

بررسی عملکرد کارکنان در سازمان و عوامل موثر بر آن با رویکرد تسهیم و مدیریت دانش

مریم غیور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران.

Ghayour_maryam@yahoo.com

چکیده

سازمان‌های امروزی برای آمادگی در برابر تغییرات گسترده در آینده و دست‌یابی به عملکرد بهتر سازمانی و کسب مزیت رقابتی به مدیریت اثربخش دانش سازمانی نیاز دارند. تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین اقدامات در راستای مدیریت اثربخش دانش در سازمان‌ها است.

امروزه تسهیم دانش به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت دانش در ارتقای سازمانها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. تسهیم دانش یکی از فرآیندهای حیاتی مدیریت دانش است و در چرخه حیات دانش، فرآیند مهمی به شمار رفته و جایگاه در مدیریت دانش دارد.

مدیریت دانش اگر چه در چند دهه اخیر به عنوان یک علم میان رشته‌ای مورد توجه دانشمندان و صاحبان موسسات و سازمان‌های دولتی و غیردولتی بوده و نقش دانش نیز در توسعه و پیشرفت هر سازمانی در سرفلوحه کار، برنامه تحقیق و توسعه شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار گرفته است. لیکن امروزه کارکنان هوشمند و با دانش، به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان با توجه به قدرت خلاقیت و نوآوری، خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه محصولات و خدمات جدید، سازمان‌ها را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می‌کنند. در این مقاله می‌خواهیم با بررسی مدیریت دانش، تسهیم دانش و اهمیت آنها و در نهایت به بررسی عوامل موثر بر عملکرد شغلی می‌پردازیم.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تسهیم دانش، عملکرد شغلی.

مقدمه

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخص‌های پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می‌رود و کشوری می‌تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه‌های لازم برای شکوفایی استعدادها و بهره‌گیری 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 در سرنوشت سازمان سهیم، متعهد و وفادار می‌دانند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد.

بعلاوه، امروزه دانش و اطلاعات به عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و قدرت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شده است. با افزایش تاکید بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصاد دانش محور، مسئله اساسی درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم کسب مزیت رقابتی استفاده شود. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها تلاش خود را بر

این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می‌توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. دانش مقوله‌ای نظامند است و نیازمند توجه همه جانبه به عوامل مختلف سازمانی می‌باشد (حدت، ۱۳۸۷).

مبانی نظری

مدیریت دانش

مدیریت دانش را میتوان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت پذیری، بهبود کسب و کار، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری، طریقی برای بدست آوردن بهترین روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و روشی برای نوآوری‌تر شدن سازمان تعریف نمود (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶). هالست (۲۰۰۳) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها بواسطه آن، فرایند تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای موثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند. می‌توان گفت که مدیریت دانش، پدیده‌ای اجتماعی است. رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین‌کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند. مدیریت دانش پایان‌ناپذیر است، زیرا حرکت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش هیچگاه به پایان نمی‌رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می‌گیرند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۳۴).

تسهیم دانش

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است (لاو و انگایی، ۲۰۰۸، ص ۲۳). به بیان دیگر تسهیم دانش به عنوان اقدامی تعریف می‌شود که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می‌کنند (بارتل و سریواستاوا، ۲۰۰۳).

به نظر درمت تسهیم دانش بدین صورت تشریح شده که وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند، ایده آل این است و باید از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. این بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود، به عبارت دیگر، تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را که دریافت می‌کنند بکار گیرند. به همین دلیل است که در بعضی از سازمان‌ها، امکان دسترسی به مخازن دانش و پایگاه‌های اطلاعات برای همه کارکنان وجود دارد و در بعضی دیگر دسترسی به قسمت‌هایی از این مخازن دانش و پایگاه‌های اطلاعات برای همه کارکنان ممکن و دسترسی به قسمت‌هایی از آنها برای افراد خاصی تعریف شده است. همچنین، تسهیم دانش در سازمان، در سطوح مختلف سازمانی و در داخل واحدهای مختلف و یا بین آنها، به روش‌های رسمی و غیر رسمی و در دو روش انتقال متفاوت که شامل تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش صریح می‌باشد، اتفاق می‌افتد (جعفری، ۱۳۹۱).

در خصوص رفتار تسهیم دانش دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد که بعضی آن را طبیعی می‌دانند و بعضی نیز آن را غیرطبیعی می‌دانند. برای مثال داوونپورت می‌گوید که "تسهیم دانش اغلب غیرطبیعی است" (داوونپورت، ۱۹۹۸) و افراد دانش خود را تسهیم نمی‌کنند، زیرا فکر می‌کنند که دانش آنها مهم و ارزشمند است. از طرف دیگر محققین دیگری معتقدند که تسهیم

1- Hlste
2- Law and Ngai
3- Bartol and Srivastava

دانش یک تمایل طبیعی افراد دارنده دانش است. تسهیم دانش در بعضی سازمان‌ها هم طبیعی و در بعضی سازمانها نیز که تحت تأثیر شعار "دانش قدرت است" قرار دارند، غیرطبیعی می‌باشد (اسکیرم، ۲۰۰۲) ولی این، دلیل اصلی نبود تسهیم دانش نیست. از طرفی در سازمان‌های 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 تسهیم دانش، بهتر این است که عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را شناسایی کرد (اودل و گریسون، ۱۹۹۸).

عملکرد شغلی

تعاریف مختلفی در متون راجع به عملکرد صورت گرفته است که در اینجا به بعضی از آنها پرداخته می‌شود. عملکرد: عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده (ابزری و همکاران، ۱۳۸۹).

عملکرد: عبارت است از معیار پیش‌بینی شده یا معیار وابسته کلیدی در چهارچوبی که ارائه می‌دهیم. این چهارچوب به عنوان وسیله‌ای برای قضاوت در مورد افراد، گروهها و سازمانها عمل می‌کند (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰).

عملکرد: عبارت است از رفتاری که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده (پروف، ۲۰۰۶).
عملکرد: عبارت است از آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (رابینز، ۱۳۸۹).

عملکرد: عبارت است از فراتر رفتن یا دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت‌های که بر عهده فرد می‌باشد (براتون و گلد، ۱۹۹۹).

پیشینه پژوهش

تحقیقات داخلی

- جعفری (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی با رفتار اشتراک دانش و آمادگی برای تغییر کارکنان شعب بانک رفاه شهر اصفهان پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد سیستم‌های اطلاعاتی با ابعاد تسهیم دانش و آمادگی برای تغییر کارکنان شعب بانک رفاه شهر اصفهان رابطه معنی‌داری دارد.

- زندی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی و تعیین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان کردستان پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد که تسهیم دانش بر عملکرد کارکنان شرکت گاز تأثیر مثبتی دارد.

- شامی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان "تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد کارت ارزیابی متوازن" به بررسی تأثیر کمی این متغیرها بر یکدیگر پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش که در بین مدیران شرکت‌های استان مازندران انجام شده است نشان داد که تسهیم دانش ضمنی و آشکار بر سرعت و کیفیت نوآوری مؤثر است و نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

- آذرین و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی رابطه‌ی مدیریت دانش و اجزای آن با عملکرد منابع انسانی پرداختند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری داشتند.

4-O'dell and Grayson

۵- Bratton and Gold

-باورصاد و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان پرداختند. در این پژوهش، از ۱۲ معیار مطرح شده توسط زاک و همکاران برای سنجش مدیریت دانش، از کیفیت و نوآوری محصول برای سنجش عملکرد سازمان و از نسبت های سودآوری برای محاسبه عملکرد مالی سازمان استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان دهنده وجود رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان و رابطه غیر مستقیم بین مدیریت دانش و عملکرد مالی سازمان (با میانجیگری عملکرد سازمان) می باشد. به طور کلی یافته ها مبین عدم وجود رابطه معنی داری بین مدیریت دانش و عملکرد مالی است.

تحقیقات خارجی

بلیزی و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله ای با عنوان " تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد " روابط این دو متغیر را بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق ۲۱۲ 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.

محبوب خواه و همکاران (۲۰۱۲) 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.

اکرم و بخاری (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "نقش تسهیم دانش در عملکرد فردی در چهار چوب و ملاحظه انگیزش " به بررسی رابطه بین انگیزش، تسهیم دانش و عملکرد افراد پرداخته است. بر اساس نتایج بدست آمده از این پژوهش انگیزش بیشتر می تواند باعث تسهیم دانش بیشتر و تسهیم دانش بیشتر منجر به افزایش و بهبود عملکرد فردی افراد می شود.

چاو و همکاران (۲۰۰۸) 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 ۲۵۰ نفر از قهرمانان رشته های مختلف ورزشی انجام گرفته است.

چانگ و همکاران (۲۰۰۸) در مقاله ای به بررسی اثرات عملکردی مدیریت دانش پرداخته اند. نتایج این تحقیق یک فهم پایه ای برای ارزیابی های عملکرد سیستم مدیریت دانش شرکت ارائه و نشان می دهد مدیریت دانش در سازمان موجب ارتقاء عملکرد می شود.

لی و چویی (۲۰۰۳) مطالعه ای با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش، فرآیندها و عملکرد سازمانی انجام دادند. این مطالعه شامل سه توانمندساز فرهنگ، ساختار و تکنولوژی اطلاعاتی بود. نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی برای خلق دانش ضروری می باشد. متغیر ساختار تاثیر چندانی بر خلق دانش نداشت. متغیر تکنولوژی اطلاعاتی تنها متغیر تاثیر گذار بر ترکیب متغیرهای خلق دانش بود. در این بین خلق دانش دارای رابطه ای مثبت با خلاقیت سازمانی بود که رابطه ای مثبت با عملکرد سازمانی داشت.

چرخه مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی چند مرحله ای است. در یک تقسیم بندی مدیریت دانش خود شامل ۴ مرحله ایجاد دانش، ذخیره سازی دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش می باشد.

۶- Blaize et al

۷- Mahboobkhah et al

۸ - Gao et al

۹- Chang et al

۱ - Lee and Choi

ایجاد دانش: ایجاد دانش شامل فعالیت‌هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی‌ها، تقویت تحقیق‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پویایی و کنترل محیط‌های بیرون از سازمان می‌پردازد. دانش انسان به واسطه کارکرد مشترک بین دانش ضمنی و دانش صریح، خلق و توسعه می‌یابد، بدین ترتیب آنها چهار شیوه اجتماعی سازی، برون‌سازی، تلفیق و درون‌سازی را برای خلق دانش در سازمان بیان کردند (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

ذخیره دانش: در حالی که افراد دانش را خلق می‌کنند و آن را یاد می‌گیرند، ممکن است آن را فراموش کنند، حتی چگونگی خلق دانش یا چگونگی کسب آن را از یاد ببرند. بنابراین حافظه (سازمانی یا فردی) نیازمند ذخیره، سازماندهی و بازیابی دانش افراد است. حافظه سازمانی بدین صورت تعریف می‌گردد: وسیله‌ای که از طریق آن دانش، تجربیات گذشته و رخدادهایی که بر فعالیت‌های کنونی تأثیر می‌گذارند، ذخیره می‌گردد. حافظه سازمانی اشکال مختلفی از دانش مستندات مکتوب، پایگاه داده‌ها و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره، مستندات فرایندها و رویه‌های سازمانی است. حافظه فردی مبتنی بر مشاهدات، تجربیات و فعالیت‌های افراد است. بنابراین ذخیره دانش به دانش صریح و دانش ضمنی اشاره دارد که باید جذب و مستند شوند (زند، ۱۳۹۰).

تسهیم دانش: کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (لی، ۲۰۰۱). در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشته و بجای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشته و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را بوجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). کاربرد دانش: دانش به خودی خود ارزشمند نیست، آن زمان ارزشمند خواهد بود که بکار گرفته شود (لی، ۲۰۰۱). تمامی سعی مدیریت دانش بر آنست تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان بطور مفید در جهت منفعت آن بکار برده می‌شود یا خیر. در اینجا باید موانعی که بر سر راه استفاده مفید از دانش وجود دارند، شناسایی و رفع شوند تا بتوان اطمینان حاصل کرد که مهارت‌های ارزشمند و دارایی دانش کاملاً مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

اهمیت تسهیم دانش

یکی از مهمترین اولویت‌های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است (کینگ و همکاران، ۲۰۰۶). اگرچه بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم می‌کنند (اودل و گریسون، ۱۹۹۸). اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن دانش زمانی مشخص می‌شود که آن را تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا، جعبه آن را باز می‌کند و با نشان دادن طلای درونش، ارزش آن را نمایان می‌سازد. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که "وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸). از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش

11- Nonaka and Takeuchi

1 - Lee

13- King et al

موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود. برای مثال در شرکت فورد به دلیل تسهیم دانش، زمان توسعه محصول شرکت (اتومبیل) از ۳۶ روز به ۲۴ روز کاهش یافت. در همین شرکت به دلیل تسهیم دانش با فروشندگان محصول، زمان تأخیر در تحویل محصول به مشتری از ۵۰ روز به ۱۵ روز کاهش یافت (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). شرکت تویوتا به عنوان یک شرکت پیشرو در صنعت اتومبیل، با استفاده از یک شبکه تسهیم دانش کاراً توانسته است مشکلات بزرگی را در رابطه با تسهیم دانش حل کند؛ که در نتیجه آن افراد تشویق شده‌اند تا به راحتی دانش ارزشمند خود را تسهیم کنند. این شرکت همچنین هزینه‌های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع مختلف دانش ارزشمند در داخل شرکت را کاهش داده است (دیرو نوبوکا، ۲۰۰۱).

عوامل انسانی موثر بر تسهیم دانش در سازمان

عوامل متعددی بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان تأثیرگذارند که می‌توان آنها را در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل فنی و تکنولوژیکی طبقه‌بندی کرد. در ادامه عوامل انسانی موثر بر تسهیم دانش بررسی می‌شوند.

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجارب اکتسابی به سایر بخش‌های سازمان است. با اینکه دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی موجود است، تسهیم دانش در سطح فردی برای سازمان مهمتر است چرا که دانش سازمانی بر پایه دانش افراد شکل می‌گیرد. دانش فردی اگر قابل دسترس و استفاده توسط افراد دیگر نباشد تأثیری بر سازمان نخواهد داشت (لاو و انگایی، ۲۰۰۸، ص ۲۳). در سطح فردی، موانع تسهیم دانش بر دو نوع اند: موانعی که بر توانایی اشتراک دانش تأثیر گذارند و آنهایی که بر اشتیاق انجام کار تأثیر می‌گذارند. توانایی بر اشتراک دانش عمدتاً به استعداد فرد در ارتباطات و رفتار اجتماعی او بستگی دارد. از طرف دیگر، اشتیاق تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد (زند، ۱۳۹۰). از جمله عوامل فردی موثر بر تسهیم دانش ویژگی‌های شخصی افراد است. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی افراد بر تسهیم دانش بسیار موثر است که در ذیل به تعدادی از این ویژگی‌ها اشاره می‌گردد:

• نوع دوستی

بسیاری از افراد تنها برای موفقیت شرکت و یا ارضای انگیزش درونی خود در خصوص کمک به دیگران دانش خود را عرضه می‌کنند. انگیزه عرضه دانش در آنها ناشی از عشق به رشته علمی و درجاتی از نوع دوستی است. آموزش و تدریس، نوعی انتقال دانش بر پایه نوع دوستی است. شرکت‌ها نمی‌توانند خالق چنین انگیزه‌هایی باشند ولی میتوانند مشوق شکوفایی یا سرکوب گر آن باشند. نوع دوستی در دانش، امری ضروری، واقعی و قابل تشویق و گسترش است. در سازمان‌هایی که افراد خوب و درستکار را استخدام کرده و با آنها به خوبی رفتار می‌کنند، خیرخواهی رونق می‌یابد (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸). این ویژگی یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نیز می‌باشد.

• سازگاری

افراد با سازگاری بالا مهربان، با گذشت، مودب، آماده خدمت، بخشنده، گشاده رو و یاری رسان هستند، آنها نوع دوستانه، دلسوزانه و مشتاقانه به دیگران کمک می‌کنند و بیشتر از رقابت با همدیگر، به دنبال تعاون و همکاری هستند.

• وظیفه‌شناسی

افراد با وظیفه شناسی بالا امین، مورد اعتماد، پاسخگو، منظم، سختکوش و توفیق طلب هستند. تأثیر مثبت این افراد بر عملکرد شغلی در متون مختلف بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. افراد با وظیفه شناسی بالا بیشتر علاقه مندند دانش خود را جهت تسهیم با دیگران مستندسازی و مکتوب کرده و دانش خود را به منظور استفاده از دیگران وارد بانک های اطلاعاتی کنند، بنابراین افراد می توانند وظیفه مستندسازی و ورود اطلاعات به پایگاه اطلاعاتی دانش و حفاظت از این پایگاه را بر عهده گیرند. این ویژگی نیز یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی محسوب می شود.

اهمیت نیروی انسانی در سازمان

در دوره ای که جهانی شدن و آزادی اقتصادی فراگیر شده، کارکنان در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمانها هستند. یک کسب و کار ممکن است که با تعدادی از کارکنان متوسط مدیریت شود، اما کارکنان شایسته می توانند موجب بالارفتن سطح کسب و کار و ترقی آن شوند. به همین ترتیب کارکنان ناشایست می توانند یک امپراطوری کسب و کار بزرگ را به سوی سقوط و نابودی بکشانند. در بازار فشرده و پر از رقابت کنونی، حفظ کارکنان شایسته و همچنین توسعه ی وفاداری کارکنان به سازمان، پیوسته اهمیت پیدا کرده است و به یک چالش دائمی تبدیل گردیده است (لین، ۲۰۰۹). نیروی انسانی ماهر، متخصص، دانش مدار، مشتاق و خلاق امروزه یکی از مزایای رقابتی سازمانها بوده و داشتن چنین کارکنانی برای هر سازمانی یک مزیت و راهی به سوی ترقی و پیشرفت است. در سایه ی 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 نیروی انسانی خلاق و نوآور است که روشهای نوین تولید و خدمات رسانی را ابداع می کند یا موجب تسهیل این فرآیند می شود. بدون شک انسان به عنوان برترین مخلوق، تواناییهای فراوانی دارد که میتواند آنها را در راستای پیشبرد اهداف و دستیابی به رسالت سازمان به کار گیرد. این مهم نیازمند فراهم آوردن شرایط و پیش نیازهای لازم برای کارکنان بوده و سرمایه گذاری و توجه همه جانبه به منابع انسانی را می طلبد. همین اهمیت و لزوم توجه به جوانب مختلف نیازهای کارکنان و وجهه های مختلف رفتار کارکنان در سازمان بوده که موجب پیدایش و گسترش نظریات رفتار سازمانی شده است.

عوامل موثر بر عملکرد شغلی

عملکرد هر شخص ناشی از دو پدیده است: اول ویژگیهای خود فرد، دوم ویژگیهای محیط کار وی. یعنی عملکرد فرد تابعی از حاصلضرب سه عامل توانایی، مهارت و تلاش و کوشش فرد و بالاخره پشتیبانی های محیطی است. که این عامل به دو نوع پشتیبانی اطلاق می شود: پشتیبان های فیزیکی (ساختار سازمانی، تسهیلات کاری، پشتیبانیهای مالی و نظیر آن) و پشتیبانی های روانی (حمایت های روانی و پشتیبانیهای لازم رفتاری و سازمانی و نظیر آن) (زندى، ۱۳۹۰).

رابینز عوامل موثر بر عملکرد را در ۵ طبقه قرار داده:

- ۱- معیارها و مبنایی که مدیر برای انجام ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کند.
- ۲- بازخورد مداوم: کارکنان دوست دارند که بدانند چگونه کار می کنند.
- ۳- هرچه قدر تعداد ارزیابان افزایش یابد (ارزیابی گروهی) احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق بیشتر است.
- ۴- اگر ارزیابان با تجربه باشند احتمال خطای ارزیابی کمتر است.
- ۵- اگر اهداف مبهم باشد یا معیارهای اندازه گیری نیل به هدف مبهم باشد و اگر کارکنان مطمئن نباشند که تلاش آنها منجر به ارزیابی رضایت بخش می شود، پایین تر از سطح مطلوب کار خواهند کرد (رابینز، ۱۳۸۹).

در پژوهشی که توسط گینودو انجام شد عواملی که به وسیله آن می‌تواند بر تعهد سازمانی افراد تأثیر قابل توجهی بگذارد عبارتند از:

- ۱- تأکید بر مأموریت و ارزش‌های سازمان
- ۲- تأکید بر استمرار و بهبود کیفیت محصول
- ۳- درگیر کردن و دخالت کردن کارمندان
- ۴- حذف موانع کار
- ۵- ارزشیابی کار و اعلام نتایج
- ۶- تقدیر از موفقیت کارمندان (زندى، ۱۳۹۰).

عملکرد فردی به عنوان پیشینه‌ای از دستاوردهای شخص یا ثبت کارهای انجام شده توسط شخص تعریف شده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). مدل‌های کمی، توسط محققان برای سنجش عملکرد افراد توسعه یافته است (براتون و گولد، ۱۹۹۹). مدلی از عملکرد را با استفاده از سه متغیر ارائه کردند: این سه متغیر شامل دانش، مهارت‌ها و استعدادها بودند که هر کارگری باید آنها را داشته باشد. همچنین تووی لار سال ۲۰۰۱ مدلی از عملکرد را ارائه داد که شامل داده، فرآیند و ستاده بود. داده‌ها دربرگیرنده دانش، مهارت‌ها و تخصص کارگر می‌شود. فرآیند‌ها به رفتار در طول ساعت‌های کاری برمی‌گردد و ستاده محصولات خاص تولید شده توسط هر کارگر است که قابل اندازه‌گیری می‌باشد. این سه سطح با هم عملکرد را موجب خواهند شد. ارزیابی عملکرد که به عنوان ابزاری برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان بکار می‌رود، به صورت همزمان دو هدف را در نظر می‌گیرد: توسعه یا رشد کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی. هدف مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد سازمانی با استفاده از توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها است (جعفری، ۱۳۹۳).

عملکرد انسانی تحت تأثیر فاکتورهای زیادی قرار دارد. که شامل عملکرد فعالیت‌های تعیین شده و همچنین قابلیت‌ها و انگیزش‌ها برانگیخته شده در افراد برای عملکرد است. همچنین شامل فعالیت‌های مدیریتی است که بر روی قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و انگیزش آنها تأثیر دارد، مثل ساختار سازمانی و محیطی که عملکرد درون آن صورت می‌گیرد. بسیاری از این فاکتورها باید هماهنگ کار کنند تا عملکرد انسانی بهینه شود. این پژوهش بر این اساس قرار دارد که عملکرد یک فرد در سر کار بستگی به حدی دارد که او عضو یک اجتماع عملگرا است (تیگلند، ۲۰۰۱).

جامعه یا گروه عملگرا مفهوم جدیدی در مدیریت به شمار نمی‌رود. در طول قرون وسطی و در رم باستان کارگران معادن، سفالگرها، بناها و سایر صنعتگران ساختارهای اجتماعی مبتنی بر دانش را به وجود آوردند تا در مورد مسائل رایج بحث کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند، عقاید جدید را کشف کنند، ابزارهای جدید بسازند و در زمینه انتشار عقاید کار کنند. اجتماع (گروه یا جامعه یا گروهی از افراد که با هم کار می‌کنند) در بطن مطالعات مربوط به کارآموزی‌های سنتی ایجاد شد. کارآموزی معمولاً به عنوان یک رابطه بین استاد و شاگرد شناخته شده است (تیگلند، ۲۰۰۰).

ونگر و همکاران (۲۰۰۴) بیان کردند که اجتماع‌های عملگرا با هم در ارتباط دارند، همچنین غیر رسمی و خودمدیریت‌اند و با اهداف گوناگونی به وجود می‌آیند. برای مثال یک پژوهش که در مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا صورت گرفت نشان داد که هدف از پدید آمدن این جوامع چهار عامل است:

- ۱- کمک به افراد دیگر در حل مسائل روزمره کاری

۱۶- Armstrong

۱۷- Tovey

1 - Teigland

1 - Wenger et al



۲- ایجاد و گسترش مجموعه‌ای از بهترین فعالیت‌ها و اعمال

۳- ایجاد و توسعه ابزارها، بینش‌ها و رویکردهای مورد نیاز افراد در زمینه وظایف

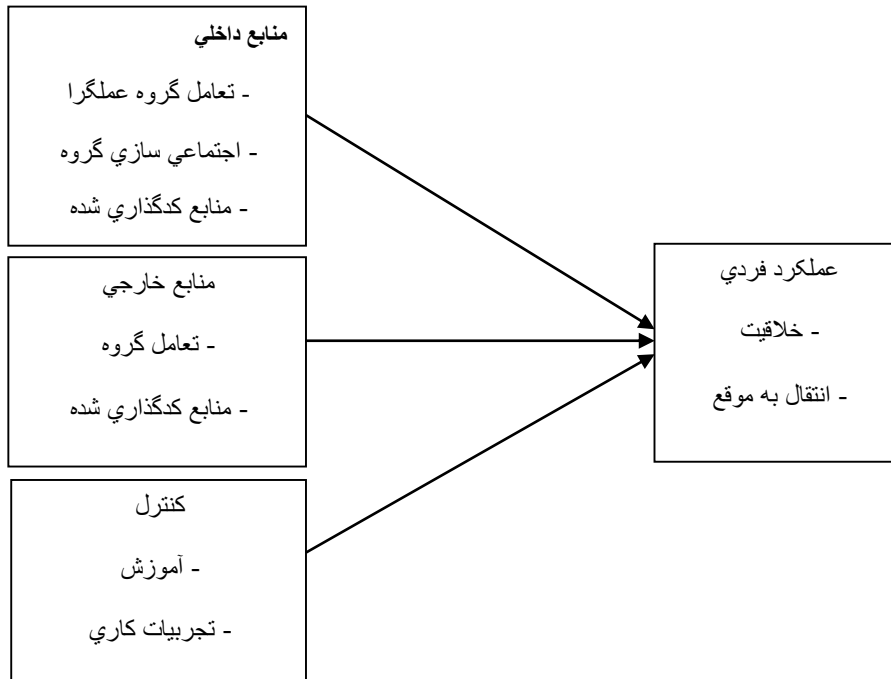
۴- توسعه عقاید و روش‌های نوآورانه

استامپ (۱۹۹۴) بیان می‌کند که کار و یادگیری فعالیت‌های اجتماعی هستند و هنگامی که افراد با هم کار می‌کنند، آنها نه فقط از همدیگر می‌آموزند بلکه یک حس مشترکی از آنچه که باید صورت بگیرد میان آنها پدید می‌آید. سرانجام، اطلاعات متقابل‌شان را با هم به اشتراک می‌گذارند و در مورد همدیگر و رابطه‌شان با هم شناخت کسب می‌کنند. این اتفاق در گروه‌هایی به نام "جوامع عملگرا" صورت می‌گیرد جایی که یادگیری نوآورانه و ارزشمند مربوط به کار رخ می‌دهد.

یکی از مفاهیم کلیدی برای بهبود عملکرد، یادگیری فردی است که اگرچه فرآیند مهمی در سازمان‌ها به حساب می‌آید اما کافی نیست. یادگیری تیمی از طریق همکاری و اشتراک تجربیات برای بهبود عملکرد ضروری است. دستیابی به تخصص یا آسان کردن ارتباط فرد با فرد در سازمان روشی موثر برای تسهیم دانش و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری است (تیگلند، ۲۰۰۰).

در رابطه با جوامع عملگرا و عملکرد کاری، پژوهش بر روی دو سطح تجزیه و تحلیل متمرکز می‌شود. آزمایش‌ده فردی و جوامع یا گروه‌های عملگرا. استدلالی که در اینجا وجود دارد این است که آزمایش‌ده‌های فردی قادر به اتصال پیدا کردن با جوامع عملگرا هستند و از این طریق مسائل مرتبط با کارشان را حل می‌کنند و آنها هم به صورت متقابل به جوامع عملگرا کمک می‌کنند. در اینجا رویکرد بررسی روشی است که آزمایش‌ده‌گان فردی دانش جدید را برای مورد توجه قرار دادن مسائل کاری کسب می‌کنند. فراوانی و کیفیت کار یک فرد با گروه‌هایی از افراد جلوه‌ای از گروه‌ها یا جوامع عملگرایی است که در آنها کار می‌کند. علاوه بر این چنین تعاملاتی تأثیر مثبتی بر روی عملکرد فردی شخص دارند (تیگلند، ۲۰۰۰). اجتماع‌ها به افراد کمک می‌کنند تا راحت‌تر ارتباط برقرار کنند؛ دانش جاری میان مرزها را کسب کنند، باعث دسترسی مؤثر افراد به اطلاعات و تخصص‌ها می‌شوند؛ باعث می‌شود افراد بتوانند دانش جدید را کسب کنند و از آن برای نیازهای آینده‌شان استفاده کنند و همچنین کارگران دانشی را قادر می‌سازند که زمان کمتری برای جستجو و تکثیر اطلاعات صرف کنند و در عوض بتوانند زمان بیشتری را به تفکر و کار کردن اختصاص بدهند.

ماهیت اکتشافی ساختار عملکرد فردی تیگلند (۲۰۰۰) و چارچوب مفهومی آن در شکل صفحه بعد نشان داده شده است. عملکرد در سطح فردی تابعی از روش‌های گوناگون کسب دانش توسط افراد و منابع آن دانش است. منابع دانش شامل منابع داخلی و خارجی و منابع ضمنی و کدگذاری شده می‌باشد. علاوه بر این فاکتورهای زیادی وجود دارد که به عملکرد فردی افراد کمک می‌کند که بسیاری از آنها تحت عنوان کنترل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.



چارچوب مفهومی عملکرد افراد (تیگلند، ۲۰۰۰، ص. ۱۵۸)

تیگلند بر اساس چارچوب مفهومی بالا بیان کرد که عضو فعال بودن گروهها در سازمانها دلالت بر درجه بالایی از همکاری و تعامل با سایر اعضاست که نه فقط از طریق ارتباطات رو در رو صورت می گیرد بلکه تعاملات غیر رو در رو را نیز شامل می شود. بنابراین بالا بودن میزان تعامل با اعضای گروههای عملگرا باید منجر به توسعه دانش فردی مرتبط با وظیفه و در نتیجه بالا رفتن عملکرد شود. علاوه بر این بالا بودن اعتماد باعث می شود افراد از طریق داستان گویی و داستان سرایی درباره وقایع مرتبط کاری از اشتباهات و شکست های افراد دیگر درس بگیرند. از آنجایی که اندازه گیری اعتماد کاری پیچیده به نظر می رسد، اما جلوه های آن در تعاملات اجتماعی خارج از کار بروز می کند. تعاملات اجتماعی با اعضای جامعه (گروه) منتهی به بالا رفتن عملکرد می شود.

تعریف کاملی در کل از مفهوم عملکرد وجود ندارد و این بویژه در سازمان های عمومی یک مشکل به شمار می رود. در سازمان های عمومی، بیشتر ستاده به وسیله گروهها ایجاد می شود، بنابراین اندازه گیری عملکرد و مستند سازی دستیابی به بهره وری در ادارات دولتی وظایف آسانی نیستند. علاوه بر این عملکرد در بخش عمومی با سیاستها، افراد و فرآیندها رابطه نزدیکی دارد. اصلی ترین مشکل در بخش عمومی عملکرد واقعی سازمان های بخش عمومی نیست، بلکه بکارگیری موفق مدیریت عملکرد است. در نتیجه،

عملکرد از طریق شکست‌ها و موفقیت‌ها اندازه‌گیری شده است (زندى، ۱۳۹۰). آندریسن (۱۹۹۴) بیان کرد که بهترین راه برای بهبود عملکرد سازمان در بخش عمومی، افزایش اثربخشی عمومی است و تسهیم دانش نقش مهمی را در بهبود اثربخشی سازمانی است.

نتیجه‌گیری

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخص‌های پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می‌رود و کشوری می‌تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه‌های لازم برای شکوفایی استعدادهاى نهفته و بهره‌گیری 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 در سرنوشت سازمان سهیم، متعهد و وفادار می‌دانند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان، در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد.

مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری، طریقی برای بدست آوردن بهترین روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و روشی برای نوآوری شدن سازمان تعریف نمود. مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها بواسطه‌ی آن فرایند تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای موثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند. می‌توان گفت که مدیریت دانش، پدیده‌ای اجتماعی است. رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین‌کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند. مدیریت دانش پایان‌ناپذیر است، زیرا حرکت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش هیچگاه به پایان نمی‌رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می‌گیرند.

یکی از مهمترین اولویت‌های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است. اگرچه بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم می‌کنند اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن دانش زمانی مشخص می‌شود که آن را تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا، جعبه آن را باز می‌کند و با نشان دادن طلای درونش، ارزش آن را نمایان می‌سازد. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است. از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود.

فهرست منابع فارسی:

آذرین ب، یعقوب س، عامری م. ۱۳۹۱. "تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی". مدیریت ورزشی - زمستان. شماره ۱۵، صفحه ۳۵-۵۰.
منوریان ع، عسگری ن، آشنا م. ۱۳۸۶. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش ۱۴، ۶۴-

حدث ع. ۱۳۸۷. "تأثیر هوش هیجانی بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش در شرکت نیرو کلر". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان.

ابطحی ح، صلواتی ع. ۱۳۸۵. مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، چاپ اول. ۳۰۱ صفحه
زندى م. ۱۳۹۰. "تعیین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان.

آرمسترانگ م. ترجمه خدایار ایلی. ۱۳۸۰. راهبردهای مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات فرا، ص ۷.
باورصاد ب، حبیبی ل، توانبخش ح. ۱۳۸۹. "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". اولین همایش ملی مدیریت. دانشگاه شیراز.
سرلک م، اسلامی ط، ۱۳۹۰، تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف با رویکرد سرمایه اجتماعی، مدیریت دولتی ف دوره ۳، شماره ۱-۱۸.

جعفری س، ۱۳۹۳، 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 تربیتی دانشگاه آزاد خوراسگان .

فهرست منابع انگلیسی:

- Chang, Hong, Yeh, Chung-Hsing, Tu, chia-Wen. 2008. Trust and knowledge sharing in green supply chains. Supply Chain Management: An international journal
- 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.
- 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
- 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
- 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.
- Bratton & Gold. (1999). "Human Resource Management: Theory and Practice". 2th Edition, London: MacMillan Press Ltd.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *the Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Palani Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Skyrme, D.J. (2000). "Developing a knowledge strategy: from management to leadership". *Knowledge Management*, MIT Press, Cambridge, MA.
- 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.
- Tovey, M. (2001). "Managing Performance Improvement, Australia: Prentice Hall.