

## طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی

میترا دیلمقانی<sup>۱\*</sup>، فاطمه فهیم‌نیا<sup>۲</sup>، محمد ابویی اردکان<sup>۲</sup>

۱. استادیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۳۰)

### چکیده

هدف مطالعه حاضر ترسیم چارچوب مناسب برای طراحی و اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی و دانش‌بنیان با تأکید بر فرهنگ دانش است. ابتدا به روش کتابخانه‌ای متون نظری تحقیق بررسی شد. سپس، با استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر فرهنگ دانش، مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش طراحی شد. در پایان برای اعتبارسنجی ابزار تحقیق از طریق نظرسنجی و مصاحبه با خبرگان و در مرحله بعد به منظور اعتبارسنجی ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بین محققان و کارکنان کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران توزیع و به روش اعتبار محتوا و اعتبار عملی بررسی شد. برای پایایی ابزار اندازه‌گیری دو معیار همسازي درونی و آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. نتایج ارزیابی متغیرهای ابزار نشان داد بین همه مؤلفه‌های مورد بررسی رابطه معناداری وجود دارد که نشان‌دهنده همسازي درونی بالای ابعاد پرسشنامه است. از طرفی، معیار آلفای کرونباخ با ضریب بالای ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی ابزار بود.

### کلیدواژگان

ابعاد فرهنگ دانش، سازمان دانش‌بنیان، فرهنگ دانش، مدیریت دانش.

## مقدمه

امروزه مدیریت دانش از جمله مباحث مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها است. این امر به انجام دادن پروژه‌های متعددی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها منجر شده است. در برخی مطالعات اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش صرفاً با به‌کارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی، و بی‌توجه به وضعیت تبادل و انتقال دانش، فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌های حاکم سازمانی مدنظر بوده است. با اینکه دانش سازمانی و کارکنان ماهری که فرهنگ سازمانی کارآمدی در تولید و تسهیم دانش دارند، از جمله منابع راهبردی به‌شمار می‌آیند، در بیشتر مطالعات به یکی از الزامات اساسی در ایجاد، توسعه، و استمرار مدیریت دانش، یعنی فرهنگ همراهی و همکاری کارکنان، به‌ویژه کارکنان دانشی سازمان، کمتر توجه شده است.

از آنجا که تا کنون مطالعه دقیق و برجسته‌ای برای شناخت فرهنگ دانش و عوامل آن انجام نگرفته است، در این مقاله اجزا و ابعاد تشکیل‌دهنده فرهنگ دانش، تعاملات بین آن‌ها و عوامل ایجادکننده (تأثیرگذار در) آن شناسایی شده، سپس مدل مفهومی تبیین تأثیر فرهنگ دانش بر فرایندهای مدیریت دانش بیان شده است. این مطالعه بخشی از مطالعه در جامعه گسترده‌تر (با ماهیت آموزشی، تحقیقاتی و خدماتی) محسوب می‌شود که پس از طراحی مدل مفهومی و اعتبارسنجی ابزار و متغیرهای آن در یک جامعه کوچک‌تر، در بازه زمانی نه‌ماهه طراحی و در دستور اجرا قرار گرفته است.

## بیان مسئله

فرهنگ بر رفتار و ارتباطات افراد در سازمان و نیز روشی که آن‌ها اطلاعات را دریافت، ذخیره و تفسیر می‌کنند، تأثیر بسزایی می‌گذارد (Akgun et al., 2007). فرهنگ نقشی مهم در فرایندهای مدیریت دانش دارد (Delong, 1997; Goldet et al., 2001). فرهنگ سازمانی می‌تواند تسهیل‌گری مهم، یا مانعی عمده برای تولید و تسهیم دانش محسوب شود (Alavi & Leidner, 2001). اهمیت نقش فرهنگ در مدیریت دانش، در مطالعات برخی نویسندگان با عنوان فرهنگ دانش، فرهنگ

تسهیم، فرهنگ دانش محور و جز آن مطرح شده است. در همه این مفاهیم به اهمیت و لزوم وجود فرهنگی شفاف و فضایی قابل اعتماد که در آن یادگیری قدردانی می شود و تجربه ها، خبرگی و دانش از سلسله مراتب سازمانی مهم تر است، اشاره می شود. سازمان باید محیطی مناسب را برای همکاری در تسهیم و یادگیری دانش گسترش دهد. مدیر ارشد سازمان مسئولیت ایجاد و توسعه چنین محیطی را از طریق فرهنگ دانشی مناسب به عهده دارد. شناسایی فرهنگ دانش سازمان و توسعه آن به سازمان امکان می دهد که پیاده سازی مدیریت دانش را تسریع کرده، و ارتباط افراد و اشتراک دانش بین آنها را تسهیل کند. این امر موفقیت سازمان را در عرصه رقابت با سازمان های دیگر تضمین می کند. لذا با اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان، دانش تولید شده توسط افراد برای همیشه در سازمان باقی می ماند و با خروج کارکنان از سازمان، دانش تولید شده - با توجه به هزینه ای که سازمان صرف تولید آن کرده است - از سازمان خارج نمی شود. سازمانی که در آن ارزش دانش را درک نکرده، یا فعالیت های مدیریت دانش را به طور فعال دنبال نکند، قادر به موفقیت در جامعه امروزی نخواهد شد (Stieger et al., 2014). به تعبیر داوِنپورت و پورساک (۱۹۹۸) دانش ترکیبی سیال از تجربه ها، ارزش ها، اطلاعات ضمنی و خبرگی است که چارچوبی را برای ارزیابی و ترکیب تجربه ها و اطلاعات جدید فراهم می کند. دانش از ذهن دانشگران نشأت گرفته است و نه تنها در اسناد و مخازن سازمان ها، بلکه در هنجارها، فعالیت ها، فرایندها و امور روزمره سازمانی قرار گرفته است. از طرفی بر اساس تعریف جنکس (۲۰۰۹) مدیریت دانش، کسب و دسترسی دانش درست به فرد مناسب در زمان مناسب است. در واقع، مدیریت دانش تحت تأثیر دیدگاه یکایک دانشکاران نسبت به جامعه دانشی که در آن زندگی می کنند و نقشی که باید در آن جامعه ایفا کنند، قرار دارد. بنابراین، سازمانی که اعضای خود در قبال کارکردهای دانشی تعهد راسخ دارند، می تواند به شیوه موفقیت آمیزی مدیریت دانش را یکپارچه کنند. مدیریت دانش نیازمند پذیرش گسترده ارزش ها و اصول دانشی توسط جامعه کاربران است. به این ترتیب، جامعه یاد شده به دنبال آفرینش فرهنگ دانشی است که در آن هر فرد تسهیم دانش را رفتاری مطلوب می داند و می پذیرد (Debowsky, 2006, p.20). به عبارتی، فرهنگ دانش نگرش و رفتار

یکایک اعضا و مجموعه سازمان در ارتباط با به‌کارگیری دانش در سطح و عمق سازمان را شامل می‌شود.

این مقاله اجزا و ابعاد تشکیل‌دهنده فرهنگ دانش و تعاملات بین آن‌ها و نیز عوامل ایجادکننده (تأثیرگذار در) آن در سازمان‌ها و اثربخشی مدیریت دانش را بررسی و شناسایی می‌کند. بدین ترتیب هدف اصلی طراحی مدلی برای سنجش تأثیر فرهنگ دانش بر اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیق و توسعه است. در ادامه پس از بیان تعریف‌ها و کلیات، و مرور متون نظری تحقیق، مدل مفهومی طراحی شده و نحوه تشکیل سازه‌ها و سنجش آن بیان می‌شود.

## مبانی نظری پژوهش

### فرهنگ دانش

تعریف واژه فرهنگ بسیار پیچیده است. به تعبیر شاین (۱۹۹۹) فرهنگ چارچوبی از مفروضات بنیادین مشترک است که توسط همه اعضای سازمان از طریق فعالیت‌های حل مسئله از راه ائتلاف داخلی، یا انطباق خارجی فراگرفته می‌شود تا اعضا به‌طور شایسته فعالیت کنند. این فرهنگ به کارکنان جدید به عنوان روش درست برای تفکر و نیز مشارکت در فعالیت‌های گوناگون حل مسئله آموخته می‌شود. فرهنگ سازمانی توصیف‌کننده ادراک جمعی، اصول و ارزش‌های کارمندان در محل کار است. افراد از روز نخست اشتغال خود در محل کار، فرهنگ سازمانی را می‌آموزند، داستان‌هایی را می‌شنوند، رویدادها و نتایجی را می‌بینند و آثار و پیامدهای دست‌اولی را تجربه می‌کنند. این تجربه‌ها به آن‌ها کمک می‌کند محیط کار را طوری تعبیر کنند که بتوانند در آن شرایط به‌طور کارآمد فعالیت و عمل کنند. همچنین، فرهنگ کار را بر مبنای نشانه‌های آشکار یا ضمنی موجود در محل کار تعبیر می‌کنند. همچنین، فرهنگ تأثیر شگرفی بر سازمان و ابتکارات مدیریت دانش سازمان می‌گذارد و کارکنان را به‌سوی رفتارهای تسهیم دانش سوق می‌دهد (Smith & McKeen, 2002).

تاکنون در متون اندکی به‌صراحت به فرهنگ دانش اشاره شده است. از آنجا که در برخی متون

این اصطلاح به صورت‌های مختلفی بیان شده است که در ماهیت تعریف مشترکی را مطرح می‌کنند. در جدول ۱ برخی از تعریف‌های فرهنگ دانش مطرح شده است.

جدول ۱. تعریف‌های فرهنگ دانش

تعریف
فرهنگ مبتنی بر دانش، فرهنگی است که اشاعه دانش را بین کارکنان سازمان ترویج می‌کند (Leonard-Barton, 1995, p.10).
به دلیل اهمیت روبه‌رشد سرمایه فکری در سازمان‌ها و نیز نیاز سازمان‌ها به اقدامات مؤثر مدیریت، در فرهنگ تسهیم دانش، اعتقاد بر این است که تسهیم دانش ذاتاً خوب است (Gupta & Govindarajan, 2000, p.71).
فرهنگ دانش، فرهنگی مناسب در سازمان است که می‌تواند افراد را به تولید و تسهیم دانش تشویق کند (Holsapple & Singh, 2001).
فرهنگ دانش‌محور، نظامی از سیاست‌های منابع انسانی، فنون، فرایندها و عملیات همسو را شامل می‌شود که سبب اطمینان از گردش مناسب دانش سازمانی (از طریق فرایندهای کسب، تولید، تسهیم، کاربرد) برای رسیدن به نتایج مناسب به عنوان مزیت پایدار می‌شود (English & Baker, 2006, p.57).
فرهنگ دانش یک روش زندگی سازمانی است که افراد را به تولید، تسهیم و به‌کارگیری دانش برای کسب منافع و موفقیت پایدار سازمانی قادر و انگیزه‌مند می‌کند (Oliver & Kandadi, 2006, p.6).
فرهنگ دانش، نگرش و رفتار یکایک اعضا و مجموعه سازمان در ارتباط با به‌کارگیری دانش در سطح و عمق سازمان را شامل می‌شود (Debowsky, 2006, p.20).
مشارکت مثبت رهبران و کاربرد مناسب فناوری اطلاعات به شکل‌گیری فرهنگ دانشی منجر می‌شود که در نهایت، این فرهنگ می‌تواند سبب راهنمایی و هدایت سازمان شود (Wu et al., 2011, p.4389).
فرهنگ مبتنی بر دانش، میزان و درجه‌ای را که فرهنگ سازمانی، از دانش به عنوان سرمایه و منبع باارزش حمایت می‌کند، توصیف می‌کند (Chang & Chuang, p.2009).
فرهنگ دانش شکلی از فرهنگ سازمانی است که از ترکیب فرهنگ‌های سازمانی، گروهی و فردی برای تسهیل مدیریت بر کل فرایندهای مدیریت دانش است (Travica, 2013, p.95).

### مرور مطالعات انجام‌گرفته

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، به منظور شناسایی عوامل و عناصر مرتبط با فرهنگ دانش و استخراج عناصر مدل مفهومی تحقیق، مطالعات انجام‌گرفته مرور شد. در جدول ۲ به اختصار برخی از این تحقیق‌ها معرفی شده است.

## جدول ۲. مرور تحقیقات گذشته در حوزه فرهنگ دانش

نام محقق	متغیرهای مورد بررسی	مهمترین یافته‌ها
عباسی (۱۳۸۹)	فرهنگ سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش	بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی، تفاوت معناداری وجود ندارد. بین جنسیت و سابقه کار و نوع الگوهای فرهنگی مورد پذیرش رابطه معناداری وجود ندارد.
پهلوانی و همکاران (۱۳۸۹)	بررسی نقش عوامل اساسی موجود در فرهنگ سازمانی در موفقیت فرایند به‌اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی	اعتماد متقابل میان افراد، ارتباطات کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم پاداش و ساختار سازمانی نقش مهمی را در از میان برداشتن موانع به‌اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کنند.
ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰)	رابطه ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صداوسیما با تأکید بر مدل هاگمن و اللدهام	بین ابعاد اصلی شغل با رفتار شهروندی سازمانی و ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، ماهیت وظیفه، استقلال، بازخور) با ترکیب مؤلفه‌های اصلی و حالات روانی (احساس داشتن کار مهم، مسئولیت در قبال انجام‌دادن کار و آگاهی از نتایج کار) و نتایج فردی و کاری (ارتقای انگیزش درونی از ارتقای عملکرد کیفی کار، رضایت‌مندی از کار و کاهش ترک خدمت) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
محمدمدی مقدم (۱۳۹۱)	بررسی الگوی جامع دانش‌آفرینی در سازمان‌های پلیسی با هدف طراحی الگوی تولید دانش در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی	بین فناوری توانمندسازها، فرایندهای مدیریت دانش و تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش با تولید دانش نو رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.
ابراهیمیان جلودار و همکاران (۱۳۹۱)	اثربخشی مدیریت دانش با مرور بر توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش	موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌ها به تعهد کامل سازمان‌ها و کارکنان به پنج اصل مدیریت دانش و توجه به معیارهای توانمندی مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت دانش مدار بستگی دارد.
عسگری و همکاران (۱۳۹۲)	تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی	همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس شایستگی، معناداربودن، برخورداری از اختیار، تأثیرگذاربودن، و اعتماد به دیگران) بر ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیری معنادار و مثبت دارند.
نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)	فعالیت‌های مدیریت دانش در ۱۵ شرکت ژاپنی در زمینه دانش سازمانی به عنوان مزیت رقابتی	به نظر آن‌ها، رابطه معناداری میان تعاملات انسانی و ویژگی‌های فرهنگی وجود دارد.

## ادامه جدول ۲. مرور تحقیقات گذشته در حوزه فرهنگ دانش

نام محقق	متغیرهای مورد بررسی	مهمترین یافته‌ها
داونپورت و پروساک (۲۰۰۰)	بررسی توسعه مدیریت انش، ارتباط آن با استراتژی‌های کسب و کار، فرایندهای کاری، فرهنگ و رفتار	اهمیت ارتباط چارچوب نظری مدیریت دانش را با کاربرد نوآوری‌های مدیریت دانش نشان دادند.
گوپتا و وی جی (۲۰۰۰)	بررسی خلأ میان معانی مدیریت دانش و روش مدیریت دانش در سازمان‌ها	شناسایی شش عامل فرهنگی مؤثر بر فعالیت‌های مدیریت دانش سازمانی (سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، فرایندها، افراد و رهبری).
جانسون و گوستاوسون (۲۰۰۲)	بررسی نقش سبک رهبری و فرهنگ‌های دانشی در زمینه بوم‌شناسی، جنگلداری و جز آن	درک اختلاف سبک‌های تفکر، مهم‌ترین حوزه‌های دانش در آینده و روش‌های کسب دانش در کشور سوئد
هولوتسکی (۲۰۰۲)	بررسی اسناد منتشره بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ درباره حوزه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی	شش عامل فرهنگی تأثیرگذار سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی، سیستم‌های پاداش، افراد و رهبری شناسایی شد.
هیور لی و گرین (۲۰۰۵)	بررسی ویژگی‌ها و اعتبار سازه فرهنگ مدیریت دانش	مدل فرهنگ دانش از طریق حمایت‌های ساختاری، کار، فناوری اطلاعات و افراد را طراحی کردند.
کوتوا و ایگنتیوا (۲۰۰۵)	بررسی تشابه‌ها و تفاوت‌های بین فرهنگی با رویکرد مدیریت دانش	اهمیت توجه به تفاوت‌های چشم‌اندازها و رویکردهای کشورهای مختلف نسبت به مدیریت دانش، و تدوین و توسعه استراتژی‌های دانشی برای آینده
کانگاس (۲۰۰۵)	ارزیابی فرهنگ سازمانی و استمرار فعالیت‌های مدیریت دانش	مدیریت دانش در کسب موفقیت‌های بلندمدت سازمانی و دستیابی به ارزش و مزیت رقابتی مؤثر است.
العلوی و همکاران (۲۰۰۷)	تأثیر عناصر فرهنگی مدل گوپتا و گویندراجان (۲۰۰۰) بر مدیریت دانش در سازمان‌های بحرین	ساختار سازمانی، سیستم‌های سازمانی، اعتماد، ارتباطات و سیستم پاداش بر مدیریت دانش تأثیر بسزایی می‌گذارد.
استول و موهنا (۲۰۰۸)	بررسی مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک	مدلی را برای تسهیم دانش بر اساس تمرکز بر سه دسته از پیشینه‌های بالقوه شامل روال‌ها و سازوکارهای فرهنگی، شناختی و نظارتی طراحی کردند.
کریستوفیان (۲۰۰۸)	نقش فرهنگ سازمانی به عنوان عامل میانجی در سیستم‌های مدیریت دانش صنایع دفاعی	نتایج نشان‌دهنده رابطه کم‌رنگی در زمینه چگونگی اثرات فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است.

## ادامه جدول ۲. مرور تحقیقات گذشته در حوزه فرهنگ دانش

نام محقق	متغیرهای مورد بررسی	مهمترین یافته‌ها
میفیلد (۲۰۰۸)	بررسی فرایندهای مدیریت دانش در صنعت تولید برق	استراتژی‌های مدیریت دانش پشتیبان شامل آموزش، انجمن‌های حرفه‌ای، تیم‌های میان‌کارکردی، سیستم‌های پاداش، حمایت مدیر ارشد، آگاهی‌رسانی و ارتباطات، برنامه‌ریزی موفقیت و فرهنگ سازمانی تیمی مشخص شد.
جونز (۲۰۰۹)	بررسی آثار فرهنگ دانش و فرهنگ سازمانی در کارخانه‌های تولیدی ایالات متحده	کارخانه‌های تولید با فرهنگ ادوکرآسی رابطه مثبت معنادارتری نسبت به فرهنگ‌های سازمانی قبیله‌ای، سلسله‌مراتبی و بازار با مدیریت دانش داشتند. وجود برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش در محل سازمان رابطه معناداری با موفقیت مدیریت دانش دارد.
علامه و همکاران (۲۰۱۱)	تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایندهای مدیریت دانش	فرهنگ و فناوری رابطه معناداری با فرایندهای مدیریت دانش دارد. متغیر فناوری و فرهنگ رابطه معناداری با فرایندهای مدیریت دانش دارد. اما متغیر ساختار رابطه معناداری با فرایندهای مدیریت دانش ندارد.
وو و همکاران (۲۰۱۱)	بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش سازمانی در مؤسسه بین‌المللی انرژی	تسهیم دانش رابطه مثبت با عوامل انسانی و رابطه منفی با عوامل ساختاری دارد. در ضمن رابطه مثبتی بین تسهیم دانش و فرهنگ حمایتی و خلاقانه، و رابطه منفی بین تسهیم دانش و فرهنگ بوروکراتیک و عوامل ساختاری وجود دارد.
ایبلی و همکاران (۲۰۱۱)	نقش پیشران‌های مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش	کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت دانش سبب بهبود عملکرد مدیریت دانش می‌گردد. مشارکت مؤثر رهبران و ایجاد فرهنگ مدیریت دانش از عوامل مهم برای عملکرد بهینه مدیریت دانش در سازمان است. از طرف دیگر به‌کارگیری مناسب فناوری اطلاعات به تشکیل فرهنگ مدیریت دانش کمک می‌کند.
زایید (۲۰۱۲)	بررسی چارچوب قابلیت‌های مدیریت دانش برای ارزیابی عملکرد سازمانی در حوزه فناوری	رابطه مثبت بین ظرفیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. وی اجزای مدیریت دانش را به سه دسته قابلیت‌های زیرساختی مدیریتی دانش از جمله فرهنگ دانش، قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و وظایف مدیریت دانش تقسیم کرد.
تراویکا (۲۰۱۳)	تعیین چارچوبی برای فرهنگ دانش	بررسی و تدوین چارچوبی فرهنگ دانش سازمانی

بررسی مطالعات نشان داد عوامل متعددی در ایجاد، استقرار و توسعه نظام‌های مدیریت دانش



در سازمان‌ها مؤثر است. از جمله این عوامل فرهنگ حمایت‌کننده مدیریت دانش یا فرهنگ دانشی است. فرهنگ دانشی هم هدف و هم محرک است. فرهنگ دانش به دنبال راهنمایی افراد به همکاری و عملیات دانشی است. این فرهنگ جوامع حرفه‌ای را به تسهیم و یادگیری گروهی تشویق می‌کند و آن‌ها را به نوآوری‌های مدیریت دانشی سوق خواهد داد.

### روش پژوهش

در این تحقیق روش‌های کیفی و کمی به کار گرفته شده است. با توجه به هدف پژوهش، یعنی طراحی مدلی برای تبیین رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش، ابتدا با روش کتابخانه‌ای و اسنادی و با مرور متون نظری موجود، مبانی نظری تدوین شد. سپس، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی برای طراحی مدل اولیه استخراج شد. از طریق بررسی مطالعات و نظرسنجی خبرگان حوزه مدیریت دانش (در داخل کشور و خارج از کشور) مدل مفهومی اولیه تحقیق بررسی و تأیید شد. در نهایت، مدل مفهومی مطابق با شکل ۱ طراحی شد. برای سنجش مؤلفه‌های مدل مفهومی ابزار پرسشنامه شامل فرهنگ دانش و ابعاد آن، چهار بعد زمینه‌ای مؤثر بر فرهنگ دانش (فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، وظایف و کارکنان) و عوامل اثربخشی مدیریت دانش) در قالب طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای به کار گرفته شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، روش‌های اعتبار محتوا و اعتبار عاملی به کار گرفته شد. با مطالعه پرسشنامه‌ها و پرسش‌های تحقیقات مشابه، مطالعه مقالات و کتب متعدد در زمینه موضوع فرهنگ دانش مؤلفه‌ها و پرسش‌های پرسشنامه استخراج شد و با مصاحبه با استادان و افراد صاحب‌نظر در زمینه مدیریت دانش<sup>۱</sup>، پرسشنامه در چند مرحله بررسی و بازنگری شد. سرانجام پس از چند مرحله رفت‌و برگشت تأیید شد. پس از

۱. به این منظور جمعی از متخصصان و محققان داخل (نه نفر) و خارج از کشور (سه نفر) در زمینه مدیریت دانش که امکان دسترسی به آن‌ها (به‌طور حضوری یا پست الکترونیک) مقدور بود، انتخاب شد. سپس، پرسشنامه و مدل در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

تأیید اولیه مدل و اجزای آن، در مرحله بعد برای سنجش و آزمون ابزار ۳۰ پرسشنامه بین کارکنان شاغل در یک مرکز تحقیقاتی توزیع شد. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، ۲۲ پرسشنامه تکمیل برای سنجش انتخاب شد.

### متغیرها و مؤلفه‌های مورد بررسی

بر اساس بررسی‌های انجام گرفته در مطالعات پیشین، و شناسایی عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر فرهنگ دانش، متغیرهای زیر استخراج شد. به دلیل کثرت به کارگیری و تأکید نویسندگان بر عوامل زیر، در اینجا صرفاً به برخی استنادهای انجام گرفته، اشاره می‌شود.

۱. **مؤلفه‌های متغیر ویژگی‌های شغلی:** در مطالعات بسیاری بر ویژگی‌های شغلی اشاره شده است که مهم‌ترین آن‌ها در تحقیقات (Sims et al., 1976; Hackman & Oldham, 1976; DeLong & Fahey, 2000; Venkatesh, & Morris, 2000; Debowsky, 2006; Foss et al., 2009) و نیز در تحقیقات داخل کشور نیز بررسی شده است (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ علامه و همکاران، ۲۰۱۱). در این مطالعه بر اساس یافته‌های فوس و همکاران (۲۰۰۹) از بین مؤلفه‌های مدل ویژگی‌های شغلی سه متغیر مؤثر بر انگیزه کارکنان به اشتراک و تسهیم دانش یعنی متغیرهای استقلال، خودمختاری و هویت کار انتخاب شدند.

۲. **مؤلفه‌های متغیر ساختار سازمانی:** ساختار یک سیستم ارتباطی، سیستمی برای اختیارات و جریان کار در سازمان تعریف شده است. در تحقیقات بسیاری به عوامل ساختاری اشاره شده است (Delong & Fahey, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Gold et al., 2001; Hurley & Green, 2005, 2011; Allameh, 2011; Abili, 2011). در این تحقیق نیز تمرکززدایی که عاملی ساختاری است و باعث تسهیل تسهیم دانش صریح به کارکنان دیگر می‌شود با دو دسته از متغیرهای اصلی پاداش‌های معنوی و تمرکززدایی به کار گرفته شد.

۳. **مؤلفه‌های متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات:** در سازمان‌ها انتظار می‌رود که با دسترسی به فناوری اطلاعات و سیاست سازمانی که به کارگیری آن را ترغیب می‌کند، توزیع سطح وسیعی از

فعالیت مدیریت دانش در سطح سازمان تحقق یابد. بنابراین، معیارهای ترغیب به کارگیری فناوری می‌تواند تأثیر مثبتی بر به کارگیری فناوری برای مدیریت دانش داشته باشند (Venkatesh & Morris, 2000; Taylor & Todd, 1995 in Foss et al., 2009; Hurley & Green, 2005, 2011).

متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه شامل دسترسی به فناوری اطلاعات، به کارگیری فناوری اطلاعات مورد نیاز، و هنجار به کارگیری فناوری اطلاعات است.

۴. مؤلفه‌های متغیر نیروی انسانی (افراد): مطابق با مطالعات هیورلی و گرین (۲۰۰۵) در این مطالعه از دو دسته از پاداش‌های روحی / درونی که در ایجاد انگیزه در فعالیتهای مدیریت دانش نقشی مهم دارد. یعنی پاداش‌های تولید و انتقال دانش و نیز عوامل فرهنگ دانش بررسی شد.

۵. مؤلفه‌های متغیر فرهنگ دانش: بدون مزیت یک فرهنگ که فعالیتهای مدیریت دانش را ترغیب و تشویق کند، فعالیتهای مدیریت دانش اجرا نخواهند شد. در این تحقیق، فرهنگ دانش از طریق پرسش‌های معیارهای ذهنی آیزن و فیشبین (۱۹۸۰) که توسط هیورلی و گرین (۲۰۱۱) در ویرایش جدید پرسشنامه‌شان به کار گرفته شده بود، سنجش شد. این مدل مطابق با مدل‌های وو و همکاران (۲۰۱۱)، آرسینجوی و همکاران (۲۰۱۰)، و وو و ون (۲۰۰۲)، و ابعاد فرهنگ دانش شامل تولید دانش، یادگیری دانش، تسهیم دانش، و همکاری دانش است.

۶. مؤلفه‌های متغیر اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش: فرایندهای مدیریت دانش مربوط به به کارگیری دانش در سازمان‌ها است و ایجاد اثربخشی مدیریت دانش مرتبط با اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. آجیراپونگین و همکاران (۲۰۱۰) با توجه به بررسی و تحلیل‌های گسترده متون نظری به این نتیجه رسیدند که برای اینکه مدیریت دانش مؤثر و کارا باشد باید با اثربخشی همراه باشد. بنابراین، سازمان به بررسی و ارتقای ظرفیتهای مبتنی بر منابع (شامل فناوری، ساختار و فرهنگ سازمانی) و ظرفیتهای مبتنی بر دانش (شامل تجربه، یادگیری و اطلاعات) نیاز دارد. به عبارتی، باید به ظرفیتهای کمی و کیفی توجه شود. با توجه به تنوع دسته‌بندی‌های فرایندهای مدیریت دانش، بر اساس مرور مبانی نظری موجود در زمینه مدیریت دانش از جمله زک (۱۹۹۹)، گولد و همکاران (۲۰۰۱) و فریز (۲۰۰۶) دیدگاه‌های متفاوتی در

زمینه دستهبندی فرایندهای مدیریت دانش وجود دارد. با این حال می توان آن ها را در چهار دسته اصلی شامل کسب، تولید، ذخیره و کاربرد دانش قرار داد.

جدول ۳. متغیرها و ملاک های ارزیابی سازه ها

تعداد سؤالات	ابعاد	سازه ها
۳	استقلال	ویژگی های شغلی (وظیفه)
۳	بازخورد	
۳	هویت کار	
۷	پاداش های بیرونی	ساختار سازمانی
۵	عدم تمرکز	
۳	دسترسی به فناوری اطلاعات	فناوری
۳	به کارگیری فناوری های مورد نیاز	
۴	معیارهای به کارگیری فناوری اطلاعات	
۴	پاداش های درونی	نیروی انسانی (افراد)
۸	فرهنگ (مدیریت) دانش	
۹	فرایندهای مدیریت دانش	اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش
۵	یادگیری دانش	
۴	اشتراک دانش	
۴	تولید دانش	ابعاد فرهنگ دانش
۳	همکاری دانش	

### طراحی مدل مفهومی

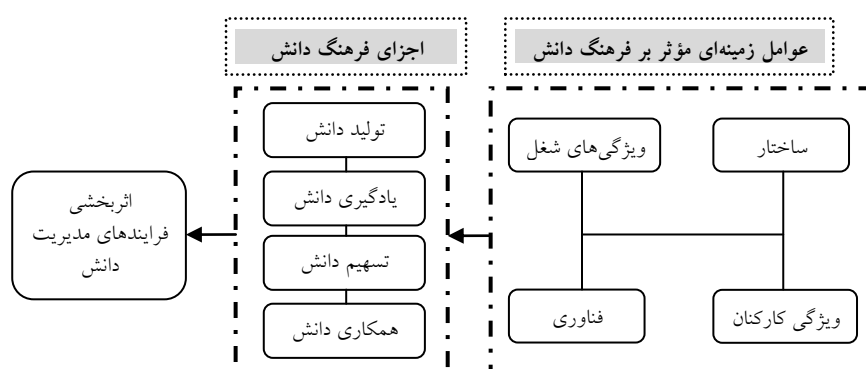
وجود یک فرهنگ دانش کارا در موفقیت برنامه های مدیریت دانش تأثیر بسزایی می گذارد. تحلیل نتایج تحقیقات نشان داد فرهنگ دانش از طریق ساختارهای سازمانی پشتیبان موجود و مشخصات وظیفه اجرای مؤثر و به کارگیری مناسب فناوری اطلاعات (نرم افزار و سخت افزار) و نیروی انسانی که به تولید و تسهیم دانش با سایر همکاران ترغیب شده است، تولید خواهد شد. بنابراین، نویسندگان تحقیق بر این باورند که به واسطه یک فرهنگ پشتیبان فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش موفق خواهد بود.

در طراحی مدل مفهومی تحقیق ابتدا بررسی و شناسایی عوامل مطرح شده در متون نظری مدیریت دانش در سه حوزه عوامل زمینه ای فرهنگ دانش، ابعاد فرهنگ دانش و نیز عوامل

تأثیرگذار بر فرایندهای مدیریت دانش انجام گرفت. سپس، چهار عامل ساختار، نیروی انسانی، فناوری و وظیفه که در مدل تغییر سازمانی لیویت (۱۹۶۵) و نیز بعدها در مدل توسعه یافته هیورلی و گرین (۲۰۰۵) به عنوان عوامل فرهنگ دانش مطرح شده بود، اقتباس شد. در مدل یادشده به اهمیت هم‌ترازی وظیفه، ساختار، نیروی انسانی و فناوری در داشتن تغییری کارآمد تأکید شده و به عنوان چارچوبی بنیادی برای مدیران و محققان برای چگونگی قرارگیری این اجزا با یکدیگر با هدف رسیدن به بهترین مدیریت دانش به کار گرفته شده است. در مدل مفهومی (شکل ۱) این عوامل به عنوان زمینه‌ای مطرح شده است.

به منظور شناسایی ابعاد و اجزای فرهنگ دانش، با مرور مطالعات صرفاً در تحقیق وو و همکاران (۲۰۱۱)، و ارسنچیوی و همکاران (۲۰۱۰) ابعاد فرهنگ دانش (تولید، تسهیم، یادگیری و همکاری دانش) مطرح شده بود که در مدل اولیه این عوامل به عنوان ابعاد فرهنگ دانش اقتباس شد. در ادامه، عوامل مربوط به مدل اثربخشی مدیریت دانش اسمیت (۲۰۰۶) که عوامل مطرح شده در آن مانند مطالعات سایر محققان است، به کار گرفته شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان نیازمند تغییر عمده فرهنگی و دستاورد هماهنگی و تعامل بین چهار زیرسیستم وظیفه، ساختار، نیروی انسانی و فناوری است. از جمله موانع فرهنگی در مدیریت دانش مسئله احتکار دانش است که باید از طریق ترویج و تشویق فرهنگی به اشتراک و تسهیم دانش جایگزین شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

پس از بررسی اعتبار محتوا، پرسشنامه برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها از نظر تعداد و انسجام برای تحلیل عاملی بررسی شد. به این منظور آزمون ضریب روایی KMO برای اطمینان از کفایت حجم نمونه و آزمون بارتلت برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی اجرا شد. نتایج نشان داد تعداد داده‌ها (حجم نمونه) برای انجام دادن تحلیل عاملی کافی بوده و با توجه به مقدار آماره آزمون بارتلت، فرض صفر مبنی بر استقلال عوامل رد شد و می‌توان انتظار داشت با تحلیل عاملی به ترکیبی مناسب از عوامل دست یافت.

جدول ۴. آزمون بارتلت و KMO

آزمون KMO مقیاس کفایت نمونه	۰٫۸۵۵
کای اسکوتر	۶۵۲۴٫۰۹۸
آزمون کرویت بارتلت	۲۲۱۱
سطح معناداری	۰٫۰۰۰

جدول ۵. درصد تبیین واریانس توسط مؤلفه‌ها

مؤلفه	مقادیر ویژه	درصد واریانس مربوط به هر مؤلفه	درصد تجمعی واریانس
اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش	۱۷٫۹۷۶	۲۷٫۶۵۵	۲۷٫۶۵۵
یادگیری دانش	۴٫۵۰۹	۶٫۹۳۷	۳۴٫۵۹۲
همکاری دانش	۲٫۷۷۸	۴٫۲۷۴	۳۸٫۸۶۶
فرهنگ دانش	۲٫۴۲۹	۳٫۷۳۷	۴۲٫۶۰۳
پاداش درونی	۲٫۰۹۷	۳٫۲۲۵	۴۵٫۸۲۸
استقلال	۲٫۰۱۰	۳٫۰۹۲	۴۸٫۹۲۰
تسهیم دانش	۱٫۹۳۵	۲٫۹۷۷	۵۱٫۸۹۷
بازخورد	۱٫۶۷۲	۲٫۵۷۲	۵۴٫۴۶۹
پاداش‌های بیرونی	۱٫۵۸۷	۲٫۴۴۲	۵۶٫۹۱۱
هویت کار	۱٫۵۵۳	۲٫۳۸۹	۵۹٫۳۰۰
هنجار به‌کارگیری IT	۱٫۴۱۱	۲٫۱۷۱	۶۱٫۴۷۰

ادامهٔ جدول ۵. درصد تبیین واریانس توسط مؤلفه‌ها

مؤلفه	مقادیر ویژه	درصد واریانس مربوط به هر مؤلفه	درصد تجمعی واریانس
عدم تمرکز	۱,۴۳۷	۲,۰۷۳	۶۳,۵۴۳
دسترسی به IT	۱,۲۴۹	۱,۹۲۲	۶۵,۴۶۵
تولید دانش	۱,۱۶۰	۱,۷۸۵	۶۷,۲۴۹
به‌کارگیری فناوری مورد نیاز	۱,۰۷۵	۱,۶۵۴	۶۸,۹۰۳

در جدول ۵ پانزده مؤلفهٔ اصلی تشکیل‌دهندهٔ پرسش‌های پرسشنامه بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مؤلفهٔ اول تقریباً ۱۱ درصد از کل واریانس مربوط به متغیرهای تحقیق را تبیین می‌کند و در مجموع، این ۱۵ مؤلفه (به‌کارگیری IT، هنجارهای به‌کارگیری IT، دسترسی به IT، پاداش‌های بیرونی، عدم تمرکز، استقلال، بازخورد، هویت کار، پاداش درونی، فرهنگ دانش، تولید دانش، یادگیری دانش، همکاری دانش، تسهیم دانش و اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش) حدود ۷۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. با توجه به تعداد زیاد متغیرها و تنوع و گوناگونی آنها این نسبت، نسبت قابل قبولی در تحلیل عاملی است.

پایایی ابزار اندازه‌گیری با دو معیار همسازی درونی ابعاد پرسشنامه و معیار آلفای کرونباخ بررسی شد که در جدول ۶ نتایج بیان شده است.

ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی میزان رابطهٔ بین اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش و تک‌تک ابعاد پرسشنامه محاسبه شد. نتایج نشان داد مؤلفهٔ اثربخشی مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته با تک‌تک مؤلفه‌های وابسته به آن شامل فناوری اطلاعات، ساختار، وظیفه، افراد، تولید دانش، یادگیری دانش، همکاری دانش و تسهیم دانش همبستگی معناداری دارند. علاوه بر این بین تک‌تک مؤلفه‌های مستقل رابطهٔ معناداری وجود دارد که حاکی از همسازی درونی بالای ابعاد پرسشنامه است.

برای بررسی پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار قابل قبول ضریب آلفا بالای ۰,۷ است. با توجه به نتایج، مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای تک‌تک ابعاد بزرگتر از ۰,۷ است. بنابراین، پایایی ابزار تأیید شد.

جدول ۶. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای ابعاد پرسشنامه

ابعاد	تعداد پرسش‌ها	ضریب آلفا	
		مرحله پیش‌آزمون	مرحله نهایی (کل نمونه)
فناوری اطلاعات	۹	۰/۷۴۹	۰/۷۷۷
ساختار	۱۰	۰/۸۷۷	۰/۷۰۴
وظیفه	۹	۰/۸۶۲	۰/۸۱۴
افراد	۱۲	۰/۸۹۸	۰/۹۰۶
فرهنگ دانش	۱۶	۰/۹۳۴	۰/۸۸۹
اثربخشی دانش	۱۰	۰/۹۳۸	۰/۸۸۴

### نتیجه

همان‌طور که ملاحظه شد، نتایج مطالعه اعتبار ابزار را برای سنجش مؤلفه‌های مورد نظر تأیید کرد. بنابراین، می‌توان این مدل را برای نمونه گسترده‌تری آزمون کرد. تنها یک مورد از سؤال‌های تحقیق که مربوط به عامل فناوری اطلاعات است، در این جامعه خاص حذف شد. با توجه به نتایج مشاهده می‌شود که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تک‌تک ابعاد پرسشنامه بزرگتر از ۰/۷ است. بنابراین، پایایی ابزار پژوهش تأیید شد.

بر اساس تأیید عوامل مورد بررسی در مدل که منطبق با نتایج تحقیقات یادشده‌اند، وجود یک فرهنگ دانش از طریق ساختار سازمانی حمایتی، ویژگی‌های شغلی، استقرار و کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی مناسب (سخت‌افزار و نرم‌افزاری) و نیز افرادی که برای تولید و تسهیم دانش با همکاران‌شان انگیزه‌مند (انگیزش افراد) هستند، ضروری است. این مدل مفهومی به عنوان چارچوب تحقیق، به تشریح ویژگی‌ها و اعتبار سازه فرهنگ دانش در مطالعه گسترده‌تری در یک سازمان تحقیق و توسعه می‌پردازد. این مدل را می‌توان برای پژوهش‌های آینده به کار گرفت یا با گسترش پارامترهای دیگر، از جمله نوع ساختار سازمانی، سطوح مدیریت یا سایر عوامل متغیرهای مرتبط را بیشتر بررسی کرد.



## منابع و مأخذ

۱. ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاد؛ سعادت‌مند، محمد (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صداوسیما (با تأکید بر مدل هاگمن و الدهام)». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، دوره سوم، شماره پنجم، صفحات ۱۲۴-۹۰.
۲. ابراهیمیان جلودار، یاسر؛ ابراهیمیان جلودار، روح‌الله؛ ابراهیمیان جلودار، محمود (۱۳۹۱). «بررسی اثربخشی مدیریت دانش با مرور بر توانمندی‌ها و فرایند مدیریت دانش». *توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۴۱، صفحات ۱۰۴-۸۹.
۳. پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده؛ باشکوه، محمد (۱۳۸۹). «بررسی اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به‌اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی». *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره دوم، شماره پنجم، صفحات ۳۶-۱۹.
۴. دیلمقانی، میترا (۱۳۹۲). *ارائه مدل رابطه تبیین فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش*. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده علم اطلاعات و دانش‌شناسی.
۵. عباسی، زهره؛ دیانی، محمدحسین؛ فتاحی، رحمت‌الله (۱۳۸۹). «شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش». *فصل‌نامه علوم و فناوری اطلاعات*، دوره ۲۵، شماره سوم، صفحات ۴۶-۲۲.
۶. عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ غلامی، مهرداد؛ خلعتبری معظم، مریم (۱۳۹۲). «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان». *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره پنجم، شماره اول، صفحات ۱۲۶-۱۰۷.
۷. محمدی مقدم، یوسف؛ الوانی، سیدمهدی؛ جبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۱). «الگوی جامع دانش‌آفرینی در سازمان‌های پلیسی». *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، دوره هفتم، شماره چهارم، صفحات ۵۰۰-۴۷۹.

- factors on organizational knowledge sharing”. *International Conference on Education & Educational Psychology (ICEEPSY2011)*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 1701-1706.
9. Ajzen, I.; Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes & predicating social behavior*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
  10. Akgun, A. E.; Byrne, J.; Keskin, H. (2007). “Organizational intelligence: a structuration view”. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289.
  11. Alavi, M.; Leidner, D. E. (2001). “Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations & research issues”. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
  12. Allameh, S. M.; Zare, S. M.; Davoodi, M. R. (2011). “Examining the impact of KM enablers on knowledge management process”. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
  13. Arsenijevi J.; Tot, V.; Arsenijevi, D. (2010). “The comparison of two groups in perception of knowledge management in the environment of higher education”. *Business Management*, 4(6), 915-924.
  14. Aujirapongpan, S.; Vadhanasindhu, P.; Chandrachai, A.; Cooperat, P. (2010). “Indicators of knowledge management capability for KM- effectiveness”. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(2), 183-203.
  15. Chang, T.; Chuang, S. (2009). “Performance effects of knowledge management: corporate management characteristics & competitive strategy enablers”. *Asian Journal of Management & Humanity Sciences*, 4(4), 181-199.
  16. Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
  17. Debowksy, S. (2006). *Knowledge management*. Milton, John Wiley & Sons.
  18. Delong, D. W.; Fahey, L. (2000). “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
  19. English, M. J.; Baker, W. H. (2006). *Winning the knowledge transfer race*. New York, McGraw-Hill.
  20. Foss, N. J.; Minbaeva, D. B.; Pedersen, T.; Reingolt, M. (2009). “Encourage knowledge sharing among employees: how job design matters”. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
  21. Gold, A. H.; Malhotra, A.; Segars, A. H. (2001). “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”. *Management Systems*, 18(1), 185-214.
  22. Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (2000). “Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel, Sloan”. *Management Review*, 42(1), 71-81.
  23. Gupta, A.; Govindarajan, V. (2000). “Knowledge flows within multinational corporation”. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
  24. Holsapple, C.; Singh, M. (2001). “The Knowledge chain model: activities for competitiveness”. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 77-98.
  25. Hurley, Tracy A.; Green, Carolyn W. (2005). “Creating a knowledge management culture: the role of task, structure, technology & people in encouraging knowledge creation & transfer”. *Midwest Academy of management proceedings, 2005 annual*

- conference on collaborative improvising: the playful intersection of jazz & work*, march31-april2.
26. Jennex, M. E.; Smolnik, S.; Croasdell, D. T. (2009). "Towards a Consensus knowledge management success definition". *VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 39(2), 174-188.
  27. Leavitt, H. J. (1965). "Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, & Humanistic Approaches". In *Handbook of Organizations*, edited by James G. March. Chicago: Rand McNally.
  28. Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building & sustaining the sources of innovation*. Boston, MA. Harvard Business School Press.
  29. Mayfield, R. D. (2008). "Organizational culture & knowledge management: A study". *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.
  30. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge –creating company*. New York, Oxford University Press.
  31. Oliver, S.; Kandadi, R. (2006). "How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations". *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
  32. Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense & nonsense about culture change*. San Francisco, CA, JosseyBass.
  33. Sims, H.; Szilagy, A.; Keller, R. (1976). "The measurement of job characteristics". *Academy of Management Journal*, 19, 195–212.
  34. Smith, H. A.; McKeen, J. D. (2002). *Instilling a Knowledge –sharing culture*. School of Business Queen's university.
  35. Stieger, J.; Hammou, K. A.; Galib, M. H. (2014). "An examination of the influence of organizational structure types & management levels on knowledge management practices in organizations". *Journal of Business & Management*, 9(6), 43-57.
  36. Stoel, M. D.; Muhanna, W. A. (2008). "Antecedents & consequences of shared knowledge". Available online at: <http://Citeseerx.ist.psu.edu>.
  37. Travica, B. (2013). "Conceptualizing knowledge culture". *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 1224-1244.
  38. Venkatesh, V.; Morris, M. G. (2000). "Why don't men ever stop to ask for directions? gender, social influence, & their role in technology acceptance & usage behavior". *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139.
  39. Wu, Chuan-Chun; Wu, C. C.; Li, C. C.; Hung, T. H. (2011). "Drivers of organizational knowledge management". *African Journal of Business Management*, 5(11), 4388-4402.
  40. Zaided, A. N. H. (2012). "An integrated knowledge management capabilities framework for assessing organizational performance". *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 2, 1-10.