، صص ۴۹-۵۸.
- نجف بیگی، رضا، اصغر صرافی زاده، مسعود طاهری لاری (۱۳۹۰)، طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، صص ۱۸۰-۱۴۸.



# همارمین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد مبادار بارویکرد استراتژیک

مجری: شرکت علمی پژوهشی پندار اندیش راهپو

[www.pendarconference.com](http://www.pendarconference.com)

شیراز - مرداد ماه ۱۳۹۴

- نوروزیان میثم، (۱۳۸۵)، دانش مدیریت دانش، تدبیر، شماره ۱۷۶، صص ۲۹-۲۶.

- نیاز آذری، کیومرث، فتانه عمویی (۱۳۸۶)، عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاههای آزاد اسلامی استان مازندران، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۱۴، صص ۱۰۶-۹۳.

- Chase R, (۱۹۹۷), "The Knowledge – based Organization: an international Survey". Journal of Knowledge Management, vol ۱ (۱), ۵۴- ۶۲.

- Jones, D.(۲۰۰۳), " knowledge management and technical communication: a converjence of ideas and skills" available at: <https://faculty. Washington.edu/markh/tc۴۰۰>

- Kuan, Y.W, (۲۰۰۵). Critical success factores for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial Management & Data System. ۱۰۵(۳), ۲۶۲- ۲۷۳.

-McDemott, R. (۱۹۹۹) "Why Information Technology Inspired but Cannon Deliver Knowledge Management" , California Management Review, Vol. ۴۱, No.۴, pp.۱۰۳-۱۰۴.

- O Dell, C.(۱۹۹۶), " A current review of knowledge management best practice" Confrance on knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London.

-Plato (۱۹۹۲), Thaetetus, Williams, B. and Burnyeat, M.F.,Eds,Hackett Publishing Co., Combridge,MA.

-Shanchez, M. P. &Elena, S.(۲۰۰۶). Intellectual capital in behavioral sciences, Tehran, Agah publications. (in persian).

-Sharma,S. & Wickramasianghe, N.(۲۰۰۲). A framework for building a learning organization in the ۲۱<sup>st</sup> century. Working paper. ۴-۱۱.

- Smith, R. (۲۰۰۱), " A roadmap for knowledge management" , available at: [www۲.gca.org/knowledgetechnologies/۲۰۰۱/proceedings](http://www۲.gca.org/knowledgetechnologies/۲۰۰۱/proceedings).

-Wij K M(۱۹۹۷). knowledge management: where did it come from and where will it go? Journal of Expert Systems with Application.; ۱۳(۱):۱-۱۴.