



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

**Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών**

Σχολή Επιστημών της Αγωγής

Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

Διδακτορική Διατριβή

**Η διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον των
ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών**

Ατομικές αντιλήψεις και οργανωσιακές πρακτικές

Μαρία Κολωνiάρη

Αθήνα, Δεκέμβριος 2016



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
**Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών**

Σχολή Επιστημών της Αγωγής
Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

**Η διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον των
ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών**

Ατομικές αντιλήψεις και οργανωσιακές πρακτικές

Μαρία Κολωνiάρη

Διδακτορική Διατριβή

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Φασούλης, Καθηγητής ΕΚΠΑ

Μέλος: Δημοσθένης Δασκαλάκης, Καθηγητής ΕΚΠΑ

Μέλος: Ευθύμιος Βαλκάνος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου
Μακεδονίας

Εξεταστική Επιτροπή

Τα μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής και οι:

Ιωάννης Βρεττός, Καθηγητής ΕΚΠΑ

Αγγελική Βουδούρη, Καθηγήτρια ΕΚΠΑ

Κωνσταντίνος Σκορδούλης, Καθηγητής ΕΚΠΑ

Γεώργιος Α. Γιαννακόπουλος, Καθηγητής ΑΤΕΙ Αθήνας

Αθήνα, Δεκέμβριος 2016

Copyright © Μαρία Η. Κολωνιάρη, 2016

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος (Ν. 5343/32, άρθρ. 202, παράγρ. 2).

«Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης δεν είναι ούτε πανάκεια ούτε κοινοτοπία· αποτελεί ένα από τα πολλά συστατικά της καλής διοίκησης»
(T. H. Davenport, De Long, & Beers, 1998, σ 56)

Περίληψη

Στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, η διαχείριση γνώσης (ΔΓ) έχει αναγνωριστεί ως μέσο για τη βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης και τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Έτσι, η ΔΓ έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των επαγγελματιών όσο και των ερευνητών του κλάδου της βιβλιοθηκονομίας και επιστήμης της πληροφόρησης. Εξαιτίας, όμως, της πολυπλοκότητας της γνώσης, καθώς και της πολύπλευρης φύσης της ΔΓ, δεν υπάρχει ενιαία αντίληψη μεταξύ των επιστημόνων της πληροφόρησης για τη σχέση της ΔΓ με τη διαχείριση των πληροφοριών. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει πώς το προσωπικό των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών αντιλαμβάνεται τη ΔΓ, αλλά κυρίως αν αυτές οι αντιλήψεις, μαζί με άλλους παράγοντες, επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία στις βιβλιοθήκες. Πιο συγκεκριμένα, υπό το πρίσμα της επιχειρηματικής προσέγγισης, εξετάζει εμπειρικά –με τη χρήση δομικών μοντέλων εξισώσεων– την επίδραση παραγόντων τριών κατηγοριών, δηλαδή οργανωσιακών, τεχνολογικών και ατομικών, στη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία. Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων αναπτύχθηκε και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά ένα δομημένο ερωτηματολόγιο στο προσωπικό 28 ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών της Ελλάδος. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 289 επιστήμονες της πληροφόρησης, 17 πληροφορικούς και 12 λοιπών ειδικοτήτων. Το όραμα και οι στόχοι και η οργανωσιακή κουλτούρα αναδείχθηκαν ως οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και την καινοτομία στις βιβλιοθήκες. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι οι ηγέτες των βιβλιοθηκών θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία κοινού οράματος και στόχων και κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, εμπιστοσύνη και μάθηση. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μια ηγεσία με όραμα που καλλιεργεί κουλτούρα φιλική προς τη γνώση, ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα και τεχνολογικά εργαλεία συντελεί στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που διευκολύνει τη δημιουργία νέας γνώσης. Η νέα αυτή γνώση στη συνέχεια, βοηθάει τις βιβλιοθήκες να αναπτύξουν καινοτόμες υπηρεσίες και έτσι, να προσαρμοστούν με επιτυχία στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι παρότι το προσωπικό των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών φαίνεται να κατανοεί τον όρο ΔΓ και τα

οφέλη της τόσο για τις βιβλιοθήκες όσο και για τους ίδιους τους επιστήμονες της πληροφόρησης, υπάρχει έλλειψη κατανόησης γύρω από θεμελιώδη ζητήματα της ΔΓ. Τέλος, οι διοικήσεις και το προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών καταβάλλουν προσπάθειες για τη σύλληψη της ρητής γνώσης τόσο του προσωπικού όσο και των χρηστών· ωστόσο, οι κοινωνικές πρακτικές, όπως οι κοινότητες πρακτικής που διευκολύνουν την ανταλλαγή της άρρητης γνώσης και της τεχνογνωσίας, δεν υιοθετούνται.

Λέξεις κλειδιά: ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, διαχείριση γνώσης, δημιουργία γνώσης, καινοτομία υπηρεσιών, καινοτομία διαδικασιών, όραμα, κουλτούρα, οργανωσιακή δομή, συγκεντρωτισμός, τυποποίηση, τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, δομικά μοντέλα εξισώσεων

Abstract

Knowledge management in academic libraries

Individual perceptions and organisational practices

In the library environment, knowledge management (KM) has been recognised for improving overall performance and facilitating the creation of innovative services. Therefore, KM has attracted the interest of library and information science (LIS) researchers and practitioners. However, due to the complexity of knowledge, as well as the multifaceted nature of KM, there is no consensus among LIS professionals regarding its relation to information management. In this context, the current study aims at exploring how library employees perceive KM but most importantly if these perceptions, along with other factors, affect knowledge creation and innovation in Greek academic libraries. More specifically, based on a business-oriented approach, it empirically examines the influence of three factor categories, namely organisational, technological and personal, on both knowledge creation and innovation, using structural equation modelling. For the collection of primary data a structured questionnaire was developed and distributed electronically to the personnel of 28 academic libraries in Greece. The final study sample consists of 289 LIS professionals, 17 IT professionals and 12 employees from other disciplines. Vision and goals and organisational culture emerged as the most important influencing factors. Such findings indicate that library leaders should focus on building a common vision and goals and a knowledge-conducive culture, characterised by collaboration, trust and learning. Overall, the results suggest that a vision-based leadership, which nurtures a knowledge-friendly culture, encourages initiatives and provides the appropriate motivation schemes and technological context facilitates the creation of new knowledge. This new knowledge in turn helps libraries to provide innovative services, thus successfully adapting to the changing external environment. Furthermore, the results indicate that although library employees are aware of KM and appreciative of its benefits not only for library performance but also for LIS professionals' future career options, there is a lack of clarity on fundamental KM

issues. Finally, academic libraries take steps towards capturing the explicit knowledge of both their employees and their users; however, social practices such as communities of practice, which facilitate tacit knowledge and expertise sharing, are not adopted.

Keywords: academic libraries, knowledge management, knowledge creation, service innovation, process innovation, vision, culture, organisational structure, formalisation, centralisation, information and communications technology (ICT), human resource skills, structural equation modelling

Ευχαριστίες

Σύμφωνα με τον Philip Dormer Stanhope (1694-1773), βρετανό συγγραφέα και πολιτικό, «εάν δε φυτέψουμε το δέντρο της γνώσης όταν είμαστε νέοι, δε θα μας δώσει τον ίσκιο του όταν θα έχουμε γεράσει». Αισθάνομαι, λοιπόν, απέραντη ευγνωμοσύνη απέναντι στον Καθηγητή Κώστα Φασούλη τόσο γιατί πίστεψε σε μένα και μου έδωσε την ευκαιρία να ικανοποιήσω τις ερευνητικές μου αναζητήσεις και να θέσω ένα λιθαράκι στο δικό μου δέντρο της γνώσης εκπονώντας αυτήν τη διδακτορική διατριβή όσο και γιατί μου επέτρεψε να απολαύσω λίγο από τον ίσκιο του δικού του δέντρου της γνώσης. Η υπομονή του, η πολύτιμη καθοδήγηση, η πνευματική και ηθική υποστήριξη, καθώς και η άμεση ανταπόκριση αποτέλεσαν σημαντικούς παράγοντες για την υλοποίηση της παρούσας διατριβής. Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τα άλλα δύο μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, Καθηγητή Δημοσθένη Δασκαλάκη και Αναπληρωτή Καθηγητή Ευθύμιο Βαλκάνο, οι οποίοι μου προσέφεραν την ίδια ευκαιρία και υπήρξαν κύριοι αρωγοί της προσπάθειας αυτής. Ευχαριστίες οφείλω και στα υπόλοιπα μέλη της επταμελούς εξεταστικής επιτροπής. Παράλληλα, ευχαριστώ και όλους τους ανθρώπους που προσέφεραν τη βοήθειά τους στον προ-έλεγχο του ερωτηματολογίου και όσους συμμετείχαν στην έρευνα, γιατί χωρίς αυτούς δε θα ήταν δυνατή η υλοποίησή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στη φίλη μου Δρ. Ευτυχία Βραϊμάκη τόσο για την ψυχολογική υποστήριξη και συμπαράσταση στις εύκολες και δύσκολες στιγμές όσο και για τις γόνιμες συζητήσεις μας που συνέβαλαν καθοριστικά στην έκβαση της διατριβής. Σημαντική υπήρξε, επίσης, η συμπαράσταση και ενθάρρυνση όλων των φίλων μου, τους οποίους ευχαριστώ από καρδιάς.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω το μεγαλύτερο ευχαριστώ και την αγάπη μου στους γονείς μου καθώς, επίσης, και την αδελφή μου για την κατανόησή τους όλο αυτό το διάστημα, τη φροντίδα και την ανιδιοτελή συνεισφορά τους.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT	VI
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	XIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	XIV
ΑΠΟΔΟΣΗ ΌΡΩΝ	XV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
1.1 ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	2
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	5
1.3 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	10
2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	10
2.1.1 Η έννοια της Διαχείρισης Γνώσης	10
2.1.2 Ανταλλαγή Γνώσης	14
2.1.3 Δημιουργία Γνώσης	19
2.1.4 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας	22
2.1.5 Εργαλεία και Τεχνολογίες Διαχείρισης της Γνώσης	25
2.1.5.1 Εργαλεία οργάνωσης της γνώσης	26
2.1.5.2 Ανακάλυψη γνώσης & εξόρυξη δεδομένων	31
2.1.5.3 Συνεργατικές τεχνολογίες	31
2.1.5.4 Τεχνολογία δικτύων	33
2.1.5.5 Ηλεκτρονική μάθηση	34
2.1.5.6 Τεχνητή νοημοσύνη	35
2.1.6 Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης	35
2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	38
2.2.1 Η έννοια της Καινοτομίας	38
2.2.2 Είδη Καινοτομίας	39
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	41
2.3.1 Η Καινοτομία ως Διαδικασία που βασίζεται στη Γνώση	41
2.3.2 Διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης και Καινοτομία	42

2.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ	47
2.4.1	Διαχείριση Γνώσης και Επιστήμη της Πληροφόρησης	47
2.4.2	Η Διαχείριση της Γνώσης στις Βιβλιοθήκες	49
2.4.3	Η Καινοτομία στις Βιβλιοθήκες	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....		54
3.1	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	54
3.1.1	Οργανωσιακοί Παράγοντες	56
3.1.1.1	Όραμα και στόχοι.....	56
3.1.1.2	Οργανωσιακή κουλτούρα	57
3.1.1.3	Οργανωσιακή δομή	61
3.1.2	Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	63
3.1.2.1	Υποστήριξη τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών	63
3.1.3	Ατομικοί Παράγοντες.....	64
3.1.3.1	Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.....	64
3.1.3.2	Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο “διαχείριση γνώσης”	65
3.2	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....		71
4.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	71
4.2	ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	73
4.3	ΜΕΤΡΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	76
4.4	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....		89
5.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	89
5.1.1	Οργανωσιακοί, Τεχνολογικοί και Ατομικοί παράγοντες.....	89
5.1.2	Δημιουργία Γνώσης και Καινοτομία	92
5.1.3	Αντιλήψεις γύρω από τη Διαχείριση Γνώσης και την Εφαρμογή της στις Βιβλιοθήκες ...	94
5.1.3.1	Γνώση του όρου ΔΓ	94
5.1.3.2	Ορισμός της ΔΓ.....	94
5.1.3.3	Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο ΔΓ	95
5.1.3.4	Αρμόδιο τμήμα ενός οργανισμού για τη ΔΓ.....	99
5.1.3.5	Πιθανοί τομείς εφαρμογής της ΔΓ στις βιβλιοθήκες	99
5.1.3.6	Πιθανοί τρόποι εφαρμογής της ΔΓ στις βιβλιοθήκες.....	101
5.1.3.7	Πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ΔΓ για τις βιβλιοθήκες	102
5.1.3.8	Υλοποίηση έργων ΔΓ στις βιβλιοθήκες	104
5.1.3.9	Εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών ΔΓ στις βιβλιοθήκες.....	105

5.2	ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	107
5.2.1	Εγκυρότητα Περιεχομένου.....	107
5.2.2	Εγκυρότητα Εννοιολογικής Κατασκευής.....	108
5.2.2.1	Συγκλίνουσα εγκυρότητα.....	109
5.2.2.2	Διακρίνουσα εγκυρότητα.....	121
5.2.3	Αξιοπιστία.....	122
5.3	ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΟΜΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	122
5.3.1	Βασικό Μοντέλο.....	122
5.3.2	Τροποποιημένο Μοντέλο.....	128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ		135
6.1	ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ	135
6.2	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	137
6.3	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		144
7.1	ΣΥΝΟΨΗ	144
7.2	ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	148
7.3	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	153
7.4	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΈΡΕΥΝΑ	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		160
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ	160
	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	161
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		208
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΒΑΣΙΚΩΝ ΌΡΩΝ		224

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1. Ποσοτικές έρευνες επίδρασης των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία	44
Πίνακας 3.1. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ΔΓ	55
Πίνακας 4.1. Δημόσια Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	74
Πίνακας 4.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	75
Πίνακας 4.3. Παράγοντες ερωτηματολογίου και λειτουργικοί ορισμοί	83
Πίνακας 5.1. Οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί παράγοντες	91
Πίνακας 5.2. Δημιουργία γνώσης και καινοτομία	93
Πίνακας 5.3. Ορισμός της ΔΓ	95
Πίνακας 5.4. Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο ΔΓ	97
Πίνακας 5.5. Αρμόδιο τμήμα για τη ΔΓ	99
Πίνακας 5.6. Πιθανοί τομείς εφαρμογής της ΔΓ	100
Πίνακας 5.7. Πιθανοί τρόποι εφαρμογής της ΔΓ	102
Πίνακας 5.8. Πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ΔΓ	103
Πίνακας 5.9. Εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών ΔΓ	106
Πίνακας 5.10. Ανάλυση κύριων συνιστωσών νέων παραγόντων	111
Πίνακας 5.11. Ανάλυση κύριων συνιστωσών νέων παραγόντων με αφαίρεση της προσδιοριστικής μεταβλητής 'ΚΜ6'	112
Πίνακας 5.12. Συνολικό ποσοστό διακύμανσης (Total Variance Explained)	113
Πίνακας 5.13. Σύνοψη αποδεκτών τιμών παραγοντικής ανάλυσης	115
Πίνακας 5.14. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση	117
Πίνακας 5.15. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση με αφαίρεση προσδιοριστικών μεταβλητών... ..	119
Πίνακας 5.16. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δεύτερης τάξης (second-order CFA)	120
Πίνακας 5.17. Συσχετίσεις και τετραγωνική ρίζα της μέσης εξαχθείσας διακύμανσης	121
Πίνακας 5.18. Αποτελέσματα ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων βασικού μοντέλου	124
Πίνακας 5.19. Ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι ενδογενείς παράγοντες	125
Πίνακας 5.20. Προσαρμογή συνολικού βασικού μοντέλου	125
Πίνακας 5.21. Προσαρμογή συνολικού τροποποιημένου μοντέλου	129
Πίνακας 5.22. Ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι ενδογενείς παράγοντες – τροποποιημένο μοντέλο	129
Πίνακας 5.23. Άμεσες, έμμεσες και συνολικές επιδράσεις μεταξύ των παραγόντων του τροποποιημένου δομικού μοντέλου	132
Πίνακας 5.24. Αποτελέσματα ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων τροποποιημένου μοντέλου	132

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1980-2015), που περιέχουν τον όρο ΔΓ στον τίτλο	11
Σχήμα 2.2. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά επιστημονικό κλάδο (1980-2015), που περιέχουν τον όρο ΔΓ στον τίτλο	11
Σχήμα 2.3. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1985-2015), που περιέχουν τον όρο ανταλλαγή γνώσης στον τίτλο	14
Σχήμα 2.4. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1985-2015), που περιέχουν τον όρο δημιουργία γνώσης στον τίτλο	19
Σχήμα 3.1. Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο	69
Σχήμα 5.1. Βασικό δομικό μοντέλο	127
Σχήμα 5.2. Τροποποιημένο δομικό μοντέλο	133

Κατάλογος Συντομογραφιών

α	Δείκτης Cronbach α
<i>βλ.</i>	Βλέπε
ΔΓ	Διαχείριση Γνώσης
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
Μ.Ο.	Μέσος Όρος
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Τ.Α.	Τυπική Απόκλιση
ΤΠΕ	Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών
χ^2/df	Chi-square/Degrees of Freedom
AVE	Average Variance Extracted
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
EFA	Exploratory Factor Analysis
GFI	Goodness of Fit Index
ICT	Information and Communications Technology
IQR	Interquartile Range
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MDN	Median
NISO	National Information Standards Organization
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PCA	Principal Component Analysis
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation
<i>SECI</i>	Socialization-Externalization-Combination-Internalization
R^2	Squared multiple correlation
SEM	Structural Equation Modelling
SRMR	Standardized Root Mean Squared Residual
TVE	Total Variance Explained

Απόδοση Όρων

Absolute fit index	Δείκτης απόλυτης προσαρμογής
Administrative innovation	Διοικητική καινοτομία
Administrative metadata	Διαχειριστικά μεταδεδομένα
Affective component	Βιωματικό μέρος
Analysis of covariance structures	Ανάλυση δομών συνδιακύμανσης
Artifacts	Ανθρώπινες δημιουργίες
Artificial intelligence	Τεχνητή νοημοσύνη
Asynchronous discussion forums	Φόρα ασύγχρονων συζητήσεων
Average Variance Extracted	Μέση εξαχθείσα διακύμανση
<i>ba</i>	Χώρος
Baseline model	Βασικό μοντέλο
Best practices	Καλές πρακτικές
Blog	Ιστολόγιο
Brainstorming applications	Εφαρμογές για τον καταϊγισμό ιδεών
Browser	Φυλλομετρητής
Causal analysis	Αιτιώδης ανάλυση
Causal research	Αιτιολογική έρευνα
Centralization	Συγκεντρωτισμός
Chi-square/Degrees of Freedom (χ^2/df)	Λόγος του χι τετράγωνο (χ^2) προς τους βαθμούς ελευθερίας
Codification strategy	Στρατηγική κωδικοποίησης
Cognitive component	Γνωστικό μέρος
Combination	Συνδυασμός
Communities of Practice	Κοινότητες Πρακτικής
Comparative (or incremental) index	Δείκτης συγκριτικής προσαρμογής
Comparative Fit Index (CFI)	Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής
Concept	Έννοια
Conceptual definition	Εννοιολογικός ορισμός
Conceptual knowledge	Εννοιολογική γνώση
Confirmatory Factor Analysis (CFA)	Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση
Construct	Παράγοντας
Construct validity	Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής

Convergent validity	Συγκλίνουσα εγκυρότητα
Cross-sectional research	Στατική έρευνα
Data mining	Εξόρυξη δεδομένων
Deductive research	Απαγωγική έρευνα
Dependent construct	Εξαρτημένος παράγοντας
Descriptive metadata	Περιγραφικά μεταδεδομένα
Dewey Decimal Classification (DDC)	Δεκαδική ταξινόμηση Dewey
Direct effect	Άμεση επίδραση
Discriminant validity	Διακρίνουσα εγκυρότητα
E-help desk	Ηλεκτρονικό γραφείο πληροφόρησης
Eigenvalues	Ιδιοτιμές
E-learning	Ηλεκτρονική μάθηση
Empirical research	Εμπειρική έρευνα
Endogenous variable	Ενδογενής μεταβλητή
Error term	Όρος σφάλματος
Exogenous variable	Εξωγενής μεταβλητή
Explanatory research	Ερμηνευτική έρευνα
Exploratory Factor Analysis (EFA)	Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση
External knowledge repositories	Αποθετήρια εξωτερικής γνώσης
Externalization	Εξωτερίκευση
Extranet	Εξωτερικό δίκτυο
Fit index	Δείκτης προσαρμογής
Folksonomies	Κοινωνικές ταξονομίες
Formalization	Τυποποίηση
Goodness of Fit Index (GFI)	Δείκτης καλής προσαρμογής
Groupware	Λογισμικό υποστήριξης ομάδων
Human-oriented strategy	Ανθρωποκεντρική στρατηγική
Hyper-construct	Υπερ-παράγοντας
Hypothesis	Ερευνητική υπόθεση
Incremental innovation	Σταδιακή καινοτομία
Independent construct	Ανεξάρτητος παράγοντας
Indirect effect	Έμμεση επίδραση
Informal internal knowledge repositories	Αποθετήρια ανεπίσημης εσωτερικής γνώσης
Information and communications technology	Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών
Instant messaging	Άμεσα μηνύματα
Internal knowledge repositories	Αποθετήρια δομημένης εσωτερικής γνώσης

Internalization	Εσωτερίκευση
Interquartile Range (IQR)	Διατεταρτημοριακό Εύρος
Intranet	Ενδοδίκτυο
Item	Προσδιοριστική μεταβλητή
Knowledge assets	Περιουσιακά στοιχεία γνώσεων
Knowledge management	Διαχείριση γνώσης
Knowledge Organization System	Συστήματα Οργάνωσης της Γνώσης
Knowledge repositories	Αποθετήρια γνώσης
Knowledge sharing	Ανταλλαγή γνώσης
Knowledge workers	Εργάτες της γνώσης
Lessons learned	Διδάγματα
Library of Congress Classification	Ταξινόμηση της Βιβλιοθήκης του Κογκρέσου
Likert scale	Κλίμακα Likert
Loading	Φόρτιση
Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Μέτρο του δείκτη συνολικής δειγματοληπτικής καταλληλότητας
Measurement model	Μετρικό μοντέλο
Median (MDN)	Διάμεσος
Mentoring	Καθοδήγηση
Modification index	Δείκτης τροποποίησης
Modified model	Τροποποιημένο μοντέλο
National Information Standards Organization (NISO)	Εθνικός Οργανισμός Πληροφοριακών Προτύπων
Observed variable	Παρατηρήσιμη μεταβλητή
Operational definition	Λειτουργικός ορισμός
Operational knowledge	Λειτουργική γνώση
Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)
Parsimony index	Δείκτης φειδωλότητας
Path analysis	Ανάλυση διαδρομής
Personalization strategy	Στρατηγική εξατομίκευσης
Portal	Δικτυακή πύλη
Preservation metadata	Μεταδεδομένα διατήρησης
Principal Component Analysis (PCA)	Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών
Process innovation	Καινοτομία διαδικασίας
Product/service innovation	Καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας

Quantitative research	Ποσοτική έρευνα
Radical innovation	Ριζική καινοτομία
Residual covariance matrix	Πίνακας συνδιακύμανσης των υπολοίπων
Rights management metadata	Μεταδεδομένα διαχείρισης πνευματικών δικαιωμάτων
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	Τετραγωνική ρίζα του μέσου του σφάλματος εκτίμησης
SECI	Socialization-Externalization-Combination-Internalization
Second-order CFA	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δεύτερης τάξης
Self-paced e-learning	Ηλεκτρονική μάθηση σε εξατομικευμένο ρυθμό
Self-reported	Βάσει ίδιας δήλωσης
Semantic differential scale	Κλίμακα σημασιολογικής διαφοροποίησης
Social bookmark	Κοινωνική σελιδοσήμανση
Social networking	Κοινωνική δικτύωση
Social tags	Κοινωνικές επισημειώσεις
Socialization	Κοινωνικοποίηση
Squared multiple correlation	Τετράγωνο πολλαπλής συσχέτισης
Standard Deviation	Τυπική Απόκλιση
Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)	Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων
Structural Equation Model	Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων
Structural metadata	Δομικά μεταδεδομένα
Structural model	Δομικό μοντέλο
Survey research	Έρευνα επισκόπησης απόψεων
Sympathized knowledge	Συγκλίνουσα γνώση
Systemic knowledge	Συστημική γνώση
System-oriented strategy	Συστημική στρατηγική
Tag	Επισημείωση
Tag cloud	Σύννεφο επισημειώσεων
Taxonomy	Ταξονομία
Technical innovation	Τεχνική καινοτομία
Total effect	Συνολική επίδραση

Total Variance Explained (TVE)	Συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται
Universal Decimal Classification (UDC)	Διεθνής δεκαδική ταξινόμηση
Unobserved variable	Μη παρατηρήσιμη μεταβλητή
Variable	Μεταβλητή
Web feeds	Ροές δεδομένων ιστού

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

«Στον δυναμικό κόσμο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, καμία βιβλιοθήκη δε θα πετύχει μακροχρόνια, εάν δε διαχειρίζεται τον πλέον πολύτιμο πόρο της, τις γνώσεις της, όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα»

(Townley, 2001, σ 49)

1.1 Το Κίνητρο της Έρευνας

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) έχει αναδειχθεί σε θέμα κεντρικού ενδιαφέροντος τόσο για τους ερευνητές όσο και για τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, ενώ έχει προσελκύσει την προσοχή και των κυβερνητικών στελεχών (Hislop, 2005). Η έκρηξη του ενδιαφέροντος αυτού προέρχεται από το γεγονός ότι η γνώση αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο της μεταβιομηχανικής κοινωνίας (Δασκαλάκης, 2014) και το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών (Hislop, 2005). Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο, αφενός, ότι η γνώση αποτελεί τη βάση για την απόκτηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Sveiby, 1997) και, αφετέρου, ότι η καινοτομία είναι υψίστης σημασίας για τη βιωσιμότητα των πλεονεκτημάτων αυτών (Drucker, 1993). Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση της γνώσης έχει καταστεί καίρια στη σημερινή οικονομία της γνώσης (Dalkir, 2011). Δηλαδή, έχει αναγνωριστεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για: α) τη μείωση του κόστους καταργώντας τις άσκοπες διαδικασίες (Geisler & Wickramasinghe, 2015), β) τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, γ) την παραγωγή καινοτόμων λύσεων και προϊόντων (Nguyen & Mohamed, 2011) και δ) την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από την επιτυχή εκμετάλλευση της εσωτερικής και εξωτερικής οργανωσιακής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Παρότι η ΔΓ εμφανίστηκε στον επιχειρηματικό τομέα, η σημασία της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου σύντομα αναγνωρίστηκε από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των πανεπιστημίων και των

βιβλιοθηκών (Wen, 2005). Στο παρελθόν, επικρατούσε η άποψη ότι οι βιβλιοθήκες λειτουργούν σε ένα σταθερό, μη ανταγωνιστικό περιβάλλον (Wen, 2005). Σήμερα, καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει αλλαγές στον τομέα της πληροφόρησης, οι βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να χάσουν τους χρήστες τους, εάν αποτύχουν στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών (H. Wang, 2006). Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο H. Wang (2006, σσ 610–611), «οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να προσελκύουν χρήστες, όπως ακριβώς οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσελκύουν πελάτες».

Μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι βιβλιοθήκες έρχονται επιπλέον αντιμέτωπες με τις περικοπές του προϋπολογισμού και του προσωπικού τους, καθώς και τη δραματική αλλαγή των αναγκών και προσδοκιών των χρηστών τους (Johnson, 2014). Οι Ελληνικές βιβλιοθήκες, οι οποίες αντιμετωπίζουν δημοσιονομικές πιέσεις λόγω της οικονομικής κρίσης, αντικατοπτρίζουν επακριβώς την κατάσταση αυτή. Μια έρευνα του 2013 σε 81 Ελληνικές και Κυπριακές βιβλιοθήκες αποκάλυψε ότι το 85% των οργανισμών υπέστη σοβαρές περικοπές που επηρεάζουν όχι μόνο την ανάπτυξη των συλλογών τους, αλλά τη λειτουργία τους γενικότερα (Giannakopoulos, Koulouris, & Kokkinos, 2014). Η περίπτωση του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών –το δεύτερο μεγαλύτερο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με πάνω από 60.000 προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές¹, 8 κεντρικές βιβλιοθήκες και αρκετά αναγνωστήρια– αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα: ο τακτικός προϋπολογισμός για το 2015 προέβλεπε μόνο €5.904 για την πρόσκτηση υλικού των βιβλιοθηκών². Όλες οι παραπάνω δυνάμεις αναμορφώνουν ριζικά το περιβάλλον των βιβλιοθηκών, αυξάνοντας περαιτέρω την ανάγκη για την εφαρμογή πρωτοβουλιών ΔΓ (Massis, 2014), ως μέσο για να επιτύχουν περισσότερα με λιγότερα (Jain, 2013).

¹ National and Kapodistrian University of Athens: a self portrait (2016). Ανακτήθηκε από: www.uoa.gr/fileadmin/user_upload/PDF-files/organa/UoAFylladiov2.pdf (ημερομηνία πρόσβασης: 25 Ιουνίου 2016)

² <https://diavgeia.gov.gr/doc/6Φ7846ΨΖ2N-ΧΔΝ?inline=true>

Στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εφαρμογή της ΔΓ μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους –όπως την πρόσβαση στις πηγές πληροφόρησης (M. S. Islam, Siddike, Nowrin, & Naznin, 2015)– και να ενισχύσει την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών (M. A. Islam, Agarwal, & Ikeda, 2015d) μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που να υποστηρίζει την ανταλλαγή τόσο της εσωτερικής γνώσης (που προέρχεται, δηλαδή, από το εσωτερικό περιβάλλον των βιβλιοθηκών) όσο και της εξωτερικής (που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον) (M. S. Islam κ.ά., 2015) και τη δημιουργία νέας εσωτερικής γνώσης (Wen, 2005). Για να είναι, όμως, αποτελεσματική η ΔΓ και να επιτευχθεί δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης, οι επιστήμονες της πληροφόρησης³ θα πρέπει να στραφούν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη σύλληψη και διαχείριση τόσο της εσωτερικής (Al-Hawamdeh, 2005; R. Jantz, 2001) όσο και της εξωτερικής άρρητης γνώσης (M. A. Islam κ.ά., 2015d; Maronya, 2004), και την ανταλλαγή της γνώσης όχι μόνο μεταξύ του προσωπικού, αλλά και μεταξύ του προσωπικού και των χρηστών των βιβλιοθηκών (Shanhong, 2000).

Παρά το γεγονός, όμως, ότι «η διαχείριση της γνώσης έχει πολλά να προσφέρει στη διοίκηση των βιβλιοθηκών» (Martin, Hazeri, & Sarrafzadeh, 2006, σ 24), η υιοθέτησή της από τις διοικήσεις των βιβλιοθηκών και τους επιστήμονες της πληροφόρησης είναι πολύ αργή εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης του όρου, της άγνοιας των ωφελειών και ευκαιριών που προσφέρει, καθώς και της έλλειψης των απαραίτητων δεξιοτήτων (Nazim & Mukherjee, 2013; Roknuzzaman & Umemoto, 2009). Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα, υπό το πρίσμα της επιχειρηματικής προσέγγισης, εξετάζει την επίδραση οργανωσιακών, τεχνολογικών και ατομικών

³ Η έκρηξη στην παραγωγή δημοσιευμάτων, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η εμφάνιση ενός εντελώς νέου περιβάλλοντος παραγωγής και διακίνησης της πληροφορίας (του ψηφιακού) έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην παραδοσιακή Βιβλιοθηκονομία με την απαίτηση μιας νεότερης προσέγγισης, αυτήν της Επιστήμης της Πληροφόρησης (Μπώκος, 2001). Ο όρος μεταφέρει στα ελληνικά την αγγλική διατύπωση “Library and Information Science” (Μπώκος, 2001), ο οποίος έχει υιοθετηθεί και στις ονομασίες των παραδοσιακών Τμημάτων Βιβλιοθηκονομίας και Αρχειονομίας. Ως αποτέλεσμα, νέοι όροι προέκυψαν για το επάγγελμα των βιβλιοθηκονόμων, όπως “επιστήμονες της πληροφόρησης” και “επαγγελματίες της πληροφόρησης”, και πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στη βιβλιογραφία. Στην παρούσα μελέτη υιοθετούνται οι όροι επιστήμη της πληροφόρησης και επιστήμονες της πληροφόρησης.

παραγόντων στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών των δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης.

1.2 Ερευνητικοί Στόχοι

Βασικός σκοπός της διατριβής είναι η εξέταση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Για τον σκοπό αυτόν, αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό μοντέλο που στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο τόσο της διοικητικής επιστήμης όσο και της επιστήμης της πληροφόρησης. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο ενσωματώνει οργανωσιακούς, τεχνολογικούς και ατομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία. Αναφορικά με τους οργανωσιακούς παράγοντες, μελετώνται το όραμα και οι στόχοι, η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και η οργανωσιακή δομή, δηλαδή η τυποποίηση και ο συγκεντρωτισμός. Η υποστήριξη της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) εξετάζεται στο πλαίσιο των τεχνολογικών παραγόντων, ενώ στους ατομικούς παράγοντες υιοθετούνται οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και οι αντιλήψεις του σχετικά με τη ΔΓ. Οι αντιλήψεις εξετάζονται από την άποψη της κατανόησης του όρου ΔΓ, της κατανόησης των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και της κατανόησης της διοικητικής της διάστασης. Η ανάγκη ενσωμάτωσης των τελευταίων παραγόντων προκύπτει από τη διαφωνία που επικρατεί στους κόλπους της επιστήμης της πληροφόρησης για τη σχέση της με τη διαχείριση της γνώσης, όπως περιγράφεται αναλυτικότερα στην υποενότητα 2.4.1.

Επιπλέον, εξετάζεται η επίδραση της δημιουργίας γνώσης στην καινοτομία και πιο συγκεκριμένα, στην καινοτομία υπηρεσιών και την καινοτομία διαδικασιών, καθώς η καινοτομία είναι μια διαδικασία που βασίζεται στη γνώση (Δασκαλάκης, 2014) και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους της ΔΓ (Nonaka & Takeuchi, 1995). Επίσης, η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης στον οργανισμό (Andreeva & Kianto, 2011) και ως έμμεσος παράγοντας μέτρησης της αποδοτικότητάς του (Inkinen, Kianto, & Vanhala, 2015).

Τέλος, εξαιτίας των διαφορετικών αντιλήψεων μεταξύ των επιστημόνων της πληροφόρησης για τη ΔΓ, όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να ρίξει φως στο πώς το προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών αντιλαμβάνεται τη ΔΓ, τις πιθανές επιπτώσεις, εφαρμογές, οφέλη και ευκαιρίες που προσφέρει στη διοίκηση των βιβλιοθηκών, καθώς επίσης, και στα εργαλεία και τις πρακτικές ΔΓ που υιοθετούνται από τις διοικήσεις και το προσωπικό των βιβλιοθηκών.

Συνοψίζοντας, η παρούσα διατριβή, στοχεύει α) στην εξέταση του βαθμού στον οποίο διάφοροι οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί παράγοντες επηρεάζουν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και β) στη βαθύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των αντιλήψεων του προσωπικού των βιβλιοθηκών σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης, καθώς και των εργαλείων και τεχνικών ΔΓ που εφαρμόζονται στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Για αυτόν τον σκοπό, η έρευνα διεξάγεται στο προσωπικό των βιβλιοθηκών των Ελληνικών δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, υιοθετώντας ατομικό επίπεδο ανάλυσης.

1.3 Η Δομή της Διατριβής

Η διατριβή απαρτίζεται από τα εξής κεφάλαια:

Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και διάφορες πτυχές της, όπως οι στρατηγικές ΔΓ, η ανταλλαγή γνώσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, τα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης της γνώσης. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη δημιουργία νέας γνώσης και την καινοτομία, καθώς αποτελούν διαδικασίες που βασίζονται στη γνώση και βασικές έννοιες της παρούσας έρευνας. Τέλος, οι διαδικασίες αυτές εξετάζονται στο πλαίσιο των βιβλιοθηκών.

Κεφάλαιο 3 Θεωρητικό Πλαίσιο και Ερευνητικές Υποθέσεις: Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο που οδηγεί στην ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων και του προτεινόμενου ερευνητικού μοντέλου. Κάθε παράγοντας που περιλαμβάνεται στο προτεινόμενο μοντέλο παρουσιάζεται λεπτομερώς, τόσο από

θεωρητική άποψη όσο και εμπειρική υποστήριξη που έχει λάβει από προηγούμενες έρευνες. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί. Η δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου μελετά την επίδραση της δημιουργίας γνώσης στην καινοτομία.

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας: Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει, αρχικά, μια συνοπτική περίληψη των ερευνητικών στόχων και της ερευνητικής μεθοδολογίας, ενώ η έρευνα, βάσει του ερευνητικού σχεδιασμού, ταξινομείται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Η επόμενη ενότητα του κεφαλαίου περιγράφει το δείγμα της έρευνας και τη μεθοδολογία για τη συλλογή των δεδομένων. Η τρίτη ενότητα παρουσιάζει αναλυτικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη μέτρηση των παραγόντων και την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, και η τελευταία ενότητα περιγράφει τη στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων.

Κεφάλαιο 5 Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα: Το Κεφάλαιο 5 περιλαμβάνει τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση των μεταβλητών του μοντέλου, καθώς και των ερωτήσεων που αφορούν στην κατανόηση των αντιλήψεων γύρω από τη διαχείριση της γνώσης και την εφαρμογή της στις βιβλιοθήκες. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της ψυχομετρικής αξιολόγησης (εγκυρότητα περιεχομένου, εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και αξιοπιστία) των παραγόντων του μετρικού μοντέλου. Τέλος, η τρίτη ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εξέτασης των ερευνητικών υποθέσεων που προέκυψαν από την ανάλυση του βασικού και του τροποποιημένου δομικού μοντέλου.

Κεφάλαιο 6 Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας: Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και τη σχέση τους με την υπάρχουσα θεωρία και τις προηγούμενες έρευνες. Αρχικά, γίνεται αναφορά στα αποτελέσματα που αφορούν στις αντιλήψεις γύρω από τη διαχείριση της γνώσης και την εφαρμογή της στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Στη συνέχεια, τα

αποτελέσματα του δομικού μοντέλου –η αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων– αναλύονται λεπτομερώς, ενώ συγχρόνως εξετάζονται κάποιες θεωρητικές και μεθοδολογικές συνέπειες των ευρημάτων.

Κεφάλαιο 7 Σύνοψη και Συμπεράσματα: Το Κεφάλαιο 7, το οποίο αποτελεί το τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής, περιλαμβάνει αρχικά μια ανακεφαλαίωση των ερευνητικών στόχων, της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων. Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα και η συμβολή της έρευνας στη γνώση, ενώ στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διοικητικές προεκτάσεις και εφαρμογές των αποτελεσμάτων της μελέτης. Προτείνονται, δηλαδή, λύσεις ώστε να ενισχυθεί η δημιουργία γνώσης και η καινοτομία στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Τέλος, αναγνωρίζονται οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης και παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

«Η επιτυχής δημιουργία και διαχείριση της γνώσης απαιτεί, πάνω από όλα, συνθήκες που διευκολύνουν τις διαδικασίες δημιουργίας και διαχείρισης»

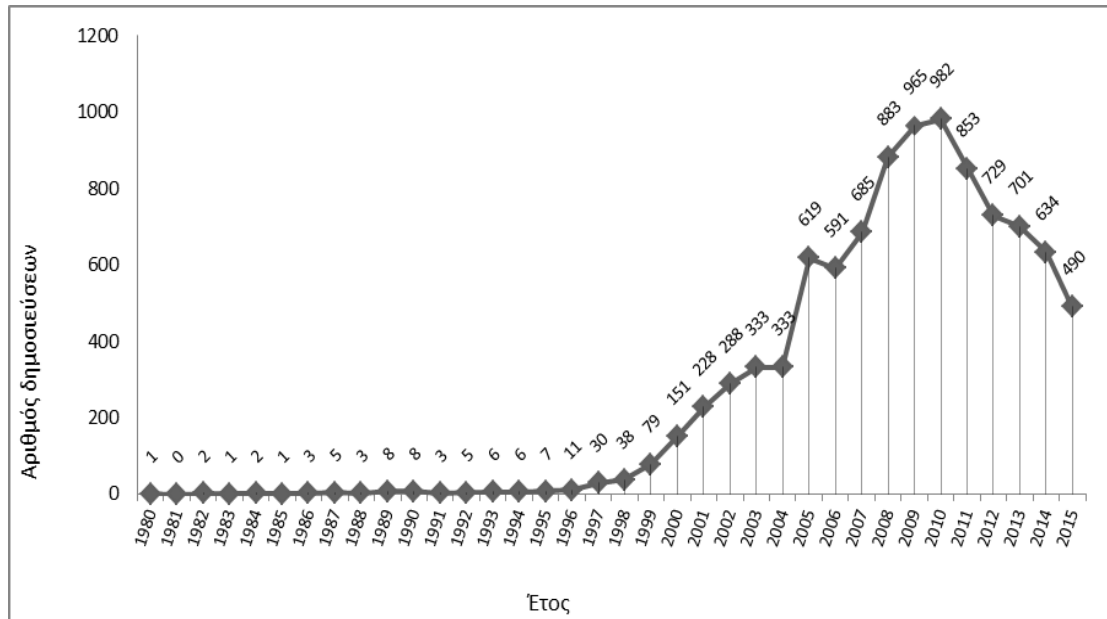
(Ichiyo, 2007, σ 83)

2.1 Διαχείριση της Γνώσης

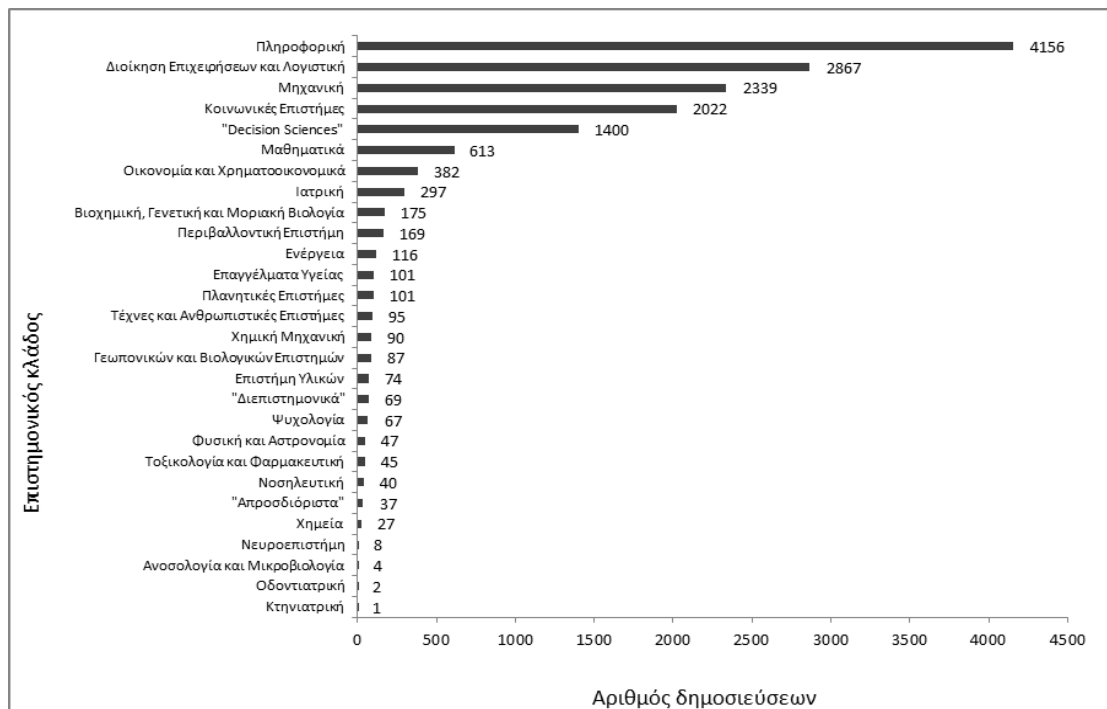
2.1.1 Η έννοια της Διαχείρισης Γνώσης

Η Διαχείριση Γνώσης είναι σχετικά νέος επιστημονικός κλάδος (Handzic, 2015), ωστόσο τεράστιος αριθμός θεωρητικών και ερευνητικών άρθρων έχουν δημοσιευθεί για το θέμα αυτό, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 2.1. Το εν λόγω διάγραμμα παρουσιάζει τον αριθμό των δημοσιεύσεων (άρθρα περιοδικών, άρθρα σε πρακτικά συνεδρίων, βιβλία, κεφάλαια βιβλίων και κριτικές), ανά έτος (1980-2015), που στον τίτλο περιλαμβάνουν τον όρο “knowledge management” (διαχείριση γνώσης), σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της βάσης δεδομένων Scopus (6 Απριλίου 2016). Αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο στο οποίο δραστηριοποιούνται ερευνητές και επαγγελματίες από τη διοίκηση επιχειρήσεων, την πληροφορική, την επιστήμη της πληροφόρησης, την κοινωνιολογία και πολλούς ακόμα τομείς (Dalkir, 2011). Η διεπιστημονικότητα του κλάδου γίνεται εμφανής στην πληθώρα των ορισμών και των προσεγγίσεων που παρατηρούνται στη βιβλιογραφία – ο Dalkir (2011), για παράδειγμα, έχει εντοπίσει πάνω από εκατό ορισμούς. Ενδεικτικό στοιχείο αποτελεί και το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός επιστημονικών δημοσιεύσεων που στον τίτλο περιλαμβάνουν τον όρο “knowledge management” (διαχείριση γνώσης) εμφανίζεται σε πολλά επιστημονικά πεδία (Σχήμα 2.2). Τα στατιστικά στοιχεία αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων Scopus (6 Απριλίου 2016) και αφορούν στα έτη 1980-2015. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο πλήθος των άρθρων αυτών ανήκει στον κλάδο της πληροφορικής, ενώ αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη βάση δεδομένων ISI Web of Knowledge για τα έτη 1980-2010 (Vraimaki, 2010, σ 25). Τα αποτελέσματα αυτά, ωστόσο, αποτελούν απλή ένδειξη, καθώς δεν

περιλαμβάνεται βιβλιομετρική ανάλυση και ανάλυση περιεχομένου.



Σχήμα 2.1. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1980-2015), που περιέχουν τον όρο ΔΓ στον τίτλο



Σχήμα 2.2. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά επιστημονικό κλάδο (1980-2015), που περιέχουν τον όρο ΔΓ στον τίτλο

Η ασάφεια του όρου “διαχείριση γνώσης” και η έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού συνέβαλαν στην κριτική που δέχτηκε και χαρακτηρίστηκε ως μια “διοικητική μόδα” (Wilson, 2002). Ως απάντηση στην εν λόγω κριτική, οι Ponzi και Koenig (2002) και ο Grant (2011) με τη χρήση τεχνικών βιβλιομετρικής ανάλυσης και ανάλυσης περιεχομένου απέδειξαν ότι, σε αντίθεση με άλλες διοικητικές μόδες, η διαχείριση της γνώσης έχει “επιβιώσει”. Ο Koenig (2005, σ 2) χαρακτηριστικά επισημαίνει ότι «η διαχείριση της γνώσης είναι εδώ για να μείνει».

Η αμφισβήτηση γύρω από τη διαχείριση της γνώσης προέρχεται από την πολύπλοκη φύση της γνώσης, η οποία συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τις πληροφορίες (Jashapara, 2005). Για τον λόγο αυτόν, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η έννοια της γνώσης και να προσδιοριστούν οι διαφορές με τις πληροφορίες και τα δεδομένα. Οι T. H. Davenport και Prusak (1998) προτείνοντας την παραδοσιακή ιεραρχία από τα δεδομένα στις πληροφορίες και στη συνέχεια, στη γνώση, ορίζουν τα δεδομένα ως «ένα σύνολο διακριτών, αντικειμενικών στοιχείων σχετικά με ένα γεγονός» (σ 2), τα οποία όταν «ταξινομούνται, συγκεντρώνονται, μεταφέρονται και αναλύονται για να προστεθεί αξία, μετασχηματίζονται σε πληροφορίες» (Grover & Davenport, 2001, σ 6). Τέλος, η γνώση αναφέρεται σε «ένα ρευστό μείγμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών και διορατικότητας, το οποίο παρέχει το πλαίσιο αξιολόγησης και ενσωμάτωσης νέων εμπειριών και πληροφοριών. Προέρχεται και εφαρμόζεται από τον ανθρώπινο νου. Στους οργανισμούς, συχνά ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα ή αποθετήρια, αλλά και στην καθημερινή ρουτίνα, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τους κανόνες του οργανισμού» (T. H. Davenport & Prusak, 1998, σ 5). Με λίγα λόγια, η γνώση συντίθεται από τις πληροφορίες και οι πληροφορίες από τα δεδομένα. Τα δεδομένα βρίσκονται σε αρχεία ή συναλλαγές, στα οποία όταν ο δέκτης προσδίδει νόημα μετατρέπονται σε πληροφορίες, ενώ η γνώση είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη δράση – την εμπειρία και την πρακτική εφαρμογή· οι δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης λαμβάνουν χώρα εντός και μεταξύ των ανθρώπων (T. H. Davenport & Prusak, 1998).

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994), η γνώση διακρίνεται σε ρητή και άρρητη. Η διάκριση αυτή αποτελεί την ουσιαστική διαφορά μεταξύ δυτικής και ιαπωνικής προσέγγισης στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Το δυτικό πρότυπο στηρίζεται στη

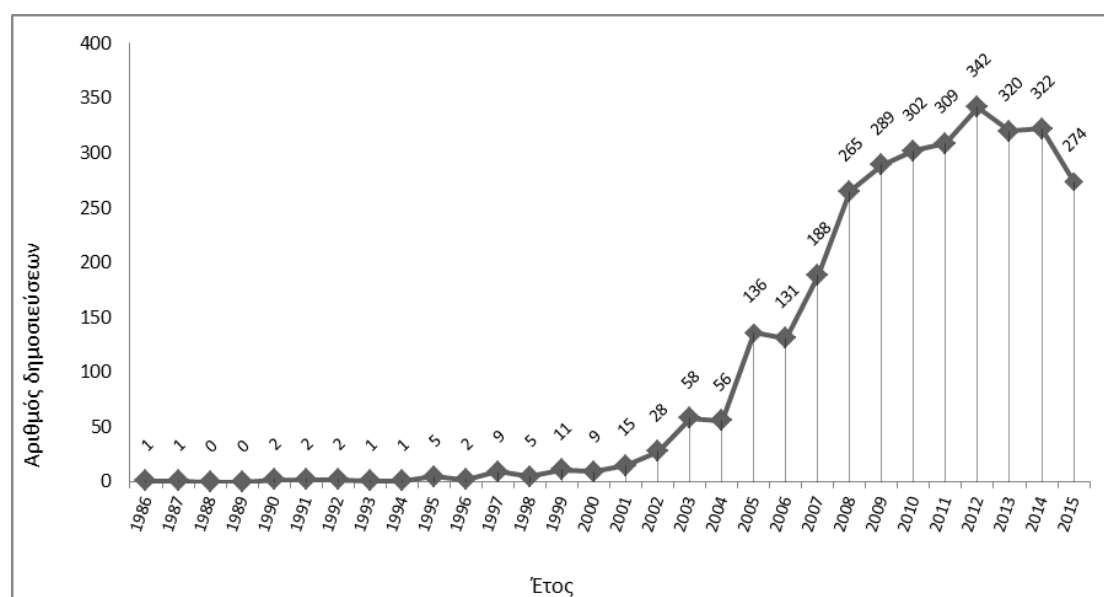
ρητή γνώση, ενώ οι ιαπωνικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η γνώση είναι άρρητη (Nonaka & Takeuchi, 1995). Η ρητή γνώση «μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς και μπορεί εύκολα να μεταδοθεί με τη μορφή δεδομένων, επιστημονικών τύπων, κωδικοποιημένων διαδικασιών και γενικών αρχών» (Nonaka & Takeuchi, 1995, σ 8), ενώ η άρρητη γνώση «είναι εξαιρετικά προσωπική και δύσκολα τυποποιείται, γεγονός που καθιστά δύσκολη την επικοινωνήση ή τη μετάδοσή της σε άλλους ... [και] είναι βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και την εμπειρία του ατόμου, καθώς επίσης και στα ιδανικά, τις αξίες και τα συναισθήματά του» (Nonaka & Takeuchi, 1995, σ 8). Η άρρητη διάσταση της γνώσης έχει τις ρίζες της στην αντίληψη του Polanyi (1966, σ 4) ότι «γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να πούμε». Τέτοιου είδους γνώση αποτελούν, για παράδειγμα, η διορατικότητα, οι διαισθητικές αντιλήψεις και τα προαισθήματα (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Από αυτήν την άποψη, η «γνώση καθαυτή δεν είναι διαχειρίσιμη» (Abram, 1999, σ 186) και για τον λόγο αυτόν, οι Abell και Oxbrow (2001) ορίζουν τη διαχείριση της γνώσης ως «τη δημιουργία και διαχείριση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δημιουργία, διάδοση, εκμάθηση, εμπλουτισμό και οργάνωση της γνώσης προς όφελος του οργανισμού και των πελατών του» (σ 267).

Από την άλλη πλευρά, αρκετοί ορισμοί επικεντρώνονται στις διαδικασίες της ΔΓ. Δεν υπάρχει, όμως, ενιαία αντίληψη, και διαφορετικοί συγγραφείς προτείνουν διαφορετικές διαδικασίες (π.χ. Alavi & Leidner, 2001; Beckman, 1999; B. Choi & Lee, 2000; Dalkir, 2011; Lai & Chu, 2000), ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούνται διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν την ίδια διαδικασία. Ο Skyrme (1999), για παράδειγμα, ορίζει τη διαχείριση γνώσης ως «τη σαφής-ρητή και συστηματική διαχείριση της σημαντικής γνώσης και των διαδικασιών της που αποσκοπεί στη δημιουργία, συλλογή, οργάνωση, διάχυση, χρήση και αξιοποίηση της γνώσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (σ 59) και καταλήγει σε τρεις κύριες διαδικασίες γνώσης: (1) τη μετατροπή γνώσης που οδηγεί στη δημιουργία νέας γνώσης, (2) τον κύκλο της ανταλλαγής που περιλαμβάνει τις διαδικασίες συλλογής, οργάνωσης και διάχυσης της γνώσης και (3) τον κύκλο της καινοτομίας, όπου η νέα αδόμητη γνώση αναπαράγεται και μετατρέπεται σε δομημένη γνώση, η οποία ενσωματώνεται στις διαδικασίες ή τα προϊόντα (Skyrme, 1999).

2.1.2 Ανταλλαγή Γνώσης

Η ανταλλαγή γνώσης⁴ θεωρείται μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες για τη δημιουργία νέας γνώσης που βελτιώνει τη συνολική απόδοση των οργανισμών (T. H. Davenport & Prusak, 1998; Szulanski, 1996), καθώς μεγιστοποιεί τα οφέλη του διανοητικού τους κεφαλαίου και χτίζει την οργανωσιακή τους μνήμη (Liebowitz, 2001). Ο Liebowitz (2001) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι το γνωμικό του Sir Francis Bacon “η γνώση είναι δύναμη” πρέπει να μετατραπεί σε: “η ανταλλαγή γνώσης είναι δύναμη”. Το Σχήμα 2.3 απεικονίζει τον αριθμό των δημοσιεύσεων (άρθρα περιοδικών, άρθρα σε πρακτικά συνεδρίων, βιβλία, κεφάλαια βιβλίων και κριτικές), ανά έτος (1985-2015), που στον τίτλο περιλαμβάνουν τον όρο “knowledge sharing” (ανταλλαγή γνώσης), σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της βάσης δεδομένων Scopus (6 Μαΐου 2016).



Σχήμα 2.3. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1985-2015), που περιέχουν τον όρο ανταλλαγή γνώσης στον τίτλο

⁴ Οι όροι “ανταλλαγή γνώσης” (knowledge sharing), “μεταφορά γνώσης” (knowledge transfer) και “διάχυση γνώσης” (knowledge diffusion) χρησιμοποιούνται συνήθως για να περιγράψουν τη διαδικασία διάχυσης της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτόν, στην παρούσα διατριβή οι παραπάνω όροι θεωρούνται συνώνυμοι, ενώ υιοθετείται ο όρος ανταλλαγή γνώσης, καθώς επικρατεί και στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, διατηρούνται οι εναλλακτικοί όροι, όπως αναφέρονται από άλλους συγγραφείς.

Η ανταλλαγή γνώσης είναι πολύτιμη μόνο όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις (Walsham, 2001), προκειμένου ένα άτομο ή μια ομάδα να επηρεάζεται από την εμπειρία των άλλων ατόμων (Argote & Ingram, 2000; Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000). Ωστόσο, η ανταλλαγή της γνώσης δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία. Ο William Buehler, αντιπρόεδρος της Xerox, ανέφερε χαρακτηριστικά: «ένα εργοστάσιο ή γραφείο μπορεί να έχει υψηλή απόδοση, αλλά [οι καλές πρακτικές] δεν μπορούν να διαδοθούν. Δεν ξέρω γιατί» (O'Dell & Grayson, 1998, σ 155). Επιπλέον, ένας νικητής των βραβείων Baldrige δήλωσε: «Μπορεί να υπάρχουν δύο εργοστάσια ακριβώς απέναντι το ένα από το άλλο, αλλά η μεταφορά των καλών πρακτικών είναι το πιο καταραμένο πράγμα» (O'Dell & Grayson, 1998, σ 155). Το γεγονός, όμως, αυτό δεν ισχύει μόνο για την άρρητη γνώση, όπου η πρόσβαση σε αυτήν είναι δύσκολη, αλλά και για τη ρητή γνώση που είναι αποθηκευμένη σε συστήματα ΔΓ, συνήθως όμως είναι δύσκολο να ανακτηθεί και να χρησιμοποιηθεί (Dalkir, 2011). Κατά συνέπεια, όχι μόνο δαπανάται αρκετός χρόνος για την αναδημιουργία πληροφοριών, αλλά μπορεί να λαμβάνονται αποφάσεις με ελλιπείς πληροφορίες, και το κόστος για τους οργανισμούς σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πολύ υψηλό (Feldman, 2004).

Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμα και σε οργανισμούς με καλά σχεδιασμένα συστήματα ΔΓ, οι άνθρωποι όχι μόνο απευθύνονται κυρίως σε άλλους ανθρώπους για την εύρεση της πληροφορίας που τους ενδιαφέρει, αλλά αυτή η μέθοδος είναι η πιο αποτελεσματική και αποτελεί μια εξαιρετικά πολύτιμη διαδικασία μάθησης (Dalkir, 2011). Καθώς η γνώση πηγάζει από τον άνθρωπο (T. H. Davenport & Prusak, 1998) και η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να διατυπωθεί και να μεταδοθεί (Nonaka & Takeuchi, 1995), οι κοινωνικές πρακτικές που διευκολύνουν την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, οι άνθρωποι θεωρούνται το πιο σημαντικό κανάλι μεταφοράς πληροφοριών και γνώσης (Cross & Parker, 2004), γιατί υπάρχει δυνατότητα αναδιατύπωσης των ερωτήσεων με τη βοήθεια του συνομιλητή και μεταφοράς “μετα-γνώσης” (metaknowledge) (Dalkir, 2011). Η μάθηση, λοιπόν, είναι κατά κύριο λόγο ένα κοινωνικό γεγονός (D. Cohen & Prusak, 2001) και επιτυγχάνεται μέσα από τις “Κοινότητες Πρακτικής” (Communities of Practice – CoPs), οι οποίες παρέχουν το απαραίτητο κοινωνικό πλαίσιο για την ανταλλαγή και τη δημιουργία γνώσης (Lave & Wenger, 1991).

Οι κοινότητες πρακτικής είναι «ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται το ίδιο ενδιαφέρον και πάθος για κάτι που κάνουν και που αλληλεπιδρούν τακτικά για να μάθουν πώς να το κάνουν καλύτερα» (Wenger, 1998). Πρόκειται για αυτο-οργανωμένα συστήματα, των οποίων η διάρκεια ζωής καθορίζεται από τα μέλη τους (Wenger, 1998), και σχηματίζονται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα με στόχο την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης και εμπειρίας μεταξύ των μελών και τη δημιουργία νέων ιδεών σε διαρκή βάση (Young, 2010). Ο όρος “κοινότητα” υποδηλώνει ότι αυτές οι ομάδες δεν προσδιορίζονται από γεωγραφικά ή οργανωσιακά όρια, αλλά από κοινά ενδιαφέροντα, ενώ η “πρακτική” υποδηλώνει τον πραγματικό τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες καθημερινά, σε αντίθεση με τις επίσημες πολιτικές και διαδικασίες που υποδεικνύουν πώς θα έπρεπε να εκτελούνται (Dalkir, 2011). Συνεπώς, οι ομάδες εργασίας, τα τμήματα ενός οργανισμού, μια ομάδα ανθρώπων που συνεδριάζουν σε ένα χώρο δεν αποτελούν κοινότητες πρακτικής. Οι κοινότητες πρακτικής διακρίνονται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά: (1) κοινό στόχο και κίνητρα, (2) αμοιβαία δέσμευση από όλα τα μέλη και (3) κοινό εικονικό χώρο εργασίας, στον οποίο τα μέλη επικοινωνούν, και μπορούν να αποθηκεύουν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες (Wenger, 1998). Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσεται ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, κοινούς κανόνες συμπεριφοράς και αμοιβαίου σεβασμού (Lesser & Storck, 2001), το οποίο ευνοεί την ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου υψηλού επιπέδου (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η “καθοδήγηση” (mentoring) αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό μηχανισμό μεταφοράς της γνώσης, καθώς μέσω της διαδικασίας αυτής δε διδάσκονται μόνο δεξιότητες, αλλά και κανόνες συμπεριφοράς που ακολουθούνται στον οργανισμό (Swan, Leonard, Shields, & Abrams, 2001). Η καθοδήγηση είναι «μια σχέση συνεργασίας μεταξύ παλαιότερων και νεότερων μελών ενός οργανισμού με βασικό σκοπό τη μεταφορά εμπειρίας και μάθησης» (Young, 2010, σ 76). Συνήθως παρερμηνεύεται, θεωρώντας ότι ο μαθητευόμενος αποκτά δια βίου δέσμευση, όμως «η καθοδήγηση αφορά όποιον έχει κάτι να διδάξει ή κάτι να μάθει» (E. Nelson, 2008, σ 136). Εκτός του ότι διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων, είναι μια τεχνική η οποία μπορεί να προσφέρει εξαιρετική εμπειρία τόσο στον μαθητευόμενο όσο και στον μέντορα (Young, 2010).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον γύρω από την ανταλλαγή γνώσης οδηγεί στην ανάγκη κατανόησης της συμπεριφοράς των ατόμων σχετικά με την ανταλλαγή γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό γιατί οι άνθρωποι μοιράζονται ή δε μοιράζονται τη γνώση τους, τι τους παρακινεί να τη μοιραστούν, ποια είναι τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός στην προσπάθειά του να καλλιεργήσει κλίμα ανταλλαγής γνώσης ανάμεσα στους εργαζομένους και τι μπορεί να κάνει προκειμένου να ξεπεράσει τα εμπόδια αυτά (A. Cabrera & Cabrera, 2002).

Σύμφωνα με τον Jarrar (2002), η απροθυμία των ανθρώπων να ανταλλάσσουν τη γνώση τους προέρχεται από την τάση να τη συσσωρεύουν εξαιτίας: (1) του φόβου της απόλυσης από την ανταλλαγή πληροφοριών που σχετίζονται με τα λάθη, (2) της αντίληψης ότι η προσωπική εμπειρία και η τεχνογνωσία καθορίζουν την αξία τους και τους παρέχουν εργασιακή ασφάλεια και (3) του ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, ο Szulanski (1994; όπως αναφέρεται στους O'Dell & Grayson, 1998) υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που παρακωλύουν τη μεταφορά της γνώσης ανάμεσα στα άτομα δεν προέρχονται από τη συνήθειά τους να συσσωρεύουν τη γνώση, αλλά από την άγνοια, την έλλειψη απορροφητικής ικανότητας και την έλλειψη προσωπικών σχέσεων η οποία οδηγεί σε έλλειψη αξιοπιστίας. Η άγνοια του ποιος διαθέτει τη γνώση που χρειαζόμαστε ή ποιος έχει ανάγκη τη γνώση που διαθέτουμε αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στη μεταφορά της γνώσης, γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζεται στις φράσεις πολλών εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις: «Δε γνώριζα ότι χρειαζόσουν αυτό» ή «Δε γνώριζα ότι το είχες» (Szulanski, 1994; όπως αναφέρεται στους O'Dell & Grayson, 1998). Η έλλειψη ικανότητας απορρόφησης της γνώσης αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τους W. M. Cohen και Levinthal (1990), ενώ τονίζεται και από τους T. H. Davenport και Prusak (1998), οι οποίοι απαριθμούν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που περιορίζουν τη μεταφορά της γνώσης: έλλειψη εμπιστοσύνης, διαφορετικές κουλτούρες και λεξιλόγια, δημόσια αναγνώριση και ανταμοιβή που λαμβάνουν όσοι κατέχουν τη γνώση, έλλειψη χρόνου και χώρων συνάντησης, έλλειψη απορροφητικής ικανότητας των παραληπτών της γνώσης, πεποίθηση ότι η γνώση αποτελεί προνόμιο συγκεκριμένων ομάδων και τέλος, μη ανοχή στα λάθη. Επιπλέον, σημαντικό εμπόδιο στην ανταλλαγή γνώσης αποτελεί η έλλειψη υποστήριξης των δραστηριοτήτων που

ευνοούν την ανταλλαγή της γνώσης εκ μέρους της διοίκησης (Trussler, 1998).

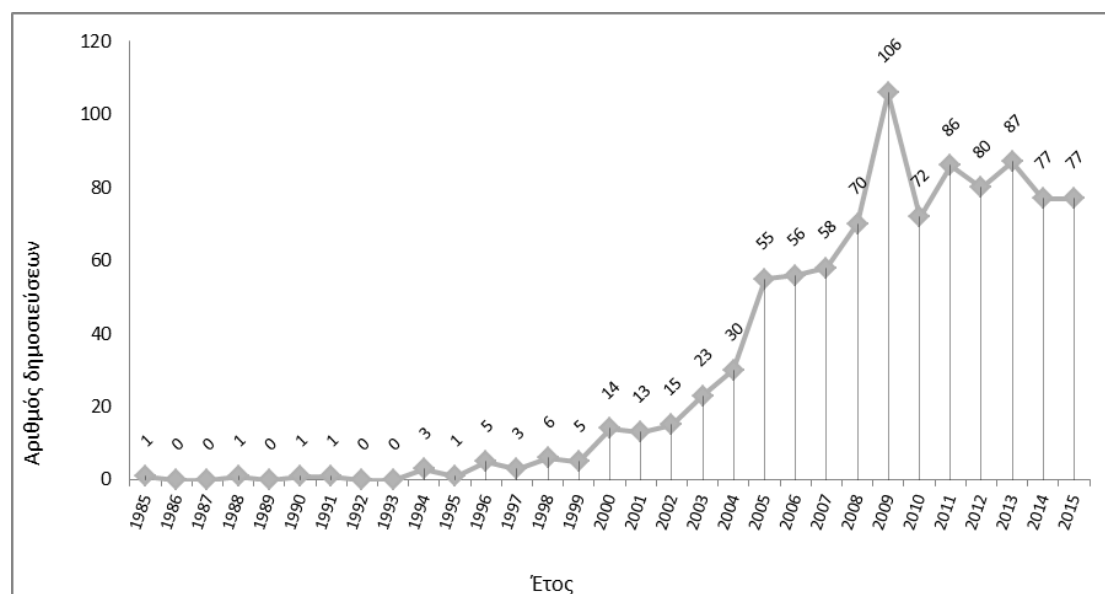
Ο Riege (2005) συγκεντρώνει και κατατάσσει τα εμπόδια ανταλλαγής της γνώσης σε τρεις κατηγορίες: (1) ατομικά εμπόδια, π.χ. έλλειψη δεξιοτήτων επικοινωνίας, έλλειψη κοινωνικών δικτύων, έλλειψη χρόνου, έλλειψη εμπιστοσύνης, εργασιακή εμπειρία, (2) οργανωσιακά εμπόδια, π.χ. αδυναμία ενσωμάτωσης των πρακτικών ανταλλαγής γνώσης στην οργανωσιακή στρατηγική, έλλειψη υποδομών και πόρων (χώρος, χρόνος κτλ.), αδυναμία της διοίκησης να επικοινωνήσει τα οφέλη της ανταλλαγής γνώσης, έλλειψη κινήτρων και συστημάτων ανταμοιβής και (3) τεχνολογικά εμπόδια, π.χ. έλλειψη τεχνολογικής υποστήριξης και διατήρησης των πληροφοριακών συστημάτων, απροθυμία χρήσης πληροφοριακών συστημάτων λόγω της έλλειψης εξοικείωσης, μη ρεαλιστικές προσδοκίες από τα συστήματα ΔΓ.

Οι J.-T. Yang και Wan (2004) και ο Garvin (1993) υποστηρίζουν ότι η διστακτικότητα των ανθρώπων να μοιραστούν τη γνώση τους μπορεί να μειωθεί με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων. Η ανταμοιβή και η ενσωμάτωση της ανταλλαγής γνώσης στις ετήσιες αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούν κίνητρα (S. Kim & Lee, 2006; Liebowitz, 1999; McDermott & O'Dell, 2001) τα οποία αν σχεδιαστούν σωστά μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικά (Wallace, 2014). Η Dixon (2000, σ 9) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «αν θέλουμε οι άνθρωποι στους οργανισμούς μας να μοιράζονται όσα έχουν μάθει, θα ήταν σοφό να δημιουργούμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η ανταλλαγή δημιουργεί προσωπικά οφέλη». Παράλληλα, όμως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η ανταμοιβή δεν είναι το μόνο όφελος από την ανταλλαγή γνώσεων (J.-T. Yang & Wan, 2004). «Η επιβράβευση και η αναγνώριση μπορεί να είναι χρήσιμες στα πρώτα στάδια οικοδόμησης του ενθουσιασμού. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα και για μια βιώσιμη προσπάθεια, οι εργαζόμενοι πρέπει να βρύνε την ανταμοιβή μέσα από την ίδια τους τη δουλειά» (O'Dell & Grayson, 1998, σ 169). Δηλαδή, να αντιληφθούν ότι η ανταλλαγή γνώσης τους βοηθάει να κάνουν τη δουλειά τους πιο αποτελεσματικά. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στο ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων (π.χ. Alavi & Leidner, 2001; Argote & Ingram, 2000; Hendriks, 1999; Hendriks & Vriens, 1999; Huysman & Wulf, 2006). Έτσι, οι S. Y. Choi, Kang και Lee (2008) κατατάσσουν τους παράγοντες που

ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσης σε κοινωνικούς (π.χ. εμπιστοσύνη, εξωτερικές ανταμοιβές, εσωτερικές ανταμοιβές) και τεχνολογικούς (π.χ. ποιότητα των συστημάτων ΔΓ).

2.1.3 Δημιουργία Γνώσης

Η δημιουργία γνώσης (knowledge creation) έχει αναγνωριστεί ως ο πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών (Junnarkar, 1997; H. Lee & Choi, 2003; Nonaka, Byosiere, Borucki, & Konno, 1994; Parent, Gallupe, Salisbury, & Handelman, 2000) και η αφετηρία της καινοτομίας (Skyrme, 1999). Παρότι αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα στην ατζέντα των διευθυντικών στελεχών (Von Krogh, 1998), η έρευνα στο θέμα αυτό είναι σχετικά περιορισμένη, όπως υποδεικνύει το Σχήμα 2.4, σε σύγκριση με άλλα ζητήματα που άπτονται της ΔΓ, π.χ. ανταλλαγή γνώσης (βλ. επίσης Σχήμα 2.3). Το Σχήμα 2.4 απεικονίζει τον αριθμό των δημοσιεύσεων (άρθρα περιοδικών, άρθρα σε πρακτικά συνεδρίων, βιβλία, κεφάλαια βιβλίων και κριτικές) ανά έτος (1985-2015) που στον τίτλο περιλαμβάνουν τον όρο “knowledge creation” (δημιουργία γνώσης), σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από τη βάση δεδομένων Scopus (6 Μαΐου 2016).



Σχήμα 2.4. Αριθμός δημοσιεύσεων, ανά έτος (1985-2015), που περιέχουν τον όρο δημιουργία γνώσης στον τίτλο

Η δημιουργία γνώσης είναι μια συνεχής διαδικασία δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ άρρητης γνώσης και ρητής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1995). Αυτή η αλληλεπίδραση ονομάζεται “μετατροπή γνώσης” (Nonaka, 1994) και πρόκειται για μια ‘κοινωνική’ διεργασία μεταξύ ατόμων που όμως δεν περιορίζεται εντός του ατόμου. Ενώ η ανθρώπινη νόηση είναι μια αφαιρετική διαδικασία που αφορά στα μεμονωμένα άτομα, τα άτομα δεν είναι ποτέ απομονωμένα κατά τη διαδικασία της αντίληψης των πραγμάτων (Nonaka & Takeuchi, 1995). Η αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής γνώσης και άρρητης σχηματίζει τέσσερα (4) είδη μετατροπής της γνώσης, τα οποία απαρτίζουν το μοντέλο “SECI”: Κοινωνικοποίηση – *Socialization* (από άρρητη σε άρρητη γνώση), Εξωτερίκευση – *Externalization* (από άρρητη σε ρητή γνώση), Συνδυασμός – *Combination* (από ρητή σε ρητή γνώση) και Εσωτερίκευση – *Internalization* (από ρητή σε άρρητη γνώση) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Η δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης είναι μια σπειροειδής διαδικασία που ξεκινάει σε ατομικό επίπεδο και διευρύνεται σε οργανωσιακό επίπεδο μέσα από τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης, τα οποία πυροδοτούνται από διάφορες πλευρές (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία δημιουργίας άρρητης γνώσης μέσω της ανταλλαγής εμπειριών (Nonaka, 1994). Η άρρητη γνώση μπορεί να αποκτηθεί και χωρίς λεκτική αλληλεπίδραση, μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής, ενώ το κλειδί για την απόκτησή της είναι η κοινή εμπειρία. Λαμβάνει χώρα έξω από τον χώρο εργασίας, σε άτυπες κοινωνικές συναντήσεις, όπου διευκολύνεται η ανταλλαγή εμπειριών και νοητικών μοντέλων, και ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Το περιεχόμενο της γνώσης που δημιουργείται κατά την κοινωνικοποίηση αποκαλείται “συγκλίνουσα γνώση” (*sympathized knowledge*) και περιλαμβάνει τα κοινά νοητικά μοντέλα και τις τεχνικές δεξιότητες (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Η εξωτερίκευση είναι η διατύπωση της άρρητης γνώσης με ρητές έννοιες (Nonaka & Takeuchi, 1995). Δεδομένου ότι στο στάδιο αυτό η άρρητη γνώση αποκρυσταλλώνεται και μπορεί να μοιραστεί με άλλους, αποτελεί την πεμπτουσία της δημιουργίας νέας γνώσης (Nonaka κ.ά., 2000). Η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή πυροδοτείται από διαδοχικούς γύρους ουσιαστικού διαλόγου, όπου

χρησιμοποιούνται μεταφορές και αναλογίες, διευκολύνοντας έτσι την αποκάλυψη της κρυμμένης άρρητης γνώσης που είναι δύσκολο να επικοινωνηθεί (Nonaka & Takeuchi, 1995). Κατά την εξωτερίκευση παράγεται “εννοιολογική γνώση” (conceptual knowledge) (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ο συνδυασμός αναφέρεται στην αναδιάταξη της ρητής γνώσης και τη δημιουργία νέας πιο σύνθετης ρητής γνώσης (Nonaka κ.ά., 2000). Οι βασικοί παράγοντες σε αυτό το στάδιο είναι οι διαδικασίες μετάδοσης και διάχυσης, καθώς και η συστηματοποίηση της γνώσης (Nonaka & Konno, 1998). Πρακτικά, η μετατροπή γνώσης μέσω συνδυασμού περιλαμβάνει τρία σύνολα δραστηριοτήτων: (1) τη σύλληψη και τον συνδυασμό νέας ρητής γνώσης που προέρχεται τόσο από το εσωτερικό του οργανισμού όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, (2) την απευθείας διάχυση αυτής της γνώσης στα μέλη του οργανισμού μέσω παρουσιάσεων ή συναντήσεων και (3) την επεξεργασία της ρητής γνώσης που την καθιστά πιο εύχρηστη (Nonaka & Konno, 1998). Μέσω του συνδυασμού παράγεται “συστημική γνώση” (systemic knowledge), όπως είναι τα πρότυπα και οι νέες τεχνολογίες εξαρτημάτων.

Τέλος, η εσωτερίκευση είναι η μετατροπή της ρητής γνώσης που έχει προκύψει από την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση και τον συνδυασμό, σε άρρητη γνώση (Nonaka & Takeuchi, 1995). Συνδέεται με τη “μάθηση δια της πράξης” και η γνώση που παράγεται αποκαλείται “λειτουργική” (operational) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Η νέα αυτή άρρητη γνώση με τη μορφή κοινών νοητικών μοντέλων ή τεχνογνωσίας μπορεί να πυροδοτήσει μια νέα σπείρα δημιουργίας γνώσης εάν κοινωνικοποιηθεί στα μέλη του οργανισμού (Nonaka κ.ά., 2000).

Η δημιουργία γνώσης εξαρτάται από το πλαίσιο – περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι αλληλεπιδράσεις, το οποίο περιγράφεται με τον γιαπωνέζικο όρο *ba* που σημαίνει “χώρος” (Nonaka & Konno, 1998). Στην ουσία, ο όρος *ba* αφορά στο συνδυασμό χρόνου και χώρου, ενώ ο χώρος αυτός μπορεί να είναι φυσικός (π.χ. γραφείο), εικονικός (π.χ. ηλεκτρονική αλληλογραφία, τηλεδιάσκεψη), διανοητικός (π.χ. κοινές εμπειρίες, συναισθήματα) ή οποιοσδήποτε συνδυασμός τους (Nonaka & Konno, 1998). Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, λοιπόν, περιλαμβάνει τρία

στοιχεία: πρώτον, τις διαδικασίες μετατροπής της γνώσης (*SECI*)· δεύτερον, τον χώρο (*ba*), δηλαδή το περιβάλλον και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δημιουργείται η γνώση και τρίτον, τα περιουσιακά στοιχεία γνώσεων (Nonaka κ.ά., 2000). Με λίγα λόγια, ένας οργανισμός δημιουργεί νέα γνώση με τη χρήση της υπάρχουσας, η οποία ανταλλάσσεται στον χώρο *–ba–* και μετατρέπεται σε νέα άρρητη γνώση μέσα από τις διαδικασίες μετατροπής της γνώσης – *SECI*. Αυτή η νέα γνώση γίνεται μέρος των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού που πυροδοτεί μια νέα σπείρα δημιουργίας γνώσης (Nonaka κ.ά., 2000).

Το παραπάνω μοντέλο δημιουργίας γνώσης των Nonaka και Takeuchi (1995) είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης γνώσης που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες, όπως η σύλληψη, μεταφορά, ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης.

2.1.4 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Schein (2010) –που θεωρείται “πατέρας” της οργανωσιακής κουλτούρας (Dalkir, 2011)– την ορίζει ως:

ένα σύνολο κοινών παραδοχών που έχει αναπτύξει μια ομάδα στην προσπάθειά της να επιλύσει προβλήματα σχετικά με την προσαρμογή της στο εξωτερικό περιβάλλον ή με την εσωτερική της ολοκλήρωση, το οποίο έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και, ως εκ τούτου, να διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης και επίλυσης των προβλημάτων. (Schein, 2010, σ 18)

Οι Kilmann, Saxton και Serpa (1986) εξηγούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα υποδεικνύει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ» (σ 89). Καθώς πληθώρα ορισμών απαντώνται στη βιβλιογραφία, ο Lundberg (1990) συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας:

- Είναι ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο είναι ευρέως αποδεκτό και ανταλλάσσεται από σημαντικό αριθμό μελών.
- Είναι επίκτητη και καθοδηγεί, δηλαδή μαθαίνεται στο πλαίσιο μιας ομάδας και μεταδίδεται από τα μέλη της με σκοπό να τους παρέχει τους κανόνες για την

οργανωσιακή τους συμπεριφορά.

- Αποτελεί μια κοινή ψυχολογία που δηλώνει τη μοναδικότητα του οργανισμού και συμβάλλει στην ταυτότητά του.
- Είναι διαχρονική, καθώς υπάρχει σε οποιαδήποτε σχετικά σταθερή κοινωνική μονάδα.
- Χαρακτηρίζεται από συμβολισμούς, οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί μέσω της γλώσσας και της συμπεριφοράς.
- Είναι τυπικά αόρατη και αυστηρά προσδιοριζόμενη, δηλαδή ο πυρήνας της απαρτίζεται από ένα σύνολο βαθιά ριζωμένων αξιών και παραδοχών.
- Είναι μεν τροποποιήσιμη, αλλά αυτό δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί. (Lundberg, 1990, σ 19)

Η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί ισχυρή επιρροή στις συμπεριφορές των ατόμων που σχετίζονται με τη γνώση, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την καινοτομία (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005). Συγκεκριμένα, ο ρόλος της είναι καταλυτικός στην αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001; Gold, Malhorta, & Segars, 2001; O'Dell & Grayson, Jr, 1999), γιατί καθορίζει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα οργανωσιακά συστήματα που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την ανταλλαγή (Chase, 1997) και τη δημιουργία γνώσης (H. Lee & Choi, 2003) και, κατ' επέκταση, τη λήψη αποφάσεων (Schein, 2010). Στην ουσία, η κουλτούρα αποτελεί βασικό στοιχείο για την εξασφάλιση διάχυσης της γνώσης και των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό, τα οποία θα πρέπει να διαχέονται οριζόντια και όχι κάθετα, όπως συνέβαινε παραδοσιακά (Dalkir, 2011). Επίσης, καθορίζει όχι μόνο την αξία που προκύπτει στον οργανισμό από τη διαχείριση της γνώσης, αλλά και τη γνώση που πρέπει να διατηρηθεί μέσα στον οργανισμό (De Long, 1997), ενώ θεωρείται πιο σημαντική από την τεχνολογία επικοινωνιών για την ενθάρρυνση ανταλλαγής της γνώσης (Dalkir, 2011).

Κατά συνέπεια, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ή έστω κάποιες μικρο-αλλαγές και η δημιουργία κουλτούρας που θέτει τη γνώση των εργαζομένων στο επίκεντρο των καθημερινών εργασιών και διαδικασιών του οργανισμού, προτείνονται έντονα στη βιβλιογραφία για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης. Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχει κουλτούρα ανταλλαγής γνώσης όταν η ανταλλαγή

αποτελεί κανόνα και όχι εξαίρεση, και η ομαδική εργασία, η συνεργασία και η ανταλλαγή ενθαρρύνονται και παρέχονται κίνητρα για αυτό (Dalkir, 2011). Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σημαίνει αλλαγή της συμπεριφοράς, η οποία δεν είναι πάντα εφικτή και εύκολη. Η αλλαγή της συμπεριφοράς μέσα από την αλλαγή της οργανωσιακής δομής είναι πιο εύκολη από ότι μέσα από την αλλαγή των μηχανισμών που οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές, όπως οι κανόνες, οι αξίες και τα νοητικά μοντέλα (Dalkir, 2011). Η αλλαγή, όμως, της οργανωσιακής δομής δεν έχει πάντα επιτυχία εάν δεν αλλάξει η κουλτούρα, γιατί έρχονται σε σύγκρουση (Dalkir, 2011).

Η ευκολία ή η δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας εξαρτάται από το αν είναι βαθιά ριζωμένη και αν υπάρχουν πολλές κουλτούρες ή υπο-κουλτούρες μέσα στον οργανισμό (Kilmann κ.ά., 1986). Στην πραγματικότητα, όλοι οι οργανισμοί έχουν πολλές κουλτούρες καθώς υπάρχουν διαφορετικά τμήματα, τα οποία είναι ακόμα και γεωγραφικά διασκορπισμένα (Kotter & Heskett, 1992). Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αλλάξει μια οργανωσιακή κουλτούρα όταν είναι ισχυρή ή όταν υπάρχουν πολλές υπο-κουλτούρες (Kilmann κ.ά., 1986). Οι ισχυρές κουλτούρες διακρίνονται από βαθειά ριζωμένες αξίες και παραδοχές, οι οποίες εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμα και όταν τα μέλη μιας ομάδας αλλάζουν, ενώ παράλληλα, είναι πολύ εύκολο να υιοθετηθούν από τα νέα μέλη (Kotter & Heskett, 1992). Αντίθετα, μία αδύναμη κουλτούρα είτε δεν έχει ξεκάθαρα διαμορφωμένες αξίες είτε τα μέλη της ομάδας δε συμφωνούν με αυτές και δεν τις υιοθετούν (Kotter & Heskett, 1992). Αξίζει, στο σημείο αυτό, να σημειωθεί ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί ικανή ηγεσία, κάτι πολύ περισσότερο από μια άριστη διοίκηση του οργανισμού (Kotter & Heskett, 1992). Απαιτούνται ηγετικές ικανότητες για την ανάπτυξη κοινών στόχων, κοινών διαδικασιών και κοινών δράσεων προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι διαφορετικές υπο-κουλτούρες (Schein, 2010). Άλλωστε, οι βάσεις της κουλτούρας θεσπίζονται από τους ηγέτες και στη συνέχεια, η κουλτούρα μεταλαμπαδεύεται στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού μέσα από τις καθημερινές πρακτικές (Δασκαλάκης & Φασούλης, 2013).

Η δημιουργία όμως της οργανωσιακής κουλτούρας, είτε ισχυρή είτε αδύναμη, δεν αποτελεί πάντα μια συνειδητή διαδικασία (Dalkir, 2011). Αυτό οφείλεται στο

γεγονός ότι είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό τι ακριβώς είναι η κουλτούρα (Dalkir, 2011), καθώς υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα (από την άποψη του βαθμού ορατότητας) στα οποία μπορεί να αναλυθεί, και κυμαίνονται από τις εύκολα ορατές εκδηλώσεις έως τις βαθιά ριζωμένες ασυνείδητες παραδοχές που αποτελούν το κύριο συστατικό της κουλτούρας (Schein, 2010). Τα επίπεδα αυτά είναι: (1) οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts), (2) οι επίκτητες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values) και (3) οι θεμελιώδεις παραδοχές (basic assumptions) (Schein, 2010).

Οι ανθρώπινες δημιουργίες αποτελούν την άκρως επιφανειακή εκδήλωση της κουλτούρας ενός οργανισμού που περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές, όπως η αρχιτεκτονική άποψη του κτιρίου, η τεχνολογία και άλλα αντικείμενα. Παρά το γεγονός ότι οι ανθρώπινες δημιουργίες είναι εύκολο να παρατηρηθούν, είναι δύσκολο να ερμηνευθούν (Schein, 2010). Για παράδειγμα, ποιος είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου ενδυματολογικού κώδικα; (Dalkir, 2011). Οι πεποιθήσεις και οι αξίες που ανταλλάσσονται από τα μέλη ενός οργανισμού αποτελούν το δεύτερο επίπεδο, στο οποίο περιλαμβάνονται η στρατηγική, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες που υιοθετούνται (Schein, 2010). Οι πεποιθήσεις παρέχουν το ουσιαστικό νόημα στις ανθρώπινες δημιουργίες και συμπεριλαμβάνονται στις στάσεις και συμπεριφορές, στις οργανωσιακές συνήθειες (Dalkir, 2011). Τέλος, το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις παραδοχές που ασυνείδητα θεωρούνται δεδομένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και συναισθήματα, και είναι βαθιά ριζωμένες (Schein, 2010). Με λίγα λόγια, οι ανθρώπινες αντιλήψεις (πρώτο επίπεδο) μετατρέπονται σε κοινές αξίες και πεποιθήσεις (δεύτερο επίπεδο) όταν υιοθετούνται από τα μέλη της ομάδας, οι οποίες στη συνέχεια, μετατρέπονται σε κοινές παραδοχές εάν οι πράξεις που βασίζονται σε αυτές έχουν επιτυχία (Schein, 2010).

2.1.5 Εργαλεία και Τεχνολογίες Διαχείρισης της Γνώσης

Μια μεγάλη ποικιλία εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης της γνώσης εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Πολλά από αυτά δεν αναπτύχθηκαν αποκλειστικά για τη διαχείριση της γνώσης, χρησιμοποιούνται όμως για την εκπλήρωση των στόχων της, ενώ η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων εξαρτάται από την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού (Dalkir, 2011). Τα διαφορετικά

είδη των εργαλείων και τεχνολογιών ΔΓ ταξινομούνται με αρκετούς διαφορετικούς τρόπους. Οι Handzic, Lagumdzija και Celjo (2010) κατατάσσουν τα εργαλεία ανάλογα με το είδος μετατροπής της γνώσης που υποστηρίζουν, δηλαδή την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση, τον συνδυασμό και την εσωτερίκευση, ενώ ο Dalkir (2011) και ο Young (2010) τα διαχωρίζουν σύμφωνα με τη διαδικασία γνώσης που εξυπηρετούν. Στη βιβλιογραφία, όμως, παρατηρείται μεγάλη ποικιλομορφία ως προς την τυπολογία των διαδικασιών, ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούνται διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν ίδιες διαδικασίες. Επίσης, πολλά από τα εργαλεία υποστηρίζουν περισσότερες από μία διαδικασίες, οπότε δεν υπάρχει μία ενιαία ταξινόμηση. Μια διαφορετική προσέγγιση επιχειρείται από τους Meroño-Cerdán, López-Nicolás και Sabater-Sánchez (2007), οι οποίοι διαχωρίζουν τα τεχνολογικά εργαλεία ανάλογα με τη στρατηγική (κωδικοποίησης ή εξατομίκευσης) την οποία εξυπηρετούν.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένας παράγοντας που διευκολύνει και υποστηρίζει τη δημιουργία γνώσης και να μη θεωρείται η βασική κινητήρια δύναμη, καθώς η γνώση βρίσκεται ουσιαστικά στους ανθρώπους (Junnarkar & Brown, 1997; Liebowitz, 2001; Skyrme, 1999). Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι να διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία, καθώς και την οργάνωση και διαχείριση του περιεχομένου ώστε να επιτευχθεί καλύτερη σύλληψη, ανταλλαγή, διάχυση και εφαρμογή της γνώσης (Dalkir, 2011). Ενδιαφέρον, ωστόσο, αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τη ΔΓ «ως μια καθαρά τεχνολογική λύση» (KPMG Consulting, 2000, σ 3). Ακόμα και το επιστημονικό ενδιαφέρον για τη διαχείριση της γνώσης επικεντρώνεται στον κλάδο της Πληροφορικής, όπως προαναφέρθηκε και ενδεικτικά απεικονίζεται στο Σχήμα 2.2.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφονται διάφορες τεχνικές, εργαλεία και τεχνολογίες διαχείρισης της γνώσης, καθώς και ο ρόλος τους.

2.1.5.1 Εργαλεία οργάνωσης της γνώσης

Η οργάνωση της γνώσης περιλαμβάνει τις μεθόδους ταξινόμησης, ευρετηρίασης και περιγραφής της γνώσης (Hjørland, 2008). Καθώς η γνώση βρίσκεται στο μυαλό

των ανθρώπων, ο όρος οργάνωση γνώσης εδώ αναφέρεται στην περιγραφή και οργάνωση των μέσων (μηνύματα, έγγραφα, κτλ.) στα οποία έχει αποτυπωθεί η γνώση (J. D. Anderson, 2003), περιλαμβάνει δηλαδή τη ρητή γνώση. Στόχος είναι η ανάπτυξη νοητικών δομών, καθώς έτσι επιτυγχάνεται η μετατροπή της πληροφορίας σε ρητή γνώση και διευκολύνεται η αναζήτησή της (Rowley, 2001). Ο Korzybski (1933) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «η δομή είναι το μόνο περιεχόμενο της γνώσης». Όπως εξηγούν οι Königer και Janowitz (1995), το παράδοξο των υπερβολικά πολλών και ταυτόχρονα υπερβολικά λίγων πληροφοριών που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι οφείλεται στην «έλλειψη δομής κατά τη δημιουργία, διανομή και σύλληψη της πληροφορίας, η οποία συχνά δεν καταλήγει εκεί που πρέπει και για τον λόγο αυτόν είναι άχρηστη» (σ 6).

Τα μεταδεδομένα που ορίζονται ως η δομημένη πληροφορία που περιγράφει έναν πόρο, χρησιμοποιούνται για την ευκολότερη αναζήτηση, ανάκτηση και διαχείριση των πόρων που περιγράφουν (National Information Standards Organization [NISO], 2004). Συχνά χαρακτηρίζονται ως «δεδομένα για τα δεδομένα» ή «πληροφορία για την πληροφορία» (NISO, 2004). Τα μεταδεδομένα διακρίνονται σε: (1) περιγραφικά (descriptive), τα οποία περιγράφουν έναν πόρο με βασικό σκοπό την ανακάλυψη και ταυτοποίησή του (συμπεριλαμβάνοντας πεδία όπως ο τίτλος, ο συγγραφέας, οι λέξεις-κλειδιά), (2) δομικά (structural) που αναπαριστούν τη δομή ενός περίπλοκου πόρου (π.χ. τη διάταξη των κεφαλαίων ενός βιβλίου) και (3) διαχειριστικά (administrative) που περιλαμβάνουν πληροφορίες, οι οποίες διευκολύνουν τη διαχείριση ενός πόρου (NISO, 2004). Τα διαχειριστικά μεταδεδομένα περιλαμβάνουν τα μεταδεδομένα διαχείρισης πνευματικών δικαιωμάτων (rights management metadata) και τα μεταδεδομένα διατήρησης (preservation metadata) (NISO, 2004). Στο πλαίσιο της ΔΓ, τα περιγραφικά μεταδεδομένα έχουν μεγαλύτερη αξία, γιατί συχνά πραγματοποιείται επαύξηση των δεδομένων αυτών με σκοπό τη δυνατότητα χρήσης και επαναχρησιμοποίησης της γνώσης (Dalkir, 2011) και διευκολύνουν την ανακάλυψή της (NISO, 2004).

Πολλοί θεωρούν ότι τα μεταδεδομένα αφορούν μόνο σε ψηφιακούς πόρους, ενώ στις βιβλιοθήκες χρησιμοποιούνται ανέκαθεν στη δημιουργία των βιβλιογραφικών εγγραφών (NISO, 2004). Παραδοσιακά, η δημιουργία των

μεταδεδομένων αποτελεί αντικείμενο των επιστημόνων της πληροφόρησης, οι οποίοι έχουν αναπτύξει κανόνες, συστήματα ταξινόμησης και ελεγχόμενα λεξιλόγια για την περιγραφή των πόρων. Ενώ τα μεταδεδομένα αυτά είναι υψηλής ποιότητας, η δημιουργία τους είναι χρονοβόρα και απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που καθιστά αδύνατη την επεξεργασία του τεράστιου όγκου πληροφοριών που παράγεται καθημερινά (Mathes, 2004). Μια εναλλακτική προσέγγιση αποτελεί η δημιουργία μεταδεδομένων από τους ίδιους τους δημιουργούς, όπως για παράδειγμα κατά την ηλεκτρονική υποβολή μιας εργασίας (διδασκτορική διατριβή, διπλωματική εργασία) στο αποθετήριο ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος ή ενός άρθρου για αξιολόγηση και δημοσίευση σε επιστημονικό περιοδικό.

Έχουν αναπτυχθεί, ωστόσο, και μέθοδοι δημιουργίας μεταδεδομένων από τους χρήστες, δηλαδή οι κοινωνικές επισημειώσεις (social tags) και η κοινωνική σελιδοσήμανση (social bookmark). Η κοινωνική επισημείωση (social tagging ή collaborative tagging) είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι χρήστες συμμετέχουν στην οργάνωση και ανακάλυψη των πληροφοριακών πόρων, δημιουργώντας προσωπικούς σελιδοδείκτες (bookmarks) σε δημόσιες ιστοσελίδες και επισημειώσεις (θεματικούς όρους, λέξεις-κλειδιά) για να περιγράψουν πληροφοριακούς πόρους (Macgregor & McCulloch, 2006). Παραδείγματα ιστοσελίδων που ενσωματώνουν κοινωνικές επισημειώσεις είναι:

- del.icio.us (<http://www.delicious.com>): εργαλείο οργάνωσης ιστοσελίδων που επιτρέπει στους χρήστες να προσθέτουν ιστοσελίδες στην προσωπική τους συλλογή και να τις κατηγοριοποιούν με τη χρήση λέξεων-κλειδιών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα όχι μόνο να έχουν πρόσβαση στη συλλογή τους από οποιοδήποτε φυλλομετρητή (browser) ή ηλεκτρονικό υπολογιστή, αλλά και να τη μοιράζονται με άλλους.
- flickr (<https://www.flickr.com>): εφαρμογή που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν άλμπουμ με φωτογραφίες, τις οποίες έχουν τη δυνατότητα να περιγράφουν προσθέτοντας επισημειώσεις (tags) και να τις μοιράζονται με άλλους.
- citulike (<http://www.citeulike.org>): εφαρμογή οργάνωσης, ανακάλυψης και ανταλλαγής επιστημονικών δημοσιεύσεων.

Παρότι οι επισημειώσεις δεν προσφέρουν υψηλή ακρίβεια στην ανάκτηση της πληροφορίας, καθώς δε γίνεται χρήση ελεγχόμενου λεξιλογίου (Macgregor & McCulloch, 2006), στο πλαίσιο της ΔΓ είναι ένα μέσο ανταλλαγής όχι μόνο του πληροφοριακού πόρου, αλλά και της γνώσης που περικλείεται στα μεταδεδομένα (Dalkir, 2011). Τα μεταδεδομένα αυτά μπορεί να περιέχουν προσωπικές απόψεις, χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές, εάν για παράδειγμα ο πληροφοριακός πόρος είναι μια καλή πρακτική (best practice) (Dalkir, 2011).

Οι κοινωνικές επισημειώσεις σχηματίζουν το λεγόμενο σύννεφο επισημειώσεων (tag cloud), το οποίο αποτελεί οπτική αποτύπωση των λέξεων-κλειδιών (Wallace, 2014) και εμφανίζεται σε πολλές ιστοσελίδες (Dalkir, 2011). Στην ουσία, τα σύννεφα επισημειώσεων αναπαριστούν κοινωνικές ταξονομίες (folksonomies) (Dalkir, 2011). Ο όρος κοινωνική ταξονομία επινοήθηκε το 2004 από τον Thomas Vander Wal από τη συνένωση των όρων “λαός” (folk) και ταξονομία (taxonomy). Είναι αποτέλεσμα των θεματικών όρων που χρησιμοποιούν οι χρήστες για να περιγράψουν πληροφοριακούς πόρους (Vander Wal, 2007), δηλαδή μια μέθοδος οργάνωσης περιεχομένου από τον λαό – χρήστες (folks) (Noruzi, 2006). Οι θεματικοί αυτοί όροι προέρχονται από το λεξιλόγιο των χρηστών, οπότε υπάρχει έλλειψη τυποποίησης και ιεραρχίας (Dalkir, 2011), προσθέτουν όμως ρητή γνώση που προέρχεται από την αντίληψη των χρηστών και υποστηρίζουν την ανάκτηση της πληροφορίας (Vander Wal, 2007). Οι κοινωνικές ταξονομίες, όπως και οι κοινωνικές επισημειώσεις, είναι κατάλληλες για την ανταλλαγή γνώσης στις κοινότητες πρακτικής (Dalkir, 2011). Μπορούν, λοιπόν, να θεωρηθούν ως εργαλεία δημιουργίας γνώσης (δημιουργία επισημειώσεων), ανταλλαγής γνώσης (δημόσια δημιουργία επισημειώσεων) και εφαρμογής γνώσης (μεταδεδομένα που προσδιορίζουν πότε και πού θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η γνώση) (Dalkir, 2011).

Οι κοινωνικές ταξονομίες, ωστόσο, διαφέρουν από τις παραδοσιακές ταξονομίες. Η ταξονομία είναι ένα σύστημα ταξινόμησης που ομαδοποιεί τις έννοιες ενός γνωστικού πεδίου σε κατηγορίες και τις τοποθετεί ιεραρχικά (Richardson, Childs, & Dempster, 2004). Πρόκειται, δηλαδή, για ένα ελεγχόμενο λεξιλόγιο στο οποίο οι όροι κατατάσσονται ιεραρχικά (οι ειδικότεροι όροι είναι σε διάταξη κάτω από τους γενικότερους όρους) και περικλείουν την έννοια της κληρονομιάς· δηλαδή,

οι ειδικότεροι όροι διατηρούν όλα τα χαρακτηριστικά των γενικότερων όρων της ιεραρχίας (Dalkir, 2011). Ωστόσο, η χρήση μιας κοινωνικής ταξονομίας ή μιας πιο παραδοσιακής δε θα πρέπει να αποκλείει η μία την άλλη. Η κοινωνική ταξονομία μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα επιτρέποντας στους χρήστες να χρησιμοποιήσουν το δικό τους λεξιλόγιο και στη συνέχεια, να συνδεθούν οι όροι αυτοί με μια πιο επίσημη ταξονομία μέσω ενός θησαυρού (Dalkir, 2011), ο οποίος αποτελεί τον μηχανισμό και το εργαλείο μετάφρασης της φυσικής γλώσσας σε όρους ελεγχόμενου λεξιλογίου (Μπώκος, 2001). Ο θησαυρός ορίζεται ως «το λεξιλόγιο όρων (της γνώσης) μιας ελεγχόμενης γλώσσας ευρετηρίασης, δομημένης με τρόπο ώστε να υποδηλώνονται σαφώς οι “a priori” σχέσεις μεταξύ εννοιών (για παράδειγμα “πλατύτερες” – “στενότερες”» (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης [ΕΛΟΤ], 1993).

Τα συστήματα ταξινόμησης χρησιμοποιούνται παραδοσιακά στις βιβλιοθήκες και καλύπτουν όλο το φάσμα της γνώσης, ενώ η ιστορία τους αρχίζει από το 1876 με τη δημοσίευση της Δεκαδικής Ταξινόμησης Dewey (Dewey Decimal Classification System – DDC) (Μπώκος, 2001). Άλλα ταξινομικά συστήματα είναι η Διεθνής Δεκαδική Ταξινόμηση (Universal Decimal Classification – UDC) και η Ταξινόμηση της Βιβλιοθήκης του Κογκρέσου (Library of Congress Classification – LCC). Βασικές αρχές των συστημάτων αυτών, οι οποίες παίζουν ακόμα σημαντικό ρόλο στην οργάνωση της γνώσης, αποτελούν η χρήση ελεγχόμενου λεξιλογίου με την οποία αποφεύγεται η χρήση συνωνύμων και ομωνύμων, και η οργάνωση της γνώσης από το γενικό στο ειδικό (Hjørland, 2008).

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι μία από τις πιο πρόσφατες μεθόδους οργάνωσης και πιο συγκεκριμένα, αναπαράστασης της γνώσης που χρησιμοποιούνται στα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, είναι οι οντολογίες, οι οποίες αναπαριστούν πολύπλοκες σχέσεις ανάμεσα σε αντικείμενα και περιλαμβάνουν κανόνες και αξιώματα για να περιγράψουν τη γνώση ενός συγκεκριμένου τομέα (Gruber, 1993).

Όλα τα παραπάνω συστήματα ταξινόμησης και οργάνωσης της πληροφορίας, από τα πιο παραδοσιακά μέχρι τα πιο πρόσφατα, συμπεριλαμβάνονται στα Συστήματα Οργάνωσης της Γνώσης (Knowledge Organization Systems) που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της ΔΓ με βασικό σκοπό τη διαχείριση και την

ανάκτηση της πληροφορίας (Hodge, 2000).

2.1.5.2 Ανακάλυψη γνώσης & εξόρυξη δεδομένων

Ο κλάδος της ανακάλυψης γνώσης από βάσεις δεδομένων (Knowledge Discovery in Databases – KDD) ασχολείται με την ανάπτυξη μεθόδων και τεχνικών που επιχειρούν να δώσουν νόημα στα δεδομένα (Fayyad, Piatetsky-Shapiro, & Smyth, 1996). Καθώς ο όγκος των δεδομένων αυξάνεται, η ανακάλυψη γνώσης συνδυάζοντας την ηλεκτρονική μάθηση, τη στατιστική ανάλυση, την τεχνητή νοημοσύνη επιχειρεί να αναπτύξει νέες τεχνικές και εργαλεία τα οποία θα μπορούν έξυπνα και αυτόματα να μετατρέψουν τα επεξεργασμένα δεδομένα σε χρήσιμη πληροφορία και γνώση (Fayyad κ.ά., 1996). Στην ουσία, οι τεχνολογίες της ανακάλυψης γνώσης επιτρέπουν στους οργανισμούς να ‘εντοπίσουν’ είτε εσωτερική (εντός του οργανισμού) είτε εξωτερική (έξω από τον οργανισμό) νέα γνώση (Gold κ.ά., 2001).

Συχνά, ο όρος ανακάλυψη γνώσης από βάσεις δεδομένων χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της εξόρυξης δεδομένων (data mining) (Fayyad κ.ά., 1996). Η ανακάλυψη γνώσης, όμως, περιλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία ανάλυσης ενός συνόλου δεδομένων, ενώ ο όρος εξόρυξη δεδομένων αναφέρεται στις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της ανάλυσης (Βαζιργιάννης & Χαλκίδη, 2003). Η εξόρυξη δεδομένων αποτελεί, δηλαδή, ένα στάδιο της ανακάλυψης γνώσης (Fayyad κ.ά., 1996).

2.1.5.3 Συνεργατικές τεχνολογίες

Οι συνεργατικές τεχνολογίες υποστηρίζουν την ανθρώπινη αλληλεπίδραση χωρίς χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς. Η μετάδοση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι εύκολη και χρησιμοποιείται πιο συχνά από όλα τα κανάλια επικοινωνίας (Dalkir, 2011). Τα φόρα ασύγχρονων συζητήσεων (asynchronous discussion forums) μέσα στους οργανισμούς χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή πληροφοριών και τον συντονισμό των εργασιών, ενώ κάποιο άτομο είναι αρμόδιο να εποπτεύει τις συζητήσεις και να διαγράφει αναρτήσεις που παραβιάζουν τους κανονισμούς (Wallace, 2014). Τα άμεσα μηνύματα (instant messaging) ή αλλιώς η

συνομιλία (chat) «συνίστανται στη διαδικτυακή αλληλεπίδραση μέσω κειμένου σε πραγματικό χρόνο» και είναι κατάλληλα για την ανταλλαγή σύντομων ερωταπαντήσεων (Wallace, 2014, σ 416).

Το λογισμικό υποστήριξης ομάδων (groupware), για παράδειγμα Lotus Notes, υποστηρίζει τις συνεργατικές δραστηριότητες των ομάδων εργασίας (Laudon & Laudon, 2004). Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει δυνατότητες ανταλλαγής εγγράφων, προγραμματισμό συναντήσεων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, προστασία εγγράφων με κωδικούς πρόσβασης και τηλεφωνικές υπηρεσίες (Dalkir, 2011), και επιτρέπει τη διασύνδεση των μελών μιας ομάδας έστω κι αν εργάζονται στις ατομικές τους θέσεις εργασίας, σε απομακρυσμένα σημεία (Laudon & Laudon, 2004).

Οι τεχνολογίες “Web 2.0” περιλαμβάνουν τα ιστολόγια (blogs), τα “wikis”, τα “mashups” και την κοινωνική δικτύωση (social networking), και υιοθετούνται από τους οργανισμούς για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη διευκόλυνση της συνεργασίας (Wallace, 2014). Ο όρος ιστολόγιο (blog) αποτελεί σύντμηση του όρου “web log” –“λίστα καταχωρήσεων στον ιστό”– και αναφέρεται σε μια ιστοσελίδα που περιλαμβάνει αναρτήσεις (με αντίστροφη χρονολογική σειρά ώστε η πιο πρόσφατη να εμφανίζεται πρώτη) τις οποίες οι αναγνώστες μπορούν να σχολιάζουν, λαμβάνοντας έτσι μέρος σε ασύγχρονη συζήτηση (Wallace, 2014). Τα mashups είναι εφαρμογές του ιστού που συγκεντρώνουν περιεχόμενο από πολλαπλές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές πληροφοριών (Wallace, 2014). Η ενσωμάτωση σε μία εφαρμογή mashup επιτυγχάνεται συνδυάζοντας ροές δεδομένων ιστού (web feeds) ή χρησιμοποιώντας νέες γλώσσες προγραμματισμού, και είναι κατάλληλη για τον συνδυασμό πληροφοριών από διαφορετικά μέσα, όπως κείμενο και εικόνες, βίντεο, χάρτες κτλ. (Dalkir, 2011). Το wiki, αποτελεί μια σημαντική τεχνολογία Web 2.0 και ένα εξαιρετικά πολύτιμο εργαλείο για τους οργανισμούς γιατί αξιοποιούνται οι γνώσεις και η εμπειρία των συμμετεχόντων· είναι, δηλαδή, «λογισμικό ιστού το οποίο χρησιμοποιείται για τη δημιουργία βάσεων γνώσης, επιτρέποντας στους χρήστες να προσθέτουν και να επεξεργάζονται διασυνδεδεμένες ιστοσελίδες» (Wallace, 2014, σ 425). Μπορεί να αποτελέσει σημαντική βάση γνώσεων για την εκπαίδευση νέων εργαζομένων σε έναν οργανισμό, καθώς μάλιστα το λογισμικό για τη δημιουργία του προσφέρει εργαλεία επεξεργασίας κειμένου, γεγονός το οποίο καθιστά εύκολη την

εισαγωγή και επεξεργασία του περιεχομένου και δεν απαιτεί γνώση HTML ή άλλων εξειδικευμένων εργαλείων (Dalkir, 2011; Wallace, 2014). Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν γίνει μέρος της καθημερινότητας της γενιάς των “millennials” –ατόμων που γεννήθηκαν μεταξύ του 1980 και 1995– και αποτελούν μια πλατφόρμα συνεργασίας και διαδικτυακής ασύγχρονης επικοινωνίας (Wallace, 2014). Από τη σκοπιά των οργανισμών, μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέσα για τον εντοπισμό κοινοτήτων πρακτικής (Dalkir, 2011), την ανταλλαγή γνώσης και την προσέγγιση ανθρώπων που ενδιαφέρονται για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους (Wallace, 2014).

2.1.5.4 Τεχνολογία δικτύων

Η τεχνολογία δικτύων περιλαμβάνει τα ενδοδίκτυα (intranets), τα εξωτερικά δίκτυα (extranets), τα αποθετήρια γνώσης (knowledge repositories) και τις δικτυακές πύλες (portals) (Dalkir, 2011). Το ενδοδίκτυο «αποτελεί τον ιδιωτικό ιστότοπο ενός οργανισμού. Βασίζεται σε πρωτόκολλα TCP/IP και φυλλομετρητές ιστού, αλλά προστατεύεται από κωδικούς, ενώ η πρόσβαση που πραγματοποιείται μέσω της δικτυακής πύλης του οργανισμού, επιτρέπεται μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα» (Wallace, 2014, σ 473) και χρησιμοποιείται για την οργάνωση και διάχυση δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης. Το εξωτερικό δίκτυο είναι και αυτό ιδιωτικό δίκτυο στο οποίο, όμως, έχουν πρόσβαση εξουσιοδοτημένοι χρήστες και έξω από τον οργανισμό, για παράδειγμα προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες (Laudon & Laudon, 2004).

Τα αποθετήρια γνώσης είναι «online αποθήκες εμπειρογνωμοσύνης, γνώσης, εμπειριών και εγγράφων για ένα συγκεκριμένο πεδίο γνώσης... Για τη δημιουργία ενός αποθετηρίου γνώσης, η γνώση συλλέγεται, συνοψίζεται και ενσωματώνεται στις πηγές πληροφόρησης» (Liebowitz & Beckman, 1998, σ 93). Σύμφωνα με τον Dalkir (2011), το αποθετήριο γνώσης πρέπει να αποτελεί το ενιαίο σημείο πρόσβασης (one-stop-shop) σε όλο το χρήσιμο περιεχόμενο για τα μέλη του οργανισμού, τα οποία πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να σχολιάζουν και να επικοινωνούν με άλλα μέλη που χρησιμοποίησαν το ίδιο περιεχόμενο. Παρότι τα αποθετήρια δομημένης ρητής γνώσης αποτελούν το πιο γνωστό εργαλείο ΔΓ, υπάρχει και λιγότερο δομημένη γνώση συσσωρευμένη σε βάσεις δεδομένων συζητήσεων (T. H. Davenport & Prusak, 1998). Οι T. H. Davenport και Prusak (1998) κατηγοριοποιούν τα αποθετήρια σε τρία

είδη: (1) εξωτερικής γνώσης, π.χ. ανταγωνιστική ευφυΐα, δημογραφικά και στατιστικά στοιχεία, (2) δομημένης εσωτερικής γνώσης, π.χ. ερευνητικές εκθέσεις και (3) ανεπίσημης εσωτερικής γνώσης, π.χ. e-mails, προσωπικές εμπειρίες, διδάγματα (lessons learned).

Τέλος, οι δικτυακές πύλες (portals) είναι «είσοδοι πρόσβασης σε ποικίλες πληροφορίες διαφορετικών πηγών μέσα από μία μόνο οθόνη» (Wallace, 2014, σ 392). Αποτελούν ένα μέσο για αποθήκευση και διάχυση της οργανωσιακής γνώσης, η οποία οργανώνεται βάσει ταξονομιών ή σχημάτων ταξινόμησης για την αποθήκευση δομημένου (π.χ. έγγραφα) και αδόμητου (π.χ. διδάγματα, καλές πρακτικές) περιεχομένου (Dalkir, 2011). Οι χρήστες των διαδικτυακών πυλών μπορεί να έχουν πρόσβαση στην πύλη με όνομα χρήστη και κωδικό που παρέχεται από τον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτόν, καθορίζεται η επιτρεπόμενη πρόσβαση (Wallace, 2014).

2.1.5.5 Ηλεκτρονική μάθηση

Ο όρος ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) αναφέρεται σε «μια μεγάλη ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων, οι οποίες βασίζονται στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών και ιδιαίτερα, στο Διαδίκτυο για τη σύνδεση μεταξύ εκπαιδευόμενων και διδακτικού υλικού, καθώς επίσης και μεταξύ των διδασκόντων και άλλων εκπαιδευόμενων» (Wallace, 2014, σ 484). Η ηλεκτρονική μάθηση, εξαλείφοντας χωρικούς και χρονικούς περιορισμούς, παρέχει ευκαιρίες μάθησης και δια βίου εκπαίδευσης που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ικανότητας του οργανισμού να καλλιεργήσει το διανοητικό του κεφάλαιο (Wallace, 2014). Οι βασικές κατηγορίες είναι:

- Ηλεκτρονική μάθηση σε εξατομικευμένο ρυθμό (self-paced e-learning), κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιούν το διαδικτυακό υλικό όποτε τους εξυπηρετεί με ελάχιστη ή καθόλου εμπλοκή του εκπαιδευτή και χρησιμοποιείται κυρίως για την απόκτηση δομικής γνώσης και τεχνικής κατάρτισης (Wallace, 2014). Ο τύπος αυτός της εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκε ευρέως στο παρελθόν, αλλά καθώς ο άνθρωπος έχει συνηθίσει να μαθαίνει σε ομάδες και όχι μόνος του, θα μπορούσε να παίζει το ρόλο του εγχειριδίου (Δασκαλάκης & Φασούλης, 2013).

- Μάθηση καθοδηγούμενη από ειδικό επιμορφωτή, όπου επιμορφωτής και εκπαιδευόμενοι μπορούν να αλληλεπιδρούν είτε την ίδια στιγμή από διαφορετικά μέρη ο καθένας (σύγχρονη εκπαίδευση – synchronous learning) (Wallace, 2014) είτε σε διαφορετικό χρόνο (Δασκαλάκης & Φασούλης, 2013) με τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων.
- Υβριδική ηλεκτρονική μάθηση, η οποία προσφέρει πλουσιότερη εκπαιδευτική εμπειρία συνδυάζοντας διαδικτυακές δραστηριότητες με την παραδοσιακή διδασκαλία σε αίθουσα (Wallace, 2014).

2.1.5.6 Τεχνητή νοημοσύνη

Τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence) αποκαλείται η ανάπτυξη υπολογιστικών συστημάτων τα οποία συμπεριφέρονται όπως οι άνθρωποι, και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για τη σύλληψη της ατομικής και οργανωσιακής γνώσης, την κωδικοποίηση της γνώσης και την επέκταση της βάσης γνώσεων (Laudon & Laudon, 2004). Τα συστήματα αυτά έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν τη φυσική γλώσσα (natural language), να πραγματοποιούν χειρωνακτικές εργασίες (ρομποτική – robotics), να χρησιμοποιούν μηχανισμό που ενημερώνει τη συμπεριφορά και τη γλώσσα τους (συστήματα αντίληψης – perspective systems) και να μιμούνται την ανθρώπινη εμπειρία στη λήψη αποφάσεων (έμπειρα συστήματα – expert systems) (Laudon & Laudon, 2004). Τα έμπειρα συστήματα σχεδιάστηκαν για να λύνουν προβλήματα συλλαμβάνοντας τη γνώση και την εμπειρία σε ένα πεδίο (Laudon & Laudon, 2004) χωρίς να εκτελούν μια προσχεδιασμένη διαδικασία, αλλά αντίθετα, εξάγοντας συμπεράσματα με βάση τη διαθέσιμη γνώση (Dalkir, 2011). Υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και έχουν τη δυνατότητα να αιτιολογούν τους λόγους υιοθέτησης συγκεκριμένων ενεργειών (Laudon & Laudon, 2004).

2.1.6 Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης

Οι οργανισμοί για να δρέψουν τους καρπούς της διαχείρισης γνώσης (Wong, 2005), να αυξήσουν την απόδοσή τους (Zheng, Yang, & McLean, 2010) και να πετύχουν τη δημιουργία νέας γνώσης (B. Choi & Lee, 2002) θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν την επιχειρηματική στρατηγική τους με τη στρατηγική ΔΓ (Lang, 2001; Liebowitz, 1999; Zack, 1999). Για την ακρίβεια, «η γνώση καθοδηγεί την

επιχειρηματική στρατηγική και η επιχειρηματική στρατηγική καθοδηγεί τη στρατηγική της διαχείρισης γνώσης» (Tiwana, 2000, σ 103). Δηλαδή, η στρατηγική ενός οργανισμού καθορίζει την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ΔΓ, ενώ η στρατηγική ΔΓ καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις του οργανισμού για την κατανομή των τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική ΔΓ περιλαμβάνει ένα «σύνολο στρατηγικών επιλογών για τη δημιουργία νέας γνώσης» (Bierly & Daly, 2002, σ 277).

Αν και η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης υιοθετείται συχνά ασυνείδητα (Garavelli, Gorgoglione, & Scozzi, 2004), οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν ένα συνολικό όραμα για τη διαχείριση της γνώσης και τα εργαλεία που πρέπει να υιοθετήσουν. Όλος ο οργανισμός πρέπει να μοιράζεται έναν κοινό προσανατολισμό γύρω από τη διαχείριση της γνώσης, διότι είναι κεντρικής σημασίας για την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσεται και να παραμένει ανταγωνιστικός (Salojärvi, Furu, & Sveiby, 2005). Η εφαρμογή μιας σαφούς και καλά σχεδιασμένης στρατηγικής ΔΓ, στην οποία η εσωτερική και εξωτερική τόσο ρητή όσο και άρρητη γνώση είναι κεντρικής σημασίας, ενθαρρύνει τη δημιουργία νέας γνώσης (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999), όπως έχει αποδειχθεί και στον χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (Koloniari, Vraimaki, & Fassoulis, 2016). Ο σχεδιασμός των βάσεων δεδομένων, η διαχείριση εγγράφων, καθώς και η διαχείριση της ροής εργασιών μπορούν να θεωρηθούν ως μέρος αυτής της στρατηγικής (Greiner, Böhmman, & Krcmar, 2007).

Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης έχουν λάβει διάφορες κατηγοριοποιήσεις. Οι Hansen κ.ά. (1999), για παράδειγμα, διακρίνουν δύο είδη στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης: τη στρατηγική κωδικοποίησης και τη στρατηγική εξατομίκευσης. Η πρώτη έχει ως στόχο τη συγκέντρωση της γνώσης, την αποθήκευση σε βάσεις δεδομένων και την παροχή πρόσβασης στη ρητή και κωδικοποιημένη διαθέσιμη γνώση, ενώ η δεύτερη τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη δικτύων προκειμένου να επιτευχθεί η ανταλλαγή άρρητης γνώσης (Hansen κ.ά., 1999). Οι οργανισμοί που ακολουθούν τη στρατηγική κωδικοποίησης επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία, καθώς η γνώση είναι αποθηκευμένη σε βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικά αποθετήρια κτλ. από τα οποία αναζητείται και

ανακτάται η κωδικοποιημένη γνώση. Αντίθετα, στη στρατηγική εξατομίκευσης η απαιτούμενη επένδυση στην τεχνολογία είναι μικρότερης κλίμακας, γιατί η γνώση μεταφέρεται κυρίως μέσω άμεσων προσωπικών επαφών (Hansen κ.ά., 1999) και δικτύων γνώσης, όπως φόρα συζητήσεων (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

Αντίστοιχα, οι B. Choi και Lee (2002) κατηγοριοποιούν τις στρατηγικές σε συστημική, στην οποία η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την κωδικοποίηση, αποθήκευση και την επίσημη ανταλλαγή της ρητής γνώσης, και ανθρωποκεντρική, η οποία δίνει έμφαση στην άτυπη επικοινωνία και την ανταλλαγή της άρρητης γνώσης. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι παραπάνω ταξινομήσεις ταιριάζουν και βασίζονται στη διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η ταξινόμηση των Hansen κ.ά. (1999) σε στρατηγική κωδικοποίησης και εξατομίκευσης έχει λάβει ίσως τη μεγαλύτερη αποδοχή και έχει υιοθετηθεί από πολλούς ερευνητές (π.χ. Greiner κ.ά., 2007; Jasimuddin, Klein, & Connell, 2005; Jasimuddin & Zhang, 2014; Johannessen κ.ά., 1999; López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Scheepers, Venkitachalam, & Gibbs, 2004).

Η επιλογή της στρατηγικής ΔΓ δεν πρέπει να είναι αυθαίρετη και τυχαία, γιατί έμφαση σε λάθος στρατηγική ή ταυτόχρονη προώθηση και των δύο –κωδικοποιημένη και εξατομικευμένη– υπονομεύει τον οργανισμό (Hansen κ.ά., 1999). Η έρευνα των Bierly και Daly (2007), για παράδειγμα, έδειξε ότι από κάποιο σημείο και έπειτα, η στρατηγική που δίνει έμφαση στη χρήση της υπάρχουσας γνώσης για τη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών οδηγεί σε μειωμένη απόδοση.

Σύμφωνα με τους Hansen κ.ά. (1999), η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται από την επιχειρηματική θέση του οργανισμού, τη φύση των προϊόντων που προσφέρει και το είδος της γνώσης που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί πρέπει κατά 80% να δίνουν έμφαση σε μια κυρίαρχη στρατηγική ΔΓ και κατά 20% να χρησιμοποιούν υποστηρικτικά τη δεύτερη (Hansen κ.ά., 1999). Η στρατηγική κωδικοποίησης θεωρείται κατάλληλη για τους οργανισμούς των οποίων η επιχειρηματική στρατηγική απαιτεί την εκ νέου χρήση της υπάρχουσας γνώσης (Hansen κ.ά., 1999; Malhotra, 2004), ενώ όταν η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων ή προσανατολισμένων σε συγκεκριμένους

πελάτες λύσεων ή στην καινοτομία προϊόντων, πρέπει να επιλέγεται η στρατηγική εξατομίκευσης (Hansen κ.ά., 1999).

Υπάρχει, όμως, και μια διαφορετική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητο να ενσωματώνονται και οι δύο στρατηγικές κατευθύνσεις (π.χ. B. Choi & Lee, 2002; Jasimuddin κ.ά., 2005; March, 1991). Οι Scheepers κ.ά. (2004) εξηγούν ότι η επιλογή μιας βασικής στρατηγικής είναι χρήσιμη για τον καθορισμό των αρχικών κατευθύνσεων και προτεραιοτήτων, αλλά καθώς οι στόχοι εκπληρώνονται, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν μια μικτή ισορροπημένη στρατηγική προσέγγιση, λόγω της «περίπλοκης φύσης των διαδικασιών γνώσης» (σ 201). Εστιάζοντας αποκλειστικά είτε στη στρατηγική κωδικοποίησης, και την επένδυση σε μεγάλο βαθμό στην πληροφορική, είτε στη στρατηγική εξατομίκευσης, οι οργανισμοί δεν μπορούν να επωφεληθούν πλήρως από τη διαχείριση γνώσης (Johannessen κ.ά., 1999). Μια νεότερη προσέγγιση συμπληρώνει την τελευταία, επισημαίνοντας ότι η ιδανική συνύπαρξη των δύο στρατηγικών καλλιεργεί την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία πρέπει να είναι διάχυτη μέσα στον οργανισμό, αλλά συγχρόνως μοναδική και ιδιοσυγκρασιακή ώστε να μην αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές (Jasimuddin & Zhang, 2014). Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό οι στρατηγικές των βιβλιοθηκών να ευθυγραμμίζονται με τα οράματα και τους στόχους των εκαιδευτικών ιδρυμάτων στα οποία ανήκουν (Hijji, 2014).

2.2 Καινοτομία

2.2.1 Η έννοια της Καινοτομίας

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 οι επιχειρήσεις άρχισαν να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην καινοτομία (R. Roberts, 1998) για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροπρόθεσμης επιτυχίας (Darroch & McNaughton, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995). Η καινοτομία αποτελεί τόσο μέσο για την αλλαγή ενός οργανισμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και μέσο για να επηρεάσει ένα περιβάλλον (Damanpour, 1991).

Ο όρος όμως καινοτομία συχνά συγχέεται με τον όρο δημιουργικότητα και

χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να περιγράψουν τόσο τις διαδικασίες που οδηγούν σε κάτι νέο και πολύτιμο όσο και τα αποτελέσματα των διαδικασιών αυτών (π.χ. ένα προϊόν, υπηρεσία, οργανωσιακή δομή ή διοικητικό σύστημα) (Auernhammer & Hall, 2014; McLean, 2005). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η καινοτομία είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα (Auernhammer & Hall, 2014) ή όπως εξηγεί ο Skyrme (1999, σ 50), «η δημιουργικότητα και η δημιουργία ιδεών αποτελούν την αφετηρία της καινοτομίας».

Η δημιουργικότητα ορίζεται ως «η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών σε κάθε τομέα», ενώ η καινοτομία αναφέρεται στην «επιτυχή εφαρμογή δημιουργικών ιδεών μέσα σε έναν οργανισμό» (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996, σ 1155). Στο “Εγχειρίδιο Oslo” που εκπονήθηκε από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) και την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat), η καινοτομία ορίζεται ως «η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις» (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] & Eurostat, 2005, σ 46).

2.2.2 Είδη Καινοτομίας

Η καινοτομία διακρίνεται σε ριζική ή σταδιακή (Dewar & Dutton, 1986), τεχνική ή διοικητική (Daft, 1978; Damanpour, 1991; Evan, 1966) και προϊόντος/υπηρεσίας ή διαδικασίας (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Utterback & Abernathy, 1975).

Η ριζική καινοτομία δημιουργεί θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες ενός οργανισμού και δημιουργεί μεγάλη απόκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές, ενώ η σταδιακή καινοτομία έχει περισσότερο χαρακτήρα απλών βελτιώσεων και αντιπροσωπεύει μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές (Dewar & Dutton, 1986). Η ριζική καινοτομία υιοθετείται πιο σπάνια από τη σταδιακή, θεωρείται πιο πολύπλοκη και δημιουργεί μεγαλύτερη αβεβαιότητα γύρω από τις διαρθρωτικές αλλαγές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της (Gopalakrishnan & Damanpour,

1994; Pelz, 1983). Καθώς η ριζική καινοτομία προϋποθέτει τεχνικές γνώσης που διαθέτουν συνήθως οι μεγάλοι και πολύπλοκοι οργανισμοί, η εισαγωγή της ριζικής καινοτομίας στους μεγάλους οργανισμούς έχει μεγαλύτερη επιτυχία (Ettlie & Rubenstein, 1987). Παράδειγμα ριζικής καινοτομίας στις βιβλιοθήκες αποτελεί η σάρωση του αμφιβληστροειδούς κατά τη διαδικασία δανεισμού των βιβλίων, ενώ σταδιακή καινοτομία θεωρείται η μετάβαση από τη χρήση της κάρτας της βιβλιοθήκης στη χρήση των δακτυλικών αποτυπωμάτων για τον δανεισμό και ύστερα από κάποια χρόνια, η υιοθέτηση του συστήματος σάρωσης του ματιού (Bieraugel, 2015).

Η τεχνική καινοτομία αναφέρεται στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την τεχνολογία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών (Damanpour & Evan, 1984). Επηρεάζει, δηλαδή, το τεχνικό σύστημα του οργανισμού, καθώς λαμβάνει χώρα στις λειτουργικές του διαδικασίες (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Από την άλλη πλευρά, η διοικητική καινοτομία αναφέρεται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό (Damanpour & Evan, 1984), σχετίζεται δηλαδή άμεσα με τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού και επηρεάζει το κοινωνικό του σύστημα (Damanpour κ.ά., 1989). Συνεπώς, επηρεάζει έμμεσα την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών (Kimberly & Evanisko, 1981). Η διοικητική καινοτομία υιοθετείται κυρίως από μεγάλους οργανισμούς με περίπλοκη οργανωσιακή δομή προκειμένου να λύσουν τα προβλήματα οργάνωσης και συντονισμού των διαφορετικών τμημάτων (Daft, 1978). Η τεχνική καινοτομία στις βιβλιοθήκες σχετίζεται με τις τεχνικές υπηρεσίες της, όπως η καταλογογράφηση, η κυκλοφορία του υλικού, οι προσκτήσεις και οι υπηρεσίες πληροφόρησης, ενώ οι διοικητικές καινοτομίες αφορούν στη δομή, τις διοικητικές διαδικασίες και τους ανθρώπους (Damanpour κ.ά., 1989). Παραδείγματα τεχνικών καινοτομιών αποτελούν τα αυτοματοποιημένα συστήματα κυκλοφορίας υλικού ή προσκτήσεων, καθώς και ο εξοπλισμός για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, ενώ παραδείγματα διοικητικών καινοτομιών είναι τα προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και τα προγράμματα παροχής κινήτρων και ανταμοιβών (Damanpour κ.ά., 1989).

Η καινοτομία προϊόντος αναφέρεται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών ή της αγοράς (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ettlie & Reza, 1992; Utterback & Abernathy, 1975), ενώ η καινοτομία διαδικασίας ορίζεται ως η εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας παραγωγής ή δραστηριότητας (π.χ. εξοπλισμός, υλικά, ροή εργασίας και πληροφοριών) με στόχο τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ettlie & Reza, 1992). Η καινοτομία διαδικασίας είναι λιγότερο ορατή, θεωρείται λιγότερο επικερδής και είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί, καθώς η επιτυχία της εξαρτάται από εκτεταμένες αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, τα διοικητικά συστήματα (Ettlie & Reza, 1992) και την ταχύτητα εφαρμογής νέων τεχνολογιών (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Έτσι, η υιοθέτηση καινοτομίας προϊόντος είναι πιο συνηθισμένη και πιο γρήγορη από την καινοτομία διαδικασίας (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Myers & Marquis, 1969).

2.3 Διαχείριση της Γνώσης και Καινοτομία

2.3.1 Η Καινοτομία ως Διαδικασία που βασίζεται στη Γνώση

Σε θεωρητικό επίπεδο, η σχέση μεταξύ της ΔΓ και της καινοτομίας έχει συζητηθεί ευρέως (π.χ. Abou-Zeid & Cheng, 2004; Basadur & Gelade, 2006; Carneiro, 2000; Du Plessis, 2007; Goh, 2005; Johannessen κ.ά., 1999; Pérez-Bustamante, 1999; Popadiuk & Choo, 2006; Xu, Houssin, Caillaud, & Gardoni, 2010). Η αντίληψη του Drucker (1993, σ 36) ότι οι σημαντικές καινοτομίες «προέρχονται από την εφαρμογή της νέας γνώσης», υποδεικνύει την εξάρτηση της καινοτομίας από τη γνώση και συνεπώς, από τις διαδικασίες και πρακτικές της ΔΓ (Andreeva & Kianto, 2011). Η καινοτομία εξαρτάται ιδιαίτερα από τη διαθεσιμότητα της γνώσης και ως εκ τούτου, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη καινοτομία (Du Plessis, 2007). Συνεπώς, η διαχείριση της καινοτομίας δεν πρέπει να εξετάζεται ανεξάρτητα από τη διαχείριση της γνώσης (Goh, 2005). Οι Johannessen κ.ά. (1999) και Xu κ.ά. (2010) έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένα εννοιολογικά μοντέλα για να εξηγήσουν πώς διάφορες πτυχές της ΔΓ υποστηρίζουν τη συνεχή καινοτομία. Πιο αναλυτικά, οι Johannessen κ.ά. (1999) περιγράφουν την καινοτομία ως μια διαδικασία που ενισχύεται από τη χρήση και τη

δημιουργία νέας γνώσης, η οποία καθοδηγείται από το όραμα του οργανισμού. Οι Xu κ.ά. (2010), επίσης, επικεντρώνονται στη δημιουργία και χρήση της γνώσης για να περιγράψουν τη διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται συνεχής καινοτομία.

Η θετική σχέση μεταξύ της ΔΓ και της καινοτομίας υποστηρίζεται και από εμπειρικές ποσοτικές έρευνες (π.χ. Chen & Huang, 2009; Chou, 2005; Darroch, 2005; Gloet & Terziovski, 2004; Inkinen κ.ά., 2015; Kianto, 2011; Kiessling, Richey, Meng, & Dabic, 2009) ή μελέτες περίπτωσης (π.χ. Jang, Hong, Bock, & Kim, 2002; Massey, Montoya-Weiss, & O’Driscoll, 2002; Suh, Sohn, & Kwak, 2004; Swan, Newell, & Robertson, 2000). Για παράδειγμα, η Darroch (2005) στην έρευνά της απέδειξε ότι ένας οργανισμός με ικανότητα στη ΔΓ είναι πιο καινοτόμος. Επιπλέον, οι W. M. Cohen και Levinthal (1990) υποστηρίζουν ότι η καινοτομία νέων προϊόντων είναι συνάρτηση της ικανότητας του οργανισμού να διαχειρίζεται, να διατηρεί και να δημιουργεί νέα γνώση.

2.3.2 Διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης και Καινοτομία

Οι διαδικασίες ΔΓ αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την επίτευξη μακροπρόθεσμης καινοτομίας (Charman & Magnusson, 2006). Αρκετές έρευνες επικεντρώνονται στην επίδραση των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία. Επειδή, όμως, οι διαδικασίες αυτές ποικίλουν, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2.1, παρατηρείται μεγάλη ποικιλομορφία στη βιβλιογραφία αναφορικά με τις διαδικασίες ΔΓ που εξετάζονται στο πλαίσιο της επίδρασής τους στην καινοτομία, καθώς και στα αποτελέσματά τους. Για παράδειγμα, οι Kheng, Year και Ramayah (2014) ερευνώντας τη σχέση της πρόσκτησης, διάχυσης και εφαρμογής της γνώσης με την καινοτομία, βρήκαν ότι μόνο η διάχυση και η εφαρμογή έχουν ισχυρή επίδραση στην καινοτομία διαδικασιών. Η έρευνα των Birasnav, Albufalasa και Bader (2013) έδειξε ότι η μεταφορά και η εφαρμογή της γνώσης σχετίζονται θετικά με την καινοτομία προϊόντων, ενώ η πρόσκτηση και η εφαρμογή της γνώσης επηρεάζουν θετικά την καινοτομία διαδικασιών. Οι Liao και Wu (2010) απέδειξαν η ΔΓ –συγκεκριμένα, η πρόσκτηση, η μετατροπή και η εφαρμογή της γνώσης– έχει θετική επίδραση στην καινοτομία, η οποία όμως ενισχύεται με τη μεσολάβηση της οργανωσιακής μάθησης. Κάποιοι ερευνητές, ωστόσο, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανταλλαγή της γνώσης (π.χ. Z. Wang & Wang, 2012; Yeşil & Dereli, 2013).

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει έναν κατάλογο με μελέτες που εξετάζουν την επίδραση των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία με τα βασικότερα αποτελέσματά τους. Αν και δεν είναι εξαντλητικός, περιλαμβάνεται ένας μεγάλος αριθμός ερευνών που εντοπίστηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία.

Πίνακας 2.1. Ποσοτικές έρευνες επίδρασης των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία

Πηγή	Διαδικασίες ΔΓ	Δείγμα	Κύρια αποτελέσματα*
Andreeva και Kianto (2011)	Δημιουργία γνώσης, ανταλλαγή εσωτερικής γνώσης, πρόσκτηση εξωτερικής γνώσης και αποθήκευση, και τεκμηρίωση γνώσης	221 επιχειρήσεις στη Ρωσία, την Κίνα και τη Φινλανδία	Όλες οι διαδικασίες ΔΓ (δημιουργία γνώσης, ανταλλαγή εσωτερικής γνώσης, πρόσκτηση εξωτερικής γνώσης, αποθήκευση και τεκμηρίωση γνώσης) έχουν θετική επίδραση στην καινοτομία ή δημιουργία γνώσης έχει τη μεγαλύτερη επίδραση και μεσολαβεί στην επίδραση των υπολοίπων διαδικασιών στην καινοτομία.
Birasnav κ.ά. (2013)	Πρόσκτηση γνώσης, μεταφορά γνώσης και εφαρμογή γνώσης	Διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και γενικοί διευθυντές/ιδιοκτήτες επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών στο Μπαχρέιν	Η μεταφορά και η εφαρμογή της γνώσης επηρεάζουν θετικά την καινοτομία προϊόντων ή πρόσκτηση και η εφαρμογή της γνώσης επηρεάζουν θετικά την καινοτομία διαδικασιών.
Brachos, Kostopoulos, Soderquist και Prastacos (2007)	Χρησιμότητα της γνώσης	Μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις της βιομηχανίας φαρμάκων, τροφίμων και ΤΠΕ στην Ελλάδα	Ο βαθμός της εκλαμβανόμενης χρησιμότητας της γνώσης ενός τμήματος επηρεάζει τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων του.
Byosiere και Luethge (2008)	Διαδικασίες δημιουργίας γνώσης (κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμός, εσωτερίκευση)	159 μεσαία στελέχη μιας Ευρωπαϊκής πολυεθνικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών	Μόνο η εσωτερίκευση (από το σύνολο των 4 διαδικασιών δημιουργίας γνώσης) επηρεάζει θετικά την καινοτομία γνώση.
Calantone, Cavusgil και Zhao (2002)	Μάθηση (από την άποψη της δέσμευσης για μάθηση, του κοινού οράματος, της ευρύτητας του πνεύματος και της ανταλλαγής της ενδο-οργανωσιακής γνώσης)	187 ανώτερα στελέχη τμημάτων Ερευνών & Ανάπτυξης εταιρειών μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών στις Η.Π.Α.	Ο προσανατολισμός στη μάθηση επηρεάζει θετικά την καινοτομία.
Cavusgil, Calantone και Zhao (2003)	Μεταφορά άρρητης γνώσης	182 ανώτερα στελέχη τμημάτων Ερευνών & Ανάπτυξης εταιρειών μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών στις Η.Π.Α.	Ο βαθμός μεταφοράς της άρρητης γνώσης επηρεάζει θετικά την καινοτομική ικανότητα των επιχειρήσεων.
Chang και Lee (2008)	Συσσώρευση γνώσης (επιλογή γνώσης, απόκτηση γνώσης, μετάδοση γνώσης, χρήση γνώσης, αποθήκευση γνώσης)	129 Διευθυντές και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην Κίνα	Όσο καλύτερη είναι η ικανότητα απόκτησης γνώσης, τόσο περισσότερο ωφελείται η διοικητική και η τεχνική καινοτομία.
Darroch (2005)	Πρόσκτηση γνώσης, διάχυση γνώσης, ανταπόκριση στη γνώση	443 επιχειρήσεις (αρχαιότερος υπάλληλος) στη Νέα Ζηλανδία	Η πρόσκτηση γνώσης, η διάχυση γνώσης και η ανταπόκριση στη γνώση επηρεάζουν θετικά την καινοτομία.

Πηγή	Διαδικασίες ΔΓ	Δείγμα	Κύρια αποτελέσματα*
Donate και De Pablo (2015)	Μεταφορά γνώσης, αποθήκευση γνώσης, εφαρμογή γνώσης και δημιουργία γνώσης	Βιομηχανικές επιχειρήσεις στην Ισπανία	Οι πρακτικές δημιουργίας γνώσης επηρεάζουν θετικά την καινοτομία.
Hung, Lien, Fang και McLean (2010)	Δημιουργία γνώσης, αποθήκευση γνώσης, μεταφορά γνώσης και εφαρμογή γνώσης	223 Διευθυντές και Διευθύνων Σύμβουλοι εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στην Ταϊβάν	Οι διαδικασίες ΔΓ (δημιουργία γνώσης, αποθήκευση γνώσης, μεταφορά γνώσης, εφαρμογή γνώσης) επηρεάζουν θετικά την καινοτομία και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μεσολαβεί σημαντικά στην επίδρασή τους.
Kheng κ.ά. (2014) Kianto (2011)	Πρόσκτηση γνώσης, διάχυση γνώσης και εφαρμογή γνώσης Κωδικοποίηση γνώσης, ανταλλαγή γνώσης και πρόσκτηση γνώσης	69 επιχειρήσεις του κλάδου μεταποίησης στην Μαλαισία 1011 εργαζόμενοι σε μικρές και μικρομεσαίες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις	Η διάχυση και η εφαρμογή της γνώσης έχουν ισχυρή επίδραση στην καινοτομία διαδικασιών. Οι δραστηριότητες ΔΓ (περιουσιακά στοιχεία γνώσεων, στρατηγική ΔΓ, κωδικοποίηση γνώσης, ανταλλαγή γνώσης και πρόσκτηση γνώσης) διευκολύνουν τη συνεχή καινοτομία (δημιουργικότητα εργαζομένων, εφαρμογή γνώσης, στρατηγική ευελιξία).
Liao και Wu (2010)	Πρόσκτηση γνώσης, μετατροπή γνώσης και εφαρμογή γνώσης	Εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και μεταποίησης στην Ταϊβάν	Η ΔΓ (πρόσκτηση, μετατροπή και εφαρμογή της γνώσης) επηρεάζει θετικά την καινοτομία η επίδραση ενισχύεται με τη μεσολάβηση της οργανωσιακής μάθησης.
Lin (Lin, 2007)	Ανταλλαγή γνώσης (συλλογή γνώσης, προσφορά γνώσης)	172 εργαζόμενοι σε 50 επιχειρήσεις στην Ταϊβάν	Η προθυμία των εργαζομένων να συλλέξουν νέα γνώση και να προσφέρουν τη γνώση τους επηρεάζει θετικά την καινοτομική ικανότητα.
K. G. Smith, Collins και Clark (2005)	Δημιουργία γνώσης	85 ανώτερα στελέχη τμημάτων Ερευνών & Ανάπτυξης εταιρειών υψηλής τεχνολογίας	Η ικανότητα δημιουργίας νέας γνώσης συνδέεται θετικά με την καινοτομία προϊόντος.
Soo, Midgley και Devinney (2002) Z. Wang και Wang (2012)	Πρόσκτηση γνώσης και δημιουργία γνώσης Ανταλλαγή ρητής γνώσης, ανταλλαγή άρρητης γνώσης	317 Διευθύνων Σύμβουλοι των κλάδων μεταποίησης και υπηρεσιών 209 ανώτεροι ή ανώτατοι διευθυντές εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στην Κίνα	Η νέα γνώση επηρεάζει σημαντικά την καινοτομία. Η ανταλλαγή ρητής γνώσης επηρεάζει θετικά την ταχύτητα και την ποιότητα της καινοτομίας η ανταλλαγή άρρητης γνώσης επηρεάζει θετικά μόνο την ποιότητα της καινοτομίας.
Yeşil και Dereli (2013)	Συλλογή γνώσης, προσφορά γνώσης	Προσωπικό 3 επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων στην Τουρκία	Η συλλογή της γνώσης επηρεάζει θετικά την καινοτομία.
Yeşil, Koska και Büyükbese (2013)	Συλλογή γνώσης, προσφορά γνώσης	Προσωπικό 51 επιχειρήσεων κλωστοϋφαντουργίας, μετάλλων και τροφίμων στην Τουρκία	Η προσφορά γνώσης επηρεάζει θετικά την καινοτομική ικανότητα.
Zelaya-Zamora και Senoo (2013)	Δημιουργία γνώσης	125 γηγέτες τμημάτων Ερευνών & Ανάπτυξης στην Ιαπωνία	Η ικανότητα δημιουργίας γνώσης επηρεάζει θετικά την καινοτομία.

Πηγή	Διαδικασίες ΔΓ	Δείγμα	Κύρια αποτελέσματα*
Zhou και Uhlner (2009)	Πρόσκτηση εξωτερικής γνώσης και ανταλλαγή εσωτερικής γνώσης	649 μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις στην Ολλανδία	Οι πρακτικές πρόσκτησης εξωτερικής γνώσης επηρεάζουν την καινοτομία· οι πρακτικές ανταλλαγής εσωτερικής γνώσης δεν έχουν σημαντική επίδραση στην καινοτομία.

*Γίνεται αναφορά μόνο στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την επίδραση των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία και όχι στο σύνολο των αποτελεσμάτων των ερευνών, καθώς μπορεί να εξετάζονται διάφοροι παράγοντες που δεν εντάσσονται στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

2.4 Διαχείριση της Γνώσης και Καινοτομία στις Βιβλιοθήκες

2.4.1 Διαχείριση Γνώσης και Επιστήμη της Πληροφόρησης

Η διαχείριση της γνώσης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της κοινότητας των επιστημόνων της πληροφόρησης από τις αρχές της δεκαετίας του 1990· υπάρχει, ωστόσο, διαφωνία ως προς το αν η επιστήμη της πληροφόρησης και η διαχείριση γνώσης αποτελούν διαφορετικά πεδία. Σύμφωνα με τη μία άποψη, η ΔΓ αποτελεί «ένα νέο όνομα για αυτό που κάνουν οι βιβλιοθηκονόμοι εδώ και χρόνια» (Gorman, 2004; όπως αναφέρεται στην Sarrafzadeh, 2008, σ 30). Με το ίδιο σκεπτικό, έχει χαρακτηριστεί ως «νέο κρασί σε παλιά μπουκάλια» και «η βιβλιοθηκονομία σε νέα ρούχα» (Sarrafzadeh, Martin, & Hazeri, 2010, σ 201). Η οπτική αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η ΔΓ και η επιστήμη της πληροφόρησης επικαλύπτονται και μεγάλο μέρος της ορολογίας της ΔΓ –όπως, για παράδειγμα, η ταξινόμηση και οι χάρτες γνώσης– προέρχεται από την επιστήμη της πληροφόρησης και τη διαχείριση πληροφοριών (Koenig, 1997, 2005). Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης αποφεύγουν συνειδητά να εμπλέκονται σε προγράμματα ΔΓ (Kebede, 2010) και επομένως, η επιστήμη της πληροφόρησης αδυνατεί να διαδραματίσει τον ρόλο που θα μπορούσε στον τομέα της ΔΓ (Martin κ.ά., 2006). Σύμφωνα με τους E. Davenport και Cronin (2000, σ 296), «όπου επικρατεί αυτή η άποψη, τα πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία γνώσεων μπορεί να αγνοούνται και πιο στοχαστικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι απαιτείται διεύρυνση του οράματος».

Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται ότι η ΔΓ διαφέρει από τη διαχείριση πληροφοριών, καθώς επικεντρώνεται στη διαχείριση των ανθρώπινης εμπειρίας, σε αντίθεση με την επιστήμη της πληροφόρησης και τη διαχείριση πληροφοριών, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στη διαχείριση των πηγών πληροφόρησης (Blair, 2002; Broadbent, 1998). Όπως αναφέρει η Broadbent (1998), η ΔΓ «είναι μια μορφή διαχείρισης των εμπειριών που επικεντρώνεται στη χρήση της ανθρώπινης εμπειρίας προς όφελος της επιχείρησης... Οι πρακτικές ΔΓ έχουν ως στόχο να συλλέξουν την άρρητη γνώση που διαθέτουν οι άνθρωποι, ό,τι κουβαλάνε μαζί τους, ό,τι παρατηρούν και μαθαίνουν από την εμπειρία τους, και όχι αυτό που συνήθως

αναφέρεται ρητά». Στο ίδιο πνεύμα, ο Middleton (1999, σ 2) περιγράφει τη ΔΓ ως «ένα συνδυασμό της διαχείρισης πληροφοριών για τη διαχείριση των τεκμηρίων και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τη διαχείριση της γνώσης». Στο πλαίσιο αυτό, η επιστήμη της πληροφόρησης αποτελεί ουσιαστική συνιστώσα της ΔΓ (Owen, 1999), στην οποία οι επιστήμονες της πληροφόρησης μπορούν να συμβάλλουν μέσω των δεξιοτήτων που κατέχουν για τη διαχείριση των πληροφοριών (Bouthillier & Shearer, 2002). Η οργάνωση των πληροφοριών με τη χρήση θεματικών επικεφαλίδων και θησαυρών, την ανάπτυξη ταξονομιών και τον σχεδιασμό εργαλείων διαχείρισης εγγράφων είναι ο πιο προφανής τρόπος με τον οποίο μπορούν οι επιστήμονες της πληροφόρησης να συμβάλλουν στη διαχείριση της γνώσης (Abell & Oxbrow, 2001).

Συζήτηση γίνεται, επίσης, και ως προς το εάν η ΔΓ αποτελεί απειλή για τους επιστήμονες της πληροφόρησης ή αν μπορεί να προσφέρει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες. Η ΔΓ έχει θεωρηθεί, από τη μία πλευρά, «το μεγαλύτερο πράγμα μετά το διαδίκτυο που μπορεί να χτυπήσει το επάγγελμα των επιστημόνων της πληροφόρησης» (Infield, 1997; όπως αναφέρεται στους Sarrafzadeh κ.ά., 2010, σ 200) και από την άλλη, «όχημα για την ενίσχυση της επαγγελματικής εικόνας και του ρόλου των επιστημόνων της πληροφόρησης» (Southon & Todd, 2001, σ 260). Στην τελευταία περίπτωση, οι επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να αρπάξουν την ευκαιρία και να επεκτείνουν τους παραδοσιακούς τους ρόλους συμμετέχοντας ενεργά στις πρωτοβουλίες ΔΓ των οργανισμών (Branin, 2003; Butler, 2000; Jain, 2007; Koenig, 2005). Επιπλέον, θα πρέπει να προσανατολιστούν στη σύλληψη και διαχείριση της εσωτερικής άρρητης γνώσης (Al-Hawamdeh, 2005; R. Jantz, 2001), και τη δημιουργία κλίματος ανταλλαγής γνώσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και των χρηστών της βιβλιοθήκης (Shanhong, 2000). «Οι βιβλιοθηκονόμοι στους οργανισμούς της νέας χιλιετίας θα είναι διευθυντές γνώσης και αναλυτές πληροφοριών. Θα αναλάβουν μια σειρά από επιχειρηματικούς ρόλους. Θα λειτουργούν ως αναπόσπαστα μέλη των επιχειρηματικών ομάδων και πολλοί θα εργάζονται σε αυτές τις ομάδες και όχι στη βιβλιοθήκη» (Klobas, 1997; όπως αναφέρεται στους Yaacob, Jamaluddin, & Jusoff, 2010, σ 18). Θα πρέπει, όμως, να αλλάξουν νοοτροπία (Abell & Oxbrow, 2001). Είναι σημαντικό να βλέπουν τους εαυτούς τους ως μέρη του πυρήνα των οργανισμών που προσφέρουν αξία και όχι απλά υπηρεσίες (Corrall, 1998; Jain, 2007). Απαιτείται, επίσης, η κατανόηση των

επιχειρηματικών διαδικασιών και η ικανότητα να αντιστοιχίζουν τις διαδικασίες γνώσης που τις υποστηρίζουν, προκειμένου να κατανοήσουν τη ροή πληροφοριών και τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται (Abell & Oxbrow, 2001, σ 151).

2.4.2 Η Διαχείριση της Γνώσης στις Βιβλιοθήκες

Αρχικά, στρατηγικές και πρακτικές ΔΓ υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις. Σύντομα, όμως, η ζωτική σημασία της διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου αναγνωρίστηκε από τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και των βιβλιοθηκών (Wen, 2005). Στο παρελθόν, επικρατούσε η άποψη ότι το περιβάλλον των βιβλιοθηκών δεν είναι ανταγωνιστικό, καθώς η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (Wen, 2005). Σήμερα, όμως, υπάρχει σχεδόν ομοφωνία στη σχετική βιβλιογραφία ότι οι βιβλιοθήκες βρίσκονται σε κίνδυνο. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ευρεία χρήση του διαδικτύου έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τομέα της πληροφόρησης, με αποτέλεσμα οι βιβλιοθήκες να κινδυνεύουν να χάσουν τους χρήστες τους (H. Wang, 2006). Για αυτόν τον λόγο, απώτερος σκοπός τους είναι να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των χρηστών (Daneshgar & Bosanquet, 2010), καθώς «οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να προσελκύουν χρήστες, όπως ακριβώς οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσελκύουν πελάτες» (H. Wang, 2006, σσ 610–611). Παράλληλα, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των πληροφοριακών πόρων (Troll, 2002) σε συνδυασμό με τη μείωση της χρηματοδότησης και του προσωπικού, καθώς και η δραματική αλλαγή στις απαιτήσεις των χρηστών (Johnson, 2014) απειλούν την ύπαρξη των βιβλιοθηκών.

Σε αυτό το περιβάλλον, η ανάγκη των βιβλιοθηκών για καινοτομία (M. A. Islam κ.ά., 2015d; Jain, 2007) και η ενσωμάτωση προγραμμάτων ΔΓ (Porumbeanu, 2010; Sarrafzadeh κ.ά., 2010) είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Από αυτήν την άποψη, «η διαχείριση της γνώσης θεωρείται κρίσιμος παράγοντας επιβίωσης των βιβλιοθηκών» (Sarrafzadeh κ.ά., 2010, σ 203). Αν και η εφαρμογή επιχειρηματικών αρχών σε μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς μπορεί να έχει δυσκολίες, η ανάγκη ενσωμάτωσης επιχειρηματικών λύσεων στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται στη βιβλιογραφία της επιστήμης της πληροφόρησης (H.

Wang, 2006).

Η εφαρμογή πρακτικών ΔΓ στις βιβλιοθήκες μπορεί να μειώσει την άσκοπη επανάληψη των εργασιών (Jain, 2007; Yi, 2008), αξιοποιώντας τη γνώση του προσωπικού τους (Middleton, 2002), των χρηστών τους (M. A. Islam, Agarwal, & Ikeda, 2015a), αλλά και των άλλων βιβλιοθηκών (Massis, 2014). Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους (M. S. Islam κ.ά., 2015) και παροχή καινοτόμων υπηρεσιών (M. A. Islam κ.ά., 2015d) μέσα από τη δημιουργία νέας γνώσης (Wen, 2005). Λίγες βιβλιοθήκες, όμως, μέχρι τώρα έχουν ακολουθήσει αυτήν την προσέγγιση στη διαχείριση της γνώσης, η οποία απομακρύνεται από τη διαχείριση της πληροφορίας (Jain, 2013) και, βασιζόμενες στα πρότυπα των επιχειρήσεων, εστιάζουν συστηματικά στον εντοπισμό, την οργάνωση και τη διάχυση της εσωτερικής ρητής γνώσης και των καλών πρακτικών.

Οι τελευταίες τάσεις σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΓ στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες περιλαμβάνουν εφαρμογές Web 2.0 και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εικονικές υπηρεσίες πληροφόρησης, ιδρυματικά αποθετήρια και ψηφιοποίηση συλλογών των βιβλιοθηκών (Jain, 2013), γεγονός που υποδεικνύει ότι «οι βιβλιοθηκονόμοι επικεντρώνονται κυρίως στη διαχείριση των πληροφοριών και στους τρόπους με τους οποίους μπορούν να παρέχουν πληροφορίες στους χρήστες της βιβλιοθήκης για να τις μετατρέψουν σε γνώση» (Daland, 2016, σσ 38–39). Για να είναι, όμως, αποτελεσματική η ΔΓ και να επιτευχθεί δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης, οι επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να αναλάβουν έναν ευρύτερο ρόλο από αυτόν ως διαμεσολαβητές πληροφοριών και να αντιληφθούν τους εαυτούς τους ως “εργάτες της γνώσης”. Αυτό απαιτεί κάλυψη του μεγαλύτερου «δυνατού φάσματος της υπάρχουσας γνώσης... [δηλαδή] της παραδοσιακής γνώσης της βιβλιοθήκης (συλλογή της βιβλιοθήκης), της εσωτερικής γνώσης (υπάλληλοι), της γνώσης των πελατών (χρήστες) και της εξωτερικής γνώσης (συμπράξεις)» (Bem, Coelho, Dandolini, & O’Connor, 2016, σ 231), για να «οραματίζονται τις μελλοντικές ανάγκες και να παρουσιάζουν ενεργές δραστηριότητες» (Huang, 2014, σ 436).

2.4.3 Η Καινοτομία στις Βιβλιοθήκες

Παρότι η καινοτομία αναγνωρίστηκε αρχικά –αρχές της δεκαετίας του 1970– από τις επιχειρήσεις ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και επιβίωσης (R. Roberts, 1998), γρήγορα η ανάγκη παροχής καινοτόμων υπηρεσιών και διαχείρισης της καινοτομίας αναγνωρίστηκε και από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων και των βιβλιοθηκών. Τις δεκαετίες 1980 και 1990 υπάρχει πληθώρα δημοσιεύσεων (π.χ. Damanpour & Evan, 1984; Drake, 1979; Drake & Olsen, 1979; Howard, 1977; όπως αναφέρεται στους R. C. Jantz, 2012; Musmann, 1982; Ochogwu, 1986; Roessner, 1977; Taylor, 1973) και όπως αναφέρουν οι Reynolds και Whitlatch (1985), η καινοτομία γίνεται μόδα. Οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν σήμερα οι βιβλιοθήκες είναι πολλές, όπως περιγράφηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, οπότε «η καινοτομία δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά αναγκαιότητα» (Clayton, 1997, σ ix). Ο Drucker (2015, σ 217) υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί «πρέπει να είναι πλήρως επιχειρηματικοί και καινοτόμοι όσο οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, μπορεί να το χρειάζονται περισσότερο».

Καθώς, η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των οργανισμών προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες και να αποκτήσουν νέους (Damanpour, 1991), οι βιβλιοθήκες πρέπει να προσανατολίζονται στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών που δημιουργούνται με τη συμβολή των χρηστών τους (Bieraugel, 2015; M. A. Islam, Agarwal, & Ikeda, 2015b; Li, 2006; Scupola & Nicolajsen, 2010). Με αυτόν τον τρόπο, θα κατορθώσουν να ανταποκριθούν όχι μόνο στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τους (Drake, 1979), αλλά και να προσελκύσουν νέους χρήστες (Deiss, 2004).

Ωστόσο, η καινοτομία στις βιβλιοθήκες δεν επιτυγχάνεται εύκολα και στον επιθυμητό βαθμό (Deiss, 2004). Ένας σημαντικός λόγος είναι ότι οι βιβλιοθήκες επιδιώκουν τη σταθερότητα και την επιτυχία μέσα από παλιές πρακτικές και γενικά, δεν αναλαμβάνουν εύκολα ρίσκο (Deiss, 2004). Άλλα εμπόδια στην καινοτομία των βιβλιοθηκών αποτελούν: η “από επάνω προς τα κάτω” (top-down) διοίκηση των βιβλιοθηκών (Leong & Anderson, 2012), ο φόβος της αποτυχίας (Drake, 1979; R. C. Jantz, 2012), ο φόβος της αλλαγής, η έλλειψη χρημάτων (Drake, 1979) και άλλοι

οργανωσιακοί παράγοντες, όπως ο διοικητικός και οικονομικός τους έλεγχος από οργανισμούς με περίπλοκη διοικητική δομή, για παράδειγμα πανεπιστήμια, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση και η απουσία ανταμοιβών για την ανάληψη κινδύνου (R. C. Jantz, 2012).

Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους στον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία των βιβλιοθηκών στην ενίσχυση της καινοτομίας (Evenser, 2015; Germano, 2011; Goulding & Walton, 2014; R. C. Jantz, 2012; Leong & Anderson, 2012; Sidorko, 2007; Ward, 2013). Επιπλέον, αρκετές εμπειρικές έρευνες εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή δομή, δηλαδή η τυποποίηση ή ο συγκεντρωτισμός, επηρεάζουν την καινοτομία στις βιβλιοθήκες (Damanpour κ.ά., 1989; R. C. Jantz, 2013), τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της αποδοτικότητας (Damanpour & Evan, 1984), καθώς και τις αντιλήψεις των επιστημόνων της πληροφόρησης για την καινοτομία στις βιβλιοθήκες (M. A. Islam κ.ά., 2015d; R. C. Jantz, 2012).

Δεδομένων των δυσκολιών και των παραγόντων που επηρεάζουν την καινοτομία στις βιβλιοθήκες, η Drake (1979) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει τρόπος μετατροπής των βιβλιοθηκών σε καινοτόμους οργανισμούς. Ωστόσο, πιστεύει ότι το όραμα για το μέλλον και η αντίληψη ότι το μέλλον σχηματίζεται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται σήμερα αποτελούν την αφετηρία. Μια πρόσφατη μελέτη προτείνει τη μέθοδο της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης (lean start-up) για τη διαχείριση της καινοτομίας (Bieraugel, 2015). Η μέθοδος αυτή δεν έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει ριζική αλλαγή στη νοοτροπία και την κουλτούρα ενός οργανισμού, αλλά μέσω των δομημένων διαδικασιών και της αξιολόγησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας νέας υπηρεσίας, μπορεί να μετριάσει την επίδραση της γραφειοκρατίας, να μειώσει την αβεβαιότητα και ίσως τον φόβο που περιβάλλει την καινοτομία (Bieraugel, 2015). Χαρακτηριστικό της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης αποτελεί η συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με αποτέλεσμα την πιο γρήγορη δημιουργία υπηρεσιών που χρειάζονται και επιθυμούν οι πελάτες (Ries, 2011).

Κεφάλαιο 3

Θεωρητικό Πλαίσιο

και

Ερευνητικές Υποθέσεις

Κεφάλαιο 3 Θεωρητικό Πλαίσιο και Ερευνητικές Υποθέσεις

«Η επιτυχής ΔΓ απαιτεί έναν περίτεχνο συνδυασμό
ανθρώπων, επιχειρηματικών διαδικασιών και πληροφορικής»
(Dash, 1998; όπως αναφέρεται στους Swan κ.ά., 2000, σ 6)

3.1 Οργανωσιακοί, Τεχνολογικοί και Ατομικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δημιουργία Γνώσης και την Καινοτομία

Μεγάλος αριθμός παραγόντων που επιδρούν στη διαχείριση της γνώσης και τις διαδικασίες της απαντώνται στη βιβλιογραφία (Ichijo, Von Krogh, & Nonaka, 1998; Leonard, 1995; Raven & Prasser, 1996) και αποκαλούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Ajmal, Helo, & Kekäle, 2010; Wong, 2005) ή (κοινωνικοί και τεχνικοί) παράγοντες που διευκολύνουν τη ΔΓ (H. Lee & Choi, 2003). Ένας κατάλογος με τους σημαντικότερους παράγοντες που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Ajmal κ.ά., 2010; A. Akhavan, Owlia, Jafari, & Zare, 2011; Vraimaki, 2010; Wong & Aspinwall, 2005) παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1. Στην παρούσα έρευνα δεν εξετάζονται όλοι αυτοί οι παράγοντες. Στόχος είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου που παρέχει μια καλή και όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα των μηχανισμών που επιδρούν στη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία. Ο Dash (1998; όπως αναφέρεται στους Swan κ.ά., 2000, σ 6) υποστηρίζει ότι «η επιτυχής ΔΓ απαιτεί έναν περίτεχνο συνδυασμό ανθρώπων, επιχειρηματικών διαδικασιών και πληροφορικής». Για αυτόν τον λόγο, στο μοντέλο ενσωματώνονται οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί παράγοντες. Πιο αναλυτικά, οι οργανωσιακοί παράγοντες που εξετάζονται είναι το “όραμα και οι στόχοι”, η “οργανωσιακή κουλτούρα” και η “οργανωσιακή δομή”, ενώ η “υποστήριξη της ΤΠΕ” συνιστά τεχνολογικό παράγοντα. Στο πλαίσιο των ατομικών παραγόντων, εξετάζονται οι “δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού”, η “έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ”, η “κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ” και η “κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ”.

Πίνακας 3.1. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ΔΓ

Παράγοντας	Σχετική βιβλιογραφία
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Jimenez-Jimenez και Sanz-Valle (2012), Hislop (2005), O'Dell και Grayson, Jr (1999), Özbağ, Esen και Esen (2013), Wong και Aspinwall (2005), Yahya και Goh (2002)
Εκπαίδευση	Carneiro (2001), Chong και Choi (2005), T. H. Davenport και Prusak (1998), Hung, Huang, Lin και Tsai (2005), Moffett, McAdam και Parkinson (2003), Trussler (1998), Yahya και Goh (2002)
Ηγεσία και υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	A. Akhavan κ.ά. (2011), Connelly και Kelloway (2003), T. H. Davenport και Prusak (1998), Holsapple και Joshi (2000), Ryan και Prybutok (2001), Yeh, Lai και Ho (2006)
Κίνητρα	Atapattu και Jayakody (2014), T. H. Davenport και Prusak (1998), Huang (2014), S. Kim και Lee (2006), Koloniari κ.ά. (2016), Lam και Lambermont-Ford (2010), Liebowitz (1999), Lin (2011), Ma, Huang, Wu, Dong και Qi (2014), McDermott και O'Dell (2001), Yahya και Goh (2002)
Κουλτούρα	Ajmal κ.ά. (2010), P. Akhavan, Sanjaghi, Rezaeenour και Ojaghi (2014), A. Akhavan κ.ά. (2011), Auernhammer και Hall (2014), Cabrera και Cabrera (2005), Chase (1997), Chong και Choi (2005), Choy, Yew και Lin (2006), De Long & Fahey (2000), Davenport, De Long και Beers (1998), T. H. Davenport και Prusak (1998), Hislop (2005), Jeng & Dunk (2013), Koloniari κ.ά. (2016), Lee και Choi (2003), Liebowitz (1999), McDermott και O'Dell (2001), Moffett κ.ά. (2003), Ryan και Prybutok (2001), Skyrme και Amidon (1997), Trussler (1998), Yeh κ.ά. (2006), Zheng, Yang και McLean (2010)
Μέτρηση αποδοτικότητας	Carneiro (2001), Chong και Choi (2005), Holsapple και Joshi (2000), Moffett κ.ά. (2003)
Ομαδική εργασία	Atapattu και Jayakody (2014), Chong και Choi (2005), Koloniari κ.ά. (2016), Moffett κ.ά. (2003), Ryan και Prybutok (2001)
Στρατηγική ΔΓ	Choi και Lee (2002), Coakes, Amar και Granados (2010), Hansen κ.ά. (1999), Koloniari κ.ά. (2016), Zheng κ.ά. (2010)
Συμμετοχή εργαζομένων	Chong και Choi (2005), Hung κ.ά. (2005), Moffett κ.ά. (2003), Ryan και Prybutok (2001)
Τεχνολογία	Ajmal κ.ά. (2010), A. Akhavan κ.ά. (2011), Bhatt (2001), Chong και Choi (2005), Connelly και Kelloway (2003), T. H. Davenport και Prusak (1998), Koloniari κ.ά. (2016), H. Lee και Choi (2003), Liebowitz (1999), Moffett κ.ά. (2003), Ryan και Prybutok (2001), Trussler (1998), Yeh κ.ά. (2006)

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να λάβουν και διαφορετική κατηγοριοποίηση. Οι Pan και Scarbrough (1998) προτείνουν την κατηγοριοποίηση των παραγόντων που διευκολύνουν τη ΔΓ σύμφωνα με την κοινωνικο-τεχνική θεωρία, όπου ένας οργανισμός μπορεί να περιγραφεί τόσο από την κοινωνική όσο και την τεχνική άποψη (Baron & Kenny, 1986). Το τεχνικό σύστημα αφορά στις διαδικασίες, τα καθήκοντα και την τεχνολογία, ενώ το κοινωνικό σύστημα ασχολείται με τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, τις μεταξύ τους σχέσεις, τα συστήματα ανταμοιβής και τις οργανωσιακές δομές (H. Lee & Choi, 2003). Στο πλαίσιο αυτό, το όραμα και οι στόχοι, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή δομή και οι

άνθρωποι θεωρούνται το κοινωνικό σύστημα και η πληροφορική θεωρείται το τεχνικό σύστημα.

Σχετικά με τις διαδικασίες ΔΓ, στο μοντέλο της παρούσας έρευνας υιοθετείται η δημιουργία γνώσης, όπου παρότι η σπουδαιότητά της στην επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών αναγνωρίζεται ευρέως, η έρευνα είναι πιο περιορισμένη συγκριτικά με άλλες διαδικασίες της ΔΓ, όπως περιγράφεται και στην υποενότητα 2.1.3. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή γνώσης είναι σημαντικές, γιατί χωρίς τη συνεχή δημιουργία νέας γνώσης ένας οργανισμός είναι καταδικασμένος σε απαξίωση (Nonaka κ.ά., 1994; Parent κ.ά., 2000). Η δημιουργία γνώσης εξετάζεται μέσω του μοντέλου “SECP” των Nonaka και Takeuchi (1995) που παρουσιάστηκε αναλυτικά παραπάνω, στην υποενότητα 2.1.3. Πρόκειται για ένα ευρέως αποδεκτό⁵ και ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες (δηλαδή σύλληψη, μεταφορά, ανταλλαγή, διάχυση, οργάνωση) μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η δημιουργία νέας γνώσης.

3.1.1 Οργανωσιακοί Παράγοντες

3.1.1.1 Όραμα και στόχοι

Το σαφές όραμα και οι στόχοι αποτελούν τον θεμέλιο λίθο της καινοτομίας τον οποίο οφείλουν να χτίσουν οι ηγέτες (Snyder & Duarte, 2003). Όπως χαρακτηριστικά εξηγεί ο Senge (1994), η κύρια ιδέα της ηγεσίας που εμπνέει τους οργανισμούς εδώ και χρόνια είναι η εικόνα του μέλλοντος που επιδιώκεται. Σύμφωνα με τους Kanter, Stein και Jick (2003, σ 509), το όραμα αποτελεί «την εικόνα μιας φιλοδοξίας, μια κατάσταση που πρέπει να επιτευχθεί» και στην ουσία, υλοποιείται μέσω των στόχων (Snyder & Duarte, 2003). Το όραμα, συνεπώς, δημιουργεί ένα σαφές οργανωσιακό σκοπό και καθοδηγεί τις απαραίτητες αλλαγές στον οργανισμό ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι (Kanter κ.ά., 2003). Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνία του οράματος (Johannessen κ.ά., 1999), καθώς και η κατανόησή του (Kanter κ.ά., 2003)

⁵ Για παράδειγμα, το βιβλίο των Nonaka και Takeuchi (1995) έχει λάβει 34.605 αναφορές σύμφωνα με τον Μελετητή της Google (Google Scholar) και το άρθρο των Nonaka, Toyama και Konno (2000) έχει λάβει 1.200 αναφορές σύμφωνα με τη βάση δεδομένων Scopus (5 Ιουνίου 2016).

έχουν ιδιαίτερη σημασία. Πολλοί ηγέτες ενώ διαθέτουν προσωπικά οράματα, δεν καταφέρνουν ποτέ να τα μετατρέψουν σε κοινά και να κινητοποιήσουν τον οργανισμό (Senge, 1994). Το κοινό όραμα, λοιπόν, αποτελεί τον μηχανισμό που επιτρέπει στα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να λειτουργούν ως ενιαίο σύνολο (Tsai & Ghoshal, 1998). Ενσωματώνει τους συλλογικούς στόχους και τις φιλοδοξίες των μελών του οργανισμού, επιτρέποντας έτσι στα μέλη του να ανταλλάσσουν τις ιδέες τους ελεύθερα (Tsai & Ghoshal, 1998) και να δημιουργούν νέα γνώση.

Επομένως, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 1: Το κοινό όραμα και οι στόχοι επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία γνώσης.

3.1.1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως «το σύνολο των αξιών, κανόνων, πεποιθήσεων, στάσεων και παραδοχών που μπορεί να μην αποδίδονται λεκτικά, αλλά διαμορφώνουν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι στους οργανισμούς συμπεριφέρονται» (Armstrong, 2012, σ 122). Κάθε οργανισμός έχει τη δική του μοναδική κουλτούρα, η οποία αναπτύσσεται διαρκώς ώστε να αντικατοπτρίζει την ορατή (επίκτητες αξίες και αποστολή του οργανισμού) και αόρατη (κοινές παραδοχές και αξίες που καθοδηγούν τις δράσεις και τις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού) ταυτότητά του (McDermott & O'Dell, 2001). Οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι κοινές παραδοχές μπορούν να ενθαρρύνουν ή να εμποδίσουν την ανταλλαγή και τη δημιουργία γνώσης (Alavi & Leidner, 2001; Gold κ.ά., 2001). Για τον λόγο αυτόν, η κουλτούρα αποτελεί κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (T. H. Davenport κ.ά., 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; O'Dell & Grayson, Jr, 1999). Προσδιορίζει το εσωτερικό περιβάλλον, όπου μέσα από τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων επιδιώκεται η επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων, και βοηθάει τον οργανισμό να προσαρμόζεται γρήγορα στο εξωτερικό περιβάλλον (Schein, 2010). Πράγματι, έρευνες έδειξαν ότι η κουλτούρα αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΓ (Chase, 1997) και των στρατηγικών της (Hibbard & Carillo, 1998; όπως αναφέρεται στους DeTienne &

Jackson, 2001).

Για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να προωθούν μια κουλτούρα που ενισχύει τη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης (Alavi & Leidner, 2001; Holsapple & Joshi, 2001; Leonard, 1995). Οι Donoghue, Harris και Weitzman (1999) υπογραμμίζουν ότι πολύ συχνά οι οργανισμοί εφαρμόζουν την πιο σύγχρονη τεχνολογία και στη συνέχεια, ανακαλύπτουν ότι είναι αργά να αλλάξει η κουλτούρα και η συμπεριφορά. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας έχει περιγραφεί αναλυτικά στην υποενότητα 2.1.4. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία, διαχείριση και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας διαδραματίζει η ηγεσία (Schein, 2010). Συγκεκριμένα, η κουλτούρα πηγάζει από: (1) τις πεποιθήσεις, τις παραδοχές, και τις αξίες των ηγετών, (2) τις μαθησιακές εμπειρίες των εργαζομένων καθώς ο οργανισμός εξελίσσεται και (3) τις νέες πεποιθήσεις, αξίες και παραδοχές που εισέρχονται στον οργανισμό από το νέο προσωπικό και τους ηγέτες (Schein, 2010). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τόσο οι ηγέτες όσο και η οργανωσιακή μάθηση έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην κουλτούρα. Καθώς η μάθηση είναι η μοναδική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dickson, 1996), «οι οργανισμοί και οι ηγέτες τους θα πρέπει να είναι αιώνιοι μαθητές» (Schein, 2004, σ 393). Ο Pisano (1994, σ 86) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «χωρίς μάθηση, είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς από που θα προκύψουν οι μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες ενός οργανισμού».

Η οργανωσιακή μάθηση, όμως, δεν είναι εφικτή χωρίς την ατομική μάθηση (Argyris & Schön, 1978; Kamoche, 1997). Η ατομική μάθηση βασίζεται σε συγκεκριμένες εμπειρίες, στην περιέργεια, την παρατήρηση, τον προβληματισμό, την επίλυση προβλημάτων, την ανάληψη κινδύνων, την αμφισβήτηση της υπάρχουσας συμπεριφοράς, όπου όλα μαζί διαμορφώνουν τις μελλοντικές ενέργειες (Kolb, Rubin, & Osland, 1991). Για τον λόγο αυτόν, τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αμφισβητούν και να κάνουν ερωτήσεις (Ndlela & Du Toit, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, επιταχύνεται και ενισχύεται η ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων και έτσι, η υπάρχουσα γνώση μετασχηματίζεται και παράγεται νέα γνώση (Stonehouse & Pemberton, 1999). Η δυνατότητα δημιουργίας γνώσης ενισχύεται από διάφορα μέσα

μάθησης, όπως η κατάρτιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για τη συμπλήρωση της υπάρχουσας γνώσης των εργαζομένων και η καθοδήγηση (mentoring) που αποτελεί βασικό μέσο για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης (Swar κ.ά., 2001; Von Krogh, 1998).

Για παράδειγμα, η θετική επίδραση της μάθησης στη μεταφορά και την ανταλλαγή γνώσης έχει αποδειχθεί στις έρευνες των Brachos κ.ά. (2007) και Verma και Sinha (2016), αντίστοιχα. Απαραίτητο, ωστόσο, είναι ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης προκειμένου οι οργανισμοί να πετυχαίνουν τη δημιουργία νέας γνώσης (Ndlela & Du Toit, 2001). Η ατομική μάθηση, λοιπόν, εξαρτάται από το πλαίσιο, τη δομή και την υποδομή του οργανισμού (Stonehouse & Pemberton, 1999) και παρότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την οργανωσιακή μάθηση, δε σημαίνει ότι είναι και επαρκής προϋπόθεση (Argyris & Schön, 1978). Η οργανωσιακή μάθηση ορίζεται ως «η απόκτηση νέας γνώσης από ανθρώπους που είναι ικανοί και επιθυμούν να εφαρμόσουν αυτήν τη γνώση στη λήψη αποφάσεων ή για να επηρεάσουν άλλους ανθρώπους» (Miller, 1996, σ 486). Ζωτική σημασία στην οργανωσιακή μάθηση έχει η εμπιστοσύνη (Shaw, 1997).

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η αμοιβαία πίστη μεταξύ των ατόμων σχετικά με τις προθέσεις και συμπεριφορές (Kreitner & Kinicki, 1992). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που υπάρχει εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο, να λύσουν τα προβλήματα χωρίς τον φόβο της αποτυχίας και να υιοθετήσουν αλλαγές (Alston, 2013). Το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μειώνει το ρίσκο και την αβεβαιότητα (K. M. Nelson & Coopriider, 1996; R. Roberts, 1998) και έτσι, οι εργαζόμενοι είναι πιο δημιουργικοί και αυξάνεται η παραγωγικότητα (Alston, 2013). Ο βαθμός της εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και προς τον οργανισμό καθορίζει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον ανοιχτό διάλογο και την ελεύθερη ροή της γνώσης (DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004). Όταν οι σχέσεις τους βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τα άτομα είναι πιο πρόθυμα τόσο να μεταδώσουν τη γνώση τους (Δασκαλάκης & Φασούλης, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998) όσο και να ακούσουν και να απορροφήσουν τη γνώση των άλλων (Δασκαλάκης & Φασούλης, 2013; Andrews & Delahaye, 2000; Mayer, Davis, & Schoorman, 2006; Tsai & Ghoshal, 1998). Έτσι, δημιουργείται ευνοϊκότερο

κλίμα για τη δημιουργία νέας γνώσης (H. Lee & Choi, 2003).

Πράγματι, η έρευνα του Szulanski (1996) έδειξε ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που περιορίζουν τη μεταφορά της γνώσης. Επίσης, οι Al-Alawi, Al-Marzoqi και Mohammed (2007), S. Y. Choi κ.ά. (2008), Lin (2006) και Verma και Sinha (2016) απέδειξαν ότι η εμπιστοσύνη έχει ισχυρή επίδραση στην πρόθεση ανταλλαγής γνώσης, ενώ οι H. Lee και Choi (2003) έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλες τις διαδικασίες (κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμό και εσωτερίκευση) δημιουργίας νέας γνώσης. Η εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντική και για την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των ομάδων εργασίας (Mueller, 2012, 2015; Renzl, 2008).

Επιπλέον, όταν η κουλτούρα ενός οργανισμού βασίζεται στην εμπιστοσύνη, διευκολύνεται η οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των ατόμων (Alston, 2013). Έτσι, ενθαρρύνεται και η συνεργασία (Alston, 2013; Lane & Bachmann, 1998), που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001; Gold κ.ά., 2001; O'Dell & Grayson, Jr, 1999), και αναπτύσσεται περαιτέρω εμπιστοσύνη (Putnam, 1993).

Η συνεργασία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα σε μια ομάδα αλληλοϋποστηρίζονται στην εργασία τους (Hurley & Hult, 1998). Οι συνεργατικές αλληλεπιδράσεις, όπως ο ανοιχτός διάλογος, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η συνδραστηριότητα, συμβάλλουν στην ανταλλαγή (Nahapiet & Ghoshal, 1998) και τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, μειώνοντας τον φόβο και αυξάνοντας την ειλικρίνεια μεταξύ των μελών (H. Lee & Choi, 2003). Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι οι συνεργατικές αλληλεπιδράσεις είναι αποτελεσματικές τόσο στην ανταλλαγή και εφαρμογή της γνώσης (Chen & Huang, 2007) όσο και στη δημιουργία νέας γνώσης (Zucker, Darby, Brewer, & Peng, 1996). Βασική προϋπόθεση, λοιπόν, για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης αποτελεί η κουλτούρα συνεργασίας και υποστήριξης (O'Dell & Grayson, Jr, 1999).

Συνοψίζοντας, η συνεργασία (De Long & Fahey, 2000; Jeng & Dunk, 2013; H. Lee & Choi, 2003; M. Migdadi, 2009), η εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης (De Long & Fahey, 2000; Gold κ.ά., 2001; Jeng & Dunk, 2013; S. Kim & Lee, 2006; H. Lee & Choi, 2003; M. Migdadi, 2009) και η μάθηση (H. Lee & Choi, 2003) είναι από τις πιο ευρέως αποδεκτές αξίες της κουλτούρας που ενδυναμώνουν τις διαδικασίες ΔΓ.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 2: Μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, εμπιστοσύνη και μάθηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.

3.1.1.3 Οργανωσιακή δομή

Η οργανωσιακή δομή, που ορίζεται ως «μια διαρκής διαμόρφωση των εργασιών και των δραστηριοτήτων» (Skivington & Daft, 1991, σ 46), έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη περιλαμβάνει τους κανόνες, τον καταμερισμό της εργασίας, τις οδηγίες και την ιεραρχία της εξουσίας, αποτελώντας έτσι το επίσημο “πλαίσιο” του οργανισμού. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, δηλαδή την άτυπη δομή του οργανισμού (Skivington & Daft, 1991).

Η οργανωσιακή δομή μπορεί τόσο να ενθαρρύνει όσο και να εμποδίσει τις διαδικασίες ΔΓ (S. Kim & Lee, 2006; H. Lee & Choi, 2003), ανάλογα με το αν υποστηρίζει τον κοινωνικό διάλογο και την ανοιχτή επικοινωνία που διευκολύνουν την οριζόντια και κάθετη ροή των πληροφοριών (De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & De Ridder, 2004). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της ανταλλαγής και της δημιουργίας γνώσης είναι η ομαδική εργασία (Coakes κ.ά., 2010; Lloria & Peris-Ortiz, 2014). Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των μελών του οργανισμού, επιτρέποντάς τους να αξιοποιήσουν τις ιδέες των άλλων (Nadkarni, 1995; όπως αναφέρεται στους Chong & Choi, 2005) και έτσι, να βοηθήσουν τον οργανισμό να ανταποκριθεί στις αλλαγές, να προσαρμοστεί και να καινοτομήσει (Courtney, Navarro, & O’Hare, 2007).

Αναφορικά με την τυπική δομή, η οποία εξετάζεται στην παρούσα έρευνα, δύο

από τους παράγοντές της –η τυποποίηση και ο συγκεντρωτισμός– έχει αποδειχθεί ότι ασκούν ισχυρή επίδραση στις διαδικασίες ΔΓ (Chen, Huang, & Hsiao, 2010; H. Lee & Choi, 2003; Mahmoudsalehi, Moradkhannejad, & Safari, 2012). Η τυποποίηση αναφέρεται «στην ύπαρξη των επίσημων κανόνων και κανονισμών και στις προσπάθειες του οργανισμού για την επιβολή των εν λόγω κανόνων» (Caruana, Morris, & Vella, 1998, σ 19), ενώ ο συγκεντρωτισμός «στον βαθμό που η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας του οργανισμού» (Caruana κ.ά., 1998, σ 18). Τόσο η υψηλή τυποποίηση (Nayir, Tamm, & Durmusoglu, 2014) όσο και ο υψηλός συγκεντρωτισμός (Caruana κ.ά., 1998) έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη δημιουργία και την εφαρμογή των νέων ιδεών, δεδομένου ότι εμποδίζουν την ανοικτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών (Damanpour, 1991).

Συγκεκριμένα, οι αυστηροί κανόνες είναι πιθανό να περιορίζουν την αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού (Lopez, Peon, & Ordas, 2006), καθώς και τον αυθορμητισμό και την ευελιξία (Bidault & Cummings, 1994), περιορίζοντας έτσι τη δημιουργία νέας γνώσης (Bennett & Gabriel, 1999). Αντίθετα, η λιγότερο τυποποιημένη δομή ενθαρρύνει τις νέες ιδέες και δημιουργικές συμπεριφορές (Damanpour, 1991), γιατί τα μέλη έχουν μεγαλύτερη ελευθερία στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Sivadas & Dwyer, 2000) και έτσι, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών είναι πιο συχνές και εντατικές (Chen & Huang, 2007; Jarvenpaa & Staples, 2000). Η αρνητική επίδραση της αυστηρής τυποποίησης στη διαχείριση της γνώσης έχει αποδειχθεί και εμπειρικά (π.χ. Chen κ.ά., 2010; Mahmoudsalehi κ.ά., 2012).

Επομένως, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 3: Η τυποποίηση επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.

Η συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή της ιεραρχίας έχει, επίσης, αρνητική επίδραση στη δημιουργία νέας γνώσης (H. Lee & Choi, 2003), γιατί οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ελευθερία και την ανεξαρτησία να καθορίσουν τις ενέργειες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Damanpour, 1991) και να

αναλάβουν πρωτοβουλίες. Συγκεκριμένα, ο συγκεντρωτισμός δημιουργεί ένα μη συμμετοχικό περιβάλλον (Damanpour, 1991; Sivadas & Dwyer, 2000) που μειώνει την επικοινωνία και τη συχνή ανταλλαγή ιδεών (Bennett & Gabriel, 1999), σε αντίθεση με τη διασπορά της εξουσίας και την ανεπίσημη επικοινωνία που διευκολύνουν τον αυθορμητισμό, τον πειραματισμό και την ελευθερία της έκφρασης, τα οποία αποτελούν προϋποθέσεις για δημιουργικότητα (Graham & Pizzo, 1996). Έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι ο συγκεντρωτισμός επηρεάζει αρνητικά τόσο τη διαχείριση της γνώσης συνολικά (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez, & Claver-Cortés, 2010; Zheng κ.ά., 2010), όσο και τη δημιουργία γνώσης (Chen κ.ά., 2010; Mahmoudsalehi κ.ά., 2012) ή τις διαδικασίες της (κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση και εσωτερίκευση) (H. Lee & Choi, 2003).

Επομένως, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 4: Ο συγκεντρωτισμός επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.

3.1.2 Τεχνολογικοί Παράγοντες

3.1.2.1 Υποστήριξη τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών

Η υποστήριξη της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο η ΔΓ υποστηρίζεται από τη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων (Gold κ.ά., 2001; H. Lee & Choi, 2003). Πολλοί ερευνητές εστιάζουν στον τρόπο που η ΤΠΕ υποστηρίζει τις διαφορετικές στρατηγικές ΔΓ (B. Choi & Lee, 2002; Meroño-Cerdán κ.ά., 2007). Τα εργαλεία της ΤΠΕ που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της κωδικοποιημένης στρατηγικής είναι το λογισμικό υποστήριξης ομάδων, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα αποθετήρια εγγράφων, οι χάρτες γνώσης και οι διαμοιραζόμενες βάσεις δεδομένων, ενώ η τηλεδιάσκεψη, ο χρυσός οδηγός και τα φόρα συζητήσεων χρησιμοποιούνται κυρίως για την υποστήριξη της εξατομικευμένης στρατηγικής (Meroño-Cerdán κ.ά., 2007). Σύμφωνα με τους Gold κ.ά. (2001), οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε μια ολοκληρωμένη τεχνολογική υποδομή που υποστηρίζει τα διάφορα είδη γνώσης και επικοινωνίας που είναι σημαντικά.

Η ΤΠΕ έχει αναγνωριστεί ως ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει όχι μόνο την ανταλλαγή (S. Kim & Lee, 2006) και τη δημιουργία γνώσης (Jeng & Dunk, 2013; H. Lee & Choi, 2003), αλλά και την αποτελεσματικότητα της ΔΓ συνολικά (Gold κ.ά., 2001). Συγκεκριμένα, διευκολύνει τη γρήγορη συλλογή, αποθήκευση και χρησιμοποίηση της ρητής γνώσης (Leonard, 1995; J. Roberts, 2000), και συμβάλλει στην ανταλλαγή και τη δημιουργία γνώσης, μειώνοντας τα εμπόδια της επικοινωνίας και διευκολύνοντας την κοινωνική διασύνδεση (Alavi & Leidner, 2001).

Επομένως, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 5: Η υποστήριξη της ΤΠΕ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.

3.1.3 Ατομικοί Παράγοντες

3.1.3.1 Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού

Αναμφισβήτητα, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κατέχουν τη συντριπτική πλειοψηφία των πόρων γνώσης μέσα στον οργανισμό (Kianto & Andreeva, 2014). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι T. H. Davenport και Prusak (1998), η γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων. Στο παρελθόν, η προσοχή είχε επικεντρωθεί στη συμπεριφορά των εργαζομένων και των πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Schuler & Jackson, 1987). Σύμφωνα με τους P. M. Wright, McMahan και McWilliams (1994), όμως, οι πρακτικές είναι μιμήσιμες και, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να οδηγήσουν σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι πόροι, από την άλλη πλευρά, είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kamoche, 1996) όταν είναι υψηλής ποιότητας και η απομίμηση ή η αντικατάστασή τους είναι δύσκολη (P. M. Wright κ.ά., 1994). Βασικός, λοιπόν, είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού (Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; P. M. Wright κ.ά., 1994) από την άποψη των δεξιοτήτων που του επιτρέπουν να ενσωματώνει γνώσεις από διαφορετικές πηγές (Scarborough, 2003), καθιστώντας έτσι δυνατή τη δημιουργία καινοτομιών (Carneiro, 2000). Η Leonard (1995) υποστηρίζει ότι απαραίτητες είναι οι πολλαπλές δεξιότητες “σχήματος T” (T-shaped), όπου η κάθετη γραμμή του σχήματος T υποδεικνύει το βάθος των δεξιοτήτων και η οριζόντια το εύρος. Τα άτομα με αυτές τις δεξιότητες διαθέτουν ένα συνδυασμό θεωρητικών και πρακτικών

γνώσεων (Leonard, 1995) και «δεν είναι μόνο ειδικοί σε συγκεκριμένους τομείς, αλλά επίσης ... ξέρουν πώς ο κλάδος τους αλληλεπιδρά με τους άλλους» (Iansiti, 1993, σ 139). Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το προσωπικό με τέτοιες δεξιότητες είναι ο “πολυδύναμος εργαζόμενος”, ο οποίος διαθέτει ευρύτητα εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Δασκαλάκης, 2011), επιτρέποντάς του να έχει εποικοδομητικές συζητήσεις με ειδικούς διαφορετικών κλάδων (Madhavan & Grover, 1998) ή ακόμη και να εναλλάσσεται σε μία ποικιλία εργασιακών καθηκόντων και θέσεων εργασίας (Δασκαλάκης, 2011, σ 208). Έτσι, τα άτομα αυτά αποκτούν συγκλίνουσα (Leonard, 1995) και συστημική σκέψη (Johannessen, 1996) που διευκολύνουν τη δημιουργία νέας γνώσης (Johannessen κ.ά., 1999). Πράγματι, οι έρευνες των M. M. Migdadi (2005) και Soon και Zainol (2011) έδειξαν ότι οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετική επίδραση στη δημιουργία γνώσης.

Επομένως, προτείνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική Υπόθεση 6: Οι πολλαπλές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία γνώσης.

3.1.3.2 Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο “διαχείριση γνώσης”

Όπως περιγράφηκε στην υποενότητα 2.4.1, διαφορετικές αντιλήψεις επικρατούν στην κοινότητα των επιστημόνων της πληροφόρησης σχετικά με την έννοια της ΔΓ, τη σχέση της με τη διαχείριση πληροφοριών και την επιστήμη της πληροφόρησης, καθώς επίσης, και ως προς το εάν η ΔΓ αποτελεί απειλή για το επάγγελμα των επιστημόνων της πληροφόρησης ή αν μπορεί να προσφέρει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες. Εμπειρικές έρευνες έδειξαν ότι ο βαθμός κατανόησης της διαχείρισης γνώσης και των ωφελειών της για τις βιβλιοθήκες ποικίλει τόσο μεταξύ των επιστημόνων της πληροφόρησης (Nazim & Mukherjee, 2013; Sarrafzadeh, 2008; Southon & Todd, 2001) όσο και μεταξύ των διευθυντικών και ηγετικών στελεχών των βιβλιοθηκών (Jain, 2007, 2013; Roknuzzaman & Umemoto, 2009). Η έλλειψη, όμως, κατανόησης του όρου και των ωφελειών που προσφέρει η ΔΓ οδηγούν είτε σε αδυναμία υποστήριξης των προγραμμάτων ΔΓ (Roknuzzaman & Umemoto, 2009) είτε σε συνειδητή αποφυγή εφαρμογής τους (Kebede, 2010) με αποτέλεσμα οι

βιβλιοθήκες να μην έχουν την ευκαιρία να δρέψουν τους καρπούς της ΔΓ.

Εκτός όμως από τους παραπάνω παράγοντες που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση εφαρμογής της ΔΓ στις βιβλιοθήκες, η έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων, η έλλειψη κουλτούρας ανταλλαγής της γνώσης και η έλλειψη κινήτρων για την ανταλλαγή της γνώσης συγκαταλέγονται στα πιο συχνά αναφερόμενα εμπόδια (Jain, 2007, 2012; Nazim & Mukherjee, 2013; Roknuzzaman & Umemoto, 2009; Sarrafzadeh, 2008). Μια παγκόσμια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Sarrafzadeh (2008), έδειξε έλλειψη αναγνώρισης της διοικητικής διάστασης της ΔΓ από τους επιστήμονες της πληροφόρησης, γεγονός που μπορεί να συνδέεται με έλλειψη ενδιαφέροντος για απόκτηση διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Όμως, οι διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες, όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση αλλαγών και η διοίκηση έργων, συμπεριλαμβάνονται στις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΓ στις βιβλιοθήκες (Abell & Oxbrow, 2001; Husain & Nazim, 2013). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της διοικητικής διάστασης της ΔΓ αποτελεί ο σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης για την ενίσχυση ανταλλαγής της γνώσης (Abell & Oxbrow, 2001), που διευκολύνουν τη δημιουργία νέας γνώσης.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Ερευνητική Υπόθεση 7:* Η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.
- Ερευνητική Υπόθεση 8:* Η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- Ερευνητική Υπόθεση 9:* Η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.

3.2 Η Επίδραση της Δημιουργίας Γνώσης στην Καινοτομία

Όπως συζητήθηκε παραπάνω (υποενότητα 2.3.2), διάφορες εμπειρικές έρευνες εξετάζουν την επίδραση των διαδικασιών ΔΓ στην καινοτομία. Στον Πίνακα 2.1 παρατηρείται ότι η δημιουργία γνώσης έχει ενσωματωθεί στις λιγότερες μελέτες (Andreeva & Kianto, 2011; Donate & De Pablo, 2015; R. Y.-Y. Hung κ.ά., 2010; K.

G. Smith κ.ά., 2005; Zelaya-Zamora & Senoo, 2013), παρότι η σπουδαιότητά της έχει αναγνωριστεί τόσο θεωρητικά (π.χ. Johannessen κ.ά., 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995) όσο και εμπειρικά (π.χ. Andreeva & Kianto, 2011).

Η στενή σχέση της δημιουργίας γνώσης και της καινοτομίας γίνεται εύκολα αντιληπτή από τους ορισμούς τους. Η δημιουργία γνώσης αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει νέες και χρήσιμες ιδέες (Nonaka & Takeuchi, 1995), ενώ η καινοτομία αναφέρεται στα αποτελέσματα της επιτυχούς εφαρμογής της νέας γνώσης (Amabile κ.ά., 1996). Επομένως, η δημιουργία γνώσης αποτελεί τη βάση για καινοτόμες δράσεις σε έναν οργανισμό (Auernhammer & Hall, 2014; Popadiuk & Choo, 2006). Με άλλα λόγια, η δημιουργία νέας γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καινοτομίας (Andreeva & Kianto, 2011).

Η έρευνα των Andreeva και Kianto (2011) έδειξε ότι παρότι όλες οι διαδικασίες ΔΓ (δημιουργία, ανταλλαγή, πρόσκτηση και αποθήκευση) έχουν θετική επίδραση στην καινοτομία, η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης την επηρεάζει περισσότερο από όλες και μεσολαβεί ανάμεσα στην καινοτομία και τις διαδικασίες ανταλλαγής, πρόσκτησης και αποθήκευσης της γνώσης. Επίσης, οι Donate και De Pablo (2015) κατέληξαν ότι η δημιουργία γνώσης όχι μόνο έχει πολύ ισχυρή επίδραση στην καινοτομία, αλλά και μεγαλύτερη από άλλες διαδικασίες ΔΓ. Η έρευνα των Byosiere και Luethge (2008) που εξέτασαν την επίδραση ξεχωριστά της κάθε διαδικασίας μετατροπής της γνώσης από άρρητη σε ρητή –δηλαδή, κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμό και εσωτερίκευση– στην καινοτομία, έδειξε ότι μόνο η εσωτερίκευση την επηρεάζει θετικά. Τέλος, οι K. G. Smith κ.ά. (2005) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας βρήκαν ότι η ικανότητα δημιουργίας νέας γνώσης μεσολαβεί μεταξύ της εσωτερικής ανταλλαγής γνώσης και της καινοτομίας προϊόντων.

Αναφορικά με την καινοτομία, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως προηγούμενες μελέτες (π.χ. Birasnav κ.ά., 2013; Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Downs & Mohr, 1976; Knight, 1967) τονίζουν ότι η διάκριση των ειδών της καινοτομίας είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των οργανισμών σχετικά με την υιοθέτηση της καινοτομίας και να προσδιοριστούν οι

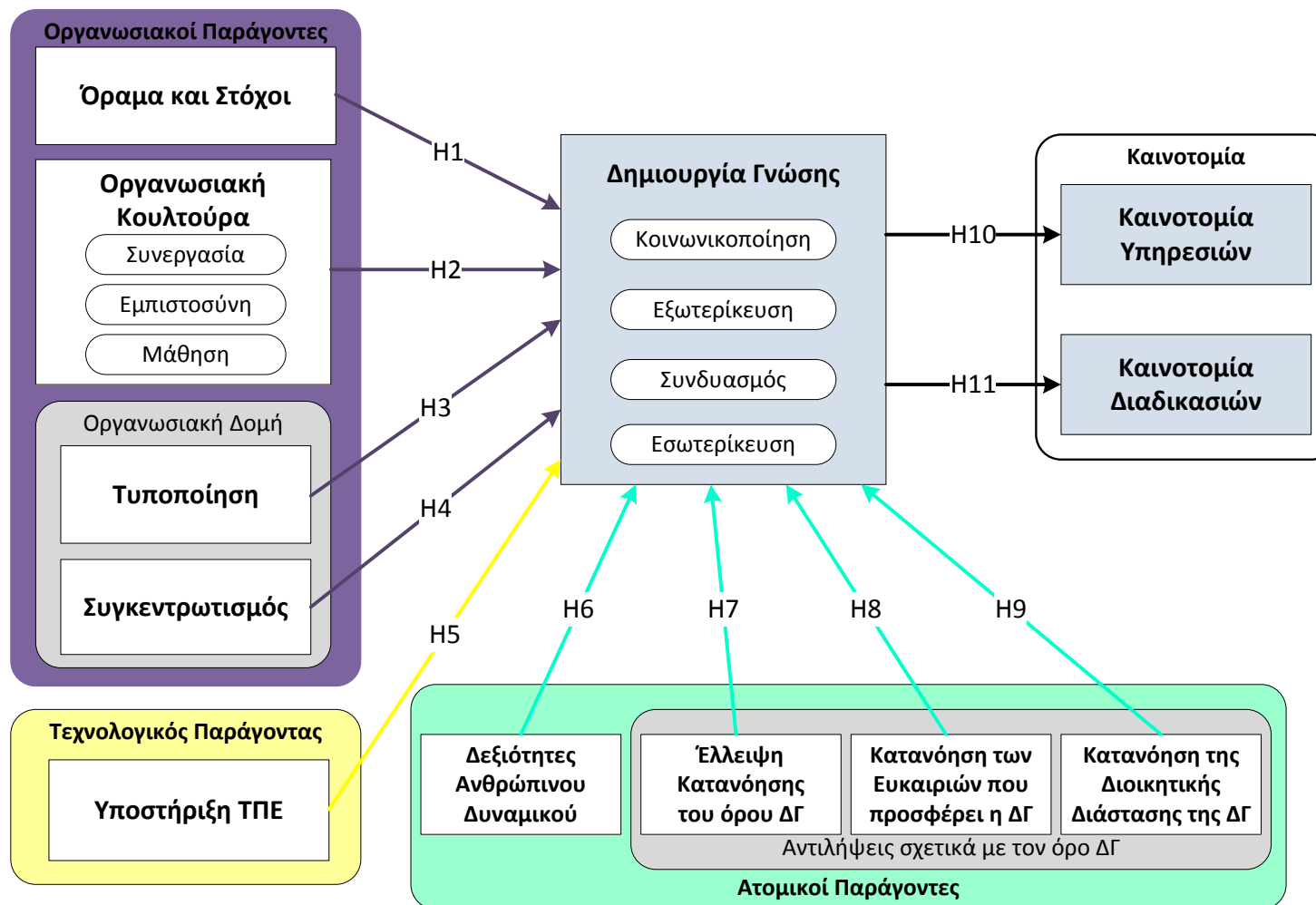
παράγοντες που επηρεάζουν τα διαφορετικά είδη καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Ettlie, Bridges και O'Keefe (1984), η διάκριση μεταξύ καινοτομίας προϊόντων και καινοτομίας διαδικασιών είναι απαραίτητη, καθώς διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την υιοθέτησή τους. Δεδομένου ότι οι βιβλιοθήκες προσφέρουν υπηρεσίες, στην παρούσα έρευνα υιοθετείται ο όρος “καινοτομία υπηρεσιών” αντί του όρου “καινοτομία προϊόντων”.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική Υπόθεση 10: Η δημιουργία γνώσης ενδυναμώνει (επηρεάζει θετικά) την καινοτομία υπηρεσιών.

Ερευνητική Υπόθεση 11: Η δημιουργία γνώσης ενδυναμώνει (επηρεάζει θετικά) την καινοτομία διαδικασιών.

Το παρακάτω Σχήμα 3.1 απεικονίζει το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο.



Σχήμα 3.1. Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση α) των ατομικών αντιλήψεων για την έννοια της ΔΓ, τις ευκαιρίες που προσφέρει και τις οργανωσιακές πρακτικές που εφαρμόζονται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και β) της επίδρασης τόσο των ατομικών αντιλήψεων γύρω από τη διαχείριση γνώσης όσο και των οργανωσιακών πρακτικών διαχείρισης της γνώσης στη δημιουργία νέας γνώσης και την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών και διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρείται η γνωστική καταγραφή της έννοιας ΔΓ, καθώς και η βιωματική καταγραφή των οργανωσιακών πρακτικών ΔΓ, της δημιουργίας γνώσης και της καινοτομίας. Το βιωματικό μέρος (affective component) «αντικατοπτρίζει τις γενικότερες αντιλήψεις ή συναισθήματα ενός ατόμου για ένα αντικείμενο», ενώ το γνωστικό μέρος (cognitive component) «αντιπροσωπεύει την κατανόηση και τη γνώση ενός ατόμου για ένα αντικείμενο» (Zikmund, 2003, σ 308).

Για αυτόν τον σκοπό, επιλέχθηκε η διεξαγωγή έρευνας επισκόπησης απόψεων (survey research) που ορίζεται ως «η ερευνητική στρατηγική όπου κάποιος συλλέγει δεδομένα από το σύνολο ή μέρος του πληθυσμού για να αξιολογήσει τη σχετική συχνότητα, τη διανομή και τις αλληλεξαρτήσεις των φυσικών μεταβλητών» (Kidder, Judd, Smith, & Issues, 1986; όπως αναφέρεται στους Connaway & Powell, 2010, σ 78). Η επιτόπια επισκόπηση αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο για τον προσδιορισμό, με ένα γνωστό επίπεδο ακρίβειας, λεπτομερών και προσωπικών, βάσει ίδιας δήλωσης (self-reported) πληροφοριών που δεν υπάρχουν διαθέσιμες αλλού, με στόχο τη γενίκευση των ευρημάτων σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό (Rea & Parker, 2014) και θεωρείται εξαιρετικά πολύτιμη για τα διευθυντικά στελέχη, όταν διενεργείται σωστά (Zikmund, 2003). Επίσης, θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη και στην επιστήμη της πληροφόρησης (Busha & Harter, 1980), καθώς μπορεί να καταγράψει με εμπιστευτικό τρόπο τις στάσεις και απόψεις των βιβλιοθηκονόμων για το επάγγελμά τους, τις πρακτικές και τις πολιτικές (Hank, Jordan, & Wildemuth,

2009; Ramalibana, 2005).

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων ακολουθήθηκε η μέθοδος του δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ η έρευνα διεξήχθη στο προσωπικό όλων των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών της Ελλάδας, και υιοθετήθηκε ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι πιο εύκολο να απαντηθούν και διευκολύνουν την κωδικοποίηση, την ανάλυση και την ερμηνεία (Zikmund, 2003). Επιπλέον, εξασφαλίζουν απαντήσεις σχετικές με τον σκοπό της έρευνας και τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία (Connaway & Powell, 2010).

Βάσει, λοιπόν, των ερευνητικών στόχων και του ερευνητικού σχεδιασμού, η παρούσα έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

- Εμπειρική (empirical), καθώς «βασίζεται σε στοιχεία από τον πραγματικό κόσμο» (Adams, Khan, Raeside, & White, 2007, σ 28).
- Αιτιολογική (causal, Zikmund, 2003) ή ερμηνευτική (explanatory), γιατί «επιχειρεί να δώσει απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα του τύπου “γιατί” και “πώς”, ερμηνεύοντας και επεξηγώντας φαινόμενα που καταγράφονται σε μία περιγραφική έρευνα. Στην περίπτωση αυτή ο ερευνητής χρησιμοποιεί συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις προκειμένου να καταδείξει τις αιτίες δημιουργίας ενός φαινομένου» (Δημητριάδη, 2000, σ 21).
- Απαγωγική (deductive), καθώς προτείνονται συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις βασισμένες σε θεωρητικές παραδοχές, οι οποίες στη συνέχεια με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται γίνονται αποδεκτές ή απορρίπτονται (Lancaster, 2005).
- Στατική (cross-sectional), γιατί το φαινόμενο μελετάται σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (Zikmund, 2003, σ 187).
- Ποσοτική (quantitative), διότι για τη διερεύνηση του φαινομένου χρησιμοποιούνται ποσοτικά δεδομένα, δηλαδή «δεδομένα τα οποία μπορούν να εκφραστούν με τη μορφή αριθμών... και να αναλυθούν με τη χρήση στατιστικής» (Lancaster, 2005, σσ 67, 207). «Τα ποσοτικά δεδομένα θεωρούνται πιο αντικειμενικά και επιστημονικά από ότι τα ποιοτικά και για αυτό συνδέονται με τις πιο παραδοσιακές ερευνητικές προσεγγίσεις»

(Lancaster, 2005, σ 66).

4.2 Δείγμα και Συλλογή Δεδομένων

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας αποτελείται από το σύνολο του προσωπικού που απασχολείται στις βιβλιοθήκες των Ελληνικών δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα αποτελείται από δύο παράλληλους τομείς: α) τον πανεπιστημιακό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία και τη Σχολή Καλών Τεχνών και β) τον τεχνολογικό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης⁶. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν 22 ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα πανεπιστημιακού τομέα (ΑΕΙ) και 14 ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα τεχνολογικού τομέα (ΑΤΕΙ). Οι απαραίτητες πληροφορίες για το προσωπικό των βιβλιοθηκών τους, συγκεκριμένα οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails), εντοπίστηκαν από τους δικτυακούς τόπους των βιβλιοθηκών. Οι πληροφορίες αυτές παρέχονται στις βιβλιοθήκες των 28 από τα 36 δημόσια ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας, οπότε και συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα. Πιο αναλυτικά, το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει το προσωπικό των βιβλιοθηκών 22 ΑΕΙ και 6 ΑΤΕΙ (Πίνακας 4.1).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2015. Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε και διανεμήθηκε μέσω του λογισμικού LimeSurvey[®] σε όλες τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των ερωτώμενων. Οι ηλεκτρονικές έρευνες μπορούν να πραγματοποιηθούν σε μεγάλο πληθυσμό, σε διασκορπισμένες γεωγραφικές περιοχές, γρήγορα και με μικρό κόστος (Zikmund, 2003). Επιπλέον, οι διαδικτυακές έρευνες επιτρέπουν μεγαλύτερο έλεγχο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Wildemuth, 2009a), όπως για παράδειγμα, η δυνατότητα ορισμού των υποχρεωτικών ερωτήσεων.

⁶ Ν. 3549/2007, άρθρο 2, §1α.

Κάθε ερωτώμενος, λοιπόν, έλαβε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μία πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα. Η εν λόγω πρόσκληση ενημέρωνε τον αποδέκτη για την έρευνα (από ποιον πραγματοποιείται, για ποιον λόγο και ποιος ο σκοπός), διαβεβαίωνε για την πλήρη εμπιστευτικότητα και την αποκλειστική χρήση των δεδομένων μόνο για στατιστική ανάλυση και περιελάμβανε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη συμπλήρωσή του, στοιχεία επικοινωνίας για περαιτέρω διευκρινίσεις, καθώς και τον σύνδεσμο που οδηγούσε στο ερωτηματολόγιο. Για την αύξηση της συμμετοχής, στάλθηκαν δύο υπενθυμίσεις σε όσους δεν είχαν ανταποκριθεί στην αρχική πρόσκληση. Συνολικά διανεμήθηκαν 590 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 318 κατάλληλα για ανάλυση συμπληρώθηκαν. Το ποσοστό της ανταπόκρισης, δηλαδή, ανήλθε στο 53,9%.

Πίνακας 4.1. Δημόσια Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Διοικητική διαίρεση Ελλάδας – Αποκεντρωμένη Διοίκηση	Περιφέρεια	Αριθμός ΑΕΙ	Αριθμός ΑΤΕΙ	Συνολικός αριθμός ΑΕΙ	Συνολικός αριθμός ΑΤΕΙ
Αττικής	Αττικής	8	1	8	3
Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδα	Θεσσαλίας Στερεάς Ελλάδα	1 –	1 –	1 –	1 1
Ηπείρου – Δυτικής Μακεδονίας	Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας	1 1	– 1	1 1	1 1
Πελοποννήσου – Δυτικής Ελλάδας – Ιονίου	Πελοποννήσου Δυτικής Ελλάδας Ιονίων Νήσων	1 1 1	– – –	1 1 1	1 1 1
Αιγαίου	Βορείου Αιγαίου Νοτίου Αιγαίου	2	–	2	–
Κρήτης	Κρήτης	2	1	2	1
Μακεδονίας – Θράκης	Ανατ. Μακεδονίας – Θράκης Κεντρ. Μακεδονίας	1 3	– 2	1 3	1 2
Σύνολο		22	6	22	14

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του τελικού δείγματος της έρευνας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι βιβλιοθηκονόμοι/επιστήμονες της πληροφόρησης (90,9%), ενώ το υπόλοιπο 9,1% αποτελείται από πληροφορικούς (5,3%) και λοιπές ειδικότητες (3,8%). Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (67%) κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 25,8% των ερωτηθέντων κατέχει μεταπτυχιακό

δίπλωμα (εκ των οποίων 11,3% στη βιβλιοθηκονομία και επιστήμη της πληροφόρησης και 14,5% σε άλλο κλάδο) και 3,7% διδακτορικό (εκ των οποίων 2,8% στη βιβλιοθηκονομία και επιστήμη της πληροφόρησης και 0,9% σε άλλο κλάδο). Όσο για την εργασιακή εμπειρία, ο μέσος όρος απασχόλησης στην παρούσα βιβλιοθήκη και σε βιβλιοθήκες γενικά είναι 13,26 και 17,96 χρόνια, αντίστοιχα. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εκτελούν ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων, το οποίο περιλαμβάνει την τεχνική επεξεργασία υλικού, τις υπηρεσίες δανεισμού/διαδανεισμού και τις υπηρεσίες πληροφόρησης, χωρίς όμως να περιορίζεται σε αυτά. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων αθροιστικά αντιπροσωπεύουν μόνο το 10% του δείγματος της έρευνας.

Πίνακας 4.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικά	Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Ανδρας	76	23,9
	Γυναίκα	242	76,1
Ηλικία		Μ.Ο.: 43,85/Τ.Α.: 5,87	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Διδακτορικό στη Βιβλιοθηκονομία/ Επιστήμη της Πληροφόρησης	9	2,8
	Διδακτορικό σε άλλο κλάδο	3	0,9
	ΜΔΕ στη Βιβλιοθηκονομία/ Επιστήμη της Πληροφόρησης	36	11,3
	ΜΔΕ σε άλλο κλάδο	46	14,5
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	213	67
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	11	3,5
Ειδικότητα	Βιβλιοθηκονόμος/ Επιστήμονας της Πληροφόρησης	289	90,9
	Πληροφορικός	17	5,3
	Άλλο	12	3,8
Υφιστάμενη ιδιότητα/ θέση	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	9	2,8
	Προϊστάμενος Τμήματος	23	7,2
	Τμήμα τεχνικής επεξεργασίας υλικού	120	37,7
	Τμήμα προσκλήσεων	88	27,7
	Υπηρεσίες δανεισμού/διαδανεισμού	148	46,5
	Υπηρεσίες πληροφόρησης	160	50,3
	Υπηρεσίες ψηφιοποίησης	24	7,5
	Τεχνολογική υποστήριξη	21	6,6
	Λοιπές υπηρεσίες (γραμματεία κτλ.)	41	12,9
Σχέση εργασίας	Τακτικός/μόνιμος	98	30,8
	Αορίστου χρόνου	186	58,5
	Ορισμένου χρόνου	12	3,8
	Σύμβαση έργου	22	6,9
Εργασιακή εμπειρία (χρόνια)	Στην παρούσα βιβλιοθήκη	Μ.Ο.: 13,26/Τ.Α.: 7,93	
	Σε βιβλιοθήκες γενικά	Μ.Ο.: 17,96/Τ.Α.: 6,39	

4.3 Μέτρηση Μεταβλητών και Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

Το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο περιλαμβάνει ένα σύνολο θεωρητικών εννοιών. Μια έννοια (concept) ή παράγοντας (construct) είναι «μια γενική ιδέα για μια κατηγορία αντικειμένων, χαρακτηριστικών, γεγονότων ή διαδικασιών» (Zikmund, 2003, σ 294). Θεωρητικές έννοιες όπως η ηλικία και το φύλο είναι συγκεκριμένες, ενώ άλλες είναι πιο αφηρημένες (Zikmund, 2003), για αυτό οι πιο αφηρημένες έννοιες πρέπει πρώτα από όλα να ορίζονται εννοιολογικά. Ο εννοιολογικός ορισμός (conceptual definition) αναφέρεται «στη λεκτική επεξήγηση της έννοιας. Ορίζει το πεδίο της έννοιας και μπορεί ακόμα να επεξηγεί τι δεν είναι μία έννοια» (Zikmund, 2003, σ 735). Οι θεωρητικές έννοιες και οι εννοιολογικοί ορισμοί τους έχουν συζητηθεί και περιγραφεί στο κεφάλαιο «Θεωρητικό Πλαίσιο και Ερευνητικές Υποθέσεις», καθώς συνδέονται στενά με το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του ερευνητικού μοντέλου.

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η εμπειρική εξέταση του ερευνητικού μοντέλου –δηλαδή, η επαλήθευση ή η απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων– οι έννοιες πρέπει να διασαφηνίζονται με όρους μετρήσιμους (Zikmund, 2003), να μετατρέπονται δηλαδή σε μεταβλητές (variables) (Δημητριάδη, 2000). Η διαδικασία αυτή –operationalization (Zikmund, 2003)– αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο θεωρητικό-εννοιολογικό πλαίσιο και στο εμπειρικό μοντέλο (Δημητριάδη, 2000), και το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη του εργαλείου μέτρησης. «Δίνει νόημα σε μια έννοια καθορίζοντας τις ενέργειες ή λειτουργίες που πρέπει να επιτελεί» (Zikmund, 2003, σ 294). Επομένως, ο λειτουργικός ορισμός (operational definition) των εννοιών «οδηγεί σε μια δέσμευση για ένα συγκεκριμένο σύνολο προσδιοριστικών μεταβλητών [items] του ερωτηματολογίου που μετρούν τις έννοιες της έρευνας» (Babbie, 2013, σ 173). Ο προσδιορισμός-διατύπωση των προσδιοριστικών μεταβλητών (items) (Babbie, 2013) ή ερωτήσεων (questions) (Adams κ.ά., 2007) κάθε έννοιας/παράγοντα αποτελεί το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη του εργαλείου μέτρησης. Το σύνολο των προσδιοριστικών μεταβλητών που μετρούν έναν παράγοντα συχνά αποκαλείται κλίμακα (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Κάθε μεταβλητή μπορεί να μετρηθεί είτε με τη χρήση μιας προσδιοριστικής

μεταβλητής είτε με πολλαπλές προσδιοριστικές μεταβλητές (multiple-items). Οι γνωστικές, όμως, και βιωματικές μεταβλητές είναι πιο περίπλοκες και δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες (Wildemuth, 2009b)· για τον λόγο αυτόν, απαιτούνται κλίμακες μέτρησης πολλαπλών προσδιοριστικών μεταβλητών (Spector, 1992). Οι κλίμακες πολλαπλών προσδιοριστικών μεταβλητών αυξάνουν την αξιοπιστία και την ακρίβεια και επιτρέπουν στους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψή τους σε διαφορετικές πτυχές ενός αντικειμένου (Spector, 1992). Οι παράγοντες, λοιπόν, που περιλαμβάνονται στην παρούσα έρευνα μετρήθηκαν με τη χρήση πολλαπλών προσδιοριστικών μεταβλητών 5-βάθμιας “κλίμακας Likert” (Likert scale) ή κλίμακας σημασιολογικής διαφοροποίησης (semantic differential scale). Και οι δύο αυτές κλίμακες έχουν μεγαλύτερη αυστηρότητα και δομή από ότι άλλες μορφές ερωτήσεων (Babbie, 2013). Με την κλίμακα Likert οι ερωτώμενοι καλούνται να υποδείξουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με προσεκτικά διατυπωμένες δηλώσεις/προτάσεις (Zikmund, 2003), ενώ με την κλίμακα σημασιολογικής διαφοροποίησης οι ερωτώμενοι καλούνται «να αξιολογήσουν κάτι βάσει δύο αντίθετων επιθέτων» (Babbie, 2013, σ 218).

Για τον καθορισμό των προσδιοριστικών μεταβλητών μέτρησης των παραγόντων, υιοθετήθηκαν κυρίως κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες μελέτες. Στις περιπτώσεις όμως που δεν εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία κατάλληλες, αναπτύχθηκαν κλίμακες για την παρούσα έρευνα. Στον Πίνακα 4.3 απεικονίζονται οι κλίμακες που συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα, καθώς επίσης και ο λειτουργικός ορισμός τους, μαζί με το πλήθος των προσδιοριστικών μεταβλητών, τις αντίστοιχες πηγές και τη σχετική βιβλιογραφία.

Η χρήση έτοιμων κλιμάκων που έχουν ελεγχθεί και χρησιμοποιηθεί με επιτυχία εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία (Babbie, 2013) και «δεδομένου ότι η ανάπτυξη και ο έλεγχος της εγκυρότητας μιας κλίμακας αποτελούν χρονοβόρα και ενίοτε δαπανηρή προσπάθεια ... αν υπάρχουν ήδη καλές κλίμακες για έναν παράγοντα, η αξία μιας νέας μπορεί να είναι μικρή σε σχέση με το κόστος που συνεπάγεται η ανάπτυξή της» (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003, σ 91). Παρότι στον κλάδο της βιβλιοθηκονομίας και επιστήμης της πληροφόρησης δεν έχουν αναπτυχθεί πολλές κλίμακες, υπάρχει η δυνατότητα χρήσης παραγόντων και προσδιοριστικών

μεταβλητών από συναφείς επιστημονικούς κλάδους, όπως η διοίκηση επιχειρήσεων και η πληροφορική (Choemprayong & Wildemuth, 2009). Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις όπου νέοι παράγοντες πρέπει να αναπτυχθούν, όπως στην παρούσα έρευνα για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με την έννοια ΔΓ και τη διοικητική της διάσταση, καθώς και τις ευκαιρίες που προσφέρει στις βιβλιοθήκες και το επάγγελμα των επιστημόνων της πληροφόρησης.

Πιο συγκεκριμένα, μετά την ενδελεχή ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αποφασίστηκε η υιοθέτηση έτοιμων έγκυρων και αξιόπιστων κλιμάκων για τη μέτρηση των παραγόντων όραμα και στόχοι, συνεργασία, εμπιστοσύνη, μάθηση, συγκεντρωτισμός, τυποποίηση, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη ΤΠΕ, κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμός, εσωτερίκευση, καινοτομία υπηρεσιών και καινοτομία διαδικασιών. Όσες ερωτήσεις ήταν απαραίτητο προσαρμόστηκαν προκειμένου να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας, δηλαδή στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Καθώς οι κλίμακες προέρχονται από τον κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων, οι όροι “οργανισμός” και “εταιρεία” αντικαταστάθηκαν με τον όρο “βιβλιοθήκη”, τα “προϊόντα” αντικαταστάθηκαν με τις “υπηρεσίες” που προσφέρουν οι βιβλιοθήκες και στη θέση των “ανταγωνιστών” προστέθηκαν “άλλοι οργανισμοί πληροφόρησης”, δεδομένου ότι παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες. Επιπλέον, κάποιες μικρές αλλαγές πραγματοποιήθηκαν στη διατύπωση των ερωτήσεων για καλύτερη κατανόηση, ενώ δύο προσδιοριστικές μεταβλητές⁷ δεν ενσωματώθηκαν καθόλου στο ερωτηματολόγιο λόγω του ότι δεν έχουν εφαρμογή στις βιβλιοθήκες.

Σχετικά με τους παράγοντες έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ, δεν εντοπίστηκαν έτοιμες κλίμακες στη βιβλιογραφία, υπάρχει όμως πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο και έρευνες βάσει των οποίων μπορούν να κατασκευαστούν οι

⁷ Συγκεκριμένα, παρελείφθησαν οι προσδιοριστικές μεταβλητές: α) “*Our company provides IT support for simulation and prediction*” από την μέτρηση του παράγοντα υποστήριξη ΤΠΕ, όπως προτείνεται και σε μεταγενέστερο άρθρο των ίδιων συγγραφέων που ανέπτυξαν την κλίμακα (S. Y. Choi, Lee, & Yoo, 2010) και β) “*Our company stresses the use of metaphors in dialogue for concept creation*” από την μέτρηση του παράγοντα εσωτερίκευση που αποτελεί διαδικασία της δημιουργίας γνώσης.

κλίμακες. Ύστερα από τον προσδιορισμό των λειτουργικών ορισμών –που αποτελεί το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου– πραγματοποιήθηκε η επιλογή των προσδιοριστικών μεταβλητών. Η επιλογή των ερωτήσεων βασίστηκε στους παρακάτω κανόνες που προτείνονται από τον Spector (1992, σσ 23–28)

- Κάθε ερώτηση πρέπει να εκφράζει μία και μόνο ιδέα.
- Προτείνεται η χρήση ερωτήσεων που είναι διατυπωμένες με αντίθετη κατεύθυνση.
- Η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας θα πρέπει να αποφεύγεται.
- Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το αντιληπτικό και μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.
- Η χρήση αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων που απαιτούν αντιστροφή θα πρέπει να αποφεύγεται.

Οι λειτουργικοί ορισμοί των μεταβλητών, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο για την επιλογή των προσδιοριστικών μεταβλητών τους περιγράφονται παρακάτω:

Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ

Η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης αδυνατεί να προσδιορίσει τη σχέση και τη διαφορά μεταξύ ΔΓ, διαχείρισης πληροφοριών και επιστήμης της πληροφόρησης». Για τον σκοπό αυτόν, τέθηκαν ερωτήσεις που περιλαμβάνουν τη σχέση μεταξύ ΔΓ και διαχείρισης πληροφοριών, καθώς και τη σχέση του επαγγέλματος των επιστημόνων της πληροφόρησης με τη διαχείριση της γνώσης. Έχει ήδη συζητηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια (βλ. 2.4.1 και 3.1.3.2) ότι στη βιβλιογραφία συναντώνται διαφορετικές απόψεις για τη σχέση της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης πληροφοριών. Πολύ συχνά, η διαχείριση γνώσης ερμηνεύεται λανθασμένα ως διαχείριση πληροφοριών (Roknuzzaman & Umemoto, 2009) και αρκετοί επιστήμονες της πληροφόρησης εκφράζουν την άποψη ότι ασχολούνται ανέκαθεν με αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση της γνώσης (Ajiferuke, 2003; Sarrafzadeh, 2008), ενώ παρατηρείται και αβεβαιότητα ως προς τις διαφορές μεταξύ ΔΓ και διαχείρισης πληροφοριών (Sarrafzadeh, 2008). Αντίστοιχες, λοιπόν, ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της εν λόγω μεταβλητής.

Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ

Η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης κατανοεί τις ευκαιρίες και τα οφέλη της ΔΓ για τους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης και τις βιβλιοθήκες». Για τη μέτρηση της εν λόγω μεταβλητής, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που αφορούν στα οφέλη της ΔΓ για τις βιβλιοθήκες και τις ευκαιρίες που προσφέρει στους επιστήμονες της πληροφόρησης. Αναγνωρίζεται ευρέως ότι η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλλει στη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών (M. A. Islam κ.ά., 2015d; M. S. Islam κ.ά., 2015; Nazim & Mukherjee, 2013; Sarrafzadeh κ.ά., 2010; Townley, 2001) και προσφέρει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες στους επιστήμονες της πληροφόρησης (Abell & Oxbrow, 2001; Branin, 2003; Jain, 2007; Klobas, 1997; όπως αναφέρεται στους Yaacob κ.ά., 2010; Koenig, 2005; Southon & Todd, 2001). Έχει, όμως, διατυπωθεί και η άποψη ότι η ΔΓ αποτελεί «το μεγαλύτερο πράγμα μετά το διαδίκτυο που μπορεί να χτυπήσει το επάγγελμα των επιστημόνων της πληροφόρησης» (Infield, 1997; όπως αναφέρεται στους Sarrafzadeh κ.ά., 2010, σ 200). Για αυτό, ερωτήσεις που αναφέρονται τόσο στις ευκαιρίες όσο και στις απειλές έχουν ενσωματωθεί στο ερωτηματολόγιο. Η χρήση ερωτήσεων που είναι διατυπωμένες με αντίθετη κατεύθυνση αποτελεί έναν από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειωθεί η μεροληψία (Spector, 1992, σ 24).

Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ

Η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης κατανοεί τη διοικητική διάσταση της ΔΓ, διαφοροποιώντας τον ρόλο των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης». Για τον σκοπό αυτόν, τέθηκαν άμεσες ερωτήσεις που αφορούν στη διαχείριση γνώσης ως αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης και αρμοδιότητα των διευθυντών, καθώς και έμμεσες ερωτήσεις που αφορούν στον ρόλο και τη συνεισφορά των επιστημόνων της πληροφόρησης στο πλαίσιο της ΔΓ. Πιο συγκεκριμένα, οι έμμεσες ερωτήσεις έχουν ως στόχο να εξετάσουν τον βαθμό στον οποίο οι επιστήμονες της πληροφόρησης αναγνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τη συνεισφορά τους στη διαχείριση της γνώσης και έτσι, τη διαφορετική διάσταση της επιστήμης της

πληροφόρησης από τη διαχείριση γνώσης. Η χρήση των έμμεσων ερωτήσεων στην ανάπτυξη κλιμάκων μέτρησης προτείνεται από τον Καθηγητή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Dr. Roderick M. Kramer (Vraimaki, 2010, σ 288).

Οι προσδιοριστικές μεταβλητές των παραπάνω παραγόντων παρουσιάζονται στην τέταρτη ενότητα του Ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα, ερώτηση 18 «Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο διαχείριση γνώσης»), καθώς και στους Πίνακες των αποτελεσμάτων 5.4 και 5.10. Οι προσδιοριστικές μεταβλητές με κωδικούς (βλ. Πίνακα 5.10) KM1, KM2 και KM3 υιοθετήθηκαν για τη μέτρηση του παράγοντα έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, οι KM4, KM5, KM6 και KM7 για τον παράγοντα κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και οι KM8, KM9, KM10, KM11 και KM12 για την κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ.

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριελήφθησαν επιπλέον ερωτήσεις για την καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων γύρω από τη διαχείριση της γνώσης και την εφαρμογή της στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Πιο αναλυτικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν γνωρίζουν τον όρο ΔΓ και που τον συναντήσανε πρώτη φορά, ποιον ορισμό του όρου θεωρούν καταλληλότερο, ποιο τμήμα μέσα σε ένα οργανισμό θεωρούν αρμόδιο για τη διαχείριση της γνώσης, με ποιους τρόπους πιστεύουν ότι μπορεί να εφαρμοστεί η ΔΓ στις βιβλιοθήκες και ποια μπορεί να είναι τα πιθανά οφέλη, καθώς και ποια εργαλεία και πρακτικές εφαρμόζουν στις βιβλιοθήκες τους. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, απλής ή πολλαπλής επιλογής, στις οποίες υπάρχει η δυνατότητα σχολιασμού. Οι ερωτήσεις 20, 21 και 22 του Ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα) σχετικά με τους πιθανούς τομείς εφαρμογής της ΔΓ, τους πιθανούς τρόπους εφαρμογής και τα πιθανά οφέλη υιοθετήθηκαν από την έρευνα των Nazim και Mukherjee (2013), ενώ οι ερωτήσεις 16, 17, 19, 23 και 24 αναπτύχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας βάσει των Ajiferuke (2003), M. S. Islam κ.ά. (2015), Jain (2013), Nazim και Mukherjee (2013), και Sarrafzadeh (2008) τροποποιήσεις πραγματοποιήθηκαν, ωστόσο, στις επιλογές των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο, όπως αναπτύχθηκε και διανεμήθηκε μέσω του λογισμικού LimeSurvey[®], παρουσιάζεται στο Παράρτημα. Απαρτίζεται συνολικά από πέντε (5) ενότητες, όπου η τελευταία περιέχει τις γενικές ερωτήσεις για την καταγραφή των

δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία, η δεύτερη περιλαμβάνει τις διαδικασίες που απαρτίζουν τη δημιουργία γνώσης, η τρίτη την καινοτομία και η τέταρτη τις αντιλήψεις σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και την εφαρμογή της στις βιβλιοθήκες. Κάθε ενότητα και υποενότητα περιέχει μια συνοπτική εισαγωγή που εξηγεί την κάθε ερώτηση και προσδιορίζει τη μορφή των απαντήσεων. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια εισαγωγική –σύντομη– διευκρινιστική σελίδα. Αναλυτικότερες πληροφορίες για την έρευνα (από ποιον πραγματοποιείται, για ποιο λόγο και ποιος ο σκοπός), τη διαβεβαίωση της εμπιστευτικότητας, τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και στοιχεία επικοινωνίας για περαιτέρω διευκρινίσεις περιλαμβάνει η πρόσκληση συμμετοχής που, όπως αναλύθηκε παραπάνω (ενότητα 4.2), στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η πρόσκληση για τη συμμετοχή στην έρευνα παρουσιάζεται στο Παράρτημα, όπου προηγείται του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.3. Παράγοντες ερωτηματολογίου και λειτουργικοί ορισμοί

Παράγοντας	Λειτουργικός ορισμός	Αριθμός προσδιοριστικών μεταβλητών	Πηγή κλίμακας	Σχετική βιβλιογραφία
Όραμα και στόχοι	Ο βαθμός στον οποίο το όραμα και οι στόχοι της βιβλιοθήκης είναι καθορισμένα με σαφήνεια και μεταδίδονται στο προσωπικό.	5	S. Kim και Lee (2006)	Gold κ.ά. (2001)
Συνεργασία	Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης ανάμεσα στο προσωπικό της βιβλιοθήκης.	5	H. Lee και Choi (2003)	Hurley και Hult (1998), Scott (2000)
Εμπιστοσύνη	Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων της βιβλιοθήκης αναφορικά με: α) τις ικανότητές τους και τις προθέσεις τους για το συμφέρον της βιβλιοθήκης και β) τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.	6	H. Lee και Choi (2003)	Kreitner και Kinicki (1992), Scott (2000)
Μάθηση	Ο βαθμός στον οποίο στη βιβλιοθήκη ενθαρρύνεται η μάθηση μέσω επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης και ανεπίσημων εκδηλώσεων.	5	H. Lee και Choi (2003)	Hurley και Hult (1998), Ndlela και Du Toit (2001)
Συγκεντρωτισμός	Ο βαθμός στον οποίο η εξουσία και η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένες στα ανώτατα διοικητικά στελέχη της βιβλιοθήκης.	5	Ferrell και Skinner (1988)	Caruana κ.ά. (1998), Hage και Aiken (1967), S. Kim και Lee (2006), H. Lee και Choi (2003), Rapert και Wren (1998)
Τυποποίηση	Ο βαθμός στον οποίο οι συμπεριφορές και οι εργασίες εντός της βιβλιοθήκης είναι τυποποιημένες και προκαθορισμένες σύμφωνα με τον κανονισμό και τις πολιτικές.	5	H. Lee και Choi (2003)	Caruana κ.ά. (1998), Ferrell και Skinner (1988), Hage και Aiken (1967), John (1984)
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης διαθέτει πολλαπλές δεξιότητες (τόσο εξειδίκευση όσο και δυνατότητα συνεργασίας με άλλες ειδικότητες) που του επιτρέπουν να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά και να κατανοεί τα καθήκοντα των συναδέλφων και να προτείνει λύσεις.	5	H. Lee και Choi (2003)	Chuang (2004), Leonard (1995), Madhavan και Grover (1998), Scarbrough (2003), C. Yang και Chen (2007)

Παράγοντας	Λειτουργικός ορισμός	Αριθμός προσδιοριστικών μεταβλητών	Πηγή κλίμακας	Σχετική βιβλιογραφία
Υποστήριξη ΤΠΕ	Ο βαθμός στον οποίο τα εργαλεία της ΤΠΕ που χρησιμοποιούνται στη βιβλιοθήκη υποστηρίζουν τις καθημερινές εργασίες και τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.	4	H. Lee και Choi (2003)	S. Y. Choi, Lee, και Yoo (2010), C. Yang και Chen (2007)
Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ	Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης αδυνατεί να προσδιορίσει τη σχέση και τη διαφορά μεταξύ ΔΓ, διαχείρισης πληροφοριών και επιστήμης της πληροφόρησης.	3	Αναπτύχθηκε για τις ανάγκες της έρευνας βάσει των Ajiferuke (2003) (ερώτηση KM2), Mavodza (2010) (ερώτηση KM1), Sarrafzadeh (2008) (ερωτήσεις KM2-KM3)	Roknuzzaman και Umemoto (2009), Southon και Todd (2001)
Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης κατανοεί τις ευκαιρίες και τα οφέλη της ΔΓ για τους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης και τις βιβλιοθήκες.	4	Αναπτύχθηκε για τις ανάγκες της έρευνας βάσει της Sarrafzadeh (2008)	Roknuzzaman και Umemoto (2009), Townley (2001)
Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό της βιβλιοθήκης κατανοεί τη διοικητική διάσταση της ΔΓ, διαφοροποιώντας τον ρόλο των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης.	5	Αναπτύχθηκε για τις ανάγκες της έρευνας βάσει της Sarrafzadeh (2008)	Abell και Oxbrow (2001), Wilson (2002)
Κοινωνικοποίηση	Ο βαθμός στον οποίο στη βιβλιοθήκη ενθαρρύνεται η κοινωνική αλληλεπίδραση, όπως για παράδειγμα η ανταλλαγή εμπειριών με τους χρήστες και ο διάλογος με άλλες βιβλιοθήκες, με στόχο τη δημιουργία άρρητης γνώσης.	5	B. Choi και Lee (2002)	H. Lee και Choi (2003), Nonaka κ.ά. (1994, 2000), Nonaka και Takeuchi (1995)
Εξωτερίκευση	Ο βαθμός στον οποίο στη βιβλιοθήκη ενθαρρύνονται πρακτικές, όπως η έκφραση ιδεών και ο διάλογος, ώστε να ενσωματωθεί νέα ρητή γνώση στην ήδη υπάρχουσα άρρητη γνώση.	4	B. Choi και Lee (2002)	H. Lee και Choi (2003), Nonaka κ.ά. (1994, 2000), Nonaka και Takeuchi (1995)
Συνδυασμός	Ο βαθμός στον οποίο στη βιβλιοθήκη χρησιμοποιείται η γνώση για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.	5	B. Choi και Lee (2002)	H. Lee και Choi (2003), Nonaka κ.ά. (1994, 2000), Nonaka και Takeuchi (1995)
Εσωτερίκευση	Ο βαθμός στον οποίο στη βιβλιοθήκη υποστηρίζονται πρακτικές και διεργασίες, όπως η ύπαρξη διαλειτουργικών ομάδων, για να επιτευχθεί η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή.	5	B. Choi και Lee (2002)	H. Lee και Choi (2003), Nonaka κ.ά. (1994, 2000), Nonaka και Takeuchi (1995)

Παράγοντας	Λειτουργικός ορισμός	Αριθμός προσδιοριστικών μεταβλητών	Πηγή κλίμακας	Σχετική βιβλιογραφία
Καινοτομία υπηρεσιών	Η θέση της βιβλιοθήκης σε σχέση με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/οργανισμούς πληροφόρησης αναφορικά με τον αριθμό και την ταχύτητα ανάπτυξης νέων καινοτόμων υπηρεσιών και τον αριθμό νέων υπηρεσιών που αναπτύσσει πρώτη.	5	Prajogo και Ahmed (2006)	Birasnav κ.ά. (2013)
Καινοτομία διαδικασιών	Η θέση της βιβλιοθήκης σε σχέση με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/οργανισμούς πληροφόρησης αναφορικά με την εισαγωγή τεχνολογικής καινοτομίας στις διαδικασίες, την ταχύτητα υιοθέτησής της και την τεχνολογική ανταγωνιστικότητα.	4	Prajogo και Ahmed (2006)	Birasnav κ.ά. (2013)

4.4 Στατιστική Μεθοδολογική Προσέγγιση

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής και πολυμεταβλητής ανάλυσης. Η περιγραφική στατιστική για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών του δείγματος και ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM[®] SPSS[®]. Για τις παραγοντικές αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν δύο στατιστικά πακέτα, το IBM[®] SPSS[®] και το IBM[®] SPSS[®] AMOS, ενώ για την εξέταση των υποθέσεων του ερευνητικού μοντέλου υιοθετήθηκε η μέθοδος δομικού μοντέλου εξισώσεων (Structural Equation Modelling – SEM), με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM[®] SPSS[®] AMOS.

Το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων –το οποίο αποκαλείται, επίσης, ανάλυση δομών συνδιακύμανσης (analysis of covariance structures) ή αιτιώδης ανάλυση (causal analysis) (Keith, 2015)– αποτελεί μια επιβεβαιωτική διαδικασία (αν και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διερευνητικό τρόπο) διαφόρων θεωρητικών υποθέσεων ενός φαινομένου (Bentler, 1988) και «διευρύνει την κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των παραγόντων» (Schumacker & Lomax, 2016, σ 2). Στην ουσία, στα μοντέλα αυτά «κάθε εξίσωση αντιπροσωπεύει μια αιτιώδη σχέση και όχι απλά μια εμπειρική συσχέτιση. Τα μοντέλα προκύπτουν σε μη πειραματικές καταστάσεις και χαρακτηρίζονται από συγχρονισμό και/ή σφάλματα μέτρησης» (Goldberger, 1972, σ 979). Επιπλέον, στόχος των δομικών μοντέλων αποτελεί ο έλεγχος προσαρμογής των δεδομένων του δείγματος με το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο (Bentler, 1988; Schumacker & Lomax, 2016). Στην περίπτωση που το αρχικό θεωρητικό μοντέλο δεν είναι συμβατό με τα εμπειρικά δεδομένα, μπορεί να τροποποιηθεί προκειμένου να βελτιωθεί και να ελεγχθεί εκ νέου (Cheung, 2015; Kline, 2015). «Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να “ανακαλύψει” ένα μοντέλο με τρία χαρακτηριστικά: να έχει θεωρητικό νόημα, να είναι φειδωλό και να είναι αποδεκτά συμβατό με τα δεδομένα» (Kline, 2015, σ 11).

Τα δομικά μοντέλα εξισώσεων προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις παραδοσιακές αναλύσεις· ξεπερνούν την περιοριστική παραδοχή της ομοιογένειας των διακυμάνσεων και συνδιακυμάνσεων των εξαρτημένων μεταβλητών, διορθώνουν τα σφάλματα μέτρησης, προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη μοντελοποίηση των

θεωρητικών σχέσεων και αποτελούν ευέλικτες και εύκολες διαδικασίες (Bagozzi & Yi, 1989). «Τέλος, δεν υπάρχουν διαδεδομένες και εύκολες μέθοδοι για τη μοντελοποίηση πολυμεταβλητών σχέσεων ή για τον υπολογισμό των έμμεσων επιδράσεων· αυτά τα σημαντικά χαρακτηριστικά προσφέρονται μέσω των δομικών μοντέλων εξισώσεων» (Byrne, 2009, σ 4).

Για την εξέταση του ερευνητικού μοντέλου ακολουθήθηκε η προσέγγιση δύο σταδίων που περιλαμβάνει την ανάλυση του μετρικού και του δομικού μοντέλου, όπως προτείνεται από τους J. C. Anderson και Gerbing (1988). Στο πρώτο βήμα πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για την αξιολόγηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων των προσδιοριστικών μεταβλητών κάθε παράγοντα του προτεινόμενου μοντέλου. Η ψυχομετρική αξιολόγηση «πραγματοποιείται προκειμένου να αποδειχθεί ότι το εργαλείο μέτρησης μετράει αυτό που επικαλείται ότι μετράει. Αποδεικνύει την ποσοτική του ακεραιότητα» και συνήθως περιλαμβάνει τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του μετρικού μοντέλου (Elkin, 2012, σ 1). Στο δεύτερο βήμα, πραγματοποιήθηκε η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων με τη χρήση μεθοδολογίας δομικών μοντέλων εξισώσεων. Ο όρος δομικά μοντέλα εξισώσεων θεωρείται ως μια “ομπρέλα” που περιλαμβάνει ένα σύνολο πολυμεταβλητών στατιστικών αναλύσεων (Bowen & Guo, 2011). Στην παρούσα έρευνα για την εξέταση των υποθέσεων του ερευνητικού μοντέλου υιοθετήθηκε η “ανάλυση διαδρομής” (path analysis) –από τα αρχικά μέλη της οικογένειας των δομικών μοντέλων εξισώσεων (Kline, 2015)– που αναπτύχθηκε από τον S. Wright (1921, 1934). Η ανάλυση διαδρομής επιτρέπει τη μελέτη της άμεσης και έμμεσης αιτιώδους επίδρασης σε ένα σύνολο παρατηρήσιμων (άμεσα μετρήσιμων) μεταβλητών, ενώ οι μη παρατηρήσιμες (έμμεσα μετρήσιμες) μεταβλητές αναπαριστώνται με όρους σφάλματος (error terms) (Kline, 2015). Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζονται τόσο οι άμεσες και έμμεσες όσο και οι συνολικές επιδράσεις των ανεξάρτητων (ή εξωγενών) παραγόντων στους εξαρτημένους (ή ενδογενείς) παράγοντες. Οι εξωγενείς μεταβλητές δεν επηρεάζονται από κάποια μεταβλητή, θεωρούμε όμως ότι είναι συσχετισμένες μεταξύ τους και η συσχέτισή τους περιγράφεται με ένα αμφίδρομο τόξο συνδιασπορών, ενώ οι ενδογενείς μεταβλητές είναι εξαρτημένες σε σχέση με κάποιες εξωγενείς ή άλλες ενδογενείς μεταβλητές (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση Δεδομένων

και

Αποτελέσματα

Κεφάλαιο 5 Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα

5.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

5.1.1 Οργανωσιακοί, Τεχνολογικοί και Ατομικοί παράγοντες

Ο Πίνακας 5.1 παρουσιάζει τον μέσο όρο (Μ.Ο.) και την τυπική απόκλιση (Τ.Α.) των προσδιοριστικών μεταβλητών των οργανωσιακών, τεχνολογικών και ατομικών παραγόντων που συνθέτουν το ερευνητικό μοντέλο. Για την ακρίβεια, στον εν λόγω πίνακα απεικονίζονται οι παράγοντες για τους οποίους χρησιμοποιήθηκαν έτοιμες κλίμακες, ενώ οι προσδιοριστικές μεταβλητές που επιλέχθηκαν για τη δημιουργία των υπόλοιπων παραγόντων αναλύονται παρακάτω (υποενότητα 5.1.3). Οι λόγοι για τους οποίους οι παράγοντες αυτοί εξετάζονται σε ξεχωριστή υποενότητα είναι δύο. Πρώτον, ακολουθείται διαφορετική μέθοδος ανάλυσης: δηλαδή, το σύνολο των προσδιοριστικών μεταβλητών που συνθέτουν έναν παράγοντα εξετάζονται από την άποψη του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης, ενώ οι μεμονωμένες ερωτήσεις συγκροτούν τακτικά δεδομένα, τα οποία αναλύονται και ερμηνεύονται από την άποψη των συχνοτήτων, των διαμέσων (median – MDN) και των διατεταρτημοριακών εύρων (interquartile range – IQR) (Boone & Boone, 2012; Stefens, 1946). Δεύτερον, υπάρχει θεματική συνάφεια, καθώς στην υποενότητα 5.1.3 παρουσιάζονται και οι επιπλέον ερωτήσεις που αφορούν στις αντιλήψεις γύρω από τη διαχείριση της γνώσης και την εφαρμογή της στις βιβλιοθήκες.

Τα αποτελέσματα (Πίνακας 5.1) υποδεικνύουν ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, τόσο στις διαπροσωπικές τους σχέσεις όσο και στις δεξιότητές τους. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι το προσωπικό των βιβλιοθηκών κατέχει σε κάποιο βαθμό πολλαπλές δεξιότητες, πέραν της εξειδίκευσής τους, και είναι πρόθυμο να συμμετέχει σε διατμηματικές ομάδες εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών δε διαθέτουν και δε μεταδίδουν στο προσωπικό σαφές όραμα και στόχους. Επιπλέον, δεν τους παρέχονται ευκαιρίες (είτε μέσω

επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης είτε μέσω ανεπίσημων εκδηλώσεων) και κίνητρα για μάθηση, εκτός τη συμμετοχή σε σεμινάρια ή συνέδρια, σε μικρό και πάλι βαθμό.

Σχετικά με την οργανωσιακή δομή των βιβλιοθηκών, φαίνεται να υπάρχει υψηλός συγκεντρωτισμός και χαμηλή τυποποίηση. Ενώ ενθαρρύνεται η ανεπίσημη επικοινωνία και δε διέπονται όλες οι διαδικασίες από γραπτούς κανόνες, δεν ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών, και το προσωπικό οφείλει να διεκπεραιώνει τα καθήκοντά του σύμφωνα με τους επίσημους κανόνες. Προηγούμενη έρευνα της Κατσιρίκου (2008) έδειξε, επίσης, ότι Ελληνικές βιβλιοθήκες χαρακτηρίζονται από ένα ιδιαίτερα συγκεντρωτικό σύστημα, γεγονός που υποδεικνύει ότι δεν έχουν επέλθει αλλαγές στην οργανωσιακή τους δομή τα τελευταία χρόνια.

Τα αποτελέσματα δείχνουν, επίσης, ότι τα εργαλεία της ΤΠΕ που χρησιμοποιούνται στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες υποστηρίζουν τις καθημερινές εργασίες του προσωπικού, όπως η αποθήκευση, αναζήτηση και πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες. Αυτό είναι ένα μάλλον αναμενόμενο εύρημα, καθώς οι βιβλιοθήκες έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την τεχνολογία και την ψηφιακή επανάσταση και οι επιστήμονες της πληροφόρησης κάνουν ευρεία χρήση των τεχνολογικών εργαλείων (Koloniaris, Vraimaki, Fassoulis, Zenelaj, & Kourniotis, 2015), όπως τα ολοκληρωμένα συστήματα βιβλιοθηκών για την οργάνωση και διαχείριση της ρητής γνώσης και τα αποθετήρια εξωτερικής γνώσης (π.χ. άρθρα περιοδικών, διατριβές κτλ.).

Πίνακας 5.1. Οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί παράγοντες

Παράγοντας	Προσδιοριστική μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο. παράγοντα
Όραμα και στόχοι	Στη βιβλιοθήκη μας...			2,86
	... υπάρχει στρατηγικό όραμα.	3,00	1,189	
	... η διοίκηση έχει ξεκάθαρο όραμα και το μεταδίδει στο προσωπικό.	2,68	1,185	
	... το όραμα και οι στόχοι είναι καθορισμένα με σαφήνεια.	2,77	1,167	
	... οι στόχοι είναι κατανοητοί από όλους.	2,70	1,155	
Συνεργασία	Μπορώ εύκολα να εξηγήσω το όραμα και τους στόχους της βιβλιοθήκης μας.	3,14	1,298	
	Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...			3,49
	... είναι ικανοποιημένο από το βαθμό συνεργασίας.	3,38	1,155	
	... αλληλοϋποστηρίζεται.	3,55	1,198	
	... αλληλοβοηθείται.	3,57	1,148	
	... δείχνει πρόθυμο να συνεργαστεί με συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων.	3,72	1,134	
	... είναι πρόθυμο να αναλάβει την ευθύνη μιας αποτυχίας.	3,21	1,344	
Εμπιστοσύνη	Στη βιβλιοθήκη μας υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων όσον αφορά ...			3,48
	... στις προθέσεις και συμπεριφορές.	3,36	1,114	
	... στις ικανότητές τους.	3,41	1,108	
	... στην προθυμία να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων.	3,50	1,139	
	... στις αποφάσεις για το συμφέρον της βιβλιοθήκης.	3,60	1,151	
	... στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.	3,40	1,146	
	Γενικά, οι συνάδελφοί μου είναι άτομα εμπιστοσύνης.	3,59	1,141	
Μάθηση	Στη βιβλιοθήκη μας...			2,77
	... παρέχονται επίσημα προγράμματα κατάρτισης που αφορούν στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων.	2,53	1,229	
	... παρέχονται ευκαιρίες για ανεπίσημη ατομική ανάπτυξη, πέρα από την τυπική εκπαίδευση.	2,81	1,282	
	... το προσωπικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε σεμινάρια, συνέδρια κτλ.	3,22	1,274	
	... πραγματοποιούνται διάφορες εκδηλώσεις με στόχο την καλύτερη γνωριμία μεταξύ των συναδέλφων.	2,47	1,265	
	... το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από το περιεχόμενο της επαγγελματικής κατάρτισης.	2,83	1,079	
	Συγκεντρωτισμός	Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...		
... πρέπει να έχει την έγκριση της διοίκησης για κάθε σημαντική απόφαση.		4,21	1,101	
... οφείλει να απευθύνεται στους προϊσταμένους ακόμα και για τα μικρά ζητήματα.		3,26	1,268	
... οφείλει να ακολουθεί τους κανόνες και διαδικασίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του.		4,12	1,013	
... πρέπει να έχει την έγκριση της διοίκησης σχεδόν σε κάθε ενέργεια.		3,35	1,247	
... μπορεί να αναλάβει πολύ λίγες πρωτοβουλίες χωρίς να απαιτείται έγκριση.		3,41	1,185	
Τυποποίηση		Στη βιβλιοθήκη μας...		
	... υπάρχουν εργασίες/δραστηριότητες που δεν καλύπτονται από επίσημες διαδικασίες.	3,35	1,200	

Παράγοντας	Προσδιοριστική μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο. παράγοντα
	... η επικοινωνία πραγματοποιείται σε τυπική και προγραμματισμένη βάση.	2,82	1,098	
	... οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι κατά κανόνα γραπτοί.	2,95	1,172	
	... το προσωπικό μπορεί να αγνοήσει τους κανόνες για τη διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων.	2,53	1,088	
	... το προσωπικό δημιουργεί τους δικούς του κανόνες.	2,33	1,253	
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...			3,66
	... κατανοεί όχι μόνο τα καθήκοντά του, αλλά και τα καθήκοντα των συναδέλφων.	3,52	1,122	
	... έχει την ικανότητα να προτείνει λύσεις στους συναδέλφους.	3,52	1,053	
	... έχει καλή επικοινωνία όχι μόνο με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος, αλλά και με τους συναδέλφους των άλλων τμημάτων.	3,60	1,118	
	... είναι εξειδικευμένο στο αντικείμενο εργασίας του.	3,87	0,974	
Υποστήριξη ΤΠΕ	... εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά.	3,77	1,037	
	Τα εργαλεία της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ICT tools) που χρησιμοποιούνται στη βιβλιοθήκη μας υποστηρίζουν...			3,56
	... τη συνεργασία και την ομαδική εργασία.	3,43	1,038	
	... την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.	3,53	1,070	
	... την αναζήτηση και πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων.	3,64	1,020	
	... τη συστηματική αποθήκευση πληροφοριών.	3,65	1,029	

5.1.2 Δημιουργία Γνώσης και Καινοτομία

Αναφορικά με τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης, τα αποτελέσματα (Πίνακας 5.2) υποδεικνύουν ότι ενθαρρύνεται, εν μέρει, η δημιουργία άρρητης γνώσης, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών με τους χρήστες και άλλες βιβλιοθήκες (κοινωνικοποίηση), καθώς και η διατύπωσή της σε ρητή γνώση (εξωτερίκευση). Σε μικρότερο βαθμό προωθείται ο συνδυασμός που σχετίζεται με την αναδιάταξη της ρητής γνώσης και τη δημιουργία νέας πιο σύνθετης ρητής γνώσης. Σε μικρότερο ακόμη, όμως, βαθμό ενθαρρύνεται η εσωτερίκευση, μέσω της οποίας η ρητή γνώση μετατρέπεται σε άρρητη και μπορεί να πυροδοτήσει μια νέα σπείρα δημιουργίας γνώσης εάν κοινωνικοποιηθεί στα μέλη του οργανισμού (Nonaka κ.ά., 2000). Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ το προσωπικό των βιβλιοθηκών δείχνει εμπιστοσύνη στις δεξιότητες των συναδέλφων του και προθυμία συνεργασίας, δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερα οι διαλειτουργικές ομάδες εργασίας.

Τέλος, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες καινοτομούν σε υψηλότερο βαθμό στις υπηρεσίες παρά στις διαδικασίες, γεγονός το οποίο δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς πρωταρχικός τους ρόλος είναι η παροχή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των αναγκών των χρηστών τους.

Πίνακας 5.2. Δημιουργία γνώσης και καινοτομία

Παράγοντας	Προσδιοριστική μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο. παράγοντα
Κοινωνικοποίηση	Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...			3,47
	... η συγκέντρωση πληροφοριών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, π.χ. στατιστικά στοιχεία, έρευνες ικανοποίησης χρηστών.	3,65	1,124	
	... η ανταλλαγή εμπειριών με το κοινό/χρήστες.	3,52	1,106	
	... ο διάλογος με άλλες βιβλιοθήκες/οργανισμούς πληροφόρησης.	3,70	1,034	
	... η εξεύρεση νέων στρατηγικών και ευκαιριών που πηγάζουν από το εσωτερικό της βιβλιοθήκης.	3,35	1,134	
	... η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που επιτρέπει στο προσωπικό να κατανοήσει τη δεξιοτεχνία και την εμπειρία των συναδέλφων του.	3,13	1,198	
Εξωτερικήυση	Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...			3,48
	... ο δημιουργικός και ουσιαστικός διάλογος.	3,43	1,228	
	... η δημιουργική σκέψη.	3,45	1,254	
	... η ανταλλαγή ιδεών.	3,50	1,209	
Συνδυασμός	Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...			3,35
	... ο σχεδιασμός στρατηγικών βάσει της υπάρχουσας διεθνούς γνώσης.	3,36	1,103	
	... η δημιουργία εγχειριδίων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	3,53	1,133	
	... η δημιουργία βάσεων δεδομένων για τη συγκέντρωση στοιχείων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	3,29	1,120	
	... η δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού με τη συγκέντρωση διοικητικών και τεχνικών πληροφοριών.	3,19	1,184	
	... η διάχυση νέων ιδεών.	3,38	1,260	
Εσωτερικήυση	Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...			3,20
	... η δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων.	3,04	1,209	
	... ο σχηματισμός ομάδων εργασίας για τη διεξαγωγή έργων/ερευνών και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων τους.	3,06	1,203	
	... η αναζήτηση και ανταλλαγή νέων ιδεών και σκέψεων.	3,30	1,177	
	... ο ανοιχτός διάλογος μεταξύ των συναδέλφων.	3,53	1,219	
	... η αποτίμηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών βάσει των καλών πρακτικών του κλάδου (συγκριτική αξιολόγηση).	3,06	1,206	
Καινοτομία υπηρεσιών	Ποια είναι η θέση της βιβλιοθήκης σας συγκριτικά με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/οργανισμούς πληροφόρησης, όσον αφορά...			3,34
	... στο βαθμό καινοτομίας των νέων υπηρεσιών.	3,41	0,886	
	... στη χρήση τεχνολογικής καινοτομίας για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.	3,53	0,904	
	... στην ταχύτητα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.	3,31	0,933	
	... στον αριθμό νέων υπηρεσιών.	3,29	0,922	

Παράγοντας	Προσδιοριστική μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο. παράγοντα
Καινοτομία διαδικασιών	... στον αριθμό νέων υπηρεσιών που αναπτύσσει και προσφέρει πρώτη.	3,14	1,001	
	Ποια είναι η θέση της βιβλιοθήκης σας συγκριτικά με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/οργανισμούς πληροφόρησης, όσον αφορά...			3,17
	... στην τεχνολογική ανταγωνιστικότητα.	3,20	0,952	
	... στην τεχνολογική καινοτομία διαδικασιών.	3,16	0,912	
	... στην ταχύτητα υιοθέτησης τεχνολογικής καινοτομίας διαδικασιών.	3,16	0,957	
	... στο ποσοστό αλλαγών στις διαδικασίες, τις τεχνικές και την τεχνολογία.	3,17	0,961	

5.1.3 Αντιλήψεις γύρω από τη Διαχείριση Γνώσης και την Εφαρμογή της στις Βιβλιοθήκες

5.1.3.1 Γνώση του όρου ΔΓ

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν γνωρίζουν τον όρο διαχείριση της γνώσης. Οι 264 (από τους 318) ερωτηθέντες που έδωσαν καταφατική απάντηση ρωτήθηκαν, στη συνέχεια, που συναντήσανε για πρώτη φορά τον όρο. Το 35,6% ανέφερε κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαχείριση γνώσης έχει γίνει μέρος των προγραμμάτων σπουδών της βιβλιοθηκονομίας και επιστήμης της πληροφόρησης. Η ‘βιβλιογραφία’ (22%) και η ‘παρακολούθηση συνεδρίων, σεμιναρίων κτλ.’ (22%) ακολουθούν με ίσα ποσοστά, και οι ‘συζητήσεις με συναδέλφους’ ακολουθούν με 15,7%. Τέλος, η ‘πρακτική εφαρμογή’ ήταν η λιγότερο δημοφιλής απάντηση (3,8%), ενώ 2 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δε θυμούνται.

5.1.3.2 Ορισμός της ΔΓ

Δεδομένου ότι πληθώρα ορισμών για τη διαχείριση γνώσης εντοπίζονται στη βιβλιογραφία, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν είτε να επιλέξουν έναν από τους τρεις παρεχόμενους ορισμούς για τη ΔΓ που ταιριάζει καλύτερα στην αντίληψή τους είτε να προσφέρουν τον δικό τους (Πίνακας 5.3). Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες επέλεξαν τον ορισμό των Abell και Oxebrow (2001), ο οποίος επικεντρώνεται στη δημιουργία και διαχείριση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοεί όλες τις διαδικασίες της γνώσης (δημιουργία, ανταλλαγή, χρήση, κτλ.), με απώτερο στόχο τη

δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Ο ορισμός του Skyrme (1999), ο οποίος τονίζει τη συστηματική διαχείριση των διαδικασιών γνώσης, επιλέχθηκε από το 34,6% των ερωτηθέντων. Τέλος, η άποψη της πληροφορικής, εκπροσωπούμενη από τον ορισμό του Kransdorff (2006), ο οποίος δίνει έμφαση στα τεχνολογικά εργαλεία, παραβλέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, έλαβε τις λιγότερες απαντήσεις.

Πίνακας 5.3. Ορισμός της ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Η δημιουργία και διαχείριση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δημιουργία, διάδοση, εκμάθηση, εμπλουτισμό και οργάνωση της γνώσης προς όφελος του οργανισμού και του κοινού που εξυπηρετεί (Abell & Oxbrow, 2001, σ 267).	154	48,4
Η διαδικασία της σύλληψης της γνώσης και η κατανόηση των πληροφοριών με τη χρήση συστημάτων πληροφορικής, προκειμένου να διατηρηθεί, επαναχρησιμοποιηθεί και αναδιανεμηθεί αυτή η γνώση (Skyrme, 1999, σ 59).	110	34,6
Η σαφής-ρητή και συστηματική διαχείριση της σημαντικής γνώσης και των διαδικασιών της που αποσκοπεί στη δημιουργία, συλλογή, οργάνωση, διάχυση, χρήση και αξιοποίηση της γνώσης (Kransdorff, 2006, σ 193).	54	17
Σύνολο	318	100

5.1.3.3 Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο ΔΓ

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε δώδεκα ερωτήσεις σχετικά με τη ΔΓ και τη σχέση της με τη διαχείριση πληροφοριών, τα πιθανά οφέλη για τις βιβλιοθήκες και το επάγγελμα των επιστημόνων της πληροφόρησης, καθώς και τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι επιστήμονες της πληροφόρησης στη διαχείριση της γνώσης. Ο Πίνακας 5.4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από την άποψη των συχνοτήτων, των διαμέσων (median – MDN) και των διατεταρτημοριακών εύρων (interquartile range – IQR), δεδομένου ότι αποτελούν τα πλέον κατάλληλα εργαλεία για την ανάλυση και ερμηνεία των τακτικών δεδομένων (Boone & Boone, 2012; Stefens, 1946).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (62,8%) –όπως και σε προηγούμενες μελέτες (π.χ. Nazim & Mukherjee, 2011; Sarrafzadeh, 2008)– συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι η ΔΓ είναι ένας νέος όρος ο οποίος δηλώνει αυτό με το οποίο ασχολούνται ανέκαθεν οι επιστήμονες της πληροφόρησης. Η διαπίστωση αυτή,

ωστόσο, δεν προκαλεί έκπληξη αφού στη βιβλιογραφία της επιστήμης της πληροφόρησης η άποψη ότι η ΔΓ είναι συνώνυμη ή τουλάχιστον μια επέκτασή της έχει αρκετούς υποστηρικτές (Davenport & Cronin, 2000; Koenig, 2005). Παρομοίως, σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες (49,1%) συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι η ΔΓ ταυτίζεται με τη διαχείριση πληροφοριών. Ωστόσο, φαίνεται να είναι πιο μπερδεμένοι για το αν είναι δύσκολο να κάνουν διάκριση μεταξύ της ΔΓ και της διαχείρισης πληροφοριών. Το 37,7% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι είναι δύσκολο να διαφοροποιήσουν το ένα από το άλλο, αλλά περίπου ίσος αριθμός (34,6%) ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Σύμφωνα με την Sarrafzadeh (2008), η έλλειψη κατανόησης των επιστημόνων της πληροφόρησης σχετικά με τις διαφορές μεταξύ ΔΓ και διαχείρισης πληροφοριών θα μπορούσε να αποτελεί εμπόδιο στη συμμετοχή τους σε προγράμματα ΔΓ.

Αναφορικά με τη συζήτηση αν η ΔΓ αποτελεί απειλή ή ευκαιρία για τους επιστήμονες της πληροφόρησης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (MDN=4, IQR=1) συμφώνησαν με την ιδέα ότι η ΔΓ μπορεί να προσφέρει νέες επιλογές σταδιοδρομίας στους επιστήμονες της πληροφόρησης. Ομοίως, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (MDN=1, IQR=2) δεν ενστερνίζονται την άποψη ότι η ΔΓ αποτελεί απειλή για το κύρος και το μέλλον των επιστημόνων της πληροφόρησης. Όπως υποστηρίζουν οι Abell και Oxebrow (2001), οι επιστήμονες της πληροφόρησης μπορούν να αναλάβουν νέους ρόλους εάν εργαστούν εκτός των οργανωσιακών τους ορίων και καταφέρουν να επικοινωνήσουν την αξία των δεξιοτήτων τους. Ωστόσο, από τη βιβλιογραφία δεν αποδεικνύεται ότι εμπλέκονται σε δια-οργανωσιακές πρωτοβουλίες ΔΓ ή ότι έχουν κατανοήσει την ευκαιρία για διεύρυνση του παραδοσιακού τους ρόλου (Sarrafzadeh, 2008).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (84,9%), επίσης, συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι η ΔΓ μπορεί να ενθαρρύνει τους επιστήμονες της πληροφόρησης να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ενώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες αποδοκιμάζουν την ιδέα ότι οι επιστήμονες της πληροφόρησης πρέπει να αγνοήσουν τη ΔΓ και να επικεντρωθούν στις βασικές τους αρμοδιότητες (MDN=1, IQR=1). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εξέφρασαν απόλυτη συμφωνία (MDN=5, IQR=1) με τη δήλωση ότι η ΔΓ μπορεί να συμβάλλει στη

βελτίωση των μελλοντικών προοπτικών των βιβλιοθηκών. Το προσωπικό, λοιπόν, των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών φαίνεται να έχει μια μάλλον θετική στάση απέναντι στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προσφέρει η ΔΓ.

Πίνακας 5.4. Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο ΔΓ

	Διαφωνώ απόλυτα %	Διαφωνώ %	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ %	Συμφωνώ %	Συμφωνώ απόλυτα %	MD	NIQR
Η διαχείριση γνώσης ταυτίζεται με τη διαχείριση πληροφοριών.	8,8	13,8	28,3	34	15,1	3,0	1
Οι βιβλιοθηκονόμοι/επιστήμονες της πληροφόρησης ασχολούνται ανέκαθεν με αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση γνώσης.	1,9	11,9	23,3	35,8	27	4,0	2
Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η διαφορά μεταξύ διαχείρισης πληροφοριών και διαχείρισης γνώσης.	8,8	18,9	34,6	27	10,7	3,0	2
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει νέες επιλογές σταδιοδρομίας στους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης.	–	2,5	17	45,3	35,2	4,0	1
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλει στη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών.	0,6	1,3	8,2	39,6	50,3	5,0	1
Η διαχείριση γνώσης αποτελεί απειλή για το μέλλον των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης.	51,6	22	11,3	8,8	6,3	1,0	2
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προτρέψει τους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.	3,1	1,9	10,1	37,7	47,2	4,0	1
Η σημαντικότερη συνεισφορά των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης στη διαχείριση γνώσης είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση της πληροφορίας.	0,6	6,3	28,9	40,3	23,9	4,0	1
Οι βιβλιοθηκονόμοι/επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αρμοδιότητές τους και να μην εμπλέκονται στη διαχείριση γνώσης.	61	20,1	10,1	5,7	3,1	1,0	1
Η διαχείριση γνώσης αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.	20,1	22	28,3	18,9	10,7	3,0	2
Η διαχείριση γνώσης εμπίπτει στις αρμοδιότητες των διευθυντών.	32,7	25,8	23,3	10,1	8,2	2,0	2
Η διαχείριση γνώσης είναι απλά μια νέα "μόδα" της διοικητικής επιστήμης.	49,1	24,5	17,6	6,9	1,9	2,0	2

Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφώνησαν (MDN=4, IQR=1) ότι η σημαντικότερη συνεισφορά των επιστημόνων της πληροφόρησης στη ΔΓ είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση των πληροφοριών. Πράγματι, ο πιο προφανής τρόπος που μπορεί να συμβάλλουν οι επιστήμονες της πληροφόρησης στη διαχείριση της γνώσης είναι μέσω της οργάνωσης των πληροφοριών με τη χρήση θεματικών επικεφαλίδων και θησαυρών, την ανάπτυξη ταξονομιών και τον σχεδιασμό εργαλείων διαχείρισης εγγράφων (Abell & Oxebrow, 2001). Οι τρέχουσες, όμως, δεξιότητες και ικανότητες των επιστημόνων της πληροφόρησης δεν είναι επαρκείς για να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη ΔΓ (Roknuzzaman & Umemoto, 2009) και ως εκ τούτου, θα πρέπει να αποκτήσουν νέες (Sarrafzadeh, 2008). Η Sarrafzadeh (2008) και η Tiwari (2013) υποστηρίζουν ότι οι σχολές επιστήμης της πληροφόρησης μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων με την αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών τους και την εισαγωγή μαθημάτων διοίκησης. Οι Husain και Nazim (2013) συνοψίζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες των επιστημόνων της πληροφόρησης για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης: δεξιότητες με επίκεντρο τον άνθρωπο (επικοινωνία, εκπαίδευση, καθοδήγηση, δικτύωση, διαπραγμάτευση, δεξιότητες ομαδικής εργασίας), δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του οργανισμού (κουλτούρα, ηγεσία, στρατηγικές δεξιότητες), δεξιότητες διαχείρισης πληροφοριών και τεχνολογικές δεξιότητες.

Αναφορικά με την κριτική ότι η ΔΓ είναι μια μόδα της διοικητικής επιστήμης, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (73,6%) –όπως και σε προηγούμενες μελέτες (π.χ. Ajiferuke, 2003; Sarrafzadeh, 2008)– εξέφρασε διαφωνία ή έντονη διαφωνία. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες, επίσης, διαφωνούν (MDN=2, IQR=2) ότι η ΔΓ εμπίπτει στις αρμοδιότητες των διευθυντών, ενώ πολλοί από τους ερωτηθέντες (42,1%) αποδοκιμάζουν την ιδέα ότι η ΔΓ αποτελεί ουσιαστικά αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης. Τα τελευταία αποτελέσματα θα μπορούσαν να ερμηνευθούν με δύο τρόπους: μπορεί είτε να υποδεικνύουν την προθυμία των ερωτηθέντων να συμμετέχουν σε προγράμματα ΔΓ είτε να σηματοδοτούν την έλλειψη ενδιαφέροντος για απόκτηση διοικητικών δεξιοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε σύγκρουση με την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τη διάσταση της ΔΓ, οι οποίοι φαίνεται να αποδέχονται τη διοικητική της διάσταση, κρίνοντας από τον ορισμό που έχουν επιλέξει (βλ. επίσης Πίνακα 5.3).

5.1.3.4 Αρμόδιο τμήμα ενός οργανισμού για τη ΔΓ

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν, επίσης, να προσδιορίσουν ποιο τμήμα μέσα σε έναν οργανισμό θεωρούν αρμόδιο για τη διαχείριση της γνώσης. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.5, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η “Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης” θα πρέπει να είναι αρμόδιο για τη ΔΓ. Το αποτέλεσμα δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη (90,9%) είναι επιστήμονες της πληροφόρησης. Αντιθέτως, το “Τμήμα Πληροφορικής” ήταν η λιγότερο προτιμώμενη επιλογή (1,9%). Αυτό θα μπορούσε να υποδεικνύει ότι αν και οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τον ρόλο που διαδραματίζει η πληροφορική στη ΔΓ, δεν τη θεωρούν ως μοναδικό οδηγό της. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το “Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού” έλαβε, επίσης, ένα σχετικά μικρό ποσοστό (15,7%). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι 10 ερωτηθέντες (από τους 16 που επέλεξαν να παρέχουν τη δική τους επιλογή) δήλωσαν ότι η ΔΓ απαιτεί τη συνεργασία όλων των προαναφερθέντων τμημάτων, δηλαδή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, της Βιβλιοθήκης και του Τμήματος Πληροφορικής. Οι υπόλοιποι 6 πρότειναν είτε έναν συνδυασμό με δύο από τις παραπάνω μονάδες είτε δεν έδωσαν καμία απάντηση.

Πίνακας 5.5. Αρμόδιο τμήμα για τη ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	50	15,7
Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης	246	77,4
Τμήμα Πληροφορικής	6	1,9
Άλλο	16	5
Σύνολο	318	100

5.1.3.5 Πιθανοί τομείς εφαρμογής της ΔΓ στις βιβλιοθήκες

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης στις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν οι πρωτοβουλίες ΔΓ με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 5.6, το 86,2% συμφώνησε ότι η ΔΓ μπορεί να ενσωματωθεί στις υπηρεσίες πληροφόρησης· παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα των Nazim και Mukherjee (2011). Η

σημασία της εφαρμογής της ΔΓ στις υπηρεσίες πληροφόρησης έχει τονιστεί από πολλούς συγγραφείς, επειδή είναι αδύνατο για τους επιστήμονες της πληροφόρησης να θυμούνται τη μεγάλη ποικιλία των πηγών πληροφόρησης των βιβλιοθηκών, οι οποίες είναι κατάλληλες για την απάντηση σε κάθε ερώτημα (Gandhi, 2004). Έτσι, σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν στις δημόσιες και ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες των Ηνωμένων Πολιτειών, της Αγγλίας, της Αυστραλίας, του Καναδά, της Νέας Ζηλανδίας και της Γερμανίας, μόνο το 50-60 τοις εκατό από τα χιλιάδες καθημερινά ερωτήματα των χρηστών απαντάται σωστά (Gandhi, 2004). Κατά συνέπεια, κάποιες εφαρμογές της ΔΓ, όπως οι βάσεις δεδομένων γνώσης, οι λίστες ηλεκτρονικών ταχυδρομείων, οι ομάδες συζήτησης, οι εφαρμογές εξόρυξης και αποθήκευσης δεδομένων, υιοθετούνται από τους βιβλιοθηκονόμους των υπηρεσιών πληροφόρησης (Gandhi, 2004; Markgren, Ascher, Crow, & Lougee-Heimer, 2004). Οι προσπάθειες αυτές στοχεύουν στην καταγραφή της εσωτερικής γνώσης (R. Jantz, 2001) και τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση (Stover, 2004). Ωστόσο, αν και είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, δίνεται πολύ μικρή έμφαση στη γνώση ως περιουσιακό στοιχείο (Gandhi, 2004). Όπως σημειώνει ο Gandhi (2004), οι πρωτοβουλίες ΔΓ πρέπει να ενσωματωθούν στις στρατηγικές των βιβλιοθηκών.

Πίνακας 5.6. Πιθανοί τομείς εφαρμογής της ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %*
Υπηρεσίες πληροφόρησης	274	86,2
Τμήμα τεχνικής επεξεργασίας υλικού: καταλογογράφηση, ταξινόμηση κτλ.	138	43,4
Σχεδιασμό παρεχόμενων υπηρεσιών	268	84,3
Διοικητικές υπηρεσίες	130	40,9
Χάραξη πολιτικής και λήψη αποφάσεων	224	70,4
Δεν έχει εφαρμογή στις βιβλιοθήκες	–	–
Άλλο	–	–

*Το συνολικό ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 100, γιατί επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις.

Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών πληροφόρησης, καθώς και η χάραξη πολιτικής και η λήψη αποφάσεων ήταν δύο ακόμη δημοφιλείς απαντήσεις. Ο Yi (2008) τονίζει τη σημασία της ΔΓ σε πολλούς τομείς στρατηγικού σχεδιασμού των βιβλιοθηκών, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού των υπηρεσιών πληροφόρησης, τη στρατηγική σκέψη, τη χάραξη πολιτικής και λήψη αποφάσεων. Τέλος, πολλοί ερωτηθέντες ανέφεραν ότι η ΔΓ μπορεί, επίσης, να εφαρμοστεί στις τεχνικές (43,4%)

και διοικητικές υπηρεσίες (40,9%), όπως υποστηρίζει και ο Townley (2001).

5.1.3.6 Πιθανοί τρόποι εφαρμογής της ΔΓ στις βιβλιοθήκες

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τις μεθόδους εφαρμογής διαχείρισης της γνώσης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.7, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (81,8%) συμφώνησε ότι η ΔΓ μπορεί να εφαρμοστεί μέσω της παροχής ευκαιριών κατάρτισης και μάθησης για το προσωπικό, έτσι ώστε να αποκτήσει νέες γνώσεις και να αναπτύξει νέες δεξιότητες. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το προσωπικό αποτελεί τον πυρήνα της ΔΓ προκειμένου να επιτευχθεί καινοτομία. Οι βιβλιοθήκες θα πρέπει, ως εκ τούτου, να επικεντρωθούν στην εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση του προσωπικού τους (Shanhong, 2000). Ο H.-W. Lee (2005) προτείνει την καθοδήγηση (mentoring), καθώς και τα ανεπίσημα σεμινάρια για την ανταλλαγή καλών πρακτικών και διδαγμάτων (lessons learned) ως σημαντικές μεθόδους εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Η πρόσβαση σε εξωτερικές πληροφορίες/πηγές γνώσεων μέσω δικτύων βιβλιοθηκών ή συνεργασιών με άλλες βιβλιοθήκες, επίσης, υποδεικνύεται από τους ερωτηθέντες ως σημαντική μέθοδος εφαρμογής της ΔΓ στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (73%). Πρόκειται για ένα μάλλον αναμενόμενο αποτέλεσμα, θεωρώντας ότι αποτελεί κοινή πρακτική για τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες να συμμετέχουν σε δίκτυα και κοινοπραξίες. Η Shanhong (2000) υποστηρίζει ότι η ΔΓ προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των βιβλιοθηκών, διευκολύνοντας την ανταλλαγή της γνώσης (H.-W. Lee, 2005) και της εμπειρίας (Gandhi, 2004).

68,6% των ερωτηθέντων συμφώνησε, επίσης, ότι η χρήση της ΤΠΕ για την υποστήριξη της δημιουργίας εσωτερικής γνώσης και την πρόσβαση σε αυτήν είναι μια μέθοδος μέσω της οποίας η ΔΓ μπορεί να εφαρμοστεί στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Ο ρόλος της ΤΠΕ ως παράγοντας που διευκολύνει τη ΔΓ υποστηρίζεται εκτενώς στη βιβλιογραφία της επιστήμης της πληροφόρησης, καθώς διευκολύνει τη σύλληψη, αποθήκευση, ανταλλαγή και ανάκτηση της ρητής και άρρητης γνώσης (Gandhi, 2004; Roknuzzaman, Kanai, & Umamoto, 2009), και βελτιώνει την επικοινωνία (R. Jantz, 2001). Μερικά από τα κατάλληλα για τις βιβλιοθήκες εργαλεία της ΤΠΕ είναι τα ηλεκτρονικά γραφεία πληροφόρησης, τα ενδοδίκτυα, τα wikis και

τα αποθετήρια εξωτερικής ή εσωτερικής γνώσης (R. Jantz, 2001; Kille, 2006; Mphidi & Snyman, 2004; Townley, 2001; Wen, 2005).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργία κουλτούρας που ενισχύει τη δέσμευση του προσωπικού να μοιράζεται τις γνώσεις του έλαβε μόνο το 44,7% των απαντήσεων. Το τελευταίο αποτέλεσμα υποδεικνύει ότι οι υπάλληλοι των βιβλιοθηκών δεν έχουν πλήρη επίγνωση του ρόλου της ανταλλαγής γνώσεων. Υπάρχει ισχυρό επιχείρημα στη βιβλιογραφία ότι η ανταλλαγή εσωτερικών γνώσεων αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΓ (R. Jantz, 2001; Townley, 2001; Wen, 2005), δεδομένου ότι η γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων (T. H. Davenport & Prusak, 1998). Έτσι, θα πρέπει να δοθούν κίνητρα στο προσωπικό των βιβλιοθηκών –μέσω των συστημάτων ανταμοιβής και την ένταξη της ανταλλαγής γνώσεων στην αξιολόγηση των επιδόσεών του– για να μοιράζεται τις γνώσεις του (Wen, 2005).

Πίνακας 5.7. Πιθανοί τρόποι εφαρμογής της ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %*
Παρέχοντας εκπαίδευση και ευκαιρίες μάθησης στο προσωπικό για την απόκτηση νέας γνώσης και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (δηλαδή, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, συμμετοχή σε κοινότητες πρακτικής, επίσημες ή ανεπίσημες συναντήσεις, ηλεκτρονική μάθηση, σεμινάρια, κτλ.).	260	81,8
Ενθαρρύνοντας το προσωπικό, μέσω της παροχής κινήτρων/ανταμοιβών, εμπιστοσύνης, ομαδικής εργασίας κτλ., να μοιράζεται τη γνώση.	142	44,7
Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών στην υποστήριξη της δημιουργίας εσωτερικής γνώσης και πρόσβασης σε αυτήν (π.χ., δημιουργία βάσεων δεδομένων καλών πρακτικών και αποθετηρίων γνώσης).	218	68,6
Επεκτείνοντας την πρόσβαση σε εξωτερικές πληροφορίες/πηγές γνώσης, μέσω δικτύων βιβλιοθηκών ή συνεργασιών με άλλες βιβλιοθήκες, δικτυακών πυλών βιβλιοθηκών που περιλαμβάνουν συνδέσμους σε επαγγελματικές ομάδες βιβλιοθηκών κτλ.	232	73
Δεν έχει εφαρμογή στις βιβλιοθήκες.	–	–
Άλλο	–	–

*Το συνολικό ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 100, γιατί επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις.

5.1.3.7 Πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ΔΓ για τις βιβλιοθήκες

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν, επίσης, να αναφέρουν τα πιθανά οφέλη της ΔΓ για τις βιβλιοθήκες. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 5.8, 81,1% των συμμετεχόντων

συμφώνησε ότι η εφαρμογή της ΔΓ στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες μπορεί να προσδώσει αξία στις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης, ενώ το 79,9% εξέφρασε, επίσης, συμφωνία με την αντίληψη ότι η ΔΓ μπορεί να βελτιώσει τη συνολική απόδοση της βιβλιοθήκης και τη μελλοντική προοπτική της. Με την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών για την αποτελεσματική διαχείριση της εσωτερικής άρρητης γνώσης (R. Jantz, 2001), της γνώσης των χρηστών τους (M. A. Islam κ.ά., 2015a), καθώς και της γνώσης των άλλων οργανισμών/κέντρων πληροφόρησης (Massis, 2014), οι βιβλιοθήκες μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους, όπως η πρόσβαση στις πηγές πληροφόρησης (M. S. Islam κ.ά., 2015).

Επιπλέον, μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (73%) ανέφερε ότι η ΔΓ μπορεί να βοηθήσει τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες να γίνουν πιο σημαντικές για τη λειτουργία των ιδρυμάτων τους. Καθώς οι βιβλιοθήκες εξαρτώνται από τους μητρικούς τους οργανισμούς (Wen, 2005), οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να ενισχύσουν την προβολή τους μέσα στον οργανισμό αναλαμβάνοντας τον ρόλο διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης όλου του ιδρύματος (H.-W. Lee, 2005; Townley, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, οι βιβλιοθήκες μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία τους με τα άλλα τμήματα και να πετύχουν καλύτερη χρηματοδότηση (Townley, 2001).

Πίνακας 5.8. Πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %*
Να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στη λειτουργία και τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης.	258	81,1
Να μειώσει τις πιθανότητες επανάληψης των εργασιών.	118	37,1
Να βελτιώσει τη συνολική απόδοση της βιβλιοθήκης και τις μελλοντικές προοπτικές.	254	79,9
Να βοηθήσει στη μετατροπή της βιβλιοθήκης σε οργανισμό μάθησης.	202	63,5
Να βοηθήσει τις βιβλιοθήκες να γίνουν πιο σημαντικές για τη λειτουργία των ιδρυμάτων τους.	232	73
Δεν έχει εφαρμογή στις βιβλιοθήκες.	–	–
Άλλο	–	–

*Το συνολικό ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 100, γιατί επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις.

Η Shanhong (2000) υποστηρίζει, επίσης, ότι η ΔΓ μπορεί να αναμορφώσει τις βιβλιοθήκες σε οργανισμούς μάθησης. Τα εργαλεία ΔΓ είτε τα τεχνολογικά, όπως τα αποθετήρια γνώσης και η ηλεκτρονική μάθηση (S. K. Joshi & Bhat, 2015), είτε οι

κοινωνικές πρακτικές, όπως οι κοινότητες πρακτικής και η καθοδήγηση, παρέχουν ευκαιρίες κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης και έτσι, ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση. Το 63,5% των ερωτηθέντων της παρούσας μελέτης συμφώνησε, επίσης, με την άποψη αυτή. Επιπλέον, 118 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η ΔΓ μπορεί να μειώσει την επανάληψη των εργασιών, όπως υποστηρίζεται και στις μελέτες των Jain (2007) και Yi (2008).

5.1.3.8 Υλοποίηση έργων ΔΓ στις βιβλιοθήκες

Περαιτέρω, η παρούσα έρευνα στοχεύει να διερευνήσει εάν οι ελληνικές βιβλιοθήκες εμπλέκονται κατά κάποιο τρόπο σε έργα ΔΓ και τι είδους έργα είναι αυτά. Μόνο το 17% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι γνωρίζει έργα ΔΓ στα οποία συμμετέχει κάποια βιβλιοθήκη. Παρότι το αποτέλεσμα αυτό είναι απογοητευτικό, ταιριάζει με προηγούμενη παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την Sarrafzadeh (2008).

Αναφορικά με το είδος των έργων διαχείρισης της γνώσης, οι ερωτηθέντες δήλωσαν τη δημιουργία αποθετηρίων γνώσης και τη βελτίωση της πρόσβασης στη γνώση, συμπεριλαμβάνοντας κυρίως τη δημιουργία ιδρυματικών αποθετηρίων που αποτελεί μια συνηθισμένη υπηρεσία που προσφέρουν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Αναφέρθηκαν, επίσης, η ανάπτυξη ενδοδικτύων και wikis για την ανταλλαγή της εσωτερικής γνώσης, καθώς και η πληροφοριακή παιδεία και ακολούθησαν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες πληροφόρησης και οι βάσεις δεδομένων που περιέχουν συχνά ερωτήματα του κοινού. Στόχος των βάσεων δεδομένων ήταν τόσο η διάχυση της πληροφορίας στο αρμόδιο προσωπικό όσο και η ενημέρωση των υπόλοιπων υπαλλήλων προκειμένου να πληροφορούνται για τον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων προβλημάτων, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν παρόμοιες καταστάσεις ή να προτείνουν πρακτικές βελτίωσης. Αξίζει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι ένας από τους συμμετέχοντες επισήμανε μικρή χρήση της βάσης δεδομένων και δήλωσε ότι «η διοίκηση δεν υποστήριξε πραγματικά το εργαλείο αυτό». Το τελευταίο αποτέλεσμα είναι, επίσης, σύμφωνο με προηγούμενη έρευνα, στην οποία η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η έλλειψη κινήτρων έχουν

επισημανθεί από τους βιβλιοθηκονόμους ως οι πιο σημαντικοί παράγοντες που ευθύνονται για τη μηδαμινή χρήση της “βάσης γνώσεων QuestionPoint⁸” (Ralph & Ellis, 2009)· αν και ο OCLC προσέφερε μειωμένο κόστος για την αυξημένη χρήση της βάσης δεδομένων, η διοίκηση δεν κατάφερε να ενθαρρυνθεί τη χρήση της (Ralph & Ellis, 2009). Τέλος, οι δικτυακές πύλες, οι εφαρμογές λογισμικού υποστήριξης ομάδων (όπως το Lotus Notes), τα σεμινάρια συγγραφής εργασιών και η συμμετοχή σε φόρα συζητήσεων, έχουν αναφερθεί από τους συμμετέχοντες της παρούσας μελέτης ως έργα ΔΓ που υλοποιούνται στις βιβλιοθήκες.

5.1.3.9 Εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών ΔΓ στις βιβλιοθήκες

Ο βαθμός στον οποίο διάφορα εργαλεία, τεχνικές και πρακτικές ΔΓ υιοθετούνται από τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.9. Όπως παρατηρείται, τα πιο διαδεδομένα είναι τα αποθετήρια εξωτερικής γνώσης (61%), τα οποία επίσης τονίζονται στην προηγούμενη ερώτηση, και τα ηλεκτρονικά γραφεία πληροφόρησης (59,7%). Επιπλέον, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες φαίνεται να υιοθετούν την καθοδήγη (42,1%), τα αποθετήρια εσωτερικής γνώσης (39%), τα ιστολόγια (37,1%) και το ενδοδίκτυο (31,4%). Τα wikis (26,4%), οι καλές πρακτικές (26,4%), η αυτόματη ενημέρωση με RSS (23,3%), οι εφαρμογές υποστήριξης ομάδων (20,1%) και τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων (19,5%) επίσης υιοθετούνται, αλλά σε μικρότερο ποσοστό. Από την άλλη πλευρά, τα αποθετήρια ανεπίσημης εσωτερικής γνώσης (8,8%), καθώς και οι κοινότητες πρακτικής (2,5%) υιοθετούνται σπάνια. Συμπερασματικά, αν και οι ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες κάνουν ευρεία χρήση των τεχνολογικών εργαλείων (Koloniari κ.ά., 2015), οι προσπάθειές τους επικεντρώνονται κυρίως στη διαχείριση της ρητής γνώσης και όχι στην εσωτερική άρρητη γνώση.

Ο Gandhi (2004) υποστηρίζει, επίσης, ότι οι πρωτοβουλίες ΔΓ στις βιβλιοθήκες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στη δημιουργία αποθετηρίων και τη βελτίωση της

⁸ Το QuestionPoint είναι ένα συνεργατικό εργαλείο εικονικής εξυπηρέτησης χρηστών που προσφέρεται από τον OCLC και επιτρέπει στους επιστήμονες της πληροφόρησης να παρακολουθούν, να απαντούν και να διαχειρίζονται πληροφοριακά αιτήματα μέσω του διαδικτύου. Η βάση γνώσεων (knowledge base) QuestionPoint είναι η βάση δεδομένων που περιέχει τα προηγούμενα αιτήματα και τις απαντήσεις τους.

πρόσβασης στις πληροφορίες, δηλαδή βασίζονται στην τεχνολογία. Ωστόσο, καθώς οι άνθρωποι αποτελούν τη μόνη πηγή γνώσης (Davenport & Prusak, 1998) και η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να αποκρυσταλλωθεί και να μεταδοθεί (Nonaka & Takeuchi, 1995), οι κοινωνικές πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας, γιατί διευκολύνουν την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση. Οι κοινότητες πρακτικής και η καθοδήγηση παρέχουν το απαραίτητο κοινωνικό πλαίσιο ώστε να επιτευχθεί ανταλλαγή και δημιουργία πλούσιας άρρητης γνώσης.

Πίνακας 5.9. Εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών ΔΓ

	Συχνότητα	Ποσοστό %*
Κοινωνικές ταξονομίες/folksonomies	16	5
Κοινωνικές επισημειώσεις/tags	38	11,9
Wikis	84	26,4
Ιστολόγιο/blog	118	37,1
Αυτόματη ενημέρωση με RSS	72	22,6
Ηλεκτρονικό γραφείο πληροφόρησης/e-help desk	190	59,7
Εφαρμογές για τον καταγισμό ιδεών/brainstorming applications	12	3,8
Εργαλεία εξόρυξης δεδομένων/data mining tools	36	11,3
Εφαρμογές λογισμικού υποστήριξης ομάδων: π.χ. lotus notes/groupware products: eg. lotus notes	64	20,1
Συστήματα διαχείρισης εγγράφων/document management systems	62	19,5
Ενδοδίκτυο/ intranet	100	31,4
Κοινότητες πρακτικής/communities of practice	8	2,5
Εκπαίδευση - καθοδήγηση/mentoring	134	42,1
Χάρτες γνώσης/knowledge maps	4	1,3
Αποθετήρια εξωτερικής γνώσης: π.χ. επιστημονικά άρθρα/external knowledge repositories: eg. journal articles	194	61
Αποθετήρια δομημένης εσωτερικής γνώσης: π.χ. ερευνητικές εκθέσεις/internal knowledge repositories: eg. research reports	124	39
Αποθετήρια ανεπίσημης εσωτερικής γνώσης: π.χ. διδάγματα/informal internal knowledge repositories: eg. lessons learned	28	8,8
Καλές πρακτικές/best practices	74	23,3

*Το συνολικό ποσοστό είναι μεγαλύτερο από 100, γιατί επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες από τις προαναφερθείσες εφαρμογές, όπως τα ιστολόγια, τα wikis και η αυτόματη ενημέρωση με RSS, είναι γνωστές στη βιβλιοθηκονομική κοινότητα ως Ιστός 2.0 (Web 2.0) ή Βιβλιοθήκη 2.0 (Library 2.0): έτσι, υλοποιούνται στις βιβλιοθήκες, ακόμη και αν δεν αποτελούν συνειδητές πρακτικές διαχείρισης της γνώσης. Ωστόσο, «στην εποχή της Βιβλιοθήκης 2.0 το ερώτημα που πρέπει να μας απασχολεί είναι το πώς οι βιβλιοθήκες δημιουργούν, αποκτούν και μεταφέρουν την αυξημένη γνώση που παρέχεται από την αλληλεπίδραση με τους χρήστες μέσω του Ιστού 2.0 και της Βιβλιοθήκης 2.0» (Υ.-Μ.

Kim & Abbas, 2010, σ 212). Επιπλέον, εφαρμογές όπως τα ενδοδίκτυα, τα blogs, τα wikis, οι αυτόματες ενημερώσεις με RSS και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θεωρούνται για τις βιβλιοθήκες πολύτιμα εργαλεία διαχείρισης της γνώσης που διευκολύνουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων (Bejune, 2007; Chu, 2009; Y.-M. Kim & Abbas, 2010; Mphidi & Snyman, 2004; Tripathi & Kumar, 2010), όταν χρησιμοποιούνται με βέλτιστο τρόπο. Οι Mphidi και Snyman (2004, σ 399), για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι «το περιεχόμενο ενός ενδοδικτύου είναι η κινητήρια δύναμη του ενδοδικτύου ως εργαλείο διαχείρισης της γνώσης» που σημαίνει ότι το περιεχόμενο πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά, να είναι ενημερωμένο και έγκυρο, και σχετικό με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των υπαλλήλων.

5.2 Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου

Πριν από την εμπειρική εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων, είναι απαραίτητος ο έλεγχος της εγκυρότητας του εργαλείου μέτρησης, προκειμένου «να αποδειχθεί ότι το εργαλείο που αναπτύχθηκε μετράει αυτό που επικαλείται ότι μετράει» (Straub, 1989, σ 150). Ο αρχικός έλεγχος αφορά στην εγκυρότητα του περιεχομένου και της εννοιολογικής κατασκευής, καθώς και την αξιοπιστία του εργαλείου μέτρησης (Straub, 1989). Μέρος, λοιπόν, της διαδικασίας αυτής, συγκεκριμένα η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και η αξιοπιστία, αποτελούν το πρώτο βήμα της εξέτασης του ερευνητικού μοντέλου, δηλαδή τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όπως σημειώθηκε παραπάνω (ενότητα 4.4).

5.2.1 Εγκυρότητα Περιεχομένου

Η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά στην καταλληλότητα των προσδιοριστικών μεταβλητών των κλιμάκων μέτρησης (DeVellis, 2003, σ 49), δηλαδή τον βαθμό στον οποίο μια κλίμακα μέτρησης καλύπτει την έννοια ενός παράγοντα (Babbie, 2013, σ 192). Σύμφωνα με τους Haynes, Richard και Kubany (1995, σ 239), «η εγκυρότητα περιεχομένου ενός παράγοντα ποικίλει ανάλογα με την ακρίβεια ορισμού του και τον βαθμό στον οποίο οι “ειδικοί” συμφωνούν για το πεδίο και τις πτυχές του».

Σε μεγάλο βαθμό, η εγκυρότητα περιεχομένου της παρούσας έρευνας

εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των παραγόντων προέρχονται από έτοιμες κλίμακες που έχουν ήδη ελεγχθεί και αξιολογηθεί ως προς το περιεχόμενό τους. Το ερευνητικό, όμως, μοντέλο περιλαμβάνει παράγοντες για τους οποίους δεν υπήρχαν έτοιμες κλίμακες (βλ. επίσης Πίνακα 4.3). Επιπλέον, οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν στα ελληνικά και τροποποιήθηκαν ελαφρώς ώστε να αντικατοπτρίζουν το περιβάλλον των βιβλιοθηκών. Για τους λόγους αυτούς, θεωρήθηκε απαραίτητο να πραγματοποιηθεί αυστηρός προ-έλεγχος στο πλαίσιο της εγκυρότητας του περιεχομένου. Έτσι, ζητήθηκε από 3 ακαδημαϊκούς που ειδικεύονται είτε σε παρόμοιες, με την τρέχουσα, ερευνητικές μεθοδολογίες είτε στην επιστήμη της πληροφόρησης και 5 επαγγελματίες τους τελευταίου κλάδου να σχολιάσουν το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, καθώς και τη διατύπωση των ερωτήσεων από την άποψη της σαφήνειας, της κατανόησης και της σχετικότητας με την επιστήμη της πληροφόρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια, το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε ελαφρώς. Η τελική του μορφή εμφανίζεται στο Παράρτημα.

5.2.2 Εγκυρότητα Εννοιολογικής Κατασκευής

Παρότι στην έρευνα υιοθετήθηκαν κυρίως έτοιμες κλίμακες μέτρησης που είχαν προηγουμένως ελεγχθεί και αξιολογηθεί, ο έλεγχος της ψυχομετρικής εγκυρότητας των παραγόντων του ερωτηματολογίου κρίνεται αναγκαίος, καθώς οι κλίμακες μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά, πραγματοποιήθηκαν κάποιες τροποποιήσεις και χρησιμοποιήθηκαν σε διαφορετικό περιβάλλον, δηλαδή όχι επιχειρηματικό για το οποίο αναπτύχθηκαν αρχικά. Επιπλέον, η έρευνα περιλαμβάνει παράγοντες για τους οποίους δεν υπήρχαν έτοιμες κλίμακες.

Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής αναφέρεται «στον βαθμό τον οποίο μία κλίμακα μέτρησης σχετίζεται με άλλες μεταβλητές, όπως αναμένεται μέσα σε ένα σύστημα θεωρητικών σχέσεων» (Babbie, 2013, σ 192). «Καθορίζεται κατά τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων» και «συνεπάγεται ότι τα εμπειρικά δεδομένα που συγκεντρώνονται από ένα εργαλείο μέτρησης συμφωνούν με τη θεωρητική λογική των εννοιών» (Zikmund, 2003, σ 303), υποδεικνύοντας έτσι ότι η θεωρία έχει αποτυπωθεί σωστά στην κλίμακα μέτρησης. Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής μπορεί να ελεγχθεί από την άποψη της συγκλίνουσας εγκυρότητας

(convergent validity) και της διακρίνουσας εγκυρότητας (discriminant validity) (Campbell & Fiske, 1959; Straub, 1989).

5.2.2.1 Συγκλίνουσα εγκυρότητα

Η συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity) αναφέρεται «στον βαθμό τον οποίο διαφορετικές κλίμακες μέτρησης του ίδιου παράγοντα συμφωνούν» (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, σ 425). Μια κλίμακα μέτρησης ενός παράγοντα έχει συγκλίνουσα εγκυρότητα όταν έχει υψηλή συσχέτιση με διαφορετικές κλίμακες του ίδιου παράγοντα (Zikmund, 2003, σ 304).

Στην παρούσα έρευνα, η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ελέγχθηκε μέσω τεχνικών παραγοντικής ανάλυσης, όπως προτείνεται από τους Bagozzi (1981), Bagozzi κ.ά. (1991), Brown (2015), Nunnally και Bernstein (1994). Πιο αναλυτικά, επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis – CFA) χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης που υιοθετήθηκαν από άλλες έρευνες. Για την αξιολόγηση των κλιμάκων που αναπτύχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε αρχικά ανάλυση κύριων συνιστωσών (principal components analysis – PCA), η οποία βασίζεται στη φασματική ανάλυση του πίνακα διακύμανσης με ορθογώνια περιστροφή Varimax, και στη συνέχεια, ακολούθησε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση.

Ο Brown (2015) εξηγεί ότι η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis – EFA) (ή η ανάλυση των κύριων συνιστωσών, Tabachnick και Fidell, 2013) χρησιμοποιείται για «τον προσδιορισμό του κατάλληλου αριθμού παραγόντων και την αποκάλυψη των προσδιοριστικών μεταβλητών που παρουσιάζουν αποδεκτές φορτίσεις», ενώ στην επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση «ο αριθμός των παραγόντων και οι προσδιοριστικές μεταβλητές ορίζονται εκ των προτέρων... Επομένως, η διερευνητική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της κλίμακας και ελέγχου της εγκυρότητας, ενώ η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται σε μεταγενέστερες φάσεις μετά την καθιέρωση της εννοιολογικής δομής σύμφωνα με την προγενέστερη διερευνητική παραγοντική ανάλυση και το θεωρητικό υπόβαθρο» (σς 11–12). Ωστόσο, η ανάλυση

κύριων συνιστωσών που υιοθετήθηκε, θεωρείται καταλληλότερη τεχνική για τη μείωση των δεδομένων και παρουσιάζει πλεονεκτήματα έναντι της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης' για παράδειγμα, είναι υπολογιστικά απλούστερη, δεν είναι επιρρεπής σε ακατάλληλες λύσεις, συχνά παράγει παρόμοια αποτελέσματα με τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση και είναι σε θέση να υπολογίσει τη βαθμολογία μιας προσδιοριστικής μεταβλητής σε έναν παράγοντα, ενώ η ασάφια της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης περιπλέκει αυτούς τους υπολογισμούς (Brown, 2015, σ 20).

Τέλος, σχετικά με την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για τον έλεγχο της ψυχομετρικής εγκυρότητας των παραγόντων (Bagozzi κ.ά., 1991; Brown, 2015; Byrne, 2001). Ο Brown (2015) σημειώνει τον υπολογισμό των επιδράσεων μεθόδου (method effects) και την ικανότητα προσδιορισμού της καταλληλότητας των μετρικών μοντέλων να γενικευθούν στο χρόνο ή στον πληθυσμό ως βασικά πλεονεκτήματα της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών (Πίνακας 5.10) δείχνουν ότι όλες οι ερωτήσεις φορτώνουν σε τρεις διαφορετικούς παράγοντες, όπως σχεδιάστηκε. Οι φορτίσεις (loadings) των περισσότερων προσδιοριστικών μεταβλητών ξεπερνούν την οριακή τιμή 0,6 που προτείνεται από τους McCroskey και Young (1979). Μια προσδιοριστική μεταβλητή (KM6) παρουσιάζει χαμηλή τιμή φόρτισης (0,466) και δευτερεύουσα φόρτωση σε άλλον παράγοντα με τιμή πάνω από 0,40, για αυτό αφαιρείται (McCroskey & Young, 1979), ενώ η προσδιοριστική μεταβλητή KM8 (*Η σημαντικότερη συνεισφορά των βιβλιοθηκονόμων/ επιστημόνων της πληροφόρησης στη διαχείριση γνώσης είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση της πληροφορίας*) με φόρτιση 0,599 θα ελεγχθεί στο επόμενο στάδιο. Η τελευταία απόφαση βασίζεται στα εξής: α) η τιμή φόρτισης είναι οριακά χαμηλότερη από την προτεινόμενη 0,6, β) κάποιοι ερευνητές (π.χ. Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009; Straub, 1989) αποδέχονται τιμές φόρτισης πάνω από 0,5 και γ) η τιμή του Μέτρου της Συνολικής Δειγματοληπτικής Καταλληλότητας (Measure of Sampling Adequacy – MSA) είναι 0,738, δηλαδή αρκετά μεγαλύτερη από την ελάχιστη αποδεκτή 0,5 που προτείνουν οι Hair κ.ά. (2009).

Πίνακας 5.10. Ανάλυση κύριων συνιστωσών νέων παραγόντων

		Συνιστώσες (παράγοντες)		
		1	2	3
KM1	Η διαχείριση γνώσης ταυτίζεται με τη διαχείριση πληροφοριών.	-0,127	0,010	0,753
KM2	Οι βιβλιοθηκονόμοι/επιστήμονες της πληροφόρησης ασχολούνται ανέκαθεν με αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση γνώσης.	0,024	0,231	0,612
KM3	Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η διαφορά μεταξύ διαχείρισης πληροφοριών και διαχείρισης γνώσης.	0,175	-0,005	0,634
KM4	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει νέες επιλογές σταδιοδρομίας στους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης.	-0,078	0,755	0,272
KM5	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλλει στη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών.	-0,142	0,822	0,193
KM6	Η διαχείριση γνώσης αποτελεί απειλή για το μέλλον των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης.	0,449	-0,286	0,466
KM7	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προτρέψει τους βιβλιοθηκονόμους/επιστήμονες της πληροφόρησης να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.	0,071	0,694	0,003
KM8	Η σημαντικότερη συνεισφορά των βιβλιοθηκονόμων/επιστημόνων της πληροφόρησης στη διαχείριση γνώσης είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση της πληροφορίας.	0,053	0,290	0,599
KM9	Οι βιβλιοθηκονόμοι/επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αρμοδιότητές τους και να μην εμπλέκονται στη διαχείριση γνώσης.	0,692	-0,427	0,180
KM10	Η διαχείριση γνώσης αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.	0,767	0,268	-0,064
KM11	Η διαχείριση γνώσης εμπίπτει στις αρμοδιότητες των διευθυντών.	0,807	0,095	-0,012
KM12	Η διαχείριση γνώσης είναι απλά μια νέα "μόδα" της διοικητικής επιστήμης.	0,669	-0,344	0,118

Μέθοδος εκτίμησης παραγόντων: Ανάλυση κύριων συνιστωσών.

Μέθοδος περιστροφής: Varimax με ομαλοποίηση Kaiser.

Μετά την αφαίρεση της προσδιοριστικής μεταβλητής KM6 (*Η διαχείριση γνώσης αποτελεί απειλή για το μέλλον των βιβλιοθηκονόμων/ επιστημόνων της πληροφόρησης*), τα αποτελέσματα της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών (Πίνακας 5.11) δείχνουν και πάλι ότι όλες οι ερωτήσεις φορτώνουν σε τρεις παράγοντες με αποδεκτές τιμές φορτίσεων. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η προσδιοριστική μεταβλητή KM8 φορτώνει στον παράγοντα έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, με τον οποίο όμως παρουσιάζει εννοιολογική συνάφεια, και όχι σε αυτόν που αρχικά αναμενόταν. Για τον αριθμό των παραγόντων αξιολογήθηκαν, επίσης, το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι παράγοντες (Total Variance Explained – TVE) και οι ιδιοτιμές (eigenvalues). Σύμφωνα με τον Hair και τους συνεργάτες του (Hair κ.ά., 2009), οι παράγοντες με ιδιοτιμές μεγαλύτερες του 1 (eigenvalues>1) που αθροιστικά υπολογίζουν το 50% της συνολικής διακύμανσης θεωρούνται ικανοποιητικός αριθμός εξαγόμενων παραγόντων. Ο Πίνακας 5.12 παρουσιάζει τα εν

λόγω αποτελέσματα.

Πίνακας 5.11. Ανάλυση κύριων συνιστωσών νέων παραγόντων με αφαίρεση της προσδιοριστικής μεταβλητής ‘ΚΜ6’

		Συνιστώσες (παράγοντες)			
		1	2	3	
Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ	KM1	Η διαχείριση γνώσης ταυτίζεται με τη διαχείριση πληροφοριών.	-0,115	-0,030	0,784
	KM2	Οι βιβλιοθηκονόμοι/ επιστήμονες της πληροφόρησης ασχολούνται ανέκαθεν με αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση γνώσης.	0,039	0,179	0,667
	KM3	Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η διαφορά μεταξύ διαχείρισης πληροφοριών και διαχείρισης γνώσης.	0,183	-0,022	0,631
	KM8	Η σημαντικότερη συνεισφορά των βιβλιοθηκονόμων/ επιστημόνων της πληροφόρησης στη διαχείριση γνώσης είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση της πληροφορίας.	0,066	0,273	0,608
Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	KM4	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει νέες επιλογές σταδιοδρομίας στους βιβλιοθηκονόμους/ επιστήμονες της πληροφόρησης.	-0,078	0,765	0,267
	KM5	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλει στη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών.	-0,141	0,831	0,196
	KM7	Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προτρέψει τους βιβλιοθηκονόμους/ επιστήμονες της πληροφόρησης να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.	0,069	0,721	-0,019
Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	KM9	Οι βιβλιοθηκονόμοι/ επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αρμοδιότητές τους και να μην εμπλέκονται στη διαχείριση γνώσης.	0,677	-0,414	0,129
	KM10	Η διαχείριση γνώσης αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.	0,784	0,225	-0,007
	KM11	Η διαχείριση γνώσης εμπίπτει στις αρμοδιότητες των διευθυντών.	0,817	0,066	0,018
	KM12	Η διαχείριση γνώσης είναι απλά μια νέα "μόδα" της διοικητικής επιστήμης.	0,671	-0,349	0,101

Μέθοδος εκτίμησης παραγόντων: Ανάλυση κύριων συνιστωσών.
Μέθοδος περιστροφής: Varimax με ομαλοποίηση Kaiser.

Για τον έλεγχο της συγκλίνουσας εγκυρότητας πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis – CFA) με τη χρήση τόσο του στατιστικού πακέτου IBM[®] SPSS[®] όσο και του IBM[®] SPSS[®] AMOS. Με το SPSS ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη την τιμή φόρτισης κάθε προσδιοριστικής μεταβλητής και του ποσοστού της διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες (Total Variance Explained – TVE). Ο δείκτης της συνολικής δειγματοληπτικής καταλληλότητας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett’s Test of Sphericity) εξετάστηκαν, επίσης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Οι ελάχιστες αποδεκτές τιμές είναι 0,5 για τους δείκτες TVE

και KMO (Hair κ.ά., 2009; Kaiser & Rice, 1974) και 0,6 για τις φορτίσεις (McCroskey & Young, 1979). Το τεστ σφαιρικότητας του Bartlett αποφαίνεται για την παρουσία συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (Hair κ.ά., 2009), οπότε αν η στατιστική σημαντικότητα (significance – sig.) του δείκτη είναι μικρότερη του 0,05 τότε απορρίπτεται η υπόθεση της μη ύπαρξης σημαντικών συσχετίσεων σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και μπορεί να διενεργηθεί η παραγοντική ανάλυση.

Πίνακας 5.12. Συνολικό ποσοστό διακύμανσης (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,743	24,933	24,933	2,273	20,666	20,666
2	2,356	21,422	46,355	2,252	20,476	41,142
3	1,392	12,652	59,007	1,965	17,865	59,007
4	0,915	8,315	67,321			
5	0,754	6,856	74,178			
6	0,693	6,304	80,482			
7	0,625	5,686	86,168			
8	0,515	4,678	90,846			
9	0,440	4,003	94,848			
10	0,332	3,016	97,864			
11	0,235	2,136	100,000			

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση με τη χρήση του στατιστικού πακέτου AMOS, όπου κάθε παράγοντας με τις προσδιοριστικές μεταβλητές του θεωρήθηκε ένα ξεχωριστό μοντέλο, του οποίου η προσαρμογή ελέγχθηκε. Ένας μεγάλος αριθμός δεικτών που προσδιορίζουν την προσαρμογή των μοντέλων έχουν αναπτυχθεί και σύμφωνα με τον Brown (2015), κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Δείκτες συνολικής ή απόλυτης προσαρμογής (absolute fit indexes), οι οποίοι αξιολογούν πόσο καλά ένα μοντέλο εξηγεί τα δεδομένα. Το γεγονός, όμως, αυτό από μόνο του δε σημαίνει ότι ένα μοντέλο είναι κατάλληλο (Kline, 2015, σ 266).
- Δείκτες συγκριτικής προσαρμογής (comparative or incremental fit indexes) που αξιολογούν την προσαρμογή του εκτιμώμενου μοντέλου σε σχέση με ένα πιο αυστηρό μοντέλο, το οποίο συχνά αναφέρεται ως μηδενικό (null) ή ανεξάρτητο (independence) μοντέλο, και στο οποίο ορίζονται μηδενικές συνδιακυμάνσεις

μεταξύ των ενδογενών μεταβλητών (Brown, 2015, σ 72).

- Δείκτες φειδωλότητας (parsimony indexes), οι οποίοι περιέχουν στον τύπο τους μια διόρθωση για τη φτωχή φειδωλότητα του μοντέλου, δηλαδή τον αριθμό των εκτιμώμενων παραγόντων, όπως εκφράζεται από τους βαθμούς ελευθερίας του μοντέλου (Brown, 2015, σ 71).

Στην παρούσα έρευνα αξιολογούνται οι παρακάτω πιο διαδεδομένοι δείκτες:

- Λόγος του χι τετράγωνο (ή της ελάχιστης απόκλισης – cmin) προς τους βαθμούς ελευθερίας (chi-square/degrees of freedom – χ^2/df ή cmin/df). Είναι ο πιο διαδεδομένος δείκτης καλής προσαρμογής του συνολικού μοντέλου· χρησιμοποιείται εναλλακτικά του δείκτη χ^2 , ο οποίος επηρεάζεται σημαντικά από το μέγεθος του δείγματος και τον αριθμό των μεταβλητών (Byrne, 1989; Marsh & Hocevar, 1985). «Η αναλογία θα πρέπει να είναι κοντά στο 1 για τα σωστά μοντέλα. Το πρόβλημα είναι ότι δεν είναι σαφές ποια είναι η αποδεκτή απόκλιση από το 1, ώστε το μοντέλο να θεωρείται ικανοποιητικό» (Arbuckle & Wothke, 1999, σ 399). «Διαφορετικοί ερευνητές έχουν προτείνει μια αναλογία τόσο χαμηλή όσο το 2 ή τόσο υψηλή όσο το 5 για μια ικανοποιητική προσαρμογή» (Marsh & Hocevar, 1985, σ 567). Για παράδειγμα, οι Wheaton, Muthén, Alwin και Summers (1977) προτείνουν τιμή μικρότερη ή ίση του 5, οι Carmines και McIver (1981) υποστηρίζουν ότι αναλογίες «της τάξεως 2 προς 1 ή 3 προς 1 είναι ενδεικτικές μιας αποδεκτής προσαρμογής μεταξύ του υποθετικού μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος» (σ 80), ο Straub (1989) προτείνει αναλογία μικρότερη από 3 και η Byrne (1989) χαμηλότερη από 2.
- Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (Standardized Root Mean Squared Residual – SRMR). Πρόκειται για έναν δείκτη απόλυτης προσαρμογής –όπου η τιμή μηδέν (0) υποδεικνύει τέλεια προσαρμογή– και ορίζεται ως η μέση διαφορά μεταξύ των παρατηρήσιμων και των προβλεπόμενων συσχετίσεων (Brown, 2015). Σύμφωνα με τους Hu και Bentler (1999) τιμές μικρότερες από 0,08 αποτελούν ένδειξη καλής προσαρμογής, ενώ οι Jöreskog και Sörbom (1981) προτείνουν τιμές μικρότερες από 0,05.
- Δείκτης καλής προσαρμογής (Goodness of Fit Index – GFI). Είναι ένας ακόμη δείκτης απόλυτης προσαρμογής (Hu & Bentler, 1999) που λαμβάνει τιμές από

το 0 (φτωχή προσαρμογή) ως το 1 (τέλεια προσαρμογή) και επινοήθηκε από τους Jöreskog και Sörbom (1984). Ικανοποιητικές θεωρούνται τιμές μεγαλύτερες από 0,9 (Bentler & Bonett, 1980; Marsh & Hau, 1996).

- Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index – CFI). Προτάθηκε από τον Bentler (1990) και, όπως υποδεικνύει η ονομασία του, πρόκειται για έναν δείκτη συγκριτικής προσαρμογής, ο οποίος εκτιμά την προσαρμογή του εκτιμώμενου μοντέλου σε σχέση με το ανεξάρτητο (μηδενικό) μοντέλο και λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1 (Kline, 2015, σ 276). Θεωρείται ο καλύτερος δείκτης της κατηγορίας του, επειδή έχει μικρή μεταβλητότητα σύμφωνα με το μέγεθος του δείγματος (Bentler, 1990; Brown, 2015). Σύμφωνα με τους Hu και Bentler (1999) τιμές μεγαλύτερες από 0,95 αποτελούν ένδειξη καλής προσαρμογής, ενώ ο γενικός κανόνας των Bentler και Bonett (1980) προσδιορίζει ότι η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0,9.

Ο Πίνακας 5.13 συνοψίζει όλους τους εξεταζόμενους δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης με τις αποδεκτές τιμές τους.

Πίνακας 5.13. Σύνοψη αποδεκτών τιμών παραγοντικής ανάλυσης

	Δείκτης	Προτεινόμενη τιμή
SPSS	Φόρτιση (loading)	$\geq 0,6$ (McCroskey & Young, 1979)
	KMO	$\geq 0,5$ (Hair κ.ά., 2009; Kaiser & Rice, 1974)
	TVE	$\geq 0,5$ (Hair κ.ά., 2009; Kaiser & Rice, 1974)
AMOS	Αξιοπιστία (α)	$> 0,6$ (Fornell & Larcker, 1981)
	χ^2/df	$1 < \chi^2/df < 5$ (Carmines & McIver, 1981)
	SRMR	$< 0,05$ (Jöreskog & Sörbom, 1981)
	GFI	$> 0,9$ (Bentler & Bonett, 1980; Marsh & Hau, 1996)
	CFI	$> 0,95$ (Hu & Bentler, 1999) ή $> 0,9$ (Bentler & Bonett, 1980)

Τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης –και των δύο στατιστικών πακέτων που αναφέρθηκαν– παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.14· ο πίνακας περιλαμβάνει και τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach α που αναλύεται στην υποενότητα 5.2.3. Ο παράγοντας Τυποποίηση αφαιρείται από το ερευνητικό μοντέλο και δεν εμφανίζεται στον εν λόγω πίνακα, γιατί οι προσδιοριστικές μεταβλητές που στοχεύουν στη μέτρησή του, φορτώνουν σε δύο παράγοντες. Συγκεκριμένα, οι

ερωτήσεις που είναι αντίστροφα διατυπωμένες σε σχέση με αυτό που μετράνε, φορτώνουν σε ξεχωριστό παράγοντα. Επιπλέον, ο περαιτέρω έλεγχος των ψυχομετρικών ιδιοτήτων των δύο παραγόντων, όπως προκύπτουν, δεν παρουσιάζει αποδεκτά αποτελέσματα: συνεπώς, ο παράγοντας απορρίπτεται και η σχετική ερευνητική υπόθεση δεν εξετάζεται.

Αναφορικά με τους υπόλοιπους παράγοντες, όλες οι προσδιοριστικές μεταβλητές παρουσιάζουν σημαντικές φορτίσεις, με εξαίρεση την προσδιοριστική μεταβλητή “*Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας μπορεί να αναλάβει πολύ λίγες πρωτοβουλίες χωρίς να απαιτείται έγκριση*” του παράγοντα συγκεντρωτισμός που αφαιρέθηκε λόγω χαμηλής φόρτισης. Πιο αναλυτικά, οι τιμές των φορτίσεων κυμαίνονται από 0,629 για την ερώτηση KM3 έως 0,971 για την ερώτηση P2.2. Οι δείκτες KMO και TVE παρουσιάζουν, επίσης, αποδεκτές τιμές ξεπερνώντας την κατώτατη τιμή 0,5, με εξαίρεση την τιμή TVE (47,627) του παράγοντα έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ. Για τους υπόλοιπους παράγοντες, ο δείκτης TVE κυμαίνεται μεταξύ 56,889 για την κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ και 92,409 για την εξωτερικήυση, ενώ ο KMO μεταξύ 0,617 για την κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και 0,918 για την εμπιστοσύνη. Το τεστ του Bartlett για τη σφαιρικότητα είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5%, σε όλες τις παραγοντικές αναλύσεις, γεγονός που υποδεικνύει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

Σχετικά με τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων, ο χ^2/df δείχνει να είναι ο πιο προβληματικός. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των παραγόντων –με εξαίρεση τους: μάθηση, έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, και κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ– ξεπερνούν κατά πολύ την κατώτατη τιμή 5. Τα αποτελέσματα, ωστόσο, είναι καλύτερα για τους υπόλοιπους δείκτες. Πιο αναλυτικά, ο δείκτης SRMR κυμαίνεται από 0, υποδεικνύοντας τέλεια προσαρμογή, για τον παράγοντα κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ έως 0,0893 για την κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ. Συνολικά, τέσσερις παράγοντες ξεπερνούν το ανώτατο επιτρεπόμενο όριο 0,05 του εν λόγω δείκτη. Τέσσερις επίσης παράγοντες, δηλαδή κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ, υποστήριξη τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, καινοτομία υπηρεσιών και καινοτομία διαδικασιών,

παρουσιάζουν χαμηλότερη από την επιτρεπόμενη τιμή (0,9) στο δείκτη GFI. Τέλος, ο δείκτης CFI κυμαίνεται μεταξύ 0,798 για την κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ και 1 που υποδεικνύει τέλεια προσαρμογή για την κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ. Δύο, όμως, παράγοντες (*Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ* και *Υποστήριξη ΤΠΕ*) λαμβάνουν τιμή χαμηλότερη της αποδεκτής 0,9.

Πίνακας 5.14. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση

Παράγοντας	Προσδ. μεταβλ.	Φόρτιση	KMO	TVE	α	χ^2/df	SRMR	GFI	CFI
Όραμα και στόχοι	E1.1	0,885	0,859	79,788	0,935	12,511	0,0319	0,931	0,961
	E1.2	0,917							
	E1.3	0,952							
	E1.4	0,859							
	E1.5	0,849							
Συνεργασία	E2.1	0,898	0,873	84,006	0,950	14,750	0,0315	0,915	0,961
	E2.2	0,947							
	E2.3	0,943							
	E2.4	0,916							
	E2.5	0,877							
Εμπιστοσύνη	E3.1	0,925	0,918	83,735	0,961	10,382	0,0228	0,905	0,961
	E3.2	0,910							
	E3.3	0,934							
	E3.4	0,904							
	E3.5	0,907							
	E3.6	0,910							
Μάθηση	E4.1	0,793	0,877	71,425	0,897	3,846	0,0251	0,975	0,985
	E4.2	0,869							
	E4.3	0,803							
	E4.4	0,868							
	E4.5	0,887							
Συγκεντρωτισμός	E5.1	0,772	0,694	62,711	0,802	16,596	0,0675	0,952	0,935
	E5.2	0,876							
	E5.3	0,673							
	E5.4	0,831							
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	E7.1	0,910	0,864	78,462	0,931	17,006	0,0452	0,903	0,942
	E7.2	0,918							
	E7.3	0,884							
	E7.4	0,816							
	E7.5	0,897							
Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ	KM1	0,733	0,685	47,627	0,629	3,342	0,0327	0,990	0,967
	KM2	0,717							
	KM3	0,629							
	KM8	0,676							
Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	KM4	0,853	0,617	66,996	0,732	0,0000	0,0000	1,000	1,000
	KM5	0,892							
	KM7	0,698							
Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	KM9	0,766	0,661	56,889	0,744	34,317	0,0893	0,896	0,798
	KM10	0,721							
	KM11	0,779							
	KM12	0,750							
	Υποστήριξη ΤΠΕ	E8.1							
E8.2	0,905								
E8.3	0,890								
E8.4	0,904								

Παράγοντας	Προσδ. μεταβλ.	Φόρτιση	KMO	TVE	α	χ^2/df	SRMR	GFI	CFI
Κοινωνικοποίηση	P1.1	0,793	0,838	70,347	0,892	16,341	0,0538	0,901	0,921
	P1.2	0,867							
	P1.3	0,874							
	P1.4	0,891							
	P1.5	0,762							
Εξωτερίκευση	P2.1	0,961	0,843	92,409	0,973	18,654	0,0104	0,951	0,981
	P2.2	0,971							
	P2.3	0,967							
	P2.4	0,946							
Συνδυασμός	P3.1	0,815	0,876	74,074	0,912	5,889	0,0281	0,965	0,977
	P3.2	0,871							
	P3.3	0,882							
	P3.4	0,885							
	P3.5	0,849							
Εσωτερίκευση	P4.1	0,874	0,859	77,321	0,926	12,075	0,0333	0,925	0,957
	P4.2	0,885							
	P4.3	0,938							
	P4.4	0,863							
	P4.5	0,832							
Καινοτομία υπηρεσιών	I1.1	0,881	0,862	78,411	0,930	19,984	0,0411	0,876	0,928
	I1.2	0,898							
	I1.3	0,902							
	I1.4	0,884							
	I1.5	0,862							
Καινοτομία διαδικασιών	I2.1	0,928	0,794	85,531	0,943	58,064	0,0434	0,843	0,912
	I2.2	0,931							
	I2.3	0,928							
	I2.4	0,912							

Για τη βελτίωση της προσαρμογής των μοντέλων (παραγόντων), λήφθηκαν υπόψη οι υποδείξεις του δείκτη τροποποίησης (modification index) του AMOS. Κατά τη διαδικασία αυτή αφαιρούνταν προσδιοριστικές μεταβλητές, οι οποίες δε συνεισέφεραν στη στατιστική σημαντικότητα και την προσαρμοστικότητα των μοντέλων. Κάθε φορά που πραγματοποιούνταν μια τροποποίηση (αφαίρεση μιας προσδιοριστικής μεταβλητής), το μοντέλο επαναπροσδιορίζονταν και ελεγχόταν εκ νέου. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναλαμβάνεται έως ότου οι δείκτες λάβουν τιμές εντός των επιθυμητών ορίων, στην παρούσα όμως έρευνα, μόνο ο παράγοντας καινοτομία υπηρεσιών χρειάστηκε να τροποποιηθεί δύο φορές. Τα αποτελέσματα που οδήγησαν στην τελειοποίηση των κλιμάκων μέτρησης, οι οποίες χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.15.

Πιο συγκεκριμένα, οι τιμές φόρτισης κυμαίνονται μεταξύ 0,681 για την

προσδιοριστική μεταβλητή KM8 και 0,968 για την P2.1. Επιπλέον, η χαμηλότερη τιμή που λαμβάνει ο δείκτης KMO είναι 0,617 και ο TVE 55,624, για την κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και την έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, αντίστοιχα. Τέλος, αναφορικά με τους δείκτες προσαρμογής, οι περισσότεροι παράγοντες (συνολικά 12) παρουσιάζουν τέλεια προσαρμογή ($\chi^2/df=0$, SRMR=0, GFI=1 και CFI=1) και οι υπόλοιποι τέσσερις αποδεκτές τιμές.

Πίνακας 5.15. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση με αφαίρεση προσδιοριστικών μεταβλητών

Παράγοντας	Προσδ. μεταβλ.	Φόρτιση	KMO	TVE	α	χ^2/df	SRMR	GFI	CFI
Όραμα και στόχοι	E1.1	0,892	0,824	83,271	0,932	0,000	0,0000	1,000	1,000
	E1.2	0,940							
	E1.3	0,958							
	E1.4	0,856							
Συνεργασία	E2.1	0,912	0,836	87,083	0,950	0,000	0,0000	1,000	1,000
	E2.2	0,960							
	E2.3	0,953							
	E2.4	0,906							
Εμπιστοσύνη	E3.1	0,935	0,908	83,735	0,955	4,369	0,0127	0,974	0,990
	E3.2	0,917							
	E3.3	0,921							
	E3.5	0,916							
	E3.6	0,918							
Μάθηση	E4.1	0,793	0,877	71,425	0,897	3,846	0,0251	0,975	0,985
	E4.2	0,869							
	E4.3	0,803							
	E4.4	0,868							
	E4.5	0,887							
Συγκεντρωτισμός	E5.1	0,753	0,634	72,582	0,811	0,000	0,0000	1,000	1,000
	E5.2	0,918							
	E5.4	0,876							
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	E7.1	0,927	0,851	83,161	0,932	4,343	0,0123	0,986	0,994
	E7.2	0,935							
	E7.3	0,909							
	E7.5	0,875							
Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ	KM1	0,765	0,623	55,624	0,599	0,000	0,0000	1,000	1,000
	KM2	0,787							
	KM8	0,681							
Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	KM4	0,853	0,617	66,996	0,732	0,000	0,0000	1,000	1,000
	KM5	0,892							
	KM7	0,698							
Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	KM9	0,766	0,661	56,889	0,744	0,000	0,0000	1,000	1,000
	KM11	0,779							
	KM12	0,750							
Υποστήριξη ΤΠΕ	E8.2	0,871	0,724	83,379	0,899	0,000	0,0000	1,000	1,000
	E8.3	0,932							
	E8.4	0,935							
Κοινωνικοποίηση	P1.1	0,842	0,831	75,565	0,891	0,000	0,0000	1,000	1,000
	P1.2	0,888							
	P1.3	0,884							
	P1.4	0,861							
Εξωτερίκευση	P2.1	0,968	0,764	94,518	0,971	0,000	0,0000	1,000	1,000

Παράγοντας	Προσδ. μεταβλ.	Φόρτιση	KMO	TVE	α	χ^2/df	SRMR	GFI	CFI
Συνδυασμός	P2.2	0,981	0,839	77,829	0,903	3,834	0,0147	0,988	0,993
	P2.3	0,968							
	P3.2	0,884							
	P3.3	0,897							
	P3.4	0,905							
Εσωτερικήυση	P3.5	0,842	0,836	79,559	0,914	0,000	0,0000	1,000	1,000
	P4.1	0,897							
	P4.2	0,906							
	P4.3	0,920							
	P4.4	0,843							
Καινοτομία υπηρεσιών	I1.2	0,887	0,724	81,867	0,888	0,000	0,0000	1,000	1,000
	I1.3	0,933							
	I1.5	0,894							
Καινοτομία διαδικασιών	I2.1	0,949	0,742	88,116	0,932	0,000	0,0000	1,000	1,000
	I2.2	0,956							
	I2.3	0,910							

Πίνακας 5.16. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δεύτερης τάξης (second-order CFA)

Υπερ-Παράγοντας	Παράγοντας	Φόρτιση	KMO	TVE	α	χ^2/df	SRMR	GFI	CFI
Οργανωσιακή κουλτούρα	Συνεργασία	0,903	0,577	70,962	0,786	0,000	0,0000	1,000	1,000
	Εμπιστοσύνη	0,936							
	Μάθηση	0,660							
Δημιουργία γνώσης	Κοινωνικοποίηση	0,852	0,829	74,450	0,883	0,000	0,0000	1,000	1,000
	Εξωτερικήυση	0,864							
	Συνδυασμός	0,839							
	Εσωτερικήυση	0,896							

Για την αξιολόγηση των υπερ-παραγόντων που συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα (δηλαδή, οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργία γνώσης) πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δεύτερης τάξης (second-order CFA) με την ενσωμάτωση των παραγόντων που τους απαρτίζουν. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες συνεργασία, εμπιστοσύνη και μάθηση χρησιμοποιήθηκαν για τον σχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ η κοινωνικοποίηση, η εξωτερικήυση, ο συνδυασμός και η εσωτερικήυση που σχηματίζουν το μοντέλο *SECI* (βλ. υποενότητα 2.1.3) χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία γνώσης. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.16 υποδεικνύουν ότι τα δεδομένα παρουσιάζουν τέλεια προσαρμογή και για τους δύο υπερ-παράγοντες ($\chi^2/df=0$, SRMR=0, GFI=1 και CFI=1), ενώ οι υπόλοιποι δείκτες (φορτίσεις, KMO και TVE) τιμές σε επιθυμητά όρια. Κατά συνέπεια, τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα όσο και η

δημιουργία γνώσης πληρούν τα κριτήρια της συγκλίνουσας εγκυρότητας.

5.2.2.2 Διακρίνουσα εγκυρότητα

Η διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity) αναφέρεται «στον βαθμό τον οποίο κλίμακες μέτρησης διαφορετικών παραγόντων είναι διαφορετικές» (Bagozzi κ.ά., 1991, σ 425). Αυτό σημαίνει ότι μια κλίμακα μέτρησης έχει διακρίνουσα εγκυρότητα όταν έχει χαμηλή συσχέτιση με κλίμακες διαφορετικών παραγόντων (Zikmund, 2003, σ 304). Η διακρίνουσα εγκυρότητα ελέγχθηκε μέσω της εξέτασης της διαφοράς της τετραγωνικής ρίζας της μέσης εξαχθείσας διακύμανσης (square root of average variance extracted – square root of AVE – \sqrt{AVE}) ενός παράγοντα και της συσχέτισής του με κάθε έναν από τους υπόλοιπους παράγοντες, όπως προτείνεται από τους Fornell και Larcker (1981). Συγκεκριμένα, ένας παράγοντας έχει διακρίνουσα εγκυρότητα όταν η τετραγωνική ρίζα της μέσης εξαχθείσας διακύμανσης υπερβαίνει τις τιμές των συσχετίσεών του με τους υπόλοιπους παράγοντες. Επομένως, τα αποτελέσματα (Πίνακας 5.17) υποδεικνύουν ότι όλοι οι παράγοντες πληρούν τα κριτήρια της διακρίνουσας εγκυρότητας. Θα πρέπει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι η στατιστική σημαντικότητα των συσχετίσεων δεν παρουσιάζεται στους πίνακες, γιατί για τον έλεγχο της διακρίνουσας εγκυρότητας ενδιαφέρουν μόνο οι απόλυτες τιμές των συσχετίσεων.

Πίνακας 5.17. Συσχετίσεις και τετραγωνική ρίζα της μέσης εξαχθείσας διακύμανσης

	1 Όραμα και στόχοι	2 Οργανωσιακή κουλτούρα	3 Συγκεντρωτισμός	4 Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	5 Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ	6 Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	7 Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	8 Υποστήριξη ΤΠΕ	9 Δημιουργία γνώσης	10 Καινοτομία υπηρεσιών	11 Καινοτομία διαδικασιών
1	0,912										
2	0,559	0,842									
3	-0,012	0,044	0,852								
4	0,431	0,692	0,106	0,912							
5	0,277	0,171	0,147	0,365	0,746						
6	0,178	0,170	0,144	0,285	0,283	0,819					
7	0,026	-0,071	0,065	-0,039	0,014	-0,240	0,765				
8	0,422	0,472	0,089	0,576	0,282	0,251	-0,033	0,913			
9	0,631	0,597	-0,107	0,549	0,155	0,180	-0,005	0,526	0,863		
10	0,333	0,281	-0,059	0,314	0,113	0,153	-0,003	0,313	0,397	0,905	
11	0,253	0,226	-0,045	0,239	0,086	0,117	-0,002	0,238	0,319	0,765	0,939

Σημείωση: Οι αριθμοί της διαγωνίου με έντονο χαρακτήρα είναι η τετραγωνική ρίζα της μέσης εξαχθείσας διακύμανσης.

5.2.3 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από σφάλματα και επομένως, παρέχουν συνεπή αποτελέσματα» (Zikmund, 2003, σ 300). Με άλλα λόγια, αναφέρεται «στην ακρίβεια ή τη συνέπεια της μέτρησης» (Brown, 2015, σ 305). Ο πιο διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας που χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα είναι ο Cronbach's (1951) α , ο οποίος μετράει την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο οι απαντήσεις είναι συνεπείς σε όλες τις ερωτήσεις των κλιμάκων μέτρησης (Kline, 2015). Όταν η εσωτερική αξιοπιστία είναι χαμηλή, το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι τόσο ετερογενές, οπότε δεν είναι η καλύτερη δυνατή μονάδα ανάλυσης (Kline, 2015). Δεν υπάρχει, όμως, μία ενιαία αντίληψη για τις αποδεκτές τιμές της αξιοπιστίας. Για παράδειγμα, οι Fornell και Larcker (1981) προτείνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,7, ενώ οι Bagozzi και Yi (1988) αποδέχονται τιμές χαμηλές έως 0,6.

Τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας παρουσιάζονται στους Πίνακες 5.14 και 5.15 για τις αρχικές κλίμακες μέτρησης και τις τελικές όπως διαμορφώθηκαν μετά τον έλεγχο των ψυχομετρικών ιδιοτήτων, αντίστοιχα. Στην πρώτη περίπτωση, ένας μόνο παράγοντας (έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ) έχει αξιοπιστία μικρότερη από 0,7, μεγαλύτερη όμως από 0,6, ενώ όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες ξεπερνούν το αυστηρότερο όριο του 0,7. Και στην πλειοψηφία των τελικών κλιμάκων μέτρησης ο δείκτης α είναι μεγαλύτερος από 0,7, ο παράγοντας όμως έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ έχει αξιοπιστία 0,599. Η τιμή γίνεται αποδεκτή καθώς είναι οριακά χαμηλή, σύμφωνα με την χαμηλότερη τιμή 0,6 που προτείνεται από τους Bagozzi και Yi (1988). Τέλος, η αξιοπιστία των δύο υπερ-παραγόντων (οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργία γνώσης) είναι και πάλι μεγαλύτερη από 0,7 (Πίνακας 5.16).

5.3 Έλεγχος Δομικού Μοντέλου

5.3.1 Βασικό Μοντέλο

Η εμπειρική εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των δομικών μοντέλων εξισώσεων –συγκεκριμένα, της ανάλυσης διαδρομής

κατά την οποία οι εξωγενείς μεταβλητές συνδιακυμαίνονται– και με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM® SPSS® AMOS. Οι ερευνητικές υποθέσεις (H) που παρουσιάστηκαν εκτενώς στο Κεφάλαιο 3 και απεικονίζονται στο προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο (βλ. επίσης Σχήμα 3.1) συνοψίζονται παρακάτω:

- H1:* Το κοινό όραμα και οι στόχοι επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H2:* Μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, εμπιστοσύνη και μάθηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H3:* Η τυποποίηση επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.
- H4:* Ο συγκεντρωτισμός επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.
- H5:* Η υποστήριξη της ΤΠΕ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H6:* Οι πολλαπλές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H7:* Η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης.
- H8:* Η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H9:* Η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης.
- H10:* Η δημιουργία γνώσης ενδυναμώνει (επηρεάζει θετικά) την καινοτομία υπηρεσιών.
- H11:* Η δημιουργία γνώσης ενδυναμώνει (επηρεάζει θετικά) την καινοτομία διαδικασιών.

Ως αποτέλεσμα, όμως, του ελέγχου των ψυχομετρικών ιδιοτήτων που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη ενότητα (Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου), το ερευνητικό μοντέλο απαρτίζεται από τις ακόλουθες μεταβλητές:

- 8 εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή όραμα και στόχοι, οργανωσιακή κουλτούρα, συγκεντρωτισμός, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ, κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ και υποστήριξη ΤΠΕ.
- 3 ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή δημιουργία γνώσης, καινοτομία υπηρεσιών και καινοτομία διαδικασιών.

Τα αποτελέσματα της εξέτασης των παραπάνω προτεινόμενων σχέσεων απεικονίζονται στο Σχήμα 5.1 και στον Πίνακα 5.18, ενώ το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή το τετράγωνο πολλαπλής συσχέτισης (squared multiple correlation – R^2), παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.19. Από τις 11 συνολικά ερευνητικές υποθέσεις, απορρίφθηκαν οι 3· η μία εκ των οποίων (H3) απορρίφθηκε, καθώς είχε απορριφθεί σε προηγούμενο στάδιο ο παράγοντας Τυποποίηση και συνεπώς, δε συμπεριελήφθη καθόλου στις διερευνούμενες σχέσεις. Το μοντέλο, ως έχει, μπορεί να ερμηνεύσει 27% και 16% της διακύμανσης της καινοτομίας υπηρεσιών και καινοτομίας διαδικασιών, αντίστοιχα, ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που μπορεί να ερμηνεύσει η δημιουργία γνώσης (68%).

Πίνακας 5.18. Αποτελέσματα ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων βασικού μοντέλου

Ερευνητική υπόθεση	Διερευνούμενη σχέση	Συντελεστής παλινδρόμησης (β)	P	Αποτέλεσμα
H1	Όραμα και στόχοι → Δημιουργία γνώσης	0,272	***	Αποδοχή
H2	Οργανωσιακή κουλτούρα → Δημιουργία γνώσης	0,415	***	Αποδοχή
H3	Τυποποίηση → Δημιουργία γνώσης			Απόρριψη
H4	Συγκεντρωτισμός → Δημιουργία γνώσης	-0,169	***	Αποδοχή
H5	Υποστήριξη ΤΠΕ → Δημιουργία γνώσης	0,244	***	Αποδοχή
H6	Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού → Δημιουργία γνώσης	0,022	0,694	Απόρριψη
H7	Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ → Δημιουργία γνώσης	-0,047	0,189	Απόρριψη
H8	Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ → Δημιουργία γνώσης	0,114	0,001	Αποδοχή
H9	Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ → Δημιουργία γνώσης	0,072	0,030	Αποδοχή
H10	Δημιουργία γνώσης → Καινοτομία υπηρεσιών	0,517	***	Αποδοχή
H11	Δημιουργία γνώσης → Καινοτομία διαδικασιών	0,394	***	Αποδοχή

Σημείωση: ***p < 0,001

Τέλος, ο Πίνακας 5.20 παρουσιάζει την προσαρμογή του συνολικού μοντέλου. Εκτός από τους δείκτες που αναλύθηκαν παραπάνω για κάθε παράγοντα (υποενότητα 5.2.2.1), για τον αυστηρότερο έλεγχο της προσαρμογής του συνολικού μοντέλου εξετάζεται ένας επιπλέον δείκτης, η τετραγωνική ρίζα του μέσου του σφάλματος εκτίμησης (Root Mean Squared Error of Approximation – RMSEA). Πρόκειται για

έναν ευρέως διαδεδομένο δείκτη φειδωλότητας, «ο οποίος εκτιμά τον βαθμό στον οποίο ένα μοντέλο προσαρμόζεται αρκετά καλά στον πληθυσμό» (Brown, 2015, σ 71). Με άλλα λόγια, ο δείκτης λαμβάνει υπόψη του το σφάλμα της εκτίμησης στο συνολικό πληθυσμό και όχι μόνο στο δείγμα που χρησιμοποιείται, καθώς επίσης, και την πολυπλοκότητα του μοντέλου (Steiger, 1990). Τιμές μικρότερες από 0,05 υποδεικνύουν πολύ καλή προσαρμογή, ενώ τιμές μεταξύ 0,05 και 0,08 φανερώνουν ένα λογικό σφάλμα προσδιορισμού (Browne & Cudeck, 1993). Υπάρχουν όμως και διαφορετικές απόψεις: για παράδειγμα, οι Hu και Bentler (1999) αποδέχονται τιμές μικρότερες από 0,06 για την καλή προσαρμογή του μοντέλου, ενώ οι MacCallum, Browne και Sugawara (1996) υποστηρίζουν ότι τιμές μεταξύ 0,08 και 0,1 υποδεικνύουν μέτρια προσαρμογή και ο Kline (2015) αποδέχεται ότι ένα μοντέλο έχει κακή προσαρμογή όταν η τιμή του δείκτη RMSEA είναι μεγαλύτερη από 0,1. Στην παρούσα έρευνα, για την καλή προσαρμογή του μοντέλου υιοθετείται η άποψη των Browne και Cudeck (1993) που είναι και η πιο αυστηρή, οπότε γίνονται αποδεκτές τιμές μικρότερες από 0,05.

Πίνακας 5.19. Ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι ενδογενείς παράγοντες

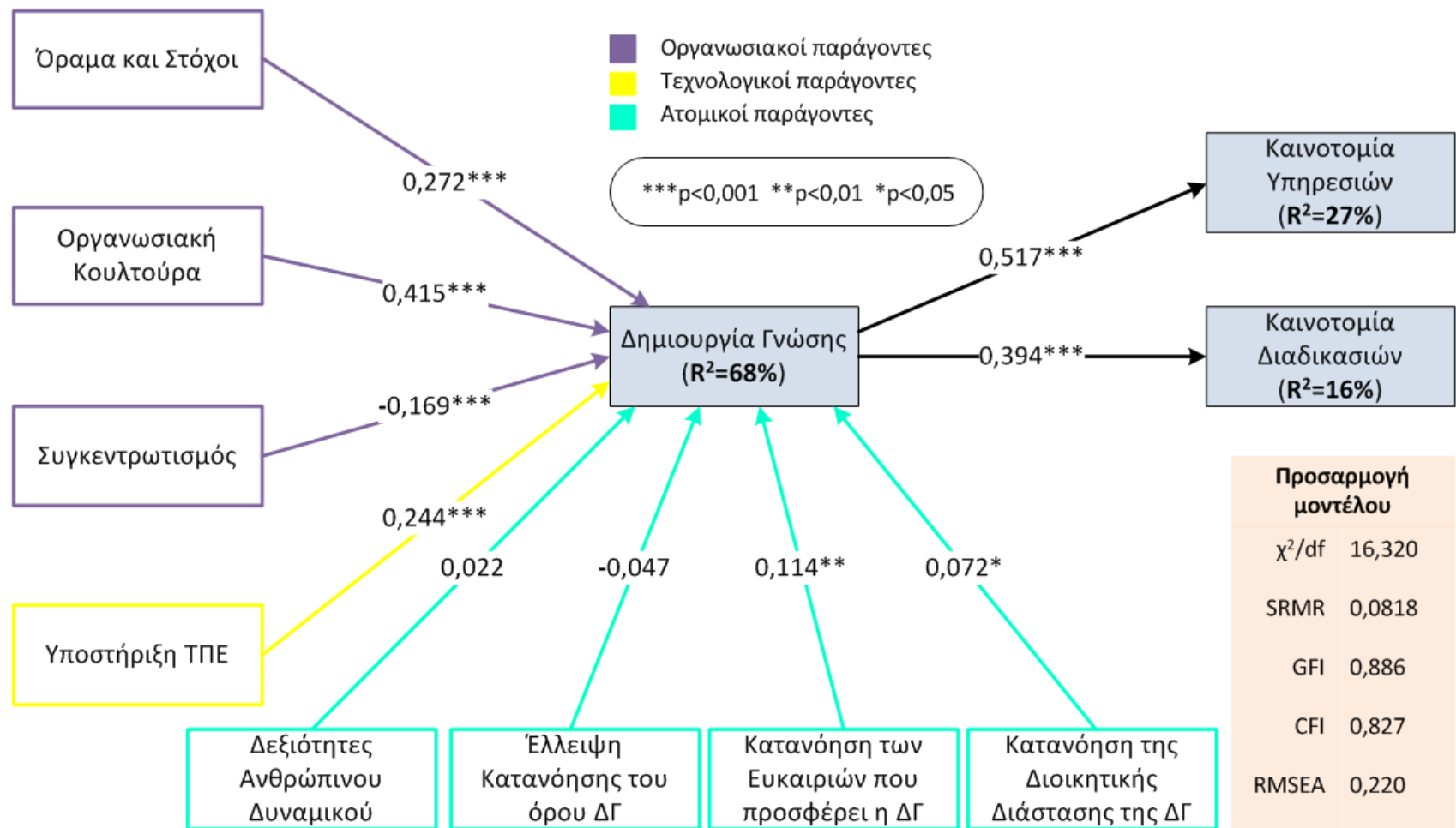
Ενδογενής παράγοντας	R ²
Δημιουργία γνώσης	0,68
Καινοτομία υπηρεσιών	0,27
Καινοτομία διαδικασιών	0,16

Πίνακας 5.20. Προσαρμογή συνολικού βασικού μοντέλου

Δείκτης προσαρμογής μοντέλου	Τιμή
χ^2/df	16,320
SRMR	0,0818
GFI	0,886
CFI	0,827
RMSEA	0,220

Η προσαρμογή του συνολικού μοντέλου είναι μη ικανοποιητική, καθώς οι τιμές των εξεταζόμενων δεικτών (Πίνακας 5.20) δεν ανταποκρίνονται στα αποδεκτά όρια

(βλ. επίσης Πίνακα 5.13 για τις αποδεκτές τιμές). Για τον λόγο αυτόν, ακολούθησε μετασχηματισμός του μοντέλου, ο οποίος περιγράφεται στην επόμενη υποενότητα.



Σχήμα 5.1. Βασικό δομικό μοντέλο

5.3.2 Τροποποιημένο Μοντέλο

Για τη βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου αφαιρέθηκαν όλες οι ασήμαντες διαδρομές (σχέσεις) και προστέθηκαν νέες, με βάση τις προτάσεις του δείκτη τροποποίησης (modification index) και του πίνακα συνδιακύμανσης των υπολοίπων (residual covariance matrix) που παρέχει το AMOS. Η εισαγωγή των νέων σχέσεων πραγματοποιήθηκε με γνώμονα το θεωρητικό υπόβαθρο και τη βελτίωση της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων σε συνδυασμό με το βαθμό της επίδρασής τους. Συγκεκριμένα, 2 διαδρομές αφαιρέθηκαν (Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού → Δημιουργία γνώσης και Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ → Δημιουργία γνώσης), ενώ άλλες 2 προστέθηκαν (Όραμα και στόχοι → Καινοτομία υπηρεσιών και Όραμα και στόχοι → Καινοτομία διαδικασιών). Επιπλέον, στο μοντέλο προστέθηκε συνδιακύμανση μεταξύ των όρων σφάλματος της καινοτομίας υπηρεσιών και της καινοτομίας διαδικασιών⁹, η οποία αντανακλά μια αμοιβαία συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων. Η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της καινοτομίας υπηρεσιών και της καινοτομίας διαδικασιών έχει αποδειχθεί και εμπειρικά (π.χ. Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ettlief & Rubenstein, 1987; Martinez-Ros, 1999; Miravete & Pernías, 2006), υποδεικνύοντας ότι τα δύο είδη καινοτομίας είναι συμπληρωματικά (Damanpour, 2010). Όπως, για παράδειγμα, εξηγούν οι Fritsch και Meschede (2001), η καινοτομία προϊόντων προϋποθέτει την αντίστοιχη καινοτομία διαδικασιών, ενώ η καινοτομία διαδικασιών ενθαρρύνει τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή την παραγωγή νέων προϊόντων. Επιπλέον, η διάκριση μεταξύ καινοτομίας υπηρεσιών και καινοτομίας διαδικασιών μοιάζει να είναι προβληματική στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, λόγω ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπως η άυλη φύση των υπηρεσιών, το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωσή τους συμβαίνουν συνήθως ταυτόχρονα και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή νέων υπηρεσιών σε αντίθεση με τις πρώτες ύλες στην παραγωγή προϊόντων (Evangelista, 2000; Sirilli & Evangelista, 1998).

⁹ Από προεπιλογή, υποθέτουμε ότι οι όροι σφάλματος είναι ασυσχέτιστοι μεταξύ τους, ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να προστεθεί συνδιακύμανση, αρκεί να αιτιολογείται και να ερμηνεύεται ουσιαστικά (Jöreskog & Sörbom, 1993, σ 96), δηλαδή να δικαιολογείται θεωρητικά ή μεθοδολογικά (Fornell, 1983).

Οι τιμές των δεικτών προσαρμογής του τροποποιημένου μοντέλου (Πίνακας 5.21) βελτιώθηκαν σημαντικά, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο είναι συμβατό με τα εμπειρικά δεδομένα. Πιο αναλυτικά, ο δείκτης χ^2/df μειώθηκε από 16,320, στο βασικό μοντέλο, σε 1,413, ο δείκτης SRMR επίσης μειώθηκε από 0,0818 σε 0,0309, ενώ οι δείκτες GFI και CFI βελτιώθηκαν, με τιμές μεγαλύτερες από 0,9. Επιπλέον, η τιμή του δείκτη RMSEA δεν ξεπερνάει το αυστηρότερο κριτήριο (0,05) των Browne και Cudeck (1993).

Πίνακας 5.21. Προσαρμογή συνολικού τροποποιημένου μοντέλου

Δείκτης προσαρμογής μοντέλου	Τιμή
χ^2/df	1,413
SRMR	0,0309
GFI	0,990
CFI	0,996
RMSEA	0,036

Αναφορικά με το τετράγωνο πολλαπλής συσχέτισης (R^2), αυξήθηκε από 0,27 σε 0,30 και από 0,16 σε 0,21 για την καινοτομία υπηρεσιών και την καινοτομία διαδικασιών, αντίστοιχα. Η διακύμανση, ωστόσο, παρέμεινε ίδια για τη δημιουργία γνώσης (0,68) (Πίνακας 5.22).

Πίνακας 5.22. Ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύουν οι ενδογενείς παράγοντες – τροποποιημένο μοντέλο

Ενδογενής παράγοντας	R^2
Δημιουργία γνώσης	0,68
Καινοτομία υπηρεσιών	0,30
Καινοτομία διαδικασιών	0,21

Ο Πίνακας 5.23 παρουσιάζει την ορίζουσα των άμεσων, έμμεσων και συνολικών επιδράσεων μεταξύ των παραγόντων του τροποποιημένου δομικού μοντέλου, ενώ ο Πίνακας 5.24 παρουσιάζει τα αποτελέσματα ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων. Τέλος, το Σχήμα 5.2 αναπαριστά το τροποποιημένο δομικό

μοντέλο. Εκτός από τις ασήμαντες διαδρομές του βασικού μοντέλου που αφαιρέθηκαν (δηλαδή, Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού → Δημιουργία γνώσης και Έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ → Δημιουργία γνώσης), καμία μεταβολή, σε σύγκριση με το βασικό μοντέλο, δεν παρατηρείται στις υπόλοιπες αιτιώδεις σχέσεις. Δηλαδή, 8 ερευνητικές υποθέσεις του βασικού μοντέλου γίνονται αποδεκτές, ενώ στατιστικά σημαντικές είναι και οι νέες αιτιώδεις σχέσεις που προέκυψαν από το δείκτη τροποποίησης.

Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα (Πίνακας 5.24 και Σχήμα 5.2) έδειξαν ότι το όραμα και οι στόχοι, η οργανωσιακή κουλτούρα, η υποστήριξη της ΤΠΕ, η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη δημιουργία νέας γνώσης, επαληθεύοντας τις ερευνητικές υποθέσεις (H) 1, 2, 5, 8 και 9, αντίστοιχα. Αντίθετα, ο συγκεντρωτισμός έχει αρνητική ($\beta=-0,172$) και στατιστικά σημαντική επίδραση ($p<0,001$) στη δημιουργία γνώσης, όπως είχε αρχικά υποτεθεί (H4). Μεταξύ, όμως, των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία νέας γνώσης, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει την ισχυρότερη επίδραση ($\beta=0,432$, $p<0,001$), ενώ ακολουθούν το όραμα και οι στόχοι ($\beta=0,261$, $p<0,001$), η υποστήριξη ΤΠΕ ($\beta=0,241$, $p<0,001$), ο συγκεντρωτισμός ($\beta=-0,172$, $p<0,001$), η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ ($\beta=0,104$, $p<0,003$) και η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ ($\beta=0,070$, $p<0,034$).

Συμπερασματικά, οι οργανωσιακοί παράγοντες, καθώς και οι τεχνολογικοί έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη δημιουργία νέας γνώσης σε σύγκριση με τους ατομικούς. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύεται συνδυάζοντας το γεγονός ότι η ερευνητική υπόθεση 7 (Η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία γνώσης), καθώς και η ερευνητική υπόθεση 6 (Οι πολλαπλές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία γνώσης), οι οποίες ανήκουν στους ατομικούς παράγοντες, απορρίπτονται βάσει των δεδομένων του δείγματος (βλ. Πίνακα 5.18). Αξίζει να σημειωθεί ότι το τελευταίο αποτέλεσμα συνάδει με την έρευνα των H. Lee & Choi (2003).

Ο εξαιρετικά σημαντικός ρόλος της κουλτούρας υποστηρίζεται από αρκετές

προηγούμενες μελέτες. Για παράδειγμα, η έρευνα των Zheng κ.ά. (2010) έδειξε ότι η κουλτούρα έχει ισχυρότερη επίδραση στη διαχείριση της γνώσης, σε σχέση με την οργανωσιακή δομή και τη στρατηγική. Η θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της δημιουργίας νέας γνώσης έχει λάβει, επίσης, μεγάλη θεωρητική (π.χ. Alavi & Leidner, 2001) και εμπειρική υποστήριξη (π.χ. Auernhammer & Hall, 2014; H. Lee & Choi, 2003), ακόμα και στον χώρο των βιβλιοθηκών (Koloniari κ.ά., 2016).

Αναφορικά με την επίδραση της δημιουργίας νέας γνώσης στην καινοτομία υπηρεσιών (H10) και την καινοτομία διαδικασιών (H11), τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση, όπως ήταν αναμενόμενο και έχει εξηγηθεί στην ενότητα «Η Επίδραση της Δημιουργίας Γνώσης στην Καινοτομία». Ωστόσο, ισχυρότερη είναι η επίδραση στην καινοτομία υπηρεσιών ($\beta=0,363$). Το γεγονός αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί, καθώς η καινοτομία υπηρεσιών (προϊόντων) είναι κατά κύριο λόγο πελατοκεντρική (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001) και συνεπώς, εξαρτάται από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες για τη σύλληψη της γνώσης και των αναγκών τους (A. W. Joshi & Sharma, 2004; Su, Chen, & Sha, 2006), ενώ η καινοτομία διαδικασιών εξαρτάται από την ταχύτητα εφαρμογής νέων τεχνολογιών (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Ο δείκτης τροποποίησης υπέδειξε ότι η καινοτομία υπηρεσιών και η καινοτομία διαδικασιών επηρεάζονται, επίσης, από το όραμα και τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα, η συνολική (άμεση και έμμεση) επίδραση του οράματος και των στόχων στην καινοτομία υπηρεσιών είναι 0,336 και στην καινοτομία διαδικασιών 0,366 (βλ. Πίνακα 5.23). Οι υπόλοιποι οργανωσιακοί, ατομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης έχουν μόνο έμμεση επίδραση στην καινοτομία υπηρεσιών και την καινοτομία διαδικασιών. Και σε αυτήν όμως την περίπτωση, η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί την ισχυρότερη επιρροή (0,157 στην καινοτομία υπηρεσιών και 0,082 στην καινοτομία διαδικασιών), ενδυναμώνοντας τον ιδιαίτερα σημαντικό της ρόλο.

Πίνακας 5.23. Άμεσες, έμμεσες και συνολικές επιδράσεις μεταξύ των παραγόντων του τροποποιημένου δομικού μοντέλου

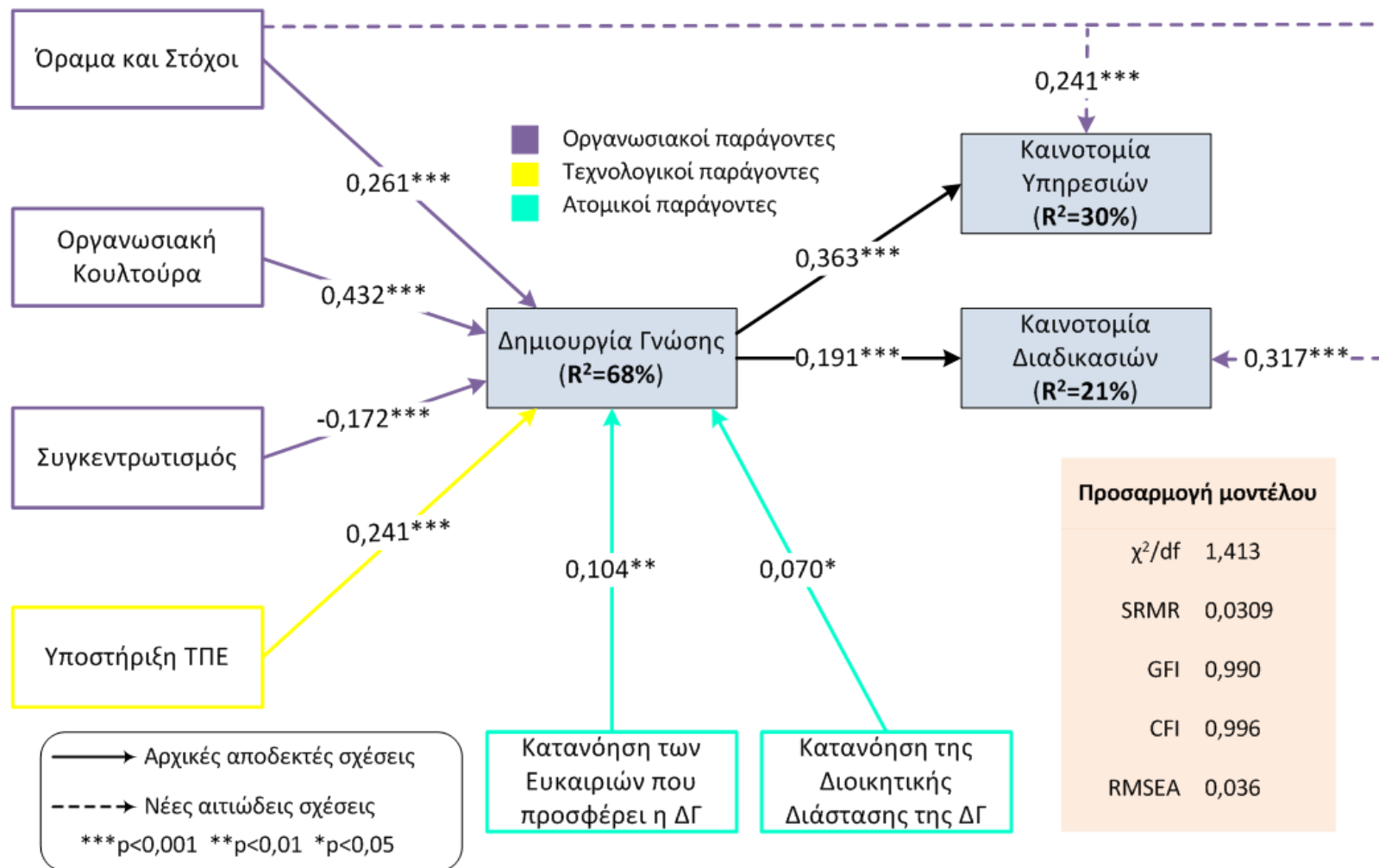
		Δημιουργία γνώσης	Καινοτομία υπηρεσιών	Καινοτομία διαδικασιών
Όραμα και στόχοι	A	0,261	0,241	0,317
	E	0,000	0,095	0,050
	Σ	0,261	0,336	0,366
Οργανωσιακή κουλτούρα	A	0,432	0,000	0,000
	E	0,000	0,157	0,082
	Σ	0,432	0,157	0,082
Συγκεντρωτισμός	A	-0,172	0,000	0,000
	E	0,000	-0,063	-0,033
	Σ	-0,172	-0,063	-0,033
Υποστήριξη ΤΠΕ	A	0,241	0,000	0,000
	E	0,000	0,087	0,046
	Σ	0,241	0,087	0,046
Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ	A	0,104	0,000	0,000
	E	0,000	0,038	0,020
	Σ	0,104	0,038	0,020
Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ	A	0,070	0,000	0,000
	E	0,000	0,025	0,013
	Σ	0,070	0,025	0,013
Δημιουργία γνώσης	A		0,363	0,191
	E		0,000	0,000
	Σ		0,363	0,191

Σημειώσεις: A=άμεση επίδραση, E=έμμεση επίδραση, Σ=συνολική επίδραση

Πίνακας 5.24. Αποτελέσματα ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων τροποποιημένου μοντέλου

Ερευνητική υπόθεση	Διερευνούμενη σχέση	Συντελεστής παλινδρόμησης (β)	P	Αποτέλεσμα
H1	Όραμα και στόχοι → Δημιουργία γνώσης	0,261	***	Αποδοχή
H2	Οργανωσιακή κουλτούρα → Δημιουργία γνώσης	0,432	***	Αποδοχή
H4	Συγκεντρωτισμός → Δημιουργία γνώσης	-0,172	***	Αποδοχή
H5	Υποστήριξη ΤΠΕ → Δημιουργία γνώσης	0,241	***	Αποδοχή
H8	Κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ → Δημιουργία γνώσης	0,104	0,003	Αποδοχή
H9	Κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ → Δημιουργία γνώσης	0,070	0,034	Αποδοχή
H10	Δημιουργία γνώσης → Καινοτομία υπηρεσιών	0,363	***	Αποδοχή
H11	Δημιουργία γνώσης → Καινοτομία διαδικασιών	0,191	***	Αποδοχή
Νέες αιτιώδεις σχέσεις βάσει του δείκτη τροποποίησης				
	Όραμα και στόχοι → Καινοτομία υπηρεσιών	0,241	***	Αποδοχή
	Όραμα και στόχοι → Καινοτομία διαδικασιών	0,317	***	Αποδοχή

Σημείωση: ***p < 0,001



Σχήμα 5.2. Τροποποιημένο δομικό μοντέλο

Κεφάλαιο 6

Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Κεφάλαιο 6 Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

6.1 Αντιλήψεις γύρω από τη Διαχείριση Γνώσης και την Εφαρμογή της στις Βιβλιοθήκες

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν γενικότερα μια υγιή αντίληψη του προσωπικού των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών γύρω από τη διαχείριση γνώσης. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είναι εξοικειωμένοι με τον όρο, φαίνεται να έχουν θετική στάση απέναντι στη διαχείριση της γνώσης και να αναγνωρίζουν τα πιθανά οφέλη της. Τα ίδια αποτελέσματα έδειξαν και οι έρευνες της Jain (2012, 2013) σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Νότιας Αφρικής, όμως σε αρκετά μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων (12 και 25, αντίστοιχα), καθώς και των Ali και Khan (2015). Η μελέτη των Nazim και Mukherjee (2013) σε 30 βιβλιοθηκονόμους δημόσιων πανεπιστημίων της Ινδίας έδειξε υψηλό βαθμό εξοικείωσης με τον όρο ΔΓ, αλλά συγχρόνως αβεβαιότητα για τη σχέση της και τη διαφοροποίηση με τη διαχείριση πληροφοριών, όπως επίσης διαπιστώνεται στην παρούσα έρευνα.

Τα δεδομένα του δείγματος υποδεικνύουν ότι η πραγματική εικόνα δεν είναι τόσο ιδανική. Θεμελιώδη ζητήματα, όπως η σημασία της κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και η πολύπλευρη φύση της ΔΓ, δεν είναι ευρέως κατανοητά από το προσωπικό των βιβλιοθηκών. Η Sinotte (2004, σ 194) επισημαίνει ότι «η γνώση δεν μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά χωρίς ολοκληρωμένες ομάδες και προσεγγίσεις», για αυτόν τον λόγο «οι επαγγελματίες των διαφόρων κλάδων θα πρέπει να αναγνωρίζουν τον ρόλο των άλλων» (E. Davenport & Cronin, 2000; όπως αναφέρεται στην E. Davenport, 2004, σ 82). Επιπλέον, δε φαίνεται να αναγνωρίζεται η διοικητική διάσταση της ΔΓ –όπως έδειξαν και τα αποτελέσματα της έρευνας της Sarrafzadeh (2008)– γεγονός το οποίο μπορεί να σηματοδοτεί απροθυμία απόκτησης διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Σχετικά με την εφαρμογή έργων ΔΓ, μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσε ότι γνωρίζει κάποιο έργο που υλοποιείται σε βιβλιοθήκες, ενώ μεταξύ αυτών

συγκαταλέγονται βασικές δραστηριότητες και υπηρεσίες που παρέχουν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, όπως τα ιδρυματικά αποθετήρια. Τα τελευταία αποτελέσματα και πάλι συνάδουν με άλλες έρευνες (Nazim & Mukherjee, 2013; Sarrafzadeh κ.ά., 2010), και ενισχύονται από τα περαιτέρω αποτελέσματα της παρούσας έρευνας που αφορούν στα εργαλεία ή τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται στις βιβλιοθήκες. Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα τεχνολογικά εργαλεία, για παράδειγμα τα αποθετήρια εξωτερικής γνώσης, υιοθετούνται ευρέως, σε αντίθεση με τις κοινωνικές πρακτικές, όπως οι κοινότητες πρακτικής. Σε μικρό βαθμό, επίσης, χρησιμοποιούνται ιστολόγια, wikis, αυτόματα ενημέρωση με RSS, τα οποία είναι γνωστά στην κοινότητα των επιστημόνων της πληροφόρησης ως εφαρμογές της Βιβλιοθήκης 2.0. Με άλλα λόγια, η υιοθέτηση των εργαλείων αυτών ενδέχεται να μη συνιστά τη συνειδητή εφαρμογή τους ως εργαλεία διαχείρισης της γνώσης. Συμπερασματικά, αν και οι ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες εφαρμόζουν πρακτικές για τη σύλληψη της γνώσης των χρηστών τους και της εσωτερικής ρητής γνώσης, λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για τη σύλληψη και την ανταλλαγή της εσωτερικής άρρητης γνώσης που ενισχύει τη δημιουργία νέας γνώσης.

Τέλος, αν και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν σαφώς ότι η ΔΓ έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων σπουδών των τμημάτων επιστήμης της πληροφόρησης, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων δε φαίνεται να έχουν επιτύχει πλήρως στην παροχή της “πραγματικής” και ακριβούς διάστασης της ΔΓ. Όπως υποστηρίζει ο Lørring (2007, σ 20) σχετικά με τα ευρωπαϊκά προγράμματα επιστήμης της πληροφόρησης, «η διαχείριση της γνώσης ως έννοια της διδακτέας ύλης φαίνεται να καλύπτει σχεδόν τα πάντα ή τίποτα. Αλλά είναι, ή ήταν, μια “εξαιρετική” λέξη στην οποία έχει προστεθεί μια σύγχρονη νότα». Επιπλέον, μια παγκόσμια έρευνα των Roknuzzaman και Umemoto (2013) έδειξε ότι, στην πράξη, η ΔΓ έχει ενσωματωθεί στα προγράμματα σπουδών της επιστήμης της πληροφόρησης κυρίως από την άποψη της πληροφορικής.

6.2 Οργανωσιακοί, Τεχνολογικοί και Ατομικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δημιουργία Γνώσης και την Καινοτομία

Αναφορικά με τους οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία νέας γνώσης, η παρούσα έρευνα υποδεικνύει ότι η κουλτούρα έχει τη μεγαλύτερη θετική επιρροή. Δηλαδή, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, εμπιστοσύνη και μάθηση ενισχύει τη δημιουργία γνώσης στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει την ισχυρότερη έμμεση επίδραση και στην καινοτομία (τόσο υπηρεσιών όσο και διαδικασιών). Ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος της κουλτούρας υποστηρίζεται από αρκετές μελέτες: για παράδειγμα, η έρευνα των Zheng κ.ά. (2010) έδειξε ότι η κουλτούρα έχει ισχυρότερη επίδραση στη διαχείριση της γνώσης, σε σχέση με την οργανωσιακή δομή και τη στρατηγική. Επιπλέον, ο Bhatt (1998, 2001) υποστηρίζει ότι οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να δημιουργήσουν την ισορροπία μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και της τεχνολογίας που απαιτείται για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Η θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της δημιουργίας νέας γνώσης έχει λάβει, επίσης, μεγάλη θεωρητική και εμπειρική υποστήριξη όχι μόνο σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Alavi & Leidner, 2001; Auernhammer & Hall, 2014; H. Lee & Choi, 2003), αλλά και στον χώρο των βιβλιοθηκών (Koloniari κ.ά., 2016). Τα αποτελέσματα της έρευνας των Auernhammer και Hall (2014), για παράδειγμα, έδειξαν ότι για να επιτευχθούν δημιουργία γνώσης, δημιουργικότητα και καινοτομία θα πρέπει οι οργανισμοί να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, έχει ανοχή στα λάθη, παρέχει εσωτερικά κίνητρα και επιδέχεται αλλαγές. Επίσης, οι H. Lee και Choi (2003) συμπέραναν ότι μεταξύ των αξιών της κουλτούρας (συνεργασία, εμπιστοσύνη, μάθηση) που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η εμπιστοσύνη.

Το κοινό όραμα και οι στόχοι αναδείχθηκαν ως ο δεύτερος παράγοντας με τη μεγαλύτερη επιρροή στη δημιουργία νέας γνώσης. Οι νέες σχέσεις, όμως, έδειξαν ότι έχει θετική επίδραση –όχι μόνο έμμεση, αλλά και άμεση– στην καινοτομία υπηρεσιών και την καινοτομία διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν

την πρόταση των Johannessen κ.ά. (1999, σ 123) ότι «το όραμα του οργανισμού κατευθύνει τη δημιουργία γνώσης, η οποία στη συνέχεια υποστηρίζει την καινοτομία του οργανισμού και διευκολύνει την ολοκλήρωση και χρησιμοποίηση της γνώσης» ή όπως αναφέρουν οι M. Smith, Busi, Ball και Van Der Meer (2008, σ 665), «το κοινό όραμα ενός οργανισμού που υποστηρίζει και ενθαρρύνει τη δημιουργία και την ανάπτυξη ιδεών πρέπει να τεθεί σε ισχύ πριν γίνουν άλλες οργανωσιακές αλλαγές». Με άλλα λόγια, το όραμα και οι στόχοι ενός οργανισμού που μεταδίδονται στα μέλη του οργανισμού και γίνονται κατανοητά από όλους διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία. Σύμφωνα με τους Snyder και Duarte (2003, σσ 46–47), η δημιουργία του οράματος του οργανισμού αποτελεί βασική ευθύνη της ηγετικής ομάδας και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από κανένα άλλο τμήμα. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με την άποψη του Germano (2011) ότι οι βιβλιοθήκες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να πετύχουν την εκπλήρωση των αναγκών των χρηστών τους χρειάζονται οραματιστές ηγέτες.

Σχετικά με την οργανωσιακή δομή των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, ο συγκεντρωτισμός αποδεικνύεται στατιστικά ότι επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με προηγούμενες έρευνες (Chen κ.ά., 2010; H. Lee & Choi, 2003), υποδεικνύοντας ότι η διασπορά της εξουσίας και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία νέας γνώσης, καθώς όσο περισσότερα άτομα συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο περισσότερες και ποικίλες ιδέες προκύπτουν. Επιπλέον, διευκολύνεται η ανοιχτή επικοινωνία (Bennett & Gabriel, 1999), το προσωπικό αποκτά αίσθημα αναγνώρισης (Chen κ.ά., 2010) και έτσι, η κοινωνική αλληλεπίδραση γίνεται πιο ευνοϊκή (Chen & Huang, 2007), διευκολύνοντας τη δημιουργία νέας γνώσης.

Τα δεδομένα του δείγματος υποδεικνύουν ότι η υποστήριξη της ΤΠΕ, επίσης, επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης, σε μικρότερο όμως βαθμό από τους οργανωσιακούς παράγοντες και συγκεκριμένα, την κουλτούρα και το κοινό όραμα. Το αποτέλεσμα αυτό παρότι συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες που αναγνωρίζουν την ΤΠΕ ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας τη ΔΓ (Gold κ.ά., 2001; Jeng & Dunk,

2013; S. Kim & Lee, 2006), συνάδει, εν μέρει, και με την έρευνα των H. Lee και Choi (2003) που έδειξε ότι η υποστήριξη της ΤΠΕ επηρεάζει μόνο το ένα από τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης, τον συνδυασμό. Επίσης, υποδεικνύει ότι η τεχνολογία παίζει πολύ μικρότερο ρόλο στη διαχείριση της γνώσης, ιδίως σε σύγκριση με τον ρόλο που διαδραματίζει στη διαχείριση των πληροφοριών. Όπως εξηγεί ο Holtshouse (1998, σ V), «η διαχείριση της γνώσης δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τις πρακτικές εργασίας τους και την εργασιακή κουλτούρα πριν από ενασχόληση με την τεχνολογία. Η διαχείριση πληροφοριών, από την άλλη πλευρά, συνήθως ξεκινά πρώτα με μια τεχνολογική λύση – και εξετάζει τις πρακτικές εργασίας των ανθρώπων και την κουλτούρα σε δευτερεύοντα χρόνο».

Αναφορικά με τους ατομικούς παράγοντες, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι έχουν τη μικρότερη όχι μόνο άμεση επίδραση στη δημιουργία γνώσης, αλλά και έμμεση τόσο στην καινοτομία υπηρεσιών όσο και την καινοτομία διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, από τους τέσσερις ατομικούς παράγοντες μόνο η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής της διάστασης έχουν στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Αντίθετα, η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ και οι πολλαπλές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική επίδραση. Οι H. Lee και Choi (2003), των οποίων η έρευνα επίσης έδειξε ότι οι πολλαπλές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού δεν επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργία γνώσης, κατέληξαν ότι «κρίσιμος παράγοντας της επιτυχούς διαχείρισης της γνώσης δεν είναι οι δεξιότητες αυτές καθαυτές, αλλά η συστηματική διαχείρισή τους» (2003, σ 214). Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, καθώς δεν επιβεβαιώνεται ότι η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία νέας γνώσης. Όπως υποστηρίζει ο Hislop (2005), οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης. Συμπερασματικά, οι προϋπάρχουσες ατομικές δεξιότητες δεν αποτελούν βασική κινητήρια δύναμη της δημιουργίας νέας γνώσης, καθώς οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνεισφέρουν στην απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσω της καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος συνεχούς μάθησης, παροχής κινήτρων και ανταμοιβής. Η επίδραση των πρακτικών

διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες ΔΓ δεν επιβεβαιώνεται μόνο σε έρευνες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (π.χ. Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012; Özbağ κ.ά., 2013; Yahya & Goh, 2002), αλλά και στην προηγούμενη έρευνά μας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Αττικής (Koloniari κ.ά., 2016).

Από την άλλη πλευρά, η στατιστικά σημαντική επίδραση των δύο ατομικών παραγόντων –της κατανόησης των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και της κατανόησης της διοικητικής διάστασης της ΔΓ– μπορούν να ερμηνευθούν ως κίνητρα για την ανάληψη νέων ρόλων και τη μελλοντική εξέλιξη των επιστημόνων της πληροφόρησης, με στόχο την προσωπική τους ανταμοιβή και αναγνώριση. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τον θεμελιώδη ρόλο των συστημάτων ανταμοιβής στην επιτυχή υλοποίηση των πρωτοβουλιών ΔΓ (Lin, 2011). Σύμφωνα με τους Lam και Lambermont-Ford (2010), «τα εξωγενή κίνητρα που παρέχουν ανατροφοδότηση, αναγνώριση και επιβράβευση, και τα οποία επιβεβαιώνουν ή βελτιώνουν τις ικανότητες του προσωπικού οδηγούν σε αυξημένη αυτοεκτίμηση» (σ 54) και μειώνουν την απροθυμία του να μοιραστεί τις γνώσεις του (Ma κ.ά., 2014). Έτσι, διευκολύνεται η δημιουργία νέας γνώσης.

6.3 Η Επίδραση της Δημιουργίας Γνώσης στην Καινοτομία

Όπως ήταν αναμενόμενο, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι η δημιουργία νέας γνώσης στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών έχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση στην καινοτομία τόσο των υπηρεσιών όσο και των διαδικασιών. Η σχέση μεταξύ της ΔΓ και της καινοτομίας γίνεται εύκολα αντιληπτή λαμβάνοντας υπόψη ότι οι καινοτομίες «προέρχονται από την εφαρμογή της νέας γνώσης» (Drucker, 1993, σ 36). Με άλλα λόγια, η καινοτομία εξαρτάται από τη γνώση και κατά συνέπεια, από τις διαδικασίες και πρακτικές της ΔΓ (Andreeva & Kianto, 2011). Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για την εμπειρική εξέταση της σχέσης μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών ΔΓ και της καινοτομίας (βλ. επίσης Πίνακα 2.1). Για τη δημιουργία γνώσης συγκεκριμένα, οι έρευνες των Donate και De Pablo (2015) και Zelaya-Zamora και Senoo (2013) έδειξαν την ισχυρή επίδρασή της στην καινοτομία,

ενώ η έρευνα των K. G. Smith κ.ά. (2005) εστίασε στην καινοτομία προϊόντων, επιβεβαιώνοντας και πάλι τη θετική σχέση. Επιπλέον, οι Andreeva και Kianto (2011) απέδειξαν ότι η δημιουργία γνώσης ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στην καινοτομία συγκριτικά με άλλες διαδικασίες της ΔΓ (ανταλλαγή εσωτερικής γνώσης, πρόσκτηση εξωτερικής γνώσης, αποθήκευση και τεκμηρίωση γνώσης) και μεσολαβεί στην επίδραση των υπολοίπων διαδικασιών. Στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, τα αποτελέσματα της έρευνας των M. A. Islam, Agarwal και Ikeda (2015c) που εξέτασαν, επίσης, μόνο την καινοτομία υπηρεσιών, έδειξαν ότι η σύλληψη/δημιουργία γνώσης, καθώς και η εφαρμογή/χρήση της γνώσης έχουν ισχυρή θετική επίδραση στην καινοτομία των υπηρεσιών, ενώ δεν αποδείχθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της ανταλλαγής/μεταφοράς γνώσης.

Επιπλέον, τα δεδομένα του δείγματος υποδεικνύουν ότι η επίδραση της δημιουργίας νέας γνώσης είναι μεγαλύτερη στην καινοτομία υπηρεσιών από την καινοτομία διαδικασιών. Το τελευταίο αποτέλεσμα μπορεί να δικαιολογηθεί, γιατί η καινοτομία υπηρεσιών (προϊόντων) είναι κατά κύριο λόγο πελατοκεντρική (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001)· συνεπώς, εξαρτάται από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες/χρήστες για τη σύλληψη της γνώσης και των αναγκών τους (A. W. Joshi & Sharma, 2004; Su κ.ά., 2006). Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία διαδικασιών εξαρτάται από την ταχύτητα εφαρμογής νέων τεχνολογιών (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Τέλος, ο δείκτης τροποποίησης υπέδειξε ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ της καινοτομίας υπηρεσιών και της καινοτομίας διαδικασιών. Παρότι αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα δύο αυτά είδη της καινοτομίας επηρεάζονται από διαφορετικούς οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες και θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά (π.χ. Birasnav κ.ά., 2013; Damanpour κ.ά., 2009; Downs & Mohr, 1976; Knight, 1967), τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με την άποψη του Damanpour (2010) ότι τα δύο είδη καινοτομίας είναι συμπληρωματικά και επηρεάζουν τον οργανισμό από κοινού, υποδηλώνοντας την ανάγκη για μια διαφορετική προσέγγιση στη μελέτη των ειδών καινοτομίας στους οργανισμούς. Όπως, για παράδειγμα, εξηγούν οι Fritsch και Meschede (2001), η καινοτομία προϊόντων προϋποθέτει την αντίστοιχη καινοτομία διαδικασιών, ενώ η καινοτομία

διαδικασιών ενθαρρύνει τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή την παραγωγή νέων προϊόντων. Η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της καινοτομίας υπηρεσιών και της καινοτομίας διαδικασιών έχει λάβει μεγάλη εμπειρική υποστήριξη (π.χ. Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Ettlíe & Rubenstein, 1987; Martínez-Ros, 1999; Miravete & Pernías, 2006). Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι επιτυγχάνεται υψηλότερη απόδοση όταν οι οργανισμοί υιοθετούν συγχρόνως τα δύο είδη της καινοτομίας (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Walker, 2004). Κατά συνέπεια, μια σημαντική μεθοδολογική προέκταση ανακύπτει από την παρούσα έρευνα, η οποία συμφωνεί με τους Bhoovaraghavan, Vasudevan και Chandran (1996) και Damanpour (2010). Οι ερευνητές συνιστάται να εξετάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων ειδών της καινοτομίας, αντί να υποθέτουν ότι η καινοτομία υπηρεσιών και διαδικασιών είναι αυτόνομες και επηρεάζονται από ένα διαφορετικό σύνολο παραγόντων.

Κεφάλαιο 7

Σύνοψη

και

Συμπεράσματα

Κεφάλαιο 7 Σύνοψη και Συμπεράσματα

7.1 Σύνοψη

Η διαχείριση της γνώσης έχει αναγνωριστεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αύξηση της καινοτομίας μέσω της διαχείρισης και της επιτυχούς αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων γνώσεων ενός οργανισμού. Τα οφέλη αυτά από την υιοθέτηση της ΔΓ είναι εξαιρετικά σημαντικά για τις βιβλιοθήκες, καθώς αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις. Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των πληροφοριακών πόρων σε συνδυασμό με τις περικοπές στους προϋπολογισμούς και το προσωπικό, καθώς και η δραματική αλλαγή στις απαιτήσεις των χρηστών απειλούν την ύπαρξη των βιβλιοθηκών. Στο δύσκολο αυτό περιβάλλον, η υιοθέτηση πρακτικών ΔΓ είναι ακόμα πιο επιτακτική για τις βιβλιοθήκες προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να παρέχουν καινοτόμες υπηρεσίες. Ωστόσο, οι προσπάθειές τους επικεντρώνονται αποκλειστικά στη διαχείριση των πληροφοριών και λίγες βιβλιοθήκες μέχρι τώρα έχουν ακολουθήσει επιχειρηματικά πρότυπα για τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης της έννοιας, της άγνοιας των ωφελειών και της έλλειψης δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη ΔΓ. Επιπλέον, ενώ ο ρόλος της ΔΓ στις βιβλιοθήκες έχει συζητηθεί από πολλούς συγγραφείς τα τελευταία χρόνια, λίγες εμπειρικές μελέτες (Awodoyin, Osisanwo, Adetoro, & Adeyemo, 2016; Biranvand, Seif, & Khasseh, 2015; Huang, 2014; M. A. Islam, Agarwal, & Ikeda, 2014; M. A. Islam κ.ά., 2015c; M. A. Islam, Ikeda, & Islam, 2013; M. S. Islam κ.ά., 2015; Koloniari κ.ά., 2016; Siriprasoetsin, Tuamsuk, & Vongprasert, 2011) έχουν εξετάσει ζητήματα ΔΓ στο πλαίσιο των βιβλιοθηκών, υιοθετώντας επιχειρηματικά μοντέλα. Επίσης, εξ όσων δύναμαι να γνωρίζω, ελάχιστες έρευνες (Biranvand κ.ά., 2015; Koloniari κ.ά., 2016), υιοθετούν δομικά μοντέλα εξισώσεων για την ανάλυση των δεδομένων, ενώ οι περισσότερες χρησιμοποιούν μεθόδους απλής περιγραφικής στατιστικής. Τα δομικά μοντέλα εξισώσεων δεν επιτρέπουν μόνο την εξέταση, δηλαδή αποδοχή ή απόρριψη, των ερευνητικών υποθέσεων, αλλά και τη μελέτη της

άμεσης και έμμεσης αιτιώδους επίδρασης των ανεξάρτητων παραγόντων στους εξαρτημένους, ενώ παράλληλα νέες σχέσεις που δεν έχουν αρχικά προβλεφθεί μπορεί να αναδειχθούν.

Σύμφωνα με τον κύριο σκοπό της παρούσας μελέτης, δηλαδή τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, αναπτύχθηκε ένα ερευνητικό μοντέλο που περιλαμβάνει τρία σύνολα παραγόντων. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο περιλαμβάνει οργανωσιακούς, τεχνολογικούς και ατομικούς παράγοντες. Οι οργανωσιακοί παράγοντες που ενσωματώνονται είναι: (α) όραμα και στόχοι, (β) οργανωσιακή κουλτούρα και (γ) οργανωσιακή δομή, δηλαδή τυποποίηση και συγκεντρωτισμός. Στο πλαίσιο των τεχνολογικών παραγόντων εξετάζεται η υποστήριξη της ΤΠΕ, ενώ στους ατομικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής της διάστασης. Με λίγα λόγια, στο μοντέλο περιλαμβάνονται παράγοντες που προκύπτουν τόσο από την επιχειρηματική προσέγγιση της ΔΓ όσο και από τις ιδιαιτερότητες του κλάδου της επιστήμης της πληροφόρησης, δηλαδή τις αντιλήψεις των επιστημόνων της πληροφόρησης γύρω από τη διαχείριση της γνώσης. Για την πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση των αντιλήψεων αυτών, καθώς και τις τεχνικές και τα εργαλεία ΔΓ που εφαρμόζονται στις βιβλιοθήκες συλλέχθηκαν επιπλέον δεδομένα.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ πραγματοποιήθηκε ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Η μέτρηση των παραγόντων πραγματοποιήθηκε με έτοιμες κυρίως κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες μελέτες και προσαρμόστηκαν, όπου χρειαζόταν, προκειμένου να ανταποκρίνονται στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών. Στις περιπτώσεις που δεν εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία κατάλληλες κλίμακες, αναπτύχθηκαν από εμάς νέες για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Πιο αναλυτικά, υιοθετήθηκαν έτοιμες έγκυρες και αξιόπιστες κλίμακες για τη μέτρηση των παραγόντων όραμα και στόχοι, συνεργασία, εμπιστοσύνη, μάθηση, συγκεντρωτισμός, τυποποίηση, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη ΤΠΕ, κοινωνικοποίηση, εξωτερική και εσωτερική καινοτομία υπηρεσιών και καινοτομία

διαδικασιών, ενώ η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ μετρήθηκαν με νέες κλίμακες, οι οποίες κατασκευάστηκαν βάσει του υπάρχοντος θεωρητικού υπόβαθρου και των προηγούμενων ερευνών.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε και διανεμήθηκε μέσω του λογισμικού LimeSurvey[®]. Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας ήταν το σύνολο του προσωπικού που απασχολείται στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, ενώ η έρευνα πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2015. Για αυτόν τον λόγο, διανεμήθηκαν συνολικά 590 ερωτηματολόγια στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails) που εντοπίστηκαν στους διαδικτυακούς τόπους των βιβλιοθηκών. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 53,9%, δηλαδή συμπληρώθηκαν 318 ερωτηματολόγια κατάλληλα για ανάλυση. Το τελικό δείγμα απαρτίζεται από 289 επιστήμονες της πληροφόρησης και 17 πληροφορικούς, ενώ οι υπόλοιποι 12 κατέχουν άλλες ειδικότητες.

Για την εξέταση του ερευνητικού μοντέλου ακολουθήθηκε η προσέγγιση δύο σταδίων που περιλαμβάνει την ανάλυση του μετρικού και του δομικού μοντέλου. Στο πρώτο βήμα πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για τον έλεγχο της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής (συγκλίνουσα εγκυρότητα και διακρίνουσα εγκυρότητα) και της αξιοπιστίας, ενώ στο δεύτερο πραγματοποιήθηκε η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων, με την εφαρμογή δομικού μοντέλου εξισώσεων και συγκεκριμένα, ανάλυσης διαδρομής.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και η καινοτομία υπηρεσιών και διαδικασιών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από οργανωσιακούς παράγοντες, δηλαδή την κουλτούρα και το όραμα και τους στόχους που εμπνέει η ηγεσία, καθώς επίσης, και από την υποστήριξη της ΤΠΕ. Αναφορικά με τους ατομικούς παράγοντες, οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ δεν επηρεάζουν τη δημιουργία νέας γνώσης. Από την άλλη πλευρά, η κατανόηση των ευκαιριών και ωφελειών που προσφέρει η ΔΓ, καθώς και η κατανόηση της διοικητικής της διάστασης επιδρούν άμεσα στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, συνιστώντας σημαντικούς παράγοντες

επιτυχούς διαχείρισης της γνώσης τα κίνητρα και την ανταμοιβή. Τα αποτελέσματα των ατομικών παραγόντων υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν μεγαλύτερο ρόλο σε αντίθεση με τις ατομικές δεξιότητες, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης. Επίσης, επιβεβαιώθηκε ότι η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης ενδυναμώνει την καινοτομία τόσο των υπηρεσιών όσο και των διαδικασιών. Τέλος, ισχυρή αλληλεπίδραση προέκυψε ανάμεσα στην καινοτομία υπηρεσιών και την καινοτομία διαδικασιών, υποδεικνύοντας ότι τα δύο είδη καινοτομίας είναι συμπληρωματικά και επηρεάζουν τον οργανισμό από κοινού.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι η δημιουργία νέας γνώσης και η καινοτομία στις βιβλιοθήκες ενισχύεται τόσο από την υποστήριξη των τεχνολογικών εργαλείων όσο και από μια οργανωσιακή δομή που επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών. Πάνω από όλα, όμως, από μια ηγεσία που επικοινωνεί ένα σαφές όραμα για το μέλλον και καθοδηγεί τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι, καλλιεργώντας κουλτούρα και πρακτικές που στηρίζονται στη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, τη συνεχή μάθηση, την παροχή κινήτρων και την ατομική αναγνώριση.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αν και το προσωπικό των βιβλιοθηκών δείχνει να κατανοεί τον όρο ΔΓ και τα οφέλη της, όχι μόνο για τη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών, αλλά και για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας των επιστημόνων της πληροφόρησης, υπάρχει έλλειψη κατανόησης γύρω από θεμελιώδη ζητήματα, όπως η σημασία της κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και η διοικητική διάσταση της ΔΓ. Τέλος, ενώ οι διοικήσεις και το προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών φαίνεται να ενδιαφέρονται για τη σύλληψη της γνώσης των χρηστών τους και της εσωτερικής ρητής γνώσης, μικρή προσπάθεια καταβάλλεται για τη σύλληψη και την ανταλλαγή της εσωτερικής άρρητης γνώσης και της τεχνογνωσίας που διευκολύνουν τη δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης. Τα τεχνολογικά εργαλεία, για παράδειγμα τα αποθετήρια εξωτερικής γνώσης, υιοθετούνται ευρέως, σε αντίθεση με τις κοινωνικές πρακτικές, όπως οι κοινότητες πρακτικής.

Συνοψίζοντας, σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να ρίξει φως σε πολύ

σημαντικές πτυχές της ΔΓ, δηλαδή τη δημιουργία νέας γνώσης και την καινοτομία στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Για τον σκοπό αυτόν, ένα θεωρητικό μοντέλο αναπτύχθηκε και εξετάστηκε στο προσωπικό που απασχολείται στις βιβλιοθήκες των Ελληνικών δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Με στόχο τη δημιουργία ενός μοντέλου που να παρέχει μια καλή και όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα των μηχανισμών που επιδρούν στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και την καινοτομία, ενσωματώθηκαν παράγοντες τριών κατηγοριών, δηλαδή οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και ατομικοί. Είναι ίσως η μόνη μελέτη που ερευνά ένα ολοκληρωμένο μοντέλο δημιουργίας γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, υιοθετώντας σημαντικές πτυχές της επιστήμης της πληροφόρησης, εκτός της διοικητικής επιστήμης. Τέλος, είναι από τις λίγες έρευνες στον κλάδο της επιστήμης της πληροφόρησης που εφαρμόζει δομικά μοντέλα εξισώσεων για την ανάλυση των δεδομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και η επίτευξη καινοτομίας στις βιβλιοθήκες απαιτεί έναν περίτεχνο συνδυασμό οργανωσιακών πρακτικών και τεχνολογικής υποστήριξης· πρακτικές που μεταδίδουν ένα κοινό όραμα και καλλιεργούν κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και συνεχούς μάθησης, μέσα στο οποίο αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η ατομική συμβολή.

7.2 Συμβολή στην Έρευνα και Συμπεράσματα

Η διαχείριση της γνώσης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο της επιστημονικής κοινότητας όσο και των διοικητικών στελεχών τα τελευταία 15 περίπου χρόνια. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον επικεντρώνεται γύρω από την πληροφορική –με βάση τα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από τη βάση δεδομένων Scopus– η οποία αναμφισβήτητα διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία και προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία για τη σύλληψη, οργάνωση, αποθήκευση και διάδοση της γνώσης. Η γνώση, όμως, βρίσκεται στους ανθρώπους και παράγεται από αυτούς. Και παρότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσης των ατόμων έχουν απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία, το ενδιαφέρον γύρω από τη δημιουργία νέας γνώσης είναι πολύ μικρότερο – όπως, και πάλι, συμπεραίνεται από τη βάση δεδομένων Scopus. Η δημιουργία γνώσης, όμως, αποτελεί την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών και την

αφετηρία της καινοτομίας.

Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, συμβάλλει στη βιβλιογραφία της διαχείρισης γνώσης με την ανάπτυξη και εμπειρική εξέταση ενός μοντέλου το οποίο εκτός από οργανωσιακούς και τεχνολογικούς παράγοντες υιοθετεί έναν αριθμό ατομικών παραγόντων που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξέταση της δημιουργίας γνώσης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ. Επιπλέον, συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση των αντιλήψεων του προσωπικού των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών γύρω από τη ΔΓ, αλλά κυρίως του τρόπου με τον οποίο αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και την καινοτομία. Με άλλα λόγια, το ερευνητικό μοντέλο εκτός από τη διοικητική επιστήμη λαμβάνει υπόψη το πλαίσιο ενός ακόμη επιστημονικού κλάδου, της βιβλιοθηκονομίας και επιστήμης της πληροφόρησης. Εξαιτίας της διαφωνίας που εντοπίζεται στη βιβλιογραφία γύρω από την ομοιότητα της διαχείρισης γνώσης και της επιστήμης της πληροφόρησης, η εξέταση των ατομικών αντιλήψεων γύρω από τη ΔΓ δεν προκαλεί μόνο έντονο ενδιαφέρον, αλλά αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Το προτεινόμενο, ωστόσο, μοντέλο θα μπορούσε με κάποιες μικρές τροποποιήσεις να χρησιμοποιηθεί και σε άλλους οργανισμούς, εκτός των βιβλιοθηκών, δεδομένου όχι μόνο ότι η διαχείριση γνώσης αποτελεί έναν διεπιστημονικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων και οι ατομικές αντιλήψεις όλων των επαγγελματιών ενδέχεται να επηρεάζουν το πλαίσιο και τη μελλοντική εξέλιξη της ΔΓ, αλλά η δημιουργία γνώσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση κάθε οργανισμού.

Η μεγαλύτερη συμβολή της παρούσας έρευνας, όμως, έγκειται στην ενσωμάτωση επιχειρηματικών προτύπων στις βιβλιοθήκες. Λίγες μελέτες εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία που υιοθετούν επιχειρηματικές εφαρμογές στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, ενώ είναι πιθανότατα η μόνη μελέτη η οποία διερευνά τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία νέας γνώσης, ενσωματώνοντας τις ατομικές αντιλήψεις γύρω από τη ΔΓ. Μια πρώτη προσέγγιση στο θέμα αποτελεί το άρθρο μας *Factors affecting knowledge creation in academic libraries* (Koloniaris κ.ά., 2016), το οποίο περιλαμβάνει μόνο οργανωσιακούς και τεχνολογικούς

παράγοντες. Παρότι, η ΔΓ από νωρίς προσέλκυσε το ενδιαφέρον των επιστημόνων της πληροφόρησης, λίγες έρευνες ακολουθούν την εφαρμογή επιχειρηματικών λύσεων, και αυτές επικεντρώνονται κυρίως στην ατομική συμπεριφορά διάθεσης της γνώσης.

Από μεθοδολογικής απόψεως, η παρούσα έρευνα είναι από τις λίγες και πάλι στον κλάδο της επιστήμης της πληροφόρησης που εφαρμόζουν δομικά μοντέλα εξισώσεων. Οι περισσότερες στηρίζονται σε απλή περιγραφική ανάλυση ή γραμμική παλινδρόμηση για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων. Τα πλεονεκτήματα των δομικών μοντέλων εξισώσεων αναλύονται στην ενότητα 4.4. Συνοπτικά, δεν επιτρέπουν μόνο την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων, αλλά αναδεικνύουν νέες σχέσεις που δεν έχουν προβλεφθεί, επιτρέπουν τη μελέτη της άμεσης και έμμεσης αιτιώδους επίδρασης των ανεξάρτητων παραγόντων στους εξαρτημένους και διευρύνουν την κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των παραγόντων.

Επιπλέον, για τις ανάγκες της έρευνας αναπτύχθηκαν και αξιολογήθηκαν νέες κλίμακες για τους παράγοντες έλλειψη κατανόησης του όρου ΔΓ, κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ. Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση για τον έλεγχο της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής πραγματοποιήθηκε τόσο με SPSS όσο και με AMOS, γεγονός που ενδυναμώνει την εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης. Τόσο το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο όσο και οι νέες κλίμακες, όπως προέκυψαν μετά τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας, παρουσιάζουν καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, υποδεικνύοντας ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση της δημιουργίας γνώσης και της καινοτομίας.

Από θεωρητικής απόψεως, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την πλειοψηφία των αρχικών ερευνητικών υποθέσεων, αλλά επίσης υπέδειξαν νέες σχέσεις μεταξύ των παραγόντων. Πρώτα από όλα, επιβεβαιώθηκε η επίδραση των οργανωσιακών παραγόντων στη δημιουργία νέας γνώσης και πιο συγκεκριμένα, η ισχυρή θετική επίδραση της κουλτούρας του οργανισμού και του κοινού οράματος και των στόχων, καθώς και η αρνητική επίδραση της συγκεντρωτικής δομής. Τα αποτελέσματα αυτά

συμφωνούν με παλαιότερες μελέτες· ο πρωταρχικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας επισημαίνεται και σε άλλες έρευνες (π.χ. Koloniari κ.ά., 2016; Zheng κ.ά., 2010), ενώ διάφοροι συγγραφείς επιβεβαιώνουν ότι η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η μάθηση είναι σημαντικές αξίες της κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τις διαδικασίες ΔΓ (G. K. Lee & Cole, 2003; H. Lee & Choi, 2003; Leidner, Alavi, & Kayworth, 2006). Αναφορικά με το κοινό όραμα και τους στόχους, αποδείχθηκε ότι επιδρούν άμεσα όχι μόνο στη δημιουργία γνώσης, αλλά και στην καινοτομία τόσο των υπηρεσιών όσο και των διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την άποψη των Johannessen κ.ά. (1999) ότι το κοινό όραμα αποτελεί τον μηχανισμό που επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργούν νέα γνώση και να καινοτομούν. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι ο συγκεντρωτισμός επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία εσωτερικής γνώσης· εύρημα το οποίο συνάδει με προηγούμενες μελέτες (Chen κ.ά., 2010; H. Lee & Choi, 2003) και υποδεικνύει ότι οι ευέλικτες οργανωσιακές δομές που επιτρέπουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν στη δημιουργία νέας γνώσης.

Όπως, επίσης, ήταν αναμενόμενο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποστήριξη της ΤΠΕ επηρεάζει θετικά τη δημιουργία γνώσης. Ο κρίσιμος ρόλος της τεχνολογίας τόσο στην ανταλλαγή και δημιουργία νέας γνώσης όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ΔΓ έχει λάβει μεγάλη θεωρητική και εμπειρική υποστήριξη (π.χ. Alavi & Leidner, 2001; Gold κ.ά., 2001; Jeng & Dunk, 2013; S. Kim & Lee, 2006; H. Lee & Choi, 2003). Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η τεχνολογία υποστηρίζει τόσο την επικοινωνία και τη συνεργασία, διευκολύνοντας την ανταλλαγή της άρρητης γνώσης, όσο και τη σύλληψη, οργάνωση, αναζήτηση, ανάκτηση και διάδοση της ρητής γνώσης, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία νέας γνώσης.

Σχετικά με τους ατομικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της δημιουργίας γνώσης, τα αποτελέσματα δεν έδειξαν σημαντική επίδραση των πολλαπλών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της έλλειψης κατανόησης του όρου ΔΓ. Παρότι η θετική επίδραση του πρώτου παράγοντα στη δημιουργία νέας γνώσης προτείνεται στη βιβλιογραφία (Johannessen κ.ά., 1999; Leonard, 1995), το αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης συνάδει με την έρευνα των H. Lee και Choi (2003). Από την άλλη πλευρά, η εξέταση της έλλειψης κατανόησης του όρου ΔΓ δεν

έχει πραγματοποιηθεί σε άλλη έρευνα. Λαμβάνοντας όμως υπόψη τα δύο αποτελέσματα, συμπεραίνεται ότι οι ατομικές δεξιότητες δεν επηρεάζουν άμεσα τη δημιουργία γνώσης, γεγονός το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί από την άποψη ότι οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά, στάση και απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα, η κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει η ΔΓ και η κατανόηση της διοικητικής της διάστασης παρουσιάζουν μικρή, αλλά συγχρόνως σημαντική επίδραση στη δημιουργία γνώσης. Ούτε αυτοί οι παράγοντες έχουν υιοθετηθεί από άλλη έρευνα, μπορούν να ερμηνευθούν, όμως, ως κίνητρα για απόκτηση νέων ρόλων και τη μελλοντική εξέλιξη των επιστημόνων της πληροφόρησης. Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα όλων των ατομικών παραγόντων που εξετάστηκαν προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα: παρότι οι προϋπάρχουσες ατομικές δεξιότητες δεν επιδρούν άμεσα στη δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης, η προσωπική ανταμοιβή και η αναγνώριση της συνεισφοράς μπορούν να επηρεάσουν το ενδιαφέρον και την περαιτέρω προσπάθεια για ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Κατά συνέπεια, ενισχύεται ο κρίσιμος ρόλος των πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, επιβεβαιώθηκε ότι η δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης ενδυναμώνει την καινοτομία των υπηρεσιών και των διαδικασιών, όπως ήταν αναμενόμενο. Οι σχέσεις αυτές έχουν λάβει και προηγούμενη εμπειρική υποστήριξη (Andreeva & Kianto, 2011; Donate & De Pablo, 2015; K. G. Smith κ.ά., 2005; Zelaya-Zamora & Senoo, 2013). Ωστόσο, η επίδραση είναι μεγαλύτερη στην καινοτομία υπηρεσιών, γεγονός το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί καθώς οι βιβλιοθήκες επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών που είναι ο πρωταρχικός τους σκοπός. Επιπλέον, ισχυρή αλληλεπίδραση προέκυψε μεταξύ της καινοτομίας υπηρεσιών και της καινοτομίας διαδικασιών, υποδεικνύοντας ότι δεν είναι ανεξάρτητες και θα είχε ενδιαφέρον η μελλοντική διερεύνηση της σχέσης αυτής.

Συμπερασματικά, μια ισχυρή ηγεσία με κοινό όραμα και στόχους που καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και μάθησης, παρέχει δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, κίνητρα για προσωπική εξέλιξη και το κατάλληλο τεχνολογικό περιβάλλον διευκολύνει τη δημιουργία νέας γνώσης, η οποία στη συνέχεια βοηθάει τις βιβλιοθήκες να αναπτύξουν νέες καινοτόμες υπηρεσίες και έτσι,

να ανταποκριθούν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Αναφορικά με τη σαφή αντίληψη της έννοιας της ΔΓ, προκύπτουν επίσης ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Παρότι το προσωπικό των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών δείχνει να κατανοεί τον όρο ΔΓ και τα οφέλη της τόσο για τις βιβλιοθήκες όσο και για τους ίδιους τους επιστήμονες της πληροφόρησης, υπάρχει έλλειψη κατανόησης γύρω από θεμελιώδη ζητήματα, όπως η σημασία της κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και η κατανόηση της διοικητικής διάστασης της ΔΓ. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ακόμα περισσότερο την ανάγκη της συνεχούς μάθησης και εκπαίδευσης. Επιπλέον, οι βιβλιοθήκες περιορίζονται στη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων (αποθετήρια εξωτερικής γνώσης, ηλεκτρονικά γραφεία εξυπηρέτησης) για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού τους, ενώ φαίνεται ότι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τη σύλληψη της γνώσης των χρηστών τους με τη χρήση των εφαρμογών της Βιβλιοθήκης 2.0. Αντίθετα, κοινωνικές πρακτικές που διευκολύνουν την ανταλλαγή της άρρητης γνώσης δεν υιοθετούνται. Με άλλα λόγια, καταβάλλουν προσπάθειες για τη σύλληψη και διαχείριση της ρητής γνώσης, όχι όμως την εσωτερική άρρητη γνώση.

7.3 Πρακτικές Προεκτάσεις

Η υιοθέτηση πρακτικών ΔΓ που οδηγούν στη δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις βιβλιοθήκες προκειμένου να ανταποκριθούν στις σημερινές προκλήσεις και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό πρώτα από όλα, να αποσαφηνιστεί η έννοια της ΔΓ και η διαφοροποίησή της από τη διαχείριση πληροφοριών, το ευρύτερο πλαίσιο της ΔΓ, καθώς και τα οφέλη της. Επιπλέον, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία εσωτερικής γνώσης θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών.

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας έδειξε ότι αν και το προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών δείχνει να κατανοεί τον όρο ΔΓ και τα οφέλη της ΔΓ τόσο για τις βιβλιοθήκες όσο και για τους ίδιους τους επιστήμονες της

πληροφόρησης, υπάρχει έλλειψη κατανόησης γύρω από θεμελιώδη ζητήματα, όπως η σημασία της κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και η διοικητική διάσταση της ΔΓ. Αν, όμως, το προσωπικό και οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών θέλουν να καρπωθούν τα οφέλη της, θα πρέπει να διευρύνουν την κατανόηση των θεμάτων που άπτονται της ΔΓ. Θα πρέπει να αλλάξουν την παραδοσιακή τους νοοτροπία και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, έτσι ώστε να αναδιαμορφώσουν το υπάρχον περιβάλλον των βιβλιοθηκών με τη δημιουργία κουλτούρας που θέτει τη γνώση των εργαζομένων στο επίκεντρο των καθημερινών εργασιών και διαδικασιών. Κατά συνέπεια, οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση και να παροτρύνουν το προσωπικό να συμμετέχει σε κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης.

Τα παραπάνω ευρήματα θα πρέπει, επίσης, να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τις σχολές επιστήμης της πληροφόρησης, καθώς ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η ΔΓ στα προγράμματα σπουδών δεν επηρεάζει μόνο την κατανόηση και τη στάση των επιστημόνων της πληροφόρησης απέναντι στη ΔΓ, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη ΔΓ. Αν και τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δείχνουν σαφώς ότι η ΔΓ έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων σπουδών επιστήμης της πληροφόρησης, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων δε φαίνεται να έχουν επιτύχει πλήρως στην παροχή της “πραγματικής” και ακριβούς διάστασης της ΔΓ. Όπως υποστηρίζει ο Lørring (2007, σ 20) για τα ευρωπαϊκά προγράμματα επιστήμης της πληροφόρησης, «η διαχείριση της γνώσης ως έννοια της διδακτέας ύλης φαίνεται να καλύπτει σχεδόν τα πάντα ή τίποτα. Αλλά είναι ή ήταν, μια “εξαιρετική” λέξη στην οποία έχει προστεθεί μια σύγχρονη νότα». Επιπλέον, μια παγκόσμια έρευνα των Roknuzzaman και Umemoto (2013) έδειξε ότι, στην πράξη, η ΔΓ έχει ενσωματωθεί στα προγράμματα σπουδών της επιστήμης της πληροφόρησης κυρίως από την άποψη της πληροφορικής.

Το τελευταίο αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται, θα μπορούσαμε να πούμε, από την υιοθέτηση των πρακτικών και τεχνικών ΔΓ στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Για την ακρίβεια, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εφαρμογή της ΔΓ στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες περιορίζεται στα τεχνολογικά εργαλεία, όπως τα αποθετήρια εξωτερικής και εσωτερικής γνώσης, ενώ δεν ενθαρρύνονται οι κοινωνικές πρακτικές. Σε μικρό βαθμό, επίσης, χρησιμοποιούνται εφαρμογές της Βιβλιοθήκης 2.0. Συμπερασματικά,

αν και οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες φαίνεται να ενδιαφέρονται για τη σύλληψη της γνώσης των χρηστών τους και της εσωτερικής ρητής γνώσης, δεν καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για τη σύλληψη και την ανταλλαγή της εσωτερικής άρρητης γνώσης που διευκολύνει τη δημιουργία νέας γνώσης. Ωστόσο, η πρωτοποριακή παροχή υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη σύλληψη, οργάνωση και διάδοση όλων των διαθέσιμων πόρων γνώσης (ρητής και άρρητης), δηλαδή του προσωπικού, των χρηστών και άλλων οργανισμών πληροφόρησης.

Η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένας παράγοντας που διευκολύνει και υποστηρίζει τη ΔΓ και να μη θεωρείται η βασική κινητήρια δύναμη, καθώς η γνώση βρίσκεται ουσιαστικά στους ανθρώπους (Junnarkar & Brown, 1997; Liebowitz, 2001; Skyrme, 1999). Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι να διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία, καθώς και την οργάνωση και διαχείριση του περιεχομένου ώστε να επιτευχθεί καλύτερη σύλληψη, αποθήκευση και διάδοση της γνώσης (Dalkir, 2011), με απώτερο σκοπό τη δημιουργία νέας γνώσης. Για τον λόγο αυτόν, είναι εξαιρετικά σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το κοινωνικο-τεχνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργείται η οργανωσιακή γνώση.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έδειξαν ότι η δημιουργία γνώσης και η καινοτομία υπηρεσιών και διαδικασιών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες επηρεάζονται όχι μόνο από την υποστήριξη της ΤΠΕ, αλλά σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα και το κοινό όραμα και οι στόχοι. Επιπλέον, οι ατομικές αντιλήψεις για τα οφέλη και τις ευκαιρίες που προσφέρει η ΔΓ, καθώς και η κατανόηση της διοικητικής της διάστασης επιδρούν άμεσα στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, υποδεικνύοντας ότι τα κίνητρα και η ανταμοιβή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχούς διαχείρισης της γνώσης.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα και το γεγονός ότι η δημιουργία του οράματος ενός οργανισμού αποτελεί ευθύνη της ηγετικής ομάδας (Snyder & Duarte, 2003, σσ 46–47), οι ηγέτες των βιβλιοθηκών θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαμόρφωση ενός ξεκάθਾਰου οράματος, το οποίο θα καθοδηγεί τις απαραίτητες αλλαγές και την εφαρμογή όλων των πρακτικών στον οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί καινοτομία. Όπως άλλωστε υποστηρίζει η Jain (2015), πρακτικές διαχείρισης της

γνώσης στις βιβλιοθήκες μπορούν να εφαρμοστούν μόνο με ισχυρή ηγεσία. Καθώς, η οργανωσιακή κουλτούρα αναδείχθηκε από τους πιο κρίσιμους παράγοντες της δημιουργίας γνώσης, η ηγεσία θα πρέπει να καλλιεργήσει μια κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και μάθησης. Παρότι για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει τη δημιουργία γνώσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν απαιτούνται οικονομικές δαπάνες, πιθανότατα είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η ηγεσία. Επιπλέον, θα πρέπει να αποφεύγει τη συγκεντρωτική διοίκηση και να στραφεί σε πιο ευέλικτες δομές, όπου το προσωπικό ενθαρρύνεται να αναλάβει πρωτοβουλίες και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Είναι, επίσης, σημαντικό να παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβή στο προσωπικό για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Είναι, όμως, απαραίτητη και η ανάπτυξη του κατάλληλου τεχνολογικού περιβάλλοντος για την υποστήριξη τόσο της επικοινωνίας και συνεργασίας του προσωπικού όσο και της αποθήκευσης, οργάνωσης και διάδοσης της ρητής γνώσης. Τέλος, μία επιπλέον πρόκληση για την ηγεσία και τις διοικήσεις των βιβλιοθηκών είναι η μετατροπή των υπαρχουσών δραστηριοτήτων και πρακτικών που ευνοούν τη σύλληψη της ρητής και άρρητης, τόσο εσωτερικής (προσωπικό) όσο και εξωτερικής (χρήστες, συμπράξεις), γνώσης σε συστηματικές πρακτικές δημιουργίας νέας γνώσης.

7.4 Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο που εξετάστηκε στο περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών θα μπορούσε ενδεχομένως να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση της δημιουργίας νέας γνώσης και καινοτομίας τόσο σε άλλα είδη βιβλιοθηκών όσο και σε τελείως διαφορετικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν εξαιτίας της συγκεκριμένης δομής των δημόσιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και βιβλιοθηκών, καθώς και των αντιλήψεων των επιστημόνων της πληροφόρησης σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης, που προέρχονται από την αδυναμία διαφοροποίησης με τη διαχείριση των πληροφοριών. Επομένως, η έρευνα θα μπορούσε να διευρυνθεί σε βιβλιοθήκες του ιδιωτικού τομέα ώστε να διερευνηθούν οι πιθανές διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με ευρήματα που

αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία και είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι βιβλιοθήκες έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις, υπάρχει περίπτωση οι περικοπές στον προϋπολογισμό και το ανθρώπινο δυναμικό που αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια οι Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Η ίδια έρευνα, λοιπόν, σε άλλα κράτη και ακόμα καλύτερα παγκοσμίως, θα μας επέτρεπε να καταλάβουμε εάν τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση.

Επιπλέον, παρότι αρχικός σκοπός της έρευνας ήταν η εξέταση ολόκληρου του πληθυσμού που απασχολείται στις βιβλιοθήκες των Ελληνικών δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, η άντληση των στοιχείων επικοινωνίας πραγματοποιήθηκε από τους δικτυακούς τόπους των βιβλιοθηκών. Οι πληροφορίες αυτές ήταν διαθέσιμες στις βιβλιοθήκες των 28 από τα 36 ΑΕΙ και ΑΤΕΙ της Ελλάδας. Επίσης, δεν αποκλείεται η περίπτωση το ανθρώπινο δυναμικό των βιβλιοθηκών να απαρτίζεται από επιπλέον άτομα που δεν περιλαμβάνονται στους online καταλόγους, για παράδειγμα συμβασιούχους ορισμένου χρόνου ή συμβασιούχους έργου. Παρόλα αυτά, το υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης (53,9%) θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για στατιστική ανάλυση και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το ερευνητικό μοντέλο αναπτύχθηκε με στόχο να παρέχει μια καλή και όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα των μηχανισμών που επιδρούν στη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία υπηρεσιών και διαδικασιών και για τον λόγο αυτόν, ενσωματώθηκαν τόσο οργανωσιακοί και τεχνολογικοί παράγοντες όσο και ατομικοί. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται μεγάλος αριθμός παραγόντων (βλ. Πίνακα 3.1) που συμβάλλουν στην επιτυχή ΔΓ (για παράδειγμα, στρατηγική ΔΓ) και θα μπορούσαν να επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Επιπλέον, η ενσωμάτωση παραγόντων, όπως η ηγεσία, τα κίνητρα και η ανταμοιβή, που χρησιμοποιήθηκαν για την επεξήγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, θα μπορούσαν να αποκαλύψουν σημαντικές πτυχές της δημιουργίας νέας γνώσης και καινοτομίας στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών. Επίσης, η στενή αλληλεπίδραση που προέκυψε μεταξύ των παραγόντων καινοτομία υπηρεσιών και καινοτομία διαδικασιών υποδεικνύει την ανάγκη για μελλοντική εξέταση αυτής της σχέσης.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η συλλογή των δεδομένων για τις οργανωσιακές πρακτικές της ΔΓ, της δημιουργίας γνώσης και της καινοτομίας στηρίχθηκε στις ατομικές αντιλήψεις του προσωπικού των βιβλιοθηκών. Βασίστηκε δηλαδή, στη βιοματική καταγραφή, όπως σημειώθηκε προηγουμένως στην ενότητα «Ερευνητική Προσέγγιση και Ερευνητικός Σχεδιασμός». Συνεπώς, για την εξαγωγή των συμπερασμάτων δεχόμαστε, εκ των προτέρων, ότι οι αντιλήψεις αυτές αντικατοπτρίζουν την πραγματική κατάσταση. Για αυτόν τον λόγο, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των στελεχών της διοίκησης και του προσωπικού. Ο μικρός αριθμός, όμως, συμμετεχόντων προϊσταμένων στην παρούσα έρευνα δεν επιτρέπει τη στατιστική αξιολόγηση δύο ξεχωριστών ομάδων.

Τέλος, παρότι οι νέες κλίμακες που αναπτύχθηκαν για την εξέταση των ατομικών παραγόντων που δεν εντοπίστηκαν έτοιμες στη βιβλιογραφία βασίζονται σε μεμονωμένες ερωτήσεις που έχουν ενσωματωθεί σε προηγούμενες έρευνες, θεωρούμε ότι απαιτείται περαιτέρω εμπειρική εξέταση για την επαλήθευση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων που υποδεικνύονται από την ανάλυση της παρούσας μελέτης.

Βιβλιογραφία

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βαζιργιάννης, Μ., & Χαλκίδη, Μ. (2003). *Εξόρυξη γνώσης από βάσεις δεδομένων*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Δασκαλάκης, Δ. Ι. (2011). *Βιομηχανική κοινωνιολογία και βιομηχανικές σχέσεις*. Αθήνα; Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Δασκαλάκης, Δ. Ι. (2014). *Εισαγωγή στη σύγχρονη κοινωνιολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Δασκαλάκης, Δ. Ι., & Φασούλης, Κ. Β. (2013). *Το οργανωτικό φαινόμενο στο διαδίκτυο*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Δημητριάδη, Ζ. Σ. (2000). *Μεθοδολογία επιχειρηματικής έρευνας*. Αθήνα: Interbooks.
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης [ΕΛΟΤ]. (1993). ΕΛΟΤ 1321. Τεκμηρίωση - Κατευθυντήριες οδηγίες για τη συγκρότηση και ανάπτυξη μονόγλωσσων θησαυρών. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012). *Ποσοτική εμπειρική έρευνα και δημιουργία στατιστικών μοντέλων*. Αθήνα: Κριτική.
- Κατσιρίκου, Α. (2008). *Το management των βιβλιοθηκών και η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα. Πώς αυτό διαμορφώνεται στην ελληνική πραγματικότητα* (Διδακτορική διατριβή). Ιόνιο Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/17226>
- Μπόκος, Γ. Δ. (2001). *Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Wallace, P. (2014). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης: Άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασίες*. (Ε. Βραϊμάκη, Μτφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ξενογλώσση

- Abell, A., & Oxbrow, N. (2001). *Competing with knowledge: The information professional in the knowledge management*. London: Library Association Publishing.
- Abou-Zeid, E.-S., & Cheng, Q. (2004). The effectiveness of innovation: A knowledge management approach. *International Journal of Innovation Management*, 8(3), 261–274. <https://doi.org/10.1142/S1363919604001052>
- Abram, S. (1999). Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? Στο J. Matarazzo & S. Connolly (Επιμ.), *Knowledge and special libraries*. Boston: Butterworth - Heinemann.
- Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Ajiferuke, I. (2003). Role of information professionals in knowledge management programs: Empirical evidence from Canada. *Informing Science*, 6, 247–257.
- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168. <https://doi.org/10.1108/13673271011015633>
- Akhavan, A., Owlia, M. S., Jafari, M., & Zare, Y. (2011). A model for linking knowledge management strategies, critical success factors, knowledge management practices and organizational performance; The case of Iranian universities (σσ 1591–1595). Παρουσιάστηκε στο International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEE), Singapore. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2011.6118185>
- Akhavan, P., Sanjaghi, M. E., Rezaeenour, J., & Ojaghi, H. (2014). Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. *VINE*, 44(2), 228–248. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0026>
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational

- culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Al-Hawamdeh, S. (2005). Designing an interdisciplinary graduate program in knowledge management. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(11), 1200–1206. <https://doi.org/10.1002/asi.20223>
- Ali, P. N., & Khan, D. (2015). Perception of knowledge management among LIS professionals: A survey of central Universities in North India. *Library Philosophy and Practice*. Ανακτήθηκε από <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1320>
- Alston, F. (2013). *Culture and trust in technology-driven organizations*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, J. D. (2003). Organization of knowledge. Στο J. Feather & P. Sturges (Επιμ.), *International Encyclopedia of Information and Library Science* (2nd ed., σσ 471–490). London: Routledge.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016–1034. <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>

- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797–810. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00204>
- Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 user's guide*. Chicago, IL: SmallWaters Corporation.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London: Kogan Page.
- Atapattu, A. W. M. M., & Jayakody, J. A. S. K. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 307–328. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0276>
- Auernhammer, J., & Hall, H. (2014). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2), 154–166. <https://doi.org/10.1177/0165551513508356>
- Awodoyin, A., Osisanwo, T., Adetoro, N., & Adeyemo, I. (2016). Knowledge sharing behaviour pattern analysis of academic librarians in Nigeria. *Journal of Balkan Libraries Union*, 4(1), 12–19.
- Babbie, E. R. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Australia: Cengage Learning.
- Bagozzi, R. P. (1981). An examination of the validity of two models of attitude. *Multivariate Behavioral Research*, 16(3), 323–359.

https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1603_4

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 271–284. <https://doi.org/10.2307/3172900>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45–62. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Beckman, T. J. (1999). The current state of knowledge management. Στο J. Liebowitz (Επιμ.), *Knowledge management handbook*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Bejune, M. (2007). Wikis in libraries. *Information Technology and Libraries*, 26(3), 26–38. <https://doi.org/10.6017/ital.v26i3.3273>
- Bem, R. M. D., Coelho, C. C. de S. R., Dandolini, G. A., & O'Connor, S. (2016). Knowledge management framework to the University libraries. *Library Management*, 37(4/5), 221–236. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LM-01-2016-0005>
- Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study. *Journal of Knowledge*

- Management*, 3(3), 212–225. <https://doi.org/10.1108/13673279910288707>
- Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. Στο J. R. Nesselrode & R. B. Cattell (Επιμ.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., Τ. 2, σσ 317–335). New York: Plenum Press.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bhatt, G. D. (1998). Managing knowledge through people. *Knowledge and Process Management*, 5(3), 165–171. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199809\)5:3<165::AID-KPM30>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199809)5:3<165::AID-KPM30>3.0.CO;2-C)
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bhoovaraghavan, S., Vasudevan, A., & Chandran, R. (1996). Resolving the process vs. product innovation dilemma: A consumer choice theoretic approach. *Management Science*, 42(2), 232–246. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.42.2.232>
- Bidault, F., & Cummings, T. (1994). Innovating through alliances: Expectations and limitations. *R&D Management*, 24(1), 33–45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00845.x>
- Bieraugel, M. (2015). Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management*, 36(4/5), 351–361. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2014-0131>
- Bierly, P. E., & Daly, P. (2002). Aligning human resource management practices and knowledge strategies. Στο C. W. Choo & N. Bontis (Επιμ.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (σσ 277–295). Oxford: Oxford University Press.
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive

- environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x>
- Biranvand, A., Seif, M., & Khasseh, A. A. (2015). Knowledge sharing among librarians in public libraries of Fars Province, Iran. *Library Philosophy and Practice*. Ανακτήθηκε από <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3380&context=libphilprac>
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, 11(2), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001>
- Blair, D. C. (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1019–1028. <https://doi.org/10.1002/asi.10113>
- Boone, H. N., Jr., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of Extension*, 50(2). Ανακτήθηκε από <http://www.joe.org/joe/2012april/tt2.php>
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1). Ανακτήθηκε από <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper141.html>
- Bowen, N. K., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*. Oxford: Oxford University Press.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270710819780>
- Branin, J. J. (2003). Knowledge management in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 39(4), 41–56. https://doi.org/10.1300/J111v39n04_05
- Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession? *Information Outlook*, 2(5), 23–37.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Στο K. A. Bollen & J. S. Long (Επιμ.), *Testing structural equation models* (σσ 136–162). Newbury Park, CA: SAGE.
- Busha, C. H., & Harter, S. P. (1980). *Research methods in librarianship: Techniques and interpretation*. New York: Academic Press.
- Butler, Y. (2000). Knowledge management - if only you knew what you knew. *The Australian Library Journal*, 49(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/00049670.2000.10755905>
- Byosiére, P., & Luethge, D. J. (2008). Knowledge domains and knowledge conversion: An empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 67–78. <https://doi.org/10.1108/13673270810859523>
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55–86. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by

- the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
<https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. Στο G. Bohmstedt & E. Borgatta (Επιμ.), *Social measurement: Current issues* (σσ 65–115). Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87–98.
<https://doi.org/10.1108/13673270010372242>
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358–367.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006533>
- Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16–29.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Chang, S., & Lee, M. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/13673270810852359>
- Chapman, R. L., & Magnusson, M. G. (2006). Continuous innovation, performance and knowledge management: An introduction. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 129–131. <https://doi.org/10.1002/kpm.252>
- Chase, R. L. (1997). The knowledge-based organization: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38–49.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004578>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>

- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chen, C.-J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Cheung, M. W.-L. (2015). *Meta-analysis: A structural equation modeling approach*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Choemprayong, S., & Wildemuth, B. M. (2009). Developing new measures. Στο B. M. Wildemuth, *Applications of social research methods to questions in information and library science* (σσ 278–293). Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Choi, B., & Lee, H. (2000). Knowledge management and organizational performance. Στο *Proceedings of INFORMS & KORMS* (σσ 1104–1113). Seoul, Korea: The Korean Operations Research and Management Science Society.
- Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173–187. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00038-6)
- Choi, S. Y., Kang, Y. S., & Lee, H. (2008). The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. *Journal of Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0165551507087710>
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855–870.
- Chong, S. C., & Choi, Y. S. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6(1). Ανακτήθηκε από <http://www.tlinc.com/articl90.htm>

- Chou, S.-W. (2005). Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465. <https://doi.org/10.1177/0165551505057005>
- Choy, C. S., Yew, W. K., & Lin, B. (2006). Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 917–936. <https://doi.org/10.1108/02635570610688850>
- Chu, S. K.-W. (2009). Using wikis in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 35(2), 170–176. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2009.01.004>
- Chuang, S.-H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459–465. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.05.008>
- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation: Studies of academic and research libraries*. San Diego: Academic Press.
- Coakes, E., Amar, A. D., & Granados, M. L. (2010). Knowledge management, strategy, and technology: A global snapshot. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(3), 282–304. <https://doi.org/10.1108/17410391011036076>
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Connaway, L. S., & Powell, R. R. (2010). *Basic research methods for librarians*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Corrall, S. (1998). Are we in the knowledge management business? *Ariadne*, 18. Ανακτήθηκε από <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/>

- Courtney, H. S., Navarro, E., & O'Hare, C. A. (2007). The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management: An International Journal*, *13*(1/2), 34–46. <https://doi.org/10.1108/13527590710736716>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, *21*(2), 193–210.
- Daland, H. (2016). Managing knowledge in academic libraries. Are we? Should we? *Liber Quarterly*, *26*(1), 28–41.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, *21*(4), 996–1010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of 'organizational lag'. *Administrative Science Quarterly*, *29*(3), 392–409. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*,

- 26(6), 587–602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Daneshgar, F., & Bosanquet, L. (2010). Organizing customer knowledge in academic libraries. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 21–32.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210–222. <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>
- Dash, J. (1998). Turning technology into techknowledge. *Software Magazine*, 18(3), 64–73.
- Davenport, E. (2004). Organizations, knowledge management and libraries: Issues, opportunities and challenges. Στο Η.-C. Hobohm (Επιμ.), *Knowledge management: Libraries and librarians taking up the challenge* (σσ 81–89). München: Saur.
- Davenport, E., & Cronin, B. (2000). Knowledge management: Semantic drift or conceptual shift? *Journal of Education for Library and Information Science*, 41(4), 294–306. <https://doi.org/10.2307/40324047>
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, 39(2), 43–57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- De Long, D. W. (1997). *Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors*. Ernst & Young Center for Business Innovation, Working paper. Ανακτήθηκε από http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_Knowledge-

Based_Organization.pdf

- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
- Deiss, K. J. (2004). Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library Trends*, 53(1), 17–32.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26–43.
- DeTienne, K. B., & Jackson, L. A. (2001). Knowledge management: Understanding theory and developing strategy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 11(1), 1–11.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (T. 26). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *The Journal of Marketing*, 102–106.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Donate, M. J., & De Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Donoghue, L. P., Harris, J. G., & Weitzman, B. A. (1999). Knowledge management strategies that create value. *Outlook*, 1(1), 48–53.
- Downs, G. W., Jr, & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 700–714.

- Drake, M. A. (1979). Managing innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 40(6), 503–510.
- Drake, M. A., & Olsen, H. A. (1979). The economics of library innovation. *Library Trends*, 28(1), 89–105.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: Harper Business.
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Routledge.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Elkin, E. (2012). Are you in need of validation? Psychometric evaluation of questionnaires using SAS®. *SAS Global Forum*. Paper 426. Ανακτήθηκε από http://www.wuss.org/proceedings11/Papers_Elkin_E_74963.pdf
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O’Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795–827.
- Ettlie, J. E., & Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 89–108. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.420089>
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25(1), 51–53.
- Evangelista, R. (2000). Sectoral patterns of technological change in services. *Economics of Innovation and New Technology*, 9(3), 183–222. <https://doi.org/10.1080/10438590000000008>
- Evener, J. (2015). Innovation in the library: How to engage employees, cultivate creativity, and create buy-in for new ideas. *College & Undergraduate Libraries*, 22(3–4), 296–311. <https://doi.org/10.1080/10691316.2015.1060142>

- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996). From data mining to knowledge discovery in databases. *AI magazine*, 17(3), 37–54.
- Feldman, S. (2004). The high cost of not finding information. *KM World*, 13(3). Ανακτήθηκε από <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/The-high-cost-of-not-finding-information-9534.aspx>
- Ferrell, O. C., & Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103–109. <https://doi.org/10.2307/3172930>
- Fornell, C. (1983). Issues in the application of covariance structure analysis: A comment. *Journal of Consumer Research*, 9(4), 443–448.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fritsch, M., & Meschede, M. (2001). Product Innovation, process innovation, and size. *Review of Industrial Organization*, 19(3), 335–350. <https://doi.org/10.1023/A:1011856020135>
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5), 368–381. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2004.06.003>
- Garavelli, C., Gorgoglione, M., & Scozzi, B. (2004). Knowledge management strategy and organization: A perspective of analysis. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 273–282. <https://doi.org/10.1002/kpm.209>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. London: Routledge.
- Germano, M. (2011). Library leadership that creates and sustains innovation. *Library Leadership & Management*, 25(1), 1–14.
- Giannakopoulos, G., Koulouris, A., & Kokkinos, D. (2014). Libraries in crisis: A glimpse over Greece and Cyprus. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,

- 147, 411–417. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.121>
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402–409. <https://doi.org/10.1108/17410380410540390>
- Goh, A. L. S. (2005). Harnessing knowledge for innovation: An integrated management framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 6–18. <https://doi.org/10.1108/13673270510610297>
- Gold, A. H., Malhorta, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goldberger, A. S. (1972). Structural equation methods in the social sciences. *Econometrica*, 40(6), 979–1001. <https://doi.org/10.2307/1913851>
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2), 95–116. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(94\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0923-4748(94)90001-9)
- Gorman, G. E. (2004). The uniqueness of knowledge management-or the Emperor's new clothes? *Library Management and Information Services*, 19(1), 17–32.
- Goulding, A., & Walton, J. G. (2014). Distributed leadership and library service innovation. Στο *Advances in Librarianship* (T. 38, σσ 37–81). Emerald Group Publishing Limited.
- Graham, A. B., & Pizzo, V. G. (1996). A question of balance: Case studies in strategic knowledge management. *European Management Journal*, 14(4), 338–346. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00020-5)
- Grant, K. (2011). Knowledge management, an enduring but confusing fashion. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 117–131.
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3–15. <https://doi.org/10.1108/13673270710832127>

- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045672>
- Gruber, T. R. (1993). A translation approach to portable ontology specifications. *Knowledge Acquisition*, 5(2), 199–220. <https://doi.org/10.1006/knac.1993.1008>
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handzic, M. (2015). A descriptive analysis of knowledge management research: Period from 1997 to 2012. Στο E. Bolisani & M. Handzic (Επιμ.), *Advances in knowledge management: Celebrating twenty years of Research and practice* (σσ 45–64). Cham: Springer International Publishing.
- Handzic, M., Lagumdzija, A., & Celjo, A. (2010). Managing knowledge with technology: Current trends in local governments. Στο *Ubiquitous developments in knowledge management: integrations and trends: Integrations and trends* (σσ 378–391). IGI Global.
- Hank, C., Jordan, M. W., & Wildemuth, B. M. (2009). Survey research. Στο B. M. Wildemuth, *Applications of social research methods to questions in information and library science* (σσ 256–269). Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Haynes, S. N., Richard, D., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238–247.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)

- Hendriks, P., & Vriens, D. J. (1999). Knowledge-based systems and knowledge management: Friends or foes? *Information & Management*, 35(2), 113–125. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00080-9)
- Hibbard, J., & Carillo, K. (1998, Ιανουάριος 5). Knowledge management: Knowing what we know. *InformationWeek*.
- Hijji, K. Z. A. (2014). Strategic management model for academic libraries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 9–15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.080>
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Hjørland, B. (2008). What is knowledge organization (KO)? *Knowledge Organization*, 35(2/3), 86–101.
- Hodge, G. (2000). *Systems of knowledge organization for digital libraries: Beyond traditional authority files* (No. 91). Washington: Council on Library and Information Resources. Ανακτήθηκε από <http://www.clir.org/pubs/reports/pub91>
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 235–261. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9)
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), 39–54. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00118-4](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00118-4)
- Holtshouse, D. K. (1998). Foreword. Στο U. M. Borghoff & R. Pareschi (Επιμ.), *Information technology for knowledge management*. Berlin: Springer.
- Howard, H. (1977). *The relationship between certain organizational variables and the rate of innovation in academic libraries* (Unpublished doctoral dissertation). State University of New Jersey.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation*

- Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, Y.-H. (2014). Measuring individual and organizational knowledge activities in academic libraries with multilevel analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(5), 436–446. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.06.010>
- Hung, R. Y.-Y., Lien, B. Y.-H., Fang, S.-C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(4), 425–438. <https://doi.org/10.1080/14783361003606795>
- Hung, Y., Huang, S., Lin, Q., & Tsai, M. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164–183. <https://doi.org/10.1108/02635570510583307>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Husain, S., & Nazim, M. (2013). Concepts of knowledge management among library & information science professionals. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 3(4), 264–269.
- Huysman, M., & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, 21(1), 40–51. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000053>
- Iansiti, M. (1993). Real-world R&D: Jumping the product generation gap. *Harvard Business Review*, 71(3), 138–147.
- Ichijo, K. (2007). Enabling knowledge-based competence of a corporation. Στο K. Ichijo & I. Nonaka (Επιμ.), *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Ichijo, K., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (1998). Knowledge enablers. Στο G. Von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Επιμ.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (σσ 173–203). London: SAGE.

- Infield, N. (1997, Νοέμβριος). Capitalising on knowledge: If knowledge is power, why don't librarians rule the world? *Information World Review*, σ 22.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
- Islam, M. A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2014). Knowledge sharing amongst information professionals in Bangladesh: A quantitative analysis. *BOBCATSSS 2014 Proceedings*, 1(1), 224–231.
- Islam, M. A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015a). Conceptualizing value co-creation for service innovation in academic libraries. *Business Information Review*, 32(1), 45–52. <https://doi.org/10.1177/0266382115573155>
- Islam, M. A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015b). How do academic libraries work with their users to co-create value for service innovation?: A qualitative survey. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 4, 637–658.
- Islam, M. A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2015c). How does knowledge management affect service innovation in academic libraries?: A survey study. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 52(1), 1–4. <https://doi.org/10.1002/pra2.2015.145052010078>
- Islam, M. A., Agarwal, N. K. K., & Ikeda, M. (2015d). Knowledge management for service innovation in academic libraries: A qualitative study. *Library Management*, 36(1/2), 40–57. <https://doi.org/10.1108/LM-08-2014-0098>
- Islam, M. A., Ikeda, M., & Islam, M. M. (2013). Knowledge sharing behaviour influences: A study of Information Science and Library Management faculties in Bangladesh. *IFLA Journal*, 39(3), 221–234. <https://doi.org/10.1177/0340035213497674>
- Islam, M. S., Siddike, M. A. K., Nowrin, S., & Naznin, S. (2015). Usage and applications of knowledge management for improving library and information services in Bangladesh. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(3), 1550026. <https://doi.org/10.1142/S0219649215500264>
- Jain, P. (2007). An empirical study of knowledge management in academic libraries

- in East and Southern Africa. *Library Review*, 56(5), 377–392.
<https://doi.org/10.1108/00242530710750572>
- Jain, P. (2012). An empirical study of knowledge management in university libraries in SADC countries. Στο H.-T. Hou (Επιμ.), *New research on knowledge management applications and lesson learned* (σσ 137–154). Croatia: InTech. Ανακτήθηκε από http://ssudl.solent.ac.uk/2357/1/New_Research_on_Knowledge_Management_Applications_and_Lesson_Learned.pdf#page=150
- Jain, P. (2013). Knowledge management in academic libraries in developing countries: A case of Southern Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(4). Ανακτήθηκε από http://reference.sabinet.co.za/sa_epublication_article/aa_affrika_v4_n1_2_a1
- Jain, P. (2015). Knowledge management, leadership and decision making: A case of academic libraries. Παρουσιάστηκε στο IFLA WLIC 2015, Cape Town, South Africa. Ανακτήθηκε από <http://library.ifla.org/1223/>
- Jang, S., Hong, K., Bock, G. W., & Kim, I. (2002). Knowledge management and process innovation: The knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 479–485.
<https://doi.org/10.1108/13673270210450582>
- Jantz, R. (2001). Knowledge management in academic libraries: Special tools and processes to support information professionals. *Reference Services Review*, 29(1), 33–39. <https://doi.org/10.1108/00907320110366778>
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, 34(1), 3–12.
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>
- Jantz, R. C. (2013). *Incremental and radical innovations in research libraries: An exploratory examination regarding the effects of ambidexterity, organizational structure, leadership, and contextual factors* (PhD Thesis). Rutgers, The State University of New Jersey, New Brunswick, New Jersey. Ανακτήθηκε από <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/40599/>
- Jarrar, Y. F. (2002). Knowledge management: Learning for organisational experience.

- Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322–328.
<https://doi.org/10.1108/02686900210434104>
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 129–154. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00042-1](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00042-1)
- Jashapara, A. (2005). The emerging discourse of knowledge management: A new dawn for information science research? *Journal of Information Science*, 31(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/0165551505051057>
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102–112. <https://doi.org/10.1108/00251740510572515>
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490–1500. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Jeng, D. J.-F., & Dunk, N. (2013). Knowledge management enablers and knowledge creation in ERP system success. *International Journal of Electronic Business Management*, 11(1), 49–59.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>
- Johannessen, J.-A. (1996). Systemics applied to the study of organizational fields: Developing a systemic research strategy. *Kybernetes*, 25(1), 33–50.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121–139. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00004-3)
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278–289. <https://doi.org/10.2307/3151604>
- Johnson, P. (2014). *Fundamentals of collection development and management* (3rd

- ed.). Chicago: Facet Publishing.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1981). *LISREL V: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL: International Education Services.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1984). *Lisrel VI user's guide* (Εκδοχή 3η). Mooresville, IN.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 47–59. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.47.42722>
- Joshi, S. K., & Bhat, S. K. (2015). Use of information and communication technology for knowledge management in academic libraries. Παρουσιάστηκε στο International Conference on Building Knowledge Centres, Nitte, Mangalore. Ανακτήθηκε από <http://eprints.manipal.edu/144408/>
- Junnarkar, B. (1997). Leveraging collective intellect by building organizational capabilities. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 29–40. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00020-1)
- Junnarkar, B., & Brown, C. V. (1997). Re-assessing the enabling role of information technology in KM. *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 142–148.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x>
- Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 213–225. <https://doi.org/10.1080/09585199700000049>
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (2003). *The challenge of organizational*

- change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416–424. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Kheng, K. K., Yeap, J. A., & Ramayah, T. (2014). Knowledge absorptive capacity and process innovation: The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Technology Management and Business*, 1(1), 1–20.
- Kianto, A. (2011). The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 110–121. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.041682>
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221–230. <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>
- Kidder, L. H., Judd, C. M., Smith, E. R., & Issues, S. for the P. S. of S. (1986). *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421–433. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.006>
- Kille, A. (2006). Wikis in the workplace: How wikis can help manage knowledge in library reference services. *LIBRES*, 16(1). Ανακτήθηκε από <http://libres-ejournal.info/855/>
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87–94.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>

- Kim, Y.-M., & Abbas, J. (2010). Adoption of library 2.0 functionalities by academic libraries and users: A knowledge management perspective. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(3), 211–218. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2010.03.003>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Klobas, J. E. (1997). Information services for new millennium organizations: Librarians and knowledge management. Στο D. Raitt (Επιμ.), *Libraries for the new millennium: Implications for managers* (σσ 39–64). London: Library Association Publishing.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of Business*, 40(4), 478–496.
- Koenig, M. E. (1997). Intellectual capital and how to leverage it. *The Bottom Line*, 10(3), 112–118. <https://doi.org/10.1108/08880459710175368>
- Koenig, M. E. (2005). KM moves beyond the organization: The opportunity for librarians. Παρουσιάστηκε στο 71th IFLA General Conference and Council ‘Libraries - A voyage of discovery’, Oslo, Norway. Ανακτήθηκε από <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.150.9231&rep=rep1&type=pdf>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (1991). *Organizational behavior: An experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Koloniari, M., Vraimaki, E., & Fassoulis, K. (2016). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0961000616668958>
- Koloniari, M., Vraimaki, E., Fassoulis, K., Zenelaj, I., & Kourniotis, X. S. (2015). A study of KM critical success factors in Greek academic libraries. *International*

- Journal on Integrated Information Management*, 2(2), 1–12.
<https://doi.org/10.15556/IJIM.02.02.001>
- Königer, P., & Janowitz, K. (1995). Drowning in information, but thirsty for knowledge. *International Journal of Information Management*, 15(1), 5–16.
[https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)00002-B](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)00002-B)
- Korzybski, A. (1933). *Science and sanity: An introduction to non-Aristotelian systems and general semantics*. [New York]: International Non-Aristotelian Library Pub. Co.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- KPMG Consulting. (2000). *Knowledge management research report 2000*. Ανακτήθηκε από http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf
- Kransdorff, A. (2006). *Corporate DNA: Using organizational memory to improve poor decision-making*. Gower Publishing, Ltd.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational behavior* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lai, H., & Chu, T.-H. (2000). Knowledge management: A review of theoretical frameworks and industrial cases. Στο *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926705>
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J.-P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/13673271011015561>
- Lancaster, G. (2005). *Research methods in management: A concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford:

- Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43–59.
<https://doi.org/10.1108/13673270110384392>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press. Ανακτήθηκε από https://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=CAVIOrW3vYAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Situated+Learning:+Legitimate+Peripheral+Participation&ots=OBqCsr_LCk&sig=qviJWEMFJ9rz4AWVYpy6KwOj5WA
- Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization science*, 14(6), 633–649.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, H.-W. (2005). Knowledge management and the role of libraries. Ανακτήθηκε 14 Ιανουάριος 2016, από <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm>
- Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17–40.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Leong, J., & Anderson, C. (2012). Fostering innovation through cultural change. *Library Management*, 33(8/9), 490–497.

- <https://doi.org/10.1108/01435121211279858>
- Lesser, E. L., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831–841.
- Li, X. (2006). Library as incubating space for innovations: Practices, trends and skill sets. *Library Management*, 27(6/7), 370–378. <https://doi.org/10.1108/01435120610702369>
- Liao, S.-H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37–40. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199903\)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199903)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M)
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1–6. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge organizations: What every manager should know*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Lin, H.-F. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 26–35.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lin, H.-F. (2011). The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(3), 263–275. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.21>
- Lloria, M. B., & Peris-Ortiz, M. (2014). Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal. *Industrial Management & Data Systems*, 114(7), 1022–1035.

<https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0011>

- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2006). The organisational context of learning: An empirical analysis. *International Journal of Technology Management*, 35(1–4), 196–223. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009235>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Lørring, L. (2007). European LIS curriculum project: Content, reflections and curricular questions. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 33(2), 16–20. <https://doi.org/10.1002/bult.2007.1720330206>
- Lundberg, C. C. (1990). Surfacing organisational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 19–26.
- Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., & Qi, L. (2014). What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1004–1019. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0252>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149.
- Macgregor, G., & McCulloch, E. (2006). Collaborative tagging as a knowledge organisation and resource discovery tool. *Library Review*, 55(5), 291–300. <https://doi.org/10.1108/00242530610667558>
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1–12. <https://doi.org/10.2307/1252283>
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), 518–528. <https://doi.org/10.1108/09696471211266974>
- Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail: Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. Στο C. W.

- Holsapple (Επιμ.), *Handbook on knowledge management* (Τ. 1, σσ 577–599). Springer Berlin Heidelberg.
- Maponya, P. M. (2004). Knowledge management practices in academic libraries: A case study of the University of Natal Pietermaritzburg libraries. Ανακτήθηκε από <http://mapule276883.pbworks.com/f/Knowledge+management+practices+in+academic+libraries.pdf>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Markgren, S., Ascher, M. T., Crow, S. J., & Lougee-Heimer, H. (2004). Asked and answered-online: How two medical libraries are using OCLC's QuestionPoint to answer reference questions. *Medical Reference Services Quarterly*, 23(1), 13–28. https://doi.org/10.1300/J115v23n01_02
- Marsh, H. W., & Hau, K.-T. (1996). Assessing goodness of fit. *The Journal of Experimental Education*, 64(4), 364–390. <https://doi.org/10.1080/00220973.1996.10806604>
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562–582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Martin, B., Hazeri, A., & Sarrafzadeh, M. (2006). Knowledge management and the LIS professions: Investigating the implications for practice and for educational provision. *The Australian Library Journal*, 55(1), 12–29. <https://doi.org/10.1080/00049670.2006.10721808>
- Martinez-Ros, E. (1999). Explaining the decisions to carry out product and process innovations: The spanish case. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 223–242. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(99\)00016-4](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(99)00016-4)
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & O'Driscoll, T. M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: Insights from nortel networks. *MIS Quarterly*, 26(3), 269–289. <https://doi.org/10.2307/4132333>

- Massis, B. E. (2014). What's new in libraries: Innovation and rationalization to sustain the library's future. *New Library World*, 115(5/6), 285–288. <https://doi.org/10.1108/NLW-03-2014-0030>
- Mathes, A. (2004). Folksonomies - cooperative classification and communication through shared metadata. Ανακτήθηκε 26 Απρίλιος 2016, από <http://www.adammathes.com/academic/computer-mediated-communication/folksonomies.html>
- Mavodza, J. (2010). *Knowledge management practices and the role of an academic library in a changing information environment: The case of the Metropolitan college of the New York* (PhD Thesis). University of South Africa, Pretoria. Ανακτήθηκε από <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/3945>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2006). An integrative model of organizational trust. Στο R. M. Kramer (Επιμ.), *Organizational trust: A reader* (σσ 82–108). Oxford: Oxford University Press.
- McCroskey, J. C., & Young, T. J. (1979). The use and abuse of factor analysis in communication research. *Human Communication Research*, 5(4), 375–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1979.tb00651.x>
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Meroño-Cerdán, Á. L., López-Nicolás, C., & Sabater-Sánchez, R. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 60–72. <https://doi.org/10.1108/13673270710738915>
- Middleton, M. (1999). From information management to knowledge management: Some perspectives on development. *English language version (written prior to translation into Spanish) of 'De la gestión de la información a la gestión del*

- conocimiento*’, *El Profesional de la Información*, 8(5), 10–17.
- Middleton, M. (2002). *Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy*. Wagga Wagga, NSW: Charles Sturt University, Centre for Information Studies.
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 109(6), 840–858. <https://doi.org/10.1108/02635570910968072>
- Migdadi, M. M. (2005). *An integrative view and empirical examination of the relationships among knowledge management enablers, processes, and organizational performance in Australian enterprises* (PhD Thesis). University of Wollongong. Ανακτήθηκε από <http://ro.uow.edu.au/theses/427/>
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485–505. <https://doi.org/10.1177/014920639602200305>
- Miravete, E. J., & Pernías, J. C. (2006). Innovation complementarity and scale of production. *The Journal of Industrial Economics*, 54(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6451.2006.00273.x>
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6–26. <https://doi.org/10.1108/13673270310485596>
- Mphidi, H., & Snyman, R. (2004). The utilisation of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries. *The Electronic Library*, 22(5), 393–400. <https://doi.org/10.1108/02640470410561901>
- Mueller, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435–447. <https://doi.org/10.1108/13673271211238751>
- Mueller, J. (2015). Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53–68. <https://doi.org/10.1002/pmj.21471>
- Musmann, K. (1982). The diffusion of innovations in libraries. A review of the

- literature on organization theory and diffusion research. *Libri*, 32(1), 257–277.
<https://doi.org/10.1515/libr.1982.32.1.257>
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. [Washington, DC]: National Science Foundation, Washington, DC.
- Nadkarni, R. A. (1995). A not-so-secret recipe for successful TQM. *Quality Progress*, 28(11), 91–96.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266.
- National Information Standards Organization [NISO]. (2004). Understanding metadata. Ανακτήθηκε από <http://www.niso.org/publications/press/UnderstandingMetadata.pdf>
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2011). Implementing knowledge management in Indian academic libraries. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(3). Ανακτήθηκε από <http://eprints.rclis.org/16853/1/Implementing%20Knowledge%20Management%20In%20Indian%20Academic%20Libraries.htm>
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2013). Librarians' perceptions of knowledge management in developing countries: A case with Indian academic libraries. *The International Information & Library Review*, 45(1–2), 63–76.
<https://doi.org/10.1016/j.iilr.2013.08.002>
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151–165. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00007-X](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00007-X)
- Nelson, E. (2008). Knowledge management for libraries. *Library Leadership & Management*, 22(3), 135–137.
- Nelson, K. M., & Coopriider, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409–432.
<https://doi.org/10.2307/249562>

- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. SAGE Publications.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337–351. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90027-2)
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Noruzi, A. (2006). Folksonomies: (Un)controlled vocabulary? *Knowledge Organization*, 33(4), 199–203.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ochogwu, M. G. (1986). Libraries as innovative organisations: A review of related literature. *Annals of Library Science and Documentation*, 33(4), 135–142.
- O’Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know. *California Management Review*, 40(3), 154–174.
- O’Dell, C., & Grayson, Jr, C. J. (1999). Knowledge transfer: Discover your value proposition. *Strategy & Leadership*, 27(2), 10–15.

<https://doi.org/dx.doi.org/10.1108/eb054630>

- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], & Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Ανακτήθηκε από <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264013100-en>
- Owen, J. M. (1999). Knowledge management and the information professional. *Information Services & Use*, 19(4–5), 7–16.
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 784–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.550>
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge sharing at Buckman Laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55–66.
- Parent, M., Gallupe, R. B., Salisbury, W. D., & Handelman, J. M. (2000). Knowledge creation in focus groups: Can group technologies help? *Information & Management*, 38(1), 47–58. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00053-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00053-7)
- Pelz, D. C. (1983). Quantitative case histories of urban innovations: Are there innovating stages? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 30(2), 60–67.
- Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6–17. <https://doi.org/10.1108/13673279910259358>
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310–320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 85–100. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150907>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Ponzi, L. J., & Koenig, M. E. (2002). Knowledge management: Another management fad? *Information Research*, 8(1). Ανακτήθηκε από <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper145.html>
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>
- Porumbeanu, O.-L. (2010). Implementing knowledge management in Romanian academic libraries: Identifying the elements that characterize their organizational culture. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(6), 549–552. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2010.08.022>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35–42.
- Ralph, L. L., & Ellis, T. J. (2009). An investigation of a knowledge management solution for the improvement of reference services. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, 4(1), 17–18.
- Ramalibana, K. M. (2005). *An investigation into the effectiveness of the staff development policies and programmes of the Unisa library* (Master Thesis). University of South Africa. Ανακτήθηκε από <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2355>
- Rapert, M. I., & Wren, B. M. (1998). Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and processes. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 287–302.
- Raven, A., & Prasser, S. G. (1996). Information technology support for the creation and transfer of tacit knowledge in organizations. Στο *Association for Information Systems 1996 Americas Conference*.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2014). *Designing and conducting survey research: A comprehensive guide* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Reynolds, J., & Whitlatch, J. B. (1985). Academic library services: The literature of innovation. *College & Research Libraries*, 46(5), 402–417.
- Richardson, S., Childs, M., & Dempster, J. A. (2004). Developing interoperable taxonomy systems for sharing resources within multidisciplinary communities of practice. *Interactive Technology and Smart Education*, 1(2), 91–100.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Books.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429–443. <https://doi.org/10.1080/713698499>
- Roberts, R. (1998). Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. *Research Policy*, 27(2), 159–175. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00034-1)
- Roessner, J. D. (1977). Incentives to innovate in public and private organizations. *Administration & Society*, 9(3), 341–365.
- Roknuzzaman, M., Kanai, H., & Umemoto, K. (2009). Integration of knowledge management process into digital library system: A theoretical perspective. *Library Review*, 58(5), 372–386. <https://doi.org/10.1108/00242530910961792>
- Roknuzzaman, M., & Umemoto, K. (2009). How library practitioners view knowledge management in libraries. *Library Management*, 30(8/9), 643–656. <https://doi.org/10.1108/01435120911006593>
- Roknuzzaman, M., & Umemoto, K. (2013). Incorporating KM education into LIS

- curriculum: Perspectives from LIS academics. *VINE*, 43(1), 111–124.
<https://doi.org/10.1108/03055721311302179>
- Rowley, J. (2001). Knowledge organisation in a web-based environment. *Management Decision*, 39(5), 355–361.
<https://doi.org/10.1108/00251740110395598>
- Ryan, S. D., & Prybutok, V. R. (2001). Factors affecting the adoption of knowledge management technologies: A discriminative approach. *Journal of Computer Information Systems*, 41(4), 31–37.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647019>
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103–122.
<https://doi.org/10.1108/13673270510590254>
- Sarrafzadeh, M. (2008). *The implications of knowledge management for the library and information professions* (PhD Thesis). RMIT University. Ανακτήθηκε από <http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:13384/Sarrafzadeh.pdf>
- Sarrafzadeh, M., Martin, B., & Hazeri, A. (2010). Knowledge management and its potential applicability for libraries. *Library Management*, 31(3), 198–212.
<https://doi.org/10.1108/01435121011027363>
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516.
<https://doi.org/10.1108/01437720310491053>
- Scheepers, R., Venkitachalam, K., & Gibbs, M. R. (2004). Knowledge strategy in organizations: Refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 201–222.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.003>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human

- resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), 207–219.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge.
- Scott, J. E. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management Information Systems*, 17(2), 81–113. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045648>
- Scupola, A., & Nicolajsen, H. W. (2010). Service innovation in academic libraries: Is there a place for the customers? *Library Management*, 31(4/5), 304–318. <https://doi.org/10.1108/01435121011046362>
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shanhong, T. (2000). Knowledge management in libraries in the 21st century. Στο *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, Israel. Ανακτήθηκε από <http://archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sidorko, P. E. (2007). Fostering innovation in library management and leadership: The University of Hong Kong libraries leadership institute. *Library Management*, 28(1/2), 5–16. <https://doi.org/10.1108/01435120710723509>
- Sinotte, M. (2004). Exploration of the field of knowledge management for the library and information professional. *Libri*, 54(3), 190–198.
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881–899. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00084-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00084-5)
- Siriprasoetsin, P., Tuamsuk, K., & Vongprasert, C. (2011). Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. *The International Information & Library Review*, 43(4), 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.iilr.2011.10.008>
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors

- influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49.
- Skivington, J. E., & Daft, R. L. (1991). A study of organizational ‘framework’ and ‘process’ modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00270.x>
- Skyrme, D. (1999). *Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1), 27–37.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928421>
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation’s ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676. <https://doi.org/10.1142/S1363919608002138>
- Snyder, N. T., & Duarte, D. L. (2003). *Strategic innovation: Embedding innovation as a core competency in your organization*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Soo, C. W., Midgley, D., & Devinney, T. M. (2002). *The process of knowledge creation in organizations* (SSRN Scholarly Paper No. ID 376080). Rochester, NY: Social Science Research Network. Ανακτήθηκε από <http://papers.ssrn.com/abstract=376080>
- Soon, T. T., & Zainol, F. A. (2011). Knowledge management enablers, process and organizational performance: Evidence from Malaysian enterprises. *Asian Social Science*, 7(8), 186–202.
- Southon, G., & Todd, R. (2001). Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflicts. *The Australian*

- Library Journal*, 50(3), 259–281.
<https://doi.org/10.1080/00049670.2001.10755962>
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Stefens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103(2684), 677–680.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173–180.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131–144.
<https://doi.org/10.1108/14634449910287846>
- Stover, M. (2004). Making tacit knowledge explicit: The ready reference database as codified knowledge. *Reference Services Review*, 32(2), 164–173.
<https://doi.org/10.1108/00907320410537685>
- Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–169. <https://doi.org/10.2307/248922>
- Su, C.-T., Chen, Y.-H., & Sha, D. Y. (2006). Linking innovative product development with customer knowledge: A data-mining approach. *Technovation*, 26(7), 784–795.
- Suh, W., Sohn, J. H. D., & Kwak, J. Y. (2004). Knowledge management as enabling R&D innovation in high tech industry: The case of SAIT. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 5–15. <https://doi.org/10.1108/13673270410567594>
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). Limits of IT-driven knowledge management initiatives for interactive innovation processes: Towards a community-based approach. Στο *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926597>

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>

Szulanski, G. (1994). *Intra-firm transfer of best practices project: Executive summary of the findings*. Houston, TX: American Productivity & Quality Center.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.

Taylor, R. S. (1973). Innovation in libraries: Effect on function and performance. Στο J. H. Shera & C. H. Rawski (Επιμ.), *Toward a theory of librarianship: Papers in honor of Jesse Hawk Shera* (σσ 461–462). Metuchen, NJ: Scarecrow Press.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tiwari, K. (2013). An increasing influence of knowledge management for library and information science (LIS) professionals. *International Journal of Information Library & Society*, 2(2), 38–45.

Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College & Research Libraries*, 62(1), 44–55. <https://doi.org/10.5860/crl.62.1.44>

Tripathi, M., & Kumar, S. (2010). Use of Web 2.0 tools in academic libraries: A reconnaissance of the international landscape. *The International Information & Library Review*, 42(3), 195–207. <https://doi.org/10.1016/j.iilr.2010.07.005>

Troll, D. A. (2002). How and why libraries are changing: What we know and what we need to know. *portal: Libraries and the Academy*, 2(1), 99–123.

Trussler, S. (1998). The rules of the game. *Journal of Business Strategy*, 19(1), 16–19.

- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Vander Wal, T. (2007). Folksonomy coinage and definition. Ανακτήθηκε 28 Απρίλιος 2016, από <http://vanderwal.net/folksonomy.html>
- Verma, J., & Sinha, A. (2016). Knowledge sharing in cross-functional teams and its antecedents: Role of mutual trust as a moderator. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(3), 1650033.1-1650033.22. <https://doi.org/10.1142/S0219649216500337>
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–154.
- Vraimaki, E. (2010). *Internal and external influences on individual's knowledge sharing behaviour: Examining personal, organisational and receiver effects* (PhD Thesis). Democritus University of Thrace, Xanthi, Greece.
- Walker, R. M. (2004). *Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda* (AIM Research Working Paper Series No. 2). Advanced Institute of Management Research. Ανακτήθηκε από http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306909
- Walsham, G. (2001). Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems. *European Management Journal*, 19(6), 599–608. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00085-8)
- Wang, H. (2006). From “user” to “customer”: TQM in academic libraries? *Library Management*, 27(9), 606–620. <https://doi.org/10.1108/01435120610715518>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance.

- Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Ward, D. M. (2013). *Innovation in academic libraries during a time of crisis* (PhD Thesis). Illinois State University. Ανακτήθηκε από <http://ir.library.illinoisstate.edu/etd/35/>
- Wen, S. (2005). Implementing knowledge management in academic libraries: A pragmatic approach. Ανακτήθηκε 23 Μάιος 2015, από <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19wen.htm>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84–136.
- Wildemuth, B. M. (2009a). *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Wildemuth, B. M. (2009b). Measuring cognitive and affective variables. Στο B. M. Wildemuth, *Applications of social research methods to questions in information and library science* (σσ 270–277). Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsense of knowledge management. *Information Research*, 8(1). Ανακτήθηκε από <http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/nonsenseofwm/p144.html>
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

<https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20(7), 557–585.
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *The Annals of Mathematical Statistics*, 5(3), 161–215.
- Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 573–591. <https://doi.org/10.1108/13673271011059536>
- Yaacob, R. A., Jamaluddin, A., & Jusoff, K. (2010). Knowledge management and challenging roles of academic librarians. *Management Science and Engineering*, 4(4), 14–23. <https://doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20100404.003>
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457–468. <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>
- Yang, C., & Chen, L.-C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0165551506068135>
- Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- Yeh, Y., Lai, S., & Ho, C. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793–810. <https://doi.org/10.1108/02635570610671489>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.023>
- Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>

- Yi, Z. (2008). Knowledge management for library strategic planning: Perceptions of applications and benefits. *Library Management*, 29(3), 229–240. <https://doi.org/10.1108/01435120810855331>
- Young, R. (Επιμ.). (2010). *Knowledge management tools and techniques manual*. [Tokyo]: Asian Productivity Organization.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zelaya-Zamora, J., & Senoo, D. (2013). Synthesizing seeming incompatibilities to foster knowledge creation and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 106–122. <https://doi.org/10.1108/13673271311300822>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zhou, H., & Uhlener, L. M. (2009). *Knowledge management as a strategic tool to foster innovativeness of SMEs* (Research in Management No. ERS-2009-025-ORG). Erasmus Research Institute of Management. Ανακτήθηκε από http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1410468
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., Brewer, M. B., & Peng, Y. (1996). Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology: Organizational boundaries as trust production. Στο R. M. Kramer & T. R. Tyler (Επιμ.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (σσ 90–113). Thousand Oaks, C.A.: SAGE Publications.

Παράρτημα

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

Θέμα: Πρόσκληση συμμετοχής σε έρευνα

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,

Σας προσκαλούμε να λάβετε μέρος στην έρευνα -μέσω ερωτηματολογίου- που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικής διατριβής στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, οι οποίες συντελούν στην ανάπτυξη ή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου (κλίμακας Likert ή πολλαπλής επιλογής), γεγονός που καθιστά εύκολη και γρήγορη τη συμπλήρωσή του.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα δεδομένα που συλλέγονται από το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά.

Για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, παρακαλούμε μεταβείτε στον παρακάτω σύνδεσμο:
[{SURVEYURL}](#)

Βρίσκομαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Μαίρη Κολωνιάρη
Βιβλιοθηκονόμος, Υποψήφια Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Αθηνών
e-mail: mkoloniari@gmail.com

Ερωτηματολόγιο

για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Για καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων και ταχύτερη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά τόσο τα εισαγωγικά κάθε ομάδας ερωτήσεων όσο και τις ίδιες τις ερωτήσεις.

Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση!

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας!

Επόμενη ▶

Έξοδος και καθαρισμός ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο
για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

0% 100%

Επιλέξτε το βαθμό στον οποίο, κατά τη γνώμη σας, ισχύουν οι παρακάτω δηλώσεις για τη βιβλιοθήκη που εργάζεστε, σε μία κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 = "Διαφωνώ απόλυτα" και το 5 = "Συμφωνώ απόλυτα".

***1 Όραμα και στόχοι**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο το όραμα και οι στόχοι της βιβλιοθήκης είναι καθορισμένα με σαφήνεια.

Στη βιβλιοθήκη μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... υπάρχει στρατηγικό όραμα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η διοίκηση έχει ξεκάθαρο όραμα και το μεταδίδει στο προσωπικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... το όραμα και οι στόχοι είναι καθορισμένα με σαφήνεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οι στόχοι είναι κατανοητοί από όλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπορώ εύκολα να εξηγήσω το όραμα και τους στόχους της βιβλιοθήκης μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***2 Συνεργασία**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο κατά πόσο υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης ανάμεσα στο προσωπικό της βιβλιοθήκης.

Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... είναι ικανοποιημένο από το βαθμό συνεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... αλληλοϋποστηρίζεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... αλληλοβοηθείται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... δείχνει πρόθυμο να συνεργαστεί με συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... είναι πρόθυμο να αναλάβει την ευθύνη μιας αποτυχίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***3 Εμπιστοσύνη**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων της βιβλιοθήκης.

Στη βιβλιοθήκη μας υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων όσον αφορά...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... στις προθέσεις και συμπεριφορές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στις ικανότητές τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στην προθυμία να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στις αποφάσεις για το συμφέρον της βιβλιοθήκης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γενικά, οι συνάδελφοί μου είναι άτομα εμπιστοσύνης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***4 Μάθηση**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο στη βιβλιοθήκη ενθαρρύνεται η μάθηση.

Στη βιβλιοθήκη μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... παρέχονται επίσημα προγράμματα κατάρτισης που αφορούν στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... παρέχονται ευκαιρίες για ανεπίσημη ατομική ανάπτυξη, πέρα από την τυπική εκπαίδευση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... το προσωπικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε σεμινάρια, συνέδρια κτλ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... πραγματοποιούνται διάφορες εκδηλώσεις με στόχο την καλύτερη γνωριμία μεταξύ των συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από το περιεχόμενο της επαγγελματικής κατάρτισης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***5 Συγκεντρωτισμός**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο στη βιβλιοθήκη υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και λήψης αποφάσεων στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... πρέπει να έχει την έγκριση της διοίκησης για κάθε σημαντική απόφαση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οφείλει να απευθύνεται στους προϊσταμένους ακόμα και για τα μικρά ζητήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οφείλει να ακολουθεί τους κανόνες και διαδικασίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... πρέπει να έχει την έγκριση της διοίκησης σχεδόν σε κάθε ενέργεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... μπορεί να αναλάβει πολύ λίγες πρωτοβουλίες χωρίς να απαιτείται έγκριση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***6 Τυποποίηση**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο οι εργασίες και διαδικασίες εντός της βιβλιοθήκης που εργάζεστε είναι τυποποιημένες, με βάση προκαθορισμένους κανόνες και πολιτικές.

Στη βιβλιοθήκη μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... υπάρχουν εργασίες/ δραστηριότητες που δεν καλύπτονται από επίσημες διαδικασίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η επικοινωνία πραγματοποιείται σε τυπική και προγραμματισμένη βάση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι κατά κανόνα γραπτοί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... το προσωπικό μπορεί να αγνοήσει τους κανόνες για τη διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... το προσωπικό δημιουργεί τους δικούς του κανόνες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***7 Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στις δεξιότητες των υπαλλήλων της βιβλιοθήκης.

Το προσωπικό της βιβλιοθήκης μας...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... κατανοεί όχι μόνο τα καθήκοντά του, αλλά και τα καθήκοντα των συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... έχει την ικανότητα να προτείνει λύσεις στους συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... έχει καλή επικοινωνία όχι μόνο με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος, αλλά και με τους συναδέλφους των άλλων τμημάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... είναι εξειδικευμένο στο αντικείμενο εργασίας του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***8 Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στη χρήση των κατάλληλων εργαλείων της τεχνολογίας για την υποστήριξη των καθημερινών εργασιών.

Τα εργαλεία της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ICT tools) που χρησιμοποιούνται στη βιβλιοθήκη μας υποστηρίζουν...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... τη συνεργασία και την ομαδική εργασία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... την αναζήτηση και πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... τη συστηματική αποθήκευση πληροφοριών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

◀ Προηγούμενη Επόμενη ▶

Έξοδος και καθαρισμός ερωτηματολογίου Επανάληψη αργότερα

Ερωτηματολόγιο
για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

0% 100%

Επιλέξτε το βαθμό στον οποίο, κατά τη γνώμη σας, ισχύουν οι παρακάτω δηλώσεις για τη βιβλιοθήκη που εργάζεστε, σε μία κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 = "Διαφωνώ απόλυτα" και το 5 = "Συμφωνώ απόλυτα".

***9 Κοινωνικοποίηση**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο στη βιβλιοθήκη σας ενθαρρύνεται η κοινωνική αλληλεπίδραση για τη συγκέντρωση πληροφοριών.

Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... η συγκέντρωση πληροφοριών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, π.χ. στατιστικά στοιχεία, έρευνες ικανοποίησης χρηστών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η ανταλλαγή εμπειριών με το κοινό/ χρήστες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ο διάλογος με άλλες βιβλιοθήκες/ οργανισμούς πληροφόρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η εξεύρεση νέων στρατηγικών και ευκαιριών που πηγάζουν από το εσωτερικό της βιβλιοθήκης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που επιτρέπει στο προσωπικό να κατανοήσει τη δεξιοτεχνία και την εμπειρία των συναδέλφων του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***10 Εξωτερικήυση**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο ενθαρρύνεται η έκφραση ιδεών και ο διάλογος στη βιβλιοθήκη που εργάζεστε.

Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... ο δημιουργικός και ουσιαστικός διάλογος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η δημιουργική σκέψη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η ανταλλαγή ιδεών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η έκφραση των υποκειμενικών απόψεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***11 Συνδυασμός**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό τον οποίο χρησιμοποιείται η γνώση για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στη βιβλιοθήκη σας.

Στη βιβλιοθήκη μας ενθαρρύνεται...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... ο σχεδιασμός στρατηγικών βάσει της υπάρχουσας διεθνούς γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η δημιουργία εγχειριδίων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η δημιουργία βάσεων δεδομένων για τη συγκέντρωση στοιχείων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού με τη συγκέντρωση διοικητικών και τεχνικών πληροφοριών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η διάχυση νέων ιδεών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***12 Εσωτερικευση**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν σε πρακτικές και διεργασίες με στόχο την ανάπτυξη νέων ιδεών.

Στη βιβλιοθήκη μας επιδιώκεται...

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
... η δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ο σχηματισμός ομάδων εργασίας για τη διεξαγωγή έργων/ ερευνών και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η αναζήτηση και ανταλλαγή νέων ιδεών και σκέψεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ο ανοιχτός διάλογος μεταξύ των συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... η αποτίμηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών βάσει των καλών πρακτικών του κλάδου (συγκριτική αξιολόγηση).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

◀ Προηγούμενη Επόμενη ▶

Έξοδος και καθαρισμός ερωτηματολογίου

Επανάληψη αργότερα

Ερωτηματολόγιο
για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

0% 100%

Επιλέξτε το βαθμό ο οποίος, κατά τη γνώμη σας, αντικατοπτρίζει καλύτερα τη θέση της βιβλιοθήκης που εργάζεστε σε σχέση με τις αντίστοιχες βιβλιοθήκες/ οργανισμούς πληροφόρησης, σε μία κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 = "Χειρότερη" και το 5 = "Καλύτερη".

***13 Καινοτομία υπηρεσιών**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στην καινοτομία υπηρεσιών, δηλαδή την παροχή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων υπηρεσιών.

Ποια είναι η θέση της βιβλιοθήκης σας συγκριτικά με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/ οργανισμούς πληροφόρησης, όσον αφορά...

	Χειρότερη 1	2	3	4	Καλύτερη 5
... στο βαθμό καινοτομίας των νέων υπηρεσιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στη χρήση τεχνολογικής καινοτομίας για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στην ταχύτητα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στον αριθμό νέων υπηρεσιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στον αριθμό νέων υπηρεσιών που αναπτύσσει και προσφέρει πρώτη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***14 Καινοτομία διαδικασιών**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αφορούν στην καινοτομία διαδικασιών, δηλαδή την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων/ διαδικασιών για την ανάπτυξη και παροχή των υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τις σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές, τον εξοπλισμό και το λογισμικό που χρησιμοποιούνται στη βιβλιοθήκη.

Ποια είναι η θέση της βιβλιοθήκης σας συγκριτικά με αντίστοιχες βιβλιοθήκες/ οργανισμούς πληροφόρησης, όσον αφορά...

	Χειρότερη 1	2	3	4	Καλύτερη 5
... στην τεχνολογική ανταγωνιστικότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στην τεχνολογική καινοτομία διαδικασιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στην ταχύτητα υιοθέτησης τεχνολογικής καινοτομίας διαδικασιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... στο ποσοστό αλλαγών στις διαδικασίες, τις τεχνικές και την τεχνολογία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Προηγούμενη
Επόμενη →

Έξοδος και καθαρισμός ερωτηματολογίου
Επανάληψη αργότερα

Ερωτηματολόγιο
για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

0% 100%

***15 Γνωρίζετε τον όρο "διαχείριση γνώσης";**

Ναι Όχι

***16 Που συναντήσατε πρώτη φορά τον όρο "διαχείριση γνώσης"; ***

Σπουδές

Βιβλιογραφία

Παρακολούθηση συνεδρίων/ σεμιναρίων κ.τλ.

Συζητήσεις με συναδέλφους

Πρακτική εφαρμογή

Άλλο

***17 Ποιον από τους παρακάτω ορισμούς για τη "διαχείριση γνώσης" θεωρείτε καταλληλότερο;**

Η δημιουργία και διαχείριση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δημιουργία, διάδοση, εκμάθηση, εμπλουτισμό και οργάνωση της γνώσης προς όφελος του οργανισμού και του κοινού που εξυπηρετεί.

Η διαδικασία της σύλληψης της γνώσης και η κατανόηση των πληροφοριών με τη χρήση συστημάτων πληροφορικής, προκειμένου να διατηρηθεί, επαναχρησιμοποιηθεί και αναδιανεμηθεί αυτή η γνώση.

Η σαφής-ρητή και συστηματική διαχείριση της σημαντικής γνώσης και των διαδικασιών της που αποσκοπεί στη δημιουργία, συλλογή, οργάνωση, διάχυση, χρήση και αξιοποίηση της γνώσης.

Άλλο

* Η ερώτηση εμφανίζεται στην περίπτωση που η απάντηση της προηγούμενης ερώτησης (Γνωρίζετε τον όρο "διαχείριση γνώσης";) είναι 'Ναι'.

***18 Αντιλήψεις σχετικά με τον όρο "διαχείριση γνώσης"**

Επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις, σε μία κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 = "Διαφωνώ απόλυτα" και το 5 = "Συμφωνώ απόλυτα".

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Η διαχείριση γνώσης ταυτίζεται με τη διαχείριση πληροφοριών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι βιβλιοθηκονόμοι/ επιστήμονες της πληροφόρησης ασχολούνται ανέκαθεν με αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η διαφορά μεταξύ διαχείρισης πληροφοριών και διαχείρισης γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει νέες επιλογές σταδιοδρομίας στους βιβλιοθηκονόμους/ επιστήμονες της πληροφόρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλει στη μελλοντική εξέλιξη των βιβλιοθηκών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης αποτελεί απειλή για το μέλλον των βιβλιοθηκονόμων/ επιστημόνων της πληροφόρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προτρέψει τους βιβλιοθηκονόμους/ επιστήμονες της πληροφόρησης να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σημαντικότερη συνεισφορά των βιβλιοθηκονόμων/ επιστημόνων της πληροφόρησης στη διαχείριση γνώσης είναι μέσω των δεξιοτήτων τους στη διαχείριση της πληροφορίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι βιβλιοθηκονόμοι/ επιστήμονες της πληροφόρησης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αρμοδιότητές τους και να μην εμπλέκονται στη διαχείριση γνώσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης εμπίπτει στις αρμοδιότητες των διευθυντών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση γνώσης είναι απλά μια νέα "μόδα" της διοικητικής επιστήμης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***19 Ποιο τμήμα μέσα στους Οργανισμούς θεωρείτε αρμόδιο για τη "διαχείριση της γνώσης";**

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης

Τμήμα Πληροφορικής

Άλλο

***20 Επιλέξτε τις περιοχές στις οποίες πιστεύετε ότι θα μπορούσε να έχει εφαρμογή η "διαχείριση της γνώσης" στις βιβλιοθήκες.**

Υπηρεσίες πληροφόρησης

Τμήμα τεχνικής επεξεργασίας υλικού: καταλογογράφηση, ταξινόμηση κτλ.

Σχεδιασμό παρεχόμενων υπηρεσιών

Διοικητικές υπηρεσίες

Χάραξη πολιτικής και λήψη αποφάσεων

Δεν έχει εφαρμογή στις βιβλιοθήκες

Άλλο

***21 Επιλέξτε τους τρόπους με τους οποίους πιστεύετε ότι μπορεί να εφαρμοστεί η "διαχείριση της γνώσης" στις βιβλιοθήκες.**

Παρέχοντας εκπαίδευση και ευκαιρίες μάθησης στο προσωπικό για την απόκτηση νέας γνώσης και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (δηλαδή, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, συμμετοχή σε κοινότητες πρακτικής, επίσημες ή ανεπίσημες συναντήσεις, ηλεκτρονική μάθηση, σεμινάρια, κτλ.).

Ενθαρρύνοντας το προσωπικό, μέσω της παροχής κινήτρων/ ανταμοιβών, εμπιστοσύνης, ομαδικής εργασίας κτλ., να μοιράζεται τη γνώση.

Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών στην υποστήριξη της δημιουργίας εσωτερικής γνώσης και πρόσβασης σε αυτήν (π.χ., δημιουργία βάσεων δεδομένων καλών πρακτικών και αποθετηρίων γνώσης).

Επεκτείνοντας την πρόσβαση σε εξωτερικές πληροφορίες/ πηγές γνώσης, μέσω δικτύων βιβλιοθηκών ή συνεργασιών με άλλες βιβλιοθήκες, δικτυακών πυλών βιβλιοθηκών που περιλαμβάνουν συνδέσμους σε επαγγελματικές ομάδες βιβλιοθηκών κτλ.

Δεν έχει εφαρμογή στις βιβλιοθήκες

Άλλο

***22 Επιλέξτε ποια μπορεί να είναι τα πιθανά οφέλη -εάν υπάρχουν- από την εφαρμογή της "διαχείρισης γνώσης" στις βιβλιοθήκες.**

Να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στη λειτουργία και τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης.

Να μειώσει τις πιθανότητες επανάληψης των εργασιών.

Να βελτιώσει τη συνολική απόδοση της βιβλιοθήκης και τις μελλοντικές προοπτικές.

Να βοηθήσει στη μετατροπή της βιβλιοθήκης σε οργανισμό μάθησης.

Να βοηθήσει τις βιβλιοθήκες να γίνουν πιο σημαντικές για τη λειτουργία των ιδρυμάτων τους.

Δεν υπάρχουν οφέλη για τις βιβλιοθήκες.

Άλλο

***23 Γνωρίζετε κάποιο έργο "διαχείρισης γνώσης" που εφαρμόζεται σε βιβλιοθήκη;**

Ναι -> παρακαλώ, δώστε μια σύντομη περιγραφή
 Παρακαλώ καταχωρίστε τα σχόλιά σας εδώ:

Δεν υπάρχει

Δε γνωρίζω εάν υπάρχει

***24 Επιλέξτε όσα από τα παρακάτω εργαλεία και πρακτικές χρησιμοποιείτε στη βιβλιοθήκη σας - εάν χρησιμοποιείτε κάποια.**

- Κοινωνικές ταξονομίες/ folksonomies
- Κοινωνικές επισημειώσεις/ tags
- Wikis
- Ιστολόγιο/ blog
- Αυτόματη ενημέρωσης με RSS
- Ηλεκτρονικό γραφείο πληροφόρησης/ e-help desk
- Εφαρμογές για τον καταιγισμό ιδεών/ brainstorming applications
- Εργαλεία εξόρυξης δεδομένων/ data mining tools
- Εφαρμογές λογισμικού υποστήριξης ομάδων: π.χ. lotus notes/ groupware products: eg. lotus notes
- Συστήματα διαχείρισης εγγράφων/ document management systems
- Ενδοδίκτυο/ intranet
- Κοινότητες πρακτικής/ communities of practice
- Εκπαίδευση - καθοδήγηση/ mentoring
- Χάρτες γνώσης/ knowledge maps
- Αποθετήρια εξωτερικής γνώσης: π.χ. επιστημονικά άρθρα/ external knowledge repositories: eg. journal articles
- Αποθετήρια δομημένης εσωτερικής γνώσης: π.χ. ερευνητικές εκθέσεις/ internal knowledge repositories: eg. research reports
- Αποθετήρια ανεπίσημης εσωτερικής γνώσης: π.χ. διδάγματα/ informal internal knowledge repositories: eg. lessons learned
- Καλές πρακτικές/ best practices

Ερωτηματολόγιο
για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με διοικητικές πρακτικές που ακολουθούνται στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

0% 100%

***25 Φύλο**

Γυναίκα Άνδρας

***26 Εκπαίδευση**

Δευτεροβάθμια

Τ.Ε.Ι.

Α.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακές σπουδές στη Βιβλιοθηκονομία και Επιστήμη της Πληροφόρησης

Μεταπτυχιακές σπουδές σε άλλο κλάδο

Διδακτορικές σπουδές στη Βιβλιοθηκονομία και Επιστήμη της Πληροφόρησης

Διδακτορικές σπουδές σε άλλο κλάδο

***27 Ηλικία**

***28 Ειδικότητα**

Βιβλιοθηκονόμος/ Επιστήμονας της πληροφόρησης

Πληροφορικός

Άλλο

***29 Υφιστάμενη ιδιότητα/ θέση στη βιβλιοθήκη**
Επιλέξτε τη θέση ή τις θέσεις σύμφωνα με τα καθήκοντά σας.

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Προϊστάμενος Τμήματος

Τμήμα τεχνικής επεξεργασίας υλικού

Τμήμα προσκτήσεων

Υπηρεσίες δανεισμού/ διαδανεισμού

Υπηρεσίες πληροφόρησης

Υπηρεσίες ψηφιοποίησης

Τεχνική υποστήριξη

Λοιπές υπηρεσίες (γραμματεία, βιβλιοδεσία, φωτοτυπίες κτλ.)

*30 Αριθμός ετών απασχόλησης...	
... στην παρούσα βιβλιοθήκη	<input type="checkbox"/>
... σε βιβλιοθήκες γενικά	<input type="checkbox"/>

*31 Σχέση εργασίας	
<input type="radio"/>	Τακτικός/ μόνιμος
<input type="radio"/>	Αορίστου χρόνου
<input type="radio"/>	Ορισμένου χρόνου
<input type="radio"/>	Σύμβαση έργου
<input type="radio"/>	Πρακτική άσκηση
<input type="radio"/>	Εθελοντική απασχόληση

*32 Συνολικός αριθμός προσωπικού βιβλιοθήκης	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="◀ Προηγούμενη"/> <input type="button" value="Υποβολή"/>	
<input type="button" value="Έξοδος και καθαρισμός ερωτηματολογίου"/> <input type="button" value="Επανάληψη αργότερα"/>	

<p>Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε και η απάντησή σας καταγράφηκε επιτυχώς.</p> <p>Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας!</p>

Ευρετήριο
Βασικών Όρων

Ευρετήριο Βασικών Όρων

- Cronbach α , 122
Web 2.0, 32-33
Αιτιολογική έρευνα (causal research), 72
Ανακάλυψη γνώσης από βάσεις δεδομένων (knowledge discovery in databases), 31
Ανάλυση διαδρομής (path analysis), 87
Ανάλυση κύριων συνιστωσών (principal components analysis), 109-110
Ανθρωποκεντρική στρατηγική (human-oriented strategy), 37
Ανταλλαγή γνώσης (knowledge sharing), 14-19
Αξιοπιστία (reliability), 122
Απαγωγική έρευνα (deductive research), 72
Αποθετήριο γνώσης (knowledge repository), 33-34
Άρρητη γνώση (tacit knowledge), 12-13
Γνώση (knowledge), 12
Δεδομένα (data), 12
Δείκτης απόλυτης προσαρμογής (absolute fit index), 113
Δείκτης καλής προσαρμογής (Goodness of Fit Index – GFI), 114-115
Δείκτης συγκριτικής προσαρμογής (comparative fit index), 113-114
Δείκτης φειδωλότητας (parsimony index), 114
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού (human resource skills), 64-65
Δημιουργία γνώσης (knowledge creation), 19-22
Διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity), 121
Διαχείριση γνώσης (knowledge management), 10-13
Διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis), 109-110
Δικτυακή πύλη (portal), 34
Διοικητική καινοτομία (administrative innovation), 40
Δομικό μοντέλο εξισώσεων (Structural Equation Model – SEM), 86-87
Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity), 108-109
Εγκυρότητα περιεχομένου (content validity), 107-108
Εμπειρική έρευνα (empirical research), 72
Εμπιστοσύνη (trust), 59-60
Ενδοδίκτυο (intranet), 33
Έννοια (concept), 76
Εννοιολογικός ορισμός (conceptual definition), 76
Εξόρυξη δεδομένων (data mining), 31
Εξωτερίκευση (externalisation), 20-21
Εξωτερικό δίκτυο (extranet), 33
Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis), 109-110
Εργαλεία διαχείρισης γνώσης (knowledge management tools), 25-35
Έρευνα επισκόπησης απόψεων (survey research), 71
Εσωτερίκευση (internalisation), 21
Ηλεκτρονική μάθηση (e-learning), 34-35
Θησαυρός (thesaurus), 30
Καθοδήγηση (mentoring), 16
Καινοτομία (innovation), 38-39
Καινοτομία διαδικασίας (process innovation), 41
Καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας (product/service innovation), 41
Κλίμακα (scale), 76
Κλίμακα Likert (Likert scale), 77
Κλίμακα σημασιολογικής διαφοροποίησης (semantic differential scale), 77
Κοινότητες πρακτικής (communities of practice – CoP), 15-16
Κοινωνικές επισημειώσεις (social tags), 28-29
Κοινωνική ταξονομία (folksonomy), 29-30
Κοινωνικοποίηση (socialisation), 20

- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας διαχείρισης γνώσης (knowledge management critical success factors), 54-55
- Λειτουργικός ορισμός (operational definition), 76
- Λογισμικό υποστήριξης ομάδων (groupware), 32
- Λόγος του χι τετράγωνο προς τους βαθμούς ελευθερίας (chi-square/degrees of freedom – χ^2/df), 114
- Μάθηση (learning), 58-59
- Μεταβλητή (variable), 76
- Μεταδεδομένα (metadata), 27-28
- Μετρικό μοντέλο (measurement model), 107
- Μοντέλο *SECI*, 20
- Οντολογία (ontology), 30
- Όραμα και στόχοι (vision and goals), 56-57
- Οργανωσιακή δομή (organisational structure), 61
- Οργανωσιακή κουλτούρα (organisational culture), 22-25, 57-61
- Παράγοντας (construct), 76
- Πληροφορίες (information), 12
- Ποσοτική έρευνα (quantitative research), 72
- Προσδιοριστική μεταβλητή (item), 76
- Ρητή γνώση (explicit knowledge), 12-13
- Ριζική καινοτομία (radical innovation), 39-40
- Σταδιακή καινοτομία (incremental innovation), 39-40
- Στατική έρευνα (cross-sectional research), 72
- Στρατηγική διαχείρισης γνώσης (knowledge management strategy), 35-38
- Στρατηγική εξατομίκευσης (personalisation strategy), 36-37
- Στρατηγική κωδικοποίησης (codification strategy), 36-37
- Συγκεντρωτισμός (centralisation), 62-63
- Συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity), 109-121
- Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (Comparative Fit Index – CFI), 115
- Συνδυασμός (combination), 21
- Συνεργασία (collaboration), 60-61
- Συνεργατικές τεχνολογίες (collaborative technologies), 31-33
- Σύννεφο επισημειώσεων (tag cloud), 29
- Συστημική στρατηγική (system-oriented strategy), 37
- Τετραγωνική ρίζα του μέσου του σφάλματος εκτίμησης (Root Mean Squared Error of Approximation – RMSEA), 124-125
- Τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence), 35
- Τεχνική καινοτομία (technical innovation), 40
- Τεχνολογία δικτύων, 33-34
- Τυποποιημένη τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (Standardized Root Mean Squared Residual – SRMR), 114
- Τυποποίηση (formalisation), 61-62
- Υποστήριξη τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (information and communications technology support), 63-64
- Φόρουμ ασύγχρονων συζητήσεων (asynchronous discussion forum), 31
- Φόρτιση (loading), 110