



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

***,„ROLUL MANAGEMENTULUI BAZAT PE CUNOȘTINȚE ÎN
OPTIMIZAREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE”***

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Delia-Mioara POPESCU

DOCTORAND,
Elena STRATENE (căsătorită ANGHEL)

TÂRGOVIȘTE

2023

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Conținut

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
2. CUVINTE CHEIE	6
3. SINTEZA LUCRĂRII.....	7
4. CURRICULUM VITAE	26
5. LISTA LUCRĂRILOR.....	28
6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	30
7. KEYWORDS	33
8. SUMMARY	34

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Lista abrevierilor

Lista figurilor

Lista tabelelor

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. CONCEPTE DE BAZĂ PRIVIND MANAGEMENTUL BAZAT PE CUNOȘTINȚE

1.1. Managementul bazat pe cunoștințe în societatea informațională

1.2. Esența și conotațiile cunoașterii și cunoștințelor

1.3. Apariția și aplicabilitatea managementului bazat pe cunoștințe

 1.3.1. Contextul și cadrul de bază al managementului bazat pe cunoștințe

 1.3.2. Legatura cunoștințelor cu performanța organizațiilor

1.4. Managementul cunoștințelor în contextul dinamic al mediului de afaceri actual

 1.4.1. Schimbarea contextului și a modului de diseminare a cunoștințelor

 1.4.2. Locurile de muncă și promovarea cunoașterii

1.5. Necesitatea unei strategii de management bazat pe cunoștințe

CAPITOLUL 2. CUNOȘTINȚELE - FACTORI DETERMINANȚI AI PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

2.1. Procesul dialectic și dinamic al cunoașterii

2.2. Valoarea cunoștințelor

2.3. Importanța capitalului intelectual

2.4. Relația dintre capitalul intelectual și managementul cunoștințelor

2.5. Evaluarea fluxurilor de cunoștințe la nivelul organizațiilor

 2.5.1. Cunoștințele individuale și organizaționale

 2.5.2. Reținerea sau pierderea cunoștințelor la nivelul organizațiilor

 2.5.3. Transferul intra și inter-organizațional de cunoștințe

CAPITOLUL 3. MANAGEMENTUL BAZAT PE CUNOȘTINȚE, FACILITATOR AL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

3.1. Ontologia managementului cunoștințelor

 3.1.1. Sistemele de management al cunoștințelor

 3.1.2. Rolul tehnologiei informației

3.1.3. Probleme manageriale și sociale

3.2. Măsurarea cunoștințelor

3.3. Evidențierea rezultatelor managementului bazat pe cunoștințe

3.3.1. Eficacitatea activității organizațiilor bazate pe cunoștințe

3.3.2. Obținerea performanței organizaționale

3.3.3. Creșterea competitivității

3.4. Influența culturii organizaționale asupra managementului cunoștințelor

3.5. Facilitarea cunoașterii în scopul creșterii performanței

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND ROLUL MANAGEMENTULUI BAZAT PE CUNOȘTINȚE ÎN OPTIMIZAREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

4.1. Contextul și motivația cercetării

4.2. Specificul metodologic al cercetării

4.3. Obiectivele cercetării

4.4. Formularea ipotezelor cercetării

4.5. Descrierea metodei de cercetare

4.5.1. Elaborarea chestionarului

4.5.2. Metoda de colectare a informațiilor

4.6. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării

4.6.1. Analiza eșantionului

4.6.2. Analiza răspunsurilor la itemii chestionarului

4.6.3. Analiza de corelație și verificarea ipotezelor

4.6.4. Concluzii ale verificării ipotezelor

CAPITOLUL 5. ELABORAREA UNUI REFERENȚIAL AL MANAGEMENTULUI BAZAT PE CUNOȘTINȚE LA NIVELUL ÎNTREPRINDERILOR

5.1. Integrarea proceselor cheie de management al cunoștințelor

5.2. Operaționalizarea managementului cunoștințelor la nivelul întreprinderii

5.2.1. Analiza capitalului de cunoștințe și dezvoltarea unui plan de management al cunoștințelor

5.2.2. Organizarea resurselor de cunoștințe

5.2.3. Implementarea proceselor de management al cunoștințelor

5.3. Analiza managementului cunoștințelor

5.3.1. Analiza capacitațiilor critice

5.3.2. Analiza cunoștințelor critice

5.3.3. Alinierea strategică

5.4. Valorificarea cunoștințelor

5.4.1. Partajarea bazei de cunoștințe

5.4.2. Procesul de transfer de cunoștințe

5.4.2.1. Comunități de cunoștințe sau comunități de practică

5.4.2.2. Transferul de cunoștințe

5.5. Propuneri privind realizarea unui audit eficient al managementului bazat pe cunoștințe

CONCLUZII FINALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

1. Contribuții teoretice cu caracter de sinteză
2. Contribuții experimentale
3. Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice

LIMITE ALE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXA 1

2. CUVINTE CHEIE

Teza de doctorat ***"Rolul managementului bazat pe cunoștințe în optimizarea performanței organizaționale"*** își propune atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor fiind utilizate următoarele cuvinte-cheie:

Management bazat pe cunoștințe

Societate informațională

Performanța organizațiilor

Diseminarea cunoștințelor

Capital intelectual

Cultură organizațională

Procese de management

Tehnologia informației

3. SINTEZA LUCRĂRII

Privind în jurul nostru, avem impresia că lumea se mișcă cu viteza luminii. Schimbările vin spre noi atât de repede încât cu greu le putem asimila. La fel ca toate celelalte aspecte, cunoașterea se extinde cu rapiditate, ea stând practic la temelia tututor acestor modificări.

Abilitatea de a învăța a devenit o nouă esență a competenței, pentru toți participanții la această luptă. Acest lucru nu este valabil numai pentru indivizi, ci este și principiul de bază pentru succesul organizațiilor. Singurul lucru care face o organizație competitivă, singurul lucru valid este cunoașterea, modul în care o folosim și cât de repede putem învăța ceva nou.

Întrebările referitoare la managementul bazat pe cunoștințe sunt percepute în mai multe feluri. Mulți oameni văd cunoașterea într-un mod mai sistematic și sunt interesați de auto-organizarea cunoașterii. De regulă, ei abordează cunoașterea în mod experimental. Ei caută tipare, încercând să înțeleagă modul în care cunoașterea apare și se multiplică. Reînnoirea cunoașterii este cheia competitivității. Această reînnoire nu presupune numai crearea de noi cunoștințe, ci și renunțarea la vechea cunoaștere.

În organizații, noua cunoaștere nu este creată de indivizi, ci de echipe și grupuri care își împărtășesc cunoștințele proprii și expertiza prin intermediul organizației. Toate aceste aspecte schimbă radical ecuația cunoașterii. În era informațională, cunoașterea însemna putere dacă informația era stocată, astăzi cunoașterea înseamnă putere dacă informația este împărtășită și se multiplică.

În ciuda exploziei de cunoștințe și a unui interes crescut pentru managementul bazat pe cunoștințe, știm relativ puține despre procesul organizațional al creării cunoștințelor. Cercetările și-au extins atenția dincolo de procesele individuale de învățare, spre învățarea colaborativă și formarea cunoașterii.

Cu toate că se constată o diversificare a cercetării în acest domeniu, aspect ce a condus la studierea intensă a problematicii conceptului de performanță și a managementului bazat pe cunoștințe, la nivelul celor mai multe organizații valorizarea acestora reprezintă încă un deziderat, o problemă de viitor.

Teza de doctorat oferă soluții pentru o serie de probleme importante legate de managementul bazat pe cunoștințe, relevă importanța cunoștințelor, a dezvoltării unei culturi de partajare a cunoștințelor în organizații, în vederea creșterii performanței acestora.

Cercetarea teoretică relevă modul în care funcționează cunoștințele, oferă o înțelegere extrem de importantă asupra necesității unei eficiențe sporite a cunoștințelor operaționale la nivel organizațional. Au fost sistematizate mai multe perspective ale cercetărilor legate de managementul cunoștințelor, de la cartografierea cunoștințelor și a fluxurilor de informații, până la rețelele sociale și conversațiile de creare a cunoștințelor.

Managementul cunoștințelor la nivelul organizațiilor este construit la intersecția sistemelor de sprijin a deciziilor, managementului resurselor umane și a sistemului informațional formal. Prin urmare, vine să pună întrebări despre organizare. O secțiune importantă a cercetării a constituit-o evaluarea practicilor de management al cunoștințelor în organizații.

Obiectivul fundamental al tezei de doctorat îl reprezintă investigarea și analiza măsurii în care componentele managementului cunoașterii contribuie la performanța organizațională.

În acest scop au fost stabilite șapte obiective derivate:

OD1. Identificarea măsurii în care infrastructura tehnologică specifică managementului cunoașterii influențează performanța organizațională.

OD2. Analiza modului în care performanța organizațională depinde de structurile specifice managementului cunoașterii.

OD3. Stabilirea rolului infrastructurii culturale specifice managementului cunoașterii, în creșterea performanței organizaționale

OD4. Stabilirea măsurii în care performanța organizațională depinde de generarea, diseminarea și aplicarea cunoștințelor.

OD5. Identificarea intensității legăturii dintre performanța organizațională și competențele de facilitare a cunoașterii.

OD6. Analiza rolului competențelor de dezvoltare a resurselor umane în performanța organizațională.

OD7. Identificarea legăturilor dintre performanța organizațională și competențele în utilizarea tehnologiilor de management al cunoașterii.

Pentru ducerea la îndeplinire a obiectivelor cercetării au fost formulate 7 ipoteze pe baza obiectivelor derivate. În finalul cercetării toate ipotezele au fost validate.

Cercetarea efectuată a avut la bază ancheta pe baza de chestionar. Principala contribuție personală o reprezintă elaborarea unui cadru de referință al managementului bazat pe cunoștințe la nivel organizațional și de realizare a unui audit eficient al managementului bazat pe cunoștințe.

Capitolul 1 al tezei de doctorat aduce în atenție conceptele legate de apariția, aplicarea, contextul și cadrul de bază al managementului bazat pe cunoștințe, caracteristicile managementului

cunoștințelor în contextul dinamic al mediului de afaceri actual, schimbarea contextului și a modului de diseminare a cunoștințelor, necesitatea unei strategii de management bazat pe cunoștințe.

Capitolul 2 al tezei de doctorat analizează cunoștințele, ca factori determinanți ai performanței organizaționale, prin descrierea importanței cunoștințelor individuale și organizaționale și a valorii cunoștințelor, a evaluării fluxurilor de cunoștințe la nivelul organizațiilor, a reținerii sau pierderii cunoștințelor la nivelul organizațiilor, precum și a transferului intra și inter-organizațional de cunoștințe.

Capitolul 3 al tezei de doctorat prezintă modul în care managementul bazat pe cunoștințe facilitează performanța organizațională, a ontologiei cunoașterii și a managementului cunoașterii, în cadrul sistemelor de management al cunoștințelor, a tehnologiei informației. Pe de altă parte îterează importanța măsurării eficacității managementului bazat pe cunoștințe, a legăturii dintre managementul cunoștințelor și cultura organizațională, tehnologia informației și performanța organizațională, a prioritizării inițiativelor de cunoaștere în scopul creșterii performanței.

Capitolului 4 al tezei de doctorat cuprinde cercetarea empirică ce analizează rolul managementului bazat pe cunoștințe în optimizarea performanței organizaționale.

Capitolul 5 al tezei de doctorat propune un referențial al managementului bazat pe cunoștințe, cu scopul operaționalizării managementului cunoștințelor la nivel organizațional și realizarea unui audit eficient al managementului bazat pe cunoștințe.

Relevanța cercetării rezidă din metodele aplicate în proiectarea acesteia, din răspunsurile participanților, din principiile, modelele și perspectivele care provin din cercetare, putând fi adaptate și adoptate mai ușor în alte organizații.

Cunoștințele și învățarea sunt factori care afectează performanța organizațională. Existența cât mai multor cercetări este utilă managementului bazat pe cunoștințe, contextul având o influență foarte importantă. Ceea ce funcționează pentru o organizație poate să nu funcționeze pentru alta, din acest motiv implicarea mai multor tipuri diferite de organizații în cercetare, vor aduce rezultate relevante și cu un grad mai mare de aplicabilitate.

Teza de doctorat poate fi de un real folos cercetătorilor, studenților, managerilor cu responsabilitate funcțională pentru cunoaștere, construirea capacității organizaționale sau învățare (inclusiv managerii de cunoștințe și informații, strategi, manageri de resurse umane și specialiști în dezvoltarea organizației), tuturor celor care deși au la dispoziție tot mai puține resurse, pot stimula inovația și creșterea productivității, prin luarea în considerare a modului de a realiza procese de învățare mai productive.

Într-o lume în schimbare rapidă, succesul actual și supraviețuirea viitoare depind de învățarea constantă a face lucrurile diferit și mai bine. Cunoașterea este atât materia primă care stă la baza învățării, cât și rezultatul aceasteia, oferind noi oportunități și noi surse de venit.

Pentru a nu-și neglija responsabilitățile strategice organizațiile trebuie să își revizuiască permanent prioritățile organizaționale în ceea ce privește cunoștințele disponibile afacerii și să-și concentreze practicile de management pe crearea condițiilor în care cunoștințele pot fi utilizate productiv.

Valoarea și cunoașterea nu sunt idei absolute asupra cărora toată lumea să fie de acord, din acest motiv, este bine ca la nivelul organizațiilor să fie implicate cât mai multe părți interesate în explorarea strategiilor legate de aceste deziderate. Toți cei care au un interes în rezultatul investițiilor trebuie să contribuie la această evaluare, în special dacă sunt interesați și au influență asupra a ceea ce este permis să se întâmple sau a modului în care rezultatele sunt interpretate.

Realitățile mediului organizațional de astăzi sunt complexe și este nevoie de suficientă flexibilitate pentru a le aborda. Valoarea utilizării unor modele și cadre pentru a structura gândirea managerială dintr-o perspectivă a cunoașterii, constă în a modela mai degrabă decât a constrânge gândirea asupra priorităților strategice de cunoaștere.

Strategia de management bazat pe cunoștințe va trebui să evolueze pe măsură ce organizația devine mai colaborativă și comportamentele de partajare a cunoștințelor sunt încorporate. Prioritățile organizaționale și factorii externi se schimbă, de asemenea, continuu. Prioritățile strategice presupun de asemenea o activitate continuă, din acest motiv folosirea oportună a cunoștințelor din organizație trebuie să devină o capacitate dinamică, recunoscută și apreciată.

Iar atunci când este luată în considerare importanța cunoștințelor asupra organizației, devine o provocare și prioritizarea timpului, a atenției, a efortului și a resurselor financiare, pentru a îmbunătăți modul în care cunoștințele oferă rezultate. Există și o provocare suplimentară: evaluarea rentabilității investițiilor în inițiative legate de cunoaștere poate fi percepță ca fiind extrem de subiectivă, deoarece legătura dintre acțiune și rezultat poate fi foarte difuză și lentă în a deveni vizibilă într-un mod măsurabil.

Spre deosebire de alte resurse care sunt epuizate odată cu folosirea, cunoștințele tend să crească cu cât sunt utilizate în diferite contexte, impactul lor fiind amplificat prin partajare.

Este nevoie de o gândire atentă pentru a evidenția legătura dintre inițiativele de cunoaștere, rezultatele pe care le produc și impactul final pe care acestea îl au asupra unui lucru care contează pentru părțile interesate cheie din organizație. O inițiativă de cunoaștere ar putea implica investiții pentru a stabili și menține rețele mai eficiente între oamenii din cadrul organizației. O consecință ar putea fi accelerarea accesului la cunoștințele necesare pentru a elabora propunerile pentru noi afaceri,

rezultând oferte de calitate mai înaltă și mai prompte. Acestea pot fi apreciate ca rezultate imediate ale investiției, este posibil să se cuantifice în termeni financiari, creșterea vânzărilor sau profitul generat.

Pasul final în orice evaluare legată de managementul bazat pe cunoștințe ar trebui să fie verificarea faptului că aceasta este o prioritate strategică pentru organizație.

Cunoștințele potențial valoroase provin din multe surse, nu toate se află în cadrul organizației în sine. Folosirea cunoștințelor din lumea exterioară în ceea ce privește furnizorii, clienții, partenerii, concurenții și alți jucători din sector este esențială pentru a completa acest lucru și pentru a oferi semne timpurii ale necesității de a evoluă și de a se schimba. În cele din urmă, cunoștințele încorporate care ajută la ca organizația să fie productivă și unică sunt, de asemenea, valoroase. Nu trebuie ignorat ceea ce este special și distinctiv la modul în care funcționează organizația, de la utilizarea tehnologiei până la proiectarea proceselor eficiente și de la modul în care oamenii sunt gestionati până la cultură.

Înțelegând de la început ce cunoștințe fac diferența asupra performanței organizaționale, managerii pot concentra resurse limitate asupra lucrurilor care vor avea cel mai mare impact și vor genera cea mai mare valoare. Inițiativele ar putea varia de la creșterea accesului la cunoștințe într-un domeniu în care există evident un decalaj, la îmbunătățirea distribuției cunoștințelor critice către cei care au nevoie de ele atunci când au nevoie de ele sau chiar la intervenția pentru a proteja anumite cunoștințe de a ajunge la concurenți din cauza lor unică valoare. Unele cunoștințe ar putea chiar să fie nevoie să fie împărtășite liber pentru a influența modul în care gândirea și practica evoluează în sector sau industrie în general; acest lucru poate crește potențialele oportunități pentru toată lumea. Cu toate acestea, abordarea fragmentară a inițiativelor de cunoaștere este cea care împiedică organizațiile să facă alegeri strategice mai semnificative și mai informate.

Punctul de plecare este de a înțelege ce face organizația capabilă să supraviețuiască și să prospere în fața concurenței și a schimbărilor externe. Privind cunoștințele ca pe o resursă, putem face alegeri cu privire la cât de mult poate fi caracterizată ca valoroasă și cât de multă investiție ar trebui să fie orientată spre dezvoltarea, menținerea și protejarea acesteia. Totuși, acest lucru nu este suficient, deoarece trebuie să determinăm și capacitatea organizațională de a folosi aceste cunoștințe și cât de ușor circula cunoștințele în/din cadrul organizației și către/dinspre lumea exterioară. Practicile de management trebuie să creeze condițiile pentru ca acest lucru să se întâmple.

Bibliografie selectivă

- [1] Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.p.3.
- [2] Al-Adaileh, R., Al-Atawi, M. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi telecom context. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 212-230.
- [3] Alavi, M., Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136
- [4] Alavi, M., Kayworth, T. R. and Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp. 191–224.
- [5] Alban, D., Eynaud, P., Malaurent, J., Richet, J.L., Vitari, C. (2019), *Information Systems Management*, Wiley-ISTE.
- [6] Ang, S., Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of cultural intelligence*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- [7] Argote, L, McEvily, B, Reagans R. (2003), Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, Vol. 49, No. 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge, pp. v-viii.
- [8] Argyris C., Schön D.A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [9] Baker, M.N. (2016). Organizational use of self: A new symbol of leadership. *Leader to Leader*, 81, 47–52.
- [10] Barney, J. B. (1991). Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, I 7(I), 99-120.
- [11] Bartel, C. A., Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1), 107–117.
- [12] Bassi, L.J. (1997). Harnessing the Power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), 25–30.
- [13] Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of the Mind*, Ballantine Books, New York.
- [14] Baum, J. et al., (2000), Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp. 766-801, Sage Publications, Inc.
- [15] Bell, C.R. (1997). Intellectual Capital. *Executive Excellence*, 14(1), 15–26.

- [16] Bellinger, G., (2007), Knowledge Management – Emerging Perspectives”, disponibile pe <http://www.outsights.com/system/kmgnet/kmgnet.htm>, accesat în 3.03.2022.
- [17] Bergeron, B. (2003), Essentials of Knowledge Management, Wiley.
- [18] Bontis, N. (1996), There's a price on your head : managing intellectual capital strategically, Ivey Business Journal (formerly Business Quarterly), Summer, pp.40–47.
- [19] Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- [20] Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital:framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462.
- [21] Bontis, N., Crossan, M. M., Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–467.
- [22] Bounfour, A. (2000). La valeur dynamique du capital immatériel. *Revue Française* (130).
- [23] Busco, C., Riccaboni, A., Scapens, R.W. (2002). When culture matters: Processes of organizational learning and transformation. *Reflections: the Society for Organisational Learning Journal*, 4, 43- 54.
- [24] Cabrita, M. Vaz, J. (2006). Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 11–20.
- [25] Cantor D.E., Macdonald, J.R. (2009), Decision making in the supply chain: examining problem solving approaches and information availability, *Journal of Operations Management*, vol. 27, no 3, p. 220-232.
- [26] Caputo, F., Papa, A., Cillo, V., Giudice, M. (2019). Technology readiness for education 4.0: Barriers and opportunities in the digital world. In Ordóñez de Pablos, P., Lytras, M.D., Zhang, X. Tai Chui, K. (Eds), *Opening up education for inclusivity across digital economies and societies*, Pennsylvania (USA): IGI Global.
- [27] Carlile, P.R., Rebentisch, E.S., (2003). Into the black box: the knowledge transformation cycle, *Management Science*, vol. 49, no. 9, pp. 1180–1195.
- [28] Castelfranchi, C. (2007). Six critical remarks on science and the construction of the knowledge society. *Journal of Science Communication*, 6(4), 1–3.
- [29] CE, (2000), Lisbon European Council, Presidency Conclusions, https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm, accesat 20.04.2021.

- [30] Chandra, C., Kamrani, A.K (2003). Knowledge management for consumer-focused product design. *Journal of Intelligent Manufacturing*, vol. 14, no 6, p. 557-580.
- [31] Chatzkel, J. (1998). Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management to Knowledge Measurement. <http://www.free-press.com/journals/knowledge>, (accesat la 15 ianuarie 2022)
- [32] Chen L, Ellis S, Holsapple C. (2015), Supplier development: a knowledge management perspective. *Knowledge and Process Management*, 22(4):250–269. Wiley Online Library.
- [33] Chen, C., Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledgemanagement – the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- [34] Chen, J. (2022), Outlook on knowledge management. The origin and basic framework of knowledge management, in *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Ed. Chen, Jin, Nonaka, Ikujiro, Routledge
- [35] Chen, J., Nonaka, I (2022), *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Routledge.
- [36] Cheng, E., Li, H., Love, P. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 84-92.
- [37] Chouikha, M., B., (2016), *Organizational Design for Knowledge Management*, Wiley-ISTE.
- [38] Choy, S. Y., Lee, W. B., Cheung, C. F. (2004). A systematic approach for knowledge audit analysis: Integration of knowledge inventory, mapping and knowledge flow analysis. *Journal of Universal Computer Science*, 10(6), pp. 674–682.
- [39] Cillo, V., Garcia-Perez, A., Giudice, M., Vicentini, F. (2019). Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. *Career Development International*, 24, 529–544, p 532.
- [40] Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128–152. p.128.
- [41] Court, A.W. (2007), The relationship between information and personal knowledge in new product development, in *International Journal of Information Management*, Vol.17, No.2.
- [42] Davenport T., Prusack, L., (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage what they know*, in Harvard Business School Press.

- [43] Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [44] Davenport, T., Harris, J., (2007), *Competing on Analytics* (Boston, MA: Harvard Business School Press), 7.
- [45] De Long, D.W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press.
- [46] De Silva, T. (2020), *Integrating Business Management Processes*, Productivity Press.
- [47] DeFond, M.L., Konchitchki, Y., McMullin, J.L., O'Leary, D.E., (2010). Does superior knowledge management increase shareholder value? *American Accounting Association Annual Meeting*, San Francisco.
- [48] Del Giudice, M, Cillo, Valentina, (2022), *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Ed. Chen, Jin, Nonaka, Ikujiro, Routledge.
- [49] Denford, JS, Chan, YE. (2011), Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 9, Issue 2, 102–119.
- [50] Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- [51] Dudezert, A., Lancini, A. (2006). Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse. Paper presented at the Actes des Journées des IAE, Congrès du cinquante, Montpellier, France.
- [52] Dulipovici, A, Robey, D. (2013), Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: a social representation perspective. *Journal of Management Information Systems* 29(4):103-126.
- [53] Edvinsson, L. Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Collins, New York.
- [54] Edvinsson, L. Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364.
- [55] Ein, C. (2000). *Unleashing Intellectual Capital*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- [56] Ehrhart, M.G., Schneider, B., Macey, W.H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research and practice*. United Kingdom: Routledge.
- [57] Estampe, Dominique Lamouri, Samir Paris, Jean-Luc Brahim-Djelloul, Sakina, (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models, *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 142(2), p. 247-258.

- [58] European Commission (2005) RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/downloaden/2006-2977_web1.pdf
- [59] Frické, M.H. (2018). Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW) Pyramid, Framework, Continuum. In: Schintler, L., McNeely, C. (eds) Encyclopedia of Big Data. Springer, Cham.
- [60] Frost, P.J. (2003). Toxic emotions at work. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [61] Gittell, J.H. (2016). Transforming relationships for higher performance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [62] Grant, K. (2007), Tacit knowledge revisited - we can still learn from Polanyi. The Electronic Journal of Knowledge Management, 5(2), 173-180.
- [63] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109–122.
- [64] Guo, A. F., (2010), Study on the Relationship Between Enterprise's STI/DUI Learning and Technological Innovation Performance, Zhejiang, Zhejiang University.
- [65] Hay, G., Muñoz, R., (1997), Establishing an IT Architecture Strategy, Information Systems Management, 14(3), 67-69.
- [66] Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design (Vol. 1). London: Cambridge University Press.
- [67] Heitman, W.F. (2019), The Knowledge Work Factory: Turning the Productivity Paradox into Value for Your Business Continue, McGraw-Hill.
- [68] Hejase, H., Hejase, A., Tabsh, H., and Chalak, H. (2016). Intellectual capital: an exploratory study from Lebanon. Open Journal of Business and Management, 4(4), 571-605.
- [69] Herden, T.T. (2020). Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain Management. Business Research volume 13, pages163–214.
- [70] Hermanson, R. (1964). Accounting for human assets. East Lansing: MI: Michigan State University Press.
- [71] Hillmann, J., Guenther, E. (2021), Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?. International Journal of Management Reviews, 23: 7-44.

- [72] Hoe, S. (2006). Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9, 490–502.
- [73] Holsapple, C. W., Joshi, K. D. (2000). An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations, *Journal of Strategic Information Systems* 9, no. 2/3 235–61.
- [74] Holsapple, C.W, Joshi, KD. (2004), A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(7):593–612.
- [75] Holsapple, C.W, Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for Competitivnes. *Expert Systems with Applications* 20 (1):77-98
- [76] Holsapple, C.W., Wu, J. (2011), An elusive antecedent of superior firm performance: the knowledge management factor. *Decision Support Systems*, 52(1):271–283.
- [77] <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management>
- [78] Huber, G.P., (2001). Transfer of knowledge in knowledge management system: unexplored issues and suggested studies, *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems*, pp. 72–79.
- [79] Hudson, W.J. (1993). *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It., Use It.* Wiley, Louisville, KY, USA.
- [80] Humez, V., Amrani, A., Lauras, M., Deschamps, J.C. (2007), SCMP, Référentiel pour l'analyse de la performance de processus manipulant du flux d'information, 7ème congrès international de génie industriel, Trois-Rivières, Canada, p 11.
- [81] Iazzolino, G., Pietrantonio, R. (2005). An Innovative Knowledge Audit Methodology: Some First Results from an Ongoing Research in Southern Italy, *Proceedings of International Conference on Knowledge Management*, University of New Zealand.
- [82] Iyengar, K, Sweeney, JR. (2015). Information technology use as a learning mechanism the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. *MIS Quarterly*. 39(3):615–641.
- [83] Jasimuddin, S.M, Connell, N, Klein, J.H. (2012), Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration: knowledge transfer frameworks. *Informational Systems Journal*, 22(3):195–209.
- [84] Kannan, G., Aulbur, W. (2004). Intellectual capital: measurement effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 17(6), 389- 413.

- [85] Keegan, R., Lahey, L.L. (2016). An everyday culture. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [86] Khan, A.W. (2003). Towards Knowledge Societies. Disponibil pe http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/newsandinfocusarticles/allnews/news/towards_knowledge_societies_an_interview_with_abdul_wahed, Accesat pe 18.02.2022.
- [87] Aparicio, G., Iturralde, T., Rodríguez, A.V. (2021). Developments in the knowledge-based economy research field: a bibliometric literature review. *Management Review Quarterly*, Springer.
- [88] Kidwell, J., Vander Linde, K., Johnson, S. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education: colleges and universities have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission. *Educause Quarterly*, 23(4), 28-33.
- [89] Klein, D.A., Prusak, L. (1994). Characterizing Intellectual Capital. Center for Business Innovation, Ernst Young LLP Working Paper, Cambridge, MA.
- [90] Kotlarsky, J, Scarbrough, H, Oshri, I. (2014), Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects: the role of codification. *MIS Quarterly*. 38(2), 607–627.
- [91] Kumar, R., Singh, R. K., Shankar, R (2015), Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance". *IIMB Management Review*, Volume 27, Issue 2, p. 92-104.
- [92] Laghi, E., Marcantonio, M. D., Cillo, V., Paoloni, N. (2020). The relational side of intellectual capital: An empirical study on brand value evaluation and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-05-2020-0167/full/html>.
- [93] Lave, J., Chaiklin, S. (Eds.) (1993). *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [94] Lee, K. et al. (2005), KMPI: measuring knowledge management performance, *Information & Management*, Volume 42, Issue 3, March 2005, Pages 469-482.
- [95] Lee, R., W.B., Shek, V., W.Y., ïn, Chen, Jin, Nonaka, Ikujiro (2022), *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Routledge .
- [96] Lee, W.B., Cheung, C.F., Tsui, E. and Kwok, S.K., (2007). Collaborative Environment and Technologies for Building Knowledge Work Teams in Network Enterprises. *International Journal of Information Technology and Management*, 6(1), 5–22.

- [97] Lenart-Gansiniec, R. (2022), *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Ed. Chen, Jin, Nonaka, Ikujiro Routledge.
- [98] Leonard-Barton, D. (1998), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business Press;
- [99] Levy, M. (2011), Knowledge retention: minimizing organizational business loss, *Journal of Knowledge Management*, 15(4):582–600.
- [100] Lianto, B., Dachyar, M., Soemardi, T. (2018). Continuous innovation: A literature review and future perspective. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 8, 771–779.
- [101] Liebowitz, J. (2016), *Successes and Failures of Knowledge Management*, Morgan Kaufmann.
- [102] Lindvall, M., Rus, I., Sinha, S. (2003). Software systems support for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 137-150.
- [103] Lloria, M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research Practice*, 6(1), 77-89.
- [104] Luthy, D. (1998). Intellectual capital and its measurement. *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)*, Osaka.
- [105] Majchrzak, A, Wagner, C, Yates, D. (2013), The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. *MIS Quarterly* 37(2):455–469.
- [106] Maqsood, S., Zhou, Y. Lin, X. Huang, S., Jamil, I., Shahzad, K. (2022), Critical success factors for adopting green supply chain management and clean innovation technology in the small and medium-sized enterprises: A structural equation modeling approach, *Frontiers in Psychology*, 13.
- [107] Marciniak R., (1999). *Savoirs et apprentissage dans les organisations*, La Cible, vol. 75, pp. 18–27.
- [108] Martin de Holan, P, Phillips, N, Lawrence, T.B. (2004), Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*. Winter: 45–51.
- [109] Martin de Holan, P, Phillips, N. (2004), Remembrance of things past? the dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp. 1603-1613.
- [110] Mc Dermott, O'Dell, (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, in *Journal of Knowledge Management*, No.1.
- [111] Melville, N., Kraemer, K., , Gurbaxani, V. (2004). Melville, N., Kraemer, K. and Gurbaxani, V. (2004) Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28, 283-322.

- [112] Metais, E. (2002). Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue Française de Gestion*, no.138, p.33- 38).
- [113] Moller, K., Svahn, S., (2004), Crossing east–west boundaries-knowledge sharing in intercultural business networks, *Industrial Marketing Management* 33(3):219-228
- [114] Monnier-Senicourt, L. (2008), L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation: le cas des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 13, no. 1, pp. 31–61, disponibil la <https://aisel.aisnet.org/sim/vol13/iss1/3>, Accesat 14.05.2022.
- [115] Moteleb, A., Woodman, M. (2007). Notions of knowledge management systems: a gap Analysis. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(1), 55-62
- [116] Mouritsen, J., Bukh, P., Larsen, H., Johansen, M. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3(r),10-29.
- [117] Nidumolo S., Subramani M., Aldrich A. (2005). Situated learning and situated knowledge web: exploring the ground beneath knowledge management. *Journal of Management Information System*, 18(1), 115-150.
- [118] Nissen, M.E., Jennex, M. (2005), Editorial preface – knowledge as a multidimensional concept: A call for action. *International Journal of Knowledge Management*. 1(3):i–v.
- [119] Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- [120] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- [121] Nonaka, I., Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58–67.
- [122] Nonaka, I., Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. New York: Oxford University Press, p.13.
- [123] Nonaka, I., Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11, 995–1009.
- [124] Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research Practice*, 1, 2–10.
- [125] Nonaka, I., Umemoto, K., Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A Paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18, 203–218.

- [126] Nonaka, I., von Krogh, G., Voelpel, S. (2006) Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179–1208.
- [127] Norton, D. (2001). Managing the development of human capital. *Balanced Scorecard Report*, September-October.
- [128] O'Dell, C., Hasanali, F., Hubert, C., Lopez, K., Odem, P., Raybourne, C., (2003), Successful KM implementations: a study of best-practice organizations. *Handbook on Knowledge Management*, vol. 2. Berlin, Heidelberg: Springer, 253–287.
- [129] O'Donnell, D., O'Regan, P., Coates, B., Kennedy, T., Keary, B. Berkery, G. (2003). Human interaction: The Critical Source of Intangible Value. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 82–99.
- [130] O'Leary, D.E., (2008), Evolution of knowledge management towards enterprise decision support: the case of KPMG. *Handbook on Decision Support Systems*, vol. 2. Berlin, Heidelberg: Springer, 581–608.
- [131] Ocean Tomo (2020). Disponibil pe: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/> (accesat la 28 ianuarie 2022).
- [132] OECD (1996). *Measuring What People Know*. Paris.
- [133] Oh, S., Han, H. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research Practice*, 18(1), 1–15
- [134] Panteli, N., Sockalingamb, S. (2005), Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing, *Decision Support Systems*, Volume 39, Issue 4, 599-617.
- [135] Pearson, K. E., Saunders C. S., (2012), *Managing and Using Information System*, Wiley.
- [136] Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- [137] Piccoli, G., Ives, B. (2005). IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, 29, (4), 747-776.
- [138] Polanyi, M. (1958). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. London: Routledge Kegan Paul.
- [139] Polanyi, M., (1967). *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- [140] Pulic, A. (2000). VAIC - an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 702- 714.

- [141] Ragab, M., Arisha, A. (2013), Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873-901.
- [142] Robinson, H., Carrillo, P., Anumba, C., Al-Ghassani, A. (2004). Developing a business case for knowledge management: the IMPaKT approach. *Construction Management and Economics*, 22(7), 733-743.
- [143] Rongbin, W.B, Lee, V. W.Y., Shek, C, in Jin, Nonaka, Ikujiro (2022), *The Routledge Companion to Knowledge Management*, Routledge .
- [144] Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Macmillan Press, London.
- [145] Ross, J. W., Weill, P., Robertson, D. C. Enterprise (2006), *Architecture as Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press,), viii–ix.
- [146] Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.
- [147] Rubenstein-Montano, B, Buchwalter J, Liebowitz J., (2001), Knowledge management: a US social security administration case study. *Gov. Government Information Quarterly*, 18(3):223–253.
- [148] Sagikazy, A., Uyzbayeva, A., Akhmetova, G., Kozhamzharova, M. (2020), Knowledge Society: Essence, Conceptual Models, and Potential for Implementation, *Revista Espacios*, Vol. 41 (Issue 15) Year 2020. P. 4.
- [149] Samurcay R., Pastre P., (1995), La conceptualisation des situations de travail dans la formation des compétences. Le développement des compétences : analyse du travail et didactique professionnelle, *Education Permanente* , nr. 123, p. 13–32.
- [150] Saulais, P., Ermine, Jean-Louis, (2020), *Knowledge Management in Innovative Companies 2*, Wiley-ISTE.
- [151] Schein E. H., Schein, P., (2016), *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition, Wiley.
- [152] Schilke, O., Hu, S., Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- [153] Schumpeter, J.A. (1912). *The Theory of Economic Development*, tenth printing 2004, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey
- [154] Shelley A. (2016), *Knowledge Succession*, Business Expert Press.
- [155] Shen, Q., Liu, G. (2003). Critical success factors for value management studies in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(5), 485-491.

- [156] Simon, H.A., (1991), Bounded rationality and organizational learning”, Organization Science, vol. 2, no. 1, pp. 125–134.
- [157] Simonin, B.L., (1999), Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliance, Strategic Management Journal, vol. 20, pp. 595–623.
- [158] Skyrme, D. (2003). Measuring knowledge and intellectual capital: models and methods to maximize the value of knowledge, intangibles and intellectual assets. Business Intelligence.
- [159] Smith, H.A., McKeen, J.D., (2003), Knowledge management in organizations: the state of current practice. Handbook on Knowledge Management, vol. 2. Berlin, Heidelberg: Springer, 395–410.
- [160] Smolin, G. (2010). Information theory. In V. Stepin, Modern Philosophical Encyclopedia. 4 volumes. V. II. (p. 256). Moscow: Mysl.
- [161] Song, J. H., Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organisation culture. Human Resource Development Review, 7(4), 424–442.
- [162] Stewart, T. (1994). Your company’s most valuable asset: intellectual capital. Fortune, October 3, 68-74.
- [163] Subramaniam, M. N., Venkatraman, (2002), Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge”, în Strategic Management Journal, 22(4):359-378.
- [164] Sveiby, K. E. (1998). Intellectual Capital: thinking ahead. Australian CPA, 68(5),18-22.
- [165] Sveiby, K.-E. (2001) A Knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation, Journal of Intellectual Capital, 2(4), 344–358.
- [166] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
- [167] Teece, D., (1977), Technology Transfer by Multinational Firms: the Resource Cast of International Technology Transfer, Economic Journal, vol. 87, pp. 242–261.
- [168] Titus, S., Bröchner J., (2005), Managing information flow in construction supply chains, Construction Innovation, vol. 5, no 2, p. 71-82.
- [169] Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. Journal of Money, Credit and Banking, 1(1), 15-29.
- [170] UNESCO World Report (2005). Towards Knowledge Societies. Paris: UNESCO. Disponibil la <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>, Accesat la 25.10.2021

- [171] van den Hooff, B., de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11, 13–24.
- [172] van Winkelen, C., McKenzie, J. (2011), *Knowledge Works: The Handbook of Practical Ways to Identify and Solve Common Organizational Problems for Better Performance*, Wiley.
- [173] Vance, D., Parskey, P. (2020), *Measurement Demystified*, Association for Talent Development.
- [174] Venkitachalam, K., Willmott, H. (2015). Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management. *Knowledge Management Research Practice*, 13(3), 344–359.
- [175] Venkitachalam, K., Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313–316.
- [176] Von Krogh, G. (2009), Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems* 18(3):119-129
- [177] Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 374–388.
- [178] Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330–339. pp. 330–331
- [179] Walsh J.P., Ungson G.R., (1991), Organizational memory, *Academy of Management Review*, vol. 16, no.1, pp. 57–91.
- [180] Wernefelt, B. (1984). Consumers with differing reaction speeds, scale advantages and industry structure. *European Economic Review*, 24, 257-270.
- [181] Wickes, M., Leslie, A., Lettice, F., Feeney, A. Everson, P. (2003). A Perspective of Nonaka's SECI Model From Programme Management: Combining Management Information, Performance Measurement and Information Design. 4th Organisational Knowledge, Learning and Capabilities Conference, Barcelona.
- [182] Wilden, R., Devinney, T. M., Dowling, G. R. (2016). The Architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1076.
- [183] Wu, I.L, Hu, Y.P. (2012), Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: a dynamic capability view and the mediating role of process

- capability. *Journal of the Association for Information Systems*; Atlanta Vol. 13, Iss. 12, 976-999.
- [184] Wu, Y., Senoo, D. and Magnier-Watanabe, R. (2010). Diagnosis for organizational knowledge creation: An ontological shift SECI model. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 791–810.
- [185] Young, T., Milton, N., (2011). *Knowledge Management for Sales and Marketing*, Chandos Publishing.
- [186] Zack, M, McKeen, J, Singh, S. (2009), Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*.;13(6):392–409.
- [187] Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185–203.
- [188] Zaied, A.,N., Hussein, G. H., Hassan, M. M. (2012), The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance, *International Journal of Information Engineering and Electronic Business* 4(5):27-35
- [189] Zhou, A.Z., Fink, D. (2003). The Intellectual Capital Web: A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 34–48.

4. CURRICULUM VITAE



Informații personale

Nume / Prenume	Anghel Elena
Adresa(e)	Str. Bruxelles nr. 11, Sector 1, Bucuresti
Telefon(-oane)	0722555383
Fax(uri)	-
E-mail(uri)	elenanghel2000@yahoo.com
Nationalitate(-tati)	romana
Data nașterii	10.11.1980
Sex	femeiesc

Experiență profesională

Perioada	2001-Prezent
Functia sau postul ocupat	Consilier Juridic
Principalele acrivitati si responsabilitati	Consiliere si asistenta juridica
Numele si adresa angajatorului	S.C Maribo Prodcarn S.R.L – str. Lt. Scarlat Mares, nr. 34 -Bucuresti
Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Juridic
Perioada	present
Functia sau postul ocupat	Cadru Didactic - Examen definitivat
Principalele acrivitati si responsabilitati	Responsabilitati Profesor educatie sociala, integrare europeana, drepturile copilului , psihologie Studii sociale
Numele si adresa angajatorului	Liceul teoretic Jean Monnet Colegiul National Ion Neculce Scoala Gimnaziala I.H.Radulescu / Nr. 11
Perioada	2007-2017
Functia sau postul ocupat	Consilier Management
Principalele acrivitati si responsabilitati	Stabilirea obiectivelor generale de dezvoltare Monitorizarea realizarii obiectivelor Asigurarea managementului societatii
Numele si adresa angajatorului	Asociatia Primii Pasi – Bucuresti , sector 3
Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Management educational

Educatie si formare

Perioada	2022 Doctorat -Universitatea Valahia Tragoviste															
Calificarea/diploma obtinuta	Domeniul Management Lucrare doctorat „Rolul managementului bazat pe cunoștințe în optimizarea performanței organizaționale”															
Perioada	2019 -2020															
Calificarea/diploma obtinuta	Facultatea de stiinte ale Comunicarii si Relatii Internationale Curs postuniveristar : Integrare si incluziune in sistemul de invatamant al copiilor cu cerinte educationale speciale (CES) (70 CREDITE)															
Perioada	2016-2018															
Calificarea / diploma obținută	Master – Stiinte ale Educatiei															
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Management Educational															
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Crestina „ Dimitie Cantemir ”- Bucuresti															
Perioada	Octombrie 2015															
Calificarea / diploma obținută	Modul Psihopedagogic nivel 1 (30 CREDITE)															
Perioada	Octombrie 2016															
Calificarea / diploma obținută	Modul Psihopedagogic nivel 2 (35 CREDITE)															
Perioada	1999-2003															
Calificarea / diploma obținută	Facultatea de Stiinte politice si Management Politic															
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Licentiat Științe Politice si Management Politic															
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Crestina „ Dimitie Cantemir ”-Bucuresti															
Perioada	1995-1999															
Calificarea / diploma obținută	Diploma de Bacalaureat															
Limba(i) străină(e)																
Autoevaluare	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Înțelegere</th><th colspan="2">Vorbire</th><th>Scriere</th></tr><tr><th>Asculta</th><th>Citire</th><th>Participare la conversație</th><th>Discurs oral</th><th>Exprimare scrisă</th></tr></thead><tbody><tr><td>B2</td><td>B2</td><td>B2</td><td>B2</td><td>B2</td></tr></tbody></table>	Înțelegere		Vorbire		Scriere	Asculta	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă	B2	B2	B2	B2	B2
Înțelegere		Vorbire		Scriere												
Asculta	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă												
B2	B2	B2	B2	B2												
Nivel european																
Limba engleza																
Competente și abilități sociale	Sociabila, comunicativa, integrare rapida in colectiv nou, eficienta, gandire pozitiva, originala, competenta															
Competențe și aptitudini organizatorice	Bun organizator, spirit de echipa, initiativa															
Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului	Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel) Internet															

5. LISTA LUCRĂRILOR

1. Petrescu, M., Barbu, C.M., Buiga, A., **Anghel, E.**, Roșu-Lis, M., Oncioiu, I., Implications of Behavioral Decision Theory for Strategic Management, 32nd Global Conference On Business And Finance (GCBF), USA, Hawaii, January 3-5, 2022, <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/01/ISSN-1941-8589-V17-N1-2022.pdf>
2. **Anghel, E.**, The Impact of Leadership on Organizational Values, The Institute for Business and Finance Research, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021, <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>
3. **Anghel, E.**, Approaching Leadership in the Digital Age, The Institute for Business and Finance Research, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021, <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>
4. **Anghel, E.**, Bîlcan F.R., The Role of Leadership in Modern Organizations, The Institute for Business and Finance Research, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021, <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>
5. Oncioiu, I., Petrescu, A.G., Bîlcan F.R., Petrescu, M., Popescu, D.M., **Anghel, E.**, Corporate Sustainability Reporting and Financial Performance, Sustainability 2020, 12(10), 4297, Special Issue Sustainability of Global Economy and Governance – Ethics, Cohesion and Social Responsibility, <https://doi.org/10.3390/su12104297>
6. Oncioiu, I., Popescu, D.M., **Anghel, E.**, Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu, M., Online Company Reputation – A Thorny Problem for Optimizing Corporate Sustainability, Sustainability 2020, 12(14), 5547, Special Issue Online Reputation and Sustainability, <https://doi.org/10.3390/su12145547>



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TÂRGOVIŞTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
FIELD MANAGEMENT

SUMMARY OF DOCTORAL THESIS

***„THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN OPTIMIZING
THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE”***

SCIENTIFIC SUPERVISOR,
Prof. Delia-Mioara POPESCU, PhD

PhD CANDIDATE,
Elena STRATENE (married ANGHEL)

TÂRGOVIŞTE
2023

6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

„THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN OPTIMIZING THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE”

List of abbreviations

List of figures

List of tables

INTRODUCTION

CHAPTER 1. BASIC CONCEPTS REGARDING KNOWLEDGE MANAGEMENT

1.1. Knowledge management in the information society

1.2. The essence and connotations of knowledge and knowledges

1.3. The emergence and applicability of knowledge management

 1.3.1. Background and basic framework of knowledge management

 1.3.2. Linking knowledge to organizational performance

1.4. Knowledge management in the dynamic context of today's business environment

 1.4.1. Changing the context and mode of knowledge dissemination

 1.4.2. Jobs and the promotion of knowledge

1.5. The need for a knowledge-based management strategy

CHAPTER 2. KNOWLEDGE - DETERMINING FACTORS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

2.1. The dialectical and dynamic process of knowledge

2.2. The value of knowledge

2.3. The importance of intellectual capital

2.4. The relationship between intellectual capital and knowledge management

2.5. Assessing knowledge flows across organizations

 2.5.1. Individual and organizational knowledge

 2.5.2. Knowledge retention or loss in organizations

 2.5.3. Intra- and inter-organizational knowledge transfer

CHAPTER 3. KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT, FACILITATOR OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

- 3.1. Ontology of knowledge management
 - 3.1.1. Knowledge management systems
 - 3.1.2. The role of information technology
 - 3.1.3. Managerial and social issues
- 3.2. Measuring knowledge
- 3.3. Highlighting the results of knowledge-based management
 - 3.3.1. The effectiveness of the work of knowledge-based organizations
 - 3.3.2. Achieving organizational performance
 - 3.3.3. Increasing competitiveness
- 3.4. The influence of organizational culture on knowledge management
- 3.5. Facilitating knowledge to increase performance

CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN OPTIMIZING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

- 4.1. Background and motivation of the research
- 4.2. The methodological specificity of the research
- 4.3. Research objectives
- 4.4. Formulation of research hypotheses
- 4.5. Description of the research method
 - 4.5.1. Elaboration of the questionnaire
 - 4.5.2. Method of collecting information
- 4.6. Analysis and interpretation of research results
 - 4.6.1. Sample analysis
 - 4.6.2. Analysis of the answers to the questionnaire items
 - 4.6.3. Correlation analysis and hypothesis testing
 - 4.6.4. Conclusions of hypothesis testing

CHAPTER 5. DEVELOPING A REFERENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE LEVEL OF ENTERPRISES

- 5.1. Integrating key knowledge management processes
- 5.2. Operationalizing knowledge management at the enterprise level
 - 5.2.1. Analysis of knowledge capital and development of a knowledge management plan

- 5.2.2. Organization of knowledge resources
- 5.2.3. Implementation of knowledge management processes
- 5.3. Analysis of knowledge management
 - 5.3.1. Critical Capability Analysis
 - 5.3.2. Critical knowledge analysis
 - 5.3.3. Strategic alignment
- 5.4. Valorificarea cunoștințelor
 - 5.4.1. Knowledge base sharing
 - 5.4.2. The knowledge transfer process
 - 5.4.2.1. Communities of knowledge or communities of practice
 - 5.4.2.2. Knowledge transfer
- 5.5. Proposals for conducting an effective audit of knowledge-based management

FINAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

1. Theoretical contributions with a synthesis character
2. Experimental contributions
3. Contributions to the development of scientific research

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

BIBLIOGRAPHY

APPENDIX 1

7. KEYWORDS

The doctoral thesis "***The role of knowledge management in optimizing the organizational performance***" aims to achieve the objectives and validate the hypotheses, using the following keywords:

Knowledge management

Information society

The performance of organizations

Dissemination of knowledge

Intellectual capital

Organizational culture

Management processes

Information technology

8. SUMMARY

Looking around us, we have the impression that the world is moving at the speed of light. Changes come at us so fast that we can hardly assimilate them. Like all other aspects, knowledge expands rapidly, it is practically at the foundation of all these changes.

The ability to learn has become a new essence of competence for all participants in this struggle. This is not only true for individuals, but is also the basic principle for the success of organizations. The only thing that makes an organization competitive, the only valid thing is knowledge, how we use it and how quickly we can learn something new.

Questions related to knowledge-based management are perceived in several ways. Many people see knowledge in a more systematic way and are interested in the self-organization of knowledge. As a rule, they approach knowledge experimentally. They look for patterns, trying to understand how knowledge arises and multiplies. The renewal of knowledge is the key to competitiveness. This renewal does not only involve the creation of new knowledge, but also the renunciation of the old knowledge.

In organizations, the new knowledge is not created by individuals, but by teams and groups that share their own knowledge and expertise through the organization. All these aspects radically change the knowledge equation. In the information age, knowledge meant power if the information was stored, today knowledge means power if the information is shared and multiplied.

Despite the explosion of knowledge and an increased interest in knowledge-based management, we know relatively little about the organizational process of knowledge creation. Research has expanded its focus beyond individual learning processes towards collaborative learning and knowledge formation.

Although there is a diversification of research in this field, an aspect that led to the intensive study of the issue of the concept of performance and knowledge-based management, at the level of most organizations their valorization is still a desired, a problem of the future.

The PhD thesis offers solutions for a number of important problems related to knowledge-based management, reveals the importance of knowledge, of developing a culture of knowledge sharing in organizations, in order to increase their performance.

Theoretical research reveals how knowledge works, providing an extremely important understanding of the need for increased operational knowledge efficiency at the organizational level. Several research perspectives related to knowledge management have been systematized,

from knowledge mapping and information flows, to social networks and knowledge creation conversations.

Organizational knowledge management is built at the intersection of decision support systems, human resource management, and the formal information system. Therefore, he comes to ask questions about the organization. An important section of the research was the evaluation of knowledge management practices in organizations.

The fundamental objective of the doctoral thesis is to investigate and analyze the extent to which knowledge management components contribute to organizational performance.

For this purpose, seven derived objectives were established:

DO1. Identifying the extent to which the technological infrastructure specific to knowledge management influences organizational performance.

DO2. Analysis of how organizational performance depends on specific knowledge management structures.

DO3. Establishing the role of cultural infrastructure specific to knowledge management, in increasing organizational performance

DO4. Determining the extent to which organizational performance depends on the generation, dissemination and application of knowledge.

DO5. Identifying the strength of the link between organizational performance and knowledge facilitation skills.

DO6. Analysis of the role of human resource development skills in organizational performance.

DO7. Identifying the links between organizational performance and skills in the use of knowledge management technologies.

In order to fulfill the research objectives, 7 hypotheses were formulated based on the derived objectives. At the end of the research, all hypotheses were validated.

The research carried out was based on a questionnaire survey. The main personal contribution is the development of a reference framework of knowledge-based management at the organizational level and the realization of an effective audit of knowledge-based management.

Chapter 1 of the doctoral thesis brings to attention the concepts related to the emergence, application, context and basic framework of knowledge-based management, the characteristics of knowledge management in the dynamic context of the current business environment, the change of the context and the way of knowledge dissemination, the need a knowledge-based management strategy.

Chapter 2 of the PhD thesis analyzes knowledge as a determinant of organizational performance by describing the importance of individual and organizational knowledge and the value of knowledge, the assessment of knowledge flows in organizations, the retention or loss of knowledge in organizations, as well as the transfer intra and inter-organizational knowledge.

Chapter 3 of the doctoral thesis presents how knowledge-based management facilitates organizational performance, knowledge ontology and knowledge management, within knowledge management systems, information technology. On the other hand, it reiterates the importance of measuring the effectiveness of knowledge-based management, of the link between knowledge management and organizational culture, information technology and organizational performance, of prioritizing knowledge initiatives in order to increase performance.

Chapter 4 of the doctoral thesis includes empirical research that analyzes the role of knowledge-based management in optimizing organizational performance.

Chapter 5 of the doctoral thesis proposes a reference of knowledge-based management, with the aim of operationalizing knowledge management at the organizational level and carrying out an effective audit of knowledge-based management.

The relevance of the research lies in the methods applied in its design, in the responses of the participants, in the principles, models and perspectives that come from the research, which can be adapted and adopted more easily in other organizations.

Knowledge and learning are factors that affect organizational performance, the existence of as much research as possible is useful for knowledge-based management, the context having a very important influence. What works for one organization may not work for another, for this reason the involvement of several different types of organizations in the research will yield relevant results with a greater degree of applicability.

The PhD thesis can be of real use to researchers, students, managers with functional responsibility for knowledge, organizational capacity building or learning (including knowledge and information managers, strategists, human resource managers and organizational development specialists), all those who, although have fewer and fewer resources at their disposal, they can stimulate innovation and increase productivity by considering how to make learning processes more productive.

In a rapidly changing world, current success and future survival depend on constantly learning to do things differently and better. Knowledge is both the raw material that is the basis of learning and its result, offering new opportunities and new sources of income.

In order not to neglect their strategic responsibilities, organizations must constantly review their organizational priorities regarding the knowledge available to the business and focus their management practices on creating the conditions in which knowledge can be used productively.

Value and knowledge are not absolute ideas on which everyone can agree, for this reason, it is good for organizations to involve as many stakeholders as possible in exploring strategies related to these desired. Everyone who has an interest in the outcome of investments must contribute to this assessment, especially if they have an interest in and influence over what is allowed to happen or how the results are interpreted.

The realities of today's organizational environment are complex and require sufficient flexibility to address them. The value of using models and frameworks to structure managerial thinking from a knowledge perspective is to shape rather than constrain thinking about strategic knowledge priorities.

The knowledge management strategy will need to evolve as the organization becomes more collaborative and knowledge sharing behaviors are embedded. Organizational priorities and external factors are also constantly changing. Strategic priorities also require continuous activity, for this reason the timely use of knowledge in the organization must become a dynamic, recognized and valued capability.

And when the importance of knowledge on the organization is considered, it becomes a challenge to prioritize time, attention, effort and financial resources to improve the way knowledge delivers results. There is also an additional challenge: evaluating the return on investment in knowledge-related initiatives can be perceived as highly subjective, as the link between action and outcome can be very diffuse and slow to become visible in a measurable way.

Unlike other resources that are depleted with use, knowledge tends to grow as it is used in different contexts, its impact amplified by sharing.

Careful thinking is required to highlight the connection between knowledge initiatives, the results they produce, and the ultimate impact they have on something that matters to key stakeholders in the organization. A knowledge initiative could involve investing in establishing and maintaining more effective networks between people within the organization. One consequence could be speeding up access to the knowledge needed to develop proposals for new business, resulting in higher quality and more prompt offers. These can be appreciated as immediate results of the investment, it is possible to quantify in financial terms, the increase in sales or the profit generated.

The final step in any assessment related to knowledge management should be to verify that it is a strategic priority for the organization.

Potentially valuable knowledge comes from many sources, not all of which are within the organization itself. Using knowledge from the outside world about suppliers, customers, partners, competitors and other industry players is essential to complement this and provide early signs of the need to evolve and change. Finally, the embodied knowledge that helps make the organization productive and unique is also valuable. What is special and distinctive about the way the organization works, from the use of technology to the design of efficient processes and from the way people are managed to the culture, should not be ignored.

By understanding early on what knowledge makes a difference to organizational performance, managers can focus limited resources on the things that will have the greatest impact and generate the most value. Initiatives could range from increasing access to knowledge in an area where there is clearly a gap, to improving the distribution of critical knowledge to those who need it when they need it, or even to intervening to protect certain knowledge from reaching out to competitors because of their uniqueness. Some knowledge may even need to be shared freely to influence how thinking and practice evolves in the sector or industry at large; this can increase potential opportunities for everyone. However, it is the piecemeal approach to knowledge initiatives that prevents organizations from making more meaningful and informed strategic choices.

The starting point is to understand what makes the organization able to survive and thrive in the face of external competition and change. By viewing knowledge as a resource, we can make choices about how much of it can be characterized as valuable and how much investment should go into developing, maintaining, and protecting it. However, this is not enough, as we also need to determine the organizational capacity to use this knowledge and how easily knowledge flows within/within the organization and to/from the outside world. Management practices must create the conditions for this to happen.