[فصل دوم](#_Toc415153523) :[پیشینه پژوهش](#_Toc415153524)

[2-1- مقدمه 11](#_Toc415153525)

[2-2- مديريت دانش 12](#_Toc415153526)

[2-3- چرخه مديريت دانش 12](#_Toc415153527)

[2-3-1- تعریف و ماهیت تسهیم دانش 13](#_Toc415153528)

[2-3-2- اهمیت تسهیم دانش 15](#_Toc415153529)

[2-4- عوامل انسانی موثر بر تسهيم دانش در سازمان 15](#_Toc415153530)

[2-5- تئوري هاي مربوط به تسهيم دانش 17](#_Toc415153531)

[2-6- موانع بالقوه تسهيم دانش 19](#_Toc415153532)

[2-6-1- موانع بالقوه فردی تسهيم دانش 20](#_Toc415153533)

[2-7- عوامل موثر بر تسهیم دانش طبق الگوی وانگ و همکارانش(2010) 23](#_Toc415153534)

[2-8- عملکرد شغلی 24](#_Toc415153535)

[2-8-1- اهمیت نیروي انسانی در سازمان 24](#_Toc415153536)

[2-8-2- تعاريف عملكرد شغلي 24](#_Toc415153537)

[2-8-3- عوامل موثر بر عملکرد شغلی 25](#_Toc415153538)

[2-9- پیشینه پژوهش 30](#_Toc415153539)

[2-9-1- تحقیقات داخلی 30](#_Toc415153540)

[2-9-2- تحقیقات خارجی 31](#_Toc415153541)

[2-10- خلاصه و جمع بندی 32](#_Toc415153542)

[2-11- مدل نظری پژوهش 33](#_Toc415153543)

2-1- مقدمه

در عصرحاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخصهای پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می رود و کشوری می تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز یافته و خود را درسرنوشت سازمان سهیم، متعهد و وفادارمی دانند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان ، در عمل باعث افزایش حس مسئولیت پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می گردد .

بعلاوه، امروزه دانش و اطلاعات به عنوان عامل تعيين کننده اي در موفقيت و قدرت پذيري سازمان ها تبديل شده است. با افزايش تاکيد دولت بر ايجاد جامعه دانشي و اولويت حرکت به سوي اقتصاد دانش محور(در برنامه چهارم توسعه) مسئله اساسي درک اين موضوع است که چگونه از دانش به عنوان يک منبع مهم کسب مزيت رقابتي استفاده شود. در اين راستا بسياري از سازمان ها تلاش خود را بر اين مسئله متمرکز نموده اند که چگونه مي توانند دانش را در سازمان مديريت نمايند. دانش مقوله اي نظامند است و نيازمند توجه همه جانبه به عوامل مختلف سازماني مي باشد (حدت،1387).

2-2- مديريت دانش

مديريت دانش را ميتوان به عنوان روشي براي بهبود عملكرد، بهره وري و رقابت پذيري، بهبود كسب و کار، تسهيم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاري براي بهبود تصميم گيري، طريقي براي بدست آوردن بهترين روش ها، راهي براي كاهش هزينه ها و روشي براي نوآورتر شدن سازمان تعريف نمود (منوريان، عسگري و آشنا، 1386). هالست[[1]](#footnote-1)(2003) مديريت دانش را فرايندي ميداند كه سازمان ها بواسطه آن فرايند تبديل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پيدا كرده و همچنين قادر خواهند بود دانش كسب شده را به گونه اي موثر در تصميمهاي خود بكار گيرند. ميتوان گفت كه مديريت دانش، پديده ای اجتماعي است. رايانه، فناوري اطلاعات و نظاير اينها تضمين كننده موفقيت مديريت دانش نيستند. مديريت دانش پايان ناپذير است، زيرا حركت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش هيچگاه به پايان نميرسد، كاركنان و مديران سازماني(محيط دروني) ارباب رجوع و ساير ذينفعان(محيط بيروني) در قلمرو مديريت دانش قرار ميگيرند (ابطحي و صلواتي، 1385،ص34).

2-3- چرخه مديريت دانش

مدیریت دانش فرآیندی چند مرحله ایست. در یک تقسیم بندی مدیریت دانش خود شامل 4 مرحله ایجاد دانش، ذخیره سازی دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش می باشد.

**ايجاد دانش:** ايجاد دانش شامل فعاليت هايي است كه به تغيير شكل و تركيب مجدد قطعات موجود دانش، محدود كردن كاستي ها، تقويت تحقيق ها و توسعه قابليت ها، پويش و كنترل محيط هاي بيرون از سازمان مي پردازد. دانش انسان به واسطه كاركرد مشترك بين دانش ضمني و دانش صريح، خلق و توسعه مي يابد، بدين ترتيب آنها چهار شيوه اجتماعي سازي، برون سازي، تلفيق و درون سازي را براي خلق دانش در سازمان بيان كردند (نوناكا و تاكوچي[[2]](#footnote-2)، 1995).

**ذخيره دانش:** در حالي كه افراد دانش را خلق ميكنند و آن را ياد ميگيرند، ممكن است آن را فراموش كنند، حتي چگونگي خلق دانش يا چگونگي كسب آن را از ياد ببرند. بنابراين حافظه (سازماني يا فردي) نيازمند ذخيره، سازماندهي و بازيابي دانش افراد است. حافظه سازماني بدين صورت تعريف ميگردد: وسيله اي كه از طريق آن دانش، تجربيات گذشته و رخدادهايي كه بر فعاليت هاي كنوني تأثير ميگذاردند، ذخيره ميگردند.حافظه سازماني اشكال مختلفي از دانش مستندات مكتوب، پايگاه داده ها و دانش انساني كدگذاري شده در شكل سيستم هاي خبره، مستندات فرايندها و رويه هاي سازماني است. حافظه ي فردي مبتني بر مشاهدات، تجربيات و فعاليت هاي افراد است. بنابراين ذخيره دانش به دانش صريح و دانش ضمني اشاره دارد كه بايد جذب و مستند شوند (زندی، 1390).

**تسهيم دانش:** كليه فعاليت هاي مربوط به انتقال يا توزيع دانش از يك فرد يا سازمان به فرد، گروه يا سازمان ديگر، فرآيند انتشار يا تسهيم دانش ناميده ميشود (لي[[3]](#footnote-3)،2001). در الگوهاي سنتي، سازمان ها و افراد اغلب تمايلي به انتقال و تسهيم دانشي كه از آن برخوردار بودند را نداشته و بجاي اينكه به دانش به عنوان يك سرمايه علمي نگاه كنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود مي پنداشته و تمايلي به تسهيم آن با ديگران نداشتند. سازماني كه از تسهيم اطلاعات و خلق دانش در ميان اعضايش حمايت ميكند، بيشتر ميتواند فرآيندهاي مؤثر و كارآمدي را تعريف كند و عملكرد سازماني خود را بهبود بخشد .در سازماني كه از فرهنگ تسهيم دانش برخوردار است، افراد ايده ها و بينش هاي خود را با ديگران تسهيم ميكنند، زيرا بجاي اينكه مجبور به اين كار باشند، آن را يك فرايند طبيعي ميدانند. بنابراين، بايد در بين اعضاي سازمان اين انگيزه را بوجود آورد كه بدون ترس از از دست دادن موقعيت خود به تسهيم دانش در سازمان بپردازند (ابطحی و صلواتی 1385).

**كاربرد دانش:** دانش به خودي خود ارزشمند نيست، آن زمان ارزشمند خواهد بود كه بكار گرفته شود (لی ، 2001). تمامي سعي مديريت دانش بر آنست تا اطمينان حاصل كند كه آيا دانش موجود سازمان بطور مفيد در جهت منفعت آن بكار برده ميشود يا خير. در اينجا بايد موانعي كه بر سر راه استفاده مفيد از دانش وجود دارند، شناسايي و رفع شوند تا بتوان اطمينان حاصل كرد كه مهارت هاي ارزشمند و دارايي دانش كاملاً مورد بهره برداري قرار ميگيرند (ابطحی و صلواتی 1385).

2-3-1- تعریف و ماهیت تسهیم دانش

تسهيم دانش انتشار داوطلبانه مهارت ها و تجربيات اكتسابي به ساير افراد است (لاو و انگایي[[4]](#footnote-4)،2008، ص 23). به بيان ديگر تسهيم دانش به عنوان اقدامي تعريف مي شود كه افراد طي آن اطلاعات مربوط را ميان ديگران منتشر ميكنند (بارتل و سريواستاوا[[5]](#footnote-5)،2002).

به نظر درمت تسهيم دانش بدین صورت تشریح شده که وقتی که می گویيم فردی دانش خود را تسهيم می کند ، به این معنی است که آن فرد ، فرد دیگری را با استفاده از دانش ، بينش وافکار خود راهنمایی می کند تا او را کمک کند که موقعيت خود را بهتر ببيند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهيم می کند ، ایده آل این است و باید از هدف دانش تسهيم شده ، و کاربرد آن ، و همچنين از نيازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گيرنده دانش اطّلاع داشته باشد. این بيانگر این نکته است که همه کارکنان نياز به تسهيم دانش خود ندارند ، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود ، به عبارت دیگر ، تسهيم دانش زمانی مفيد خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نياز داشته باشند و یا حداقل بيشتر دانشی را که دریافت می کنند بکار گيرند. به همين دليل است که در بعضی از سازمان ها ، امکان دسترسی به مخازن دانش و پایگاه های اطلاعات برای همه کارکنان وجود دارد و در بعضی دیگر دسترسی به قسمتهایی از این مخازن دانش و پایگاه های اطلاعات برای همه کارکنان ممکن و دسترسی به قسمت هایی از آنها برای افراد خاصّی تعریف شده است. همچنين ، تسهيم دانش در سازمان ، در سطوح مختلف سازمانی و در داخل واحدهای مختلف و یا بين آنها ، به روشهای رسمی و غير رسمی ، و در دو روش انتقال متفاوت که شامل تسهيم دانش ضمنی و تسهيم دانش صریح می باشد ، اتفاق می افتد (جعفری ،1391).

در خصوص رفتار تسهيم دانش دیدگاه های متفاوتی وجود دارد که بعضی آن را طبيعی می دانند و بعضی نيز آن را غيرطبيعی می دانند. برای مثال داونپورت می گوید که "تسهيم دانش اغلب غيرطبيعی است" ( داونپورت ،1998، ص[[6]](#footnote-6)( و افراد دانش خود را تسهيم نمی کنند، زیرا فکر می کنند که دانش آنها مهم و ارزشمند است. از طرف دیگر محققين دیگری معتقدند که تسهيم دانش یک تمایل طبيعی افراد دارنده دانش است. تسهيم دانش در بعضی سازمان ها هم طبيعی و در بعضی سازمانها نيز که تحت تأثير شعار "دانش قدرت است" قرار دارند ، غيرطبيعی می باشد (اسکیرم3، 2002) ولی این ، دليل اصلی نبود تسهيم دانش نيست. از طرفی در سازمان های امروزی ، کارها آنچنان به کار گروهی و دانش جمعی وابسته است که این شعار دیگر کاربرد ندارد. بنا براین به جای تشویق صرف کارکنان به تسهيم دانش ، بهتر این است که عوامل مؤثر بر تسهيم دانش را شناسایی کرد (اودل و گریسون[[7]](#footnote-7)، 1998).

2-3-2- اهمیت تسهیم دانش

یکی از مهمترین اولویت های اعلام شده توسط محققين مدیریت دانش ، ایجاد انگيزه در افراد برای تسهيم دانش آنان است (کینگ و همکاران[[8]](#footnote-8) ، 2006). اگرچه بعضی ها معتقدند که دانش قدرت است ، ولی به نظر می رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد ؛ بلکه چيزی که به افراد قدرت می دهد ، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهيم می کنند (اودل و گریسون، 1998). اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبيه کنيم ، ارزش آن دانش زمانی مشخص می شود که آن را تسهيم کنند ؛ مانند زمانی که دارنده طلا ، جعبه آن را باز می کند و با نشان دادن طلای درونش ، ارزش آن را نمایان می سازد. نقش تسهيم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که "وجود مدیریت دانش برای پشتيبانی تسهيم دانش است(داونپورت و همکاران ،1998). از دلایل اهميت تسهيم دانش این است که تسهيم دانش موجب کاهش هزینه ها ، بهبود عملکرد ، بهبود ارائه خدمات به مشتریان ، کاهش زمان توسعه محصولات جدید ، کاهش زمان تأخير در تحویل کالاها به مشتریان ، و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می شود. برای مثال در شرکت فورد به دليل تسهيم دانش ، زمان توسعه محصول شرکت (اتومبيل) از ٣۶ روز به ٢۴ روز کاهش یافت. در همين شرکت به دليل تسهيم دانش با فروشندگان محصول ، زمان تأخير در تحویل محصول به مشتری از ۵٠ روز به ١۵ روز کاهش یافت (علوی و لیدنر، 2001). شرکت تویوتا به عنوان یک شرکت پيشرو در صنعت اتومبيل ، با استفاده از یک شبکه تسهيم دانش کارآ توانسته است مشکلات بزرگی را در رابطه با تسهيم دانش حل کند ؛ که در نتيجه آن افراد تشویق شده اند تا به راحتی دانش ارزشمند خود را تسهيم کنند. این شرکت همچنین هزینه های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع مختلف دانش ارزشمند در داخل شرکت را کاهش داده است (دیرو نوبوکا[[9]](#footnote-9) ،2000).

2-4- عوامل انسانی موثر بر تسهيم دانش در سازمان

عوامل متعددي بر فرآيند تسهيم دانش در سازمان تأثيرگذارند که می توان آنها را در چهار دسته كلي عوامل انساني، عوامل فرهنگي، عوامل ساختاري و عوامل فني و تكنولوژيكي طبقه بندي كرد. در ادامه عوامل انسانی موثر بر تسهیم دانش بررسی می شوند.

تسهيم دانش انتشار داوطلبانه مهارت ها و تجارب اكتسابي به ساير بخش هاي سازمان است. با اينكه دانش در سه سطح فردي، گروهي و سازماني موجود است، تسهيم دانش در سطح فردي براي سازمان مهمتر است چرا كه دانش سازماني بر پايه دانش افراد شكل ميگيرد. دانش فردي اگر قابل دسترس و استفاده توسط افراد ديگر نباشد تأثيري بر سازمان نخواهد داشت (لاو و انگایی ، 2008، ص23). درسطح فردي، موانع تسهيم دانش بر دو نوع اند: موانعي كه بر توانايي اشتراك دانش تأثير گذارند و آنهايي كه بر اشتياق انجام كار تأثير ميگذارند. توانايي بر اشتراك دانش عمدتاً به استعداد فرد در ارتباطات و رفتار اجتماعي او بستگي دارد. از طرف ديگر، اشتياق تحت تأثير عوامل متعددي قرار ميگيرد (زندی ،1390). از جمله عوامل فردي موثر بر تسهيم دانش ويژگي هاي شخصي افراد است. مطالعات مختلف نشان ميدهد كه ويژگي هاي شخصيتي افراد بر تسهيم دانش بسيار موثر است كه در ذيل به تعدادي از اين ويژگي ها اشاره ميگردد:

● **نوع دوستي**

بسياري از افراد تنها براي موفقيت شركت و يا ارضاي انگيزش دروني خود در خصوص كمك به ديگران دانش خود را عرضه ميكنند. انگيزه عرضه دانش در آنها ناشي از عشق به رشته علمي و درجاتي از نوع دوستي است. آموزش و تدريس، نوعي انتقال دانش بر پايه نوع دوستي است. شركت ها نميتوانند خالق چنين انگيزه هايي باشند ولي ميتوانند مشوق شكوفايي يا سركوب گر آن باشند. نوع دوستي در دانش، امري ضروري، واقعي و قابل تشويق و گسترش است. در سازمان هايي كه افراد خوب و درستكار را استخدام كرده و با آنها به خوبي رفتار ميكنند، خيرخواهي رونق مييابد (داونپورت و همکاران ، 1998). اين ويژگي يكي از ابعاد رفتار شهروندي سازماني نيز ميباشد.

● **سازگاري**

افراد با سازگاري بالا مهربان، با گذشت، مودب، آماده خدمت، بخشنده، گشاده رو و ياري رسان هستند، آنها نوع دوستانه، دلسوزانه و مشتاقانه به ديگران كمك ميكنند و بيشتر به دنبال تعاون و همكاري هستند تا رقابت با همديگر.

● **وظيفه شناسي**

افراد با وظيفه شناسي بالا امين، مورد اعتماد، پاسخگو، منظم، سختكوش و توفيق طلب هستند. تأثير مثبت اين افراد بر عملكرد شغلي در متون مختلف بسيار مورد تأكيد قرار گرفته است. افراد با وظيفه شناسي بالا بيشتر علاقه مندند دانش خود را جهت تسهيم با ديگران مستندسازي و مكتوب كرده و دانش خود را به منظور استفاده از ديگران وارد بانك هاي اطلاعاتي كنند، بنابراين افراد ميتوانند وظيفه مستندسازي و ورود اطلاعات به پايگاه اطلاعاتي دانش و حفاظت از اين پايگاه را بر عهده گيرند. اين ويژگي نيز يكي از ابعاد رفتار شهروندي سازماني محسوب ميشود.

2-5- تئوري هاي مربوط به تسهيم دانش

اخيراً بسياري از تئوري ها مانند تئوري مبادله اجتماعي، تئوري شناخت اجتماعي، تئوري قدرت سياسي، تئوري تبادل اقتصادي، تئوري هزينه تراكنش، تئوري رفتار برنامه ريزي شده و تئوري اقدام اجتماعي توسط محققان براي پيش بيني فاكتورهاي تأثيرگذار بر رفتار تسهيم دانش مورد استفاده قرار گرفته اند. به عنوان مثال، (بارتول و سريواستاوا،2002) تئوري تبادل اقتصادي را براي آزمودن نقش پاداش هاي مادي در تشويق تسهيم دانش در سازمان ها بررسي كرده اند. همچنين (بات[[10]](#footnote-10) ،2002) تئوري تبادل اجتماعي و تئوري اقدام منطقي را براي بررسي فاكتورهاي تأثيرگذار بر تسهيم دانش در بستر سازماني بكار گرفته است. وی تئوري اقدام منطقي را به عنوان چارچوب مفهومي خود براي ايجاد يك درك يكپارچه از فاكتورهاي پشتيباني كننده و ممانعت كننده از قصد و ميل به تسهيم دانش افراد ارائه كرده است. از سوي ديگر(لين[[11]](#footnote-11) ، 2008) تئوري رفتار برنامه ريزي شده را براي ارزيابي فاكتـورهايي بـراي تشويق تمايل به تسهيم دانش و رفتار آن توسط مديران ارشد بررسي نموده است.

مثالهای متعددی در زمينه عدم حصول فعاليت های اجرایی تسهيم دانش به اهداف مورد نظر برای مدیریت دانش و مهارت های موجود در شرکت ها وجود دارد که علل آن ، ریشه در وجود موانع بالقوه متنوعی دارد که در راه تسهيم دانش وجود دارند. بحث های اخير در زمينه موانع تسهيم دانش بيشتر بر فرهنگ سازمانی ، و فرهنگ ملی تمرکز نموده اند (مک درموت[[12]](#footnote-12) ، 1999).

بعضی از تحقيقات بر نظریه های سازمانی ودانش عمومی بر فرهنگ سازمانی تمرکز کرده اند که به طبيعت شرکت ها و گروه های اجتماعی و یا اهميت سرمایه اجتماعی و تعاملات اجتماعی در تسهيل توليد و تسهيم دانش مربوط است و عدّه ای دیگر نيز به سطح کلّی تشریک مساعی در سازمان پرداخته و تأثير مواردی مانند : طرز فکر ، سن ، سطح تحصيلات و تجربه ، و حمایت سرپرست و گروه بر تسهيم دانش را مطالعه کرده اند (ناهاپیت و گوشال[[13]](#footnote-13)، 1998).

تفاوت های مذکور ممکن است مربوط به افراد باشد (مثل نداشتن مهارت های فردی) ، ویا به فرایندها و سيستم های درون سازمان (مانند ساختار سلسله مراتبی موجود) ، و یا به فنّاوری (مانند کمبود ابزارهای نرم افزاری مناسب) مربوط باشد. همچنين در این خصوص که آیا مدیریت دانش به طور عام ، و همچنين فعاليت های تسهيم دانش به طور خاص، باید انسان- محور یا فنّاوری- محور باشد نيز بحث هایی وجود دارد. نویسندگان حوزه مدیریت معتقدند که تسهيم دانش بيشتر به افراد و تطابق آنها با پویایي های اجتماعی موجود در محيط کار مربوط است تا فنّاوری. این افراد بيشتر بر ایجاد فرهنگ تسهيم دانش در سازمان تأکيد دارند (دوانپورت، 1998).

اطلاعات و فنّاوری اطلاعات نقش پشتيبانی مهمّی در زمينه تسهيم دانش دارند و بدون وجود آنها ، فعاليتهای تسهيم دانش اثربخشی کمتری خواهند داشت. توافق عمومی موجود در زمينه تسهيم دانش این است که چالش اصلی فعاليت های تسهيم دانش سازمان ها ، محافظت و حداکثر کردن ارزش ناشی از دانش ضمنی (پنهان) است که در اختيار کارکنان ، مشتریان ، و افراد ذینفع خارج از سازمان می باشد. نویسندگان زیادی موافق این نظریه اند که دانش فردی در رشد دانش عمومی سازمان مؤثر است و اثربخشی در کارهای دانش- مدار بطور مستقيم به توليد دانش جدید و تسهيم دانش مفيد از طریق تعامل بين دانش ضمنی و دانش آشکار بستگی دارد. دانش سازمانی در واقع دانشی است که به وسيله افراد تسهيم شده و بهترین توصيف فرایند تبدیل آن در سازمان در نظریه دانش آفرینی سازمانی بيان شده است (نوناکا و تکیوچی[[14]](#footnote-14)، 1995).

این نظریه چهار شيوه تبدیل دانش سازمانی را بيان می کند. شيوه اوّل اجتماعی سازی است که در آن مهارت ها و تجربيات از طریق مشاهده و تقليد تسهيم شده و از دانش ضمنی ، دانش ضمنی توليد می شود. روش دوّم برونی سازی است که در آن با استفاده از استعاره ها ، قياسها ، مدلها ، و مفاهيم، از طریق کتاب ها و کتب راهنما ، دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل می شود. شيوه ترکيب ، سوّمين روش است که در آن ، دانش آشکار و اطلاعات موجود در درون سازمان به وسيله تجزیه و تحليل و سازماندهی مجدد ، با استفاده از شبکه ها و پایگاه های اطلاعاتی رایانه ای از یک حوزه به حوزه دیگری منتقل می شود. در روش چهارم ، یعنی درونی سازی ، دانش آشکار با استفاده از تجربه و مدل های شبيه سازی ، به دانش ضمنی تبدیل می شود. این فرایند منجر به توليد چهار نوع دانش سازمانی می شوند که شامل دارایي های ناملموس و مهارت ها می باشد. نوع اول ، دانش صریح فردی است که دانش خودآگاه نيز ناميده می شود و قابل ذخيره و بازیابی از رکوردها و حافظه فردی می باشد. نوع دوّم ، دانش پنهان فردی است که دانش اتوماتيک (خودکار) نيز ناميده شده و اساس آن ، تجربه تئوریکی و عملی و یادگيری افراد می باشد. نوع سوّم ، دانش صریح اجتماعی سازمان است که به دانش اظهار شده نيز معروف است ؛ و در اسناد ثبت شده و طراحي ها ، یا اطلاعات ذخيره شده در پایگاه های اطلاعات سازمان متجلّی می شود. نوع چهارم ، دانش پنهان اجتماعی سازمان است که به دانش جمعی نيز معروف است و در امور اجتماعی و سازمانی ، سيستمها ، جریان کارها و فرهنگ سازمانی جلوه گر می شود (اسپندر[[15]](#footnote-15)، 1996).اسپندر معتقد است که دانش پنهان (ضمنی) اجتماعی ، ایمن ترین و از نظر استراتژیکی مهمترین نوع دانش سازمانی می باشد. با این وجود ، به نظر می رسد که بسياری از سازمان ها بویژه در غرب برای دانش فردی ارزش بيشتری قائلند و از کارکنان خود می خواهند که بطور مستقل تصميم بگيرند و مشکلات را حل کنند (نوناکا و تکیوچی، 1995). همچنين سازمان ها برای خواست کارکنان برای تشریک مساعی و کار در گروه ها ارزش مساوی قائلند. بنابراین ، برای نيل به سطح مورد نظر تشریک مساعی و تسهيم دانش ؛ سازمان باید به کارکنان خود پيام دهد که هم در خصوص چگونگی توليد ، تسهيم و بکارگيری دانش در سطح فردی ارزش قائل است و هم گروه و عملکرد گروه-محور و موفقيت در کارگروهی را مدّ نظر دارد. دیکسون معتقد است که انتخاب یک فرایند تسهيم دانش مناسب در یک سازمان به عواملی مانند ؛ نوع دانش (صریح یا ضمنی) ، روش معمول و فراوانی فرایند تسهيم دانش ، و گيرنده دانش (فرد ، گروه ، و یا کل سازمان) بستگی دارد (دیکسون[[16]](#footnote-16)، 2000).

دیکسون چهار روش مختلف تسهيم مؤثر دانش گروهی را شناسایی کرده است که عبارتند از ؛ انتقال ترتيبی دانش ، انتقال نزدیک دانش ، انتقال دور دانش و انتقال متخصص. انتقال ترتيبی حالتی است که دانش ضمنی یا صریح گروه در یک موقعيت کاری متفاوت و در زمان دیگری در داخل همان گروه تسهيم می شود. انتقال نزدیک ، بکارگيری و اجرای مجدد دانش صریح گروه در گروه های دیگری است که کار مشابهی را انجام می دهند. انتقال دور ، بکارگيری مجدد دانش ضمنی گروه در گروه های دیگری است که کارهای مشابهی انجام می دهند. انتقال متخصص حالتی است که گروه کاری در جست و جوی دانش صریح مورد نياز خود در داخل سازمان می گردد تا کاری را به انجام برساند.

2-6- موانع بالقوه تسهيم دانش

در این قسمت با توجه به مباحث قبلی ، به موانع بالقوه تسهيم دانش در سازمان می پردازیم که سه گروه موانع سازمانی ، موانع فردی ، و موانع تکنولوژیکی را شامل می شوند. در اینجا به موانعی اشاره می شود که در مورد آنها بدون توجه به ویژگي های متفاوت سازمانی مانند اندازه ، و یا نوع مالکيت سازمان ، توافق عمومی وجود دارد. دليل این کار این است که اگر چه بيشتر تحقيقات موجود در زمينه مدیریت دانش در سازمان های بزرگ و با مأموریت تجاری انجام شده است ، ولی سازمان های کوچک و متوسط نيز مایلند که محيطی را ایجاد کنند که منجر به ارتباطات بهتر و در نتيجه توليد و تسهيم بهتر دانش در آن سازمان ها شود. از طرفی به دليل اینکه شرکت های کوچک و متوسط بيشتر در یک سایت مستقر می باشند ، زمانی که این شرکت ها توسعه پيدا کرده و واحدهای آنها در چند سایت مستقر می شوند که در آنها گروه های مختلف در یک واحد مستقرمی شوند ؛ توانایی ایجاد ارتباط و تسهيم دانش در آنها کاهش می یابد (زندی ، 1390). شناخت این که موانع تسهيم دانش در داخل سازمانها یک جزء طبيعی از فرهنگ آنها می باشد یا خير ، نقش مهمی در موفقيت یک استراتژی مدیریت دانش ایفا می کند. بعضی ها معتقدند که شکست فعاليت های تسهيم دانش در برخی سازمان ها به این دليل است که به جای تلاش در جهت متناسب کردن اجرای این فعاليت ها با فرهنگ سازمانی ؛ آنها تلاش می کنند که فرهنگ خود را با مدیریت دانش ، و اهداف و استراتژی های تسهيم دانش خود هماهنگ کنند (ریگ ، 2005). شاید مهمترین دليل عدم موفقيت بيشتر سازمان ها برای نرسيدن به اهداف فعاليت های تسهيم دانش خود ، نبود یک ارتباط روشن بين استراتژی مدیریت دانش و اهداف کلی سازمان باشد. به عبارت دیگر ، تسهيم دانش در این سازمان ها ، به عنوان یک فعاليت جدا از سایر فعاليت ها در نظر گرفته می شود.

2-6-1- موانع بالقوه فردی تسهيم دانش

موانعی که از رفتار فردی و یا اعمال و برداشت های افراد سرچشمه می گيرند ، می توانند مربوط به افراد و یا گروه های موجود در داخل واحدهای عملياتی سازمان باشند. با توجه به تفاوت های موجود بين سازمانها ، بيان این موانع به صورت جداگانه بدین معنی نيست که هر یک به صورت منفرد عمل کنند و یا به ميزان مساوی درهمه سازمان ها یافت شوند ، بلکه این امکان وجود دارد که با توجه به ویژگي های سازمانی ترکيب های متفاوتی از این موانع در سازمان های مختلف یافت شود.

موانع بالقوه فردی تسهيم دانش عبارتند از :

نبود وقت برای تسهيم دانش ، یکی از معمولترین موانع تسهيم دانش است. این مانع شامل نبود زمان لازم برای تسهيم دانش ، ویا نبود زمان برای شناسایی همکارانی که به دانش خاصّی نياز دارند. با وجود اطلاع بسياری از مدیران از منافع تسهيم دانش ، به دليل محدودیت های زمانی در این زمينه با مشکل مواجهند (اودل و گرایسون[[17]](#footnote-17)، 1998). محدودیت زمانی منجر به اولویت بندی بين تسهيم دانش و سایر فعاليت هایی می شود که کارکنان فکر می کنند برای آنها مفيدتر است و در نتيجه به جای تسهيم دانش به فعاليت های دیگر می پردازند ( مایچلونیا و هاستد[[18]](#footnote-18)، 2003). در این حالت به تسهيم دانش به عنوان یک عامل هزینه بر نگریسته می شود ، چه تسهيم دانش از فردی به فرد دیگر باشد و چه از شکل دانش پنهان به دانش آشکار باشد (گلد و همکاران[[19]](#footnote-19)، 2001). در نتيجه ، این مهم است که فرایندهای کاری طوری طراحی شوند که از نظر زمانی به افراد اجازه دهند که برای توليد و تسهيم دانش وقت بگذارند ، و سپس افرادی را که مایل به تسهيم دانش هستند، شناسایی کنند. کمبود وقت کافی که کارکنان بتوانند با یکدیگر تعامل کنند ، اغلب منجر به ایجاد موانع تسهيم دانش می شود (گلد و همکاران ، 2001). بسياری از نویسندگان معتقدند که وجود محيط های رسمی و غير رسمی ، فرصتهایی را برای تسهيم و کسب دانش ایجاد می کند ؛ولی بندرت در شرکت ها می توان چنين محيط هایی را یافت. علّت این است که بسياری از مدیران فکر می کنند که اگر افراد بطور دائم مشغول انجام کاری نباشند، کار آنها مفيد نخواهد بود (داونپورت و همکاران، 1998).

نگرانی افراد دارنده دانش از این که تسهيم دانش منجر به کاهش امنيت شغلی آنان شود. بعضی ها پيرو این دیدگاه قدیمی اند که معتقد است "دانش و اطلاعات قدرت می آورد" و همين توجيهی است که آنها را وادار به مخفی کردن اطلاعات و دانش خود می کنند و آن را وسيله ای برای پيشرفت شغلی تلقی کرده ؛ و تسهيم دانش را عاملی برای تضعيف قدرت و جایگاه سازمانی خود می دانند(داونپورت و همکاران، 1998).

بسياری از کارکنان به دليل ترس از کاهش امنيت شغلی خود ، تسهيم دانش نمی کنند. یکی از دلایل آن این است که آنان درخصوص اهداف و نيّات افراد مافوق خود در رابطه با تسهيم دانش اطمينان لازم را ندارند (جعفری، 1393). بعضی ازکارکنان سطوح پایين و متوسط نيز بصورت عمدی، تسهيم دانش نمی کنند ؛زیرا احتمال می دهند که اگر سرپرستان آنها احساس کنند که سطح دانش زیردستان از آنها بالاتر است از ارتقاء آنها خودداری کنند. برای مثال تحقيقی نشان داده است که مدیران روسی از کار کردن با افراد پایينتر از خود اکراه داشته و بویژه در زمينه یادگرفتن مطلبی از زیردستان خود، مقاومت می کنند (میشایل لوا و هاستد[[20]](#footnote-20)، 2003).

ممکن است دارنده دانش از این که دانش او برای دیگران مفيد و ارزشمند است آگاهی نداشته باشد. بعضی از کارکنان در خصوص ارزشی که دانش آنها برای دیگران دارد مطمئن نيستند.در این حالت ، نه دارنده دانش و نه گيرنده آن خيلی دلواپس این که چه کسی نيازمند دانش است و یا چه کسی دارنده دانش است ، نخواهند بود. این موضوع که به جهالت دو طرفه نيز معروف است یکی از بزرگترین موانع تسهيم دانش در بيشتر سازمانها می باشد (داونپورت و همکاران، 1998).

گاهی اتفاق می افتد تسهيم دانش صریح بر تسهيم دانش ضمنی در سازمان غلبه دارد. بدین معنی که در سازمان بيشتر بر تسهيم دانش مستند شده تأکيد می شود و به تسهيم دانش ضمنی مانند فنون و روشها و تجربيات کاری که احتياج به یادگيری عملی ، مشاهده ، گفت و گو و حل مسئله به روش تعاملی دارند ؛ اهميت کمتری داده می شود. محققين زیادی بر این عقيده اند که لازم است سازمانها بر دلایل بنيادی مربوط به ضرورت تسهيم دانش ، بویژه تسهيم دانش پنهان (مانند فنون و روشهای کاری، و تجربيات) و روشهای تسهيم دانش پنهان مانند یادگيری عملی، مشاهده ، گفت وگو و روش حل تعاملی مسائل تأکيد کنند. استفاده از سلسله مراتب و جایگاه سازمانی و قدرت رسمی در سازمان توسط افراد و رسمی شدن بيش از حد محيط سازمان ، منجر به کاهش صميميت و افزایش عدم اعتماد بين افراد ، بویژه بين زیردستان و مافوق می شود. یکی از نتایج عدم اعتماد ، کاهش ميزان تسهيم دانش می باشد (نوناکای و تکیوچی، 1995).

یکی دیگر از موانع تسهيم دانش عدم تحمل اشتباهات کارکنان و درس نگرفتن از آن اشتباهات است. تحقيقات نشان داده است که درس هایی که سازمان در نتيجه شناسایی و ارزیابی اشتباهات گذشته می گيرد، بيشترین تأثير را بر بکارگيری بهترین روش های انجام کار در آینده دارد (دلونگ و فهی[[21]](#footnote-21)، 2000). با این وجود ، به جای شناسایی و اصلاح این اشتباهات ، آنها اغلب پوشانيده می شوند ، توجيه می شوند ، یا دیگران به خاطر آنها سرزنش و مجازات می شوند ، و یا این اشتباهات به فراموشی سپرده می شوند. به نظر می رسد که فرهنگ ملّی یک عامل محدود کننده در رابطه با یادگيری از راه عمل است. برای مثال در حالی که روس ها درباره مشکلات و اشتباهات در بيرون از محيط کار صحبت نمی کنند ، در بعضی از فرهنگهای آسيایی و غربی معتقدند که بازتاب مثبت اشتباهات ، به یادگيری و توسعه فردی و سازمانی کمک می کند (نوناکای و تکیوچی، 1995).

از دیگر موانع بالقوه تسهیم دانش ، نبود و یا کمبود ارتباط و تعامل بين افراد دارنده دانش و افراد نيازمند به دانش آنان می باشد. نبود ارتباط بين منبع دانش و گيرنده دانش ، در حالت هایی که در کنار همدیگر و یا در یک گروه کار نمی کنند ؛ ولی دانش مورد نياز گيرنده در نزد منبع دانش وجود دارد یکی از موانع بالقوه تسهيم دانش است (نوناکای و تکیوچی، 1995).

مهارت های فردی و ارتباطات ضعيف (شفاهی یا کتبی) از دیگر موانع تسهیم دانش می باشد. بسياری از محققان و دست اندرکاران اظهار می دارند که توانایی کارکنان برای تسهيم دانش ، در مرحله اوّل و به ميزان زیادی بستگی به مهارت های ارتباطی آنها دارد. ارتباط مؤثر ، چه بصورت نوشتاری و چه بصورت گفتاری (که رایجترین وسيله تسهيم دانش پنهان است) برای تسهيم دانش مؤثر، مهم و اساسی می باشند (مایر و آلن[[22]](#footnote-22)، 1997).

2-7- عوامل موثر بر تسهیم دانش طبق الگوی وانگ و همکارانش(2010)

تسهيم دانش، رفتار انتقال دانش به همكاران در فرآيند ارتباطات درون يا برون سازماني است و منظور از دانش، آن دانشي است كه شخص آن را در سازمان كسب كرده است (جی و همکاران[[23]](#footnote-23)، 2009). پژوهش هاي انجام شده درمورد تسهيم دانش حاكي از پيچيدگي آن و ابعاد چند وجهي مؤثر بر اين پديده سازماني دارند (آذربایجانی[[24]](#footnote-24)، 2007). از آنجا كه تسهيم دانش در سطح فردي و سازماني، درون گروهي و برون گروهي، رسمي و غيررسمي و غيره موضوع پژوهش هاي زيادي بوده است وانگ و نو[[25]](#footnote-25) در سال 2010 يك مدل جامع از انواع پژوهش هاي انجام شده تسهيم دانش را درسطح فردي ارائه داده اند كه عبارتند از:

عوامل زمينه اي/ محيطي: بافت سازماني (ساختار، حمايت مديريت، پاداش ها و مشوق ها، فرهنگ و جو سازماني، ويژگي هاي رهبري و زمينه ارتباطي رودررو- آنلاين)، ويژگي هاي ميان فردي/ تيمي(شبكه هاي اجتماعي، تنوع/تفاوت) و ويژگي هاي فرهنگي (جمع گرايي).

عوامل ادراكي/ انگيزشي: باورها در خصوص مالكيت دانش، ادراك منافع و هزينه ها و ادراك عدالت و همينطور اعتماد، هزينه هاي اجتماعي، سطح اعتماد و انسجام تيمي سبك هاي رهبري.

ويژگي هاي فردي: جنسيت، شخصيت، خودكارايي، دلهره ارزيابي و مديريت ادراكات.

ادراكات مربوط به تسهيم دانش: نگرش ها، هنجارهاي ذهني و قصد تسهيم دانش.

2-8- عملکرد شغلی

2-8-1- اهمیت نیروي انسانی در سازمان

در دوره اي که جهانی شدن و آزادي اقتصادي فراگیر شده، کارکنان درحال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمانها هستند. یک کسب و کار ممکن است که با تعدادي از کارکنان متوسط مدیریت شود، اما کارکنان شایسته میتوانند موجب بالارفتن سطح کسب و کار و ترقی آن شوند. به همین ترتیب کارکنان ناشایست می توانند یک امپراطوري کسب و کار بزرگ را به سوي سقوط و نابودي بکشانند. در بازار فشرده و پر از رقابت کنونی، حفظ کارکنان شایسته و همچنین توسعه ي وفاداري کارکنان به سازمان، پیوسته اهمیت پیدا کرده است و یه یک چالش دائمی تبدیل گردیده است(لاین[[26]](#footnote-26)، 2009،). نیروي انسانی ماهر، متخصص، دانش مدار، مشتاق و خلاق امروزه یکی از مزایاي رقابتی سازمانها بوده و داشتن چنین کارکنانی براي هر سازمانی یک مزیت و راهی به سوي ترقی و پیشرفت است. در سایه ي کارکنان ماهر است که کارها به درستی انجام می پذیرد، این کارکنان دانش مدار و یادگیرنده هستند که دائما خود را با دانش روز تطبیق می دهند و به بهترین شکل وظایف شان را انجام می دهند، این نیروي انسانی خلاق و نوآور است که روشهاي نوین تولید و خدمات رسانی را ابداع می کند یا موجب تسهیل این فرآیند می شود . بدون شک انسان به عنوان برترین مخلوق، تواناییهاي فراوانی دارد که میتواند آنها را در راستاي پیشبرد اهداف و دستیابی به رسالت سازمان به کار گیرد. این مهم نیازمند فراهم آوردن شرایط و پیش نیازهاي لازم براي کارکنان بوده و سرمایه گذاري و توجه همه جانبه به منابع انسانی را می طلبد. همین اهمیت و لزوم توجه به جوانب مختلف نیازهاي کارکنان و وجهه هاي مختلف رفتار کارکنان در سازمان بوده که موجب پیدایش و گسترش نظریات رفتار سازمانی شده است.

2-8-2- تعاريف عملكرد شغلي

تعاريف مختلفي درمتون راجع به عملكرد صورت گرفته است كه دراينجا به بعضي ازآنها پرداخته مي شود.

**عملكرد:** عبارت است از به نتيجه رساندن وظايفي كه از طرف سازمان بر عهده نيروي انساني گذاشته شده (ابزری و همکاران ، 1389).

**عملكرد:** عبارت است از معيار پيش بيني شده يا معيار وابسته كليدي در چهارچوبي كه ارائه مي دهيم. اين چهارچوب به عنوان وسيله اي براي قضاوت در مورد افراد، گروهها و سازمانها عمل مي كند (سرلک و اسلامی ، 1390).

**عملكرد:** عبارت است از رفتاري كه در جهت رسيدن به اهداف سازماني اندازه گيري شده يا ارزش گذاري شده (پروف، 2006).

**عملكرد:** عبارت است از آنچه را كه افراد در يك سازمان انجام مي‌دهند و شيوه اي كه آن افراد بر عملكرد سازمان اثر مي گذارند (رابينز، 1389).

**عملكرد:** عبارت است از فراتر رفتن يا دستيابي به اهداف سازماني و اجتماعي و انجام مسئوليتهاي كه بر عهده فرد مي باشد (براتون و گلد[[27]](#footnote-27) ، 1999).

2-8-3- عوامل موثر بر عملکرد شغلی

عملكرد هر شخص ناشي از دو پديده است: اول ويژگيهاي خود فرد، دوم ويژگيهاي محيط كار وي. يعني عملكرد فرد تابعي از حاصلضرب سه عامل توانايي، مهارت و تلاش و كوشش فرد و بالاخره پشتيباني هاي محيطي است. كه اين عامل به دو نوع پشتيباني اطلاق مي شود: پشتيبانهاي فيزيكي (ساختار سازماني، تسهيلات كاري، پشتيبانيهاي مالي و نظير آن) و پشتيباني‌هاي رواني (حمايت هاي رواني و پشتيبانهاي لازم رفتاري و سازماني و نظير آن) (زندي ، 1390).

رابينز عوامل موثر بر عملكرد را در 5 طبقه قرار داده:

1- معيارها و مبنايي كه مدير براي انجام ارزيابي عملكرد كاركنان انتخاب مي كند.

2- بازخورد مداوم: كاركنان دوست دارند كه بدانند چگونه كار مي كنند.

3- هرچه قدر تعداد ارزيابان افزايش يابند (ارزيابي گروهي) احتمال دستيابي به اطلاعات دقيق بيشتر است.

4- اگر ارزيابان با تجربه باشند احتمال خطاي ارزشيابي كمتر است.

5- اگر اهداف مبهم باشد يا معيارهاي اندازه گيري نيل به هدف مبهم باشد و اگر كاركنان مطمئن نباشند كه تلاش آنها منجر به ارزشيابي رضايت بخش مي شود، پايين تر از سطح مطلوب كار خواهند كرد (رابينز، 1389).

در پژوهشي كه توسط گينودو انجام شد عواملي كه به وسيله آن مي تواند بر تعهد سازماني افراد تأثير قابل توجهي بگذارد عبارتند از:

1- تأكيد بر مأموريت و ارزشهاي سازمان

2- تأكيد بر استمرار و بهبود كيفيت محصول

3- درگير كردن و دخالت كردن كارمندان

4- حذف موانع كار

5- ارزشيابي كار و اعلام نتايج

6- تقدير از موفقيت كارمندان (زندی ،1390).

عملکرد فردي به عنوان پيشينه اي از دستاوردهاي شخص يا ثبت کارهاي انجام شده توسط شخص تعريف شده است (آرمسترانگ[[28]](#footnote-28)،1380). مدل‌هاي کمي، توسط محققان براي سنجش عملکرد افراد توسعه يافته است (براتون و گولد ،1999). مدلي از عملکرد را با استفاده از سه متغير ارائه کردند: اين سه متغير شامل دانش، مهارت‌ها و استعدادها بودند که هر کارگري بايد آنها را داشته باشد. همچنين تووي[[29]](#footnote-29) در سال 2001 مدلي از عملکرد را ارائه داد که شامل داده، فرآيند و ستاده بود. داده ها دربرگيرنده دانش، مهارت ها و تخصص کارگر مي‌شود. فرآيند ها به رفتار در طول ساعت هاي کاري برمي گردد، و ستاده محصولات خاص توليد شده توسط هر کارگر است که قابل اندازه گيري مي‌باشد. اين سه سطح با هم عملکرد را موجب خواهند شد. ارزيابي عملکرد که به عنوان ابزاري براي سنجش عملکرد شغلي کارکنان بکار مي‌رود، به صورت همزمان دو هدف را در نظر مي گيرد: توسعه يا رشد کارکنان و بهبود عملکرد سازماني. هدف مديريت عملکرد، بهبود عملکرد سازماني با استفاده از توسعه عملکرد افراد و تيم ها است (جعفری،1393).

عملکرد انساني تحت تآثير فاکتور‌هاي زيادي قرار دارد. که شامل عملکرد فعاليت هاي تعيين شده، و همچنين قابليت‌ها و انگيزش‌ها برانگيخته شده در افراد براي عملکرد است. همچنين شامل فعاليت‌هاي مديريتي است که بر روي قابيت‌ها و توانايي‌هاي کارکنان و انگيزش آنها تأثير دارد، مثل ساختار سازماني و محيطي که عملکرد درون آن صورت مي‌گيرد. بسياري از اين فاکتور‌ها بايد هماهنگ کار کنند تا عملکرد انساني بهينه شود. اين پژوهش بر اين اساس قرار دارد که عملکرد يک فرد در سر کار بستگي به حدي دارد که او عضو يک اجتماع عملگرا است (تيگلند[[30]](#footnote-30)، 2000).

جامعه يا گروه عملگرا مفهوم جديدي در مديريت به شمار نمي‌رود. در طول قرون وسطي و در رم باستان کارگران معادن، سفالگرها، بنّاها و ساير صنعتگران ساختارهاي اجتماعي مبتني بر دانش را به وجود آوردند تا در مورد مسائل رايج بحث کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند، عقايد جديد را کشف کنند، ابزارهاي جديد بسازند و در زمينه انتشار عقايد کار کنند. اجتماع (گروه يا جامعه يا گروهي از افراد که با هم کار مي‌کنند) در بطن مطالعات مربوط به کارآموزي‌هاي سنتي ايجاد شد. کارآموزي معمولا به عنوان يک رابطه بين استاد و شاگرد شناخته شده است (تیگلند،2000).

ونگر و همکاران[[31]](#footnote-31)(2002) بيان کردند که اجتماع‌هاي عملگرا با هم در ارتباط دارند ، همچنين غير رسمي و خود مديريت اند و با اهداف گوناگوني به وجود مي‌آيند. براي مثال يک پژوهش که در مرکز کيفيت و بهره‌وري آمريکا صورت گرفت نشان داد که هدف از پديد آمدن اين جوامع چهار عامل است:

1- کمک به افراد ديگر در حل مسائل روزمره کاري

2- ايجاد و گسترش مجموعه اي از بهترين فعاليت‌ها و اعمال

3- ايجاد و توسعه ابزارها، بينش‌ها و رويکردهاي مورد نياز افراد در زمينه وظايف

4- توسعه عقايد و روش‌هاي نوآورانه

استامپ[[32]](#footnote-32)(1997) بيان مي‌کند که کار و يادگيري فعاليت‌هاي اجتماعي هستند، و هنگامي که افراد با هم کار مي‌کنند، آنها نه فقط از همديگر مي‌آموزند بلکه يک حس مشترکي از آنچه که بايد صورت بگيرد ميان آنها پديد مي‌آيد. سرانجام،اطلاعات متقابل‌شان را باهم به اشتراک مي‌گذارند و در مورد همديگر و رابطه‌شان با هم شناخت کسب مي‌کنند. اين اتفاق در گروههايي به نام "جوامع عملگرا[[33]](#footnote-33) " صورت مي‌گيرد جايي که يادگيري نوآورانه و ارزشمند مربوط به کار رخ مي‌دهد.

يکي از مفاهيم کليدي براي بهبود عملکرد، يادگيري فردي است که اگرچه فرآيند مهمي در سازمان‌ها به حساب مي‌آيد اما کافي نيست. يادگيري تيمي از طريق همکاري و اشتراک تجربيات براي بهبود عملکرد ضروري است. دستيابي به تخصص يا آسان کردن ارتباط فرد با فرد در سازمان روشي مؤثر براي تسهيم دانش و فراهم کردن فرصت هاي يادگيري است (تیگلند ،2000).

در رابطه با جوامع عملگرا و عملکرد کاري ، پژوهش بر روي دو سطح تجزيه و تحليل متمرکز مي شود. آزماينده فردي و جوامع يا گروههاي عملگرا. استدلالي که در اينجا وجود دارد اين است که آزماينده‌هاي فردي قادر به اتصال پيدا کردن با جوامع عملگرا هستند و از اين طريق مسائل مرتبط با کارشان را حل مي‌کنند و آنها هم به صورت متقابل به جوامع عملگرا کمک مي‌کنند. در اينجا رويکرد بررسي روشي است که آزماينده‌گان فردي دانش جديد را براي مورد توجه قرار دادن مسائل کاري کسب مي‌کنند. فراواني و کيفيت کار يک فرد با گروههايي از افراد جلوه‌اي از گروهها يا جوامع عملگرايي است که در آنها کار مي‌کند. علاوه بر اين چنين تعاملاتي تأثير مثبتي بر روي عملکرد فردي شخص دارند (تيگلند، 2000). اجتماع‌ها به افراد کمک مي‌کنند تا راحت‌تر ارتباط برقرار کنند؛ دانش جاري ميان مرزها را کسب کنند، باعث دسترسي مؤثر افراد به اطلاعات و تخصص‌ها مي‌شوند؛ باعث مي‌شود افراد بتوانند دانش جديد را کسب کنند و از آن براي نيازهاي آينده‌شان استفاده کنند و همچنين کارگران دانشي را قادر مي‌سازند که زمان کمتري براي جستجو و تکثر اطلاعات صرف کنند و در عوض بتوانند زمان بيشتري را به تفکر و کار کردن اختصاص بدهند.

ماهيت اکتشافي ساختار عملکرد فردي تيگلند (2000) و چارچوب مفهومي آن در شکل صفحه بعد نشان داده شده است. عملکرد در سطح فردي تابعي از روشهاي گوناگون کسب دانش توسط افراد و منابع آن دانش است. منابع دانش شامل منابع داخلي و خارجي و منابع ضمني و کدگذاري شده مي‌باشد. علاوه ‌براين فاکتورهاي زيادي وجود دارد که به عملکرد فردي افراد کمک مي‌کند که بسياري از آنها تحت عنوان کنترل‌ها مورد بررسي قرار مي‌گيرند.

**منابع خارجي**

- تعامل گروه

- منابع کدگذاري شده

**کنترل**

- آموزش

- تجربيات کاري

- باز بودن

**منابع داخلي**

- تعامل گروه عملگرا

- اجتماعي سازي گروه

- منابع کدگذاري شده

**عملکرد فردي**

- خلاقيت

- انتقال به موقع

**چارچوب مفهومي عملکرد افراد (تيگلند، 2000، ص. 158)**

تيگلند بر اساس چارچوب مفهومي بالا بيان کرد که عضو فعال بودن گروهها در سازمان‌ها دلالت بر درجه بالايي از همکاري و تعامل با ساير اعضاست که نه فقط از طريق ارتباطات رو در رو صورت مي گيرد بلکه تعاملات غير رو در رو را نيز شامل مي‌شود. بنابراين بالا بودن ميزان تعامل با اعضاي گروههاي عملگرا بايد منجر به توسعه دانش فردي مرتبط با وظيفه و در نتيجه بالا رفتن عملکرد شود. علاوه بر اين بالا بودن اعتماد باعث مي‌شود افراد از طريق داستان‌گويي و داستان‌سرايي درباره وقايع مرتبط کاري از اشتباهات و شکست‌هاي افراد ديگر درس بگيرند. از آنجايي که اندازه گيري اعتماد کاري پيچيده به نظر مي‌رسد، اما جلوه‌اي از آن در تعاملات اجتماعي خارج از کار بروز مي‌کند. تعاملات اجتماعي با اعضاي جامعه (گروه) منتهي به بالا رفتن عملکرد مي‌شود.

تعريف کاملي در کل از مفهوم عملکرد وجود ندارد و اين بويژه در سازمان‌هاي عمومي يک مشکل به شمار مي‌رود. درسازمان‌هاي عمومي، بيشتر ستاده به وسيله گروه‌ها ايجاد مي‌شود، بنابراين اندازه‌گيري عملکرد و مستند سازي دستيابي به بهره‌وري در ادارات دولتي وظايف آساني نيستند. علاوه بر اين عملکرد در بخش عمومي با سياست‌ها، افراد و فرآيندها رابطه نزديکي دارد. اصلي ترين مشکل در بخش عمومي عملکرد واقعي سازمان‌هاي بخش عمومي نيست، بلکه بکارگيري موفق مديريت عملکرد است. در نتيجه، عملکرد از طريق شکست‌ها و موفقيت‌ها اندازه‌گيري شده است (زندی، 1390). آندريسن[[34]](#footnote-34)(1994) بيان کرد که بهترين راه براي بهبود عملکرد سازمان در بخش عمومي، افزايش اثربخشي عمومي است و تسهيم دانش نقش مهمي را در بهبود اثربخشي سازماني است.

2-9- پیشینه پژوهش

2-9-1- تحقیقات داخلی

باورصاد و همکاران (1389) به بررسی رابطه بين مديريت دانش و عملكرد سازمان پرداختند. در این پژوهش، از 12 معيار مطرح شده توسط زاك وهمكاران براي سنجش مديريت دانش، از كيفيت و نوآوري محصول براي سنجش عملكرد سازمان و از نسبتهاي سودآوري براي محاسبه عملكرد مالي سازمان استفاده شده است.يافته هاي پژوهش نشان دهنده وجود رابطه مثبت بين مديريت دانش و عملكرد سازمان و رابطه غير مستقيم بين مديريت دانش و عملكرد مالي سازمان (با ميانجيگري عملكرد سازمان) ميباشد، به طور كلي يافته ها مبين عدم وجود رابطه معني داري بين مديريت دانش و عملكرد مالي است.

زندي (1390) در پژوهشی به بررسي و تعيين عوامل مؤثر بر تسهيم دانش و تأثير آن بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان کردستان پرداخته است. نتايج حاصل نشان داد که تسهيم دانش بر عملکرد کارکنان شرکت گاز تاثیر مثبتی دارد.

شائمي و همکاران (1391) در مقاله اي تحت عنوان " تاثير تسهيم دانش بر نوآوري و عملکرد شرکت هاي کوچک و متوسط با رويکرد کارت ارزيابي متوازن" به بررسي تاثير کمي اين متغير ها بر يکديگر پرداخته اند. نتایج اين پژوهش که در بين مديران شرکت هاي استان مازندران انجام شده است نشان داد که تسهيم دانش ضمني و آشکار بر سرعت و کيفيت نوآوري موثر است. و نوآوري بر عملکرد تاثير مثبت و معناداري دارد.

آذرين و همکاران (1391) به بررسي رابطة مديريت دانش و اجزاي آن با عملكرد منابع انساني پرداختند. نتايج حاصل از آزمون فرضيات نشان داد که مولفه هاي مديريت دانش بر عملکرد شغلي کارکنان تاثير معناداري داشتند.

جعفری (1393) در پژوهشی به بررسی رابطه بین بکارگیری سیستم های اطلاعاتی با رفتار اشتراک دانش و امادگی برای تغییر کارکنان شعب بانک رفاه شهر اصفهان پرداخته است.نتایج حاصل نشان داد سیستم های اطلاعاتی با ابعاد تسهیم دانش و آمادگی برای تغییر کارکنان شعب بانک رفاه شهر اصفهان رابطه معنی داری دارد.

2-9-2- تحقیقات خارجی

لي و چويي[[35]](#footnote-35)(2003) مطالعه اي با عنوان بررسي رابطه بين توانمندسازهاي مديريت دانش، فرآيندها و عملکرد سازماني انجام دادند. اين مطالعه شامل سه توانمندساز فرهنگ، ساختار و تکنولوژي اطلاعاتي بود .نتايج نشان داد که متغير فرهنگ سازماني براي خلق دانش ضروري مي باشد. متغير ساختار تاثير چنداني بر خلق دانش نداشت. متغير تکنولوژي اطلاعاتي تنها متغير تاثير گذار بر ترکيب متغيرهاي خلق دانش بود. در اين بين خلق دانش داراي رابطه اي مثبت با خلاقيت سازماني بود که رابطه اي مثبت با عملکرد سازماني داشت.

چاو[[36]](#footnote-36)و همکاران (2008) در پژوهشی به بررسی تاثیر خلاقیت و تسهیم دانش بر روی عملکرد پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده خلاقیت و تسهیم دانش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی و تیمی افراد دارد. این تحقیق بر روی 250 نفر از قهرمانان رشته های مختلف ورزشی انجام گرفته است.

چانگ و همکاران[[37]](#footnote-37) (2008) در مقاله اي به بررس اثرات عملکردي مديريت دانش پرداخته اند. نتايج اين تحقيق يک فهم پايه اي براي ارزيابی هاي عملکرد سيستم مديريت دانش شرکت ارائه و نشان می دهد مدیریت دانش در سازمان موجب ارتقاء عملکرد می شود.

اکرم و بخاري[[38]](#footnote-38) (2011) در تحقیقی با عنوان " نقش تسهيم دانش در عملکرد فردي در چهار چوب و ملاحظه انگيزش " به بررسي رابطه بين انگيزش، تسهيم دانش و عملکرد افراد پرداخته است . بر اساس نتايج بدست آمده از اين پژوهش انگيزش بیشتر مي تواند باعث تسهيم دانش بيشتر و تسهيم دانش بيشتر منجر به افرايش و بهبود عملکرد فردي افراد مي شود.

محبوب خواه و همکاران[[39]](#footnote-39) (2012) در تحقیقی به بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد کارکنان پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که بین مولفه های مدیریت دانش و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه ای بسیار قوی و مثبت وجود دارد.

بلیزی و همکاران[[40]](#footnote-40)(2014) در مقالیه ای با عنوان " تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد " روابط این دو متغیر را بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق 212 نفر از افرادی بودند که در پروژه های فن آوری اطلاعات فعال بودند. نتایج نشان از تاثیر مثبت و معنی دار مدیریت دانش بر جنبه های مختلف عملکرد بود.

2-10- خلاصه و جمع بندی

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخصهای پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می رود و کشوری می تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز یافته و خود را درسرنوشت سازمان سهیم، متعهد و وفادار می دانند.بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان ، در عمل باعث افزایش حس مسئولیت پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می گردد.

مديريت دانش را مي توان به عنوان روشي براي بهبود عملكرد، بهره وري و رقابت پذيري، بهبود كارآمد كسب، تسهيم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاري براي بهبود تصميم گيري، طريقي براي بدست آوردن بهترين روش ها، راهي براي كاهش هزينه ها و روشي براي نوآورتر شدن سازمان تعريف نمود. مديريت دانش فرايندي است كه سازمان ها بواسطه ي آن فرايند تبديل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پيدا كرده و همچنين قادرخواهند بود دانش كسب شده را به گونه اي موثر در تصميمهاي خود بكار گيرند.ميتوان گفت كه مديريت دانش، پديده ای اجتماعي است. رايانه، فناوري اطلاعات و نظاير اينها تضمين كننده موفقيت مديريت دانش نيستند. مديريت دانش پايان ناپذير است، زيرا حركت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش هيچگاه به پايان نميرسد، كاركنان و مديران سازماني(محيط دروني) ارباب رجوع و ساير ذينفعان(محيط بيروني) در قلمرو مديريت دانش قرار ميگيرند.

یکی از مهمترین اولویت های اعلام شده توسط محققين مدیریت دانش ، ایجاد انگيزه در افراد برای تسهيم دانش آنان است اگرچه بعضی ها معتقدند که دانش قدرت است ، ولی به نظر می رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد ؛ بلکه چيزی که به افراد قدرت می دهد ، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهيم می کنند اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبيه کنيم، ارزش آن دانش زمانی مشخص می شود که آن را تسهيم کنند ؛ مانند زمانی که دارنده طلا ، جعبه آن را باز می کند و با نشان دادن طلای درونش ، ارزش آن را نمایان می سازد. نقش تسهيم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتيبانی تسهيم دانش است.ازدلایل اهميت تسهيم دانش این است که تسهيم دانش موجب کاهش هزینه ها ، بهبود عملکرد ، بهبود ارائه خدمات به مشتریان ، کاهش زمان توسعه محصولات جدید ، کاهش زمان تأخير در تحویل کالاها به مشتریان ، و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می شود.

نتایج تحقیقات انجام شده مانند تحقیق باورصاد و همکاران (1389) ، زندي (1390) ،شائمي و همکاران (1391) ، آذرين و همکاران (1391) ومحبوب خواه و همکاران (2012) نشانگر رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و عملکرد بود.

2-11- مدل نظری پژوهش

|  |
| --- |
| **تسهیم دانش** |
| **تعاملات شخصی** |
| **همکاریهای مکتوب** |
| **تعامل با جامعه** |
| **ارتباطات سازمانی** |

|  |
| --- |
| عملکرد شغلی |

فهرست منابع

**فهرست منابع فارسی:**

ابطحي ح ، صلواتي ع . 1385. مديريت دانش در سازمان، انتشارات پيوند نو،چاپ اول. 301 صفحه

الوانی م و پرويزيان ر . 1385" نقش مديريت دانش در توسعه مديريت صنعتي در کشور"، اولين همايش ملي مديريت صنعتي

آذر ع، مؤمنی م.1381. آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد اول، چاپ هشتم، تهران: انتشارات پیوند نو.

آذرين ب ، يعقوب س ، عامري م. 1391 ."تحليل رگرسيوني رابطة بين اجزاي مديريت دانش و عملكرد منابع انساني". مديريت ورزشي \_ زمستان. شماره 15، صفحه 35-50.

آرمسترانگ م. ترجمه خدايار ابيلي. 1380. راهبردهاي مديريت منابع انساني، تهران: انتشارات فرا، ص 7.

باورصاد ب ، حبیبی ل ، توانبخش ح . 1389 . " بررسي رابطه بين مديريت دانش و عملكرد سازمان در شركتهاي پذيرفته شده دربورس اوراق بهادار تهران" . اولین همایش ملی مدیریت. دانشگاه شیراز.

جعفری س ، 1393 ، رابطه بین بکارگیری سیستم های اطلاعاتی با رفتار اشتراک دانش و آمادگی برای تغییر در شعب بانک رفاه شهر اصفهان ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده علوم تربتی دانشگاه آزاد خوراسگان .

جلالي م . 1377 . بررسي تاثير نگرش هاي شغلي بر عملكرد كاركنان عملياتي بيمارسـتان هـاي شـبكه بهداشت و درمان علوم پزشكي شاهرود، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده علوم اداري دانشگاه شهيد بهشتي.

حدت ع . 1387 ."تاثير هوش هيجاني بر نگرش کارکنان نسبت به تسهيم دانش در شرکت نيرو کلر". پايان نامه کارشناسي ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان.

خلیلی شورینی ن.1381. روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت. تهران: نشر آروین

خویی نژاد غ. 1380. روش تحقیق علوم تربیتی. انتشارات سمت، ص542.

دراکر ،پیتر ، اف(1373).مدیریت آینده ،ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد،تهران،انتشارات رسا

رابینز، استیفن پی ، 1389 ، مبانی رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی ، چاپ بیست و هفتم ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی

رضایی دولت آبادی ح ، خزائی پول ج ، کیا لاشکی ج ف امانی م ، وریج کاظمی ر ، 1392 ، طراحی مدل تاپیر گذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل . مدیریت بحران.3: 77-59.

رضاييان ع . 1386 . مديريت رفتار سازماني، تهران، انتشارات سمت . چاپ ششم. سرمد .246 صفحه

رهنورد ف . محمدي ا . 1388. شناسايي عوامل كليدي موفقيت سيستم مديريت دانش در دانشكده ها و مراكز آموزش عالي تهران، نشريه مديريت فناوري اطلاعات .52-37

رهنورد ف ، صدر ف . 1388 . رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاههای دولتی . فراسوی مدیریت ، 8: 71-54.

زارع، م . 1387. " بررسي تاثير توانمندسازها بر فرآيندهاي مديريت دانش در شرکت پالايش نفت اصفهان "، پايانامه کارشناسي ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان.

زندي م 1390. " تعيين عوامل مؤثر بر تسهيم دانش و تأثير آن بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان کردستان. پايان نامه کارشناسي ارشد، دانشکده مديريت دانشگاه اصفهان.

سرلک م ، اسلامی ط ، 1390 ، تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف با رویکرد سرمایه اجتماعی ، مدیریت دولتی ف دوره 3 ، شماره ی 1-18.

سکاران ا. 1386. روش های تحقیق در مدیزیت. ترجمه صائبی م، شیرازی م، چاپ چهارم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

شاین، ا ، ترجمه محمد ابراهیم محجوب 1389، فرهنگ سازمانی ، چاپ اول ، تهران ، انتشارات فرا.

شریفی ن ، شریفی ح . 1383 . روش های تحقیق در علوم رفتار. تهران انتشارات سخن.

کشاورزی ع ، 1386 ، موانع تهیل کننده تسهیم دانش در سازمانها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش

گال م. و همکاران. 1387. روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان شناسی. ترجمه نصر ا ، و همکاران. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).

منوريان ع ، عسگري ن ، آشنا م . 1386. ابعاد ساختاري و محتوايي سازمان هاي دانش محور، اولين كنفرانس ملي مديريت دانش 14 ، 64-75

نوراله م ، 1387، بررسی عوامل بازدارنده مرتبط با استقرار سیستم های اطلاعاتی مدیریت در هیات های ورزشی استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد خوراسگان

نيکو مرام ه و اسحقي ف 1389" رابطه بين تاثير سرمايه فکري بر عملکرد شرکت هاي ارزشي و رشدي پذيرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". مجله مطالعات مالي، تابستان ، شماره ششم، 133-163.

هرسی ، پال و بلانچارد ، کنت . 1383 ، مدیریت رفتارسازمانی ، ترجمه علی علاقبند ، چاپ بیست و سوم ، انتشارات سپهر ، تهران

**فهرست منابع انگلیسی:**

Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MS Quarterly, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32

Ali A (1993). Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives. International Studies of Management & Organization 23(3): 53-73.

Andreassen, T.W. (1994). "Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector". International Journal of Public Sector Management, Vol. 7, No. 2, pp. 16-34.

Armstrong, M. (1999). "A Handbook of HRM Practice", 7th Edition, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (1999). "A Handbook of HRM Practice", 7th Edition, London: Kogan Page.

Asllani, A., & Luthans, F. (2003). "What knowledge managers really do: An empirical and comparative analysis". Journal of Knowledge Management. Vol. 7, No. 3, pp. 53–67.

Azarbayjani M. Variables that affect employee knowledge sharing in a government-owned public service organization. Pepperdine University. 2007. Boer.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems". Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1, pp. 64–76.

Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth". Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 3, pp. 587–599.

Blaize Horner Reich, Andrew Gemino, Chris Sauer,(2014). “How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study”. International Journal of Project Management 32 ,590–602

Bontis N. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital framing and advancing the state of the field. Technology Management, 18:433-463.

Bouthiller, F. Shearer, K. (2002).” Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective, Information Resources. Vol8, No (1) -pp 14-25.

Bratton & Gold. (1999). "Human Resource Management: Theory and Practice". 2th Edition, London: MacMillan Press Ltd.

C.H.Law.chuk and W.T.Ngai,Eric.(2008).An empirical study of the effect of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance,Expert ststem with applications 34,pp2342-2349.

Cain JM, Schulkin J, Parisi V, Power ML, Holzman GB & Williams S. Effects of perceptions and mentorship on pursuing a career in academic medicine in obstetrics and gynecology. Acad Med 2001; 76(6): 628-34.

Chang, Hong. Yeh, Chung-Hsing.Tu, chia-Wen.2008.Trust and knowledge sharing in green supphy chains. Supply Chain Management: An international journal

Chen T-Y., Chen Y-M., Lin, C.Y., Chen P-Y. A fuzzy trust evaluation method for knowledge sharing in virtual enterprises. Computers & Industrial Engineering 2010; 59: 853-864.

Chow W. S., Chen L.s., Social network, social trust and shared goals in Organizational Knowledge sharing. Journal of Information and Management 2008; 45: 458-465.

Davenport T, De Long, D. And Beers, M. 1998. Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vol.

Davenport T, Prusak L. 1998. Working Knowledge – How organization manage what they

know , Harvard Business School Press : Boston , MA

De Long,D.W.and Fahey L.(2000),"Diagnosing cultural barriers to knowledge management". The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, pp. 113-27.

Dixon, N. M. (2000).”Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know”. Boston: Harvard Business School Press.

Dupre KE & Barling J. Predicting and preventing supervisory workplace aggression. J Occup Health Psychol 2006; 11(1): 13-26. Wild P,

Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: The Toyota case. Strategic Management Journal, 21, 345-367

Easom AK. Nephrology APNs: who are we and what do we do? Survey results October 1999. Nephrol Nurs J 2000; 27(2): 187-91.

Farhad Mahboobkhah, Saeed zanjani and Shahriar Atashbeigy, (2012). " The Relationship between Knowledge Management and Performance of Staffs Sama Educational Complex , NAUK PUBLICATION, Vol. 101, No. 12; December

Glomseth R., Gottschalk P., Solli-Sæther H. Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. International Journal of the Sociology of Law2007; 35(2): 96-107.

Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”, Journal of Management Information Systems, (18:1), 2001, pp.185-214.

Gupta A., Mattarelli E., Seshasai S., Broschak P. Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory. The Journal of Strategic Information Systems 2009; 18(3): Publisher: Elsevier B.V., PP.147-161.

Hauck R. V. Shoud they share or not? An investigation on the use of communication and knowledge Sharing in a police organization”, The University of Arizona; 2008.

Hey J. 2004. The Data , information , Knowledge , Wisdom Chain: The Metaphorical link Ho , L .-A. Kuo , K.-T.Lin, C. and Lin , B . 2010 . The mediate effect of trust on organization online knowledge sharining

Holste, j (2003). "A Study of the Effects of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use". Submitted to Regent University School of Leadership Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.

Hong D., Suh E., Koo C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company" Expert Systems with Applications xxx; 2011. Hooff B., Husman M. Managing knowledge.

Huang Ch. Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R&D teams in Taiwan. Technovation 2009; 29: 786-797.

Jafari Samimi A., Mohammadi R. Measuring Customer Satisfaction Index (CSI) in Iranian Tile Industry Using Pls Path Modeling Technique”, Middle-East Journal of Scientific Research 2011; 8(1): 141-149.

Ji L-M., Hung J., Chen S-W., Jou C. fostering the determinants of knowledge sharing, virtual communities. Computers in Human Behavior 2009; 929-939.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

Kearns G.S, A.L. Lederer, (2003).” Resource-based view of strategic it alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage”, Decision Science. Vol34, No 1, 1–28.

Keyes J. identifying the barriers to knowledge sharing in knowledge intensive organizations. Dissertation Abstracts International. A, the Humanities and Social Sciences Vol. 69, Issue: 5-A, Publisher: ProQuest Information & Learning; 2008.

King W. Peter V. Marks Jr. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. Omega 2008; 36(1): 131-146.

Law, C. & Ngai, E. (2008). An empirical study of the effect of knowledge sharing and learning on farm performance. Expert system with application. Vol34, pp 2342-2349.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information System, 20(1), 179-228.

Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing. Organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. Information and management. Vol.38.No.5.PP.5323-35.

Lin M., Hunga SH., Chen C. fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities, Computers in Human Behavior 2009; 25(4): 929-939.

Lin W. The effect of knowledge sharing model. Expert Systems with Applications 2008; 34(2): 1508-1521.

Lin W. The exploration factors of affecting knowledge sharing-The case of Taiwan's high-tech industry. Expert Systems with Applications 2008; 35(3): 661-676.

Luo H. Determinants of knowledge sharing in university academic team, knowledge acquisition and modeling. KAM '09. Second International Symposium on 2009; 1: 260-263.

McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). "Overcoming culture barriers to sharing knowledge". Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, pp. 76–85.

McDermott, R. (1999), "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", California Management Review, Vol. 41 No.4, pp. 103-17.

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991): “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1, pp: 61-89.

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1997): “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application”, Sage, Thousand Oaks, CA. Randall, M. L., Cropanzano, R.,

Michailova, S. and Husted, K. (2003), "Knowledge-sharing hostility in Russian firms", California Management Review. Vol. 45, No. 3, pp. 59-77.

Mohd, Bakhari Ismail. Yusof, Zawiyah, M. (2009). "The relationship between knowledge sharing, employee performance and service delivery in public sector organizations: A theoretical framework". Expert Systems with Applications, Vol. 3, No. 1.

Mohsenpour L, Navipour H & Ahmadi F. Effects of quality circles participative management on nurse's occupational satisfaction based on Herzberg theory. Journal of Army University of Medical Sciences of Iran 2005; 3(4): 689-94[Article in Persian].

Monjamed Z, Ghorbani T, Mostavafiyan F, Oveisipour R, Mahmoodi M & Nokhostpandi S. Survey of Job satisfaction in health centers across the nurses in country. Hayat 2004; 10(4): 39-48[Article inPersian].

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", Academy of Management Review, Vol. 23 No.2, pp. 242-66.

Nazari M. The effective factors on human resource productivity [Thesis in Persian]. Tehran: Islamic Azad University, Science and Research Campus; 2005.

Neely A.، Gregory M. and Platts K. (2010) “Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research agenda” International Journal of Operation and Production Management، Vol. 15، No.4.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), the Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, Oxford. Palani

O Dell, c. And Grayson, C.J.1998. If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices , California Management Review , 3: 154-74

Ozbebek A. 2011. Empowered employee's knowledge sharing behavior. International journal of business and management studies. 2: 69-76.

Palepu A, Friedman RH, Barnett RC, Carr PL, Ash As, Szzlach L, et al. Junior faculty members’ mentoring relationships and their professional development in U.S Medical schools. Acad Med 1998; 73(3): 318-23

Pellettiere, V . 2006 . Organization self assessment to determine the readinessand risk for a planned change . Organization Development Journal , 24(4) , 38-49

Raychav I., Te’eni D. Knowledge exchange in the shrines of Knowledge: The hows and wheres of Knowledge sharing processes. Computer and Education 2009; 53: 1266-1277.

Reichheld F (1993). Loyalty-based management. Harvard Business Review 71(2): 64-73.

Renzl B. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. Omega2008; 36: 206-220.

Riege, A. (2005). "Three dozen knowledge-sharing barriers managers must consider". Journal of Knowledge Management*.* Vol. 9, No. 3, pp. 18–36.

Roberts BJ, Jones C & Lynn M. Job satisfaction of new baccalaureate nurses. J Nurs Adm 2004; 34(9):35-428.

Ruuska, I. (2005). "Social structures as communities for knowledge sharing in projectbased environments". Unpublished doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Finland.

Sarvary, M. (1999), "Knowledge management and competition in the consulting industry", California Management Review. Vol. 41, No. 2, pp. 95-107.

Siegel PA, Post C, Brockner J, Fishman AY & Garden C. The moderating influence of procedural fairnesson the relationship between work-life conflict and organizational commitment. J Appl Psychol2005; 90(1): 13-24.

Skyrme, D.J. (2000). "Developing a knowledge strategy: from management to leadership". Knowledge Management, MIT Press, Cambridge, MA.

Smith TJ, Girtman J & Riggins J. Why academic divisions of hematology/oncology are in trouble and some suggestions for resolution. J Clin Oncol 2001; 19(1): 260-4.

Stamps, D. (1997). Communities of practice: Learning is social. Training is irrelevant? Training, Vol. 34, No. 2, pp. 34-42.

Teigland, R. (2000). Communities of practice at an Internet firm: Netovation vs. on-time performance. In E.L. Lesser, M.A. Fontaine & J.A. Slusher, Knowledge and communities (pp. 151-178). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Terence I, Smith (2008). "An Investigation into the Impact of Information Technology Bank Examiners’ Community Knowledge Sharing Sessions on their Individual Performance". A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems.

Thompson CA & Prottas DJ. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control and employee well-being. J Occup Health Psychol 2006; 11(1): 100-18.

Tovey, M. (2001). "Managing Performance Improvement, Australia: Prentice Hall.

Wang Ch-Y., Yang H-Y., Chou S-C. T. Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices. Decision Support Systems 2008; 45(3): 528-540.

Wang Sh., Noe R. Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review 2010; 20(2): Publisher: Elsevier In., 115-131.

Wang W., Lu Y. Knowledge transfer in response to organizational crises: An exploratory study. Expert systems with Applications2010; 37: 3934-3942.

Wang, Guangping & D.lee, peggy (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction an Analysis of Interactive Effects. Group & Organization Management. Volume 34 Number 3. pp 271-296.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Cultivating communities of practice. Boston: Harvard Business School Press.

Willem A., Buelens M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. International Journal of Information Management2009; 29(2): 151-160.

Zack, M. H. (1999). "Managing codified knowledge". SloanManagement Review, Vol. 41, No. 3. Pp. 125–170.

Zahra S., Neubaum D., Larrañeta B. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. Journal of Business Research 2007; 60(10): 1070-1079.

1. -Holste [↑](#footnote-ref-1)
2. 2- Nonaka and Takeuchi [↑](#footnote-ref-2)
3. - Lee [↑](#footnote-ref-3)
4. - Law and Ngai [↑](#footnote-ref-4)
5. - Bartol and Srivastava [↑](#footnote-ref-5)
6. - Skyrme [↑](#footnote-ref-6)
7. 2- O’dell and Grayson [↑](#footnote-ref-7)
8. 1- King et al [↑](#footnote-ref-8)
9. 2- Dyer and Nobeoka [↑](#footnote-ref-9)
10. - Batt [↑](#footnote-ref-10)
11. - Lin [↑](#footnote-ref-11)
12. - Mcdermott [↑](#footnote-ref-12)
13. 4- Nahapiet and Ghoshal [↑](#footnote-ref-13)
14. 1- Nonaka and Takeuchi [↑](#footnote-ref-14)
15. 1- Spender [↑](#footnote-ref-15)
16. 2- Dixon [↑](#footnote-ref-16)
17. - Odell and Grayson [↑](#footnote-ref-17)
18. 1- Michelonia and Husted [↑](#footnote-ref-18)
19. 2- Gold et al [↑](#footnote-ref-19)
20. - Michailova and Husted [↑](#footnote-ref-20)
21. 1- De Long and Fahey [↑](#footnote-ref-21)
22. 1- Meyer and Allen [↑](#footnote-ref-22)
23. 2- Ji et al [↑](#footnote-ref-23)
24. 3- Azabayjani [↑](#footnote-ref-24)
25. 4- Wang and Noe [↑](#footnote-ref-25)
26. 1- lin [↑](#footnote-ref-26)
27. 4- Bratton and Gold [↑](#footnote-ref-27)
28. 1- Armstrong [↑](#footnote-ref-28)
29. 2- Tovey [↑](#footnote-ref-29)
30. - Teigland [↑](#footnote-ref-30)
31. - Wenger et al [↑](#footnote-ref-31)
32. - Stamps [↑](#footnote-ref-32)
33. - Communities of practice (CoP) [↑](#footnote-ref-33)
34. - Andreassen [↑](#footnote-ref-34)
35. - Lee and Choi [↑](#footnote-ref-35)
36. - Chao et al [↑](#footnote-ref-36)
37. - Chang et al [↑](#footnote-ref-37)
38. - Akram and Bokhari [↑](#footnote-ref-38)
39. 5- Mahboobkhah et al [↑](#footnote-ref-39)
40. 1- Blaize et al [↑](#footnote-ref-40)