

# Η σημασία της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς εκπαίδευσης

Ζυγούρης Φώτιος<sup>1</sup>, Βαλκάνος Ευθύμιος<sup>2</sup>

[zygourisfotis@yahoo.gr](mailto:zygourisfotis@yahoo.gr), [evalkan@uom.edu.gr](mailto:evalkan@uom.edu.gr)

<sup>1</sup>Υποψ. Διδάκτωρ, Παν. Μακεδονίας, <sup>2</sup>Αναπλ. Καθηγητής, Παν. Μακεδονίας

## Περίληψη

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες οι οποίες έχουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο. Ωστόσο αυτό το κεφάλαιο δεν συγκεντρώνεται και δεν διαχέεται τόσο στον ίδιο τον οργανισμό όσο και στην ευρύτερη κοινότητα. Ο σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει την αξία της διαχείρισης γνώσης γενικά και ειδικότερα στον δημόσιο τομέα και εκπαίδευση. Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να προσφέρει στοιχεία σχετικά με την ανάδειξη της αξίας της διαχείρισης γνώσης αλλά και την ουσιαστική εφαρμογή της. Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί στοιχείο αυξανόμενης σπουδαιότητας για τις κρατικές διοικήσεις αναφορικά με τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομία της γνώσης. Η εργασία ξεκινά με την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας κατά κύριο λόγο αλλά και της ελληνικής. Στα συμπεράσματα αναδεικνύονται τα σημαντικά πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης γενικότερα και ειδικότερα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση Γνώσης, Αποτελεσματικότητα, Δημόσιος Τομέας.

## Abstract

The knowledge and skills that employees of the organizations in which they work are an important asset. However, this chapter is not concentrated and diffuses neither on the organization itself nor on the wider community. The purpose of the work is to present the value of knowledge management in general and in particular in the public sector and education. This work attempts to provide information on the value of knowledge management and its effective implementation. The contribution of knowledge management to the restructuring of the public sector is particularly important. It is an element of increasing importance for government administrations in relation to the challenges posed by the knowledge economy. The work begins with an overview of the international bibliography mainly and Greek. The conclusions highlight the important advantages of knowledge management in general and in particular in the public and private sectors.

**Keywords:** Knowledge Management, Efficiency, Public Sector.

## 1. Εισαγωγή

Η διαχείριση γνώσης αναπτύσσεται εδώ και χρόνια σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Σημαντική ωστόσο είναι και η ανάπτυξη της Διαχείρισης Γνώσης και στους δημόσιους οργανισμούς. Ενώ στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει υπάρχουν άρθρα και μελέτες για την διαχείριση γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς, στην Ελλάδα ο αριθμός των άρθρων και μελετών είναι μικρότερος. Υπάρχει μεγάλος όγκος γνώσεων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δεν διοχετεύουν τα προηγούμενα σε ένα κέντρο γνώσης. Πολλές φορές οι

ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιθανόν να μην θυμούνται τον τρόπο που διαχειρίστηκαν κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα το οποίο πιθανόν να αντιμετώπισαν και στο παρελθόν. Επίσης υπάρχουν υπηρεσίες οι οποίες έχουν υποκαταστήματα- παραρτήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας και οι υπάλληλοί τους αντιμετωπίζουν διάφορα ζητήματα τα οποία είναι κοινά μεταξύ τους. Επιπλέον απαιτείται η επίλυση ίδιων και παρόμοιων καταστάσεων. Αυτά τα προβλήματα δυσκολεύουν ιδιαίτερα τους υπαλλήλους και πολλές φορές δεν μπορούν να δώσουν άμεση λύση. Τα παραπάνω στοιχεία έχουν ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να καταφεύγουν σε τηλεφωνική και έγγραφη επικοινωνία με τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν. Αυτό δημιουργεί προβλήματα κόστους και χρόνου για την άμεση επίλυση των ζητημάτων. Ωστόσο πολλές φορές οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες οι οποίες απεκόμισαν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι ιδιαίτερα σημαντική και πολύτιμη και πιθανόν να μην έχει αντιμετωπιστεί από τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών των υπαλλήλων.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια προσέγγιση η οποία έχει ως στόχο την επίτευξη στρατηγικών στόχων με την απεικόνιση, την κοινή χρήση αλλά και τη χρήση άυλων πόρων ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών. Υπάρχουν πολλές μελέτες οι οποίες εμφανίζουν συγκεκριμένους παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης. Η αξιολόγηση τέτοιων παραγόντων θεωρείται στρατηγικό εργαλείο για τους Οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης για την αποτελεσματική καθοδήγηση της εφαρμογής ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης. Ωστόσο υπάρχουν αρκετά προβλήματα στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Αυτά έχουν σχέση με την μειωμένη συνεργασία, με τα τεχνολογικά προβλήματα καθώς και με θέματα εμπιστοσύνης (Mitre-Hernández, Mora-Soto, López-Portillo, & Lara-Alvarez, 2015)

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι μειώνουν την συνολική απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού :

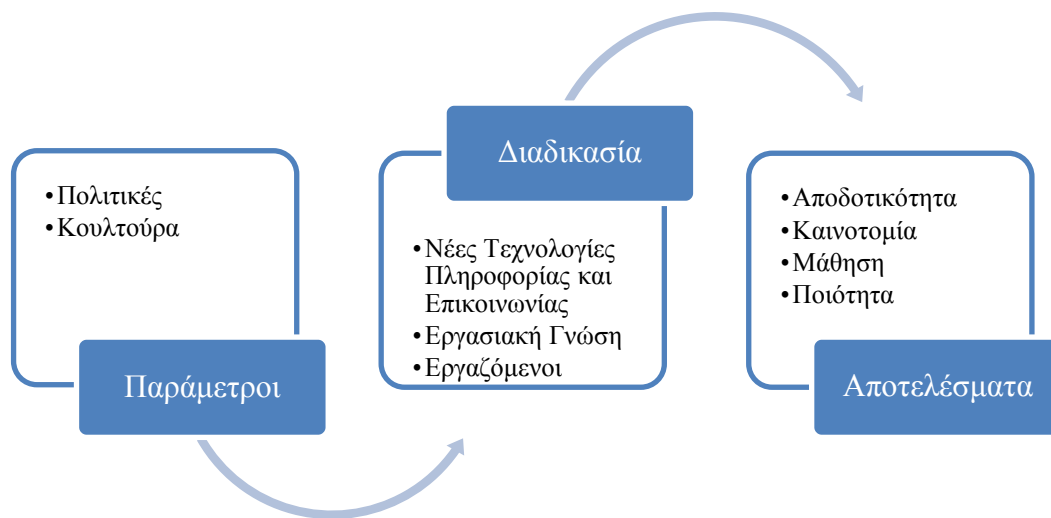
- (1) εμπειρογνωμοσύνη (Σιωπηρή γνώση) η οποία δεν μοιράζεται αποτελεσματικά εντός του οργανισμού
- (2) οργάνωση έγγραφα ή ρητά (κωδικοποιημένα) Οι γνώσεις δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά.
- (3) Οι ρόλοι διαχείρισης ήταν ασυντόνιστοι (Cammani & Date, 2009).

Επιπλέον η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από πολιτικές κατευθύνσεις και από πελατειακές σχέσεις. Σημαντικό ρόλο στην διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα έχουν οι μάντζερ, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κινήσεων για να είναι αποτελεσματικότεροι (Michalopoulos & Psychogios, 2004)

Ο δημόσιος τομέας εφαρμόζει σε μικρό βαθμό τη διοίκηση γνώσης, παρουσιάζει όμως σημαντικές προοπτικές εξέλιξης συμβάλλοντας στην αναγκαία οργανωσιακή αλλαγή για την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης (British Standards Institution, 2006). Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί στοιχείο αυξανόμενης σπουδαιότητας για τις κρατικές διοικήσεις αναφορικά με τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομία της γνώσης (OECD, 2003). Η διερεύνηση μηχανισμών θα δώσει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να βοηθηθούν πρακτικά στην καθημερινή τους εργασία μέσω της διαχείρισης γνώσης. Αναδεικνύεται η ανάγκη της δημιουργίας μηχανισμών προκειμένου να μειωθεί η απώλεια της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό θα βοηθήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών τόσο για τις ίδιες όσο και ως προς τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν στους πολίτες (Pee & Kankanhalli, 2016).

## 2. Η σημασία της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς

Τα τελευταία χρόνια σε όλο τον κόσμο αναδειχθηκε σαφής ανάγκη για αποτελεσματικότερη εθνική διοίκηση αλλά και για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης των εθνών. Αυτή η κατάσταση οδήγησε στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για τη διαχείριση της διοικητικής μεταρρύθμισης σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την μεταρρύθμιση έχουν και οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας. Αυτές δίνουν τη δυνατότητα ανταλλαγής εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών προκειμένου τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Έχει μεγάλη σημασία οι εργαζόμενοι -όταν εγκαταλείπουν τις υπηρεσίες τους- να μην αφήνουν ανεκμετάλλευτες τις πολύτιμες γνώσεις τις οποίες απέκτησαν κατά την διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Η εικόνα του δημοσίου τομέα αρκετές φορές έχει σχέση με την χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών του, την μειωμένη αποδοτικότητα και τις χρονοβόρες διαδικασίες (Theocharis & Tsihrintzis, 2016). Ωστόσο η γνώση και η εμπειρία δεν μοιράζεται αποτελεσματικά μέσα στους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης τα έγγραφα και η σαφής γνώση δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά και δεν υπάρχει συντονισμός στην διαχείριση γνώσης (Kammani & Date, 2009). Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι αλληλεπιδρούν, προκειμένου να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς. Οι πολιτικές και η κουλτούρα σε μια δημόσια υπηρεσία αποτελούν τις παραμέτρους οι οποίες αναπτύσσονται στους εργασιακούς χώρους του δημόσιου τομέα. Αυτές οι παράμετροι υπόκεινται σε διαδικασίες οι οποίες έχουν σχέση με τις Νέες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας, την εργασιακή γνώση και τους ανθρώπους οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες. (Kammani & Date, 2009) Η αποδοτικότητα, η καινοτομία, η μάθηση και η ποιότητα είναι τα στοιχεία τα οποία απαρτίζουν τα αποτελέσματα της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα (Σχ.1).



Σχήμα 1: Διευρυμένη Απεικόνιση της Διαχείριση Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα. Πηγή: (Kammani & Date, 2009)

Η σημασία της διαχείρισης γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες και τους φορείς εκπαίδευσης είναι καθοριστική για την λειτουργία και την ανάπτυξη τους. Οι οργανισμοί έχουν στο εσωτερικό τους ένα πολύ μεγάλο όγκο γνώσης η οποία δεν διαχέεται και δεν μοιράζεται στους εργαζόμενους αυτούς. Οι οργανισμοί είναι σημαντικό να δημιουργούν κέντρο γνώσης με κύριο στόχο τη συγκέντρωση της γνώσης από τους εργαζόμενους από τις βέλτιστες πρακτικές και λύσεις σε ζητήματα και προβλήματα τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Αποτελεί στοιχείο αυξανόμενης σπουδαιότητας για τις κρατικές διοικήσεις αναφορικά με τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομία της γνώσης.

### **3. Αύξηση αποτελεσματικότητας στους εκπαιδευτικούς φορείς-Δημόσιο τομέα**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι αποτελούν και τους πομπούς αλλά και τους δέκτες σε αυτή τη διαδικασία. Αποτελεί βασικό στοιχείο η αποτύπωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να τα μοιραστούν αλλά και να μπορούν οι ίδιοι να βρίσκουν αυτά τα οποία κέρδισαν μέσω της εργασίας τους. Η συσσώρευση της γνώσης είναι σημαντικό να εφαρμοστεί εάν ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων αλλά και μέσω της άτυπης μάθησης. Η ανάπτυξη ομάδων εργασίας στον εργασιακό χώρο θα βοηθήσει την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων θα βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών.

Οι οργανισμοί είναι σημαντικό να καθορίσουν τις διαδικασίες με τις οποίες θα συλλέγουν την γνώση και θα την μοιράζουν όχι μόνο στον εργασιακό τους χώρο αλλά και στα πλαίσια των συνεργασιών τους με άλλες υπηρεσίες. Επίσης το τεχνολογικό υπόβαθρο για την υποδοχή και εξαγωγή των δεδομένων και γνώσεων των υπαλλήλων του οργανισμού. Η συσσώρευση της γνώσης θα πρέπει να εφαρμοστεί δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον οι φορείς είναι σημαντικό να αναπτύξουν διαδικασίες και συστήματα της συλλογής δεδομένων καθώς και τον τρόπο για την κατασκευή της βάσης δεδομένων. Η κουλτούρα η οποία θα αναπτυχθεί στις δημόσιες υπηρεσίες και φορείς εκπαίδευσης πρέπει να συμβαδίζει με την πολιτική για την διάδοση της γνώσης με τη βοήθεια των Νέων Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας. Από τα ερευνητικά αποτελέσματα, σύμφωνα με την Bučková 2015, προέκυψε ότι η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τη συνεργασία, τη μάθηση καθώς και την ανάπτυξη της διαχείρισης των οργανισμών. Οι οργανισμοί στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική πρόοδος στα προϊόντα και υπηρεσίες τους. Τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας βοηθούν σημαντικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών

Η διαχείριση γνώσης βοηθά την εξοικονόμηση χρόνου στις διοικητικές πρακτικές και διαδικασίες καθώς και στην μείωση του κόστους. Επίσης βοηθά στην εφαρμογή κοινών και ενιαίων μεθόδων αντιμετώπισης ζητημάτων. Η διαχείριση γνώσης προϋποθέτει την ανάπτυξη συνεργατικού και ομαδικού τρόπου εργασίας των συμμετεχόντων αναπτύσσοντας ένα δημιουργικό και αλληλεπιδραστικό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Αλλά και στον χώρο της διοίκησης του οργανισμού, ενισχύει την αποτελεσματικότερη διοίκηση και διαχείριση τόσο του προσωπικού και του πνευματικού του κεφαλαίου όσο και επίτευξη των επιθυμητών στόχων του. Η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα. Τους βοηθά καθοριστικά προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προωθώντας την οργανωσιακή μάθηση την δημιουργία νέας γνώσης. (Davenport & Prusak, 1998, Wang et al. 2007)

Σημαντικό μέρος του δημόσιου τομέα αποτελεί και η ανάπτυξη των υπηρεσιών του μέσω εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προς τους πολίτες και άλλες υπηρεσίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βασίζεται στην διαχείριση γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης παρέχει τη συνολική στρατηγική και τις τεχνικές για την εύστοχη διαχείριση του περιεχομένου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να καταστεί η γνώση πιο χρήσιμη και πιο προσβάσιμη και να τη διατηρήσει σε κατάσταση συνεχούς ενημέρωσης (Agora, 2011).

#### 4. Συμπεράσματα

Η διαχείριση γνώσης αποκτά αυξανόμενο ενδιαφέρον, ανάπτυξη και εφαρμογή τα τελευταία χρόνια σε ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους οργανισμούς. Η βέλτιστη χρήση των γνώσεων οι οποίες παράγονται από τις πληροφορίες τις οποίες διαχειρίζεται ο δημόσιος τομέας αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές. Η σπουδαιότητα αυτή έχει σχέση με την εξοικονόμηση πόρων, την βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα και την υιοθέτηση καινοτόμων υπηρεσιών με κύριο στόχο την παροχή καλύτερων δημοσίων υπηρεσιών (Theocharis & Tsihrintzis, 2016).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πομπός αλλά και αποδέκτης της διαχείρισης γνώσης. Η ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης θα δώσει τη δυνατότητα να μοιραστεί αυτή γνώση μεταξύ των υπαλλήλων και υπηρεσιών προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Επίσης θα αφορά την ανάπτυξη ενός μοντέλου εκπαίδευσης των υπαλλήλων, προκειμένου να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα μαθαίνουν τον τρόπο διαχείρισης της γνώσης. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα η χρήση των νέων τεχνολογιών στον τρόπο διαχείρισης και διαμοιρασμού της γνώσης (Pee & Kankanhalli, 2016). Επιπλέον ο συνδυασμός της τεχνολογίας και της ηγεσίας έχει κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς (Jain & Jeppesen, 2013).

Η βέλτιστη χρήση των γνώσεων οι οποίες παράγονται από τις πληροφορίες τις οποίες διαχειρίζεται ο δημόσιος τομέας αποδεικνύονται ιδιαίτερα. Η σπουδαιότητα αυτή έχει σχέση με την εξοικονόμηση πόρων, την βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα και την υιοθέτηση καινοτόμων υπηρεσιών με κύριο στόχο την παροχή καλύτερων δημοσίων υπηρεσιών (Arora, 2011). Η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να μεταμορφωθεί σε οργανωσιακή μάθηση. Ο δημόσιος τομέας πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Πρέπει να μάθει την τεχνογνωσία στην επίλυση προβλημάτων και να παράγει γνώση, δηλαδή να αναπτύξει νέες μεθόδους στην επίλυση προβλημάτων) (Michalopoulos & Psychogios, 2004)

Η πολιτική και η κουλτούρα η οποία υφίσταται σε μια δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό εκπαίδευσης αποτελούν τις παραμέτρους οι οποίες αποτελούν την βάση για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, η εργασιακή γνώση και οι εργαζόμενοι αποτελούν τα συστατικά στοιχεία της διαδικασίας για την ανάπτυξη και εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Ο συνδυασμός των προηγούμενων παραμέτρων και στοιχείων της διαδικασίας, έχει ως αποτέλεσμα της αύξησης της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της ανάπτυξης της καινοτομίας και της μάθησης στους οργανισμούς. Οι οργανισμοί εκπαίδευσης έχουν ένα μεγάλο κεφάλαιο από γνώσεις και εμπειρίες των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, τα οποία πρέπει να συσσωρεύονται και να μοιράζονται σε όλα τα μέλη. Με αυτό τον τρόπο θα αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητάς τους με την σημαντική βοήθεια των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα έχει αυξανόμενη συμμετοχή και η συμβολή της διαχείρισης γνώσης είναι καθοριστική.

#### Βιβλιογραφία

- Arora, E. (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Journal of Arts Science & Commerce*, 2(1), 165–171.
- British Standards Institution (2006). Linking knowledge management with other organizational functions and disciplines: A guide to good practice and knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Review*.

- Bučková, J. (2015). Knowledge Management In Public Administration Institutions. Business Economics and Management. *Conference, BEM2015*.
- Kammani, A., & Date, H. (2009). *Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework*. *Public Sector ICT Management Review*, 3, 1–14.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jain, A., & Jeppesen, H. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270j *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347–362.
- Michalopoulos, N., & Psychogios, A. (2004). Knowledge Management and Public Organizations: How well does the coat fit. The case of Greece. *Third European Conference On Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*.
- Mitre-Hernández, H. A., Mora-Soto, A., López-Portillo, H. P., & Lara-Alvarez, C. (2015). *Strategies for fostering Knowledge Management Programs in Public Organizations*. ArXiv:1506.03828 [Cs].
- OECD (2003). *Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries*.
- Pee, L.G., & Kankanhalli, A. (2016). *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/1506.03828>
- Theocharis, S., & Tsihrintzis, G. (2016). *Knowledge Management Systems in the Public Sector: Critical Issues*. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59–65.
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154–65.
- <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-11-2012-0358> Ανακτήθηκε στις 2 Ιουνίου 2018.
- <https://www.yumpu.com/en/document/view/39816625> Ανακτήθηκε στις 3 Ιουνίου 2018.
- <https://www.researchgate.net/publication/265864864> Ανακτήθηκε στις 6 Ιουνίου 2018.
- <http://www.inse.org/vol4/224-SE025.pdf> Ανακτήθηκε στις 2 Ιουνίου 2018.
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1500074> Ανακτήθηκε στις 02 Ιουνίου 2018.