

# Vai trò của văn hoá tổ chức đối với quản lí tri thức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam

Trần Hà Minh Quân

Trường ĐH Kinh tế TP. HCM - quan.tran@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 17/02/2014  
Ngày nhận lại: 11/4/2014  
Ngày duyệt đăng: 11/4/2014  
Mã số: 0214-M-14

## Tóm tắt

Vai trò của văn hoá tổ chức (VHTC) và năng lực quản lí tri thức (QLTT) đối với lợi thế cạnh tranh (LTCT) của doanh nghiệp đã được thảo luận tương đối rộng rãi trong các nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, nghiên cứu đồng thời về mối quan hệ giữa VHTC, quá trình QLTT, và LTCT của doanh nghiệp còn hạn chế và chủ yếu được thực hiện ở các nước phát triển phương Tây hoặc các nước mới công nghiệp hoá ở châu Á. Do đó, nghiên cứu này áp dụng lí thuyết dựa vào nguồn lực với cách tiếp cận mở rộng dựa vào tri thức và năng lực động nhằm khảo sát ảnh hưởng của VHTC và năng lực quá trình QLTT đến LTCT của các doanh nghiệp ở VN. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM đã khẳng định VHTC đóng vai trò thúc đẩy năng lực quá trình QLTT, từ đó gián tiếp góp phần nâng cao LTCT cho doanh nghiệp.

## Abstract

Roles of corporate culture and knowledge management capability in competitive advantage have been broadly discussed by numerous studies. Researches on relationships between corporate culture, knowledge management and competitive advantages of companies, however, are still scarce and only focused on Western developed countries or newly industrialized economies in Asia. This research applies resource-based theory and open approach based on knowledge and dynamic capabilities to explore effects of the corporate culture and knowledge management process capability on competitive advantages of Vietnamese companies. The results of SEM analysis confirm that the corporate culture promotes the knowledge management capability, thereby improving the corporate competitive advantages.

**Từ khóa:**  
Văn hoá tổ chức, quản lí tri thức, lợi thế cạnh tranh.

**Keywords:**  
Corporate culture, knowledge management, competitive advantage

## 1. GIỚI THIỆU

Vai trò của văn hoá tổ chức (VHTC) đối với lợi thế cạnh tranh (LTCT) của doanh nghiệp đã được thảo luận tương đối rộng rãi trong các nghiên cứu trước đây. Theo đó, VHTC được xem là yếu tố chủ đạo quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong việc quản lý các nguồn lực tri thức (Barney, 1986; Davenport & cộng sự, 1998; Gold & cộng sự, 2001). Trong môi trường kinh doanh năng động và khó dự báo hiện nay, hoạt động quản lý tri thức (QLTT) đã trở thành năng lực động góp phần tạo ra LTCT của doanh nghiệp (Nielsen, 2006). Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHTC, quá trình QLTT, và LTCT của doanh nghiệp còn hạn chế và chủ yếu được thực hiện ở các nước phát triển phương Tây hoặc các nước mới công nghiệp hoá của châu Á. Do đó, nghiên cứu này áp dụng lý thuyết dựa vào nguồn lực với cách tiếp cận mở rộng dựa vào tri thức và năng lực động nhằm khảo sát ảnh hưởng của VHTC và năng lực quá trình QLTT đến LTCT của các doanh nghiệp ở VN

Trước tiên nghiên cứu sẽ giới thiệu tóm tắt cơ sở lý-thuyết về VHTC, năng lực quá trình QLTT và LTCT của doanh nghiệp, từ đó đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố này với nhau. Phần tiếp theo sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu được áp dụng để thu thập và phân tích dữ liệu. Cuối cùng, dựa trên kết quả phân tích dữ liệu thu thập được, tác giả sẽ đưa ra một số gợi ý cho các nhà quản lý doanh nghiệp nói chung và QLTT nói riêng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động QLTT và LTCT của doanh nghiệp thông qua việc xây dựng và phát triển nền văn hoá tri thức. Một số hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm khắc phục hạn chế của nghiên cứu này cũng được đề cập.

## 2. VĂN HÓA TỔ CHỨC, NĂNG LỰC QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ TRI THỨC VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

### 2.1. Lợi thế cạnh tranh và quan điểm dựa vào nguồn lực

Lợi thế cạnh tranh được xem là mục tiêu chiến lược của tổ chức, do đó tạo ra LTCT sẽ giúp nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức (Porter, 1985). Theo Bharadwaj & cộng sự (1993), LTCT là kết quả của việc thực hiện chiến lược tạo ra giá trị khác với chiến lược của đối thủ cạnh tranh hoặc thực hiện cùng chiến lược nhưng tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh được xem là vững chắc nếu đối thủ cạnh tranh không thể sao chép những lợi ích do việc thực hiện chiến lược này mang lại cho doanh nghiệp.

Trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và năng động với nhiều thay đổi nhanh và không thể lường trước hiện nay, một trong những cách tiếp cận thường được



sử dụng để hiểu rõ bản chất thay đổi của cạnh tranh là quan điểm dựa vào nguồn lực của doanh nghiệp. Quan điểm này nghiên cứu mối quan hệ giữa các nguồn lực cụ thể đặc thù của doanh nghiệp (bao gồm tài sản, năng lực, quá trình của tổ chức, các thuộc tính, thông tin, và tri thức) và kết quả hoạt động của nó (Barney, 1991). Để tạo ra LTCT vững chắc cho doanh nghiệp, nguồn lực phải thoả mãn bốn tiêu chí, đó là phải có giá trị, khan hiếm, không thể bắt chước một cách hoàn hảo, và không thể thay thế về mặt chiến lược (Barney, 1991; Ferdinand, 1999).

Có hai cách tiếp cận mở rộng đối với quan điểm dựa vào nguồn lực của doanh nghiệp. Cách tiếp cận thứ nhất là dựa vào nguồn lực tri thức, theo đó tri thức được xem là tài sản chiến lược có tiềm năng mang lại LTCT vững chắc cho tổ chức và doanh nghiệp thông qua các hoạt động xây dựng, tích hợp, chia sẻ, phân phối, chuyển giao, áp dụng, và khai thác hiệu quả tài sản tri thức (Nonaka, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Riahi-Belkaoui, 2003). Cách tiếp cận thứ hai là quan điểm dựa vào năng lực động, đó là khả năng xây dựng, phát triển, tích hợp, và làm mới các nguồn lực của tổ chức, từ đó giúp doanh nghiệp tạo ra sản phẩm mới, thích nghi với các điều kiện hay thay đổi của môi trường bên ngoài và duy trì được LTCT (Lopez, 2005; Nielsen, 2006).

## 2.2. Văn hoá tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Có rất nhiều định nghĩa về VHTC, tuy nhiên đều có một điểm chung cho rằng VHTC là tập hợp những quan niệm, hiểu biết của các cá nhân được chia sẻ với nhau bên trong tổ chức, và có ảnh hưởng đến hành vi tập thể của tổ chức (Lyles và Schwenk 1992). Theo Schein (1992), VHTC là một mô hình các giá định cơ bản mà tổ chức đúc kết được khi giải quyết các vấn đề về hợp nhất bên trong và thích nghi bên ngoài. Những giá định này phải có giá trị và được truyền đạt cho các thành viên mới của tổ chức, xem đó là cách nhận thức, tư duy và cảm nhận về các vấn đề này một cách đúng đắn. Trong nghiên cứu này, VHTC được hiểu là những giá trị, niềm tin và nguyên tắc được chia sẻ giữa các thành viên trong tổ chức (McDermott và O'Dell 2001).

Vai trò của VHTC trong việc tạo ra LTCT vững chắc cho tổ chức đã được thảo luận tương đối nhiều trong các nghiên cứu trước đây. Barney (1986) đã khẳng định doanh nghiệp nào không xây dựng được VHTC phù hợp sẽ không thể đạt được hiệu quả cao và bền vững trong hoạt động kinh doanh. Nếu doanh nghiệp có thể thay đổi VHTC, nó sẽ không còn là nguồn lực khan hiếm và khó bắt chước nữa, và do đó không thể là năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Hơn nữa, nếu doanh nghiệp sở hữu VHTC ủng hộ

và khuyến khích đổi mới và hợp tác, họ cần hiểu rõ đặc tính văn hoá nào tạo ra LTCT, từ đó tập trung phát triển và nuôi dưỡng những đặc tính văn hoá này.

Tương tự, Hibbard (1998) cũng cho rằng VHTC là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức. VHTC phát triển theo thời gian cùng với quá trình hoạt động của tổ chức, do đó nó trở thành nguồn lực có giá trị với những đặc tính phức tạp nên không dễ mua được và khó có thể bắt chước (Gold & cộng sự, 2001; Chuang, 2004). Theo quan điểm dựa vào nguồn lực, VHTC phù hợp và đủ mạnh sẽ tạo ra LTCT vững chắc cho tổ chức. Thực tế cho thấy hầu hết các công ty đa quốc gia trên thế giới như Coca-Cola, Disney, General Electric, Microsoft, và Toyota đều sở hữu VHTC đặc thù và khác biệt góp phần quan trọng vào thành công của họ. Do đó, mối quan hệ giữa VHTC và LTCT của doanh nghiệp được thể hiện qua giả thuyết thứ nhất như sau:

*H<sub>1</sub>: VHTC có ảnh hưởng tích cực đến LTCT của doanh nghiệp.*

### **2.3. Văn hoá tổ chức và năng lực quá trình QLTT**

Năng lực quá trình QLTT được hiểu là khả năng của tổ chức trong việc tạo ra tri thức mới thông qua quá trình biến đổi tri thức ẩn tàng thành tri thức tường minh và cuối cùng chuyển hoá tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tri thức mới này được tạo ra nhờ sự kết hợp nhiều quá trình liên tục bên trong tổ chức (Kogut & Zander, 1996, Pentland, 1999). Theo Gold & cộng sự (2001), năng lực quá trình QLTT là cần thiết để tạo điều kiện cho tổ chức trong việc nắm bắt, điều phối, và chuyển giao tri thức một cách hiệu quả. Nhiều nghiên cứu trước đây đã khám phá năng lực quá trình QLTT từ nhiều góc độ, khía cạnh khác nhau, tuy nhiên, Gold & cộng sự (2001) đã nhóm chúng thành bốn thành phần chính, bao gồm: Năng lực quá trình tạo ra tri thức, chuyển hoá tri thức, áp dụng tri thức, và bảo vệ tri thức. Trong đó, năng lực quá trình tạo ra tri thức là khả năng tìm kiếm, nắm bắt và tạo ra tri thức mới từ tri thức hiện có thông qua hợp tác (Inkpen, 1996). Năng lực quá trình chuyển hoá tri thức là khả năng làm cho tri thức hiện có trở nên có ích (Gold & cộng sự, 2001). Năng lực quá trình áp dụng tri thức là khả năng sử dụng và khai thác tri thức (Gold & cộng sự, 2001). Cuối cùng, năng lực quá trình bảo vệ tri thức là khả năng bảo vệ tri thức không bị dùng sai mục đích hoặc bất hợp pháp hoặc bị ăn cắp (Gold & cộng sự, 2001). Định nghĩa của Gold & cộng sự (2001) về năng lực quá trình QLTT cũng được sử dụng trong nghiên cứu này.

Thảo luận về ảnh hưởng của VHTC đến năng lực quá trình QLTT của tổ chức, DeLong & Fahey (2000) đã xác định bốn phương thức mà VHTC có thể ảnh hưởng



đến việc tạo ra, chia sẻ và sử dụng tri thức. Thứ nhất, văn hoá xác định loại tri thức nào cần phải được quản lí. Thứ hai, văn hoá định hình mối quan hệ giữa tri thức cá nhân và tri thức tổ chức, trên cơ sở đó xác định ai cần kiểm soát loại tri thức nào cũng như ai phải chia sẻ và có thể chuyển tải được nó. Thứ ba, văn hoá tạo ra bối cảnh tương tác xã hội, từ đó quyết định tri thức sẽ được sử dụng thế nào trong từng tình huống cụ thể. Cuối cùng, văn hoá quyết định các quá trình theo đó tri thức mới được tạo ra, được hợp thức hoá và phân phối trong tổ chức.

Turban & Aronson (2001, tr. 255) cũng kết luận rằng “khả năng tổ chức học hỏi, phát triển và chia sẻ tri thức phụ thuộc vào văn hoá”. Tổ chức cần phát triển văn hoá phù hợp nhằm khuyến khích các thành viên tạo ra và chia sẻ tri thức bên trong tổ chức (Holsapple & Joshi, 2001; Leonard & Barton, 1995). Những yếu tố phù hợp của nền văn hoá tri thức bao gồm sự tin cậy, tự tin, cởi mở và môi trường làm việc luôn đánh giá cao việc học hỏi và thử nghiệm thường xuyên (Martin, 2000; Moffett & cộng sự, 2003), cũng như khuyến khích việc tranh luận và trao đổi nhằm thúc đẩy sự đóng góp của các cá nhân ở các cấp bậc khác nhau trong tổ chức (Davenport & Prusak, 1998). Cụ thể là, tranh luận và trao đổi giữa cá nhân hoặc nhóm là cơ sở để tạo ra những ý tưởng mới và do đó, có khả năng tạo ra tri thức. Hơn nữa, sự tương tác và hợp tác giữa các nhân viên, đặc biệt là giữa những người không thường xuyên làm việc cùng nhau có vai trò rất quan trọng khi tổ chức cố gắng chuyển giao tri thức ẩn tàng giữa cá nhân với nhau hoặc biến đổi tri thức ẩn tàng thành tri thức tường minh, từ đó chuyển dịch tri thức cá nhân thành tri thức của tổ chức (Nonaka 1990, 1994; Nonaka & Konno, 1998, Nonaka & Takeuchi, 1995; O’Dell & Grayson, 1998).

Rất nhiều nghiên cứu trước đây đã khẳng định VHTC là một trong những yếu tố quan trọng nhất góp phần thực hiện thành công các hoạt động QLTT (Ví dụ: Davenport & Prusak, 1998; Gold & cộng sự, 2001; Lee & Choi, 2003; Martin, 2000; Roman-Velazquez, 2004). Với các lập luận trên, nghiên cứu giả định rằng:

*H<sub>2</sub>: Văn hoá tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến năng lực quá trình QLTT.*

#### **2.4. Năng lực quá trình QLTT và lợi thế cạnh tranh**

Áp dụng quan điểm dựa vào nguồn lực với cách tiếp cận mở rộng dựa vào năng lực động đối với QLTT, Nielsen (2006) cho rằng năng lực động được xem là một hệ thống hợp nhất các hoạt động QLTT bao gồm quá trình tạo ra và biến đổi tri thức, chia sẻ, làm mới và khai thác tri thức. Các quá trình này được kết hợp thành ba loại năng lực động quan trọng, bao gồm khả năng phát triển, kết hợp và sử dụng các nguồn lực tri

thức. Do đó, năng lực động dựa vào các quá trình QLTT cho phép doanh nghiệp tạo ra sản phẩm mới, thích ứng với các điều kiện môi trường thường xuyên thay đổi và duy trì LTCT (Eisenhardt & Martin, 2000; Hamel & Prahalad, 1996; Lopez, 2005; Nielsen, 2006; Powell & Snellman, 2004; Verona & Ravasi, 2003; Winter, 2003).

Trong môi trường kinh doanh phức tạp, năng động, không chắc chắn và nhiều thách thức như hiện nay, vai trò của các quá trình QLTT trong việc tạo ra LTCT vững chắc cho tổ chức được thảo luận khá rộng rãi trong nhiều nghiên cứu. Sharkie (2003) cho rằng tri thức có thể tái sử dụng và tri thức mới có thể tích hợp với tri thức hiện tại để tạo ra tri thức và tầm nhìn mới có giá trị hơn về mặt chiến lược, tạo điều kiện cho tổ chức khai thác, kết hợp và phát triển các nguồn lực hữu hình và vô hình khác theo những phương thức mới và khác biệt. Kết quả là doanh nghiệp có thể mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh và cho phép tổ chức phát triển LTCT vững chắc, ngay cả khi các nguồn lực khác của doanh nghiệp không phải duy nhất (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Tương tự, Chakravarthy & cộng sự (2005, tr. 305) khẳng định “tri thức là nguồn lực có giá trị góp phần bảo vệ những lợi thế có sẵn, còn các quá trình tích lũy và tạo ra tri thức góp phần phát triển những lợi thế mới”. Mỗi quá trình QLTT đóng vai trò khác nhau đối với LTCT của doanh nghiệp: Quá trình tạo ra tri thức hỗ trợ cho sự tăng trưởng và phát triển, quá trình tích lũy tri thức đảm bảo sự tăng trưởng và phát triển mang lại lợi nhuận, và quá trình bảo vệ tri thức góp phần duy trì sự tăng trưởng và phát triển bền vững (Chakravarthy & cộng sự 2005). Do đó, nghiên cứu giả định rằng:

*H<sub>3</sub>: Năng lực quá trình QLTT có ảnh hưởng tích cực đến LTCT của doanh nghiệp.*

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1. Thang đo các biến khái niệm

Tất cả các biến khái niệm trong mô hình đều được đo lường bởi thang đo likert từ 1 (rất phản đối) đến 7 (rất đồng ý). Trong đó, thang đo của biến VHTC và biến năng lực quá trình QLTT (biến bậc hai được cấu thành từ bốn biến bậc một, bao gồm quá trình tạo ra tri thức, quá trình chuyển hoá tri thức, quá trình áp dụng và bảo vệ tri thức) được kế thừa từ nghiên cứu của Smith (2006). Trong khi đó, thang đo biến LTCT dựa vào nghiên cứu của Chuang (2004).



### 3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

Quá trình thu thập dữ liệu gồm hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ định tính được tiến hành thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu 8 nhà nghiên cứu và quản lý doanh nghiệp theo phương pháp lấy mẫu tiện lợi. Kết quả cho thấy các câu hỏi đều rõ ràng, nội dung và ý nghĩa của từng câu hỏi đều được hiểu đúng và đầy đủ. Do đó, bảng câu hỏi nháp này được tiếp tục sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Để thực hiện nghiên cứu này, 600 bảng câu hỏi đã được gửi trực tiếp cho các nhà quản lý doanh nghiệp tham gia cuộc triển lãm của ngành xây dựng được tổ chức tại TP.HCM, 148 bảng câu hỏi được thu thập và có thể sử dụng, bộ dữ liệu được đánh giá độ tin cậy và độ giá trị của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Hair & cộng sự, 2006). Dựa vào kết quả của nghiên cứu sơ bộ định lượng, thang đo được điều chỉnh và sử dụng cho nghiên cứu chính thức (Bảng 1).

Bảng câu hỏi chính thức được gửi qua đường bưu điện và thư điện tử cho 1.000 nhà quản lý doanh nghiệp cấp cao ở Hà Nội và TP.HCM được lựa chọn từ danh bạ doanh nghiệp do Phòng Thương mại và Công nghiệp VN phát hành. Sau khi được làm sạch và đánh giá độ phân phối chuẩn, bộ dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính SEM hai bước và phần mềm AMOS 6.0. Bước thứ nhất là đánh giá mô hình thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA. Bước thứ hai nhằm kiểm định mô hình lý thuyết bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Hair & cộng sự 2006).

**Bảng 1. Thang đo các biến khái niệm**

Khái niệm	Thang đo/Phát biểu
<b>Văn hoá tổ chức (OC)</b>	Trong tổ chức của chúng tôi,...
	OC1: Nhân viên hiểu được tầm quan trọng của tri thức đối với thành công của doanh nghiệp
	OC2: Chúng tôi kì vọng nhiều nhân viên tham gia vào việc nắm bắt và chuyển giao tri thức
	OC3: Học hỏi và đào tạo tại nơi làm việc được chú ý coi trọng
	OC4: Ban quản lý luôn ủng hộ vai trò của tri thức đối với thành công của doanh nghiệp

---

	Tổ chức của chúng tôi ...
<b>Quá trình tạo ra tri thức (ACP)</b>	ACP1: Có quá trình tạo ra tri thức về khách hàng
	ACP2: Có quá trình tạo ra tri thức mới từ tri thức đang có
	ACP3: Có quá trình tạo ra tri thức về các nhà cung cấp
	ACP4: Có quá trình phân phối tri thức xuyên suốt tổ chức
	ACP5: Có quá trình tạo ra tri thức về sản phẩm/dịch vụ mới trong ngành
	ACP6: Có quá trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân

---

	Tổ chức của chúng tôi ...
<b>Quá trình chuyển hoá tri thức (CP)</b>	CP1: Có quá trình lọc tri thức
	CP2: Có quá trình chuyển giao tri thức của tổ chức cho các cá nhân
	CP3: Có quá trình hấp thu tri thức từ cá nhân thành tri thức của tổ chức
	CP4: Có quá trình hợp nhất các nguồn và loại tri thức khác nhau
	CP5: Có quá trình tổ chức, lưu trữ và phân loại tri thức
	CP6: Có quá trình thay thế tri thức đã lạc hậu

---

	Tổ chức của chúng tôi ...
<b>Quá trình áp dụng tri thức (APP)</b>	APP1: Có quá trình sử dụng tri thức để phát triển sản phẩm/dịch vụ mới
	APP2: Có quá trình sử dụng tri thức để giải quyết những vấn đề mới phát sinh
	APP3: Sắp xếp sao cho nguồn tri thức phù hợp với mỗi vấn đề cần giải quyết
	APP4: Sử dụng tri thức để nâng cao hiệu suất
	APP5: Sử dụng tri thức để điều chỉnh định hướng chiến lược
	APP6: Có khả năng định vị và áp dụng tri thức đối với các điều kiện cạnh tranh hay thay đổi
	APP7: Tận dụng và khai thác tri thức mới

---



<b>Quá trình bảo vệ tri thức (PP)</b>	<p>Tổ chức của chúng tôi ...</p> <p>PP1: Có quá trình bảo vệ tri thức không bị dùng sai mục đích bên trong tổ chức</p> <p>PP2: Có quá trình bảo vệ tri thức không bị dùng sai mục đích bên ngoài tổ chức</p> <p>PP3: Có quá trình bảo vệ tri thức không bị đánh cắp từ bên trong tổ chức</p> <p>PP4: Có quá trình bảo vệ tri thức không bị đánh cắp từ bên ngoài tổ chức</p> <p>PP5: Có nhiều chính sách và quy trình để bảo vệ bí mật thương mại</p> <p>PP6: coi trọng và bảo vệ tri thức gắn liền với mỗi cá nhân</p> <p>PP7: Truyền đạt, giúp mọi người nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của bảo vệ tri thức</p>
<b>Lợi thế cạnh tranh (CA)</b>	<p>CA1: Chúng tôi thường thực hiện đổi mới dựa vào tri thức</p> <p>CA2: Vị thế thị trường của chúng tôi tạo nên rào cản xâm nhập thị trường mạnh mẽ đối với các doanh nghiệp khác</p> <p>CA3: Chúng tôi dựa vào tri thức để mở rộng dòng sản phẩm mà không làm tăng chi phí</p> <p>CA4: Đối thủ cạnh tranh rất khó sao chép năng lực QLTT của chúng tôi và làm được việc này sẽ rất tốn kém</p>

#### 4. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO VÀ MÔ HÌNH LÝ THUYẾT

##### 4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Bộ dữ liệu sau khi được làm sạch gồm 362 mẫu được sử dụng để phân tích, thoả mãn tỉ lệ tối thiểu 5 mẫu cho một tham số cần ước lượng (Hair & cộng sự, 2006; Kline, 1998). Đặc điểm của công ty tham gia khảo sát được phân loại theo quy mô, loại hình kinh doanh, và lĩnh vực hoạt động. Hầu hết doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (80% có số lượng nhân viên dưới 300) và hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ (gần 70%). Đa số doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn hơn và hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, trong khi doanh nghiệp cổ phần có quy mô nhỏ hơn và thường hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ.

##### 4.2. Kiểm định mô hình thang đo

Kết quả kiểm định mô hình thang đo lần đầu cho thấy mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường không thực sự tốt ( $\chi^2/df=3,16$ ;  $p=0,001$ ; CFI=0,83; GFI=0,78; RMSEA=0,077). Trọng số nhân tố ước lượng (dưới 0,5), sai lệch chuẩn (trên 4,0) và hệ số điều chỉnh (lớn hơn 4) được áp dụng để loại bỏ biến thừa nhưng vẫn đảm bảo giá trị nội dung của khái niệm nghiên cứu (Anderson & Gerbing, 1988; Hair & cộng sự, 2006). Độ phù hợp của mô hình sau khi điều chỉnh được cải thiện rõ rệt với  $\chi^2/df=$

2,14,  $p=0,001$  (có thể chấp nhận giá trị  $p < 0,05$  khi kích thước mẫu lớn), CFI=0,94; GFI=0,90; và RMSEA=0,056 .

Bảng 2 cho thấy trọng số CFA của tất cả các biến quan sát đều đủ lớn và có ý nghĩa ( $\lambda > 0,50$  tại  $p=0,001$ ) và các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp ( $P_c > 0,70$ ). Ngoài ra, hệ số tương quan của các khái niệm trong mô hình đều nhỏ hơn đơn vị. Mô hình thang đo không có nhân tố nào bị nhóm vào biến mà nó không đo lường. Kết quả này khẳng định tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm trong mô hình thang đo cuối cùng (Hair & cộng sự 2006).

#### 4.3. Kiểm định mô hình lí thuyết

Kết quả phân tích SEM được trình bày trong Hình 1 cho thấy mô hình này đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường. Hệ số hồi quy chuẩn hoá làm rõ mối quan hệ giữa VHTC và năng lực quá trình QLTT cũng như giữa năng lực quá trình QLTT và LTCT đạt mức ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ), do đó giả thuyết  $H_2$  và  $H_3$  được chấp nhận. Văn hoá tổ chức giải thích 60% sự biến thiên của năng lực quá trình QLTT ( $R^2=0,60$ ). Năng lực động của quá trình QLTT cũng được khẳng định, cụ thể là năng lực quá trình QLTT được đo lường bởi quá trình tạo ra tri thức, quá trình chuyên hoá, áp dụng và bảo vệ tri thức, góp phần quan trọng vào việc tạo ra LTCT cho doanh nghiệp, trong đó quá trình áp dụng tri thức có tác động mạnh nhất. Kết quả này ủng hộ lí thuyết dựa vào tri thức của tổ chức, khẳng định nguồn lực chính của LTCT bắt nguồn từ khả năng khai thác các loại tri thức được hợp nhất chứ không phải khả năng tạo ra tri thức mới của tổ chức (Grant, 1996).

Kết quả ước lượng SEM của mối quan hệ giữa VHTC và LTCT cho thấy mối quan hệ này không đạt mức ý nghĩa thống kê ( $p > 0,05$ ), do đó giả thuyết  $H_1$  bị bác bỏ, hay nói cách khác VHTC không tạo ra LTCT trực tiếp và có ý nghĩa. Tuy nhiên, kết quả ước lượng cho thấy tác động gián tiếp của VHTC đến LTCT của tổ chức với mức ảnh hưởng chuẩn hoá là 0,61. Như vậy, hai yếu tố chính của mô hình cấu trúc tuyến tính (bao gồm VHTC và năng lực quá trình QLTT) giải thích 84% phương sai của LTCT ( $R^2=0,84$ ), trong đó vai trò của VHTC đối với LTCT được thể hiện thông qua năng lực quá trình QLTT của tổ chức.

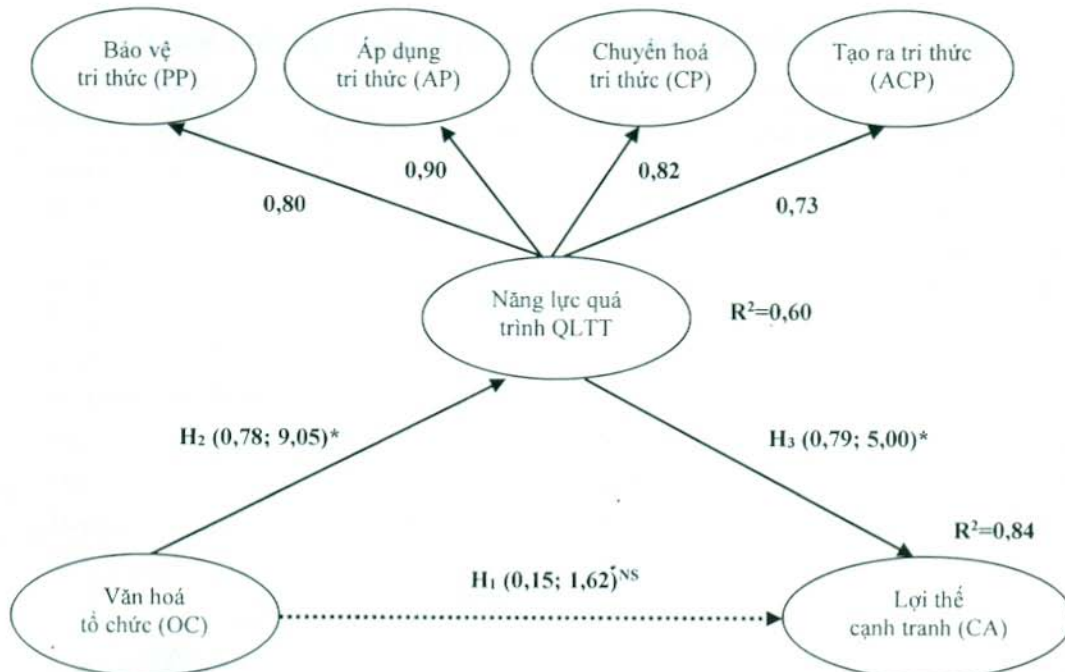


**Bảng 2. Hệ số hồi quy chuẩn hoá, giá trị t, độ tin cậy tổng hợp Pc**

Biến quan sát	Tạo ra tri thức (Pc=0,80)	Chuyển hoá tri thức (Pc=0,80)	Áp dụng tri thức (Pc=0,74)	Bảo vệ tri thức (Pc=0,83)	Văn hoá tổ chức (Pc=0,81)	Lợi thế cạnh tranh (Pc=0,78)	Giá trị t (p=0,001)
ACP1	0,76						13,06
ACP2	0,80						13,54
ACP3	0,67						11,66
ACP4	0,58						10,09
CP1		0,76					11,10
CP2		0,76					11,11
CP3		0,71					10,71
CP4		0,60					9,52
APP1			0,62				6,57
APP2			0,74				6,33
APP3			0,74*				6,57
PP1				0,88			13,60
PP2				0,71			12,06
PP3				0,75			12,60
OC1					0,77		16,44
OC2					0,76		15,89
OC3					0,66		13,23
OC4					0,66		13,16
CA1						0,73	6,84
CA2						0,64	6,61
CA3						0,74	6,86
CA4						0,63	6,59

	Trọng số nhân tố biến bậc 2 (Năng lực quá trình QLTT)	Hệ số hồi quy chuẩn hoá ( $\lambda$ )	Giá trị t
ACP	Tạo ra tri thức	0,73	8,43
CP	Chuyển hoá tri thức	0,82	8,03
APP	Áp dụng tri thức	0,90	5,58
PP	Bảo vệ tri thức	0,80	8,45

Nguồn: Theo tính toán của tác giả



CMIN=432,78; df=202; CFI=0,93; GFI=0,90; RMSEA=0,056, \* $p < 0,05$ , NS $p > 0,05$

**Hình 1. Kết quả SEM (chuẩn hoá) mô hình lí thuyết**

## 5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU

### 5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng lí thuyết dựa vào nguồn lực QLTT với cách tiếp cận mở rộng dựa vào năng lực động để phát triển và kiểm định mô hình lí thuyết nhằm giải thích ảnh hưởng của VHTC đến năng lực quá trình QLTT và vai trò của hai yếu tố này đối với LTCT của doanh nghiệp. Kết quả khảo sát 362 nhà quản lí doanh nghiệp ở Hà Nội và TP.HCM đã khẳng định mô hình có thể áp dụng ở VN.

Kết quả phân tích SEM khẳng định VHTC đóng góp có ý nghĩa vào sự thành công của các hoạt động QLTT. Kết quả này thống nhất với kết quả của một số nghiên cứu trước đây. Ví dụ, Smith (2006) kết luận VHTC, một trong những thành phần của năng lực cơ sở hạ tầng QLTT, đặc biệt là một nền văn hoá phù hợp và đủ mạnh trong việc đề cao vai trò của tri thức và QLTT có ảnh hưởng tích cực đến quá trình tạo ra, chia sẻ và sử dụng tri thức bên trong tổ chức. Tương tự, kết quả nghiên cứu của Zheng và cộng sự (2010), Chi và cộng sự (2011) đều khẳng định VHTC tác động có ý nghĩa đến các quá



trình QLTT của tổ chức. Ở một phạm vi hẹp hơn, Lee và Choi (2003) và Migdadi (2005) đã tìm thấy vai trò quan trọng và thiết yếu của VHTC đối với quá trình tạo ra tri thức.

Ngoài ra, kết quả phân tích SEM về mối quan hệ giữa năng lực quá trình QLTT và LTCT đã khẳng định các quá trình QLTT góp phần mạnh mẽ trong việc nâng cao LTCT của tổ chức. Kết luận này phù hợp với quan điểm dựa vào năng lực động đối với QLTT và được ủng hộ bởi kết quả nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001), Smith (2006), và Zheng và cộng sự (2010) về vai trò của các quá trình QLTT trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng sau khi đưa năng lực quá trình QLTT vào mô hình, VHTC trở thành yếu tố thúc đẩy năng lực quá trình QLTT và chỉ có tác động gián tiếp đến LTCT của doanh nghiệp thông qua các quá trình này. Zheng và cộng sự (2010) cũng cho rằng ảnh hưởng của VHTC đến hiệu quả hoạt động của tổ chức là không đáng kể khi biến trung gian là các quá trình QLTT được xem xét trong mô hình. Tuy nhiên, kết quả này khác với kết luận của một số nghiên cứu trước như Chuang (2004) cho rằng VHTC là một nguồn lực có giá trị, phức tạp, không dễ mua và khó bắt chước, do đó một nền văn hoá phù hợp và đủ mạnh trong việc đề cao vai trò của tri thức và QLTT sẽ góp phần tạo ra và duy trì LTCT của tổ chức. Sờ dĩ như vậy là vì trong bối cảnh môi trường kinh doanh năng động và khó dự báo ngày nay, khả năng bắt chước các đặc tính văn hoá của đối thủ cạnh tranh hoặc điều chỉnh các thuộc tính này trong quá trình tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế ngày càng tăng (Porter 1985). Do đó, theo quan điểm dựa vào nguồn lực, VHTC không còn là nguồn lực khan hiếm và khó bắt chước nữa mà trở thành điều kiện cần thiết của cạnh tranh (Barney 1986).

Thảo luận về vai trò trung gian của năng lực quá trình QLTT trong mối quan hệ giữa VHTC và LTCT, Walters và cộng sự (2002) nhấn mạnh việc tạo ra vị thế cạnh tranh là một quá trình động (trong nghiên cứu này LTCT được tạo ra từ các quá trình QLTT), do đó các nguồn lực khác của tổ chức như văn hoá phải được tận dụng để thúc đẩy quá trình động này. Ví dụ, tổ chức muốn duy trì LTCT phải có khả năng tận dụng tri thức của họ về khách hàng, sản phẩm, dịch vụ, nhà cung cấp và nguồn lực để phát triển sản phẩm mới, đáp ứng yêu cầu khách hàng, mở rộng và nâng cao vị thế thị trường. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng và phát huy những yếu tố phù hợp cũng như khắc phục trở ngại của VHTC đối với quá trình tạo ra, chia sẻ và sử dụng tri thức (McDermott và O'Dell 2001; Soley và Pandya 2003). Smith (2006),

Zheng và cộng sự (2010), và Chi và cộng sự (2011) cũng kết luận năng lực quá trình QLTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố thúc đẩy QLTT, trong đó bao gồm yếu tố văn hoá, và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hay nói cách khác, VHTC quyết định các giá trị, niềm tin và nguyên tắc liên quan đến việc thực hiện các quá trình tạo ra, chia sẻ và tận dụng tri thức trong tổ chức. Do đó, các quá trình này càng được thực hiện hiệu quả thì các giá trị về văn hoá càng có khả năng biến đổi thành giá trị của tổ chức, góp phần nâng cao LTCT.

### **5.2. Kết luận và hàm ý nghiên cứu**

Nghiên cứu đã cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp VN một cái nhìn rõ hơn về ảnh hưởng của VHTC đến năng lực quá trình QLTT và tầm quan trọng của các yếu tố này trong việc thúc đẩy, khai thác và duy trì LTCT của doanh nghiệp. Cụ thể là, các nhà quản lý cần tận dụng, phát triển và nuôi dưỡng một số thuộc tính đặc thù của VHTC nhằm hỗ trợ các quá trình QLTT, đặc biệt là quá trình lưu trữ, khôi phục, áp dụng và chia sẻ tri thức. Trong môi trường kinh doanh của VN, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng văn hóa đề cao vai trò của tri thức đối với thành công của tổ chức, thừa nhận tầm quan trọng của học hỏi và đào tạo theo hướng thực hành tại chỗ, đồng thời khuyến khích người lao động tạo ra và chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Điều đáng lưu ý là VN có một nền văn hoá tương đối phức tạp và khác biệt do bị ảnh hưởng bởi cả triết học nho giáo của Trung Quốc và những giá trị phương Tây. Đối với nhiều người VN, văn hoá nho giáo là giá trị và niềm tin, trong khi lối sống và cách tiếp cận quản lý theo kiểu phương Tây là lí tưởng. Khi phải đương đầu với cạnh tranh trong quá trình toàn cầu hoá, các nhà quản lý doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy vai trò quan trọng của tiếp thị, sự bền vững và nhu cầu nâng cao tri thức và năng lực cạnh tranh. Những đặc điểm phức tạp của văn hoá và lịch sử phát triển ở VN có thể có tác động mạnh mẽ đến cách mà các doanh nghiệp quản lý, nắm bắt, chia sẻ và chuyển giao tri thức. Để tận dụng lợi thế những đặc điểm pha trộn này của nền văn hoá, các nhà quản lý doanh nghiệp VN cần kết hợp cả triết học nho giáo, quan điểm về nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN, đồng thời làm quen từng bước và thận trọng những cách thức quản lý mới và những ý tưởng đổi mới sáng tạo.

Xét về khía cạnh vĩ mô, Nhà nước cũng cần có những chính sách phù hợp tạo điều kiện cho doanh nghiệp VN tận dụng được những lợi thế về văn hoá nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động QLTT và LTCT của doanh nghiệp. Trong sự tác động và ảnh hưởng của nền kinh tế thị trường và quá trình toàn cầu hoá, Nhà nước cần đổi mới và



hoàn thiện chính sách văn hoá để một mặt vừa kế thừa, bảo tồn các di sản văn hoá và bản sắc dân tộc, mặt khác thúc đẩy hội nhập văn hoá mạnh mẽ và sâu rộng theo hướng tích cực và chủ động. Việc chú trọng đến các giá trị truyền thống như sự thân thiện, cởi mở và sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau sẽ khuyến khích việc tạo ra, chia sẻ, chuyển giao và sử dụng tri thức bên trong tổ chức. Đồng thời, việc tiếp thu tư tưởng và phương thức quản lí hiện đại khuyến khích học hỏi, đổi mới sáng tạo và chấp nhận rủi ro theo kiểu phương Tây cũng góp phần không nhỏ vào sự thành công của quá trình QLTT và LTCT của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và nền kinh tế tri thức hiện nay, nhà nước cũng cần đẩy mạnh hơn nữa việc xây dựng và phát triển nền văn hoá tri thức nhằm phát huy vai trò của văn hoá trong việc tạo ra LTCT không chỉ của doanh nghiệp mà của cả quốc gia. Tri thức là nguồn lực hàng đầu tạo ra sự tăng trưởng, do đó văn hoá tri thức là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội. Nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét cụ thể hơn ảnh hưởng của môi trường văn hoá quốc gia đến văn hoá tổ chức và nghiên cứu sâu hơn thực trạng văn hoá tổ chức của các doanh nghiệp ở VN cũng như ảnh hưởng của nó đến thực tiễn hoạt động QLTT ở các doanh nghiệp này ■

---

### Tài liệu tham khảo

- Anderson, JC & Gerbing, DW (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-23.
- Barney, J (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, 32, 1231-41.
- Barney (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, SG, Varadarajan, PR & Fahy, J (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Byrd, TA & Turner, DE (2001), "An Exploratory Examination of the Relationship between Flexible IT Infrastructure and Competitive Advantage", *Information and Management*, 39, 41-52.
- Chakravarthy, B, McEvily, S, Doz, Y & Rau, D (2005), "Knowledge Management and Competitive Advantage" in *The Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Esterby-Smith, M. and Lyles, M (Eds), Blackwell, Oxford.

- Chi, H, Lan, CH & Dorjgotove, B (2011), "The Influences of Organizational Culture and Human Resource Development on R&D Organizational Effectiveness - The Mediating Effect of Knowledge Management", *Journal of International Management Studies*, 6(1), 1-12.
- Chuang, S-H (2004), "A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Expert Systems with Applications*, 27, 459-65.
- Davenport, TH & Prusak, L (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DeLong, DW & Fahey, L (2000), "Diagnosing Culture Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-28.
- Eisenhardt, KM & Martin, JA (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105-22.
- Ferdinand, AT (1999), *Strategic Pathways Towards Sustainable Competitive Advantage*, DBA thesis, Southern Cross University.
- Gold, AH, Malhotra, A & Segars, AH (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, RM (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the FIRM", *Strategic Management Journal*, 17, 109-22.
- Hair, JF, Anderson, RE, Tatham, RL & Black, WC (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> Edition edn, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hamel, G & Prahalad, CK (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hibbard, J (1998), "Cultural Breakthrough", *Information Week*, September 21, 44-55.
- Holsapple, CW & Joshi, KD (2001), "Organisational Knowledge Resources", *Decision Support Systems*, 31(1), 39-54.
- Inkpen, A (1996), "Creating Knowledge Through Collaboration", *California Management Review*, 39(1), 123-41.
- Kline, RB (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press, New York.
- Kogut, B & Zander, U (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, 7(5), 43-57.
- Lee, H & Choi, B (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.



- Leonard-Barton, D (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lopez, SV (2005), "Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities", *Management Decision*, 43, 5/6.
- Lyles, MA & Schwenk, CR (1992), "Top Management, Strategy and Organisational Knowledge Structures", in L Prusak (ed.), *Knowledge in Organisations*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Martin, B (2000), "Knowledge Management within the Context of Management: An Evolving Relationship", *Singapore Management Review*, 22(2).
- McDermott, R & O'Dell, C (2001), "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Migdadi, MM (2005), *An Integrative View and Empirical Examination of the Relationships among Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance in Australian Enterprises*, PhD thesis, University of Wollongong.
- Moffett, S, McAdam, R & Parkinson, S (2003), "Developing a Model for Technology and Cultural Factors in Knowledge Management: A Factor Analysis", *Journal of Knowledge Management*, 7(3).
- Nielsen, AP (2006), "Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.
- Nonaka, I (1990), "Redundant, Overlapping Organisation: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process", *California Management Review*, 32(3), 27-38.
- Nonaka, I (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I (1994), "A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I & Konno, N (1998), "The Concept of 'BA': Building a Foundation of Knowledge Creation", *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- O'Dell, C & Grayson, C (1998), "If only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, 40(3), 154-74.
- Pentland, BT (1999), "Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation" *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Porter, ME (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Powell, WW & Snellman, K (2004), "The Knowledge Economy", *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.

- Prahalad, CK & Hamel, G (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Riahi-Belkaoui, A (2003), "Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms", *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-26.
- Roman-Velazquez, JA (2004), *An Empirical Study of Knowledge Management in the Government and Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition and Its Relationship with Knowledge Management Success and the Approach for Knowledge Flow*, Doctor of Science thesis, The George Washington University.
- Schein, EH (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn, Jossey-Bass.
- Sharkie, R (2003), "Knowledge Creation and Its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20-31.
- Smith, TA (2006), *Knowledge Management and its Capabilities linked to the Business Strategy for Organizational Effectiveness*, Nova Southeastern University.
- Soley, M & Pandya, KV (2003), *Culture as an Issue in Knowledge Sharing: A Means of Competitive Advantage*, paper presented to The Fourth European Conference on Knowledge Management, England.
- Teece, DJ, Pisano, G & Shuen, A (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Turban, E & Aronson, JE (2001), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 6th edn, Prentice Hall.
- Verona, G & Ravasi, D (2003), "Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation", *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Walters, D, Halliday, M & Glaser, S (2002), "Creating Value in the 'New Economy'", *Management Decision*, 40(7/8), 775.
- Winter, SG (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-5.
- Zheng, W, Yang, B & McLean, GN (2010), "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, 63, 763-771.