

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۶  
پذیرش نهایی: ۸۶/۱۱/۱۱

## فرهنگ دانایی (ابعاد، شاخص‌ها و مقایسه چند سازمان)

دکتر سید محمد زاهدی\*  
علی انتظاری هرسینی\*\*

### چکیده

فرهنگ دانایی، به عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش، بیان‌کننده ارزشها و باورهای افراد در مورد خلق، تسهیم، و بکارگیری دانش است؛ و نقشی بسیار اساسی در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند. از این‌رو سنجش فرهنگ دانایی، و ایجاد و تقویت ارزشها و باورهای سوق‌دهنده فعالیت‌های مدیریت دانش، اهمیت بسیاری دارد. در این پژوهش، با مرور گسترده ادبیات مدیریت دانش، ابعاد فرهنگ دانایی در سه حیطه کلی خلق، تسهیم، و بکارگیری دانش، و با شاخص‌های: باور شخصی، سیستم پاداش و انگیزش، فضای باز، اعتماد، تعاملات اجتماعی، تعهد، تسهیم دانش به‌عنوان قدرت، آزادی عمل در مقابل کنترل، حمایت مدیریت ارشد، دسته‌بندی شد. بر این اساس ابزاری برای سنجش فرهنگ دانایی تدوین

---

\* - عضو هیئت علمی مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی  
\*\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

گردید و با استفاده از آن، فرهنگ دانایی در سه سازمان، اندازه‌گیری و با هم مقایسه شد. در نهایت پیشنهادهایی برای تقویت ابعاد فرهنگ دانایی متناسب با یافته‌ها، ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ دانایی، فرهنگ خلق دانش، فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ بکارگیری دانش.

#### مقدمه

در دنیای امروز، قوانین قدیمی، در حال تغییرند. اما هنوز چندان واضح نیست که این قوانین جدید کدامند. گفته شده که انتقال از دنیای آنالوگ به دنیای دیجیتال مانند تغییر زندگی از خشکی به درون آب است (Neuhauser, 2000). مسلماً در این میان کسانی برنده خواهند بود که زودتر پی به قوانین بازی برده و مطابق با آن عمل کنند. روزگاری سرمایه‌های اصلی هر سازمانی زمین، پول و نیروی کار بود؛ و سازمانی پیشرو بود که از این سرمایه‌ها بطور کارآمد استفاده می‌کرد. امروز دیگر نمی‌توان صرفاً بر این سرمایه‌ها تکیه کرد. آنچه که عامل کلیدی توفیق سازمانهاست، آن چیزی است که در اذهان کارکنان است نه نیروی بازویی آنها. اهمیت این امر تا جایی است که نوناکا (۱۹۹۴) بیان می‌کند تنها مزیت پایدار یک سازمان به‌عنوان یک کل، در خلق دانش جدید، انتشار آن در اجزای سازمان و بکارگیری در محصولات، خدمات، فرایندها و نظامهای سازمانی است. تا زمانی که دانش کارکنان مبنای اصلی برنامه‌ریزیها و تحقق اهداف سازمان قرار نگیرد نمی‌توان از بقا در دنیای متلاطم امروز، مطمئن بود.

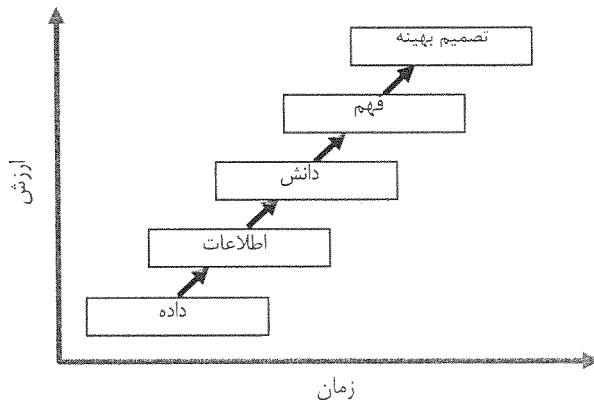
#### مدیریت دانش

سالهاس است که مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مباحث اصلی مدیریت مدنظر سازمانها قرار گرفته است. اگرچه مطالعات بسیاری در این زمینه صورت گرفته است اما کماکان برای انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بطور کامل، سؤالات زیادی مطرح است که نیاز به پژوهش‌های بیشتری را ایجاب می‌کند. چگونه می‌توان زمینه را برای اجرای مدیریت دانش مهیا کرد؟ چگونه می‌بایست آن را اجرا کرده و در نهایت ارزیابی کرد؟ دلایل

شکست، کدامها هستند؟ و چگونه می‌توان موانع اصلی پیش روی مدیریت موفق دانش را شناسایی کرد و از بین برد؟ مهمترین عوامل تأثیرگذار، کدامند؟ چگونه می‌توان از فرهنگ سازمانی جهت انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش کمک گرفت؟ و بسیاری سؤلهای دیگر از این قبیل.

متأسفانه تعریف مدیریت دانش مستلزم تعریف واژه‌ای است که خود در دید اندیشمندان مختلف تعاریف متفاوتی دارد. اما با این حال گریز دیگری نیست، جز آنکه دانش شناخته و تعریف شود. دانش یک مفهوم چند وجهی و با معانی چند لایه است. در ابتدا، اندیشمندان، دانش را دارای یک ماهیت مطلق، ایستا و غیر انسانی می‌دانستند، درحالی که مؤخرین، دانش را به‌عنوان یک فرایند پویای انسانی برای تصدیق اعتقادات فردی به‌عنوان بخشی از اشتیاق او برای "حقیقت" می‌دانند. نوناکا (۱۹۹۴، ۱۵) دانش را مطابق با معرفت‌شناسی سنتی، "اعتقاد صادق تأییدشده" تعریف می‌کند. از نظر او دانش بوسیله جریان زیادی از اطلاعات، خلق و سازماندهی شده و قائم به تعهدات و اعتقادات دارنده آن است؛ زیرا محصول واکنش و تجربه فرد است، در حالیکه داده‌ها مشاهدات خام فرد درباره گذشته، حال و آینده است؛ و اطلاعات نیز الگوهایی است که فرد به داده‌ها می‌دهد (Roth, 2003). در واقع، دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ۲۹).

در نمودار ۱ می‌توان وضعیت دانش را نسبت به اطلاعات و داده‌ها دید. آمین و همکاران (۲۰۰۱)، بر اساس دو بُعد ارزش و زمان، بیان می‌دارند که جایگاه دانش، ورای اطلاعات و دون فهم است. بر این اساس، هرچه بیشتر از سمت داده به سمت تصمیم‌گیری بهینه حرکت کنیم، بر ارزش هر یک از ماهیت‌ها افزوده شده و زمان بیشتری برای دستیابی به آنها نیاز است. مرز بین هر یک از این سطوح، حد مطلق و کاملاً مشخصی نیست.



نمودار ۱- سلسله مراتب دانش  
 مأخذ: Amin et al., 2001,49

در مورد مدیریت دانش، تعاریف بسیاری ارائه شده است. ابتدایی‌ترین تعریف، عبارتست از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند (عبدالکریمی، ۱۳۸۲، ۳۸). سومانچی و دایتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، مدیریت دانش را به عنوان بکارگیری خرد جمعی برای افزایش پاسخگویی و نوآوری بیان می‌کنند. از نظر آنان مدیریت دانش، جمع‌آوری، ارائه و بکارگیری دانش سازمان است. سیرینی‌واسان (۲۰۰۴) نیز مدیریت دانش را شناخت، تنظیم، و ایجاد خطی مشی مرتبط با اطلاعات می‌داند. مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان "فرایند گسترده شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده کارآمدتر از اطلاعات و تخصص‌ها در سازمان" تعریف شود (Offsey et al. 1997, 113).

#### فعالیت‌های مدیریت دانش

اگرچه می‌توان تفاوت‌های جزئی بین تعاریف مدیریت دانش در رابطه با نوع فعالیت‌های مرتبط با دانش دید، اما یک همسویی کلی بین این تعاریف وجود دارد؛ و آن این است که مدیریت دانش یک فرایند مرتبط با اداره اثربخش و کارآمد فعالیت‌های

مرتبط با دانش (مانند: شناسایی، کسب، ارزیابی، ذخیره‌سازی، توزیع و تسهیم و بکارگیری) است.

از آنجا که توافق کلی در مورد فعالیت‌های مدیریت دانش وجود ندارد، لذا تلاش شد تا با مطالعه آرای مختلف اندیشمندان، فعالیت‌هایی که اشتراک نظر بیشتری بر روی آنها وجود دارد، مشخص شده و به عنوان فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش، مدنظر قرار گیرند (جدول ۱):

جدول ۱- فعالیت‌های مدیریت دانش از نظر اندیشمندان مختلف

نظریه پردازان	شناسایی و کسب	ارزیابی و تأیید	خلق و ایجاد	تسهیم و توزیع	بکارگیری و بکارگیری مجدد	سایر
لی و همکاران (۲۰۰۱)	جمع‌آوری		خلق	تسهیم	بکارگیری	درسی‌سازی
دکسیر (۱۹۹۸)	کسب	ارزیابی	بهره‌ده	تبادل	بکارگیری	
ماتن‌فای و واتر (۲۰۰۱)	کسب		تبادل	تسهیم	بکارگیری	بکارگیری
واران (۲۰۰۲)			خلق	توزیع	بکارگیری	
لیت (۲۰۰۱)		تأیید	خلق	رانه و توزیع	بکارگیری	
بوس و کانرو (۱۹۹۹)			خلق	انتقال	بکارگیری	ذخیره‌سازی
سوتوگو و ریو (۲۰۰۱)			خلق	تسهیم	بکارگیری	
دالهوربا و گاتنا (۲۰۰۳)			خلق	تسهیم	بکارگیری	
فالووی (۲۰۰۰)			خلق	تسهیم	بکارگیری	
متس‌ماتوس و لاریچ (۲۰۰۹)			خلق	تسهیم	بکارگیری	
برینگور (۲۰۰۳)			خلق	تسهیم	بکارگیری	
روکال (۱۹۹۱)			خلق	انتشار	بکارگیری	
سازمنو و کارنا (۲۰۰۳)			خلق	انتقال	بکارگیری	
هاروی هالده و همکاران (۲۰۰۱)			خلق	توزیع	بکارگیری	
گلد و همکاران (۲۰۰۰)			خلق	توزیع	بکارگیری	
دیماس (۱۹۹۷) (ادری، ۱۹۹۸) (۱۹۸۰)			ایجاد	انتشار	بکارگیری	
ساکر (۱۹۹۹)			خلق	تسهیم	استفاده	
لاد و وارد (۲۰۰۲)	جدد		خلق	انتقال		
هاروی و گرین (۲۰۰۵)		تأیید	خلق	توزیع		
حلمه و وار (۲۰۰۳)			تولید	انتقال		نگهداری
سید قضاوت و روزند (۲۰۰۱)			خلق	تبادل		
لیت (۲۰۰۱)			خلق	توزیع		تبادل
لوتک و گریسون (۱۹۹۸)	کسب			تبادل	بکارگیری	
ولشور (۲۰۰۲)	جستجو			تسهیم	بکارگیری	
میر و همکاران (۲۰۰۶)	جدد			تسهیم	بکارگیری	
سوماجی و مانا (۲۰۰۶)	جمع‌آوری			تبادل	بکارگیری	
ویلاگ (۱۹۹۷)	جدد			انتقال	بکارگیری	
دایا کولاس و همکاران (۲۰۰۱)			خلق		بکارگیری	
سوتوگو ریو (سوتو، گومبیس، ۱۹۹۸)	جدد		ایجاد		بکارگیری و بکارگیری مجدد	
دویرسد و دیوسال (۱۹۹۸)	شناسایی		زیرساخت		بکارگیری	سرمایه‌گذاری
فوس و همکاران (۱۹۹۷)	شناسایی			انتقال	ایجاد	سرمایه‌گذاری
لیکس و همکاران (۲۰۰۶) Hicks et al., 2006	خلق و جذب	ارزیابی		تسهیم		ارزیابی
لیت (۱۹۹۹)	خلق و جذب	ارزیابی		تسهیم		
دستگاه گران (مدیسنی، ۱۹۹۷)	کسب، حفظ			ارائه		سرمایه‌گذاری

در این میان، برخی از فعالیت‌ها با یکدیگر هم‌پوشی دارند، و یا حداقل می‌توان آنها را در یک دسته قرار داد. به‌عنوان مثال اگرچه هوف و راید (۲۰۰۴) ارائه (اهدای) دانش را به‌عنوان یکی از دو فعالیت تسهیم دانش می‌دانند اما برخی دیگر تسهیم دانش را با ارائه و انتقال دانش یکی دانسته‌اند (Ladd and Ward, 2002; Offsey, 1997).

در جایی دیگر، داوِنپورت و پروساک، انتقال دانش را با جذب و ارسال دانش، برابر دانسته‌اند (جذب + ارسال = انتقال) (محسن‌وند و صالحی، ۱۳۸۴، ۶۸).

جمع‌بندی نظر اندیشمندان نشان داد که فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش، مشتمل بر سه فعالیت خلق، تسهیم، و بکارگیری دانش است. خلق دانش بر توانایی افراد و در نهایت، سازمان در خلق راه‌حلهای و ایده‌های نوین اشاره داشته و تسهیم دانش، بر انتقال دانش به جایی که آن دانش می‌تواند بهترین کاربرد را دارا باشد تمرکز دارد (تسهیم دانش، بیان‌کننده تمامی فرایندهایی است که هم ارائه دانش - یا اهدای دانش<sup>۱</sup> - و هم دریافت دانش - یا جمع‌آوری دانش<sup>۲</sup> - را در بر می‌گیرد. کاربرد دانش نیز بیان‌کننده استفاده از دانش برای تأثیر مستقیم بر اهداف کاری (تولید محصول و یا ارائه خدمات) است.

### فرهنگ دانایی

تحقق موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، متکی به ادغام فناوری، فرایندها و سرمایه‌های ذهنی افراد و سپس تبدیل این نتایج به یک عمل مؤثر و مشخص می‌باشد. این تبدیل تنها زمانی صورت می‌گیرد که سازمان در زمینه یک فرهنگ جامع خلق، تسهیم و بکارگیری دانش سرمایه‌گذاری کرده و به آن نیز متعهد باشد. فرهنگ دانایی به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های سازمانی دانش (Sivan, 2000)، دارای چنان اهمیتی است که دانشمندان بسیاری مانند، داوِنپورت، پروساک، تروسلا، فینران، الیویتز، اسکایر، و هیستینگ از آن به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش یاد کرده‌اند (Alazmi, 2003, 203). سومانچی و دایتا (۲۰۰۰) نیز بیان می‌کنند که موفقیت دانش، قبل از هر چیز بوسیله فرهنگ، سیستم‌های پاداش، و معیارهای کاری مشخص می‌شود و الیس (۲۰۰۳) از آن به‌عنوان مهمترین مانع برای مدیریت دانش یاد کرده است. بنابراین شناخت جنبه‌های فرهنگ سازمان قبل از طرح‌ریزی هرگونه فعالیتی در زمینه مدیریت دانش، مهم است.

1 - Donating Knowledge

2 - Collecting Knowledge

فرهنگ سازمان می‌تواند سوق‌دهنده فعالیت‌های مدیریت دانش بوده یا مانع آن شود. از آنجا که ارزشها و باورهای اصلی، هدایت‌کننده رفتارها و عملکردهای افراد می‌باشند و تغییر آنها بسیار سخت و زمانبر است؛ لذا، چالشی بزرگ را پیش روی مجریان مدیریت دانش قرار داده است. از این‌رو در سازمانی که ارزشها و باورهای حاکم، مانع موفقیت مدیریت دانش‌اند، کار برای انجام مدیریت دانش بسیار سخت خواهد بود. این امر مدیران را ملزم می‌سازد تا در کنار بکارگیری فناوری مناسب در مدیریت دانش، تلاش کنند تا انجام مدیریت دانش، تا حد امکان همراستا با ارزشها و باورهای حاکم بر سازمان بوده و در صورت لزوم ارزشها و باورهای ممانعت‌کننده برطرف شده و فرهنگی ایجاد شود که تسهیل‌کننده و سوق‌دهنده فعالیت‌های مدیریت دانش باشد.

چنین فرهنگی که از آن به‌عنوان فرهنگ دانایی یاد می‌شود، بیان‌کننده فرهنگی است که در آن دانش و اطلاعات ارزشمند بوده و نه تنها افراد، خلق، تسهیم و بکارگیری دانش را در سازمان عملی غیرطبیعی نمی‌دانند، بلکه به‌عنوان بخش ذاتی فرایندهای کاری در تلاشند تا با خلق، تسهیم و بکارگیری آن در عرصه رقابت، طلیعه‌دار باشند. در نهایت، فرهنگ دانایی را می‌توان مطابق با تعریف سیوان (۲۰۰۰، ۱۲)، چنین بیان کرد: "فرهنگ دانایی، مجموعه‌ای از عقاید مرتبط با دانش بوده که در بین اعضای سازمان، مشترک است".

### شاخص‌های فرهنگ دانایی

در ادبیات مدیریت دانش هر اندیشمندی با توجه به اهداف پژوهشی و دیدگاه خود، شاخص‌های مختلفی را مدنظر قرار داده و بر آن اساس ابزاری را تدوین کرده است. به‌عنوان مثال هاوس‌چایلد و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی که به مقایسه شرکت‌های موفق و ناموفق در زمینه مدیریت دانش پرداختند؛ تأثیر تجارب مدیریت دانش شرکت‌های تحت بررسی را در چهار محور: الف) ایجاد زمینه مطلوب (اشتیاق) برای دانش، ب) خلق دانش، ج) توزیع دانش، د) بکارگیری دانش؛ و هر کدام از محورها را با توجه به چند مورد، بررسی کردند. به‌عنوان مثال، ایجاد زمینه مطلوب برای مدیریت دانش را با «ایجاد اشتیاق در کارکنان برای توسعه محصول و نوآوری فرایند» مورد بررسی قرار داده‌اند.

در این میان، برخی ابزارها، میزان آمادگی سازمان را برای انجام فعالیت‌های مدیریت دانش ارزیابی کرده و برخی بر ارزیابی عملکرد مدیریت دانش بعد از اجرا تمرکز کرده‌اند (Holt et al., 2004; Lee et al. 2004). نمونه دیگری از ابزارها توسط افتخار و همکاران (۲۰۰۳) تدوین شده است که بجای سنجش میزان آمادگی سازمان برای مدیریت دانش و یا ارزیابی نتایج و ستاده‌های آن، بدنبال سنجش وضعیت و شرایط جاری در انجام مدیریت دانش می‌باشد. این ابزار برای ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش، چهار عامل را به‌عنوان محوری‌ترین عوامل مرتبط با پروژه‌های خوب مدیریت دانش مبنا قرار داده‌است: محیط سازمانی، پشتیبانی فنی و مدیریتی، وجود استراتژی و هدف برای مدیریت دانش، و بکارگیری دانش و فناوری.

با مرور دقیق‌تر محتوای نظرات اندیشمندان، و با توجه به هر یک از ابعاد فرهنگ دانایی (فعالیت‌های مدیریت دانش)، شاخص‌هایی برای سنجش فرهنگ دانایی تعیین شدند که برخی برای ابعاد مختلف فرهنگ دانایی، یکسان‌اند.

**باورهای شخصی** - افراد به‌عنوان اولین عنصر در فرایند خلق دانش، دارای دیدگاهها، ارزشها و باورهایی هستند که اگر این ارزشها و باورها همراستا با ارزشمندی خلق دانش نباشند، نمی‌توان به‌راحتی به خلق دانش رسید. در سازمانی با فرهنگ دانایی، افراد دارای نگرش مثبت یا تمایل نسبت به خلق دانش بوده و از لحاظ فکری، روشن و کنجکاو می‌باشند. در مورد "باورهای فردی" باید توجه داشت که افراد بر اساس برداشت و ادراک خود از دنیای پیرامون رفتار می‌کنند؛ لذا باورهای آنها نه تنها بر خلق دانش بلکه در دو فعالیت دیگر مدیریت دانش نیز تأثیر می‌گذارد. اما آنچه که در این پژوهش باعث شد تا این سازه برای فعالیت خلق دانش مدنظر قرار گیرد؛ این بود که خلق دانش از ذهن افراد آغاز می‌شود و "فرد" بعنوان اولین عامل و محور اصلی در خلق دانش، (Nonaka, 1994) مبنای اصلی خلق دانش جدید خواهد بود. این درحالی است که در مورد تسهیم دانش و بکارگیری دانش، دانشی که از پیش خلق شده است توزیع و یا استفاد می‌شود، و این امر می‌تواند با توجه به عوامل و شاخص‌های مرتبط، تقویت و اندازه‌گیری شوند. بدین ترتیب این عامل نقش مهمتری در خلق دانش نسبت به دو فعالیت دیگر ایفا می‌کند.



سیستم پاداش و انگیزش - تأثیر انگیزاننده‌ها و پاداش‌ها به منظور ایجاد رفتار مطلوب، سالهاست که در علوم رفتاری تأیید شده است. در مدیریت دانش نیز هر یک از فعالیت‌ها می‌توانند در مواجهه با پاداش و انگیزاننده‌ها، امکان تکرار یابند. از این رو در فرهنگ دانایی، انگیزاننده‌ها از اجزای ضروری در خلق، تسهیم و بکارگیری دانش بوده و ارزش افراد بجای آنکه در موقعیت سلسله‌مراتب سازمانی ارزیابی و متناسب با آن پاداش داده شود، با توجه به فعالیت‌های مدیریت دانش ارزیابی شده و پاداشها بر اساس آنها می‌شوند (Davenport and Prusak, 1998; Von Krogh, 1998; Holloway, 2000; Hauschild et al., 2001; Gold et al. 2001; Bartol and Abhishek, 2002; Iftikhar et al., 2003; Malhotra and Galletta, 2003; Sarmiento and Correia, 2003; Karlson and Gottschalk, 2005; Bates, 2005; Walczak, 2005; 2004; نوناکا، ۱۳۷۷). البته باید توجه داشت که پاداشها صرفاً پاداشهای مادی نیستند؛ و انگیزه‌ها صرفاً بوسیله پاداشهای خارجی و مادی حاصل نمی‌شوند. بلکه ممکن است انگیزه برای یک فرد کاملاً درونی باشد (Hall, 2001).

**فضای باز<sup>۱</sup>** - در سازمانی که فرهنگ دانایی حاکم است، افراد در بیان عقاید خود و ایده‌های نو احساس آزادی کرده و در این رابطه، ترس و تهدیدی در مورد امنیت شغلی وجود ندارد. در مقابل، در سازمانی که افراد از ارائه ایده‌ها و تفکرات جدید هراس دارند، فضای مناسبی برای خلق دانش مهیا نخواهد شد، لذا فرهنگ دانایی، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزادند تا به اکتشاف پرداخته و مدیران نیز به اقدامات دانش‌آفرین کارکنان خود بها می‌دهند (Milton, 2002; Tapscott, 2003; Bhatt, 2001). تپ‌اسکات (۲۰۰۳) در زمینه فرهنگ دانایی، مبحثی را به‌عنوان "آزادی دانش"<sup>۲</sup> یا "آزادسازی دانش" بیان می‌کند که از نظر او چیزی بیش از مدیریت دانش است. و آن، آزادسازی اطلاعات سری گذشته در بین تمامی کارکنان توسط مدیریت ارشد می‌باشد. شاخص آزادی دانش بیان‌کننده میزان عدم محدود بودن ذهن کارکنان به دانش مربوط به وظیفه و واحد اداری خود می‌باشد. کارکنان واحدها و

---

1-Openness

2 - Knowledge Liberation

بخش‌های مختلف سازمان نیاز دارند تا اطلاعاتی درباره خدمات، تولیدات سازمان و وظایف سایر واحدها داشته باشند. آگاهی از دانش و اطلاعات دیگران کمک می‌کند تا افراد آن دانش را با توجه به تجارب، باورهای خود، و در سطح عملیاتی با توجه به مشکلاتی که با آن روبرو هستند شکل‌دهی مجدد کرده و دانش جدیدی خلق کنند.

**اعتماد** - انجام و تقویت فعالیت‌های مدیریتی، بطور فزاینده‌ای نیاز به اعتماد به افراد و گروه‌ها برای انجام وظیفه خطیر مدیریتی، بدون نظارت مستمر و مستقیم دارد. اعتماد، کانالی است که دانش از طریق آن جریان پیدا می‌کند؛ و می‌تواند مبتنی بر خیرخواهی یا شایستگی باشد (Nichani, 2004). شاخص اعتماد، بیان‌کننده اعتماد متقابل بین سازمان و افراد است. سطح اعتمادی که در میان سازمان، واحدهای فرعی و کارکنان وجود دارد، تا حد زیادی بر میزان دانشی که در میان افراد، بین افراد و پایگاه داده‌های شرکت، آرشیو بهترین فعالیت‌ها و دیگر رکوردها جریان دارد تأثیرگذار است. فضایی که در آن کارکنان به یکدیگر اعتماد ندارند، انجام موفق مدیریت دانش را بسیار سخت خواهد کرد. لذا برای انجام موفقیت‌آمیز ابتکار عمل‌های مدیریت دانش می‌بایست جوی از اعتماد در سازمان حاکم باشد (Ellis, 2003; Milton, 2002; McDermott, 1999; Ruggles, 1998; PrezLopez et al., 2004).

**تعاملات اجتماعی** - دانش می‌تواند از طریق تعاملات رو در رو منتقل شود. تعاملات اجتماعی افراد را علاقمندتر به یادگیری و شناخت آنچه که همکارانشان می‌دانند می‌کند (Connelly and Kelloway, 2003). فرهنگ فضایی را برای تعاملات اجتماعی ایجاد می‌کند که تأثیر مثبتی بر فرهنگ تسهیم دانش دارد، بطوریکه این تعاملات باعث بوجود آمدن ارتباط و اعتماد شده و منجر به تسهیم دانش می‌گردد (Iftikhar et al., 2003; Sarmiento and Correia, 2003; Prez Lopez et al., 2004; Nichani, 2004). در فرهنگ دانایی، و فرهنگ یادگیرنده، ارتباطات کامل و باز حاکم است و اطلاعات سریع توزیع و پخش می‌شود. در چنین سازمانی تمایل کارکنان به تبادل زیاد بوده و از اطلاعات به‌عنوان قدرت شخصی به‌منظور نفوذ در دیگران استفاده نمی‌شود (زالی، ۱۳۸۳، ۱۳۴). در سازمانهای با فرهنگ دانایی، شبکه‌های غیررسمی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای تسهیم دانش تشویق شده و گسترش می‌یابند (McDermott and O'Dell, 2001). در چنین شبکه‌هایی افراد

کسب آگاهی و کمک کرده و چگونگی انجام کارها و استفاده از ابزارهای فنی را فرا می‌گیرند. اعضای این شبکه‌ها به یکدیگر اعتماد دارند و خود را مقید به تسهیم دانش و دیدگاه‌هایشان با دیگران می‌دانند (McDermott, 1999; Hauschild et al., 2001).

**تعهد** - تعهد به‌عنوان مشخصه فرهنگ دانایی، از عوامل حیاتی موفقیت هر سیستم کاربردی مدیریت دانش است (Prez Lopez et al. 2004; Malhotra and Galleta, 2003). یادگیری نیازمند سطح بالایی تعهد در تمامی سطوح سازمان می‌باشد. تعهد سازمانی، می‌تواند به‌عنوان یک عامل سوق‌دهنده یا ممانعت‌کننده تسهیم دانش در سازمان یا بین اعضای گروه باشد (Hoof and Ridder, 2004;). اگر افراد صرفاً به واحد اداری خود متعهد باشند، اگرچه ممکن است به تسهیم دانش با همکاران در واحد اداری خود به تسهیم دانش پردازند اما اگر چنین تعهدی نسبت به کل سازمان وجود نداشته باشد، تسهیم دانش، به همان واحد اداری، محدود می‌گردد.

**قدرت** - در بسیاری موارد این باور در سازمانها وجود دارد که احتکار دانش، قدرت است و لذا تسهیم دانش باعث تضعیف قدرت فرد و موقعیتش می‌شود. تا وقتی که این باور در سازمان وجود داشته باشد، تسهیم دانش به‌سختی صورت گرفته یا اصلاً صورت نمی‌گیرد (Bates, Iske and Boersma, 2005; Hauschild et al., 2001; McDermott and O'Dell, 2005). لذا باید با عمل نشان داد که قدرت فرد با تسهیم دانش مضاعف می‌شود. اگر تسهیم دانش بعنوان از دست دادن قدرت دیده شود، خود باعث می‌شود تا افراد در تلاش برای نگهداری پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم نکرده و منتشر نسازند (آذری، ۱۳۸۰: ۴۷). هنگامی که افراد باور داشته باشند؛ آنچه که به آنها قدرت می‌دهد، آن چیزی نیست که می‌دانند، بلکه تسهیم آن چیزی است که می‌دانند؛ در نتیجه به تسهیم دانش با دیگران می‌پردازند.

**آزادی عمل در مقابل کنترل** - کنترل و نظارت مستقیم بعنوان یک مانع در بکارگیری دانش است. در سازمانهای سنتی که فرهنگ کلی در مورد ایجاد و پذیرش سلسله مراتب و رویه‌ها حاکم است؛ بدلیل اینکه قدرت اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌ها متمرکز است؛ وجود سلسله‌مراتب سنتی، خود مانع مدیریت دانش می‌شود (Ellis, 2003;).

Hauschild et al., 2001; Banks, 1999؛ رادینگ، ۱۳۸۳). در چنین سازمانهایی افراد در بکارگیری دانش در انجام وظایف، آزادی عمل ندارند، و مدیران و سرپرستان بر نظارت مستقیم و کنترل تأکید دارند.

حمایت مدیریت ارشد - مسلماً هیچگونه فعالیت مشخص و برنامه‌ای را نمی‌توان بدون پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، در سازمان بطور موفقیت‌آمیز به انجام رساند. مدیران سازمان به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمان می‌توانند نقش قابل توجهی را در شکل‌گیری، تقویت و تداوم فرهنگ دانایی در سازمان بازی کنند. در زمینه تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش نیز، حمایت مدیریت ارشد بسیار لازم و ضروری بنظر می‌رسد (Ellis, 2003؛ رادینگ، ۱۳۸۳). درموت و اودل (۲۰۰۱) معتقدند به‌منظور تسهیم دانش باید از مدیران و افراد متنفذ خواست تا دیگران را به تسهیم دانش‌شان تشویق کرده و یا حتی [در صورت لزوم] تحت فشار قرار دهند. در این راستا، همکاران و سرپرستان مستقیم افرادی که بطور فعال درگیر تسهیم دانش هستند، تسهیم دانش را پشتیبانی کرده و حتی اجبار می‌کنند. که این امر خود بیان‌کننده میزان مناسبی از درگیری مدیریت ارشد است.

### روش‌شناسی

بر مبنای ابعاد فرهنگ دانایی و شاخص‌های بیان‌شده، ابزاری تهیه شده که برای سنجش فرهنگ دانایی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به ابعاد بدست‌آمده از پیشینه پژوهش، دو پرسش اصلی برای سنجش سطح و مقایسه فرهنگ دانایی سه سازمان تعیین شد. پرسش‌های فرعی، مربوط به هریک از ابعاد فرهنگ دانایی در سازمانها بود.

### ابزار

ابزار تدوین‌شده، بر اساس دو منبع مطالعات دانشگاهی مرتبط با مدیریت دانش، و همچنین بر اساس پرسشنامه‌های برخی پژوهشگران دیگر ( Iftikhar et al., 2003; Holt et al., 2004; Hoof and Ridder, 2004; Neuhauser, 2000; Connelly and Kelloway, 2003; Lee et al., 2004) شکل گرفته است. البته

هیچ‌کدام از ابزارهای بررسی‌شده بطور مستقیم به سنجش فرهنگ دانایی نپرداخته‌اند. لذا در تدوین ابزار، تلاش شد تا پرسش‌هایی که نیاز به تغییر جهت سنجش فرهنگ دانایی دارند، اصلاح و یا در صورت لزوم بازنویسی شوند.

در نهایت، با توجه به پیشینه پژوهش و نظر متخصصان حیطه مدیریت دانش (در مورد روایی<sup>۱</sup>)، و حذف پرسش‌های دارای همبستگی منفی یا کمتر، پرسشنامه با مجموع ۴۵ سؤال (۱۵ سؤال برای هر یک از ابعاد) تدوین گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و هر یک از ابعاد فرهنگ دانایی، در توزیع آزمایشی و نهایی پرسشنامه، در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ

فرهنگ خلق دانش	فرهنگ تسهیم دانش	فرهنگ بکارگیری دانش	آلفای کل
۰/۸۶۱۷	۰/۹۲۶۸	۰/۸۸۴۳	۰/۹۵۸۳
۰/۸۱۸۸	۰/۹۱۳۹	۰/۸۵۱۱	۰/۹۳۷۵

نمونه‌ای از سئوالاتی که به سنجش فرهنگ خلق دانش می‌پرداخت، مطابق ذیل است. این پرسش باورها و نگرش کارکنان نسبت به خلق دانش را می‌سنجد: "تولید دانش، یک ارزش محسوب می‌شود". در بُعد تسهیم دانش، پاسخ‌دهندگان باید به مواردی مانند: "در سازمان، مدیران، افراد را به انتقال دانش خود به دیگران ترغیب و تشویق می‌کنند"، پاسخ می‌دادند. این پرسش، در رابطه با سنجش سیستم پاداش و انگیزش است. سئوالاتی نیز در مورد فرهنگ بکارگیری دانش تدوین شد. "کارکنان، در انجام وظایف محوله از بکارگیری هیچ دانشی در انجام آن قصور نمی‌کنند"، نمونه‌ای از این دست است که بر مبنای "تعهد" کارکنان شکل گرفته است. برای بررسی نظرات پاسخ‌دهندگان از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد؛ که میانگین مفروض برابر ۳ بود.

### روش نمونه‌گیری

ابزار تدوین‌شده، در سه سازمان موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور مورد سنجش قرار گرفت. این سه

سازمان، دارای ماهیتی آموزشی- اجرایی بوده، و در کنار انجام فعالیت‌های تخصصی مرتبط، به انجام امور تحصیلات تکمیلی نیز می‌پردازند. نمونه‌گیری از طریق نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای<sup>۱</sup> صورت گرفته و حجم نمونه، با توجه به جدول مورگان (سکاران، ۱۳۸۰، ۳۳۳) مشخص شده است. اعضای وارد شده در گروه نمونه از هر طبقه با در نظر گرفتن فراوانی نسبی هر طبقه (با توجه به نسبت اعضای طبقه‌های مربوط، به حجم کل جامعه) تعیین گردید (جدول ۳).

جدول ۳- حجم جامعه و نمونه

سازمانها	حجم	حجم	نرخ
موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت	۱۵۴	۷۳	۶۴
دانشکده صدا و سیما	۲۱۰	۹۸	۱۰۴
دانشکده صنعت هواپیمایی کشور	۶۹	۳۳	۳۷
جمع کل	۴۳۳	۲۰۴	۲۰۵

به منظور افزایش امکان برگشت تعداد پرسشنامه‌های مورد نیاز، پرسشنامه بیشتری نسبت به حجم نمونه توزیع گردید. نرخ بازگشت در جدول فوق منعکس شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل واریانس و با استفاده از تکنیک بونفرونی<sup>۲</sup> تجزیه و تحلیل شدند. براساس نتایج بدست آمده از این تکنیک، بخوبی می‌توان سازمانهای مورد بررسی را، علاوه بر مقایسه بر مبنای فرهنگ دانایی، بر مبنای هر یک از فعالیت‌های مدیریت دانش نیز، مقایسه کرد.

## نتایج

نتایج نشان داد که میانگین ابعاد فرهنگ دانایی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور، پائین‌تر از حد متوسط یا میانگین نظری است. دلیل و مفهوم استفاده از میانگین نظری به این نحو است که اگر بنابراین باشد که آزمودنی‌ها بطور تصادفی گزینه‌های طیف

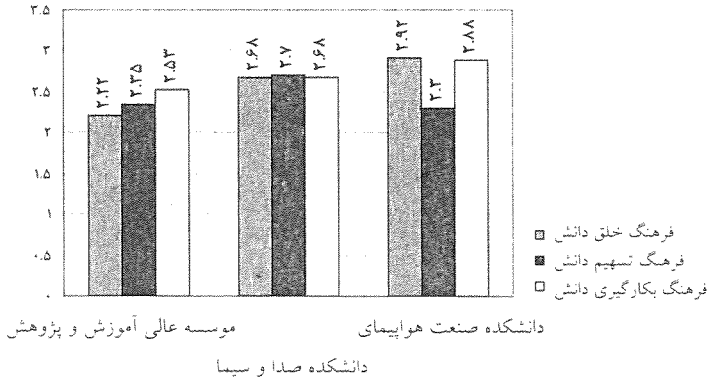
1 - Stratified random sampling

2 - Bonferroni

پرسشنامه را انتخاب کرده باشند، انتظار می‌رود تعداد پاسخ‌های داده شده به هریک از گزینه‌ها (با مقادیر عددی متناسب ۵، ۱، ۲، ۳، ۴) برابر باشد. در این صورت میانگین نظری حاصل تقسیم ارزش گزینه‌ها بر تعداد گزینه‌ها خواهد بود، که در طیف مورد استفاده در این پژوهش برابر  $3 = 5 / (1+2+3+4+5)$  است. پس از مقایسه میانگین بدست آمده از نمونه با میانگین نظری امکان انجام دادن آزمون فرض‌ها (فرض صفر و فرض خلاف) برای استنباط آماری و تعمیم نتایج حاصل به جامعه فراهم خواهد شد (آذر، ۴۲، ۱۳۸۳). میانگین ابعاد موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی با دانشکده صدا و سیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور نیز متفاوت است. اگرچه تحلیل داده‌ها تفاوت معنی‌داری را در مورد فرهنگ دانایی دو دانشکده صدا و سیما و صنعت هواپیمایی کشور نسبت به یکدیگر نشان نداد، اما معلوم شد که این دو سازمان از نظر دو فعالیت خلق و تسهیم دانش با یکدیگر تفاوت معنی‌دار دارند (دانشکده صدا و سیما در فرهنگ تسهیم دانش، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور در فرهنگ بکارگیری دانش دارای میانگین بالاتری نسبت به دیگری هستند). تفاوت فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دانشکده صدا و سیما در دو بُعد خلق و تسهیم دانش، معنی‌دار است (در هر دو بُعد، دانشکده صدا و سیما دارای میانگین بالاتری است). تفاوت معنی‌دار بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور نیز در دو بُعد خلق و بکارگیری دانش است (دانشکده صنعت هواپیمایی کشور در این دو بُعد دارای میانگین بالاتری است). نتایج حاصله بطور خلاصه در جدول ۴ و نمودار ۲ آورده شده است.

جدول ۴- میانگین ابعاد فرهنگ دانایی

فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	سازمان
بکارگیری دانش	تسهیم دانش	خلق دانش	
۲/۵۳۳۸	۲/۳۴۹۶	۲/۲۱۷۹	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۲/۶۸۲۵	۲/۷۰۵۰	۲/۶۷۹۷	دانشکده صدا و سیما
۲/۸۷۸۰	۲/۲۹۵۴	۲/۹۲۰۷	دانشکده صنعت هواپیمایی کشور



## نمودار ۲- ابعاد فرهنگ دانایی در سه سازمان

"سیستم پاداش و انگیزش"، "تعهد" و "آزادی عمل در مقابل کنترل"، شاخص‌هایی بودند که بترتیب در بعد خلق، تسهیم و بکارگیری دانش در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، پایین‌ترین میزان را نشان می‌دادند. در دانشکده صدا و سیما، "سیستم پاداش و انگیزش" در بعد خلق دانش، "اعتماد" در بعد تسهیم دانش، و "آزادی عمل در مقابل کنترل" در بعد بکارگیری دانش، کمترین میانگین‌ها را نشان دادند. در دانشکده صنعت هواپیمایی، شاخص‌های "سیستم پاداش و انگیزش"، "اعتماد"، و "تعهد"، بترتیب در هر یک از ابعاد خلق، تسهیم، و بکارگیری دانش، بیان‌کننده پایین‌ترین میزان بودند.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج، که فرهنگ دانایی را در هر سه سازمان زیر حد متوسط نشان داد، و با توجه به سیاست دانایی-محوری دولت در برنامه چهارم توسعه؛ پیشنهاد می‌شود تا مدیران هر سه سازمان تلاش کنند ساز و کارهای مناسبی را بکار گرفته تا با ایجاد و تقویت فرهنگ دانایی در سازمانهایشان، فضایی مناسب برای خلق، تسهیم و بکارگیری دانش، فراهم سازند.



۱- "سیستم پاداش و انگیزش" در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، و دانشکده صدا و سیما برای فعالیتهای مرتبط با خلق دانش، پایین‌ترین سطح را دارا بود. لذا توصیه می‌شود:

الف- در مقابل انجام فعالیتهای دانش، به افراد پاداش مناسب مادی و غیرمادی اعطا شود.

ب- سیستم ارزشیابی سازمان بگونه‌ای ایجاد شود تا بجای آنکه افراد را با توجه به موقعیت سلسله مراتبی سازمانی ارزیابی کند؛ میزان درگیری در فرایندهای دانش را معیار ارزیابی قرار دهد.

۲- "تعهد" به‌عنوان شاخصی برای سنجش فرهنگ تسهیم دانش، در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، و فضای "اعتماد" نیز به‌عنوان شاخصی دیگر برای فرهنگ تسهیم دانش، در دانشکده صدا و سیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور، پایین‌ترین سطح را دارا بود. از این‌رو توصیه می‌شود:

\* موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، برای ایجاد تعهد و گسترش تعاملات اجتماعی ...

الف- تلاش کند تا فضای یگانگی و احساس یکی‌بودن در سازمان ایجاد شود. فرهنگ یگانگی و احساس یکی‌بودن افراد با سازمان و رسالت آن، به‌عنوان پیش‌زمینه‌ای برای دانش آفرینی و تسهیم دانش، باعث تعهد کارکنان شده و در نتیجه امکان انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را فراهم می‌سازد.

\* دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور، تلاش کنند تا فضای اعتماد بین کارکنان افزایش یابد. این امر کمک می‌کند تا افراد بدون هیچگونه نگرانی و ترسی، دانش خود را با همکارانشان در داخل و خارج واحد اداریشان تسهیم کنند. برای این منظور ...

الف- گفتمان‌ها و مباحثاتی در سمینارها، و جلسات و نشست‌هایی برای ایجاد اعتماد در سازمان انجام شود.

ب- مدیران، دانش و اطلاعات گذشته (اطلاعاتی که محرمانه نیستند) را در سازمان توزیع کنند تا بدین ترتیب بین افراد و سازمان اعتماد متقابل ایجاد شود. سیاست درهای باز، جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد، سرعت می‌بخشد.

- ۳- نتایج نشان داد که شاخص "آزادی عمل در مقابل کنترل" نسبت به دیگر شاخص‌های فرهنگ بکارگیری دانش، در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دانشکده صدا و سیما، در پایین‌ترین سطح است. لذا توصیه می‌شود:
- الف- به افراد تفویض اختیار شود. کنترل و نظارت مستقیم، مانع نوآوری است.
- ب- نگرش غیر سلسله‌مراتبی، ترغیب شود. این نگرش بدین معنی است که کیفیت ایده‌ها از مقام و موقعیت ارائه‌دهنده آن مهمتر است.
- ج- افراد در تصمیمگیری‌ها شرکت داده شوند. ایجاد فرهنگ مشارکت، به ایجاد فرهنگ دانایی، کمک شایانی می‌کند.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- آذر، عادل، مومنی، منصور. (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تحلیل آماری، چاپ هفتم، تهران: سمت.
- آذری، مهرداد. (۱۳۸۰). "مدیریت دانش؛ عملکردها و چالش‌ها". تدبیر. شماره ۱۱۴، مرداد، صص ۴۶-۴۹.
- داوینپورت، تامس اچ و لارنس پروساک. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان‌سرشت. تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران‌خودرو (سپکو).
- رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش. ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۳). "تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی". فصلنامه مصباح. سال هشتم، شماره ۳۱، صص ۱۱۳-۱۳۷.
- سکاران، اوما. ۱۳۸۰. روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کوئینتاس، پل. (۱۳۸۲)، "مصاحبه با پل کوئینتاس: اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای پویا"، ترجمه منوچهر سلطانی، اندیشه‌گستر سایپا، شماره ۲۲، فروردین.
- مددسلیمانی، علی. (۱۳۸۰). "مدیریت دانش". پیام ایران‌خودرو. شماره ۶۱، آبان، صص ۷۶-۷۹.
- محسن‌وند، محمد و عبدالعلی صالحی. (۱۳۸۴). "ویژگی مدیران موفق در هزاره سوم: دانایی، دانایی و دانایی". پیام ایران‌خودرو. شماره ۸۰، تیر، صص ۷۰-۶۹.
- نوناکا، ایکوجیرو. (۱۳۷۷). "سازمان دانش‌آفرین". ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی. مدیرساز. سال اول، شماره ۲، تابستان و پاییز، صص ۷۰-۸۳.

### منابع لاتین

- Alazmi, M.& M. Zairi. (2003). "Knowledge Management Critical Success Factors". **Total Quality Management**. Vol.44, No.2, p. 203.

- Amin, Amin; Saad Bargach; Jim Donegan and Others. (2001). "Building a Knowledge - Sharing Culture". **Oilfield Review**. Vol. 13, No. 1, Spring. pp. 48-65.
- Banks, Eric. (1999). "Creating a Knowledge Culture", **Work study**, MCB, University Press, Vol. 48, No. 1, pp.18-20.
- Bartol, K. M. and S. Abhishek. (2002). "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems". **Journal of Leadership and Organization Studies**. Vol. 9, No. 1, pp. 64-76.
- Bates, Mary Ellen. (2005). "When Knowledge Sharing Works". EContent. June 7, p. 17. (online) Available: <<http://www.econtentmag.com/?ArticleID=8077>>
- Bender, R. David. (1999). "Managing Knowledge: A Primer On The Trends And Concept". August. (online) Available: <<http://www.sla.org/content/SLA/exdir/edinfo/edspeeches/japan899.cfm>>
- Bhatt, Ganesh D. (2001). "Knowledge Management in Organisations: Examining the Interaction between Technologies, Technique and People". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 5 No. 1, pp. 68-75.
- Bhatt, Ganesh D. (2000). "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
- Bounfour, Abdallah. (2003). "**The Management of Intangibles, The Organization's Most Valuable Assets**". London: Routledge.
- Connelly, Catherine E. and E. Kerin Kelloway. (2003). "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Culture". **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 24, No. 5, pp. 294-301.
- Davenport, Tom and Larry Prusak. (1998). "An Interview With Tom Davenport and Larry Prusak, About Their New Book". **BRINT**. (online) Available: <<http://www.brint.com/km/davenport/working.htm>>

- Delong, David. 1997. "Building the Knowledge-based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors", Working Paper, **Ernest & Young's Center for Business Innovation**, Boston, May, pp. 1-29.
- Diakoulakis, Ioannis E.; Nikolaos B. Georgopoulos; Dimitrios E. Koulouriotis and Dimitrios M. Emiris. (2004). "Toward a Holistic Knowledge Management Model". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, No. 1, pp. 32-46.
- Ellis, Steve. (2003). "Cultivating a Knowledge Culture". Knowledge Management Feature. December 16, Vol. 7, No. 4. (online) Available: <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.24C66361-214D-4390-9365-6CBFBB8FAE58/qx/display.htm>
- Finestone, Nicozaan and Retha Snyman. (2005). "Corporate South Africa: making multicultural knowledge sharing work". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 9, No. 3, pp. 128-141.
- Gold, Andrew H.; Arvind Malhotra and Albert Segars. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective". **Journal of Management Information Systems**. Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
- Hall, Hazel. (2001). "Input-friendliness: Motivating Knowledge Sharing Across Intranets". **Journal of Information Science**. Vol. 27, No. 2, pp. 139-146
- Hauschild, Susanne; Thomas Iltch and Wolfram Stein. (2001). "Creating a Knowledge Culture". **McKinsey Quarterly**. No. 1, pp. 74-81.
- Hicks, C. Richard; Ronald Dattero and Stuart D. Galup. (2006). "The Five-Tier Knowledge Management Hierarchy". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 10, No. 1, pp. 19-31.
- Holloway, Pamela. (2000). "Sharing Knowledge - and Other Unnatural Acts". Curt Co Freedom Group, January. (online) Available: <http://www.aboutpeople.com/>
- Holt, Daniel T.; Summer E. Bartzak; Steven W. Clark and Martin R. Trent. (2004). "The Development of an Instrument to Measure

- Readiness for knowledge". 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. (online) Available:  
<<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680238b.pdf>>
- Hoof, Bart van den and Jan A. de Ridder. (2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Hurley Tracy A. and Carolyn W. Green. (2005). "Creating a Knowledge Management Culture: The Role of Task, Structure, Technology and People in Encouraging Knowledge Creation and Transfer". *Journal of Knowledge Management Practice*. January. (online) Available:  
<http://www.tlinc.com/articl79.htm>
- Iftikhar, Zuhair; Inger V. Eriksson and Gary W. Dickson. (2003). "Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation". **Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol. 1, Issue 1. pp. 55-62.
- Iske, Paul and Willem Boersma. (2005). "Connected Brains". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 9, No. 1, pp. 126-145.
- Karlsen, J. T. & P. Gottschalk. (2004). "Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects". **Engineering Management Journal**. Vol. 16, No. 1, pp. 3-10.
- Khalifa, Mohamed and Vanessa Liu. (2003). "Determinants of Successful Knowledge Management Programs". **Electronic Journal on Knowledge Management**. Vol. 1, No. 2, pp. 103-112.
- Ladd, A. and Mark A. Ward. (2002). "An Investigation of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer". *Journal of Knowledge Management Practice*. August. (online) Available: <<http://www.tlinc.com/articl38.htm>>

- Lee, Kun Chang; Sangjae Lee and In Won Kang. (2005). "KMPI: Measuring Knowledge Management Performance". **Information & Management**. Vol. 42, pp. 469-482.
- Malhotra, Yogesh and Dennis F. Galletta. (2003). "Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success". 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. (online) Available: <http://www.brint.org/KMSuccess.pdf>
- McCann, Joseph E. and Marilyn Buckner. (2004). "Strategically Integrating Knowledge Management Initiatives". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, No. 1, pp. 47-63.
- McDermott, Richard. (1999). "Why Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management". **California Management Review**, Vol. 41, No. 4. pp. 103-117.
- McDermott, Richard and Carla O'Dell. (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, pp.76-85.
- McManus, Damien and Brendan Loughridge. (2002). "Corporate Information, Institutional Culture and Knowledge Management: A UK University Library Perspective". **New Library World**. Vol. 103, No. 1180, pp. 320-327.
- Milton, Nick. (2002). "Knowledge Management (KM)". **Bound Guidance Notes Series**. No.5, pp. 1-4.
- Neuhauser, Peg; Ray Bender and Kirk Stromberg. (2000). **Culture.com**. New York: John Wiley.
- Newman, B. and K. W. Conrad. (1999). "A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies". The Knowledge Management Forum. (online) Available: <http://www.km-forum.org>
- Nichani, Maish. (2004). "Understanding Organizational Culture for Knowledge Sharing". Community Admin Team. September, (online) Available: [http://community.flexiblelearning.net.au/GlobalPerspectives/content/article\\_6193.htm](http://community.flexiblelearning.net.au/GlobalPerspectives/content/article_6193.htm)

- Nonaka, Ikujiro. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**. Vol. 5, No. 1, Feb., pp. 14-37.
- O'Dell, Carla and Jackson Grayson C. (1998). "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices". **California Management Review**. Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
- Offsey, Steve. (1997). "Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 1, No. 2, pp. 113-122.
- Prez Lopez, Susana and Jose Manuel Montes Peon and Camilo Jose Vazquez Ordaz. (2004). "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
- Roth, Jonas. (2003). "Enabling Knowledge Creation: Learning From an R&D Organization". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 7, No. 1, pp. 32-48.
- Ruggles, R. (1998). "The State of The Notion: Knowledge Management In Practices". **California Management Review**. Vol. 40 No. 3, pp. 80-89.
- Sarmiento, Anabela. Ana Maria Correia. (2003). "Knowledge Management: A Rewarding Challenge for SME's?". **Information Resources Management Association International Conference, in Philadelphia**. May, pp. 18-21.
- Seyed-Ikhsan, Seyed Omar Sharifuddin and Fytton Rowland. (2004). 'Knowledge Management in a Public Organization: A Study On the Relationship Between Organizational Elements And the Performance of Knowledge Transfer". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, No. 2, pp. 96-111.
- Sivan, Yesha. (2000). "Tips for Building Knowledge Infrastructures". Note #8, Knowledge Processes. **WebNet Journal**. October-December, Vol. 2, No. 4, pp. 12-44.
- Somanchi, Lisa and Jogi Daita. (2000). "Can We Can Knowledge?". (online) Available:  
<<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1013/1013.htm>>



- Sotirakou, Tatiana and Mary Zeppou. (2004). "The MATE Model: A Strategic Knowledge Management Technique on the Chessboard of Public-Sector Modernization". **Management Decision**. Vol, 42, No. 1, pp. 69-88.
- Tapscott, Don. 2003. "Knowledge Culture", *Intelligent Enterprise*, 13, May. (online) Available:  
<[http://www.intelligententerprise.com/030513/608change1\\_1.jhtml;jsessionid=T00SEBIGTXBLIQSNDLRSKHSCJUNN2JVN](http://www.intelligententerprise.com/030513/608change1_1.jhtml;jsessionid=T00SEBIGTXBLIQSNDLRSKHSCJUNN2JVN)>
- Von Krogh, George. (1998). "Care in Knowledge Creation". **California Management Review**. spring, Vol. 40, No. 3, pp. 133-153.
- Walczak, Steven. (2005). "Organizational Knowledge Management Structure". **The Learning Organization**. Vol. 12, No. 4, pp. 330-339.

