

بررسی ارتباط بین فرهنگ و تعهد سازمانی با مدیریت دانش

محمد تقی تقوی فرد^۱ - مهرا ن شیرزاد^۲

زینب صلواتی^۳ - علی پور اشرف^۴

چکیده

مدیریت دانش به عنوان مفهومی بین رشته‌ای، شالوده‌ای از توانایی‌های مختلف از رشته‌های مدیریت، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و اطلاع رسانی، اقتصاد، کامپیوتر و نظایر آن را در برمی‌گیرد. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ و تعهد سازمانی با مدیریت دانش در شرکت توانیر می باشد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-همبستگی بوده و از ابزار پرسشنامه به منظور سنجش شاخص‌های مدیریت دانش، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی استفاده گردید. تعداد نمونه مورد نظر با توجه به جمعیت ۸۵۰ نفری جامعه، ۲۶۷ نفر تعیین گردید. نتایج تحقیق حاکی از وجود ارتباط مستقیم و معنی‌دار بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بوده است. حال آنکه رابطه معنی‌داری بین تعهد سازمانی با مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی مشاهده نشده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، مدیریت دانش، شرکت توانیر

۱. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

Email: dr.taghavifard@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی

۴. کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۲/۹/۲۵

مقدمه

در باب اهمیت دانش، به عنوان یک منبع مهم برای سازمان‌ها شناخت و آگاهی فزاینده‌ای در محیط کسب و کار به وجود آمده است (لئونارد^۱، ۱۹۹۹). اقتصاد جدید دانش محور، اهمیت بسیار برای انتشار و کاربرد اطلاعات و دانش و تولید آن قایل است. در اقتصاد جدید، افراد و سازمان‌ها متعهد به حفظ و ارتقای دانش به عنوان سرمایه در جهت نوآوری هستند. قابلیت یادگیری، وفق‌پذیری و تغییر، عامل اصلی برای بقا شرکت‌ها و سازمان‌ها در اقتصادهای دانش محور شده است. مدیریت دانش توجه بسیار زیاد دانشگاهیان و محققان و مدیران اجرایی سازمان‌ها، به خود جلب کرده است (جمشیدی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش به عنوان مفهومی بین‌رشته‌ای، شالوده‌ای از توانایی‌های مختلف از رشته‌های مدیریت، علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، اقتصاد، کامپیوتر و نظایر آن را در بر می‌گیرد. به همین دلیل است که در بازار نشر، کتاب‌های مختلفی با دیدگاه‌های مختلف و از سوی صاحب‌نظران مختلف به چاپ رسیده است (حسن زاده، ۱۳۸۷). ابعاد مختلفی در هر یک از سازمان‌ها با توجه به شرایط بومی آن سازمان می‌توانند بر مولفه مدیریت دانش کارکنان موثر واقع شوند. یکی از شرکت‌های فعال در حوزه مدیریت دانش، شرکت توانیر می‌باشد. این شرکت همواره تلاش نموده است تا در زمینه مدیریت دانش عملکرد مناسبی را از خود نشان دهند. غالب تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش در این شرکت در بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سایر مولفه‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. این در حالیست که زمینه‌های موثر بر مدیریت دانش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالیست که با بررسی زمینه‌های ایجاد، گسترش، توزیع و نگهداری دانش می‌توان ضمن شناسایی مولفه‌های زمینه ساز برای بهبود مدیریت دانش تلاش شود تا با استفاده از این مولفه‌ها سطح مدیریت دانش سازمان را ارتقا بخشید. در این تحقیق تلاش داریم تا به بررسی ارتباط بین تعهد و فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت توانیر پردازیم.

ادبیات و پیشینه تحقیق

ارتباط بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از این ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تامین این اهداف یاری کند، مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مهم را یافته، گزینش،

سازماندهی و منتشر کنند(شافعی و لاهه، ۱۳۹۰). تحقیقات مختلف در حوزه مدیریت دانش، با ابعاد مختلفی، به بررسی وضعیت این شاخص پرداخته است. در اکثر این تحقیقات مدیریت دانش در قالب کسب دانش، خلق دانش، توزیع دانش، استفاده از دانش، نگهداری از دانش مورد بررسی قرار گرفته است(فانگ و چویی^۱، ۲۰۰۹). هنگامی که سازمان‌ها فرآیند مدیریت دانش را آغاز می‌کنند، می‌بایست از عواملی که بر آن تاثیر می‌گذارد مطلع باشند(یه^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). در برخی از این تحقیقات به بررسی ارتباط بین عوامل انسانی همچون تعهد سازمانی با مدیریت دانش پرداخته اند(استوریس و کوینتاس^۳، ۲۰۰۱، به نقش از هیسلوپ^۴، ۲۰۰۳). اسکاربرو و کارتر^۵ (۲۰۰۰)، مرور جامعی بر شیوه‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به مدیریت دانش مرتبط شود ارائه داده است. در این تحقیق تعهد سازمانی به عنوان یکی از ابعاد مدیریت منابع انسانی، در ارتباط با مدیریت دانش مطرح شده است. مدیریت دانش می‌تواند گستره ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود ببخشد، اما این به تنهایی کافی نیست، چرا که مدیریت دانش برای آن که قابل استفاده باشد، نیازمند به کارکنانی متعهد به سازمان و حرفه‌شان می‌باشد، که فرآیند مدیریت دانش را با جان و دل بپذیرند و آن را اجرا کنند(بردبار، ۱۳۹۲). در مطالعه ادبیات تحقیقاتی مرتبط در رابطه بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی بیشتر بر بعد تسهیم دانش تاکید شده است. برای مثال لین^۶ (۲۰۰۷) در بررسی مشخصه‌های مهم در زمینه تسهیم دانش بر بعد تعهد سازمانی تاکید نموده است. البته باید خاطر نشان نمود که پایه‌های تجربی و مفهومی مشخصی برای توسعه مطالب در حوزه رابطه بین تعهد سازمانی و مدیریت دانش وجود ندارد. ولی، به هر حال باید بر این نکته نمود که در ابتدا، نیاز سازمان‌ها به حفظ کارکنانشان از طریق حفظ تعهد کاری در آنها امکان‌پذیر می‌باشد. خروج بالای کارکنان دانشی در سازمان به معنی از دست دادن هر دو دانش ضمنی و عینی سازمان می‌باشد که به عنوان مزیت رقابتی بلقوه سازمان شناخته می‌شود(روچا^۷ و همکاران، ۲۰۰۸). در این میان در قالب تحقیقات صورت گرفته در زمینه تعهد سازمانی سه بعد هنجاری، تکلیفی و مستمر مورد بررسی قرار گرفته است(لبت مدین و همکاران^۸، ۲۰۰۷).

1. Fong & Choi
2. Yeh
3. Storey & Quintas
4. Hislop
5. Scarbrough & Carter
6. Lin
7. Rocha
8. Labtmediene et al

ارتباط بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

دانش مفهوم چند وجهی است و در بسیاری از هویت‌های سازمانی شامل فرهنگ، سیاست‌ها، اسناد و اعضای سازمان جاسازی شده است (بوزبورا^۱، ۲۰۰۷). اعمال قدرت دانش نیازمند زیرساخت گسترده‌ای است که در مقایسه با مدیریت اطلاعات، علاوه بر زیرساخت فیزیکی، زیرساخت انسانی - اجتماعی را نیز دربرمی‌گیرد (عدلی، ۱۳۸۴). این زیرساخت شامل دو مؤلفه است. یکی فرهنگ و ارزش‌های جمعی که مسیر جریان و دسترسی به دانش را هدایت می‌کند (فرهنگ تسهیم) و دیگری اعتماد. هر دو مستلزم کیفیت مطلوب منابع انسانی و سرمایه گذاری است. ایجاد محیطی که اعضا حاضر به سهیم سازی دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می‌کند که زایش دانش را به حداکثر می‌رساند و نوآوری را ترویج می‌دهد (هویت^۲، ۲۰۰۴).

در اهمیت نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش اخوان و جعفری^۳ (۲۰۰۶) عوامل فرهنگی را از عوامل شکست مدیریت دانش می‌دانند که می‌توان با رفع مشکلات، شکست‌ها را به موفقیت مبدل کرد. آن‌ها فرهنگ دانش محور را، فرهنگی معرفی کرده اند که برای دانش ارزش قائل است و خلق، تسهیم و به کارگیری آن را تشویق می‌کند. در حقیقت، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان مانعی اساسی بر سر راه کسب و به کار گیری دانش عمل کند (لایی و لی^۴، ۲۰۰۷). از طرفی چون تغییر فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش می‌باشد، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و تاثیر آن بر استقرار مدیریت دانش ضروری می‌باشد (صادقی و همکاران، ۱۳۸۹). در همین راستا، برخی اندیشمندان اذعان می‌دارند که مدیران می‌بایست به ترویج ارزش‌های مناسبی بپردازند که فرآیند مدیریت دانش را تسهیل می‌نماید (لایی و لی^۵، ۲۰۰۷). در حقیقت، فرهنگی که حامی نوآوری باشد، رابطه معناداری با مدیریت دانش دارد (چانگ^۶ و همکاران، ۲۰۰۷) و فرهنگی که از مدیریت دانش حمایت کند، یکی از مهم ترین عوامل برای موفقیت فعالیت‌های دانشی است که البته ایجاد آن کار دشواری بوده و مستلزم تغییر در نگرش‌ها و رفتارها و وجود رهبری توانمند است (لین و لی^۷، ۲۰۰۴). در این تحقیق ابعاد فرهنگ سازمانی در قالب مدل فرهنگ سازمانی کوئین^۷ (۲۰۰۰) و مؤلفه‌های

1. Bozbura
2. Hoyt
3. Akhavan. & Jafari.
4. Lai & Lee
5. Chang
6. Lin & Lee
7. Quinn

ویژگی‌های غالب، رهبری، مدیریت کارکنان، تاکید استراتژیک، مدیریت کارکنان و انسجام مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ نوع تحقیق کاربردی است و بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نظر می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آور و از آنجایی که هدف تحقیق بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌باشد از نوع تحقیقات همبستگی استفاده می‌شود. با توجه به هدف اصلی تحقیق و هم‌چنین قلمرو مکانی تحقیق را شرکت توانیر و کلیه کارمندان و مدیران این شرکت تشکیل می‌دهند. که بر اساس برآوردهای صورت گرفته تعداد کل جامعه مورد نظر ۸۶۰ نفر می‌باشد. در این تحقیق از آنجاییکه جامعه آماری به صورت‌های مختلف در نواحی مختلف تقسیم شده است به منظور ایجاد شانس مناسب برای کلیه کارکنان از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده استفاده می‌شود. تعداد نمونه مورد نظر نیز با استفاده از فرمول کوکران تعیین می‌شود. حجم نمونه با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq}$$

N: حجم جامعه آماری ، n: حجم نمونه، Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می‌باشد، P: مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را 0.5 در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد. q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند (q=1-p)، d: مقدار اشتباه مجاز.

بنابر این تعداد نمونه آماری این تحقیق ۲۶۷ مورد معین گردید. به موجب اطمینان بیشتر از رسیدن به این تعداد جواب و در نظر گرفتن شرایط مختلف تعداد ۳۰۰ پرسشنامه تهیه گردید که می‌بایست در مراکز مختلف توزیع گردد. ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه می‌باشد. این پرسشنامه به منظور سنجش متغیرهای تحقیق تهیه گردیده است. طیف مورد استفاده در این پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت بوده است. در این تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد سنجش فرهنگ سازمانی کوبین^۱ (۲۰۰۰)، پرسشنامه تعهد سازمانی لبت مدین و همکاران^۲ (۲۰۰۷)، و پرسشنامه ارزیابی اثربخشی فرآیندهای

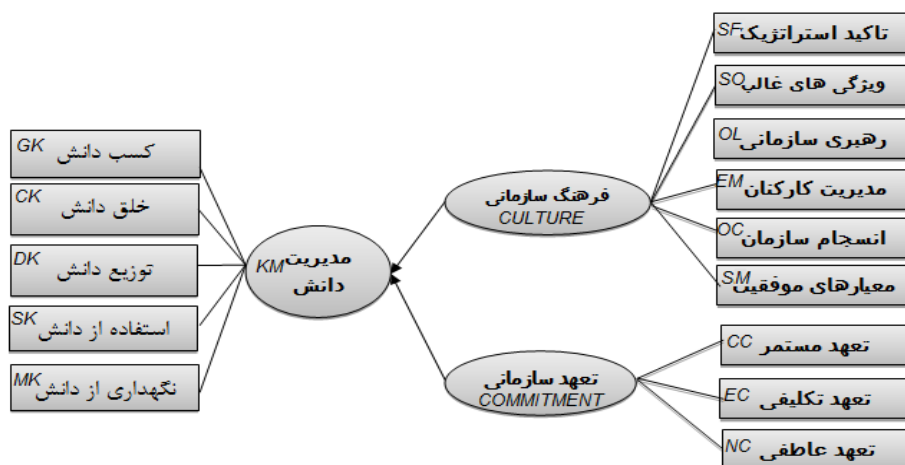
1. Quinn

2. Labtmediene et al

مدیریت دانش فانگ و چویی^۱ (۲۰۰۹) استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوی تایید گردید. همچنین به منظور آزمون پایایی تحقیق از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. پس از آزمون، ضریب آلفا در پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰.۷۸ در بخش تعهد سازمانی ۰.۹۷ و در بخش مدیریت دانش ۰.۸۷ بدست آمد، که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق بوده است. همچنین در این تحقیق از آمار استنباطی و توصیفی استفاده می شود. آمار توصیفی خلاصه برخی اندازه گیریها در خصوص نمونه را ارائه می دهد و آمار استنباطی به ما اجازه می دهد که درباره کل جمعیت آماری بر اساس نتایج حاصل از نمونه قضاوت کرده و به یک نتیجه کلی برسیم. در قسمت آمار استنباطی برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق (فرضیات اصلی و فرعی) از روش تحلیل مسیر استفاده گردید. برای پیاده سازی فنون آماری از نرم افزار AMOS20 استفاده گردید.

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس سوالات و فرضیات تحقیق در شکل شماره ۱ ارائه شده است. در این مدل سه شاخص مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به همراه مولفه‌های هر یک ارائه شده اند.



شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق

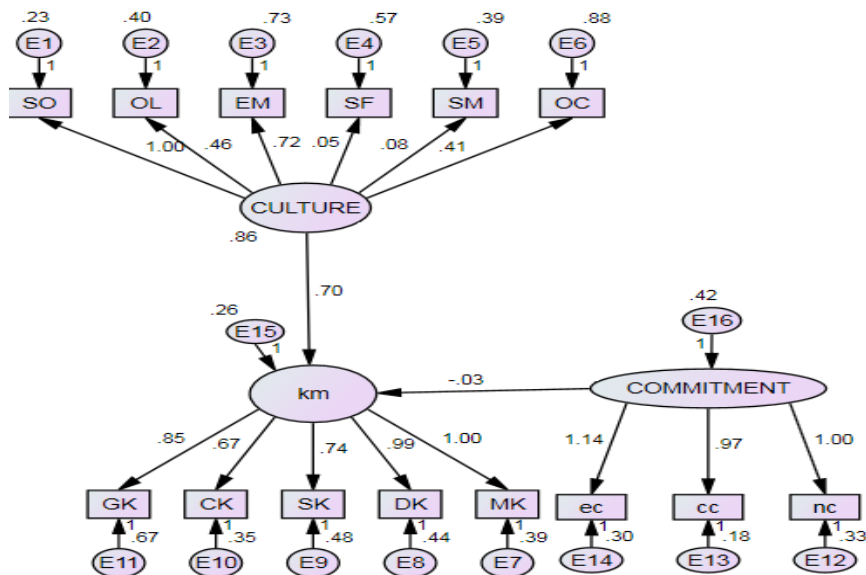
فرضیات تحقیق

- رابطه معنی داری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد.
- رابطه معنی داری بین تعهد سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد.

نتایج تحقیق

آزمون برازش مدل

با توجه به آزمون برازش مدل مفهومی تحقیق همان طور که در شکل شماره ۲ ارائه شده است رابطه ضعیفی بین مدیریت دانش با تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی مشاهده می شود. همچنین در بخش متغیرهای مدیریت دانش می توان بیان نمود که با توجه به ضرایب تخمین نگهداری دانش بیشترین تاثیر را بر شاخص مدیریت دانش داشته است. همچنین در بخش تعهد سازمانی تعهد عاطفی تاثیر بیشتری بر متعهد نمودن افراد داشته است. در نهایت در بخش فرهنگ سازمانی نیز ویژگی های غالب بالاترین تاثیر را بر شاخص فرهنگ سازمانی داشته است. با توجه به ضریب بالای بدست آمده در رابطه فرهنگ و مدیریت دانش بنظر می رسد رابطه معنی داری میان این دو مولفه وجود داشته باشد. همچنین در این آزمون مقداری کای دو ۱۵۷.۹۰، درجه آزادی ۷۴، $GFI=0.943$ ، $CFI=0.956$ ، $RMSEA=0.04$ بدست آمده است که نشان از برازش مناسب مدل دارد.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی در حالت آزمون روابط

در ادامه به منظور بررسی وجود ارتباط بین متغیرهای تحقیق به بررسی معنی‌داری این ارتباط می‌پردازیم:

بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق (آزمون معنی‌داری)

در این بخش بررسی معنی‌داری روابط در قالب مدل مفهومی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق

متغیر ۱	متغیر ۲	ضریب تخمین	انحراف استاندارد	آماره t	معنی‌داری	تایید/رد رابطه
مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	0.702	0.103	6.842	***	عدم رد
مدیریت دانش	تعهد سازمانی	0.026	0.106	-0.25	0.803	رد
ویژگی‌های غالب	فرهنگ سازمانی	1				
رهبری سازمان	فرهنگ سازمانی	0.457	0.078	5.876	***	عدم رد
مدیریت کارکنان	فرهنگ سازمانی	0.72	0.11	6.532	***	عدم رد
تاکید استراتژیک	فرهنگ سازمانی	0.055	0.081	0.674	0.5	رد
معیارهای موفقیت	فرهنگ سازمانی	0.085	0.067	1.271	0.204	رد
انسجام سازمان	فرهنگ سازمانی	0.407	0.106	3.836	***	عدم رد
تعهد هنجاری	تعهد سازمانی	1				عدم رد
تعهد مستمر	تعهد سازمانی	0.968	0.124	7.795	***	عدم رد
تعهد احساسی	تعهد سازمانی	1.141	0.147	7.755	***	عدم رد
نگهداری دانش	مدیریت دانش	1				عدم رد
توزیع دانش	مدیریت دانش	0.994	0.114	8.726	***	عدم رد
استفاده دانش	مدیریت دانش	0.741	0.102	7.255	***	عدم رد
خلق دانش	مدیریت دانش	0.666	0.088	7.529	***	عدم رد
کسب دانش	مدیریت دانش	0.854	0.119	7.154	***	عدم رد

با توجه به جدول شماره ۱ می‌توان بیان نمود که از میان شاخص‌های تحقیق تنها رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تایید گردید. چانگ و همکاران (۲۰۰۷)، این و لی (۲۰۰۴)، نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی در مدیریت دانش معرفی نموده‌اند. همچنین رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش با تعهد سازمانی وجود نداشته است. روچا و همکاران (۲۰۰۸) در بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی بیان نموده است که پایه‌های تجربی و مفهومی مشخصی برای توسعه مطالب در حوزه رابطه بین تعهد سازمانی و مدیریت دانش وجود ندارد، بنابراین این رابطه به صورت مشخص توسط محققین مختلف

مورد تایید قرار نگرفته است. نتایج این تحقیق مطابق با این گفته روچا و همکاران (۲۰۰۸) می‌باشد. در بخش مولفه‌های مدیریت دانش رابطه بین تمامی مولفه‌ها با شاخص مدیریت دانش تایید گردید. در بخش تعهد نیز رابطه معنی‌داری بین هر سه نوع تعهد با تعهد سازمانی مشاهده گردید. در بخش فرهنگ سازمانی نیز رابطه بین مولفه‌های تاکید استراتژیک و معیارهای موفقیت با فرهنگ سازمانی رد و رابطه بین سایر مولفه‌ها با فرهنگ سازمانی تایید گردید.

پیشنهادات تحقیق

- ۱- آرایه و به روز رسانی سیستم‌های ذخیره سازی و نگهداری اطلاعات و دانش کارکنان همچون بکارگیری فن تجربه نگاری در مدیریت دانش می‌تواند تاثیر بسزایی در حفظ و نگهداری دانش در سازمان داشته باشد.
- ۲- استفاده از فنون مختلف ایده پردازی و تولید ایده همچون فنون بارش مغزی و دلفی در کنار آرایه مشوق‌های لازم می‌تواند در بهبود تولید دانش در سازمان موثر واقع شود.
- ۳- تعریف اهداف و ایجاد جو و فرهنگ دانش محور در سازمان می‌تواند مشوق کارکنان در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سیستم مدیریت دانش در سازمان گردد.
- ۴- استفاده از کارکنان دانشی و همچنین دقت در انتخاب کارکنان خلاق برای سازمان می‌تواند تاثیر بسزایی در افزایش تولید دانش داشته باشد.
- ۵- به کارگیری نظرات و پیشنهادات کارکنان در سازمان می‌تواند نقش بسزایی در افزایش در افزایش روحیه تولید دانش در سازمان داشته باشد.
- ۶- شناسایی عوامل موثر بر افزایش عملکرد سیستم مدیریت دانش همچنین دریافت بازخوردهای مناسب می‌تواند نقش مهمی در ارتقا و شناخت نقاط قوت و ضعف سیستم مدیریت دانش داشته باشد.

منابع

- جمشیدی، علی (۱۳۸۵)، کنکاش در دنیای مدیریت دانش توافقیها و عدم توافقیها در جامعه دانشگاهی و اجرایی، پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم، صص: ۱۲۹-۱۴۴.
- حسنزاده، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت دانش در سازمان، نشریه کتاب ماه کلیات، شماره ۱۳۰، صص: ۸۰-۸۳.
- شافعی، رضا، لاهه، شبینم (۱۳۸۹)، مطالعه میزان تاثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۳، صص: ۱۳۱-۱۵۱.
- صادقی، احمد، جعفری، حسن، خدایاری، رحیم، پاکدامن، محسن (۱۳۸۹)، رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مورد مطالعه: بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، فصلنامه بیمارستان، صص: ۱-۸.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.

Akhavan. P, Jafari. M. (2006). "Critical issues for knowledge management implementation at a national level" VINE, Vol. 36, No. 1, PP:52-66.

Bozbura F.T. (2007). "Knowledge management practices in turkish SME" *Journal of interprise information management* Vol. 20, No.2, PP:209-221.

Chang,S.Ch. & Lee, M.Sh. (2007) The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on organizational management: an empirical study in Taiwan, *The Business Review*: vol 7, No 1: pp.295-301.

Fong, Patrick S.W. Choi, Sonia K.Y.(2009), The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 110- 126.

Hoyt, B. (2004). "The Knowledge management opportunity". *WWW. Kmnews.com*.

Hislop, D.(2003), Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment: A Review and Research Agenda, *Employee Relations*, Vol. 25, pp. 182-202.

Scarborough, H. & Carter, C.(2000), Investigating Knowledge Management, CIPD, London.

Lai,M. & Lee,G. (2007) Relationships of organizational culture toward knowledge activities, *Business Process Management Journal*: vol 13, No 2: pp. 306-322.

Lin, H.F & Lee, G.G. (2004) Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour”, *Management Decision*: Vol42, No 1: pp. 108-125.

Lin , Chieh-Peng, (2007). To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator, p.p. 457 – 475.

Leonard, D.(1999), *Wellsprings of Knowledge Building and Sustaining the Source of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Quinn,C(2000),*Diagnosing Organizational Culture*.

Rocha,F., Cardoso,L., Tordera,N(2008), The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management, *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2008, VOL. 14, N.,2,PP: 211-232

Yeh, Y., Lai, S. & Ho, Ch. (2006) Knowledge management enablers: a case study, *Industrial Management & Data Systems*: vol 106, No 6: pp.793-810.