



# سنجش اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر شیراز

ناهید خوشیان\*

کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شیراز

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۳۰

## چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش درون و برون‌سازمانی در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر شیراز است.

**روش پژوهش:** پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی شیراز (۱۹۵ نفر) بوده که به علت محدودیت جامعه، نمونه‌گیری صورت نگرفت و تمامی این افراد به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 و آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی و آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام شده است.

**یافته‌های پژوهش:** در مجموع، می‌توان چنین بیان نمود که از میان موارد بیان شده، تشویق به خلق و نوآوری، فرصت دهی برای بروز افکار نو، وجود محیط کاری امن و در نهایت، جو اعتماد همکاری بیشترین حد متوسط را به خود اختصاص داده بودند و حدود ۱۲ درصد از پاسخ‌گویان فرهنگ سازمانی اشتراک دانش را مناسب و ۴۸ درصد تا حدودی مناسب ارزیابی کردند.

**نتیجه‌گیری:** فرهنگ سازمانی با اشتراک دانش درون و برون‌سازمانی رابطه معنادار قطعی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** اشتراک دانش، کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر شیراز، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

## مقدمه

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱، تاکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده و نوآوری‌ها را ممکن سازد (فاتح و همکاران، ۱۳۸۷ به نقل از امین‌بیدختی، مکوند حسینی و احسانی، ۱۳۸۹). امروزه دانش به عنوان سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت آن از اهمیت روزافزونی برخوردار است (لاریجانی و نوری‌اصل، ۱۳۸۸). از سوی دیگر مدیریت دانش، عنصری تاثیرگذار بر منابع انسانی سازمان‌ها و ایجاد کننده محیط

رقابتی است. (دولانی و همکاران، ۱۳۹۱). بر این اساس، مدیران تلاش می‌کنند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته شده در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. مدیریت دانش اصطلاحی است که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و تاکنون تعاریف زیادی از آن ارائه شده است. در یک تعریف جامع، مدیریت دانش عبارت از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، تسهیم و استفاده از دانش به-عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است. (علیزاده، حسن‌زاده و مومنی، ۱۳۹۲) به عبارت دیگر مدیریت دانش، انجام فعالیت‌هایی برای شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش است که پس از آن توزیع و به اشتراک گذاشته می‌شود و در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر مورد استفاده قرار گیرد. بنا بر اعتقاد (Jones, 2007)، بدون اشتراک دانش، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل نخواهد شد. این فرایند برای سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان امری حیاتی است، زیرا آنها را برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، ارزش‌ها، و تداوم مزیت‌های رقابتی توانا می‌سازد (Wang & Noe, 2010).

موفقیت سازمان‌ها در امر پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش مؤثر و اشتراک دانش، بدون شناسایی عوامل کلیدی و هدایت درست آن‌ها در پیاده‌سازی آن، امکان پذیر نخواهد بود. از جمله مهم‌ترین این عوامل فرهنگ سازمانی می‌باشد. (معمدی جویباری، قلی‌پور و یزدانی چراتی، ۱۳۹۲)

فرهنگ سازمانی به الگوها، باورها، ارزش‌های کاری، سبب‌ها، مراسم‌ها، و اسطوره‌هایی که در طول زمان تکامل یافته‌اند اشاره دارد. فرهنگ سازمانی نه تنها نشان‌دهنده آموخته‌های افراد است، بلکه نشان‌دهنده اعتقادات عمیق افراد و تعاملات و رفتارهای آنها با یکدیگر نیز می‌باشد (وظیفه و توکلی، ۱۳۹۴). این فرهنگ را سازمان در ارتباط با محیط خارج و داخل خود کسب می‌کند. هر سازمانی فرهنگ منحصر به خود دارد که در طول زمان توسعه می‌یابد و هویت سازمان را در دو بُعد مرئی و نامرئی انعکاس می‌دهد (McDermott & O'Dell, 2001).

برخی پژوهشگران بیشتر موفقیت‌های مدیریت دانش را وابسته به فرهنگ سازمانی می‌دانند (Alavi & Leidner, 2001). انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن، افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند، دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمایند (Marco & Art, 2009). ادوارد و همکارانش نیز در پژوهشی کیفی که در آن نظرات نفر از متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه مدیریت دانش را جمع‌آوری کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ مهم‌ترین مسئله‌ای است که سازمان‌ها باید در اجرای مدیریت دانش به آن توجه کنند (ادوارد و همکاران، ۲۰۰۳، به نقل از هیسلوب، ۲۰۰۵).

(Balthazard & Cook, 2004) نیز معتقدند دانستن فرهنگ سازمانی برای طراحان استراتژی مدیریت دانش ضروری است. نتیجه پژوهش (Pavlen & Mason, 2002) نشان داد یکی از مهم‌ترین موانع مدیریت دانش در داخل سازمان، فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد تفکر همکاری و مشارکت در کارکنان، توسعه خلاقیت در مدیریت دانش، حرکت اعضای سازمان به سمت دانش و قرار دادن مدیریت دانش به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان، می‌تواند اثر مثبتی در ایجاد مدیریت دانش داشته باشد و به عنوان یک موجود زنده رشد و تکامل یابد (معمدی جویباری، قلی‌پور و یزدانی چراتی، ۱۳۹۲).

یک فرهنگ دانش محور عبارت است از ارزش‌ها و هنجارهایی که سبب کاوش و پرورش دانش سازمانی و یادگیری پیوسته می‌شود. فرهنگ سازمانی برای موفقیت مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت است و تاثیر شایانی بر تبادل دانش، تعامل ترکیبی و ارزش ادراک شده اعضای سازمان دارد. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل،

خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش عدم وجود فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان است. (وظیفه و توکلی، ۱۳۹۴).

از سوی دیگر مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی است، زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنا بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. وجود یک فرهنگ سازمانی که بتواند تغییرات را به خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی موفق نگه دارد، برای کاویدن، فهمیدن و خلق دانش مورد نیاز سازمان و اشاعه‌ی آن در میان کارکنان سازمان بسیار حائز اهمیت است. چرا که فرهنگ سازمانی یک سازمان، هویت و شخصیت آن سازمان می‌باشد و افراد ناخودآگاه مطابق با آن عمل می‌کنند. چنانکه نتایج مطالعات نشان داده است یک فرهنگ سازمانی ایستا و غیرمنعطف می‌تواند اشتباهات نابودکننده‌ای را بوجود آورد. همانگونه که بی‌توجهی به دانش و هدایت دانش سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را از مزیت رقابتی خارج کند (پژوهان و امیرکبیری، ۱۳۹۰). در این میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی با توجه به نقش و جایگاه مهمی که در اشاعه فرهنگ مطالعه دارند می‌توانند نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش داشته باشند و از این طریق توانمندی‌های خود را در زمینه مدیریت منابع اطلاعاتی به منصفه ظهور بگذارند. این امر مستلزم شناخت و درک عمیق عوامل گوناگون موثر بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان به عنوان مهم‌ترین این عوامل و ارتباط این دو متغیر با یکدیگر است. از جمله مطالعاتی که به بررسی این دو متغیر پرداخته‌اند می‌توان به پژوهش‌های زیر در داخل و خارج کشور اشاره کرد.

## در ایران

پژوهش باواخانی (۱۳۸۸) نشان داد که مدیریت دانش در کتابخانه‌های سازمان انرژی اتمی ایران در زمینه فرهنگ سازمانی بسیار ضعیف است.

پارسائیان و ریاحی‌نیا (۱۳۹۳)، ضمن شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد، دریافتند که تنها دو عامل فرهنگ سازمانی و امکانات فناوری از وضعیت مناسبی برخوردار هستند و بیان کردند که وضعیت پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به نقشی که این مدیریت در رسیدن به اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها دارد در این کتابخانه‌ها چندان مطلوب نیست که این مسئله لزوم توجه و برنامه‌ریزی بیشتر از سوی مسئولین را آشکار می‌سازد.

بر اساس یافته‌های (پریخ، ۱۳۸۵)، در بررسی نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و عامل رهبری در توسعه اشتراک دانش از دیدگاه کتابداران مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی عضو گروه بحث الکترونیکی RUSA بیشتر کتابداران به اشتراک دانش برای رشد فردی و سازمانی اعتقاد دارند و در کسب دانش با یکدیگر در تعامل هستند، اما این شناخت به صورت مطلوب در مدیریت کتابخانه مشاهده نمی‌شود.

نتایج تحقیق پژوهان و امیرکبیری (۱۳۹۰)، حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش در هر دو گروه جامعه آماری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در حالیکه بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در گروه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، اما در گروه هیأت علمی بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت رابطه معناداری وجود ندارد.

دولانی و همکاران (۱۳۹۲)، ضمن ترسیم چرخه مدیریت دانش یعنی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مهارت‌های کتابداران، سه عامل فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و نیروی انسانی را اثرگذارترین عوامل موثر بر این چرخه برشمرده و تصریح کردند که کتابخانه‌ها می‌توانند با راه اندازی چرخه مذکور، منافع زیادی را از جمله، صرفه جویی در هزینه‌های تحقیق و توسعه، افزایش توانمندی‌ها، رضایت شغلی کارکنان و حفظ محیط رقابتی، حاصل نمایند.

نتایج پژوهش رحیمیان، پیری زمانه و رضایان قیه باشی (۱۳۹۴)، نشان داد که بین انواع فرهنگ سازمانی و ابعاد شش‌گانه مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین در این پژوهش نوع فرهنگ سازمانی در کتابخانه موزه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی از نوع سلسله‌مراتبی و در دو کتابخانه معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری و کتابخانه معاونت حقوقی قوه قضائیه از نوع مبتنی بر بازار بوده است. نتایج نشان داد که سه نوع فرهنگ سازمانی (گروهی، سلسله‌مراتبی و وضعیت سالار) قادرند در مجموع ۱۲ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین نمایند. در نتیجه فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

یافته‌های پژوهش سیاه‌بیدی، جعفری و فامیل‌روحانی (۱۳۹۴)، نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در حد متوسط بوده و بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های مشارکت، سازگاری، ماموریت و یکپارچگی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. در نهایت نیز بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، بر پایه متغیرهای جمعیت‌شناختی مطرح شده در پژوهش تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید. عباسی و پریخ (۱۳۸۸)، با ارائه چهار الگوی فرهنگ سازمانی (گروهی، کارآفرین، بازاری و سلسله‌مراتبی)، نتیجه گرفتند که تنها سه الگوی فرهنگ سازمانی گروهی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر کتابخانه‌های مرکزی حاکم است. در این کتابخانه‌ها بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد. همچنین از نتایج دیگر پژوهش وجود همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی و کارآفرین و میزان اجرای مدیریت دانش است.

عباسی، پریخ، دینانی و فتاحی (۱۳۸۸)، خاطر نشان ساختند که از دیدگاه کتابداران جامعه تحت پوشش، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب، الگوی گروهی و کارآفرین است. آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که در این کتابخانه‌ها بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی، تفاوت معنادار وجود ندارد، ولی همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی کارآفرین و گروهی و میزان اجرای مدیریت دانش وجود دارد. همچنین بین سطح تحصیلات و سمت کتابداران و نوع الگوی فرهنگی مورد پذیرش رابطه معنادار وجود دارد، ولی بین جنسیت و سابقه کار و نوع الگوی فرهنگی مورد پذیرش، رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود.

فدایی و اندایش (۱۳۹۴)، به این نتیجه دست یافتند که میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد، رسالت سازمانی، انطباق‌پذیری سازمانی، سازگاری سازمانی و مشارکت سازمانی با مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری داشته و بطور کلی فرهنگ سازمانی موجود در دانشکده رضایت‌بخش، اما وضعیت مدیریت دانش چندان رضایت‌بخش ارزیابی نشد.

در بررسی نقی‌پور و همکاران (۱۳۸۷)، کتابداران و مسئولان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در اشتراک دانش و به کارگیری مدیریت دانش از تمایل و گرایش مطلوبی برخوردار بوده و بدین لحاظ دارای فرهنگ سازمانی مناسب هستند، لذا مسئولان امر باید ساختارهای مناسب و بسترهای لازم دیگر را برای به کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران فراهم نمایند.

## در جهان

(Abili, Thani & Rashidi, 2011) نیز نشان دادند میان ساختار و فرهنگ سازمانی با اشتراک دانش همبستگی معنادار وجود ندارد.

نتایج پژوهش (Borges, 2013) بیانگر آن بود که سیستم تشویقی سازمان با اعطای جوایز به عملکرد گروه‌ها، سبب تقویت فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش میان پژوهشگران خواهد شد.

(Jiacheng, Lu, Calabrese & Francesco, 2010) در پژوهش خود نخست، چهار فرایند مفهومی را برپایه تعهدات فردی به اشتراک دانش بررسی کردند و دریافتند که چگونه انگیزه ذاتی فرد از هنجارهای اجتماعی و بیرونی و یا انگیزه بیرونی فرد از پاداش و مجازات‌ها مشتق شده است، سپس چارچوبی فرهنگی به‌منظور یکپارچه‌سازی نظریه اختلافات میان‌فرهنگی در این فرایندها شکل گرفت، و از طریق نظرسنجی در چین و ایالات متحده این نظریه‌ها تأیید شد. همچنین نتایج نشان داد پاداش تأثیر مستقیم کمی بر خواسته نهایی دارد، اما می‌تواند به شکل غیرمستقیم از طریق درک و شناسایی بر نگرش افراد تأثیر گذار باشد.

(Cheng, Ho, & Lau, 2009)، بر عوامل سازمانی (نظام پاداش‌دهی، سیستم مدیریت، و فرهنگ سازمانی) به عنوان عوامل تأثیر گذار بر رفتار اشتراک دانش تأکید کردند و نشان دادند نظام پاداش‌دهی و انتظارات شخصی دو عامل مهم و مرتبط با اشتراک دانش به شمار می‌آیند.

در پژوهشی (Dharmasiri & Kodeeswaran, 2011) نشان دادند که فرهنگ و فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر فعالیت‌های اشتراک دانش درون‌سازمانی دارد، در حالی که ساختار سازمانی تأثیر برجسته‌ای ندارد.

بر اساس نتایج پژوهش (Zahidul Islam, Maheen Ahmad, Hasan & Uddin Ahmed, 2011) افزایش تعاملات میان کارکنان یکی از راه‌های تحکیم اعتماد و تعهد و در نتیجه تقویت فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش است.

همچنین نتایج پژوهش (Sanchez, Collado-Ruiz & Cebrian-Tarrason, 2013) نیز تشویق خلق، نوآوری، و ابتکار عمل را در سازمان تأیید کرد.

پژوهش (Hooff & Husman, 2009) نیز بیانگر تأثیر منفی فرهنگ بوروکراتیک و تأثیر مثبت فرهنگ نوآوری و حمایتی در سطح گروهی و بین گروهی بود.

(Yang, 2010) مشخص کرد که دسترسی به فناوری، تعهد سازمانی، نقش رهبری، حمایت، کارایی، و سطوح سازمانی مانند فرهنگ بر نگرش افراد به اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد و نگرش افراد نه تنها تحت تأثیر عوامل فردی است، بلکه از عوامل سازمانی و فنی نیز تأثیر می‌پذیرد.

نگاهی به پژوهش‌های معرفی شده مبین آن است که به موضوع اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محوری مانند کتابخانه‌های عمومی کم‌تر پرداخته شده است. حال آنکه کسب، حفظ، بازتولید، انتقال، و توسعه دانش تخصصی موجود در کتابخانه‌ها و مراکز پژوهشی نیازمند بستری مناسب برای اشتراک دانش است، زیرا دانش در ذهن انسان خلق می‌شود و فقط فرهنگ سازمانی درست می‌تواند انسان‌ها را متقاعد کند که آن را به روش‌های گوناگون به اشتراک بگذارند. در سازمان‌هایی که کارکنان به خلاقیت و نوآوری تشویق شوند، کسب دانش کارکنان برای آنان قابل قبول و خوشایند خواهد بود، در این صورت است که شبکه‌های تعاملی برای به اشتراک‌گذاری دانش به صورت خودجوش ایجاد می‌شود (Chen & Huang, 2007). به همین دلیل، پژوهش حاضر تلاش کرده است چگونگی وضعیت فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌های عمومی را در به اشتراک‌گذاری دانش درون و برون‌سازمانی و نیز وجود رابطه معنادار میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش درون و برون‌سازمانی کتابداران را مشخص سازد. (انارکی و نوشین‌فرد، ۱۳۹۲). پژوهش حاضر پرسش‌هایی نیز دارد که در ادامه مطرح می‌شود:

۱. فراوانی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در کتابخانه‌ها در به اشتراک‌گذاری دانش با سایر کتابداران چقدر است؟
۲. آیا میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش درون‌سازمانی رابطه معنادار وجود دارد؟
۳. آیا میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش برون‌سازمانی رابطه معنادار وجود دارد؟

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر پیمایشی است. ابتدا با مطالعه متون معتبر علمی و مطالعات سندی، مؤلفه‌ها و گویه‌ها استخراج شد و زمینه

لازم برای ساخت و اعتباریابی این گویه‌ها از دید متخصصان فراهم شد. سپس با استفاده از پرسشنامه داده‌های گردآوری و تحلیل گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی (۱۸ کتابخانه نهادی و ۲۱ کتابخانه مشارکتی) در سطح شهر شیراز در سال ۱۳۹۵-۱۳۹۴ (۱۹۵ نفر) بود که به علت محدودیت جامعه، تمام افراد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. شایان ذکر است که کتابخانه نهادی به کتابخانه‌ای اطلاق می‌شود که اداره آن کاملاً بر عهده نهاد کتابخانه‌هاست و کتابخانه مشارکتی کتابخانه‌ای است که نهاد کتابخانه‌های عمومی صرفاً خدمات نرم افزاری شامل منابع و نرم افزارهای خاص و آموزش نیروها را بر عهده دارد. برای تأیید روایی پرسشنامه و تأیید مؤلفه‌ها و گویه‌های آن از کسب نظر متخصصان و خبرگان استفاده شد. برای سنجش میزان همسازی درونی سؤالات پرسشنامه، از معیار ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که میزان رابطه بین اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی (با ۱۳ گویه) دارای همبستگی معناداری بود. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک مؤلفه‌های پرسشنامه بزرگتر از مقدار ۰/۹ است، پایایی ابزار نیز مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۱). پیش از انتخاب نوع آزمون‌ها برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها و تشخیص نوع آزمون‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به سطح معناداری بزرگتر مساوی ۰/۰۵ درصد در تمام متغیرها، با ۹۵ درصد اطمینان، می‌توان برای همه متغیرهای دارای توزیع نرمال از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. بعد از گردآوری پرسشنامه‌ها، سؤالات کدگذاری و داده‌ها وارد نرم‌افزار Amos Graphics شد. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌های عاملی تأییدی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. علاوه بر این، به منظور تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار آماری SPSS16 استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱، برای تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌های عمومی شیراز در به اشتراک گذاشتن دانش درون و برون سازمانی تدوین شده است<sup>۱</sup>. برپایه اظهار نظر کتابداران: سازمان انگیزه لازم (از جمله تشویق، ارتقا، و یا ترفیع) را برای به اشتراک گذاری دانش آنان فراهم می‌کند (حدود ۱۹ درصد)، در سازمان تقریباً به‌طور مساوی (حدود ۱۳ و ۱۴ درصد)، کارکنان برای خلق، نوآوری، و ابتکار عمل تشویق می‌شوند و نیز در سازمان، محیط کاری امن و مناسبی برای آنان فراهم است. کتابداران ممتاز از طریق ارزیابی عملکرد آموزشی و پژوهشی، شناسایی و تشویق می‌شوند (حدود ۱۷ درصد). به‌طور مساوی در سازمان برای بروز افکار نو و ارائه پیشنهادها جدید به کتابداران فرصت داده می‌شود و خطاها و شکست‌های گذشته به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و کسب تجربه تلقی می‌شوند (حدود ۲۰ درصد). در سازمان به‌طور مساوی، فضای اعتماد و استواری در برابر مشکلات و نیز فضای یادگیری و دانش‌افزایی وجود دارد (حدود ۳۲ درصد). کتابداران به ارائه مستند تجربه‌های حاصل در طول اجرای پروژه در قالبی خاص ملزم هستند (حدود ۱۳ درصد). سازمان تقریباً به‌طور مساوی (حدود ۳۰ و ۳۱ درصد) به حفظ همکاری و مشارکت با کتابداران سایر سازمان‌ها مشتاق است و فعالیت‌های مشترک علمی و تعامل با کتابداران خارج از سازمان را ارزشمند می‌داند. سازمان با دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها ارتباط هدفمند و مستمر علمی دارد (حدود ۱۱ درصد). انتقادها و پیشنهادها را قبول می‌کند (حدود ۸ درصد). در کل، می‌توان چنین بیان نمود که از میان موارد بیان شده، تشویق به خلق و نوآوری، فرصت دهی برای بروز افکار نو، وجود محیط کاری امن و در نهایت، جو اعتماد همکاری بیشترین حد متوسط را به خود اختصاص داده بودند و در کل حدود ۱۲ درصد کتابداران وضعیت فرهنگ سازمانی را در به اشتراک گذاری دانش مناسب و ۴۸ درصد تا حدودی مناسب ارزیابی کردند.

<sup>۱</sup> توضیحات مربوط به این جدول بر اساس تلفیق دو طیف بسیار زیاد و زیاد ارائه شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی وضعیت فرهنگ سازمانی در به اشتراک‌گذاری دانش با سایر کتابداران

مجموع	بسیار زیاد		زیاد		تا حدودی		کم		بسیار کم		گویه‌ها	
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۱۰۰	۱۹۵	۳/۰۷	۶	۱۶/۴۱	۳۲	۳۱/۲۸	۶۱	۴۱/۵۳	۸۱	۷/۶۹	۱۵	ایجاد انگیزه (از جمله با تشویق و ایجاد فرصت ارتقاء و یا ترفیع کارکنان)
۱۰۰	۱۹۵	۲/۵۶	۵	۱۰/۷۶	۲۱	۴۲/۵۶	۸۳	۳۸/۴۶	۷۵	۵/۶۴	۱۱	تشویق به خلق، نوآوری و ابتکار عمل
۱۰۰	۱۹۵	۲/۰۵	۴	۱۴/۸۷	۲۹	۳۳/۸۴	۶۶	۳۸/۹۷	۷۶	۱۰/۲۵	۲۰	شناسایی و تشویق کارکنان ممتاز از طریق ارزیابی عملکرد آموزشی و پژوهشی
۱۰۰	۱۹۵	۳/۰۷	۶	۱۰/۷۶	۲۱	۳۹/۴۸	۷۷	۴۱/۵۳	۸۱	۵/۱۲	۱۰	ایجاد فضایی امن و مناسب سازمان که محیط کاری امن و مناسبی را فراهم می‌نماید
۱۰۰	۱۹۵	۳/۰۷	۶	۱۷/۴۳	۳۴	۴۱/۰۲	۸۰	۳۰/۷۶	۶۰	۷/۶۹	۱۵	ایجاد فرصت برای بروز افکار نو و ارائه پیشنهادها جدید
۱۰۰	۱۹۵	۴/۶۱	۹	۱۵/۸۹	۳۱	۴۰	۷۸	۳۰/۷۶	۶۰	۸/۷۱	۱۷	ایجاد فضای کسب تجربه از خطاها و شکست‌های گذشته
۱۰۰	۱۹۵	۲/۵۶	۵	۲۹/۷۴	۵۸	۳۶/۹۲	۷۲	۲۳/۰۷	۴۵	۷/۶۹	۱۵	ایجاد فضای اعتماد و استواری در برابر مشکلات
۱۰۰	۱۹۵	۳/۵۸	۷	۲۷/۶۹	۵۴	۱۵/۸۹	۳۱	۴۶/۶۶	۹۱	۶/۱۵	۱۲	ارزشگذاری بر فعالیت‌های مشترک علمی و تعامل با کتابداران خارج از سازمان
۱۰۰	۱۹۵	۲/۵۶	۵	۵/۶۴	۱۱	۲۹/۷۴	۵۸	۵۶/۴۱	۱۱۰	۵/۶۴	۱۱	پذیرش بدون تعصب انتقادات و پیشنهادها
۱۰۰	۱۹۵	۲/۰۵	۴	۳۰/۲۵	۵۹	۳۴/۳۵	۶۷	۲۴/۶۱	۴۸	۸/۷۱	۱۷	ایجاد فضای یادگیری، دانش‌افزایی و اشتراک دانش با کتابداران داخل و خارج از سازمان
۱۰۰	۱۹۵	۲/۰۵	۴	۱۱/۲۸	۲۲	۳۱/۷۹	۶۲	۴۸/۲۰	۹۴	۶/۶۶	۱۳	الزام کتابداران به ارائه مستند تجربه‌های حاصل در طول اجرای پروژه در قالبی خاص
۱۰۰	۱۹۵	۳/۵۸	۷	۷/۱۷	۱۴	۲۹/۲۳	۵۷	۴۹/۷۴	۹۷	۱۰/۲۵	۲۰	ارتباط هدفمند و مستمر سازمان با فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها
۱۰۰	۱۹۵	۵/۱۲	۱۰	۲۴/۶۱	۴۸	۲۴/۶۱	۴۸	۳۶/۹۲	۷۲	۸/۷۱	۱۷	اشتیاق کتابخانه‌ها برای همکاری و مشارکت با کتابداران سایر سازمان‌ها
۱۰۰	۱۹۵	۰	۰	۱۱/۷۹	۲۳	۴۸/۲۰	۹۴	۳۸/۴۶	۷۵	۱/۵۳	۳	وضعیت فرهنگ سازمانی در به اشتراک‌گذاری دانش

برای آزمون این فرض که رابطه معناداری میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش درون‌سازمانی کتابداران وجود دارد، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. چون سطح معناداری آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای هر زوج متغیر از سطح آزمون  $\alpha = 0/05$  و (حتی  $\alpha = 0/01$ ) کوچک‌تر است، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی با اشتراک دانش درون‌سازمانی رابطه معناداری دارد. در راستای پیش‌فرض دوم، یعنی وجود رابطه معنادار میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش برون‌سازمانی ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی، فرهنگ سازمانی با مجموع ۱۳ متغیر محاسبه شد. استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون مشخص کرد که سطح معناداری برای هر زوج متغیر از سطح آزمون  $\alpha = 0/05$  و (حتی  $\alpha = 0/01$ ) کوچک‌تر است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی با اشتراک دانش برون‌سازمانی کتابداران رابطه معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اشتراک دانش در سازمان با عوامل گوناگونی ارتباط دارد که از میان این عوامل، فرهنگ سازمانی مورد توجه این پژوهش قرار گرفت. نتایج پژوهش در بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در به اشتراک‌گذاری دانش نشان داد که حدود ۱۹ درصد

کتابداران اظهار داشتند سازمان انگیزه لازم را برای به اشتراک گذاری دانش و تجربه کتابداران فراهم آورده است. واقع‌بینانه نیست اگر فکر کنیم کارکنان بدون توجه به آنچه در قبال اشتراک دانش خود دریافت خواهند کرد به این امر مبادرت می‌ورزند، بنابراین بهتر است نظام تشویقی سازمان، پاداش‌ها را برای عملکرد گروهی در نظر بگیرد نه کارهای فردی. نتایج پژوهش (Borges, 2013) نیز با این نتیجه یکسان است و یا همانند پژوهش Sanchez) همکاران ((2013)، حدود ۱۹ درصد اعضای هیات علمی وجود تشویق خلق، نوآوری، و ابتکار عمل را در سازمان تأیید کردند. به طور کلی، فرهنگ سازمان باید به گونه‌ای باشد که خلاقیت و نوآوری را در سازمان تقویت نماید، زیرا اشتراک دانش در واقع پلی میان مدیریت دانش و خلاقیت است که سبب برتری رقابتی سازمان‌ها در دنیای امروز می‌شود. حدود ۱۷ درصد تأیید کردند که کتابداران ممتاز از طریق ارزیابی عملکرد آموزشی و پژوهشی، شناسایی و تشویق می‌شوند. در واقع، یکی از روش‌های تقویت فرهنگ اشتراک دانش، ارزیابی عملکرد سالانه افراد و معرفی و تشویق آنها در همایش‌ها، نشست‌ها، جلسات داخلی، درج اخبار در سایت سازمان و مانند آن برای ایجاد انگیزه در سایر اعضای سازمان است. ایجاد فرصت برای بروز افکار نو و ارائه پیشنهادها جدید از دیدگاه حدود ۲۰ درصد از کتابداران، نشان‌دهنده امر مهم ایجاد نظام پیشنهادها در سازمان‌هاست. در نظر گرفتن امتیاز برای افراد پیشنهاددهنده سبب تشویق سایر کارکنان خواهد شد. کسب تجربه از خطاها و شکست‌ها در سازمان براساس اذعان حدود ۲۰ درصد از اعضای کتابدار، از مواردی است که در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی باید مورد توجه قرار گیرد. شرح خطاها و چگونگی رفع آنها، به همراه شرح موفقیت‌ها در مخازن سازمانی برای پیشگیری از تکرار آنهاست و به کسب فرهنگ مطلوب اشتراک دانش می‌انجامد. حدود ۳۱ درصد کتابداران معتقد بودند که انجام فعالیت‌های مشترک علمی و تعامل با همکاران خارج از سازمان ارزش محسوب می‌شود. افزایش تعاملات میان کارکنان یکی از راه‌های تحکیم اعتماد و تعهد و در نتیجه تقویت فرهنگ به اشتراک گذاری دانش است. پژوهش زاهدالاسلام و همکاران ((۲۰۱۱) نیز این امر را تأیید کرد. حدود ۱۳ درصد کتابداران اظهار کردند که آنها ملزم به ارائه مستند تجربه‌های خود در طول اجرای طرح در قالبی خاص به سازمان هستند. با توجه به نظر حدود ۱۱ درصد کتابداران مبنی بر ارتباط هدفمند و مستمر علمی سازمان آنها با دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها، دانش‌آموختگان از طریق برقراری تعامل با کتابداران از قبیل ثبت پایان‌نامه و آثار پژوهشی مرتبط با کتابخانه‌های عمومی در نظام تشویقی پژوهشگران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از یک سو، به انتقال تجربه‌های عملی خود به دنیای علم و از سوی دیگر، به بهره‌گیری از علم کتابداران قادر خواهند شد، این امر سبب تداوم سیر تبدیل دانش ضمنی به عینی و برعکس میان کتابخانه‌ها و مراکز پژوهشی و سایر محیط‌های تولیدکننده علم می‌شود. فرهنگ سازمان نقش مهمی در به اشتراک گذاری دانش برعهده دارد و مدیران سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ سازمان را به سمتی سوق دهند که افراد سازمان به اشتراک دانش ترغیب شوند (Borges, 2013). از آنجایی که کتابخانه‌های عمومی مراکزی دانش‌محورند و نقش کلیدی در کسب و تولید دانش برعهده دارند، سیاست‌گذاران و متولیان آموزشی و پژوهشی این مراکز باید توجه ویژه‌ای به این ابعاد داشته باشند تا بتوانند فرهنگ اشتراک دانش را در سازمان خود تقویت کنند. در این راستا پژوهش (Dharmasiri & Kodeeswaran, 2011) به اهمیت اشتراک دانش و رابطه مثبت آن با فرهنگ سازمانی اشاره دارد. نتایج پژوهش (Hooff & Husman, 2009) نیز بیانگر تأیید تأثیر منفی فرهنگ بوروکراتیک و تأثیر مثبت فرهنگ نوآوری و حمایتی در سطح گروهی و بین گروهی بود.

### پیشنهاد‌های پژوهش

۱. اشتراک دانش در اولویت راهبردهای سازمانی قرار گیرد.
۲. راهکارهایی برای تقویت آگاهی و قابلیت مدیران سازمان‌ها و نیز کارکنان برای اجرای بهینه اشتراک دانش اندیشیده شود.
۳. بررسی سایر ساز و کارهای تقویت‌کننده فرهنگ اشتراک دانش
۴. تلاش‌هایی در راستای تغییر فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف درون و برون‌سازمانی به منظور تقویت اشتراک صورت گیرد.
۵. واحدی ویژه جهت طراحی و کنترل اجرای فرایند اشتراک دانش در کتابخانه‌ها ایجاد شود.



۶. افزایش ظرفیت و توان پژوهش برای کتابداران وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی و نیز کتابداران همکار در سایر سازمان‌ها و افراد غیر کتابدار که پژوهش‌های مرتبط با حوزه کتابخانه‌های عمومی داشته‌باشند، از طریق برگزاری جلسات و نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی گوناگون
۷. مقایسه دیدگاه کتابداران تحت پوشش نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابداران سایر سازمان‌ها و نیز افراد غیر کتابدار درباره فرهنگ سازمانی

## منابع

- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ مکوند حسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان. *فصلنامه راهبرد*، ۲۰(۵۹): ۲۱۶-۱۹۱.
- باواخانی، آناهیتا (۱۳۸۸). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های سازمان انرژی اتمی ایران و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهینه‌سازی آن پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.
- پارسائیان، مریم؛ ریاحی‌نیا، نصرت (۱۳۹۳). سنجش میزان تاثیر عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۶(۲): ۳۷-۱۹.
- پریرخ، مهري (۱۳۸۵). نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و عامل رهبری در توسعه اشتراک دانش از نظر کتابداران مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی. *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۷(۱): ۱۲۷-۱۰۵.
- پژوهان، ایوب؛ امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت*، ۹۲ و ۹۳: ۹۰-۷۱.
- دولانی، عباس؛ جبرئیلی مزرعه شادی، محمد؛ رحیمی، بهلول؛ رشیدی، علی (۱۳۹۲). بررسی وضعیت و عوامل موثر بر چرخه مدیریت دانش از دیدگاه کتابداران دانشگاهی شهرستان ارومیه. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)*، ۷(۲): ۱۶۲-۱۵۴.
- رحیمیان، حمید؛ پیری زمانه، مسلم؛ رضایان قیه بانسی، علیرضا (۱۳۹۴). بررسی نقش فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های سه قوه (مقننه، مجریه، قضائیه) شهر تهران، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، استانبول، موسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ایلیا، قابل دسترس در: [https://www.civilica.com/Paper-1MRMEA\\_01-MRMEA.html](https://www.civilica.com/Paper-1MRMEA_01-MRMEA.html).
- عباسی، زهره؛ پریرخ، مهري (۱۳۸۸). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، قابل دسترس در: [https://www.civilica.com/Paper-IKMC\\_02-IKMC\\_02.html](https://www.civilica.com/Paper-IKMC_02-IKMC_02.html).
- عباسی، زهره؛ پریرخ، مهري؛ دینانی، محمدحسین، فتاحی، رحمت‌الله (۱۳۸۸). شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش (۱۳۸۸). *علوم و فناوری اطلاعات*، ۴۱۲-۳۸۹.
- علیزاده، فاطمه؛ حسن‌زاده، محمد؛ مومنی، عصمت (۱۳۹۲). رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های شهر تهران. *فصلنامه نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی*، ۳(۲ و ۱): ۶۰-۴۹.
- فدایی، غلامرضا؛ اندایش، سیف‌اله (۱۳۹۴). رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده علوم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران. *مطالعات دانش‌شناسی*، ۱(۲): ۵۴-۴۱.

- قادری سیاه‌بیدی، ونوس؛ جعفری، مریم؛ فامیل‌روحانی، علی‌اکبر (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۲(۱): ۹۵-۱۲۰.
- لاریجانی، حجت‌اله حسن؛ نوری اصل، موسی (۱۳۸۸). امکان‌سنجی ارائه مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی. *فصلنامه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)*، ۲(۵): ۷۳-۸۰.
- معتمدی جویباری، مریم؛ قلی‌پور، آرین؛ یزدانی چراتی، جمشید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و فن‌آوری اطلاعات در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی مازندران در سال ۱۳۹۱. *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، ۲۳(۱۰۲): ۵۳-۵۹.
- نعمتی‌انارکی، لیلا؛ نوشین‌فرد، فاطمه (۱۳۹۲). اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی در میان اعضای هیأت علمی رشته پزشکی. *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۵(۴): ۱۴۳-۱۳۰.
- نقی‌پور و همکاران (۱۳۸۷). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با بکارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)*، ۲(۳): ۴۲-۴۹.
- وظیفه، زهرا؛ توکلی، فرشاد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی - درمانی. *فصلنامه بیمارستان*، ۱۴(۲): ۱۴۶-۱۳۹.
- Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F. & Rashidi, M. M. (2011). The role of effective factors on organizational knowledge sharing. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 29: 1701-1706.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- Balthazard, Pieer, A., & Cook, Robert. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum. *Proceedings of The 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: the role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36 (1): 89-108.
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of multimedia university Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7 (3): 313-324.
- Dharmasiri, A. S., & Kodeeswaran, S. (2011). A study of knowledge sharing practices of civil society organizations in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Management*, 16 (1-2):104-119.
- Hislop, Donald. 2005. *KM in organization: A critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Hooff B., & Husman M. (2009). Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches. *Information and Management*, 46: 1-8.
- Jiacheng, W., Lu, L., Calabrese, A., & Francesco, A. (2010). Cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Knowledge Management*, 30: 220-230.
- Jones, C. R. (2007). Exploring the practices of knowledge sharing between projects: an investigation of the dimensions of what, when and how knowledge is shared . Unpublished doctoral dissertation, University of Capella, Capella.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 76-85.
- Pavlen.D. & Mason.D. (2002). New Zealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management vptak. *Journal of Knowledge Management*, Vol 8(5).
- Sanchez, J. H., Sanchez, Y. H., Collado-Ruiz, D., & Cebrian-Tarrason, D. (2013). Knowledge creating and sharing corporate culture framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74: 251-260.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2): 131-115.
- Zahidul Islam, M., Maheen Ahmad, S., Hasan, I., & Uddin Ahmed, S. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5 (14): 5900-5909.