

## بررسی تأثیر سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی (پیمایشی پیرامون بخش ستادی بانک ملت)

حمیدرضا یزدانی<sup>۱</sup>، علی حمیدی زاده<sup>۲</sup>، علیرضا کاملی<sup>۳</sup>

**چکیده:** سبک رهبری و جو سازمانی را می‌توان چارچوب زیرساختی در اجرای موفق مدیریت دانش دانست. این پژوهش ضمن بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش، به ارزیابی نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی در تأثیرگذاری سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش پرداخته است. این مطالعه در نمونه‌ای ۲۱۰ نفری از کارکنان ستادی اداره کل بانک ملت شهر تهران صورت پذیرفته است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی - همبستگی است و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارد، اما جو سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر ساختار سازمانی و ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعامل اجتماعی دارد، اما متغیرهای میانجی در این پژوهش نتوانسته‌اند نقش تسهیل‌کننده‌ای در تأثیرگذاری سبک رهبری بر مدیریت دانش، داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** تعامل اجتماعی، جو سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مدیریت دانش.

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۹

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا کاملی

E-mail: ar.kameli@ut.ac.ir

## مقدمه

مدیریت دانش، جزء سرمایه‌های نهان سازمان‌ها و مؤسسه‌ها است و فرایندهایی همچون خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، تسهیم و به‌کارگیری دانش را شامل می‌شود که در این پژوهش تنها به فرایندهای خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش پرداخته می‌شود. در بازارهای جهانی با تغییرات سریع امروزی، موفقیت سازمان‌ها در گرو داده‌های نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست، بلکه منبع حیاتی و مهم، افکار نیروی انسانی یعنی دانش افراد است. مطالعه در زمینه مدیریت دانش از اوایل سال ۱۹۹۰ آغاز شد و با رشد فناوری اطلاعات و اقتصاد دانش، مدیریت دانش خیلی سریع و نیرومند رشد کرد (تیان، ناکامون و ویرزبیک، ۲۰۰۹). امروزه دیگر سرمایه مادی تأثیر شگرفی بر پیشرفت سازمان‌ها ندارد، بلکه این افکار و دانش انسان‌هاست که سازمان را در عرصه رقابت نگه می‌دارد.

اگر بانک ملت سعی در پیشتازی و کسب رتبه اول را دارد، باید ساختار و جو سازمانی مناسب را همراه با تعامل اجتماعی که پیش‌نیاز خلق، تسهیم و به‌کارگیری مدیریت دانش است، در کانون توجه قرار دهد. برای اینکه بانک ملت در زمینه مدیریت دانش موفق شود، باید عزمی جدی و اقدامی عملی، برای رفع موانع داشته باشد و این موانع می‌تواند در حوزه انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی، فنی و فناورانه باشد. آنچه سبب شد پژوهشگران این مقاله به سبکی از رهبری بپردازند که با حوزه سازمانی و انسانی همپوشانی دارد، اهمیت حمایت مدیریت و رویه‌ها و راهکارهایی است که هر رهبر باید برای پیاده‌سازی درست مدیریت دانش در حفظ مزیت رقابتی و توسعه سهم بازار به‌کار گیرد. در وضعیت رقابتی امروزی، مدیران در اندیشه‌اند که چگونه گوی سبقت را از رقبای بگیرند؟ در وضعیتی که بانک ملت پس از خصوصی‌شدن و تغییر نوع مالکیت و ساختار سازمانی، با شدت افزایش توقعات مشتریان و سهامداران مواجه است، بهره‌گیری از مدیریت دانش با توجه به نقش کلیدی و حیاتی آن برای بقا و ادامه حیات این بانک، بیش‌ازپیش احساس می‌شود و موجب اعمال قدرت در کسب مزیت رقابتی پایدار خواهد بود. این عامل و دغدغه آن، مدیران را وادار به پیاده‌سازی و تسهیم دانش در سراسر سازمان می‌کند، اما در عین حال مدیران نگرانند که نتوانند مدیریت دانش را در سازمان اجرا کنند و به شکست سازمان منجر شود. پس با توجه به این توضیحات، موفقیت در مدیریت دانش الزام رقابتی است و مدیران بانک ملت باید بدانند از کدام سبک رهبری برای موفقیت (کسب، تسهیم و به‌کارگیری) مدیریت دانش استفاده کنند؟ درواقع رهبران سازمان‌ها باید از خود بپرسند از کجا شروع کنند؟ یا اینکه ساختار و جو سازمانی و تعامل اجتماعی باید چگونه باشد تا به موفقیت مدیریت دانش منجر شود؟ با توجه به توضیحات فوق، این پژوهش بر آن است، اهمیت تعاملات اجتماعی و ساختار سازمانی را در

تکمیل تأثیرات جو سازمانی و سبک رهبری بر مدیریت دانش تبیین کند. به همین دلیل در این پژوهش، پژوهشگران با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی نقش میانجی تعامل اجتماعی و ساختار سازمانی در رابطه جو سازمانی و سبک رهبری با مدیریت دانش می‌پردازند.

## پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی منظم و منسجم از هماهنگی‌های سراسر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی تعریف شده است (روستاگی، ۲۰۰۰). مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)، مدیریت دانش را مجموعه‌ای از راهبردها و رویکردهای نوظهور برای خلق، حفظ و استفاده از دارایی‌های دانش (شامل افراد و اطلاعات) تعریف می‌کند که اجازه می‌دهد دانش در زمان مناسب از افراد به جریان بیفتد، به طوری که آنها بتوانند از این دارایی‌ها، برای خلق ارزش بیشتر مؤسسه و سازمان استفاده کنند. به طور کلی عوامل موفقیت مدیریت دانش را می‌توان در چهار طبقه رهبری، فرهنگ، ساختار و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دسته‌بندی کرد (کوئینگ و اسریکانتایا، ۲۰۰۷).

چارچوب‌های زیادی برای فرایندهای مدیریت دانش شناسایی شده است، اما این مقاله سه فرایندی را که صاحب‌نظران درباره آن توافق دارند، بررسی می‌کند. این فرایندها عبارت‌اند از: خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری دانش (ژنگ، یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰). لیدنر (۲۰۰۱)، به نقل از علوی) خلق دانش را به میزان توسعه و ایجاد منابع دانش در سراسر مرزهای وظیفه‌ای شرکت تعریف کرده است. اشتراک‌گذاری دانش، به میزان تبادل منابع دانش شرکت در سراسر مرزهای وظیفه‌ای اشاره دارد. توانایی تبادل و توزیع منابع شرکت در سراسر مرزهای وظیفه‌ای، به شرکت امکان می‌دهد به طور اساسی و اصولی، فرایندهای کسب‌وکارش را تغییر دهد. به‌کارگیری دانش به میزانی از بهره‌برداری منابع دانشی اشاره دارد که در سراسر مرزهای وظیفه‌ای تبادل شده است. هر سازمانی ممکن است در خلق، تبادل و بهره‌برداری منابع دانش قابلیت‌هایی داشته باشد، اگر این قابلیت‌ها سرانجام نتوانند در شرکت به طور مؤثر به کار گرفته شوند، بی‌فایده و بی‌ثمر خواهند بود. قابلیت به‌کارگیری دانش مبتنی بر تصمیم‌گیری و حل مشکلات، به شرکت اجازه می‌دهد به طور اثربخش و کارا به تغییرات محیطی پاسخ دهد، در واقع تأثیر مثبتی بر ساختار سازمانی سازوکار انسجام دارد (لیمو، چوانگ و تو، ۲۰۱۱).

رویکردهای گوناگونی برای مدیریت دانش وجود دارد. در پژوهش حاضر به‌دلیل ماهیت موضوع، به رویکرد کارل اریک اسویبی پرداخته شده است که دو رویکرد را برای طبقه‌بندی

مدیریت دانش شناسایی کرده است؛ رویکرد اول متمرکز بر فناوری اطلاعات (با پیش‌زمینه مهندسی و دانش اطلاعات) است. بر اساس رویکرد اول، کارشناسان این حوزه دانش را ابزاری تلقی می‌کنند که می‌تواند در سیستم‌های اطلاعاتی شناسایی، دسته‌بندی، نگهداری و بازیابی شود و ابزارهایی چون هوش مصنوعی، الگوهای شبیه‌سازی و پایگاه داده‌ها و... می‌توانند به توسعه این رویکرد کمک کنند. اما رویکرد دوم متمرکز بر افراد (با پیش‌زمینه روان‌شناسی، توسعه نیروی انسانی و توسعه سازمانی) است. طبق رویکرد دوم کارشناسان این حوزه، دانش را شامل فرایندها، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های پویا، دانش فنی و... می‌دانند که به‌طور مستمر در حال تغییر است. نظر اسویبی مهم و شایان توجه است، اما به‌طور کامل نمی‌تواند به تفاوت‌های مهم رویکردهای مدیریت دانش سازمانی اشاره کند. از دیدگاهی جامع‌تر می‌توانیم رویکردهای مختلف مدیریت دانش را بدین ترتیب طبقه‌بندی کنیم؛ رویکردهای مکانیکی، رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه، رویکردهای نظام‌مند. پژوهش حاضر بیشتر به رویکرد متمرکز بر افراد اسویبی یا همان رویکرد فرهنگی / رفتارگرایانه تأکید دارد. از این رو، در ادامه به متغیر تعامل اجتماعی و مؤلفه‌های اثرگذار آن بر مدیریت دانش اشاره می‌شود (گانش، ۲۰۰۲).

### تعامل اجتماعی

تعامل اجتماعی به حدی اشاره دارد که اعضای سازمان با یکدیگر از نظر اعتماد، ارتباط و هماهنگی در تعامل‌اند. هوانگ و لی (۲۰۰۹) بر این باورند که تعامل اجتماعی (اعتماد متقابل، ارتباط مؤثر و هماهنگی)، ممکن است انگیزه و توانمندی اعضای سازمانی را برای نوآوری تضمین کند. آنها اعتماد را درک مثبت از عدالت و حقیقت بین مبادله (معامله) شرکا تعریف کرده‌اند (هوانگ و لی، ۲۰۰۹). هماهنگی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند محیط کار آنها به خوبی سازماندهی و یکپارچه شده است (چن و هوانگ، ۲۰۰۷).

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی پیکره محکمی از وظایف و فعالیت‌ها را نشان می‌دهد و افزون‌بر آن، می‌تواند سبب پیشرفت یا مانع پیشرفت پیاده‌سازی مدیریت دانش شود. ساختار سازمانی نشان می‌دهد شرکت‌ها تا چه اندازه‌ای برای اختیار قدرت تصمیم‌گیری، استانداردسازی قوانین و رویه‌ها و انسجام اعضا و کار را برای سازمان خود طرح‌ریزی می‌کنند (چن و همکاران، ۲۰۱۰). ساختار سازمانی، تخصیص رسمی وظایف کاری و سازوکار اداری برای کنترل و ادغام فعالیت‌های کاری است (قانی، جایابالان و ساگومار، ۲۰۰۲ و رایبیز، ۱۹۹۰). لی و گراور (۲۰۰۰) برای ساختار

سازمانی بر چهار جنبه مهم تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و انسجام تأکید کرده‌اند. چن و هوانگ (۲۰۰۷) ساختار سازمانی را به سه بعد رسمیت، تمرکز و انسجام طبقه‌بندی کرده‌اند. پژوهش حاضر بر سه بعد رسمیت، تمرکز و انسجام تمرکز کرده است. تمرکز به میزان قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان اشاره می‌کند. انسجام به حدی گفته می‌شود که بخش‌های مختلف سازمانی به صورت وابسته با هم فعالیت می‌کنند. رسمیت میزان استانداردهای مشاغل درون سازمان و هدایت محتوای کار اعضا با بهره‌گیری از رویه‌ها و قوانین تعریف می‌شود (چن و هوانگ، ۲۰۰۷).

### سبک رهبری

روولد (۲۰۰۹)، سبک رهبری را مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌هایی از مدیران تعریف می‌کند که بر اساس نظام ارزشی، اعتماد در کارکنان، تمایلات رهبری و حس امنیت، در موقعیت‌های مبهم شکل گرفته است. این پژوهش از مدل باس و اولیو (۲۰۰۰) بهره برده است و فقط به مطالعه دو نوع از سبک رهبری (تحول‌گرا و تبادلی) می‌پردازد. در رهبری تحول‌گرا، رهبر قصد دارد پیروانش را از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و فکری و ملاحظات فردی، درجهتی فراتر از منافع گذرای خود هدایت کند (باس و باس، ۲۰۰۸). اما هدف رهبری تبادلی از رفع نیازهای گذرا فراتر می‌رود. رهبر تبادلی، خوش‌بینی، جذابیت فکری و بسیاری از مهارت‌های شخصی‌اش را برای ارتقای اهداف دیگران به کار می‌گیرد و شخص و سازمان را به سوی عملکردی بالاتر سوق می‌دهد (اسکاکون، نیلسون، برج و گزمن، ۲۰۱۰). به گفته برنز (۱۹۷۸)، رهبری تبادلی، سبکی از رهبری مبتنی بر معامله بین رهبر و پیرو است؛ به طوری که قسمتی از منافع مشترک هر دو برآورده شود (شوقی، عسگرانی و آشناگر، ۲۰۱۳). این سبک رهبری شامل ابعادی چون پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال و غیرفعال) می‌شود (شوقی و شوقی، ۲۰۱۰).

### جو سازمانی

چن و هوانگ (۲۰۰۷) جو سازمانی را شیوه‌های متداول، باورهای مشترک و نظام‌های ارزشی که در سازمان جاری است، تعریف کرده‌اند. برای افراد درون سازمان، جو سازمانی به صورت مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و انتظارات است که الگوهای کلی فعالیت‌های سازمانی را توصیف می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

رهبران، مرکز فرایند خلق فرهنگ‌ها، سیستم‌ها و ساختارهایی هستند که خلق، تسهیم و ترویج دانش را پشتیبانی می‌کنند. تئوری رهبری تحول‌آفرین و تعاملی، زمینه مدیریت دانش سازمانی را وعده می‌دهد. براساس پژوهش‌های پیشین، سبک رهبری تحول‌آفرین، کارکنان را برای تسهیم دانش با یکدیگر ترغیب می‌کند و گروه‌ها با برخورداری از رهبران تحول‌آفرین، از رشد، خلق و تسهیم دانش بهره می‌برند. در مقابل، رهبران تعامل‌گرا سیستم‌ها و ساختارهایی را ایجاد می‌کنند که به تسهیم مؤثر اطلاعات و دانش در کل سازمان می‌انجامد (اسکات، ۲۰۰۳). همان‌طور که یافته‌های پیشین نشان داده است، سبک رهبری با ساختار سازمانی رابطه دارد. رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با ساختار سازمانی مثبت است، اما سبک رهبری تبدالی با ساختار سازمانی رابطه منفی دارد. این بدان معناست که در سبک رهبری تحول‌آفرین، ساختار ارگانیک است و رسمیت، پیچیدگی و تمرکز زیادی مشاهده نمی‌شود، اما سبک رهبری تبدالی ساختار سازمانی مکانیکی دارد که در آن رسمیت، پیچیدگی و تمرکز زیادی به چشم می‌خورد. ویژگی‌های نفوذ آرمانی، مانند کار گروهی و شریک‌کردن کارکنان در تصمیم‌های مهم سازمانی، به سازمان ساختار ارگانیک می‌بخشد و از پیچیدگی آن می‌کاهد (شوقی، عسگرانی و آشناگر، ۲۰۱۳). با توجه به مطالب بیان شده می‌توان فرضیه‌های زیر را برای پژوهش پیش رو در نظر گرفت:

H<sub>۱</sub>: سبک رهبری بر مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۲</sub>: سبک رهبری بر ساختار سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

بر اساس مطالعات پیشین، ساختار نامتمرکز می‌تواند عامل موفقیت مدیریت دانش شود، تمرکز زیاد مانع تعامل بین اعضای سازمان می‌شود و فرصت رشد و پیشرفت فردی را کاهش می‌دهد، همچنین مانع حل مسائل و مشکلاتی می‌شود که در عرصه مدیریت دانش به وجود می‌آید (ژنگ، یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰). چن و همکارانش (۲۰۱۰) دریافتند رسمیت زیاد، منابع مختلفی از دانش را برای تولید محصولات و خدمات جدید به کارکنان تحمیل می‌کند، اما رسمیت کم موجب می‌شود کارکنان خلاقانه‌تر به کارشان بیندیشند، به دنبال منابع اطلاعاتی بیشتری باشند و مسائل متفاوتی را حل کنند. به باور آنها، انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر قوانین کاری، به از خودگشودگی و پیدایش ایده‌های جدید و رفتارهای خلاقانه منجر می‌شود. به اعتقاد جانز و پراسارفانیس (۲۰۰۳)، افراد ضمن همکاری با یکدیگر، از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مراوده با هم، می‌توانند راه‌های ارتباطی و هماهنگی را برای مبادله تخصص و دانش ایجاد کنند. مدیریت دانش به تغییرات منظم میان ارتباطات داخل سازمانی نیاز دارد و ممکن است این امر مستلزم سازوکارهای انسجام برای هماهنگی فعالیت‌ها و فناوری‌های داخل سازمان

باشد (گرت، ۱۹۹۶). یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند انسجام زیاد رابطه مثبتی با مدیریت دانش دارد (چن و همکاران، ۲۰۱۰).

H<sub>۳</sub>: ساختار سازمانی بر تعامل اجتماعی اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۴</sub>: ساختار سازمانی بر مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

چن و هوانگ (۲۰۰۷) معتقدند جو سازمانی نقش مهمی در شکل دادن تعامل و رفتار کارکنان و تأثیرگذاری بر درک آنان از مدیریت دانش دارد. چن و همکارانش (۲۰۱۰) دریافتند که شرکت‌ها می‌توانند کارکنان را به تفکر آزادانه‌تر تشویق کنند و آنها را ترغیب کنند ایده‌ها و نظرهای خود را آشکارا با دیگران در میان بگذارند و به جست‌وجوی گزینه‌های غیرمتعارف از طریق جو رسمی و ابتکاری بپردازند. از دید سرمایه اجتماعی، شرکت‌ها می‌توانند جنبه‌های متفاوتی از جو سازمانی، مانند جو حمایتی و نوآورانه را ایجاد کنند. در شرکت‌هایی که کارکنان سطح بالاتری از جو نوآورانه را تجربه می‌کنند، کارکنان تمایل بیشتری به برقراری تعامل اجتماعی برای تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش برای افکار خلاقانه دارند (چن و همکاران، ۲۰۱۰ و چن و هوانگ، ۲۰۰۷). نتایج مطالعات پیشین نشان داده است هنگامی که کارکنان درجه بالایی از جو حمایتی را درک می‌کنند، برای کار با همدیگر و به اشتراک‌گذاشتن دانش تمایل بیشتری نشان می‌دهند (جانز و پراسافانیش، ۲۰۰۳). جو حمایتی، رفتارهای خلق و تبادل دانش میان اعضا را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵).

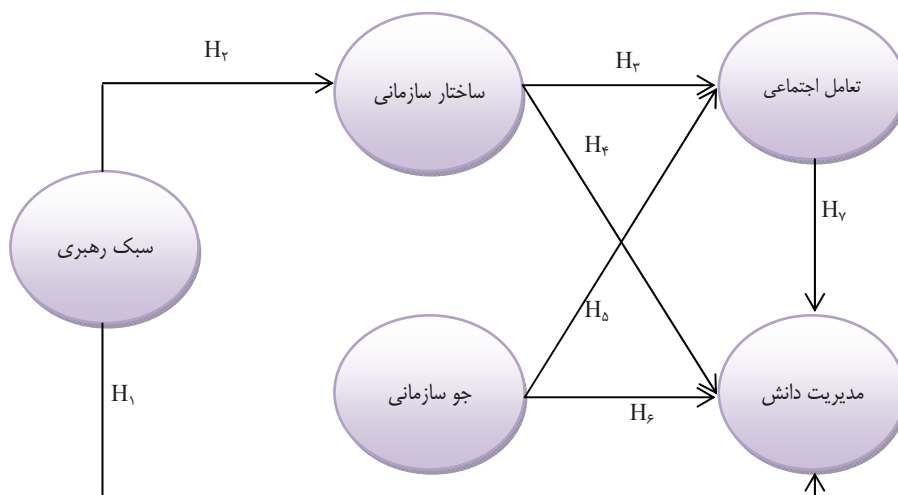
H<sub>۵</sub>: جو سازمانی بر تعامل اجتماعی اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۶</sub>: جو سازمانی بر مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش، مستلزم فرایند اجتماعی پیچیده‌ای است و مطالعات متعددی به برجسته‌سازی اهمیت تعامل اجتماعی داخل سازمان پرداخته‌اند (ناهایت و گوشال، ۱۹۹۸؛ تسای، ۲۰۰۲؛ هوگل، پاروتیاه و مونسون، ۲۰۰۳ و چن و هوانگ، ۲۰۰۷). چن و هوانگ (۲۰۰۷) در پژوهشی، اهمیت تعامل اجتماعی برای تقویت رفتار مدیریت دانش افراد را نشان دادند. آنها معتقدند رفتارهای هماهنگ، مرز بین واحدهای سازمانی را محو می‌کند و سبب حمایت از به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش درون سازمان می‌شود. هنگامی که اعضای سازمان در تبادل منابعی مانند اطلاعات، کمک و ارشاد همکاران و حل مسائل مشترک دخالت دارند، می‌توانند به جمع‌آوری دانش درباره مسائل مربوط به کار و راه‌حل‌های عملی بپردازند (دیدن و کرایمر، ۲۰۰۱ و هوگل، پاروتیاه و مونسون، ۲۰۰۳). با توجه به پژوهش‌های گذشته، ایجاد شبکه‌هایی از تعامل اجتماعی، سبب یکپارچه‌سازی به‌موقع دانش و خلق انواع دانش می‌شود (مک گرث، ۲۰۰۱؛ آزی

و لنکستر، ۲۰۰۳). با توجه به مواردی که بیان شد، می‌توان فرضیه هفتم پژوهش را به شرح زیر در نظر گرفت:

$H_7$ : تعامل اجتماعی بر مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از دید هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی - همبستگی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستادی اداره کل بانک ملت شهر تهران شکل می‌دهد. جامعه آماری کارکنان ۴۸۰ نفر است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای با حجم ۲۱۰ نفر انتخاب شده است. در مدل تحلیلی پژوهش، سبک رهبری و جو سازمانی متغیرهای مستقل، ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی متغیرهای میانجی و مدیریت دانش متغیر وابسته در نظر گرفته شد. داده‌ها و اطلاعات به‌کمک ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه باس و اولیو (۲۰۰۰) متشکل از ۳۱ گویه استفاده شد. متغیرهای جو سازمانی، ساختار سازمانی، تعامل اجتماعی و مدیریت دانش نیز به‌کمک پرسشنامه چن و هانگ (۲۰۰۷)، به ترتیب با ۵، ۸، ۷ و ۸ گویه سنجیده شدند. تمام متغیرها با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مقایسه شده‌اند.



به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از توزیع اولیه، ضریب اعتماد متغیرها از طریق آلفای کرونباخ به‌دست آمد که نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. پایایی سؤال‌های پرسشنامه

نام متغیر	تعداد سؤال‌ها	عدد پایایی
سبک رهبری	۳۱	۹۰/۴ درصد
ساختار سازمانی	۸	۷۲/۱ درصد
جو سازمانی	۵	۸۱/۲ درصد
تعامل اجتماعی	۷	۷۶/۲ درصد
مدیریت دانش	۸	۷۲/۲ درصد
کل سؤال	۵۹	۹۲/۶ درصد

از آنجاکه آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها و کل پرسشنامه بیشتر از رقم ۰/۷ به‌دست آمده است، می‌توان گفت پرسشنامه پایایی مناسبی دارد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا (سبک رهبری و جو سازمانی) و متغیرهای درون‌زا (ساختار سازمانی، تعامل اجتماعی و مدیریت دانش) با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL و بررسی مدل ساختاری پژوهش، به‌دست آمده است.

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا (سبک رهبری و جو سازمانی) و متغیرهای درون‌زا (ساختار سازمانی، تعامل اجتماعی و مدیریت دانش) اطمینان حاصل شود. برای این کار از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. این روش یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به‌دست‌آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سال‌ها) به‌کاربرده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (محمودصالحی، دری و صفری، ۱۳۹۱). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای برون‌زا و درون‌زا (جدول ۲) نشان داد مدل‌های اندازه‌گیری مناسبی انتخاب شده است و تمام اعداد و پارامترهای مدل معنادارند. شاخص‌های تناسب مدل‌های اندازه‌گیری به شرح جدول ۲، نشانگر مناسب بودن این مدل‌ها است.

جدول ۲. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم)

مقدار RMSEA	نسبت کای دو به درجه آزادی	درجه آزادی (df)	مقدار کای دو	متغیرها (مستقل، میانجی، وابسته)	مدل اندازه‌گیری
۰/۰۷۹	۲/۱۲۷	۱۶۶	۳۵۳/۰۹	رهبری تحول‌آفرین	مدل اندازه‌گیری
۰/۰۵۶	۱/۶۵۳	۴۲	۶۹/۴۵	رهبری تبادلی	متغیر مستقل
۰/۰۸۱	۲/۳۸	۴	۹/۵۲	جو سازمانی	
۰/۰۶۵	۱/۸۹	۱۷	۳۳/۱۴	ساختار سازمانی	مدل اندازه‌گیری
۰/۰۴۶	۱/۴۵	۱۱	۱۵/۹۵	تعامل اجتماعی	متغیر میانجی
۰/۰۷۶	۲/۱۹	۱۷	۳۷/۳۱	مدیریت دانش	مدل اندازه‌گیری متغیر وابسته

جدول ۳. آمار توصیفی و استنباطی

وضعیت	درجه آزادی	مقدار t مشاهده‌شده	انحراف معیار	میانگین	متغیرها و مؤلفه‌های آنها
مناسب	۲۰۹	۸/۱۷۶	۰/۵۰	۳/۲۸	سبک رهبری
مناسب	۲۰۹	۸/۰۶	۰/۵۸۸	۳/۳۲	رهبری تحول‌آفرین
مناسب	۲۰۹	۵/۵۸	۰/۵۲۱	۳/۲۰	رهبری تبادلی
متوسط	۲۰۹	-۰/۷۷۱	۰/۷۶۹	۲/۹۵	جو سازمانی
متوسط	۲۰۹	-۱/۵۷	۰/۸۷۸	۲/۹۹	جو نوآورانه
متوسط	۲۰۹	-۱/۴۲	۰/۸۹۶	۲/۹۱	جو حمایتی
مناسب	۲۰۹	۳/۲۲۰	۰/۵۵۷	۳/۱۲۸	ساختار سازمانی
مناسب	۲۰۹	۶/۴۸	۰/۷۰۲	۳/۳۱	رسمیت
مناسب	۲۰۹	-۰/۱۵۷	۰/۷۳۱	۲/۹۹	تمرکز
مناسب	۲۰۹	۰/۶۴۵	۰/۸۰۲	۳/۰۳	انسجام
متوسط	۲۰۹	-۰/۱۹۴	۰/۶۰۸	۲/۹۹	تعامل اجتماعی
نامناسب	۲۰۹	-۲/۹۶	۰/۷۶۴	۲/۸۸	اعتماد
متوسط	۲۰۹	-۰/۵۱	۰/۸۷۳	۲/۹۶	همکاری
مناسب	۲۰۹	۳/۱۶	۰/۸۰	۳/۱۷	ارتباط
مناسب	۲۰۹	۶/۰۶۱	۰/۵۴۵	۳/۲۲	مدیریت دانش
مناسب	۲۰۹	۱۰/۲۲	۰/۶۳	۳/۴۴	خلق
مناسب	۲۰۹	۱/۷۵	۰/۷۴۸	۳/۰۹	تسهیم
مناسب	۲۰۹	۱/۸۵	۰/۸۵۶	۳/۱۰	به‌کارگیری

همان گونه که از جدول ۳ استنباط می‌شود، تمامی متغیرها از رویه و توزیع مناسبی برخوردارند و پراکندگی تمامی متغیرها حول عدد ۳ است.

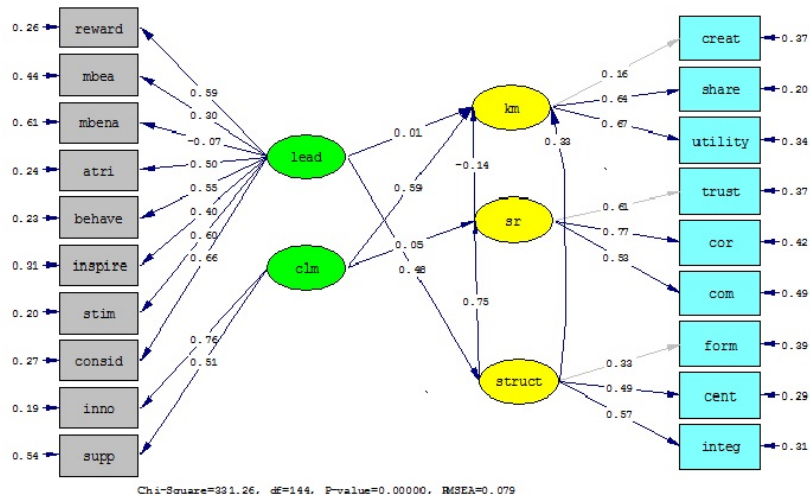
جدول ۴. تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش

همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا	دانش	جو سازمانی	ساختار سازمانی	تعامل اجتماعی	رهبری
دانش	۱	-	-	-	-
جو سازمانی	۰/۵۲۲	۱	-	-	-
ساختار سازمانی	۰/۴۶۶	۰/۶۴۰	۱	-	-
تعامل اجتماعی	۰/۴۱۳	۰/۵۵۲	۰/۶۸۴	۱	-
سبک رهبری	۰/۳۹۸	۰/۳۹۲	۰/۳۴۶	۰/۳۶۶	۱

همان طور که مشاهده می‌شود، رابطه بین سبک رهبری (متغیر برون‌زا) و متغیرهای جو سازمانی، ساختار سازمانی، تعامل اجتماعی و مدیریت دانش (متغیرهای درون‌زا) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بیشترین میزان همبستگی معنادار بین رابطه ساختار سازمانی - تعامل اجتماعی با ۰/۶۸۴ درصد مشاهده می‌شود و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین سبک رهبری - ساختار سازمانی با ۰/۳۴۶ درصد اختصاص دارد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای درون‌زا می‌توان نتیجه گرفت هرگونه بهبودی در سبک رهبری، جو سازمانی، ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی، سبب بهبود مدیریت دانش می‌شود.

### مدل تخمین استاندارد

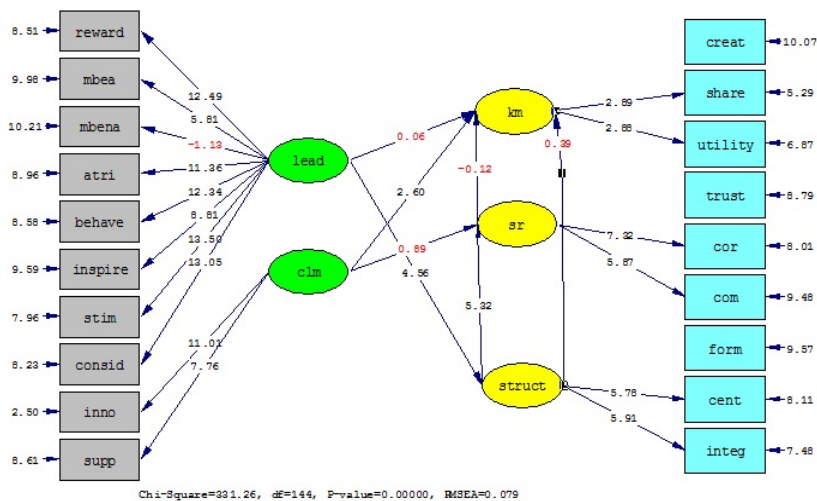
مقدار شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. مقدار نسبت کای‌دو بر درجه آزادی (۲/۳۰) کمتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA (۰/۰۷۹) کمتر از ۰/۰۸ به دست آمده است. شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل، سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر ساختار سازمانی (۰/۴۸ درصد) و بر مدیریت دانش (۰/۰۱) می‌گذارد. جو سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری با تعامل اجتماعی (۰/۰۵ درصد) و مدیریت دانش (۰/۵۹ درصد) دارد. ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعامل اجتماعی (۰/۷۵ درصد) و مدیریت دانش (۰/۳۳ درصد) می‌گذارد و تعامل اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری را با مدیریت دانش (۰/۱۴-) نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

### مدل اعداد معناداری

همان طور که در شکل ۳ مشاهده می شود، سبک رهبری بر ساختار سازمانی، ساختار سازمانی بر تعامل و جو سازمانی بر مدیریت دانش، اثر مثبت و معناداری می گذارند؛ بدین ترتیب فرضیه های دوم، سوم و ششم پژوهش تأیید می شود. بقیه فرضیه ها به دلیل عدد معناداری کمتر از ۱/۹۶ تأیید نشده اند.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری

جدول ۵. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

روابط	ضریب مسیر		مقدار t		نتیجه	
	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم
سبک رهبری - مدیریت دانش	۰/۰۱	۰/۱۱	۱/۱۸	۱/۸۹	ندارد	ندارد
سبک رهبری - ساختار سازمانی	۰/۴۸	--	۴/۵۶	--	دارد	--
ساختار سازمانی - تعامل اجتماعی	۰/۷۵	--	۵/۳۲	--	دارد	--
جو سازمانی - تعامل اجتماعی	۰/۰۵	--	۰/۸۹	--	ندارد	--
ساختار سازمانی - مدیریت دانش	۰/۳۳	-۰/۱۰	۱/۹۰	-۰/۱۲	ندارد	ندارد
جو سازمانی - مدیریت دانش	۰/۵۹	-۰/۰۱	۲/۶۸	-۰/۱۲	دارد	ندارد
تعامل اجتماعی - مدیریت دانش	-۰/۱۴	--	-۰/۱۲	--	ندارد	--
سبک رهبری - تعامل اجتماعی	--	۰/۳۶	--	۵/۰۳	--	دارد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در سطح جامعه پژوهش سبک رهبری (تحول‌آفرین و تبادل) هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارد. نتیجه این پژوهش، یافته‌های پژوهش اسکات (۲۰۰۳) را رد کرده است (رد فرضیه اول). از سوی دیگر، سبک رهبری (تحول‌آفرین و تبادل) به صورت مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر ساختار سازمانی دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش شوقی و همکاران (۲۰۱۳) همراستا است و آنها را تأیید می‌کند (تأیید فرضیه دوم).

نتایج نشان می‌دهد ساختار سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تعامل اجتماعی دارد که با یافته‌های پیشین (چن و هوانگ، ۲۰۰۷) همراستا است و آن را تأیید می‌کند. چنانچه در این پژوهش ساختار سازمانی مکانیکی (رسمیت و تمرکز زیاد و انسجام کم) در نظر گرفته شود، تعاملات اجتماعی با نقش تسهیل‌کنندگی بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش تأیید نمی‌شود؛ به این معنا که بی‌اعتمادی، بی‌ارتباطی و ناهماهنگی بین اعضای سازمان باعث می‌شود دانش در سازمان خلق، تسهیم و به کار گرفته نشود. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو و همراستا نیست و یافته‌های پیشین را رد می‌کند (تأیید فرضیه سوم).

بر اساس پژوهش‌های گذشته، هرچه ساختار نامتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منسجم‌تر باشد، تأثیر مثبت و معنادارتری بر مدیریت دانش می‌گذارد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت بانک ملت به دلیل ساختار مکانیکی (تمرکز، رسمیت زیاد و انسجام کم) بر مدیریت دانش به صورت مستقیم و

غیرمستقیم تأثیر مثبت و معناداری ندارد. شایان ذکر است نتایج به دست آمده در تأثیر مستقیم، با پژوهش‌های پیشین (ژنگ؛ یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰ و منوریان و خیراندیش و عسگری، ۱۳۹۰) همراستا نیست (رد فرضیه چهارم).

به دلیل ماهیت و محتوای فعالیت بانک که حالتی خشک و حسابگری دارد، جو نتوانسته است به طور مستقیم بر تعامل تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. این نتیجه با یافته‌های چن و هوانگ (۲۰۰۷) همراستا نیست (رد فرضیه پنجم). اما جو سازمانی در دو بعد (نوآورانه و حمایتی) به صورت مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد و با نتایج چن و همکاران (۲۰۱۰) و چن و هوانگ (۲۰۰۷) همراستا است (تأیید فرضیه ششم). در نهایت، تعامل اجتماعی نتوانسته است به صورت مستقیم بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری نشان دهد که یافته‌های هوانگ و لی (۲۰۰۹) و بارتول و سریواستاوا (۲۰۰۲) را رد می‌کند (رد فرضیه هفتم).

چنانچه بانک ملت در نظر دارد مدیریت دانش در سراسر سازمان خلق، تسهیم و به کار گرفته شود، باید به سبک رهبری، جو سازمانی، ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی توجه ویژه‌ای داشته باشد.

یکی از مسائلی که در بانک ملت فقر تعامل اجتماعی را به دنبال دارد، جدایی رهبران از کارکنان است که به صورت عارضه تفاوت «ما» و «آنها» جلوه کرده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، رهبری تبدیلی تأثیر زیادی بر فقر تعامل اجتماعی دارد، پس بانک ملت باید برای غنی‌سازی تعامل اجتماعی، نگرش مدیران را به سمت رهبری تحول‌گرا سوق دهد. علاوه بر این، در بعد رهبری باید بیشتر به رهبری تحول‌آفرین توجه کند؛ زیرا پیروان با الگوبرداری از مربیان، به یادگیری، موفقیت و توسعه فردی تشویق می‌شوند. بدین منظور رهبران باید همچون الگو عمل کنند، به بیان چالش‌ها بپردازند، احساسات را استخراج کنند و فضای اعتماد را پرورش دهند که تمام این موارد بر ابعاد مدیریت دانش تأثیر مثبتی می‌گذارد.

در بحث ساختار سازمانی با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به سمت ساختارهای دانشی پیش می‌روند، باید ارگانیک و انعطاف‌پذیری، جایگزین ساختار مکانیکی شود؛ زیرا موفقیت مدیریت دانش به همکاری و مشارکت اعضا وابسته است، مهارت کار گروهی و جمعی را می‌طلبد و بنیان آن بر همسانی و اجتناب از برتری‌جویی و سلطه‌جویی است، چنین پیامدهایی هیچ‌گاه در ساختارهای سلسله‌مراتبی به ثمر نمی‌نشیند.

برای ساختن جو حمایتی به منظور اجرای مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان حمایت کنند و آنان را به ارائه نظرهای جدید و همکاری در

امور ترغیب کنند. برای دستیابی به این مهم می‌توان از رویکردهای نظام پیشنهادها، گروه‌های کاری، کمیته‌ها و گروه‌های ضربت و حلقه‌های کیفیت، بهره برد. پیشنهاد آخر اینکه باید به نقش میانجی تعامل اجتماعی به‌منزله تسهیل‌گر توجه شود؛ یعنی با ارگانیک‌کردن ساختار (کاهش رسمیت، کاهش تمرکز و افزایش انسجام) و با ایجاد رهبری تحول‌گرا و جو سازمانی (نوآورانه و حمایتی) مناسب، تعامل اجتماعی را بهبود داد و اعتماد، هماهنگی و ارتباط بین اعضا را ایجاد کرد.

### References

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: KM and KM systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 36-107.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership*. 9(1): 64-76.
- Bass, B. M. & Avoloo, B. J. (2000). Potential Biases in leadership Measures: How Prototypis. *Leniency and General Satisfaction Relate Rating and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Construct Educational and Psychological Measurement*. 49(12): 112-132.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 4<sup>th</sup>. New York: Free Press.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management- social interaction perspective. *international journal of information management*, 27 (2): 104-118.
- Chen, C. J., Huang, J.W. & Hsiao, Y.C. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *international journal of manpowe*. 31(8): 848-870.
- Chen, C. & Lin, B. (2004). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*. 34(2): 137-146.
- Ganesh, D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *journal of knowledge management*. 6(1): 31-39.
- Ghani, K.A., Jayabalan, V. & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, 13 (2): 157-175.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge- based theory of the firm, *Strategy Management Journal*, 17 (S2): 109-111.

- Hoegl, M., Parboteeah, K. P. & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4): 741-770.
- Huang, J. W. & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *international journal of manpower*, 30(3): 285-301.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3): 471-501.
- Janz, B. D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2): 351-384.
- Koenig Michael, E. & Srikantaiah, T. (2007). *KM: lesson learned, American Society for Information Science and Technology*. Second printing. USA: information today inc.
- Lee, C. C. & Grover, V. (2000). Exploring mediation between environmental and structural attributes: the penetration of communication technologies in manufacturing organizations. *Journal Management Information System*, 16(3): 187-317.
- Liao, C., Chuang, S. & To, P. (2011). How KM mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64 (7): 728-736.
- Long, D. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4): 113-128.
- Mahmoudsalehi, M., Dari, B. & Safari, K. (2012). Investigating role of mediator social interaction in the influence of organizational climate and structure on knowledge management (case study: iran's automobile industry). *Journal of information technology management*, 4(11): 69-92. (in Persian)
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R. & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6): 518-528.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-134.
- Monavarian, A., Kheyrandish, M., Asgari, N. (2011). Developing structural dimensions in accordance with knowledge management. *Journal of information technology management*, 7(3): 133-150. (in Persian)



- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Oliver, R. L. & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4): 53-67.
- Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital — the new virtuous reality. *Human System Management*, 19(1): 39-49
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure Designs and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Rowold, J. (2009). Relationship Between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2): 270-289.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. *Organizational climate and culture*, 383-412.
- Scott, E. B. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *The journal of leadership and organizational studies*. 9(4): 32.
- Shoghi, B. & Shoghi, A. (2012). *Leadership Styles (Concepts, Definitions, and Theories)*. Tehran: Raznahan Publications. (in Persian)
- Shoghi, B., Asgarani, M. & Ashnagar, N. (2013). Mediating effect of structure on the relationship between manager's leadership style and employee's creativity (case study: metal industrial of kaveh industrial city). *International journal of learning & development*. 3(3): 63-80.
- Sivadas, E. & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*. 61(4): 31-50.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. 24(2): 139-147
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2): 316-325.

- Sveiby, K. E. & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—An empirical study. *Journal of Knowledge Management*. 6(5): 420-433.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management journal*. 17(10): 27-43.
- Tian, J., Nakamon, Y. R. & Wierzbicky, A. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a japanes research university. *journal of knowledge management*, 13(2): 76-92.
- Tsai, W. (2002). Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*. 13(2): 179-190.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*. 41(4): 464-476.
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science*. 9(4): 383-399.
- Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of km. *journal of business research*, 63 (7): 763-771.