

## تبیین سرمایه‌ی اجتماعی به عنوان اهرمی کلیدی در ارتقای اثربخشی تیمی

میلااد بختی \*

دریافت: ۱۳۹۰/۷/۱۰

آرین قلی‌پور \*\*

پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۱۶

### چکیده

استفاده از تیم در سازمان‌ها به منظور بهره‌مندی از هم‌افزایی موجود در کار تیمی و همچنین ایجاد ظرفیت جهت تطبیق هرچه بهتر سازمان با محیط، روندی است که در دو دهه‌ی اخیر شتاب فزاینده‌ای به خود گرفته است. روندی که ضرورت پرداختن به پویایی‌های تیمی و انجام پژوهش‌هایی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی تیم‌ها را بیش از پیش تبیین می‌کند. پژوهش حاضر به ارائه‌ی مدلی در راستای تبیین عوامل ارتقادهنده‌ی اثربخشی تیمی می‌پردازد که عبارتند از متغیرهای کلیدی حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه‌ی اجتماعی. در این راستا روابط میان متغیرهای ذکرشده در قالب مدلی مفهومی ارائه و به صورت هم‌زمان آزمون شد. ابزار گردآوری داده پرسشنامه است و جامعه‌ی آماری کارکنان شرکت مخابرات هستند. یافته‌ها حاکی از برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری پژوهش است و کلیه‌ی روابط مفروض در مدل به جز رابطه‌ی بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه‌ی اجتماعی معنادارند. مدل برازش‌شده می‌تواند راهنمای مناسبی برای اقدام مدیران در جهت ارتقای اثربخشی تیمی باشد.

مفاهیم کلیدی: اثربخشی تیمی، رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سرمایه‌ی اجتماعی

---

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\*\* دانشیار گروه رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه با حرکت سازمان‌ها به سمت استفاده‌ی هرچه بیشتر از تیم‌های کاری، اهمیت آن‌ها بیش از پیش مد نظر پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. رقابت شدید، تغییرات سریع و افزایش میزان پیچیدگی محیطی در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را وادار به دگرگونی ساختار کار که در گذشته حول محور افراد شکل گرفته بود و جایگزینی آن با ساختار کار تیمی کرده است (Haas, ۲۰۱۰). این تغییر در ساختار کار، تیم و پویایی‌های آن را در کانون توجه بسیاری از پژوهش‌ها قرار داده است. هدف نهایی بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها را نیز می‌توان در یافتن راه‌های افزایش اثربخشی تیمی خلاصه کرد؛ هدفی که به طرق مختلف قابل پیگیری است. در این میان یکی از مؤثرترین راه‌ها افزایش میزان سرمایه‌ی اجتماعی است. بر اساس بررسی‌های صورت‌پذیرفته سرمایه‌ی اجتماعی بیشتر، منجر به اثربخشی تیمی بیشتر خواهد شد چراکه وجود این سرمایه در سازمان و تیم منجر به دسترسی بیشتر و آسان‌تر به منابع مهم مورد نیاز برای بهبود عملکرد و مواجهه با چالش‌های پیش روی تیم می‌شود (Oh, Chung, & Labianca, ۲۰۰۴). از طرفی خود متغیر سرمایه‌ی اجتماعی به عنوان یک ویژگی جمعی، محصول فرعی سایر فعالیت‌های سازمانی است (Coleman, ۱۹۹۰). بنابراین مشخص می‌شود که اتخاذ رویکردی رو به عقب و شناسایی یک سلسله از روابط که افزایش سرمایه اجتماعی و در نهایت اثربخشی تیمی را به دنبال دارند، دیدگاهی دقیق‌تر به دست می‌دهد. به عبارتی، بررسی هم‌زمان روابط میان چند متغیر در قالب مدلی یک‌پارچه که در مرحله‌ی اول افزایش سرمایه‌ی اجتماعی و در نهایت افزایش اثربخشی تیمی را به دنبال دارد، رویدادهای دنیای سازمانی را پوشش می‌دهد و می‌تواند سهم به‌سزایی در گسترش دانش حوزه‌ی اثربخشی و پویایی‌های تیمی داشته باشد. در این راستا مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر طراحی و آزمون مدلی جامع است که متغیرهای مهم و تأثیرگذار را بر افزایش اثربخشی تیمی شناسایی و به پژوهشگران و مدیران معرفی نماید. در بررسی پیشینه، روابطی به صورت جداگانه میان متغیرهای رفتارهای شهروندی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سرمایه‌ی اجتماعی و اثربخشی تیمی یافت شد. پس از آن که این متغیرها و روابط میان آن‌ها کلیدی شناخته شد، همه در یک مدل و چارچوب نظری گنجانده شدند تا به صورت تجربی مورد آزمون قرار گیرند. در ادامه شرحی از پیشینه‌ی پژوهش‌های مرتبط با هر یک از

تبیین سرمایه‌ی اجتماعی به عنوان اهمی کلیدی در ارتقای اثربخشی تیمی

این سازه‌ها و ارتباطات مفهومی میان آن‌ها ارائه می‌شود، سپس بر اساس این اطلاعات به تبیین چگونگی طراحی چارچوب نظری پژوهش پرداخته می‌شود.

## پیشینه‌ی پژوهش

### رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه‌ی اجتماعی

در مکاتب اولیه‌ی مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از نقش موظف مد نظر قرار می‌گیرد. در گذشته پژوهشگران در مطالعات خود جهت بررسی رابطه‌ی میان رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون‌نقشی<sup>۱</sup> کارکنان توجه می‌کردند. عملکرد درون‌نقشی به آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده‌اند و از جانب سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند. اما بعدها پژوهشگران بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانقشی تفاوت قایل شدند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شوند. این رفتارها با عناوینی چون رفتارهای پیش‌اجتماعی<sup>۲</sup> (Adebayo, ۲۰۰۵)، رفتارهای خودجوش<sup>۳</sup> (George & Brief, ۱۹۹۲) و به طور کلی رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۴</sup> توصیف می‌شوند.

مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی به همین عملکرد فرانقشی اشاره دارد و طبق تعریف ارگان (۱۹۸۸) شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیست و مستقیماً پاداش در پی ندارد ولی اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد. هر چند مفهوم رفتار شهروندی سازمانی برای نخستین بار توسط باتمن و ارگان (۱۹۸۳) مطرح شد، ولی در واقع این مفهوم توسعه‌ی مفاهیمی مانند تمایل به همکاری<sup>۵</sup> چستر بارنارد و رفتارهای خودجوش<sup>۶</sup> است. در رابطه با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق کاملی میان پژوهشگران وجود ندارد. در این میان ابعادی که بیشترین توجه را به خود جلب کرده‌اند عبارتند از نوع دوستی، وجدان، ادب و نزاکت، رادردی و فضیلت مدنی (Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, ۱۹۹۳). در ادامه به تشریح این پنج بعد پرداخته می‌شود.

• *رادمردی*: منظور از رادمردی یا جوانمردی، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت و بحرانی سازمان بدون شکایت است. رادمردی تمایل به تحمل داوطلبانه و بدون شکایت و ابراز ناراحتی شرایط کاری سخت و وخیمی است که به صورت اجتناب‌ناپذیر در سازمان پیش می‌آید.

• *فضیلت مدنی*: منظور از فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه‌ی تصویری مناسب از سازمان است. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی حتی با هزینه‌ی شخصی نمونه‌ای از این رفتار است. این رفتار بیانگر آگاهی فرد به این است که او جزیی از یک کل بزرگتر است و همانند شهروندان مسئول در قبال جامعه، به عنوان عضوی از سازمان مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این مؤلفه مشارکت سازمانی نیز نامیده شده است.

• *وجدان*: با وجدان بودن به آن دسته از رفتارهای اختیاری که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود اشاره دارد، مانند رفتار فردی که برای سودآوری شرکت بیشتر از زمان معمول سر کار می‌ماند یا وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند.

• *نوع‌دوستی*: به کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف اشاره دارد، مانند رفتار کارکنانی که به افراد تازه‌وارد یا کم‌مهارت کمک می‌کنند.

• *ادب و نزاکت*: به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود.

در این پژوهش پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی مد نظر است و با توجه به محور بودن سرمایه‌ی اجتماعی در طرح پژوهش و تلاش جهت شناسایی پیش‌زمینه‌های ایجاد آن در سازمان، به طور خاص تأثیر این رفتارها بر افزایش سرمایه‌ی اجتماعی در کانون توجه قرار دارد. این رابطه در پژوهش بولینو، ترنلی و بلادگود (۲۰۰۲) مطرح و به صورت مبسوط و دقیق نقش رفتارهای شهروندی سازمانی در خلق سرمایه‌ی اجتماعی تبیین شده است. لازم به ذکر است این پژوهش با رویکردی تئوریک به توجیه رابطه‌ی میان رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه‌ی اجتماعی می‌پردازد و مبنای نظری قوی برای بررسی رابطه‌ی این دو متغیر به صورت تجربی فراهم می‌آورد. در پژوهش بولینو و همکارانش (۲۰۰۲) بر خلاف بسیاری از پژوهش‌ها، رفتارهای شهروندی سازمانی متغیری وابسته قلمداد نشده، بلکه به عنوان عاملی مستقل در ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی معرفی می‌شود، هرچند آن‌ها عنوان می‌کنند این رابطه به صورت دوطرفه نیز قابل طرح و بررسی است. بنابراین فرضیه‌ی اول

این پژوهش در رابطه با نقش رفتارهای شهروندی سازمانی در خلق سرمایه‌ی اجتماعی به شرح زیر است:

فرضیه‌ی ۱. رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر سرمایه‌ی اجتماعی دارد.

### حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه‌ی اجتماعی

پژوهش‌های تجربی متعدد بیانگر وجود رابطه‌ای ظریف میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و ایجاد پیامدهای مطلوب در کارکنان است (Riggle, Edmondson, & Hansen, ۲۰۰۹). حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۶</sup> به «اعتقاد کارکنان در رابطه با این‌که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آن‌ها چه میزان ارزش قایل است» (Eisenberger, Huntington & Hutchinso, ۱۹۸۶, p. ۵۰۱) اشاره دارد. مبنای این ادراکات در کارکنان نیز نحوه‌ی تخصیص منابع در سازمان است. امروزه سازمان‌های زیادی منابع قابل توجهی را صرف برنامه‌های حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌کنند که نمونه‌ی برجسته‌ی آن لیست مجله‌ی فورچون در معرفی ۱۰۰ شرکت برتر جهت کار کردن است. بر مبنای تئوری تبادل اجتماعی (Blau, ۱۹۶۴) کارکنانی که احساس حمایت می‌کنند، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی بالایی دارند (Rhoades & Eisenberger, ۲۰۰۲). با این وجود در نتایج پژوهش‌های تجربی صورت‌گرفته در این حوزه اختلافاتی مشاهده می‌شود، به طوری که برخی پژوهش‌ها به وجود رابطه‌ی مستقیم و قوی آن با خروجی‌های کاری مثبت، برخی به وجود رابطه‌ای ضعیف و حتی برخی به وجود رابطه‌ای معکوس اشاره نموده‌اند (Riggle et al., ۲۰۰۹). علی‌رغم این یافته‌های متفاوت، پژوهش فراتحلیلی که نتایج بیست سال پژوهش در این حوزه را مورد بررسی قرار داده، رابطه‌ی میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و چهار متغیر شغلی مهم (تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و تمایل به ترک خدمت) را به دقت بررسی کرده است. نتایج این فراتحلیل حاکی از ارتباط مستقیم و قوی میان حمایت سازمانی ادراک‌شده با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ارتباط مستقیم و متوسط با عملکرد و ارتباط معکوس و قوی با تمایل به ترک خدمت است (Riggle et al., ۲۰۰۹). علاوه بر متغیرهای شغلی ذکرشده پژوهش‌هایی نیز به بررسی رابطه‌ی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخته‌اند (Howes, Corpanzano, Grandey, & Mohler, ۲۰۰۰; Moorman, Blakely, & Niehoff, ۱۹۹۸). در این میان برخی مدعی وجود رابطه میان این دو متغیر هستند (Moorman et al., ۱۹۹۸) و بیان می‌کنند که حمایت سازمانی ادراک‌شده منجر به افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

می‌شود. البته در وجود یا عدم وجود ارتباط میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتارهای شهروندی سازمانی نیز پژوهش‌های تجربی به نتایج کاملاً یکسانی دست نیافته‌اند و اختلاف در نتایج در این حوزه نیز قابل مشاهده است. به عنوان مثال در پژوهشی که روی تیم‌های کیفیت<sup>۸</sup> انجام شد، بر خلاف انتظار پژوهشگران، فرض ارتباط بین این دو متغیر تأیید نشد (Howes et al., ۲۰۰۰). حال آن‌که حمایت سازمانی ادراک‌شده در پژوهش حاضر به عنوان متغیری مستقل در نظر گرفته شده که افزایش آن می‌تواند نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد؛ فرضی که بر پایه‌ی تئوری تبادل اجتماعی بنا نهاده شده و پیشینه‌ی این سازه نیز تا حد زیادی به صورت تجربی آن را تأیید می‌نماید. در این‌جا فرض بر آن است که کارکنانی که سازمان خود را به عنوان یک حامی درک می‌کنند رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، ضمن این‌که سرمایه‌ی اجتماعی و اعتماد را در سازمان خود بالا ارزیابی می‌کنند. بنابراین فرضیات مرتبط با این سازه به شرح زیر است:

فرضیه‌ی ۲. بین سازه‌های حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط

معنادار و مثبتی وجود دارد.

فرضیه‌ی ۳. حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر معنادار و مثبتی بر سرمایه‌ی اجتماعی دارد.

### سرمایه‌ی اجتماعی و اثربخشی تیمی

اصطلاح سرمایه‌ی اجتماعی را نخستین بار هانی فان در سال ۱۹۱۶ مطرح کرد و در ادامه این مفهوم در آثار و زمینه‌های متعددی طرح و تفسیر شد. با این وجود ورود جدی این مفهوم به حوزه‌ی علوم اجتماعی به دهه‌ی ۱۹۹۰ باز می‌گردد (فقیهی و فیضی، ۱۳۸۵). سرمایه‌ی اجتماعی مانند سایر انواع سرمایه‌ها نقشی مولد را در سازمان ایفا می‌کند و جزئی از دارایی‌های نامشهود اساسی سازمان به شمار می‌رود. پژوهش‌های حوزه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی بیانگر آن است که این سازه یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی تلقی می‌شود، چراکه افراد هنگامی که یک‌دیگر را بشناسند، درک کنند و به هم اعتماد کنند با اثربخشی و کارایی بیشتری با هم کار می‌کنند (Bolino et al., ۲۰۰۲). پس از ورود مفهوم سرمایه‌ی اجتماعی به حوزه‌ی سازمان، مطالعات متعددی پیرامون نقش و جایگاه آن به عمل آمد و تعاریف متعددی از آن ارائه شد. در این میان ناپاهیت و گوشال (۱۹۹۸) سرمایه‌ی اجتماعی را به صورت مجموع منابع بالقوه و بالفعل موجود در درون «شبکه» روابط یک فرد یا واحد اجتماعی، قابل دسترس از طریق آن و منتج از آن تعریف و آن را به عنوان یک مزیت رقابتی

معرفی می‌نمایند. آن‌ها با اتخاذ رویکردی سازمانی به مفهوم سرمایه‌ی اجتماعی سه بعد را برای آن برمی‌شمارند که عبارتند از بعد ساختاری، بعد رابطه‌ای و بعد شناختی.

مدل ناپاهیت و گوشال مدل مناسبی برای مطالعه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی درون‌سازمانی‌ست، چراکه مفهوم‌سازی آن بسیاری از جنبه‌های مختلف توضیح داده‌شده در آثار قبلی را یک‌پارچه می‌سازد (فقیهی و فیضی، ۱۳۸۵) و همچنین با شکستن سازه به سه بعد معرفی‌شده تعاریف عملیاتی مناسبی برای انجام پژوهش فراهم می‌آورد، بنابراین در این پژوهش مبنای عمل قرار می‌گیرد. بعد ساختاری به الگوی کلی ارتباطات میان عاملان<sup>۹</sup> اشاره دارد. بعد رابطه‌ای نوع روابط شخصی میان افراد را که بر مبنای سابقه یا تاریخچه‌ی تعاملاتشان با یک‌دیگر برقرار می‌شود، توصیف می‌کند. بعد شناختی نیز به منابع فراهم‌کننده‌ی تعابیر، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در تیم‌ها اشاره دارد. آنچه در این پژوهش بیش از هر چیز مدنظر است، تأثیر احتمالی سرمایه‌ی اجتماعی بر اثربخشی تیم‌ها در سازمان است. مفهوم سرمایه‌ی اجتماعی این ایده را به ذهن متبادر می‌کند که در صورتی که افراد یا حتی تیم‌ها دارای ارتباطات صحیحی با یک‌دیگر باشند امکان این که از سایر سرمایه‌های سازمان استفاده‌ی اثربخشی به عمل آید بیشتر خواهد شد (Oh et al., ۲۰۰۴). این نکته دقیقاً به تأثیر سرمایه‌ی اجتماعی بر ابعاد اثربخشی تیمی اشاره دارد. حال آن که در پژوهش اوه و همکارانش (۲۰۰۴) این فرضیه بررسی شده و وجود ارتباط میان سرمایه‌ی اجتماعی و اثربخشی تیمی به صورت تجربی تأیید شده است.

در رابطه با سازه‌ی اثربخشی تیمی می‌توان عنوان کرد که بیش از پنجاه سال از انجام پژوهش به منظور فهم و تأثیرگذاری بر آن می‌گذرد و هزاران پژوهش بر این حوزه متمرکز شده‌اند (Haas, ۲۰۱۰). به ویژه در دو دهه‌ی اخیر که سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و یکی از مهم‌ترین این تغییرات، تغییر ساختار کار از حالت انفرادی به تیمی است (Anderson & Burch, ۲۰۰۳). یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده‌ی سازمان‌ها روز به روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. حضور تیم‌ها در سازمان موجب شکل‌گیری تمایل زیادی برای مطالعه‌ی تیم‌ها شد و اثربخشی تیمی نیز به عنوان هدف نهایی تشکیل تیم در زمره‌ی مهمترین محورهای این مطالعات قرار گرفت. در این راستا مدل‌های متعددی با هدف شناسایی شاخص‌های اثربخشی و ارتباط آن‌ها با موفقیت گسترش یافتند (Kirkman, Tesluk, & Rosen, ۲۰۰۱).

مفهوم‌سازی اثربخشی تیمی بر منطق درون‌داد-پردازش-برون‌داد<sup>۱۰</sup> استوار است (Haas, ۲۰۱۰)، اما یکی از عمده‌ترین مسائل در این حوزه تعریف عملیاتی مفهوم و به تبع آن شناسایی ابعاد آن است که در سنجش میزان اثربخشی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بنابراین واضح است که نظرات پیرامون ابعاد اثربخشی تیمی متفاوت است. به عنوان مثال هس (۲۰۱۰) دو بعد اثربخشی استراتژیک<sup>۱۱</sup> (میزان ایجاد خروجی‌های پیش‌برنده‌ی اهداف استراتژیک سازمان توسط تیم) و اثربخش عملیاتی<sup>۱۲</sup> (میزان استفاده‌ی صحیح تیم از منابع در دسترس) را معرفی می‌نماید، در حالی که باتمن، ویلسون و بینگام (۲۰۰۲) در پژوهشی که با هدف طراحی ابزاری برای سنجش اثربخشی تیمی انجام دادند به معرفی شش بعد می‌پردازند. در این مدل شش بعد هم‌افزایی تیم<sup>۱۳</sup>، اهداف عملکردی<sup>۱۴</sup>، مهارت‌ها<sup>۱۵</sup>، استفاده از منابع<sup>۱۶</sup>، نوآوری<sup>۱۷</sup> و کیفیت<sup>۱۸</sup> معرفی می‌شود. هم‌افزایی تیم درکی از هدف است که در میان اعضای تیم مشترک است و بازدهی بیش‌تری را از مجموع اثربخشی انفرادی اعضا به بار می‌آورد. اهداف عملکردی به وجود اهداف عملکردی واضح و روشنی اشاره دارد که تیم بنا می‌نهد و به طور مستمر بر آن نظارت می‌کند. مهارت اشاره به این نکته دارد که اعضای تیم به میزان کافی آموزش دیده‌اند و برای انجام کارهایشان شایسته و مناسب هستند، همچنین در استفاده از مهارت‌ها انعطاف‌پذیری وجود دارد. استفاده از منابع بیانگر آن است که تمامی منابع شامل افراد، ساختمان و تجهیزات به صورتی اثربخش و تا حد توان بالقوه‌شان به کار گرفته می‌شوند. نوآوری بیانگر آن است که تیم به صورت مستمر در جست‌وجوی راه‌هایی جهت بهبود و ارتقای تولیدات و سیستم‌های کاری است. کیفیت نیز به سطح بالایی از آگاهی نسبت به مشتریان و استانداردهای تعریف‌شده اشاره دارد که مورد نظارت قرار می‌گیرند.

مطالعات نوع‌شناسی<sup>۱۹</sup> گونه‌های متفاوتی از تیم (مانند تیم‌های کاری، تیم‌های پروژه‌ای و تیم‌های مدیریتی) را بر مبنای شاخص‌هایی چون ویژگی وظایف، میزان خودمدیریتی در تیم، ترکیب تیم، پیچیدگی مهارت‌های مورد نیاز و مواردی از این دست، شناسایی کرده‌اند (Dunphy & Bryant, ۱۹۹۶)؛ از این رو متناسب با هر یک از انواع تیم، اثربخشی می‌تواند به طریقی متفاوت تعریف و اندازه‌گیری شود. از آن‌جا که تیم‌های مورد مطالعه‌ی این پژوهش تیم‌های کاری هستند، اثربخشی تیمی نیز متناسب با این نوع از تیم‌ها تعریف و اندازه‌گیری می‌شود. مطالعات اخیر اثربخشی تیم‌های کاری را به دو صورت عینی و ذهنی اندازه‌گیری می‌کنند (Delgado Pina, Martínez, & Martínez, ۲۰۰۸). اندازه‌گیری اثربخشی به صورت عینی مستلزم ایجاد ابزارهایی خاص برای هر یک از تیم‌های کاری است به عبارتی



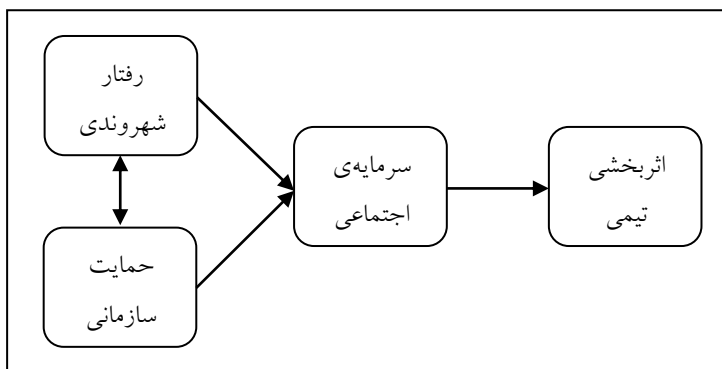
ایجاد ابزارهایی منحصر به فرد متناسب با هر تیم، چراکه هر تیم دارای ورودی، فرایند و خروجی خاص خود است. اما از آن‌جا که در این پژوهش سعی بر اندازه‌گیری اثربخشی طیف متنوعی از تیم‌های کاری است، استفاده از روش عینی اندازه‌گیری اثربخشی مناسب نیست. از طرفی روش ذهنی سنجش اثربخشی بر سؤالاتی پیمایشی که بر ادراک کلی فرد از عملکرد و اعضای تیم تمرکز دارد استوار است که در پژوهش‌های متعددی به کار گرفته شده است (Doolen, Hacker, & Aken, ۲۰۰۶; Drach-Zahavy & Somech, ۲۰۰۲). البته لازم به ذکر است که روش ذهنی ادراک مدیران نسبت به عملکرد تیم یا تلفیق ادراک اعضا و مدیران را نیز در بر می‌گیرد (Delgado Pina et al., ۲۰۰۸). اندازه‌گیری اثربخشی تیمی در این پژوهش بر مبنای روش ذهنی صورت می‌گیرد و از ابعادی که باتمن و همکاران (۲۰۰۲) به منظور ارزیابی اثربخشی تیمی معرفی کرده‌اند، استفاده می‌شود. در این مدل ادراک کارکنان نسبت به عملکرد و سایر اعضای تیم مبنای ارزیابی اثربخشی قرار می‌گیرد. بر مبنای آن‌چه در رابطه با دو سازه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی و اثربخشی تیمی عنوان شد، می‌توان فرضیه‌ی چهارم را به شکل زیر عنوان کرد:

فرضیه‌ی ۴. سرمایه‌ی اجتماعی تأثیر معنادار و مثبتی بر اثربخشی تیمی دارد.

### چارچوب نظری پژوهش

حال با مد نظر قرار دادن روابط اشاره‌شده میان سازه‌های فوق در فرضیات پژوهش، یعنی حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتارهای شهروندی سازمانی، سرمایه‌ی اجتماعی و اثربخشی تیمی و با اتکا به پیشینه‌ی تئوریک موجود برای هریک از سازه‌ها، سعی بر ارائه‌ی مدلی یک‌پارچه از بخشی از سازه‌های تأثیرگذار بر اثربخشی تیمی می‌شود. در پیشینه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده عنوان شد که به صورت تجربی تأیید شده که افزایش میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده منجر به افزایش میزان بروز رفتارهای شهروندی در سازمان می‌شود (Moorman et al., ۱۹۹۸)؛ ادعایی که مبنای آن را می‌توان در تئوری تبادل اجتماعی<sup>۲۰</sup> یافت. حال آن‌که بروز این رفتارهای شهروندی در سازمان می‌تواند به خلق سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان منجر شود (Bolino et al., ۲۰۰۲). سرمایه‌ای که بنا بر ماهیت مولد خود یعنی سرمایه بودن، اثربخشی تیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به ارتقای آن می‌گردد (Oh et al., ۲۰۰۴). در نهایت این مجموعه‌ی روابط ما را به طراحی مدلی یک‌پارچه

رهنمون می‌کند که به طور هم‌زمان به بررسی تأثیرات این متغیرها بر اثربخشی تیمی می‌پردازد. در این راستا چارچوب نظری همان‌گونه که در شکل ۱ نمایان است، طراحی شد و به منظور برازش مورد آزمون قرار گرفت. لازم به ذکر است که در طرح روابط میان عناصر این مدل سعی شده از پژوهش‌های ( Bolino et al., ۲۰۰۲; Oh et al., ۲۰۰۴; Moorman et al., ۱۹۹۸) چاپ‌شده در مجلات معتبر استفاده شود.



شکل ۱ - چارچوب نظری پژوهش

## روش پژوهش

روش این پژوهش بر اساس نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است و به طور مشخص از نوع مدل معادلات ساختاری است. روش معادلات ساختاری به جهت توانایی تبیین هم‌زمان رابطه‌ی چند متغیر، کمک شایانی به فهم بهتر پدیده‌های پیچیده‌ی اجتماعی می‌نماید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های مختلف توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود و نرم‌افزار SPSS و خصوصاً نرم‌افزار LISREL برای برقراری روابط علی متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته مورد استفاده قرار می‌گیرد. جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنان یک شرکت مخابراتی است. اعضای نمونه به صورت تصادفی و بر اساس روش نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شد. از میان پرسشنامه‌های توزیع‌شده ۲۲۷ پرسشنامه بازگردانده شده که از این میان چند پرسشنامه به علت مخدوش بودن حذف شد و در نهایت ۱۹۲ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. ۱۵۱ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۲ نفر

زن بودند و ۹ نفر نیز به سؤال مرتبط با جنسیت پاسخ ندادند. حدود ۸۰٪ پاسخ‌دهندگان دارای سابقه‌ی کاری بیش از ۱۳ سال و ۵۳٪ دارای مدرک کارشناسی بودند. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه به منظور سنجش متغیرهای مدل استفاده شده است. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی دو پرسشنامه با هم تلفیق شد به طوری که در چهار بعد نوع دوستی، وجدان، فضیلت مدنی و گذشت و رادمدی گویه‌های مک‌کنزی و همکاران (۱۹۹۳) و در بعد ادب و ملاحظه گویه‌های مک‌کنزی، پودساکوف و پین (۱۹۹۹) مبنای عمل قرار گرفت. به منظور سنجش متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده پرسشنامه‌ی روادس و آیزنبرگر (۲۰۰۲)، برای سنجش متغیر سرمایه‌ی اجتماعی پرسشنامه‌ی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) و در رابطه با اثربخشی تیمی نیز پرسشنامه‌ی بتمن و همکاران (۲۰۰۲) مورد استفاده قرار گرفت. پس از انتخاب این پرسشنامه‌ها اقدامات و آزمون‌های متعددی جهت بررسی اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها صورت گرفت. اقدامات مرتبط با اعتبار به بررسی دو مقوله‌ی اعتبار محتوا و اعتبار سازه ختم شد و قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها نیز با بررسی سازگاری درونی گویه‌ها از طریق محاسبه‌ی آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. لازم به ذکر است حصول اطمینان از اعتبار محتوای پرسشنامه‌ها از طریق نقد و بررسی متخصصان و خبرگان صورت پذیرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی نیز گویه‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۶ بودند (Costello & Osborne, ۲۰۰۵) و گویه‌هایی که بر عامل‌های دیگر بار داشتند حذف شدند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌گونه که عنوان شد در ابتدا به منظور بررسی اعتبار سازه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و در ادامه ابعاد شناسایی‌شده پیش از قرار گرفتن در مدل ساختاری پژوهش، به وسیله‌ی تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفتند تا از مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. در ادامه نتایج این تحلیل‌های عاملی به طور خلاصه ارائه خواهد شد. در تحلیل عاملی اکتشافی سازه‌ی رفتار شهروندی سازمانی سه عامل برای چرخش انتخاب گردید. عامل‌های استخراج‌شده حدود ۶۰٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. چهار سؤال نیز به دلیل داشتن بار روی چند عامل یا بار عاملی کم از تحلیل حذف شدند. در رابطه با این سازه نتایج آزمون با پیش‌فرض نظری در رابطه با سازه مطابقت کامل ندارد و پنج بعد اولیه‌ی مد نظر برای رفتار شهروندی سازمانی به سه بعد تقلیل پیدا کرد و

برخی از ابعاد ادغام شدند. در تحلیل عاملی اکتشافی سازه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی نیز دو عامل برای چرخش انتخاب گردید. عامل‌های استخراج‌شده حدود ۶۳/۲۱٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. یک سؤال نیز به علت بار شدن روی چند عامل یا بار عاملی کم از تحلیل حذف شد. در رابطه با سازه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی پس از اجرای آزمون تحلیل عاملی اکتشافی بر خلاف تعداد ابعاد نظری دو بعد شناسایی شد. در پایان تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی سازه‌ی اثربخشی تیمی پرداخته شد و در آن دو عامل برای چرخش انتخاب گردید. این عوامل استخراج‌شده حدود ۶۱/۴۰٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. پنج سؤال نیز به علت بار شدن روی چند عامل یا بار عاملی کم از تحلیل حذف شد. همچنین یافته‌ها حاکی از ادغام تعدادی از ابعاد نظری نزدیک به هم است. در این ادغام ابعاد نوآوری و مهارت (به علت ماهیت نزدیک) یک بعد را تشکیل می‌دهند و سایر ابعاد معرفی‌شده نظیر کیفیت، استفاده از منابع، هم‌افزایی نیز بعد دوم هستند. لازم به ذکر است سازه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده فاقد بعد است و گویه‌های این سازه ۶۷/۰۹٪ واریانس آن را تبیین می‌کنند.

## تحلیل عاملی تأییدی

### جدول ۱ - نتایج تحلیل عاملی تأییدی

CFI	GFI	RMSEA	X <sup>۲</sup>	درجه‌ی آزادی	شاخص سازه
۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۰۵۲	۴۷/۳۰	۳۱	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۷۵	۱۶/۶۰	۸	حمایت سازمانی ادراک شده
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۰۶۶	۴۰/۲۴	۲۲	سرمایه اجتماعی
۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۰۵۶	۱۴۲/۸۰	۸۹	اثربخشی تیمی

اطلاعات جدول ۱ که خلاصه‌ای از خروجی‌های نرم‌افزار LISREL است، بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش است. همان‌گونه که در ستون دوم جدول مشاهده می‌شود، میزان کای دو برای کلیه‌ی مدل‌های اندازه‌گیری پایین است. به عبارت دقیق‌تر اگر نسبت کای دو بر درجه‌ی آزادی از ۳ کم‌تر باشد، بیانگر مناسب بودن مدل است و کلیه‌ی مدل‌ها از حیث این شاخص مقادیر قابل توجه و مناسبی را به خود اختصاص داده‌اند. میزان مطلوب شاخص RMSEA نیز کمتر از ۰/۰۸ است. با توجه به این

تبیین سرمایه‌ی اجتماعی به عنوان اهمی کلیدی در ارتقای اثربخشی تیمی

شاخص نیز کلیه‌ی مدل‌ها مناسب ارزیابی می‌شوند. در رابطه با دو شاخص GFI و CFI نیز مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول تلقی می‌شود. بنابراین کلیه‌ی مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش مدل‌های مناسبی ارزیابی می‌شوند.

در پایان همان‌گونه که عنوان شد به منظور بررسی میزان قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها (از طریق سازگاری درونی) آلفای کرونباخ هر یک از آن‌ها محاسبه گردید. نتایج این آزمون بیانگر میزان بسیار بالای سازگاری درونی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش است. میزان آلفای محاسبه‌شده برای پرسشنامه‌ی رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱۲، حمایت سازمانی ادراک‌شده ۰/۹۰۰، سرمایه‌ی اجتماعی ۰/۸۸۳ و اثربخشی تیمی ۰/۹۴۳ است.

### برازش مدل ساختاری

در این بخش خروجی‌های نرم‌افزار در رابطه با برازش مدل ساختاری مورد بحث قرار می‌گیرد. بر اساس شاخص‌های جدول ۲، مدل ساختاری پژوهش از لحاظ برازش مناسب تلقی می‌شود. در این مدل کلیه‌ی روابط به جز رابطه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه‌ی اجتماعی معنادار است. بنابراین فرضیه‌ی سوم رد می‌شود. این امر از دیدگاه پژوهشگران چندان خارج از تصور نبود چراکه این رابطه در مدل تنها رابطه‌ای است که در بررسی ادبیات و پیشینه مشابه دقیقی نداشت. همچنین در پیشینه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده عنوان شد که یافته‌ها در زمینه‌ی ارتباط این سازه با سایر سازه‌ها دارای اختلافاتی است. به عبارت دقیق‌تر این سازه در سازمان‌های متفاوت و تحت شرایط متفاوت تأثیرات گوناگونی بر سایر متغیرها می‌گذارد. اما حمایت سازمانی ادراک‌شده با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و به میزان ۰/۵۹ همبستگی دارد، که همبستگی قوی محسوب می‌شود. بنابراین حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند نقش خود را در ارتقای اثربخشی تیمی ایفا نماید.

جدول ۲ برخی از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل را ارائه می‌دهد. همان‌گونه که در این جدول مشخص است نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی کمتر از ۳ و نزدیک به ۲ می‌باشد که بیانگر طرح مناسب مدل است. شاخص RMSEA نیز کمتر از ۰/۰۸ است و سه شاخص GFI، CFI و IFI نیز مقادیری بالاتر از ۰/۹ را به خود اختصاص داده‌اند. همه‌ی این شاخص‌ها در کل برازش مناسب مدل را نشان می‌دهند. شاخص  $R^2$  که نمایانگر درصد تبیین واریانس متغیر مورد نظر توسط متغیرهای پیش‌بین است، برای سازه‌ی اثربخشی تیمی که

هدف نهایی و اصلی طراحی مدل است برابر با ۰/۷۲ می‌باشد. این میزان بیانگر سهم بالای متغیرهای مدل شده در تبیین واریانس اثربخشی تیمی است.

### جدول ۲ - شاخص‌های برازش مدل ساختاری

IFI	CFI	GFI	RMSEA	$\chi^2$	درجه‌ی آزادی
۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۰۷۳	۱۱۶/۵۲	۵۸

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقق معناداری روابط در این مدل بر طبق مفروضات برخاسته از ادبیات پژوهشی، بیش از هر چیز بیانگر اهمیت پشتوانه‌ی نظری برای طراحی مدل‌های مفهومی است. یکی از متغیرهای قابل توجه در این مدل حمایت سازمانی ادراک شده است، سازه‌ای که علی‌رغم ریشه داشتن در تئوری‌هایی چون تبادل اجتماعی و دارا بودن پشتوانه‌ی نظری قوی، در بررسی‌های متعدد تأثیرات متفاوتی از خود نشان داده است. این امر سبب می‌شود پژوهشگران در رابطه با تأثیرات احتمالی این سازه با قطعیتی پایین اظهار نظر کنند و به تبع ارائه‌ی پیشنهادهای اجرایی مبتنی بر آن نیز ظرافت‌های خاص خود را به همراه داشته باشد، خصوصاً این که در برخی موارد ایجاد چنین ادراکاتی در سازمان (ایجاد درکی مثبت از سازمان به عنوان حامی در کارکنان) مستلزم صرف هزینه‌های مادی و کوشش‌های غیر مادی قابل توجهی است. بنابراین توصیه می‌شود مدیران با این سازه اقتضایی‌تر برخورد نمایند. به عبارت دقیق‌تر اقتضانات خاص سازمان خود را بیشتر مد نظر قرار دهند و سپس در جهت ایجاد این ادراکات تلاش کنند. هرچند که در مدل این پژوهش رابطه‌ی میان این متغیر و رفتارهای شهروندی سازمانی، مشابه با یافته‌های پژوهش مورمان و همکارانش (۱۹۹۸) تأیید شد. این دو متغیر همان‌گونه که عنوان شد به میزان ۰/۵۹ با یک‌دیگر همبستگی دارند که مقدار قابل توجهی است و رابطه‌ای قوی محسوب می‌شود. بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند نقش خود را در ارتقای اثربخشی تیمی ایفا نماید.

انتخاب مناسب سازه‌های مدل و معناداری روابط میان آن‌ها سهم بالایی از تغییرات را در اثربخشی تیمی توجیه می‌کند، به طوری که شاخص  $R^2$  که نمایانگر درصد تبیین واریانس

تبیین سرمایه‌ی اجتماعی به عنوان اهمی کلیدی در ارتقای اثربخشی تیمی

متغیر مورد نظر توسط متغیرهای پیش‌بین است، برای سازه‌ی اثربخشی تیمی که هدف نهایی و اصلی طراحی مدل می‌باشد ۰/۷۲ است. بر این اساس مدیران و رهبران تیم‌ها می‌توانند با تکیه بر ایجاد ادراکی مثبت از سازمان در کارکنان (تلاش در جهت معرفی سازمان به عنوان حامی کارکنان) و همچنین تشویق<sup>۲۱</sup> کارکنان به انجام رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه، سرمایه‌ای اجتماعی در تیم ایجاد نمایند، سرمایه‌ای که برآیند آن ارتقای اثربخشی تیمی است.

در کل مدل پیشنهادی، توالی منطقی روابط بین مجموعه‌ای از سازه‌ها را نشان می‌دهد که اثربخشی تیم‌ها را به دنبال دارند. بی‌شک تعداد بسیار زیادی از متغیرها هستند که می‌توانند این روابط را تقویت یا تضعیف نمایند. بنابراین برای پژوهش‌های آتی موضوعاتی چون شناسایی سازه‌های محدودکننده‌ی اثربخشی تیمی پیشنهاد می‌شود. همچنین آزمون مدل پژوهش در محیط‌های سازمانی و صنعتی متفاوت که قابلیت تعمیم آن را افزایش می‌دهد و مدل را کاربردی‌تر می‌سازد نیز به پژوهشگران توصیه می‌شود. در پایان لازم به ذکر است سنجش هم‌زمان چندین متغیر و به تبع تعداد نسبتاً زیاد سؤالات پرسشنامه منجر به سر باز زدن برخی افراد از مشارکت شد که یکی از محدودیت‌های جدی این پژوهش و بسیاری از پژوهش‌های مشابه است.

### پی‌نوشت‌ها

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| ۱. in-role performance                    | ۱۰. Input-Process-Output (I-O-P) |
| ۲. pro-social behavior                    | ۱۱. strategic effectiveness      |
| ۳. spontaneous                            | ۱۲. operational effectiveness    |
| ۴. organizational citizenship behavior    | ۱۳. team synergy                 |
| ۵. willingness to cooperate               | ۱۴. performance objective        |
| ۶. spontaneous behaviors                  | ۱۵. skills                       |
| ۷. Perceived Organizational Support (POS) | ۱۶. use of resource              |
| ۸. quality team                           | ۱۷. innovativeness               |
| ۹. actors                                 | ۱۸. quality                      |
|   | ۱۹. typology                     |
|   | ۲۰. ۲۰. social exchange theory   |

## منابع

- فقیهی، ابوالحسن و فیضی، طاهره. (۱۳۸۵). سرمایه‌ی اجتماعی: رویکردی نو در سازمان. *دانش مدیریت*، ۱۹ (۷۲)، ۳۳-۴۶.
- Adebayo, D. O. (۲۰۰۵). Ethical and attitudes and prosocial behavior in the Nigeria police: Moderator effect of perceived organizational support and public recognition. *Policing*, ۲۸(۴), ۶۸۴.
- Anderson, N., & Burch, J. (۲۰۰۳). Measuring person-team fit: Development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*, ۱۹(۴), ۴۰۶-۴۲۶.
- Bateman, B., Wilson, C., & Bingham, D. (۲۰۰۲). Team effectiveness: Development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, ۲۱(۳), ۲۱۵-۲۲۶.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (۱۹۸۳). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, ۲۶, ۵۸۷-۵۹۵.
- Blau, P. M. (۱۹۶۴). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley Press.
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. (۲۰۰۲). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, ۲۷(۴), ۵۰۵-۵۲۲.
- Coleman, J. S. (۱۹۹۰). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (۲۰۰۵). Best practices in exploratory factor analysis: Practical assessment. *Research & Evaluation*, ۷, ۵۰-۶۲.
- Delgado Pina, I., Martínez, M., & Martínez, G. (۲۰۰۸). Teams in organizations: A review on team effectiveness. *Team Performance Management*, ۱۴(۲), ۷-۲۱.
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., & Aken, E. M. (۲۰۰۶). Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, ۱۲(۵/۶), ۱۳۸-۱۵۴.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (۲۰۰۲). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Educational Administration*, ۴۰(۱), ۴۴-۶۶.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (۱۹۹۶). Teams: Panaceas or perceptions for improved performance. *Human Relations*, ۴۹(۵), ۶۷۷-۶۸۹.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (۱۹۸۶). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, ۷۱, ۵۰۰-۵۰۷.
- George, J. M., & Brief, A. P. (۱۹۹۲). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, ۱۱۲, ۳۱۰-۳۲۹.
- Haas, M. R. (۲۰۱۰). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, ۵۳(۵), ۹۸۹-۱۰۰۸.
- Howes, J. C., Corpanzano, R., Grandey, A. A., & Mohler, C. J. (۲۰۰۰). Who is supporting who? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, ۵, ۲۰۷-۲۲۳.
- Kirkman, B., Tesluk, P., & Rosen, B. (۲۰۰۱). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, ۵۴(۳), ۶۴۵-۶۶۷.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (۱۹۹۳). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salespersons performance. *Journal of Marketing*, ۵۷(۱), ۷۰.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P., & Paine, J. (۱۹۹۹). Does citizenship behavior matter more for managers than for salespeople? *Academy of Marketing Science Journal*, ۲۷(۴), ۳۹۶.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (۱۹۹۸). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, ۴۱(۳), ۳۵۱-۳۵۷.
- Nahapiet, J., & Ghosal, S. (۱۹۹۸). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, ۲۳, ۲۴۲-۲۶۶.
- Oh, M., Chung, M., & Labianca, G. (۲۰۰۴). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, ۴۷(۶), ۸۶۰-۸۷۵.
- Organ, D. W. (۱۹۸۸). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (۲۰۰۲). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, ۸۷(۴), ۶۹۸-۷۱۴.
- Riggle, R., Edmondson, D., & Hansen, J. (۲۰۰۹). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: ۲۰ years of research. *Journal of Business Research*, ۶۲, ۱۰۲۷-۱۰۳۰.

- 
- <sup>۱</sup> in-role performance
  - <sup>۲</sup> pro-social behavior
  - <sup>۳</sup> spontaneous
  - <sup>۴</sup> organizational citizenship behavior
  - <sup>۵</sup> willingness to cooperate
  - <sup>۶</sup> spontaneous behaviors
  - <sup>۷</sup> Perceived Organizational Support (POS)
  - <sup>۸</sup> quality team
  - <sup>۹</sup> actors
  - <sup>۱۰</sup> Input-Process-Output (I-O-P)
  - <sup>۱۱</sup> strategic effectiveness
  - <sup>۱۲</sup> operational effectiveness
  - <sup>۱۳</sup> team synergy
  - <sup>۱۴</sup> performance objective
  - <sup>۱۵</sup> skills
  - <sup>۱۶</sup> use of resource
  - <sup>۱۷</sup> innovativeness
  - <sup>۱۸</sup> quality
  - <sup>۱۹</sup> typology
  - <sup>۲۰</sup> social exchange theory