

بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی

حسنعلی آقاجانی^۱، سعید رضایی^۲

چکیده: امروزه، تیم‌ها نقش چشمگیری در موفقیت سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. پاداش اجتماعی به منزله متغیر مستقل، تسهیم دانش و فرهنگ مشارکتی به منزله متغیرهای وابسته، و تعهد عاطفی نسبت به تیم به منزله متغیر میانجی در نظر گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از تیم‌های کنترل کیفیت شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو در استان مازندران. برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه در دسترس استفاده شد. در مجموع، ۲۱۰ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی پرسشنامه هم با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شد. یافته‌های پژوهش نشان داد پاداش اجتماعی در تعهد عاطفی اعضا نسبت به تیم تأثیر مثبتی دارد. تعهد عاطفی تیمی هم در فرهنگ مشارکت تیمی و تسهیم دانش بین اعضای تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.

واژه‌های کلیدی: پاداش اجتماعی، تعهد عاطفی تیمی، تسهیم دانش، فرهنگ مشارکت تیمی.

۱. دانشیار دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: سعید رضایی

E-mail: std_rezaee@khu.ac.ir

مقدمه

امروزه، به دلیل جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت، سازمان‌ها از تیم، به منزله ابزاری قدرتمند، برای حل مشکلات سازمانی و ایجاد هم‌افزایی بین منابع انسانی استفاده می‌کنند. صنایع مادر، نظیر صنعت خودروسازی، به دلیل اینکه محرک صنایع دیگرند و در رشد اقتصادی کشور نقش چشمگیری ایفا می‌کنند، از اهمیت خاصی برخوردارند (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰). به طور معمول، همه شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی از تیم برای حل مشکلات سازمانی، تولید محصولات جدید، یا بهبود کیفیت محصولات و قطعات استفاده می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت و نقش تیم‌ها در سازمان‌ها و اقتصاد کشور است. تحقیقات نشان می‌دهد تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از ویژگی تیم‌های موفق بوده، ضمن آنکه این دو عنصر نقش مهمی در بروز خلاقیت و اثربخشی تیم‌ها ایفا می‌کنند (دکوساتیز، ۲۰۰۸؛ بارسزاک و همکاران، ۲۰۱۰). به‌رغم اهمیت تسهیم دانش و فرهنگ مشارکتی در بهبود عملکرد تیمی، تحقیقات گذشته نشان می‌دهد ایجاد فرهنگ مشارکت تیمی و متقاعد کردن کارکنان برای تسهیم دانش خود با سایر اعضای تیم کاری بس دشوار است (دیدرو، ۲۰۰۳؛ چن، ۲۰۱۱). علت این دشواری به ماهیت کار تیمی مربوط است. تیم‌ها، به سبب داشتن اعضای با ویژگی‌های ادراکی و جمعیت‌شناختی متفاوت، معمولاً شاهد تعارضات احساسی‌اند که این امر ایجاد مشارکت تیمی و تسهیم دانش را دشوار می‌سازد (چیوچیو و همکاران، ۲۰۱۱؛ روبرج و ون‌دیک، ۲۰۱۰). در واقع، تیم همانند یک شمشیر دولبه است که هم می‌تواند تأثیر چشمگیری در عملکرد سازمان داشته باشد و هم می‌تواند سبب هدررفتن منابع کمیاب و ارزشمند سازمانی شود. با شناسایی عوامل بر مؤثر عملکرد تیم و ایجاد شرایط لازم، می‌توان از منابع انسانی به صورت اهرمی استفاده کرد و به مزیت رقابتی دست یافت.

به دلیل تأثیر چشمگیری که تیم‌ها در موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی دارند، یافتن راه‌هایی برای تقویت اثربخشی آن‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است (فلوریدا و گودنایت، ۲۰۰۵؛ ریگو و همکاران، ۲۰۰۷). پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد تعهد، به‌ویژه تعهد عاطفی اعضا به تیم، تأثیر چشمگیری بر رفتار آن‌ها و اثربخشی تیم دارد (بکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰). تعهد عاطفی تیمی^۱ سبب تقویت رفتارهای سازنده، اعم از درون‌نقشی و فرآنقشی، می‌شود و، نهایتاً، از طریق افزایش بهره‌وری، خلاقیت، و نوآوری امکان دستیابی به مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم می‌کند (بکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ میائو و همکاران، ۲۰۱۳). تعهد عاطفی اعضای تیم تحت تأثیر ادراکات آن‌ها از شرایط محیط کار و تعاملات اجتماعی آن‌ها

1. Team affective commitment

در سطح تیم قرار دارد (بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰)، مثلاً وقتی اعضای تیم متوجه شوند که تیم از آن‌ها حمایت اجتماعی می‌کند تعهدشان به تیم تقویت می‌شود (هووس و همکاران، ۲۰۰۰). به‌رغم وجود ارتباط بین پاداش یا حمایت اجتماعی و تعهد تیمی، مستندات و مدارکی که بر اساس آن بتوان تأثیر حمایت اجتماعی تیم را بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی پیش‌بینی کرد بسیار اندک است. اگرچه این عوامل در سطح سازمانی بررسی شده‌اند، در سطح تیمی به این عوامل توجهی نشده است. وجود تعهد سازمانی یا فرهنگ مشارکتی در سطح سازمان لزوماً به این معنی نیست که اعضای تیم‌ها همکاری و مشارکت داشته یا به تیم متعهد باشند، چون اعضای تیم، علاوه بر مدیر سازمان، همکاران، و مدیر واحد، وظیفه‌ای با هویت دیگری یعنی تیم هم‌تعامل دارند و پدیده‌ها یا تعاملات تیمی نیز بر ادراک، نگرش، و رفتار اعضا در داخل تیم و، نهایتاً، بر اثربخشی تیم تأثیرگذار خواهد بود. محققان بر آن‌اند که، به‌رغم شباهت ظاهری تعهد تیمی با تعهد سازمانی، کارکنان ممکن است به یکی از این دو، هیچ کدام یا هر دوی آن‌ها، احساس تعهد داشته باشند که هر یک از این حالت‌ها نیز نتایج خاصی به همراه خواهد داشت (می‌یر و هرز کوویچ، ۲۰۰۱؛ استینگهامبر و وندریج، ۲۰۰۳). با توجه به موارد فوق، پژوهش حاضر به بررسی نقش پاداش اجتماعی در تقویت فرهنگ مشارکتی و تسهیم دانش در سطح تیم می‌پردازد. این تحقیق از چند جهت دارای اهمیت است: نخست آنکه تحقیقات بسیار اندکی به بررسی نقش پاداش اجتماعی در تیم‌های فعال در صنایع خودروسازی پرداخته‌اند. همان‌گونه که اشاره شد، یافتن راه‌هایی برای تقویت فرهنگ مشارکتی و تسهیم دانش در این تیم‌ها می‌تواند کمک درخور توجهی به بهبود اثربخشی این تیم‌ها، بهبود عملکرد سازمان‌ها، و، نهایتاً، رشد اقتصادی کشور نماید؛ دوم اینکه دربارهٔ تأثیر حمایت همکاران تیمی و مدیر تیم بر تعهد عاطفی تیمی تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است؛ سوم اینکه این پژوهش جزو نخستین پژوهش‌هایی است که به بررسی تأثیر تعهد عاطفی تیمی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی می‌پردازد.

پیشینه نظری پژوهش

وقتی فردی به عضویت یک تیم درمی‌آید سه نوع تعامل شکل می‌گیرد که می‌تواند بر رفتار اعضا و اثربخشی تیم اثرگذار باشد: تعامل عضو تیم با سازمان؛ تعامل عضو با رهبر تیم؛ تعامل عضو با سایر اعضای تیم. محققان بر آن‌اند که اعضای تیم بین حمایتی که از سازمان دریافت می‌کنند با حمایتی که از رهبر تیم یا سایر اعضای تیم دریافت می‌کنند تمییز قائل می‌شوند و هر یک از این منابع حمایت آثار متفاوتی به همراه خواهد داشت (هووس و همکاران، ۲۰۰۰). طبق

نظریه مبادلات اجتماعی^۱، همان گونه که کارکنان یک ارتباط مبادلاتی و دوجانبه با سازمان شکل می‌دهند، می‌توان انتظار داشت که با تیم خود نیز چنین ارتباطی را شکل دهند. یعنی وقتی یک عضو تیم متوجه حمایت رهبر و سایر همکاران تیمی نسبت به خود شود نگرش وی نسبت به تیم (تعهد تیمی) تغییر می‌یابد و به گونه‌ای عمل می‌کند که منافع تیم تأمین شود (بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰؛ هار و اسپل، ۲۰۰۴).

تعهد تیمی یک نوع وابستگی روانی است که اعضا نسبت به تیم خود دارند و همانند تعهد سازمانی است، با این تفاوت که موضوع مورد تعهد متفاوت است. نتیجه پژوهش پیرس و هریک (۲۰۰۴) نشان داد هر چه تعهد اعضا به تیم بیشتر باشد عجزین شدن^۲ آن‌ها در رفتارها یا فعالیت‌های اثربخش و سازنده تیمی بیشتر می‌شود. هووس و همکاران (۲۰۰۰) هم در پژوهشی درباره تأثیر حمایت تیم بر تعهد تیمی و تعهد سازمانی دریافتند که حمایت تیمی تأثیر بسیار زیادی در تعهد تیمی افراد دارد. آن‌ها همچنین دریافتند که تعهد تیمی تأثیر زیادی در انسجام تیمی دارد. از نظر آلن و می‌یر، تعهد دارای سه بُعد عاطفی، مستمر، و هنجاری است (آلن و می‌یر، ۱۹۹۶). با توجه به تعریف این محققان از تعهد عاطفی، افراد در تیم باقی می‌مانند، چون «تمایل دارند بمانند». یافته‌های پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد ادراک از حمایت همکاران و سرپرست بیشترین تأثیر را بر تعهد عاطفی افراد دارد (انجی و سورنسون، ۲۰۰۸؛ روسو و اوئب، ۲۰۱۰).

پاداش اجتماعی

آرمسترانگ (۲۰۱۰: ۶) جبران خدمات یا پرداخت‌های سازمان را به دو دسته تقسیم کرده است: پرداخت‌های مالی یا بیرونی و غیر مالی یا درونی. پرداخت‌های مالی شامل پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی است، نظیر حقوق پایه، پاداش نقدی، تسهیم سود، و غیره. پرداخت غیر مالی بیشتر با ماهیت شغل سروکار دارد و شامل عناصری است که سازمان بابت آن‌ها مبالغ یا وجوهی را به کارکنان پرداخت نمی‌کند، اما برای کارکنان این عناصر ارزشمندند، مانند شغل جذاب، فرصت‌های رشد و توسعه فردی، هویت بخشی و غیره (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸: ۵-۸). ویلیامسون و همکاران، علاوه بر پرداخت‌های درونی و بیرونی، که توسط آرمسترانگ مطرح شد، پاداش اجتماعی را نیز جزو عناصر جبران خدمات مطرح کرده‌اند (ویلیامسون و همکاران، ۲۰۰۹). به زعم آن‌ها، پاداش اجتماعی به دریافتی‌های ارزشمندی اطلاق می‌شود که فرد از تعامل با دیگران در محیط کار به دست می‌آورد، نظیر حمایت همکاران، سرپرستان، و مدیران. پاداش

1. Social exchange
2. Engagement

اجتماعی موجب برآورده شدن نیازهای امنیت، احترام، و تعلق می‌شود. با توجه به تعریف فوق، منطقی است که حمایت همکاران تیمی و رهبر تیم را پاداش اجتماعی بنامیم. طبق نظریهٔ هرزبرگ، اگر بخواهیم وسیلهٔ انگیزش افراد را در سازمان فراهم آوریم، باید بر عوامل انگیزشی غیرمالی تمرکز نماییم (هرزبرگ، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش استون و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان داد که پرداخت‌های مالی برای کارکنان همواره جذاب نیست و قادر نیست نیازهای روان‌شناختی افراد را برآورده سازد. بنابراین، به نظر می‌رسد پاداش اجتماعی، به سبب ماهیت انگیزشی آن، توانایی ایجاد رفتارهای سازنده را در اعضای تیم داشته باشد. مثلاً میائو و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی که دربارهٔ تأثیر پاداش‌های درونی، بیرونی، و اجتماعی انجام دادند دریافتند که پاداش اجتماعی تأثیر چشمگیری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

حمایت همکاران تیمی

حمایت همکاران تیمی اشاره می‌کند به حمایت روحی، کمک فیزیکی، ارائهٔ بازخور، احترام و توجه به اعضای تیم (پاریس، ۲۰۰۳؛ لیائو و همکاران، ۲۰۰۴). حمایت همکاران احساس مهم‌بودن را به فرد القا می‌کند و به فرد کمک می‌کند توانایی‌های خود را افزایش دهد، با فشار یا استرس کاری مقابله کند، و عملکرد خود را بهبود بخشد (ملهوترا و همکاران، ۲۰۰۷). حمایتی که فرد از جانب همکاران دریافت می‌کند سبب ارضای نیاز به عزت نفس، احترام، و تعلق می‌شود (استینگهامبر و وندریج، ۲۰۰۳). طبق تحقیق بیشاپ و همکاران (۲۰۰۰)، وقتی یک عضو تیم متوجه حمایت سایر اعضا نسبت به خود می‌شود احساس لذت‌بخش و خوشایند را تجربه می‌کند که باعث رضایتمندی او از همکاران تیمی می‌شود و موجب می‌شود او در صدد جبران متقابل برآید. این امر سبب می‌شود که فرد اهداف، ارزش‌ها، و هنجارهای تیمی را بپذیرد و در او درونی شود. این همان چیزی است که آن را تعهد تیمی می‌نامند. این ارتباط و تبادل دوجانبه فقط در یک رفت و برگشت خلاصه نمی‌شود، بلکه تبادل اولیه می‌تواند سبب تحریک و تقویت تبادلات بعدی شود، به طوری که حمایت‌های اجتماعی متقابل تداوم یابد، تعهد تیمی تقویت شود، و این رفتارها به هنجار تیمی تبدیل شود. یافته‌های پژوهش روسو و اوئب نشان داد که حمایت همکاران تأثیر بسیار زیادی در تعهد عاطفی دارد (روسو و اوئب، ۲۰۱۰).

فرضیهٔ ۱: حمایت همکاران تیمی بر تعهد عاطفی فرد نسبت به تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.

حمایت رهبر تیم

حمایت رهبر تیم شامل مواردی است نظیر ارزش قائل شدن برای نقش‌آفرینی اعضا، توجه به دیدگاه‌ها، ارائهٔ بازخور و اطلاعات، رفتار منصفانه و فراهم کردن شرایط برای گسترش

توانمندی‌های اعضای تیم (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۴). همان گونه که حمایت اجتماعی همکاران تیمی می‌تواند سبب بهبود تعهد عاطفی نسبت به تیم شود، حمایت رهبر یا مدیر تیم هم می‌تواند چنین تأثیری داشته باشد. رهبر تیم، علاوه بر نقش نظارتی و کنترلی، دارای قدرت رسمی و قدرت پاداش و تنبیه هم است که همین امر سبب برجسته‌شدن نقش وی در تیم می‌شود. بنابراین، همان گونه که نگرش‌ها، رفتارها، و تصمیم‌های مدیریت عالی بر برداشت‌های کارکنان و ذهنیت آن‌ها نسبت به سازمان اثر می‌گذارد، نگرش‌ها، رفتارها، و تصمیم‌های مدیر یا رهبر تیم هم بر ذهنیت اعضا نسبت به تیم تأثیر می‌گذارد. به عبارتی دیگر، اعضای تیم هویت اصلی تیم را در رهبر تیم می‌بینند. طبق نظریه تبادلات اجتماعی، وقتی رهبر تیم از اعضای تیم حمایت می‌کند، اعضای تیم سعی می‌کنند لطف و محبت او را جبران کنند و دین خود را به او ادا کنند. این امر سبب می‌شود تعهد عاطفی آن‌ها به تیم افزایش یابد و، ضمن ارزش قائل‌شدن برای اهداف تیمی- که همان اهداف رهبر تیم است- به گونه‌ای عمل کنند که آن اهداف محقق شود (بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰). حمایت رهبر سبب ایجاد وابستگی عاطفی فرد با رهبر تیم می‌شود و تمایل فرد به ماندن در تیم افزایش می‌یابد؛ زیرا فرد فقط در صورت حضور در تیم می‌تواند نیازهای روان‌شناختی خود را ارضا کند نه صرفاً به خاطر حضور در سازمان. بنابراین، به سبب اینکه فرد ارضای نیازهایش را بیشتر مدیون حضور در تیم می‌داند، تعهد او به تیم افزایش می‌یابد (بولینگ و همکاران، ۲۰۰۴). پژوهش استینگهامبر و وندربیچ (۲۰۰۳) هم نشان می‌دهد حمایت سرپرست مستقیم سبب تقویت تعهد عاطفی افراد به تیم می‌شود. اگرچه روسو و اوئب (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که رفتارهای تهاجمی و غیردوستانه اعضای تیم در تعهد اعضا به تیم تأثیر منفی می‌گذارد، در تحقیقات پیشین درباره تأثیر مثبت و جداگانه حمایت اجتماعی اعضا و رهبر تیم بر تعهد عاطفی افراد به تیم مستندات کافی ارائه نشده است.

فرضیه ۲: حمایت رهبر تیم بر تعهد عاطفی فرد نسبت به تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرهنگ مشارکت تیمی

فرهنگ مشارکت تیمی نوعی فرهنگ تیمی است مبتنی بر کار تیمی، ارتباطات سازنده، احترام به یکدیگر، و توانمندسازی که باعث استفاده اهرمی از دانش و اطلاعات اعضای تیم می‌شود (لوپز و همکاران، ۲۰۰۴). در چنین فرهنگی افراد به پذیرش تغییر، ارائه دیدگاه‌های متفاوت، و بحث و تبادل نظر درباره مسائل یا موضوعات کاری تشویق می‌شوند. در فرهنگ مشارکتی تیمی همه اعضا به یک هدف مشترک متعهد و پایبندند و، از طریق تسهیم دانش و یادگیری، سعی می‌کنند امکان تحقق اهداف را فراهم سازند. در فرهنگ مشارکتی، به سبب وجود احترام متقابل و

همکاری و حمایت اعضا، انگیزه درونی برای مشارکت و درگیری در فعالیت‌های تیمی ایجاد می‌شود (بستیلر و هم‌رت، ۲۰۱۰).

مشارکت فرایندی چندوجهی است که دربرگیرنده شیوه تعامل افراد با یکدیگر است و متشکل است از هماهنگی، ارتباطات چندجانبه، و اجرای به‌موقع امور (چیوچیو و همکاران، ۲۰۱۱؛ ایللیس و جاج، ۲۰۰۵). مشارکت یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت عملکرد و اثربخشی تیم است (لپین و همکاران، ۲۰۰۸؛ کوزلوسکی و بل، ۲۰۰۳). محققان بین همکاری و مشارکت تفاوت قائل‌اند. به زعم مایلز و همکاران (۲۰۰۵)، مشارکت مبتنی بر اعتماد، تعهد، و تعامل اختیاری است، در حالی که همکاری مبتنی است بر درخواست مافوق یا مشوق‌های بیرونی، نظیر پاداش. در کارهای تیمی، به سبب وابستگی وظایف، پیچیدگی، و عدم اطمینان، همکاری به تنهایی برای تحقق اهداف تیمی کافی نیست، بلکه باید میان اعضا مشارکت وجود داشته باشد که این امر سبب شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی تیمی خواهد شد.

وندربج و همکاران (۲۰۰۳) بر آن‌اند که تعهد سبب عجین‌شدن افراد با اهداف، بهبود ارتباطات سازنده، و افزایش تعاملات اجتماعی می‌شود. تعارض احساسی مهم‌ترین عاملی است که سبب ایجاد خصومت بین اعضای تیم می‌شود و مشارکت تیمی را تضعیف می‌سازد (روبرج و وندیک، ۲۰۱۰؛ شره و همکاران، ۲۰۰۹). تعهد عاطفی می‌تواند سبب عجین‌شدن افراد با اهداف مشترک شود و با سوق‌دادن تلاش‌های اعضا به سوی دستیابی به این اهداف مشارکت تیمی را بهبود بخشد. نتایج پژوهش بلسچاک و دنهارتوگ (۲۰۱۰) نشان داد افرادی که به تیم خود متعهدند درگیر رفتارهای پیش‌فعال بین فردی می‌شوند. رفتارهای پیش‌فعال به رفتارهای سازنده بین فردی گفته می‌شود که افراد به طور اختیاری در پیش می‌گیرند تا شرایط محیط کاری در آینده بهبود یابد، مثلاً یک فرد ممکن است، بدون اینکه کسی از وی بخواهد، رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان دهد تا بدین ترتیب امکان تعامل بهتر با همکاران را در آینده نزدیک فراهم کند. اما همین رفتار شهروندی سازمانی اگر به درخواست همکاری یا مقام مافوق انجام شود، دیگر رفتار پیش‌فعال نخواهد بود. رفتار پیش‌فعال در واقع متضاد رفتار واکنشی است (پارکر و همکاران، ۲۰۰۶). نتایج پژوهش رزنوسکی و داتون (۲۰۰۱) نشان می‌دهد افرادی که درگیر رفتارهای پیش‌فعال‌اند، با گسترش وظایف فردی فراتر از نقش خود و بهبود روابط بین فردی، تلاش می‌کنند محیط کار مناسبی را برای تحقق اهداف و هویت‌بخشیدن به کار خود ایجاد کنند. طبق نتایج همین پژوهش، وقتی اعضای تیم درگیر رفتار پیش‌فعال‌اند، با بهبود شرایط و تعاملات تیمی، باعث ایجاد مشارکت تیمی می‌شوند تا امکان تحقق اهداف تیمی فراهم شود. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، وجود تعاملات سازنده و تعهد تیمی به درونی‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای

تیمی نیز می‌انجامد. درونی‌سازی و تداوم مشارکت تیمی باعث تبدیل شدن آن به یک هنجار و فرهنگ در سطح تیم می‌شود.
فرضیه ۳: تعهد عاطفی به تیم در فرهنگ مشارکت تیمی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

تسهیم دانش

دانش یکی از منابع مهم راهبرد سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، به طوری که رشد، توسعه، و بقای مستمر سازمان‌ها در عرصه‌های رقابتی به مدیریت صحیح سرمایه‌های دانشی و همچنین چگونگی به‌کارگیری آن برای ایجاد ارزش در سازمان بستگی دارد (سرلک و همکاران، ۱۳۹۱). دانش اعضای تیم همانند مواد اولیه‌ای است که برای خلاقیت و نوآوری تیم ضروری است. تسهیم دانش یعنی دانش خود را از روی میل و اراده در اختیار دیگران قرار دادن. دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل نمی‌شود مگر اینکه با سایر اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شود (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰). در صورت تسهیم‌نشدن دانش توسط اعضای تیم، امکان خلق ایده‌های جدید و بهبود عملکرد تیم بسیار اندک خواهد بود. تسهیم دانش این امکان را فراهم می‌کند که دانش اعضای تیم با هم ترکیب و دانش جدیدی ایجاد شود (براچوس و همکاران، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد نگرش کارکنان بر تسهیم دانش آنان تأثیر می‌گذارد (مینباتوا و همکاران، ۲۰۰۳؛ کووک و گائو، ۲۰۰۵). نتایج پژوهش‌های گذشته حاکی از آن است که تعهد عاطفی سبب بهبود نگرش و رفتار کارکنان می‌شود و این امکان را فراهم می‌کند که بر موانع تسهیم دانش غلبه کنند یا، به عبارتی دیگر، تمایل پیدا کنند که دانش خود را با دیگران تسهیم کنند (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲؛ هیسلاپ، ۲۰۰۳). پژوهش‌های گذشته مؤید تأثیر مثبت تعهد تیمی، به‌ویژه تعهد عاطفی، بر رفتارهای فرانقشی است (کویله شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰؛ هیسلاپ، ۲۰۰۳). از آنجایی که تسهیم دانش هم یک رفتار فرانقشی یا فراتر از حد وظایف است، انتظار می‌رود که تحت تأثیر تعهد تیمی قرار بگیرد. دلیل فرانقشی‌نامیدن تسهیم دانش این است که اعضای تیم دقیقاً نمی‌دانند سایر اعضا از چه میزان دانش برخوردارند یا اینکه درباره موضوع مورد نظر تا چه حد اطلاعات، تجربه، و تخصص دارند، به‌ویژه اگر این دانش ضمنی باشد یا دانشی باشد که چندان ارتباطی به نقش فرد در تیم نداشته باشد، ولی فرد در آن زمینه دانش و تجربه داشته باشد. بنابراین، خود فرد است که از میزان واقعی دانش خود اطلاع دارد و اگر فردی دانش خود را با دیگران تسهیم نکند، احتمالاً این تصور به‌وجود می‌آید که دانش و اطلاعاتش در همین حد است، مگر اینکه خلاف این امر به گونه‌ای اثبات شود. بنابراین، حتی در شرح وظایف هم نمی‌توان حد و مرزی برای تسهیم دانش تحت اختیار افراد تعیین کرد و فقط در صورت تشخیص

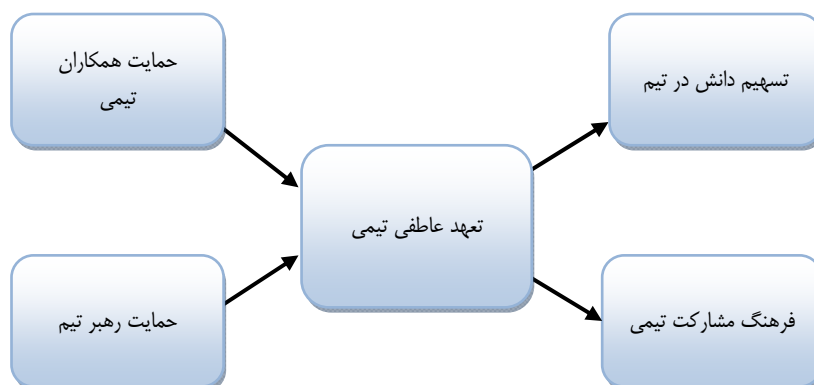
یا صلاحدید خود افراد امکان تسهیم بخش‌هایی از دانش آن‌ها فراهم می‌شود (هیسلاپ، ۲۰۰۳؛ کابرا و کابرا، ۲۰۰۵؛ تگلیاوتی و ماتارلی، ۲۰۰۶).

ضمناً لازمه تسهیم دانش این است که افراد رفتار فرصت‌طلبانه نداشته باشند. در کارهای تیمی معمولاً برخی افراد رفتار فرصت‌طلبانه از خود نشان می‌دهند و دانش خود را با دیگران تسهیم نمی‌کنند و بدین ترتیب سعی می‌کنند «مجانی سواری بگیرند». به عبارتی دیگر، این افراد بدون اینکه نقش‌آفرینی چندانی در تیم داشته باشند، در پاداش‌های تیم تسهیم می‌شوند، اعم از اینکه پاداش‌ها مالی باشد یا غیرمالی. اما نتایج پژوهش کابرا و کابرا (۲۰۰۵) نشان داد که تعهد تیمی، به‌ویژه تعهد عاطفی، بر رفتارهای فرصت‌طلبانه تأثیر منفی می‌گذارد و امکان تسهیم دانش را تقویت می‌کند. اگرچه نتایج پژوهش‌های گذشته (کاملو اوردازا و همکاران، ۲۰۱۱؛ لین، ۲۰۰۷؛ وندربیچ و همکاران، ۲۰۰۳) نشان می‌دهد که تعهد سازمانی افراد بر تسهیم دانش آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد، اما درباره تأثیر تعهد عاطفی نسبت به تیم بر تسهیم دانش در سطح تیم تحقیقات بسیار اندکی صورت گرفته است.

فرضیه ۴: تعهد عاطفی به تیم بر تسهیم دانش اعضای تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به متون پژوهشی و مبانی نظری مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی. داده‌های پژوهش توسط پرسشنامه جمع‌آوری شد. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۷) طراحی شد. برای سنجش حمایت رهبر تیم از شاخص وین و همکاران (۱۹۹۷) استفاده شد. این شاخص شامل هشت گویه است: میزان کمک فیزیکی، حمایت روحی، ارائه بازخور مثبت، توجه به دیدگاه‌ها، ارائه اطلاعات کاری، رفتار منصفانه، حل مشکلات فردی، و جلب رضایت همکاران. از آنجایی که شاخص حمایت اجتماعی مدیر تیم و همکاران یکسان است، برای سنجش حمایت همکاران تیمی از شاخص وین و همکاران استفاده شد؛ فقط به جای واژه «رهبر تیم» از واژه «همکاران تیم» در گویه‌ها استفاده شد. این کار در پژوهش‌های گذشته هم انجام شده است (بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰). برای سنجش تعهد عاطفی به تیم از شاخص آلن و می‌یر (۱۹۹۶) استفاده شد که شامل هشت گویه است و در تحقیقات داخلی از آن بسیار استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ مشارکت تیمی از شاخص بارسزاک و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شد که شامل هشت گویه است. این شاخص میزان همکاری بین اعضای تیم، احترام به یکدیگر، بحث و تبادل نظر آزادانه، روابط دوستانه، انتقادپذیری، مشارکت در کارها، ضرورت تغییر، و تلاش برای حل مشکلات یا رفع نقاط ضعف به جای مچ‌گیری را می‌سنجد. برای سنجش تسهیم دانش از پنج گویه برگرفته از شاخص باک و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. این شاخص میزان تسهیم دانش تخصصی، تسهیم تجربیات ارزشمند، بیان ریزه‌کاری‌ها یا شگردهای کاری، ارائه اطلاعات مرتبط با فعالیت تیم، و مطرح کردن ایده‌ها یا راهکارهای سازنده توسط فرد را می‌سنجد.

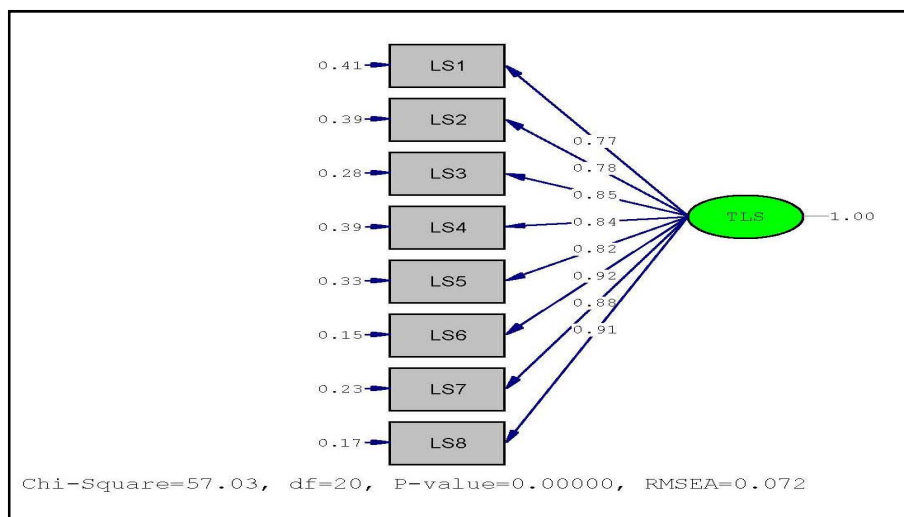
برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۳ به دست آمد. ضریب پایایی محاسبه شده برای هر یک از شاخص‌های حمایت رهبر تیم، حمایت همکاران تیمی، تعهد عاطفی به تیم، تسهیم دانش، و فرهنگ مشارکت تیمی به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۱، ۰/۸۳، ۰/۸۱، و ۰/۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول همه شاخص‌های این پژوهش است. برای ارزیابی روایی پرسشنامه از دو روش روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. از آنجایی که شاخص‌های سنجش متغیرها از زبان انگلیسی به فارسی روان ترجمه شد، برای اطمینان از صحت ترجمه و روایی محتوایی پرسشنامه، از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع نظرخواهی شد. روایی محتوایی پرسشنامه را خبرگان تأیید کردند. روایی سازه نیز به وسیله آزمون تحلیل عاملی تأییدی سنجش شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه

شده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از تیم‌های کنترل کیفیت از شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو در استان مازندران. صنعت خودروسازی، به دلیل اینکه محرک صنایع مختلف است و همچنین به علت نیاز عمومی مصرف‌کنندگان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر، در این صنایع تیم‌ها نقش برجسته‌تری نسبت به سایر صنایع دارند و معمولاً همه شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی از تیم، به‌ویژه تیم‌های کنترل کیفیت، برای بهبود کیفیت قطعات با کمترین هزینه استفاده می‌کنند. یافتن راهی برای بهبود اثربخشی این تیم‌ها کمک درخور توجهی است به این سازمان‌ها و، نهایتاً، اقتصاد کشور. به دلیل نبود اطلاعات دقیق درباره حجم جامعه آماری و همچنین همکاری نکردن برخی از شرکت‌های مذکور با محققان این پژوهش، بناچار از نمونه در دسترس - که شامل ۲۳ تیم بود - برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. اعضای تیم‌ها سرپرستان واحدهای مختلف شرکت خود هستند. آن‌ها روزانه جلساتی برای حل مشکلات کاری و ارائه گزارش و تبادل نظر برای بهبود کیفیت محصولات یا تولید محصولات جدید تشکیل می‌دهند. البته تعامل آن‌ها صرفاً محدود به جلسات نیست، بلکه در طول شیفت کاری نیز با یکدیگر تعامل دارند. تعداد ۲۱۰ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع شد. تقریباً ۸۱ درصد از پاسخ‌گویان مرد بودند و ۱۹ درصد زن. از این تعداد حدود ۱۲ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس بودند، ۵۶ درصد دارای تحصیلات لیسانس، و ۳۲ درصد دارای تحصیلات فوق دیپلم. پس از بررسی پرسشنامه‌های گردآوری‌شده، ۱۴ پرسشنامه ناقص از محاسبات کنار گذاشته شد و نهایتاً ۱۹۶ پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

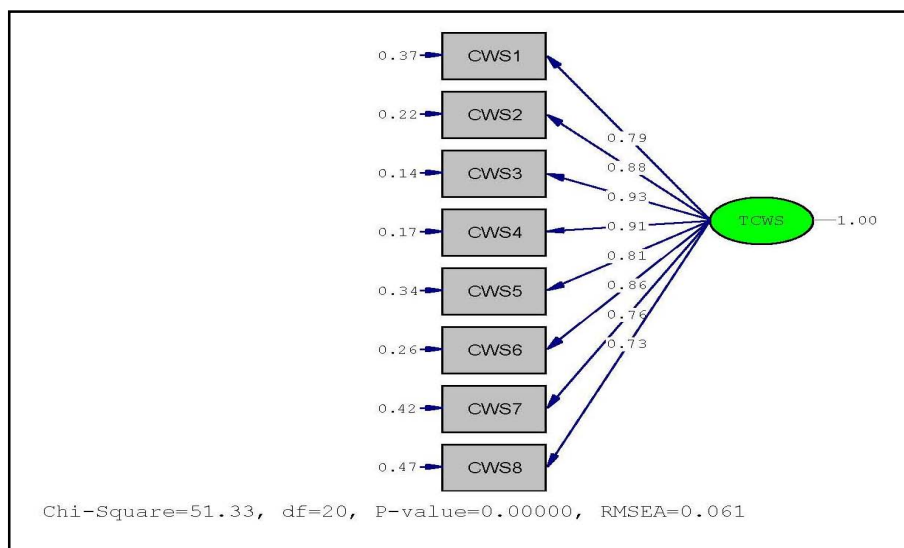
یافته‌های پژوهش

قبل از آزمون فرضیه‌ها باید برازش مدل تحقیق تأیید شود؛ بدین منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این پژوهش پنج متغیر مکنون دارد، بنابراین، پنج مدل اندازه‌گیری وجود دارد که باید برای تک تک آن‌ها تحلیل عاملی تأییدی انجام شود. زمانی برازش مدل خوب است که شاخص‌های برازش مقادیر مطلوب را کسب نمایند. بدین منظور باید مقدار χ^2/df کمتر از سه، RMSEA کمتر از هشت صدم، و مقدار CFI، GFI، و NFI حداقل نود صدم باشد. طبق شکل ۲، بار عاملی همه متغیرهای آشکار حمایت رهبر تیم بالای هفتاد صدم است. نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی حدود ۲/۸۵ و RMSEA حدود ۰/۰۷۲ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص‌های CFI، GFI، و NFI به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۹۷، و

۰/۹۴ به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری حمایت رهبر تیم از برآزش قابل قبولی برخوردار است.



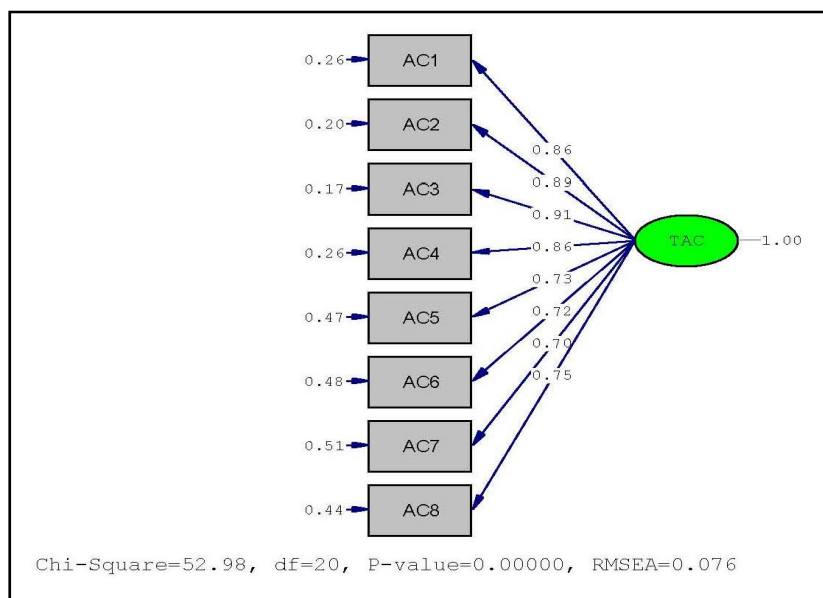
شکل ۲. مدل اندازه‌گیری حمایت رهبر تیم



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری حمایت همکاران تیمی

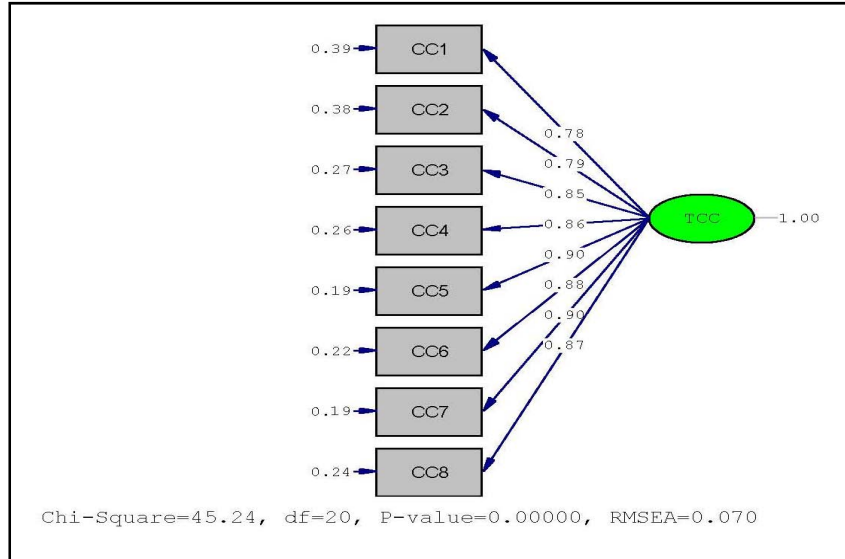
طبق شکل ۳، بار عاملی همه متغیرهای مشاهده شده متغیر حمایت رهبر تیم بالای هفتاد صدم است. نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی حدود ۲/۵۵ و RMSEA حدود ۰/۰۶۱ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص‌های CFI، GFI، و NFI به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۹۶، و ۰/۹۳ به دست آمد. بنابراین، با اطمینان می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری حمایت همکاران تیمی نیز از برازش قابل قبولی برخوردار است.

طبق شکل ۴، مقادیر بارهای عاملی تعهد عاطفی تیمی بالای هفتاد صدم است. نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی حدود ۲/۶۰ و RMSEA حدود ۰/۰۷۶ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص‌های CFI، GFI، و NFI به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۵، و ۰/۹۲ به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری تعهد عاطفی تیمی هم از برازش قابل قبولی برخوردار است.

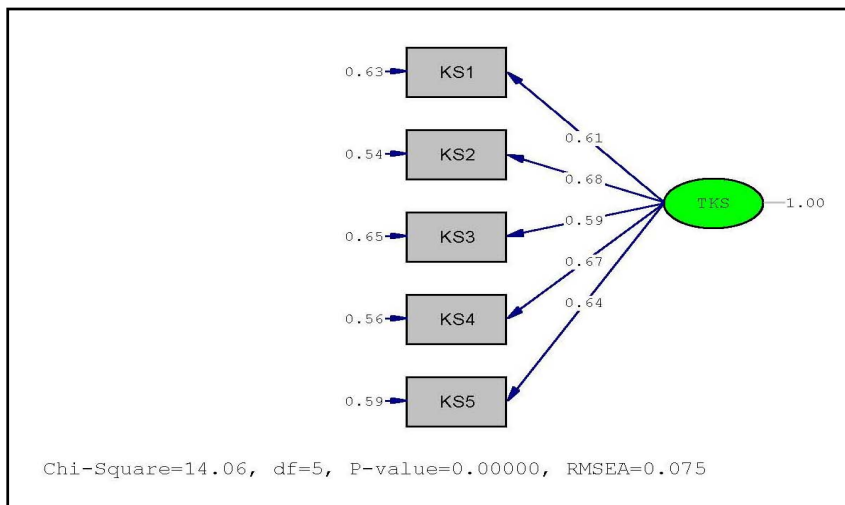


شکل ۴. مدل اندازه‌گیری تعهد عاطفی تیمی

طبق شکل ۵، مقادیر بارهای عاملی فرهنگ مشارکت تیمی بالای هفتاد صدم است. نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی حدود ۲/۲۵ و RMSEA حدود ۰/۰۷۰ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص‌های CFI، GFI، و NFI به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۴، و ۰/۹۱ به دست آمد. بنابراین، مدل فرهنگ مشارکت تیمی هم از برازش قابل قبولی برخوردار است.



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری فرهنگ مشارکت تیمی

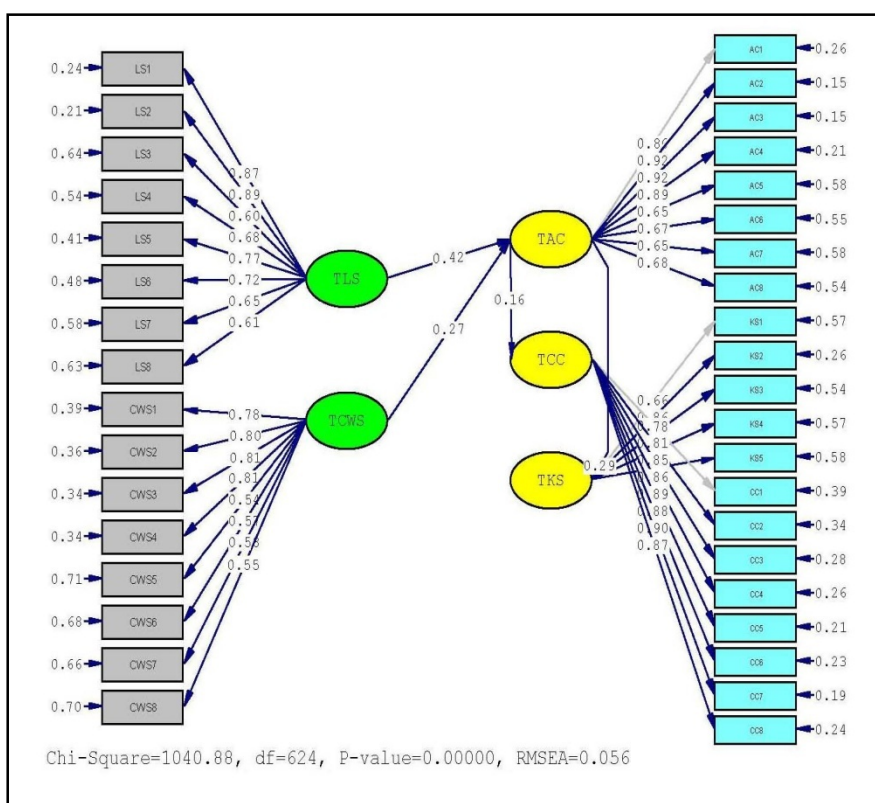


شکل ۶. مدل اندازه‌گیری تسهیم دانش تیمی

طبق شکل ۶، مقادیر بارهای عاملی تسهیم دانش تیمی بالای پنجاه صدم به‌دست آمد. نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی ۲/۸۰ و RMSEA حدود ۰/۰۷۵ به‌دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص‌های CFI، GFI، و NFI به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۶، و ۰/۹۱

به دست آمد. بنابراین، مدل اندازه‌گیری تسهیم دانش هم از برازش قابل قبولی برخوردار است.

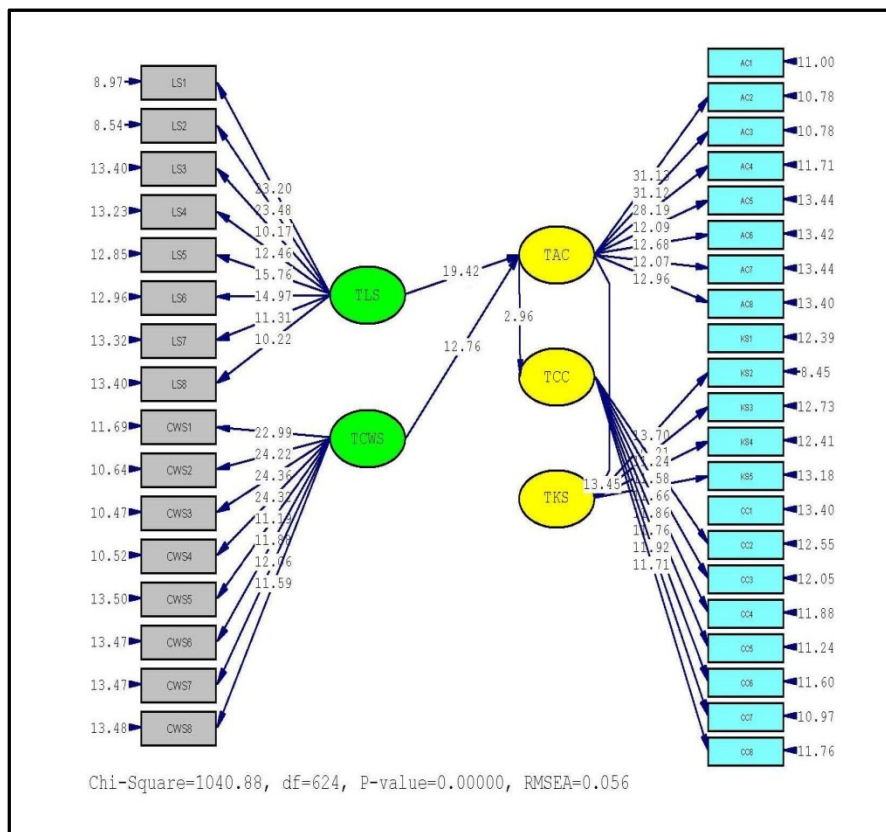
طبق شکل ۷، برازش مدل اندازه‌گیری برای مدل نهایی تحقیق هم تأیید شد. برای شاخص‌های برازندگی مدل نهایی تحقیق نیز نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی ۲/۱۱، مقدار RMSEA تقریباً ۰/۰۷۵، و CFI، GFI و NFI به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۵ و ۰/۹۲ به دست آمد. با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان گفت که مدل تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است.



شکل ۷. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

برای آزمون فرضیه‌ها از مدل ساختاری استفاده شد. شکل ۸ معناداری ضرایب (t-value) و پارامترهای به دست آمده مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد. فرضیه‌های تحقیق زمانی تأیید می‌شوند که ضرایب به دست آمده معنادار باشند، یعنی مقدار آزمون معناداری (t-value) آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب

معناداری بین حمایت رهبر تیم و تعهد عاطفی نسبت به تیم ۱۹/۴۲ به دست آمد که نشان می‌دهد حمایت رهبر تیم تأثیر مثبت و معنادار بر تعهد عاطفی اعضا نسبت به تیم دارد. بنابراین، فرضیه ۱ تأیید شد. در تأیید فرضیه ۲ ضریب معناداری بین حمایت همکاران تیمی و تعهد عاطفی اعضا نسبت به تیم ۱۲/۷۶ به دست آمد که نشان می‌دهد حمایت همکاران تیمی تأثیری مثبت و معنادار بر تعهد عاطفی اعضا نسبت به تیم دارد. همچنین، ضریب معناداری بین تعهد عاطفی تیمی و تسهیم دانش ۲/۹۶ به دست آمد که نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین آنهاست، بدین ترتیب فرضیه ۳ هم تأیید شد. نهایتاً اینکه ضریب معناداری بین تعهد عاطفی تیمی و فرهنگ مشارکت تیمی ۱۳/۴۵ به دست آمد که نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین آنهاست. بنابراین، همه فرضیه‌ها تأیید شدند.



شکل ۸. معناداری ضرایب و روابط بین متغیرها

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی راه‌هایی برای تقویت فرهنگ مشارکتی و تسهیم دانش در سطح تیم انجام شد. بر اساس مبانی نظری، حمایت مدیر تیم و همکاران تیمی به منزله پاداش اجتماعی در نظر گرفته شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد پاداش اجتماعی، اعم از اینکه از جانب مدیر تیم باشد یا از جانب سایر اعضا و همکاران تیمی، سبب تقویت تعهد عاطفی اعضا نسبت به تیم می‌شود. به عبارتی دیگر، هر یک از متغیرهای مستقل این پژوهش به تنهایی می‌توانند بر متغیر میانجی تأثیری مثبت و معنادار داشته باشند و چنانچه هر دو نوع حمایت در سطح تیم برقرار باشد، تأثیر بیشتری خواهند داشت تا اینکه فقط یکی از آن‌ها وجود داشته باشد. نتایج این پژوهش با نتایج بیشاپ و همکاران (۲۰۰۰) و همچنین هووس و همکاران (۲۰۰۰) همخوانی دارد. آن‌ها دریافته‌اند که ادراک از حمایت تیمی بر تعهد تیمی تأثیر مثبت و معنادار دارد. البته، این دو پژوهش تأثیر جداگانه حمایت رهبر تیم و حمایت همکاران تیمی را بررسی نکردند. از نظر تأثیر جداگانه این دو متغیر بر تعهد عاطفی شاید بتوان نتیجه این پژوهش را با یافته‌های روسو و اوئب (۲۰۱۰) مطابقت داد، اگرچه پژوهش مذکور در سطح تیمی انجام نشده است. این دو محقق دریافته‌اند ادراک از حمایت همکاران و ادراک از حمایت سرپرست به طور جداگانه بر تعهد عاطفی افراد تأثیر مثبت دارد و اگر هر دو متغیر وجود داشته باشد، تأثیر تجمعی آن‌ها بر تعهد عاطفی بسیار چشمگیرتر از تأثیر تک تک هر یک از این دو متغیر خواهد بود. از نظر تأثیر مثبت تعهد عاطفی بر تسهیم دانش نیز شاید بتوان نتیجه پژوهش حاضر را با نتیجه پژوهش کاملو اوردازا و همکاران (۲۰۱۱) مقایسه کرد. آن‌ها دریافته‌اند تعهد عاطفی بر تمایل کارکنان سازمان به تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد. البته، شایان ذکر است که این محققان بر قصد تسهیم دانش تمرکز داشتند نه جنبه رفتاری آن؛ ضمن آنکه تمرکز آن‌ها بر کارکنان سازمان بود نه اعضای تیم.

این پژوهش نشان می‌دهد وقتی که اعضای تیم متوجه حمایت سایر اعضا نسبت به خود شوند رفتارهای سازنده و مؤثری نشان می‌دهند و، نهایتاً، اثربخشی تیم تقویت خواهد شد. با توجه به یافته‌های این پژوهش، به سازمان‌ها توصیه می‌شود دوره‌های آموزشی برای مدیران و اعضای تیم‌ها برگزار کنند؛ آموزش‌هایی با هدف شناساندن اهمیت حمایت اجتماعی در بهبود عملکرد تیم- که می‌تواند زمینه‌ای برای ایجاد فرهنگ مشارکتی و تسهیم دانش در تیم‌ها فراهم آورد. همچنین، توصیه می‌شود، برای ارزیابی عملکرد اعضای تیم، صرفاً از شاخص‌های مبتنی بر نتایج استفاده نشود، بلکه از شاخص‌های مبتنی بر رفتار هم استفاده شود و بخشی از پرداخت‌ها یا جبران خدمات را بر مبنای رفتار اعضای تیم انجام داد تا بدین ترتیب انگیزه لازم برای تقویت

رفتارهای سازنده و حمایت اجتماعی در تیم فراهم شود. پرداخت‌های فردی در تیم سبب می‌شود اعضای تیم فقط به هدف‌های فردی توجه کنند و حمایت اجتماعی خود را از تیم دریغ نمایند (بیشاپ و همکاران، ۲۰۰۰). بنابراین، توصیه می‌شود در مواردی که کارها به صورت تیمی انجام می‌شود پرداخت‌های تیمی جایگزین پرداخت‌های فردی شود تا در اعضای تیم انگیزه لازم جهت همکاری، مشارکت در کارها، و حمایت از یکدیگر فراهم شود. رهبر معنوی نیز از طریق ترویج فرهنگ نوع‌دوستی و استقرار فرهنگ اجتماعی مبتنی بر ارزش‌های انسانی سبب می‌شود کارکنان علاقه خاصی به دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به وجود آید که سایرین نیز دارای اهمیت‌اند و باید به همکاران کمک کرد یا از آنان به خاطر نقش‌آفرینی‌شان قدردانی کرد. رهبری معنوی همچنین می‌تواند محیطی خلق کند که حمایت‌های اجتماعی در آن به عنوان یک ارزش درآید (فرای، ۲۰۰۳). از دیگر ویژگی‌های رهبر معنوی ارائه بازخور عمل‌کردی، فراهم کردن اطلاعات، و توجه به دیدگاه‌ها و ایده‌های کارکنان است (ضیائی و دیگران، ۱۳۸۷) که، با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌تواند از طریق تقویت تعهد عاطفی تیمی بر اثربخشی تیم تأثیر چشمگیری داشته باشد.

این پژوهش همانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است: نخست آنکه از نمونه در دسترس برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. از آنجایی که نمونه در دسترس معرف کل جامعه آماری نیست، شاید نتوان با اطمینان کامل نتایج را به جامعه تعمیم داد. توصیه می‌شود پژوهش‌های آتی در جوامع آماری دیگر انجام و از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده شود؛ دیگر آنکه حمایت یا پاداش اجتماعی احتمالاً به طور مستقیم هم بر فرهنگ مشارکتی تأثیر داشته باشد. که در این پژوهش بررسی نشد. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی تأثیر مستقیم پاداش اجتماعی بر فرهنگ مشارکتی بررسی شود؛ و در نهایت اینکه نتایج تیمی ممکن است تحت تأثیر پدیده‌های بالادستی، مانند تعهد سازمانی یا ادراک از عدالت سازمانی، قرار گیرد. که در این پژوهش به آن توجهی نشده است. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی تأثیر پدیده‌های سطح سازمانی بر نگرش، ادراک، و رفتار اعضای تیم بررسی شود.

منابع

- ابزری، م.؛ شامی، ع.؛ طالبی، ه و عبدالمنافی، س. (۱۳۹۰). بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران، نشریه مدیریت دولتی، ۳ (۶): ۳۴-۱۹.
- سرلک، م.ع. و اسلامی، ط. (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۸): ۱۸-۱.

سرلک، م.ع.؛ رضایی، س. و شهیدی، ح.ر. (۱۳۹۱). نشریه مدیریت دولتی، ۴ (۴): ۳۴-۱۹.

ضیائی، م. ص.؛ نرگسیان، ع. و آبیانی، س. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۱): ۸۶-۶۷.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.

Aube, C. and Rousseau, V. (2010). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 565-580.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Third Edition, Kogan Page: London.

Barczak, G., Lassk, F. and Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture, *Creativity and Innovation Management*, 19 (4): 332-345.

Becker, T. E., Ullrich, J. and VanDick, R. (2013). Within-Person Variation in Affective Commitment to Teams: Where it Comes from and Why it Matters, *Human Resource Management Review*, 23: 131-147.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-Self, Pro-Social, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behavior: Differential Antecedents and Consequences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 475-498.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment, *Journal of Management*, 26: 1113-1132.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., and Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces, and Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29 (1): 87-111.

Bowling, N. A., Beehr, T. A., Johnson, A. L., Semmer, N. K., Hendricks, E. A., & Webster, H. A. (2004). Explaining Potential Antecedents of Workplace Social Support: Reciprocity or Attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 339-350.

- Brachos, D., Kostopoulos, K., Sodersquist, K.E., and Prastacos, G. (2007). Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11: 31–44.
- Bstieler, L. and Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Inter organizational New Product Development Teams, *Journal of Product Innovation Management*, 27: 485–99.
- Cabrera, E.F., and Cabrera, A. (2005). Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16: 720–735.
- Camelo-Ordaza, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. and Valle-Cabrera, R. (2011). The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: the Mediating Role of Affective Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1442–1463.
- Chen, Z. (2011). The Interactive Effects of Relationship Conflict, Reward and Reputation on Knowledge Sharing, *Social Behavior and Personality*, 39(10): 1387-1394.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D. and Iordanova, I. (2011). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance, *Project Management Journal*, 42 (6): 78–91.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey, *Journal of Management Studies*, 37: 903–930.
- De Cusatis, C. (2008). Creating, Growing and Sustaining Efficient Innovation Teams, *Creativity and Innovation Management*, 2: 155-164.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88: 741-749.
- Florida, R. and Goodnight, J. (2005). Managing for Creativity, *Harvard Business Review*, July/August, 83 (7):124-131.
- Fry, L.W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership, *the Leadership Quarterly*, 14: 693-727

- Haar, J.M., and Spell, C.S. (2004). Program Knowledge and Value of Work-Family Practices and Organizational Commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 15: 1040–1054.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81: 86–96.
- Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. A Review and Research Agenda, *Employee Relations*, 25: 182–202.
- Howes, J., Cropanzano, R., Grandey, A., & Mohler, C. (2000). Who Is Supporting Whom?: Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management*, 5: 207–223.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect, *Journal of Applied Psychology*, 90: 453–467.
- Kozlowski, S. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333–375, London, UK: Wiley.
- Kwok, S.H. and Gao, S. (2005). Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior, *Journal of Computer Information Systems*, 47 (2): 45–51.
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria, *Personnel Psychology*, 61: 273–307.
- Liao, H., Joshi, A. & Chuang, A. (2004). Sticking out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work, *Personnel Psychology*, 57: 969–1000.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovative Capability: An Empirical Study, *International Journal of Manpower*, 28: 315–332.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8: 93–104.
- Malhotra, N., Budhwar, P., and Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres,

International Journal of Human Resource Management, 18(12): 2095–2128.

Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.

Meyer, J., Stanley, D., Hercovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). 'Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences,' *Journal of Vocational Behaviour*, 61: 20–52.

Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. and Xu, L. (2013). What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17): 3262–3280.

Miles, R.E., Snow, C.C. and Miles, G. (2005). Collaborative Entrepreneurship: How Groups of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth?, Stanford, CA: Stanford University Press, Forthcoming.

Milkovich, G. T. and Newman, M. J. (2008). *Compensation*, Tenth Edition, New York: McGraw Hill.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C.F. and Park, H.J. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM, *Journal of International Business Studies*, 34 (6): 586–599.

Ng, T. W. H., & Sorenson, K. L. (2008). Toward Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 33: 243–268.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.

Parris, M. A. (2003). Work Teams: Perceptions of a Ready-Made Support System? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 15: 71–83.

Pearce, L. P. and Herbik, P. A. (2004). Citizenship Behaviour at the Team Level of Analysis: The Effect of Team Leadership, Team

Commitment, Perceived Team Support and Team Size. *Journal of Social Psychology*, 144(3): 293 – 310.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329–354.

Rego, A., Sousa, F., Pina, E., Cunha, M., Correia, A., Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study, *Creativity and Innovation Management*, 16: 250-264.

Roberge, M. E., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance? *Human Resource Management Review*, 20(4): 295 - 308.

Rousseau, V. & Aube, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150(4): 321–340.

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19 (2): 117-123.

Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251-70.

Stone, D.N., Bryant, S.M. and Wier, B. (2010). Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory, *Behavior Research Account*, 22(2): 105-132.

Tagliaventi, M.R., and Mattarelli, E. (2006). The Role of Networks of Practice, Value Sharing, and Operational Proximity in Knowledge Flows Between Professional Groups, *Human Relations*, 59: 291–319.

Van der Bij, H., Song, M., and Weggeman, M. (2003). An Empirical Investigation into the Antecedents of Knowledge Dissemination at the Strategic Business Unit Level, *Journal of Product Innovation Management*, 20 (2): 163–179.

Wayne, S., Shore, L. and Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.

Williamson, I. O., Burnett, M. F., and Bartol, K.M. (2009). The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1): 28-43.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.