

## عوامل مؤثر بر بالندگی فرهنگ دانایی

(رهنورد، فرج‌اله)<sup>۱\*</sup>، (کلهر، مونا)<sup>۲</sup>

۱- دانشیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۸)

### چکیده

پیااده‌سازی اثربخش و کارآمد مدیریت دانش مستلزم تأمین زیرساخت‌هایی است که در میان آنها فرهنگ سازمانی مناسب از جایگاه خاصی برخوردار هستند. بنابراین، دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی نیازمند نوعی فرهنگ دانایی هستند که در خلق و تسهیم دانش به آنان کمک کند. فرهنگ دانایی مبین ارزش‌ها و باورهایی است که فعالیت‌های مدیریت دانش را در یک سازمان تسهیل و تشویق می‌کند. این مقاله به دنبال سنجش فرهنگ دانایی و عوامل کلیدی مؤثر در بالندگی آن است. جامعه آماری این پژوهش را واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در دو شهر تهران و قزوین تشکیل می‌دهد. داده‌های آماری با پژوهش از طریق پرسش‌نامه گردآوری شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ دانایی در دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، واحد تهران مرکز، واحد تهران شمال، واحد تهران جنوب، پایین‌تر از حد متوسط و در دانشگاه آزاد واحد قزوین در حد متوسط است. در ضمن، نتایج پژوهش نشان‌گر آن است که عوامل کلیدی مؤثر در بالندگی فرهنگ دانایی عبارتند از: رهبری، تبلیغ، اجتماعات کاری، استخدام و محیط فیزیکی.

واژگان کلیدی: بالندگی فرهنگ دانایی، خلق دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش

### ۱- مقدمه

ظهور اقتصاد دانش‌محور، به شناسایی دانش به‌عنوان یک منبع مهم جهت کسب مزیت رقابتی زوال‌ناپذیر منجر شده است. این امر به‌نوبه خود مستلزم اجرای برنامه‌های مدیریت دانش در سطح سازمان است. محققین بسیاری مانند دانپورت و پروساک فرهنگ سازمانی را یکی از آشکارترین ارکان موفقیت یک طرح دانشی می‌دانند [۵]. از دیدگاه اولیور و کاندادی، فرهنگ سازمانی باید در

کانون برنامه‌های مدیریت دانش قرارگیرد [۲۳]. بدون وجود فرهنگی که از فعالیتهای مدیریت دانش حمایت کند، تشویق و پاداش دهد، عملکرد مناسبی نمی‌توان از فعالیتهای مدیریت دانش انتظار داشت.

هرچند فرهنگ سازمانی، سهم کلیدی در مدیریت دانش و بهبود پایدار سازمانی دارد، اما افراد اندکی مانند جونز و همکاران، سابری و شنگ و سان (۲۰۰۷) فرهنگ دانایی را مورد بحث قرار داده‌اند [۱۵ و ۳۰ و ۳۲]. به‌عنوان نوع جدیدی از فرهنگ سازمانی، فرهنگ دانایی از چنان اهمیتی برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برخوردار است که بدون آن نمی‌توانند با تغییرات عصر مدیریت دانش مقابله کنند. در حقیقت، کسب و کار دانشگاه‌ها و دیگر موسسات آموزش عالی، دانش است [۱۱]. این سازمان‌ها، همانند دیگر صنایع، تحت فشار نیروهای بازار هستند. از این‌رو، توسعه زیرساخت‌های مدیریت دانش مانند فرهنگ دانایی نه یک گزینه بلکه یک ضرورت راهبردی برای موسسات آموزش عالی است. بر این اساس هدف این مقاله، شناخت عوامل مؤثر در توسعه فرهنگ دانایی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌باشد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- سنجش فرهنگ دانایی

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۶) معتقدند سازمان به‌منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان ایجاد نماید [۲۲]. به‌عبارت دیگر، مدیریت دانش به تغییر فرهنگ سازمانی در راستای اشتراک دانش تاکید دارد [۲]. از این‌رو، فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش از سوی بسیاری از پژوهش‌گران شناسایی شده است [۲۹].

فرهنگ سازمانی الگویی است از مفروضات، ارزش‌ها، باورها، و گرایش‌های مشترک که رفتار سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند [۳۱]. مطابق نظر شاین، فرهنگ سازمانی در سه لایه مصنوعات، ارزش‌ها، و مفروضات بنیادین وجود دارد. فرهنگ دانایی را می‌توان گونه‌ای از فرهنگ سازمانی به‌حساب آورد که موجب کسب مزیت رقابتی و بهبود پایدار سازمان از طریق خلق/اکتساب، تسهیم، کاربرد و ارزشیابی دانش می‌شود [۳۲]. فرهنگ دانایی، مبین گونه خاصی از فرهنگ است که نه‌تنها افراد،

تسهیم دانش را در چنین فرهنگی عمل طبیعی می‌دانند، بلکه در تلاش هستند تا با خلق، تسهیم و به‌کارگیری آن در زمینه فعالیت‌های سازمانی پیش‌گام بوده و از طریق خلاقیت و نوآوری در فضای رقابتی پیش‌رو باشند.

امروزه، سنجش فرهنگ دانایی به‌عنوان گونه‌ای از فرهنگ سازمانی مورد توجه اندیشمندان واقع شده است. سازه‌های سنجش فرهنگ دانایی با توجه به فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد دانش در جدول ۱، خلاصه شده است.

جدول ۱- شاخص‌های سنجش فرهنگ دانایی

مؤلفه فرهنگ دانایی	سازه‌ها	تعریف
خلق دانش	دیدگاه فردی	باورها و گرایش مثبت افراد نسبت به دانش [۵]
	انگیزش	سطح انگیزش افراد برای خلق دانش [۸ و ۱۴]
	فضای باز	فضای باز برای اکتشاف و دسترسی به اطلاعات [۱]
تسهیم دانش	انگیزش	سطح انگیزش افراد برای تسهیم دانش [۸ و ۱۴]
	اعتماد	سطح اعتماد میان واحدهای فرعی و کارکنان سازمان [۲۴ و ۳۴]
	تعاملات اجتماعی	تعاملات هوشیارانه افراد در سازمان و تلاش جمعی افراد برای رشد و بهبود مستمر [۳۵]
	تعهد	سطح بالای تعهد افراد به تسهیم دانش [۲۰]
کاربرد دانش	قدرت	باور به اینکه تسهیم دانش، توسعه قدرت است [۱۹]
	انگیزش	سطح انگیزش افراد برای کاربرد دانش [۸ و ۱۴]
	آزادی عمل	آزادی عمل افراد برای به‌کارگیری دانش در انجام وظایف [۳۵]
	حمایت مدیریت	پشتیبانی مدیریتی ارشد از تمامی فعالیت‌های کاربرد دانش [۴]
	تعهد	سطح بالای تعهد افراد به کاربرد دانش [۲۰]

## ۲-۲- عوامل کلیدی مؤثر در بالندگی فرهنگ دانایی

عوامل کلیدی مؤثر در بالندگی فرهنگ دانایی عواملی هستند که به طور قابل ملاحظه‌ای زمینه فرهنگی مناسبی را برای اجرای پروژه‌های دانشی فراهم می‌آورند. به زعم مک درموت و اودل عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ دانایی عبارتند از؛ (۱) ایجاد ارتباط روشن بین تسهیم دانش و اهداف کسب و کار؛ (۲) بومی‌سازی فعالیت‌های تسهیم دانش متناسب با شرایط سازمانی؛ (۳) ارتباطدهی تسهیم دانش با ارزش‌های اصلی که به طور گسترده مورد پذیرش افراد سازمان هستند؛ (۴) توانمندسازی شبکه‌های انسانی در سازمان [۱۹]. هرچند عوامل فوق در بالندگی فرهنگ سازمانی مؤثر هستند، اما از جامعیت لازم برای تبیین توسعه فرهنگ دانایی برخوردار نیستند. از میان تلاش‌هایی که برای شناسایی عوامل کلیدی در بالندگی فرهنگ دانایی صورت گرفته است، مدل اولیور و کاندادی (۲۰۰۶) از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که ده عامل مؤثر را مطابق جدول ۲ پوشش می‌دهد.

جدول ۲- عوامل مؤثر در بالندگی فرهنگ دانایی [۲۳]

ردیف	عامل	تعریف عملیاتی
۱	رهبری	توانمندسازی کارکنان و رهبری مدیریت دانش در تمامی سطوح مدیریت [۳ و ۴ و ۸ و ۲۸]
۲	ساختار سازمانی	ساختار پیوندی با وظایف و نقش‌های مدیریت دانش [۵ و ۱۲ و ۲۳ و ۲۶]
۳	تبلیغ	برقراری ارتباطات برای اطلاع‌رسانی و تبلیغ مدیریت دانش [۲۳]
۴	زیرساخت	ایجاد درگاه دانش در اشکال اینترنت و اکسترانت به‌عنوان زیرساخت‌های اطلاعات و ارتباطات در سازمان [۷ و ۳۳]
۵	تخصیص زمان	تخصیص زمان و فرصت کافی برای یادگیری، همکاری، خلق و تسهیم دانش در میان کارکنان [۱۶]
۶	محیط فیزیکی	تسهیل جریان دانش از طریق درهای باز، فضاهای مشترک و جلسات گروهی [۱۰]
۷	استخدام دانشگران	ارزیابی و به‌کارگیری افراد دانش‌گر که به تسهیم دانش و کار تیمی گرایش مثبت دارند [۱۳]
۸	سیستم پاداش	شناخت و استقرار سیستم پاداش مناسب برای ترغیب تسهیم دانش [۵ و ۱۸ و ۳۲]
۹	مدیریت فرایند	بهینه‌سازی فرایندهای دانش‌محور [۲۱ و ۲۷]
۱۰	اجتماعات کاری	تأمین زیرساخت‌های همکاری و تشکیل کارگروه‌هایی برای اقدام عملی در زمینه مدیریت دانش [۱۷ و ۲۵ و ۳۶]

### ۳- روش تحقیق

این پژوهش از نظر نوع استفاده، تحقیقی کاربردی است زیرا نتایج آن در بهبود و توسعه فرهنگ دانایی، قابلیت کاربرد دارد. از نظر روش‌شناختی نیز پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان در ۴۴ دانشکده واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهرهای تهران و قزوین است که جمعاً ۳۹۵۶ نفر می‌باشند که از میان آنها با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۹۰۵ نفر انتخاب و به نسبت تعداد افراد در میان واحدهای پنج‌گانه دانشگاه آزاد در شهرهای تهران و قزوین توزیع شده است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر مبانی نظری جداول ۲ و ۱ استفاده شده است. روایی صوری پرسشنامه در مرحله مطالعه مقدماتی بررسی و اعتبار آن نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ به تعداد ۰/۸ محاسبه گردید که نشان‌گر اعتبار نسبتاً بالای پرسشنامه است.

باتوجه به ادبیات مرتبط با سنجش فرهنگ دانایی و عوامل مؤثر بر توسعه آن، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شوند؛

۱. فرهنگ دانایی در واحدهای دانشگاه آزاد تهران و قزوین در چه سطحی است؟
۲. آیا عوامل مدل اولیور و کاندادی بر بالندگی فرهنگ دانایی تأثیر دارند؟

### ۴- یافته‌های پژوهش

پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش مستلزم تعیین سطح فرهنگ دانایی، تعیین سهم و نقش عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ دانایی است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

#### ۴-۱- سنجش سطح فرهنگ دانایی

آمارهای توصیفی مولفه‌های فرهنگ دانایی (خلق، تسهیم، و کاربرد) برحسب سازه‌های هریک از آنها در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین بیشترین میانگین را در مقایسه با چهار دانشگاه دیگر در زمینه مولفه‌های فرهنگ دانایی دارا می‌باشد و بقیه دانشگاه‌ها در رابطه با سه مولفه فرهنگ دانایی زیر حد متوسط قرار دارند و تسهیم دانش در کلیه واحدهای دانشگاهی پایین‌تر حد متوسط قرار دارد.

جدول شماره ۳- مقایسه فرهنگ دانایی واحدهای دانشگاه آزاد تهران و قزوین

فرهنگ دانایی	فرهنگ کاربرد دانش	فرهنگ تسهیم دانش	فرهنگ خلق دانش	فرهنگ واحد دانشگاهی
۲/۷۴	۲/۸۳	۲/۶۷	۲/۷۰	علوم و تحقیقات
۲/۵۹	۲/۵۸	۲/۵۴	۲/۶۴	تهران مرکز
۲/۵۵	۲/۵۱	۲/۵۴	۲/۵۵	تهران شمال
۲/۷۵	۲/۸۲	۲/۷۱	۲/۷۱	تهران جنوب
۳/۰۳	۳/۲۳	۲/۸۶	۳	قزوین

برای پاسخ به این پرسش که فرهنگ دانایی در چه سطحی است، فرضیه آماری زیر مطرح و آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ منعکس شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 & \text{فرهنگ دانایی دانشگاه کمتر یا مساوی حد متوسط است.} \\ H_1: \mu > 3 & \text{فرهنگ دانایی دانشگاه بالاتر از حد متوسط است.} \end{cases}$$

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود هرچند سطح معناداری مشاهده شده کوچکتر از  $0/05$  است اما منفی بودن مقدار  $t$  در رابطه با واحدهای دانشگاه آزاد در تهران، نشان‌گر آن است که در فاصله اطمینان  $95\%$  فرضیه صفر را نمی‌توان رد کرد. البته باید در نظر داشت که میانگین به‌دست آمده برای واحدهای دانشگاه آزاد گویای آن است که در مجموع سطح فرهنگ دانایی پایین‌تر از حد متوسط است. در دانشگاه آزاد واحد قزوین نیز علی‌رغم اینکه  $t$  مثبت است اما سطح معناداری مشاهده شده بزرگتر از  $0/05$  است، پس نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد. به سخن دیگر در فاصله اطمینان  $95\%$  فرهنگ دانایی در دانشگاه آزاد واحد قزوین در حد متوسط است. در مجموع می‌توان گفت که زیرساخت فرهنگی برای استقرار مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد در شهرهای تهران و قزوین در حد مطلوب نیست.

جدول ۴- آزمون سطح فرهنگ دانایی در واحدهای دانشگاه آزاد تهران و قزوین

ارزش آزمون = ۳				t	انحراف معیار	میانگین	واحد دانشگاهی
فاصله اطمینان ۹۵٪		سطح معناداری	درجه آزادی				
کرانه بالا	کرانه پایین						
-۰/۱۵	-۰/۳۶	۰/۰۰۰	۱۳۱	-۵/۰۳۴	۰/۵۹	۲/۷۴	واحد علوم تحقیقات
-۰/۲۵	-۰/۵۶	۰/۰۰۰	۸۷	-۵/۱۴۰	۰/۷۴	۲/۵۹	واحد تهران مرکز
-۰/۲۶	-۰/۶۲	۰/۰۰۰	۵۳	-۵/۰۰۷	۰/۶۴	۲/۵۵	واحد تهران شمال
-۰/۰۹	-۰/۳۹	۰/۰۰۲	۳۶	-۳/۳۴۸	۰/۴۵	۲/۷۵	واحد تهران جنوب
۰/۱۸	-۰/۱۱	۰/۶۴۵	۲۸	۰/۴۶۶	۰/۴۱	۳/۰۳۵	واحد قزوین

## ۴-۲- تعیین میزان تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر بالندگی فرهنگ دانایی

برای پاسخ به پرسش آخر (تعیین عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ دانایی) تحلیل رگرسیون خطی به روش گام‌به‌گام به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول ۵ منعکس شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که از ده عامل مطرح شده در مدل اولیور و کاندادی تنها ۵ عامل در معادله رگرسیونی وارد می‌شوند [۲۳]. این عوامل عبارتند از: (۱) رهبری؛ (۲) راهبرد تبلیغ؛ (۳) استخدام دانش‌گرا؛ (۴) اجتماعات کاری؛ و (۵) محیط فیزیکی.

جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیونی بالندگی فرهنگ دانایی

سطح معناداری	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۵/۱۹		۰/۰۶۸	مقدار ثابت (C)
۰/۰۰۰	۵/۹۴	۰/۳۲	۰/۰۴۰	رهبری
۰/۰۰۰	۴/۴۴	۰/۲۶	۰/۰۴۱	تبلیغ مدیریت دانش
۰/۰۰۶	۲/۷۴	۰/۱۳	۰/۰۳۰	استخدام دانش‌گرا
۰/۰۱۰	۲/۵۹	۰/۱۲	۰/۰۳۱	اجتماعات عملی
۰/۰۱۷	۲/۳۸	۰/۱۱	۰/۰۲۹	محیط فیزیکی

Dependent Variable: بالندگی فرهنگ دانایی, F= ۱۴۲/۱۱, P<.۰۰۰, R<sup>2</sup>= .۶۸

همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود، متغیرهای مستقل پنج‌گانه در مجموع ۶۸ درصد از تغییرپذیری در متغیر وابسته (بaldنگی فرهنگ دانایی) را تبیین می‌کنند. بنابراین، عوامل تأثیرگذار دیگری هستند که در این پژوهش شناخته نشده‌اند. در مجموع می‌توان روابط بین baldنگی فرهنگ دانایی به‌عنوان متغیر وابسته و متغیرهای مستقل را به‌شرح معادله زیر نشان داد.

بaldنگی فرهنگ دانایی =  $0/32$  رهبری +  $0/26$  تبلیغ برای مدیریت دانش +  $0/13$  استخدام دانش‌گران +  $0/12$  اجتماعات کاری +  $0/11$  ویژگی‌های محیط فیزیکی +  $1/02$

### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همان‌طور که در ادبیات پژوهش اشاره شد، لازمه پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش توسعه نوعی فرهنگ دانایی محور است. این پژوهش سطح فرهنگ دانایی را در پنج دانشگاه آزاد اسلامی شهرهای تهران و قزوین مورد سنجش قرار داد. یافته‌های پژوهشی نشان‌گر آن است که سطح فرهنگ دانایی آنها پایین‌تر از حد متوسط است. این امر گویای آن است که باید برای توسعه فرهنگ دانایی به شناسایی عوامل تأثیرگذار همت گماشت. از این‌رو، درجه تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ دانایی بر مبنای مدل اولیور و کاندادی با استفاده از رگرسیون خطی و به‌روش گام‌به‌گام مورد بررسی قرار گرفت [۲۳]. از میان ۱۰ عامل موجود در مدل پژوهش تنها پنج عامل وارد مدل شدند. متغیر "رهبری" با ضریب رگرسیونی  $0/32$  مهمترین عامل تأثیرگذار شناخته شد. عامل "تبلیغ مدیریت دانش" با ضریب رگرسیونی  $0/26$  در جایگاه دوم قرار گرفت. عوامل "استخدام افراد دانش‌گر"، "اجتماعات کاری"، و "محیط فیزیکی" با ضرایب رگرسیونی  $0/13$ ،  $0/12$  و  $0/11$  در مرتبه‌های بعدی از نظر تأثیرگذاری قرار گرفتند.

در ضمن، بررسی برازش مدل رگرسیونی نشان داد که عوامل پنج‌گانه،  $68\%$  از تغییرپذیری در baldنگی فرهنگ دانایی را تبیین می‌کنند که مدل نسبتاً مناسبی است. به‌عبارت دیگر،  $32\%$  از تغییرپذیری در baldنگی فرهنگ دانایی توسط عوامل دیگر قابل تبیین است که در این پژوهش شناخته نشدند. به‌علاوه، این پژوهش نشان داد که نمی‌توان تمامی عوامل ۱۰ گانه مدل اولیور و کاندادی (۲۰۰۶) را در جامعه مورد مطالعه به‌عنوان عوامل مؤثر در توسعه فرهنگ دانایی قلمداد کرد.



باید در نظر داشت که این پژوهش تنها یک مطالعه موردی در واحدهای دانشگاه آزاد در شهرهای تهران و قزوین محسوب می‌شود، لذا یافته‌های آن به دیگر دانشگاه‌های کشور قابل تعمیم نیست. البته، باتوجه به شباهت‌های محیطی واحدهای دانشگاه آزاد در سراسر کشور و با کمی اغماض می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش در دیگر واحدهای دانشگاه آزاد نیز معتبر خواهد بود. به‌هرحال، باتوجه به شناسایی پنج عامل کلیدی مؤثر، پیشنهاد می‌شود اقدامات زیر برای توسعه فرهنگ دانایی در واحدهای دانشگاه آزاد صورت پذیرد؛ (۱) توانمندسازی کارکنان؛ (۲) رهبری مدیریت دانش در تمامی سطوح مدیریت؛ (۳) برقراری ارتباطات برای اطلاع‌رسانی و تبلیغ مدیریت دانش؛ (۴) گزینش و استخدام افراد دانش‌گر مناسب؛ (۵) تأمین زیرساخت‌های همکاری در دانشگاه و (۶) ارتقای کیفیت محیط فیزیکی.

#### ۶- منابع

- [۱] Bhatt, G.D. "Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations", *The Learning Organization*, Vol. ۷ No. ۲, pp. ۸۹-۹۸, ۲۰۰۰.
- [۲] Bhatt, G.D. "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۵, No. ۱, pp. ۶۸-۷۵, ۲۰۰۱.
- [۳] Bixler, C.H. "Applying the four pillars of knowledge management", *KMWorld*, Vol. ۱۱ No. ۱, ۲۰۰۲.
- [۴] Connelly, C.E., and Kelloway, E.K. "predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Culture", *Leadership and Organizational development Journal*, Vol. ۲۴, No. ۴, pp. ۲۹۴-۳۰۱, ۲۰۰۳.
- [۵] Davenport, T. and Prusak, L. "*Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*", Harvard Business School Press, Boston, MA, ۱۹۹۸.
- [۶] Delong, D.W. and Fahey, L. "Diagnosing culture barriers to knowledge management", *The Academy of Management Executive*, Vol. ۱۴ No. ۴, pp. ۱۱۳-۱۲۷, ۲۰۰۰.
- [۷] Detlor, B. "Towards Knowledge Portals: From Human Issues to Intelligent Agents", *Kluwer Academic Publishers*, Dordrecht, ۲۰۰۴.
- [۸] Ellis, M.S. and Rumizen, M. "The evolution of KM at Buckman Laboratories: how its KM program has developed with the new leadership", *Knowledge Management Review*, Vol. ۵ No. ۱, pp. ۱۲-۱۵, ۲۰۰۲.

- [۹] Ellis, S., "Knowledge-based Working: Intelligent Operating for the Knowledge Age", *Chandos Publishing*, June, ۲۰۰۵
- [۱۰] Gladwell, M. "Designs for working; why your bosses want to turn your office into Greenwich Village", *The New Yorker*, December, pp. ۶۰-۷۰, ۲۰۰۰.
- [۱۱] Goddard, A. "Facing up to market forces", *Times Higher Education Supplement*, ۱۳ November, pp. ۶-۷, ۱۹۹۸.
- [۱۲] Gordon, J.R. "*Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*", ۷th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, ۲۰۰۲.
- [۱۳] Hall, H. "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science*, Vol. ۲۷ No. ۳, pp. ۱۳۹-۱۴۶, ۲۰۰۱.
- [۱۴] Hauschild, S., Licht, T. and Stein, W. "Creating a knowledge culture", *McKinsey Quarterly*, No. ۴, pp. ۲۳-۶, ۲۰۰۱.
- [۱۵] Jones, E., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. "Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. ۱۸ Nos ۴/۵, pp. ۳۳۶-۵۲ ۲۰۰۳.
- [۱۶] Krogh, G.V., Ichijo, K. and Nonaka, I., "Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation", *Oxford University Press*, New York, NY. ۲۰۰۰.
- [۱۷] Lave, J. and Wenger, E. "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation" *Cambridge University Press*, New York, NY. ۱۹۹۱.
- [۱۸] Malhotra, Y. and Galletta, F.D. "Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualisation, and measurement of antecedents of success", *Proceedings of ۳۶th Hawaii International Conference On Systems Sciences*, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA. ۲۰۰۳.
- [۱۹] McDermott, R. and O'Dell, C. "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۵ No. ۱, pp. ۷۶-۸۵, ۲۰۰۱.
- [۲۰] Meyer, J.P. and Allen, N.J. "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۶۱-۸۹, ۱۹۹۱.
- [۲۱] Nissen, M. and Levitt, R.E. "Agent-based modelling of knowledge flows: illustration from the domain of information systems design", *Proceedings of ۳۷th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA. ۲۰۰۴.

- [۲۲]Nonaka, I. and Takeuchi, H. "A Theory of Organizational Knowledge Creation", *International Journal of Technology Management*, Vol. ۱۱, pp. ۸۳۳-۴۵. ۱۹۹۶.
- [۲۳]Oliver, S. and Kandadi, K. R. "How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations", *Journal of knowledge management*, Vol. ۱۰, No ۴, pp ۶-۲۴. ۲۰۰۶.
- [۲۴]Perez Lopez, S., Et al. "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational learning", *Journal of Knowledge management*, Vol. ۸, No. ۶, pp. ۹۳-۱۰۴. ۲۰۰۴.
- [۲۵]Preece, J. *Online Communities: "Designing Usability, Supporting Sociability"* John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. ۲۰۰۰.
- [۲۶]Rastogi, P.N. "Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous reality of competitiveness", *Human Systems Management*, Vol. ۱۹ No. ۴, pp. ۳۹-۴۹. ۲۰۰۰.
- [۲۷]Remus, U. and Schub, S. "A blueprint for the implementation of process-oriented knowledge management", *Knowledge and Process Management Journal*, No. ۴, pp. ۲۳۷-۵۳. ۲۰۰۳.
- [۲۸]Ribiere, V. and Sitar, A. "Critical role of leadership in nurturing knowledge supporting culture", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۳۹-۴۸. ۲۰۰۳.
- [۲۹]Ruppel, C.P. and Harrington, S.J. "Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. ۴۴ No. ۱, pp. ۳۷-۵۲. ۲۰۰۱.
- [۳۰]Sabri, H. "Knowledge management in its context: adapting structure to a knowledge creating culture", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. ۱۵ No. ۲, pp. ۱۱۳-۲۸. ۲۰۰۵.
- [۳۱]Page ۵۵ :  
Schein, E.H. "Organizational Culture and Leadership" ۳rd ed., *Jossey-Bass Publishers*, San Francisco, CA. ۲۰۰۴.
- [۳۲]Sheng, X, and Sun, L. "Developing knowledge innovation culture of libraries" *Library Management*, Vol. ۲۸ No. ۱/۲, pp. ۳۶-۵۲. ۲۰۰۷.
- [۳۳]Spies, M., Clayton, A.J. and Noormohammadian, M. "Knowledge management in a decentralized global financial services provider: a case study with Allianz Group", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. ۳ No. ۲, pp. ۲۴-۳۶. ۲۰۰۵.

[۲۴]Sveiby, K-E. and Simons, R. “Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۶ No. ۵, pp. ۴۲۰-۳۳. ۲۰۰۲.

[۲۵]Walczak, S. “Organizational Knowledge Management Structure”, *The Learning Organization*, Vol. ۱۲, No.۴, pp.۳۳۰-۳۳۹. ۲۰۰۵.

[۲۶]Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. “A Guide to Managing Knowledge: Cultivating Communities of Practice” *Harvard Business School Press*, Boston, MA. ۲۰۰۲.