

بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی

دکتر سیدرضا سیدجوادین
سعید رضایی

چکیده

اگرچه نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده تأثیر چشم‌گیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمان است اما این تحقیقات تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نوآوری را بصورت سیستمی بررسی نکرده‌اند ضمن اینکه نحوه یا فرآیند تأثیرگذاری این اقدامات بر نوآوری کاملاً شناخته شده نیست. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سیستم کاری تعهد بالا و نوآوری سازمانی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. کارکنان دانشی شرکت سیماران به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام شد و تمامی ۲۲۰ نفر اعضای جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس و لیزرل انجام شد. پایایی ابزارهای سنجش با آزمون آلفای کرونباخ و روایی سازه با آزمون تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل ساختاری استفاده شد. طبق یافته‌های این پژوهش، سیستم کاری تعهد بالا هم بصورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی ادراک از اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد تسهیم دانش بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: سیستم کاری تعهد بالا، نوآوری، اعتماد سازمانی، تسهیم دانش، رویکرد سیستمی

مقدمه

طی دو دهه گذشته تحقیقات زیادی درباره چرایی و چگونگی تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی انجام شده است. اگرچه تحقیقاتی که با رویکرد سنتی در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شدند بر تأثیر جداگانه هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی تمرکز داشتند اما تحقیقاتی که با رویکرد استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام می‌شوند بر تأثیر سیستمی اقدامات مدیریت منابع انسانی تأکید دارند (Jiang et al., 2012:1265). طبق نگرش سیستمی، عناصر یک سیستم بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند و ممکن است اثرات یکدیگر را تعدیل کنند، خنثی نمایند یا موجب ایجاد خاصیت هم‌افزایی شوند. از آنجایی که سازمان‌ها اقدامات مختلفی را در حوزه مدیریت منابع انسانی بکار می‌گیرند هر یک از این اقدامات تأثیر متفاوتی به همراه خواهد داشت. به عنوان مثال، پرداخت مبتنی بر عملکرد ممکن است باعث ایجاد رقابت بین کارکنان شده و همکاری بین آنها را تضعیف کند در نتیجه مانعی برای تسهیم دانش می‌شود. اما پرداخت جمعی سبب تقویت همکاری بین کارکنان شده و تسهیم دانش را تسهیل می‌نماید. آلفس و همکاران (Alfes et al., 2012:410) معتقدند برای اینکه درک بهتری از اثربخشی اقدامات منابع انسانی حاصل شود محققان بجای اینکه اقدامات مدیریت منابع انسانی را بصورت مجزا در نظر بگیرند و تأثیر هر یک را بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان بطور جداگانه بررسی کنند باید تأثیر این اقدامات را بصورت سیستمی بررسی کنند.

از طرفی دیگر با افزایش رقابت بین شرکت‌ها، تغییر نیازهای مصرف کنندگان و کوتاه شدن چرخه عمر محصول، سازمان‌ها چاره‌ای جز نوآوری مداوم ندارند. نوآوری موجب احیای سازمان، کسب مزیت رقابتی، افزایش فرصت‌های اشتغال، رشد سازمان و سودآوری بیشتر می‌شود (Schmelter et al., 2010:715). در چنین شرایطی سازمان‌ها باید با تسهیم، ترکیب و خلق دانش به نوآوری دست یابند. به همین دلیل سازمان‌ها سالانه میلیون‌ها دلار صرف پروژه‌های مدیریت دانش می‌کنند تا بتوانند از مزایای آن بهره‌مند شوند. با این وجود حتی شرکت‌های برتر دنیا هم سالانه میلیاردها دلار را بخاطر عدم تسهیم دانش از دست می‌دهند (Peng, 2013:399). این یافته‌ها بیانگر مسائل و مشکلاتی است که سازمان‌ها جهت تسهیم دانش با آن مواجه هستند. همچنین بیانگر این حقیقت است که اگر شرایط لازم در سازمان فراهم نشود و انگیزه لازم در کارکنان ایجاد نشود حتی با جذب بهترین کارکنان و استقرار فناوری‌های پیشرفته ارتباطی و اطلاعاتی موفقیت چندانی در تسهیم

دانش و نوآوری سازمانی حاصل نخواهد شد (Wang and Noe, 2010:118). محققان باور دارند اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر چشم‌گیری بر تسهیم دانش دارند (Lopez- Cabrales et al., 2011:344). با وجود این توجه چندانی به نقش سیستم‌های منابع انسانی در این حوزه نشده است بطوری که این حوزه هنوز در ابتدای راه قرار دارد (Chen et al., 2011:309). اکثر تحقیقاتی که به بررسی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با تسهیم دانش و نوآوری پرداختند صرفاً بر یک یا چند عنصر محدود از سیستم منابع انسانی تمرکز کرده‌اند ضمن اینکه فقط تأثیر جداگانه هر عنصر را بررسی کرده‌اند بدون اینکه رویکرد سیستمی درپیش گیرند (Foss et al., 2009; Liu & Liu, 2011). علاوه بر این، نحوه یا فرآیند تأثیرگذاری این نوع سیستم منابع انسانی بر نوآوری سازمان چندان شناخته شده نیست. پژوهش حاضر با بررسی رابطه بین سیستم کاری تعهد بالا و نوآوری سازمانی تلاش می‌کند خلاء تئوریک موجود را پر نماید و پیشنهادات عملی نیز برای مدیران فراهم نماید.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش

سیستم کاری تعهد بالا

سیستم‌های منابع انسانی را می‌توان به دو نوع سیستم کنترل محور^۱ و سیستم تعهد محور^۲ تقسیم کرد. هدف سیستم منابع انسانی کنترل محور افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های نیروی کار از طریق کنترل رویه‌های کاری است در حالیکه هدف سیستم تعهد محور بهبود عملکرد سازمان از طریق افزایش تعهد و وابستگی روانی کارکنان به سازمان است. سیستم منابع انسانی کنترل محور بر خرید سرمایه انسانی مورد نیاز از خارج سازمان ایجاد تعامل کوتاه مدت با کارکنان تمرکز دارد در حالیکه سیستم منابع انسانی تعهد محور بر توسعه و حفظ منابع انسانی و ایجاد تعامل بلندمدت با کارکنان تمرکز دارد (Lepak and Snell, 2002:518-520). سیستم کاری تعهد بالا جزء سیستم‌های تعهد محور می‌باشد.

سیستم کاری تعهد بالا به آن دسته از اقدامات منابع انسانی اشاره دارد که بین آنها همسویی افقی وجود دارد ضمن اینکه از طریق همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان

1- Control-based HRM

2 -Commitment-based HRM

و ایجاد رابطه سودمند دوطرفه موجب ایجاد انگیزه کافی در کارکنان برای بروز رفتارهای اختیاری می‌شود (Tsui et al., 1997:1091). سیستم کاری تعهد بالا با مفاهیمی مانند سیستم کاری عملکرد بالا و سیستم کاری مشارکت بالا شباهت‌هایی دارد اما با این مفاهیم متفاوت است. هدف نهایی سیستم کاری تعهد بالا ایجاد وابستگی و رابطه روانی بین کارکنان و سازمان است در حالیکه هدف نهایی سیستم کاری عملکرد بالا افزایش عملکرد سازمان و هدف سیستم کاری مشارکت بالا بهبود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (Boxal and Macky, 2009:2-4). اگرچه سیستم کاری مشارکت بالا سبب بهبود تعهد کارکنان به سازمان نیز می‌شود اما در سیستم کاری تعهد بالا بر عناصر دیگری نیز مانند ارتقاء از داخل، امنیت شغلی، بهبود عدالت سازمانی و غیره تمرکز می‌شود. هدف سیستم کاری تعهد بالا ایجاد شرایطی است که به کارکنان بفهماند سازمان به خواسته‌ها و نیازهای آنها توجه می‌کند تا کارکنان به اهداف سازمان متعهد شوند و برای تحقق اهداف سازمان سرسختانه تلاش کنند (Boon and Kalshoven, 2014:407). عناصر این نوع سیستم عبارتند از: رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب کارکنان، حذف اقدامات تبعیض آمیز، امنیت شغلی، ارتقاء از داخل، آموزش مستمر، ارزیابی عملکرد با رویکرد توسعه‌ای، ارائه بازخور عملکردی، پرداخت‌های تیمی، توجه به نظرات و انتقادات کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، حقوق و مزایای مکفی، بهبود ارتباطات سازمانی، تنوع وظائف، آزادی عمل در انجام وظائف و کار تیمی (Lepak and Snell, 2002; Xiao & Bjorkman, 2006).

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی منعکس کننده سرمایه‌گذاری‌های مختلفی است که سازمان‌ها برای منابع انسانی انجام می‌دهند با این انتظار که رفتارهای خاصی از کارکنان مشاهده کنند (Shaw et al., 2009:1018). محققان مدیریت منابع انسانی معتقدند سازمانها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند بطور مؤثر بر تعاملات، انگیزه و رفتار کارکنان تأثیر بگذارند (Wright et al., 2001:702). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد سیستم‌های کاری تعهد محور مؤثرتر از سیستم‌های کاری کنترل محور هستند. آلن و همکاران (Allen et al., 2013) تأثیر سیستم کاری تعهد بالا را روی عملکرد کسب و کارهای کوچک بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد سیستم کاری تعهد بالا از طریق بهبود مشارکت شغلی کارکنان و کاهش میزان ترک خدمت موجب بهبود عملکرد سازمان‌های کوچک می‌شود. مک‌کلین و کولینز (McClellan & Collins, 2011)

دریافتند که سیستم کاری تعهد بالا بر عملکرد سازمان‌های ارائه دهنده خدمات حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین یافته‌های پژوهش‌ها (Zhou et al., 2013) نشان می‌دهد سیستم‌های کاری تعهد بالا از طریق بهبود نوآوری بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد. کوک و ساینی (Cook & Saini, 2010) دریافتند سیستم‌های کاری تعهد بالا از طریق اثرگذاری بر تعهد و درگیری شغلی کارکنان بر خلاقیت و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد. بون و کالشوون (Boon & Kalsoven, 2014) پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین سیستم‌های کاری تعهد بالا، درگیری شغلی و تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد سیستم‌های کاری تعهد بالا از طریق درگیری شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

اعتماد سازمانی

در دنیای امروزی که کارها بصورت تیمی و گروهی انجام می‌شود اعتماد نقش حیاتی برای کارکنان و سازمان‌ها ایفا می‌کند چون کارکنان برای انجام کارهایشان به یکدیگر وابسته هستند (Colquitt et al., 2011:999). وقتی کارکنان به سازمان و مدیران خود اعتماد داشته باشند با خیال آسوده می‌توانند وظائف خود را انجام دهند و از نظر جسمی، روحی و احساسی می‌توانند خود را وقف کار خود کنند (Mayer & Gavin, 2005:876). در غیر اینصورت کارکنان باید بخشی از منابع جسمی، فکری، روحی و زمان خود را صرف کنترل مدیران و یافتن روشهایی برای دفاع از خودشان نمایند. این امر سبب افزایش استرس، احساس عدم اطمینان، عدم تسهیم دانش و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود. نگرش و ادراک کارکنان نتیجه تعامل فرد با نمایندگان سازمان یعنی مدیران و سرپرستان است (Rich et al., 2010:620). از نظر کارکنان، گفتار، کردار و ارزش‌های مدیران یا سرپرستان منعکس کننده ارزش‌ها و هنجارهای سازمان است چون مدیران و سرپرستان را نماینده یا معرف سازمان می‌دانند. به همین دلیل نحوه تعامل کارکنان با مدیران و سرپرستان بر ادراک از اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

رابینسون (Robinson, 1996:575) اعتماد را اینگونه تعریف می‌کند: "انتظارات، پنداشت‌ها یا باورهای فرد درباره این احتمال که اقدامات آتی طرف مقابل برای وی مطلوب و سودمند خواهد بود یا حداقل به منافع وی آسیبی وارد نمی‌کند". محققان معتقدند اعتماد حاصل فرآیندهای روانشناختی است و بر دو نوع است: اعتماد عاطفی و اعتماد ادراکی.

اعتماد عاطفی به تعلق فردی که ناشی از عواطف و احساسات بین طرفین است اشاره دارد. بر اساس اعتماد عاطفی، افراد توجه و نگرانی خود را درباره طرف مقابل ابراز می‌کنند. اعتماد عاطفی حاصل ارتباط عاطفی بین دو طرف است و در مقایسه با اعتماد ادراکی از دوام نسبتاً بیشتری برخوردار است. اعتماد ادراکی ناشی از قضاوت فرد اعتماد کننده درباره خبرگی و اعتبار طرف مقابل است که این قضاوت بر اساس اطلاعاتی که مستقیم یا غیرمستقیم درباره فرد یا سازمان کسب می‌کند انجام می‌شود (Chua et al., 2008:441).

به زعم گیلسپی و دیتز (Gillespie & Dietz, 2009:131)، ادراک از اعتماد سازمانی به باور کارکنان درباره مثبت بودن نیت و اقدامات آتی سازمان اشاره دارد و دارای سه بُعد است: توانایی، نوع دوستی و انسجام. توانایی به شایستگی‌ها و تخصص فرد یا سازمان اشاره دارد که او را قادر می‌سازد به نحو احسن از عهده وظایفش برآید و به اهدافش دست یابد. نوع دوستی به توجه واقعی و باطنی فرد یا سازمان به خواسته‌ها و رفاه طرف مقابل اشاره دارد. انسجام یعنی پایبندی مستمر به اصول اخلاقی مورد قبول کارکنان صرفنظر از شرایط و مقتضیات. اعتماد مستلزم پذیرش ریسک است چون اعتماد کننده خود را در معرض آسیب طرف مقابل قرار می‌دهد با این انتظار که طرف مقابل در آینده اقدام سودمندی برایش انجام خواهد داد یا حداقل به وی آسیبی نرساند صرفنظر از اینکه فرد اعتماد کننده توانایی کنترل طرف مقابل را داشته باشد یا خیر (Mayer et al., 1995:718). اقدامات سازمان می‌تواند بر میزان اعتماد اعم از اعتماد بین کارکنان با یکدیگر و اعتماد بین کارکنان و سازمان تأثیر بگذارد اگرچه میزان اعتماد به ویژگی‌های فردی کارکنان هم بستگی دارد. به اعتقاد محققان (Mayer & Gavin, 2005:876)، هر قدر اعتماد فرد به طرف مقابل بیشتر باشد ریسک‌های بیشتری را می‌پذیرد.

تسهیم دانش

طی دهه گذشته محققان به این نتیجه رسیدند که دانش به عنوان یکی از دارایی‌های ناملموس سازمان نقش حیاتی در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Wang & Noe, 2010:115). تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت دانش نشان‌دهنده وجود دو پارادایم غالب در این حوزه است: پارادایم فناوری محور و پارادایم ارگانیک. طرفداران پارادایم فناوری محور معتقدند دانش چیزی است که باید شناسایی، ذخیره و بازیابی شود. بنابراین لازمه این کار تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. طرفداران پارادایم ارگانیک

معتقدند دانش چیزی است که ریشه در افراد، پویایی‌های گروه، محیط کار و فرهنگ سازمانی دارد (Hazlett et al., 2005:32). بررسی ادبیات مدیریت دانش نشان‌دهنده تغییر جهت از مدیریت دانش فناوری‌محور بسوی مدیریت دانش ارگانیک یا انسان محور است (Ding et al., 2007:938). محققان معتقدند دانش آشکار را می‌توان از طریق تکنولوژی اطلاعاتی ذخیره و تسهیم کرد اما دانش ضمنی در مغز کارکنان ذخیره می‌شود و تسهیم آن برای سازمان‌ها چالش‌برانگیز است (Dasgupta & Gupta, 2009:206). طبق تعریف کیم و لی (Kim & Lee, 2006:371)، به اشتراک گذاشتن تجارب، دانش انجام کار، تخصص و اطلاعات حوزه کاری با سایر کارکنان از طریق تعاملات رسمی یا غیررسمی را تسهیم دانش می‌نامند. محققان تسهیم دانش را نوعی رفتار شهروندی سازمانی یا نوع‌دوستانه می‌دانند چون فرد دانش خود را از روی میل و اراده در اختیار دیگران قرار می‌دهد و با تسهیم دانش به حل مشکلات همکاران و سازمان کمک می‌کند. علاوه بر این کارکنان دقیقاً نمی‌دانند همکاران‌شان از چه میزان دانش برخوردارند یا اینکه در مورد موضوع موردنظر تا چه حد اطلاعات، تجربه و تخصص دارند به‌ویژه اگر این دانش ضمنی باشد یا دانشی باشد که چندان ارتباطی به نقش فرد در سازمان 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 بوجود 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 تنها در صورت تشخیص یا صلاح‌دید خود افراد، امکان تسهیم قسمت‌هایی از دانش آنها فراهم می‌شود (Cabrera & Cabrera, 2005:726; Tagliaventi & Mattarelli, 2006:294).

رابطه بین سیستم کاری تعهد بالا و اعتماد سازمانی

اقدامات مدیریت منابع انسانی منعکس‌کننده نحوه نگرش سازمان درباره کارکنان است. کارکنان بر اساس قضاوت شخصی و بر اساس سرنخ‌هایی که از محیط کار بدست می‌آورند به این اقدامات واکنش نشان می‌دهند (Purcell & Hutchinson, 2007:4). سیستم کاری تعهد بالا این پیام را به کارکنان منتقل می‌کند که سازمان برای منابع انسانی خود ارزش قائل است، از آنها حمایت می‌کند و با حسن نیت برای رفع نیازها و خواسته‌های

آنها تلاش می‌کند (Nishi et al., 2008:6). اگر کارکنان باور کنند که سازمان با حسن نیت اقداماتی را اتخاذ می‌کند و از آنها حمایت می‌کند آنوقت به سازمان اعتماد می‌کنند چون مطمئن خواهند بود که مدیران قصد سوء استفاده از کارکنان را ندارد. نارنگ و سینگ (Narang & Singh, 2012) هم دریافتند که حمایت سازمانی بر اعتماد کارکنان به سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد وقتی کارکنان باور داشته باشند که قوانین، ساختارها و رویه‌های سازمانی مانع از ضایع شدن حقوق فردی شده و امکان موفقیت فرد را در هر شرایطی فراهم می‌کنند آنوقت به همکاران خود اعتماد می‌کنند (Kim et al., 2009). وقتی تبعیض وجود نداشته باشد و عدالت سازمانی برقرار باشد فرد اطمینان می‌یابد که حتی اگر خود را در معرض آسیب سازمان و همکاران قرار دهد آسیبی به وی وارد نمی‌شود. بدین ترتیب فرد با آسایش خاطر به همکاران و مدیران اعتماد می‌کند. فرضیه ۱: سیستم کاری تعهد بالا بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

رابطه بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش

مایر و گاوین (Mayer & Gavin, 2005) نشان دادند وقتی کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند تلاش می‌کنند برای سازمان ارزش آفرینی کنند. بدین ترتیب درگیر رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند. همانطوری که قبلاً اشاره شد تسهیم دانش نیز نوعی رفتار شهروندی داوطلبانه محسوب می‌شود. به اعتقاد این محققان، بی‌اعتمادی و سوءظن سبب می‌شود فرد از بروز رفتارهای سازنده داوطلبانه امتناع ورزد چون احتمال می‌دهد از وی سوء استفاده بعمل آید یا به وی آسیب وارد شود. بنابراین حاضر نمی‌شود اقدامی انجام دهد که به نفع طرف مقابل باشد. بالعکس هر قدر میزان اعتماد فرد به سازمان بیشتر باشد ریسک‌های بیشتری را می‌پذیرد. وقتی فرد به سازمان اعتماد داشته باشد بدون هیچ نگرانی دانش خود را تسهیم می‌کند چون احتمال سوء استفاده سازمان را اندک می‌داند. بنابراین انتظار می‌رود اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت داشته باشد. فرضیه ۲: اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

رابطه بین سیستم کاری تعهد بالا و تسهیم دانش

تئوری مالکیت روانی^۱ می‌تواند دلیل عدم تسهیم دانش در بین کارکنان را توضیح دهد. طبق تئوری مالکیت روانی (Pierce et al., 2003: 89) وقتی افراد برای مدت زیادی بر یک چیز کنترل داشته باشند، وقت و انرژی بابت آن صرف کنند یا با آن آشنایی داشته باشند این احساس در آنها شکل می‌گیرد که مالک آن هستند. وقتی دانش توسط کارکنان حاصل، خلق یا کنترل شود از نظر روانی احساس می‌کنند دانش موردنظر جزء دارایی آنهاست در نتیجه حاضر نمی‌شوند آن را در اختیار دیگران بگذارند. طبق این تئوری، کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران امتناع می‌ورزند چون که دانش را به عنوان منبع قدرت می‌دانند و بر این باورند که دانش نوعی وابستگی برای سازمان ایجاد می‌کند و اگر دانش خود را تسهیم کنند وابستگی سازمان به آنها کاهش یافته و امنیت شغلی‌شان کاهش می‌یابد (Collins & Smith, 2006: 546). انتظار می‌رود امنیت شغلی بتواند تا حدودی این نگرش کارکنان را تغییر داده و سبب تقویت تسهیم دانش شود.

علاوه بر این، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد جو اجتماعی قادر است شرایطی را فراهم نماید که کارکنان منافع جمع یا گروه را بر منافع خود ترجیح دهند و بدین ترتیب امکان تسهیم و تبادل دانش فراهم می‌شود (Reagans & McEvily, 2003: 246). پرداختهای جمعی و تیمی مبتنی بر عملکرد سبب ایجاد این باور در بین کارکنان می‌شود که نتایج بدست آمده حاصل تلاش جمعی است و اینکه تک تک کارکنان باید منافع جمع را در اولویت قرار دهند تا امکان دستیابی مجدد به پاداش‌ها فراهم شود. شکل‌گیری این هنجارهای گروهی سبب می‌شود کارکنان از طفره روی اجتماعی^۲ یا بروز رفتارهای فرصت طلبانه خودداری کنند چون این عمل خطر طرد شدن توسط گروه را به همراه دارد (Leana & Van Buren, 1999: 544). یافته‌های پژوهش‌های گذشته (Ferrin & Dirks, 2003; Quigley et al., 2007) هم نشان می‌دهد طرح پرداخت جمعی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت می‌گذارد در حالیکه طرح پرداخت رقابتی مانند پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی بر تسهیم دانش تأثیر منفی می‌گذارد.

بازخورهای مثبت در قالب برنامه‌های قدردانی یا هویت بخشی نیز از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Nelson et al., 2006: 75). اگر نیازهای

1- Psychological Ownership

2 -Social Loafing

روانی کارکنان در محیط کار برآورده شود ارزش‌های سازمان را درونی‌سازی می‌کنند یا به عبارتی در خود نهادینه می‌کنند و انگیزش درونی نسبت به انجام آنها خواهند داشت. باک و کیم (Bock & Kim, 2002) دریافتند نیاز به تعلق و نیاز به احترام (شناخته شدن به عنوان فردی متخصص و صاحب‌نظر) بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. برنامه‌های هویت بخشی امکان شناخته شدن شاغل را به عنوان فردی شایسته و متخصص فراهم می‌کند و بدین ترتیب امکان تسهیم دانش را فراهم می‌کند.

یافته‌های پژوهش کسل و همکاران (Kessel et al., 2012) نشان می‌دهد ترس از انتقاد یا عدم امنیت روانی مانع از تسهیم دانش می‌شود. امنیت روانی یعنی افراد آزادانه نظرات و دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند بدون اینکه نگران تمسخر، تحقیر، سرزنش یا رفتارهای فرصت طلبانه دیگران باشند (Edmondson, 1999:352). کارهای تیمی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توجه به نظرات و انتقادات کارکنان می‌تواند موجب بهبود امنیت روانی کارکنان و تسهیم دانش شود. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد تسهیم دانش در سازمان‌هایی که دارای ساختار غیرمتمرکز هستند در مقایسه با سازمان‌هایی که ساختار متمرکز دارند بیشتر است (Kim & Lee, 2006). همچنین در سازمان‌هایی که میزان ارتباطات غیررسمی و تعاملات بین کارکنان زیاد باشد تسهیم دانش بیشتر از سازمان‌هایی است که ارتباطات غیررسمی و تعاملات بین کارکنان اندک است (Yang & Chen, 2007).

طبق رویکرد انگیزش درونی، نیاز به احساس شایستگی و کسب احترام موجب تسهیم دانش بین کارکنان می‌شود. کارکنانی که باور دارند از شایستگی برخوردار هستند تمایل بیشتری به تسهیم دانش دارند (Lin, 2007:320). به عبارتی دیگر، کارکنان تمایل دارند خود را به عنوان فردی متخصص و صاحب‌نظر در سازمان مطرح کنند به شرطی که از دانش و مهارت کافی برخوردار باشند و احساس شایستگی داشته باشند. یافته‌های پژوهش کوواس و همکاران (Kuvaas et al., 2012) نشان می‌دهد آموزش‌های مستمر موجب تقویت احساس شایستگی و تسهیم دانش بین کارکنان می‌شود.

از نظر کارکنان، فعالیتهای سازمانی نشان دهنده میزان اهمیت و ارزشی است که مدیران برای منابع انسانی خود قائل می‌شوند و این فعالیتهای می‌توانند ذهنیت، نگرش، انگیزه و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Purcell & Hutchinson, 2007:6). عناصر سیستم کاری تعهد بالا نظیر حقوق و مزایای مکفی، مشارکت کارکنان در

تصمیم‌گیری‌ها، توجه به صدای کارکنان، رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب کارکنان، تفویض اختیار از طریق کارهای تیمی و غیره نشان‌دهنده ارزش و احترامی است که سازمان برای منابع انسانی خود قائل است. طبق تئوری مبادلات اجتماعی^۱، وقتی کارکنان دریابند سازمان برای آنها ارزش قائل است یا به خواسته‌های آنها توجه می‌کند آنها نیز در صد جبران برمی‌آیند و با بروز رفتارهای داوطلبانه و سازنده امکان تأمین منافع سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌کنند (Pierce et al., 2006: 92). تسهیم دانش نیز یکی از این رفتارهای داوطلبانه و سازنده است. لذا انتظار می‌رود سیستم کاری تعهد بالا سبب تقویت تسهیم دانش شود.

نتایج یافته‌های وانگ و همکاران (Wang et al., 2011) نیز نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد بر میزان تسهیم دانش تأثیر مثبت می‌گذارد. طبق تئوری مسئولیت‌پذیری^۲، وقتی کارکنان مسئولیت کاری را عهده‌دار باشند و در قبال آن پاسخگو باشند تلاش بیشتری برای بهبود عملکردشان انجام می‌دهند تا اینکه در قبال یک مسئولیت پاسخگو نباشند. از آنجایی که معمولاً میزان دانش افراد در ارزیابی عملکرد لحاظ می‌شود کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش خواهند داشت تا نشان دهند که از سطح دانش قابل قبولی برخوردارند چون نتایج ارزیابی عملکرد ملاک انتخاب کارکنان شایسته، ارتقاء شغلی، بهبود وجهه شاغل به عنوان فردی صاحب‌نظر و غیره خواهد بود. به عبارتی، کارکنان در صورت عدم تسهیم دانش از پاداش‌های درونی و بیرونی محروم خواهند داشت. یافته‌های پژوهش فوس و همکاران (Foss et al., 2009) نیز نشان می‌دهد ارائه بازخور عملکردی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. احتمالاً دلیل این پدیده آن است که کارکنان برای دستیابی به شهرت و وجهه اجتماعی در سازمان تلاش می‌کنند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند تا از پاداش درونی بهره‌مند شوند.

فرضیه ۳: سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

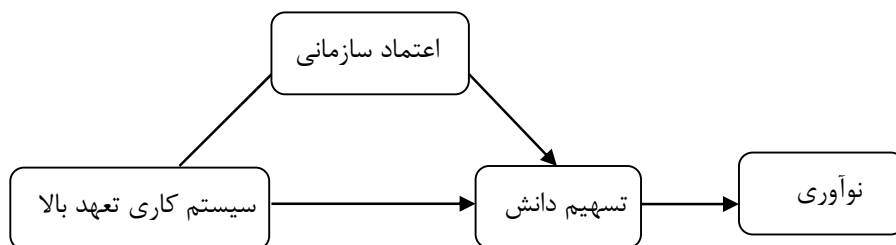
رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری

نوآوری سبب ایجاد بازارهای جدید، جلب مشتریان رقبا، تغییر ترجیحات و رفتار مصرف‌کنندگان شده و سبب کسب مزیت رقابتی می‌شود (Nasution et

1 -Social Exchange

2 -Accountability Theory

337:2011, al.). نوآوری بر سه نوع است: فرآیندی، محصولی و اجرایی. نوآوری فرآیندی به استفاده از روش‌های بدیع در فرآیند تولید اشاره دارد که سبب افزایش کارایی عملیاتی و بهبود کیفیت کالا یا خدمات می‌شود. نوآوری محصولی یعنی توسعه و معرفی محصولی نو و جدید. نوآوری اجرایی به استفاده از روش‌های جدید در فرآیندها و فعالیت‌های مدیریتی سازمان اطلاق می‌شود نظیر نوآوری در انجام فعالیت‌های بازاریابی، طراحی ساختار سازمان، تأمین مالی، تخصیص منابع و غیره (Zahra et al., 2000:951). نوآوری یک فرآیند مشارکتی است که تنها از ترکیب دانش، تجربیات و ایده‌های کارکنان امکان‌پذیر است (Wong et al., 2009:244). هنگامی که افراد سازمان دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند امکان یادگیری جمعی افزایش می‌یابد. محققان معتقدند تسهیم دانش منجر به بروز ایده‌ها یا راه‌حل‌های خلاقانه و همچنین بهبود محصولات، فرآیندها و رویه‌های اجرایی می‌شود (Wang & Noe, 2010:4058; Zhou & Li, 2012:1094). فرضیه ۴: تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. سیستم کاری تعهد بالا با پانزده گزاره برگرفته از پژوهش‌های گذشته (Lepak & Snell, 2002; Xiao & Bjorkman, 2006) مورد سنجش قرار گرفت. اعتماد

سازمانی با هفت گزاره برگرفته از پژوهش انجی و فلدمن (Ng & Feldman, 2013) مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش تسهیم دانش از پنج گزاره برگرفته از پژوهش‌های گذشته (Lin, 2007; Wang et al., 2012) استفاده شد. برای سنجش نوآوری از نه گزاره برگرفته از پژوهش ندوبیسی و افتخار (Ndubisi & Iftikhar, 2012) استفاده شد. برای ارزیابی پایایی ابزارهای سنجش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده برای هر کدام از شاخص‌های سیستم کاری تعهد بالا، اعتماد سازمانی، تسهیم دانش و نوآوری به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۶، ۰/۸۱ و ۰/۸۸ بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول همه شاخص‌های این پژوهش می باشد. روایی محتوایی پرسش نامه با نظرخواهی از خبرگان آشنا به موضوع تایید شد. روایی سازه نیز بوسیله آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت. کارکنان دانشی شرکت سیماران به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند. علت انتخاب شرکت سیماران این بود که شرکت مذکور یکی از شرکت‌های برتر صنعت الکترونیک کشور است و نوآوری‌های سازمانی قابل توجهی دارد. همچنین با توجه به اینکه تسهیم دانش و نوآوری‌های سازمانی عمدتاً توسط کارکنان دانشی انجام می شود به همین دلیل فقط کارکنان دانشی این شرکت به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شدند. حجم جامعه آماری حدود ۲۲۰ نفر بود. با توجه به کم بودن حجم جامعه آماری و به منظور گردآوری داده‌های کافی جهت بررسی برآزش مدل تحقیق، برای انتخاب نمونه از روش سرشماری استفاده شد و تمامی اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از بررسی پرسشنامه های گردآوری شده، پانزده پرسشنامه ناقص کنار گذاشته شد و نهایتاً ۲۰۵ پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. از این تعداد ۹۳ نفر زن و ۱۱۲ نفر مرد بودند. همچنین ۳۸ نفر دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۱۴۵ نفر لیسانس و ۲۲ نفر فوق لیسانس بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج تحلیل همبستگی پیرسون، میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیرهای تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیرها | میانگین | انحراف معیار | ۱ | ۲ | ۳ |
|------|----------------------|---------|--------------|--------|--------|--------|
| ۱ | سیستم کاری تعهد بالا | ۳/۴۴ | ۰/۵۵ | | | |
| ۲ | اعتماد سازمانی | ۳/۷۶ | ۰/۳۷ | ۰/۲۹** | | |
| ۳ | تسهیم دانش | ۳/۶۹ | ۰/۴۲ | ۰/۳۷** | ۰/۶۵** | |
| ۴ | نوآوری | ۳/۹۱ | ۰/۴۴ | ۰/۲۰* | ۰/۳۱** | ۰/۴۳** |

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

قبل از آزمون فرضیه‌ها باید چگونگی برازش الگوهای اندازه‌گیری با داده‌های گردآوری شده مورد تأیید قرار گیرد. بدین منظور از مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. زمانی برازش مدل خوب است که شاخص‌های برازش مقادیر مطلوب را کسب نمایند. بدین منظور باید مقدار X^2/df کمتر از سه، RMSEA کمتر از هشت صدم و مقدار GFI، CFI و NFI حداقل نود صدم باشد. نتایج مربوط به تحلیل عاملی در جدول زیر آمده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

| شاخص‌های برازش | سیستم کاری تعهد بالا | اعتماد سازمانی | تسهیم دانش | نوآوری |
|----------------|----------------------|----------------|------------|--------|
| X^2 | ۲۵۳/۸۰ | ۲۵/۰۰ | ۱۲/۰۵ | ۵۲/۶۵ |
| df | ۹۰ | ۱۴ | ۵ | ۲۴ |
| P-value | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| RMSEA | ۰/۰۷۵ | ۰/۰۶۴ | ۰/۰۷۰ | ۰/۰۶۱ |
| CFI | ۰/۹۲ | ۰/۹۵ | ۰/۹۵ | ۰/۹۷ |
| NFI | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ | ۰/۹۴ | ۰/۹۴ |
| GFI | ۰/۹۰ | ۰/۹۱ | ۰/۹۲ | ۰/۹۱ |

طبق نتایج جدول ۲، تمامی شاخص‌های برازش مقادیر مطلوب کسب نمودند. بنابراین تمامی مدل‌های اندازه‌گیری از برازش قابل قبولی برخوردار هستند. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شد. جدول ۲، مقادیر ضرایب اثر، عدد معناداری و نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب بدست آمده زمانی معنادار هستند که مقدار آزمون معناداری (t-value) آنها از عدد $1/96$ بزرگ تر و از عدد $-1/96$ کوچک‌تر باشد. همان طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری بین سیستم کاری تعهد بالا و اعتماد سازمانی $2/90$ بدست آمد که نشان می‌دهد سیستم کاری تعهد بالا تأثیر مثبت و معنادار بر اعتماد سازمانی دارد. ضریب معناداری بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش $4/45$ بدست آمد که نشان می‌دهد اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر تسهیم دانش دارد. همچنین ضریب معناداری بین سیستم کاری تعهد بالا و تسهیم دانش $2/36$ بدست آمد که حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش است. ضریب معناداری بین تسهیم دانش و نوآوری نیز $3/38$ بدست آمد که نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی است. بنابراین، تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند.

جدول ۳. نتیجه آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مقادیر ضرایب اثر و عدد معناداری

| فرضیه‌ها | | t | معناداری | نتیجه آزمون |
|-------------|------|------|-------------|-------------|
| فرضیه اول | ۰/۲۱ | ۲/۳۶ | $p < 0.001$ | تأیید فرضیه |
| فرضیه دوم | ۰/۷۲ | ۹/۱۸ | $p < 0.001$ | تأیید فرضیه |
| فرضیه سوم | ۰/۲۶ | ۲/۹۰ | $p < 0.001$ | تأیید فرضیه |
| فرضیه چهارم | ۰/۵۴ | ۶/۵۷ | $p < 0.001$ | تأیید فرضیه |

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سیستم کاری تعهد بالا و نوآوری انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سیستم کاری تعهد بالا هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیر مستقیم از طریق اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار

می‌گذارد. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد تسهیم دانش بر نوآوری تأثیر مثبت و معنادار دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های گذشته مطابقت دارد. نتایج پژوهش ژو و همکاران (*Zhou et al., 2013*) نشان می‌دهد سیستم کاری تعهد بالا بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد اگرچه در این پژوهش‌ها فرآیند و نحوه تأثیرگذاری سیستم کاری تعهد بالا بر نوآوری سازمان مورد بررسی قرار نگرفت. لین (*Lin, 2007*) هم در پژوهش خود دریافت تسهیم دانش بر نوآوری تأثیر مثبت می‌گذارد. اگرچه درباره تأثیر مثبت برخی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تسهیم دانش تحقیقاتی انجام شده بود اما تأثیر سیستمی اقدامات مدیریت منابع انسانی تحت عنوان سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش در پژوهش‌های گذشته مورد توجه چندان قرار نگرفت. علاوه بر این تأثیر غیرمستقیم این نوع سیستم منابع انسانی بر تسهیم دانش هم مورد توجه قرار نگرفته بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اگر سیستم منابع انسانی به درستی و با نگرش سیستمی طراحی و پیاده‌سازی شود می‌تواند سبب افزایش نوآوری و احتمالاً کسب مزیت رقابتی شود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد سیستم کاری تعهد بالا نشان‌دهنده حسن نیت سازمان بوده و سبب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود. همچنین برای تقویت اعتماد کارکنان به سازمان، تسهیم دانش و افزایش نوآوری باید رویکرد سیستمی اتخاذ کرد چون عناصر مختلف یک سیستم اگر به درستی انتخاب و اجرا شوند موجب خاصیت هم‌افزایی خواهند شد و امکان تحقق اهداف سازمان را تسهیل خواهند کرد. یافته‌های پژوهش حاضر توانسته تا حدودی به بسط دانش در این حوزه کمک نماید.

یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند راهگشا و راهنمای مدیران جهت تقویت تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌ها باشد. توصیه می‌شود با طراحی و پیاده‌سازی سیستم کاری تعهد بالا اعتماد کارکنان را جلب کنند تا بدین ترتیب امکان تسهیم دانش و نوآوری را فراهم کنند. در واقع طبق تئوری مبادلات اجتماعی، زمانی کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند و با بروز رفتارهای سازنده موجب تحقق اهداف سازمانی می‌شوند که سازمان نشان دهد با حسن نیت و بطور عملی جهت رفع نیازها و انتظارات کارکنان خود تلاش می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای تحقق اهداف سازمان، نگرش سیستمی داشته باشند و بگونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که بین زیرسیستم‌های منابع انسانی همسویی و انسجام وجود داشته باشد. نبود انسجام بین عناصر سیستم منابع انسانی موجب بروز تناقض شده و عناصر متناقض می‌توانند تأثیر مثبت یکدیگر را تعدیل یا خنثی کنند. برعکس وقتی بین عناصر

سیستم منابع انسانی همسویی ایجاد کنند موجب ایجاد خاصیت هم‌افزایی شده و تأثیر چشمگیرتری خواهد داشت. همانطوری که قبلاً اشاره شد پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی ممکن است باعث ایجاد رقابت، تضعیف همکاری بین کارکنان و نهایتاً کاهش تسهیم دانش و نوآوری شود اما پرداخت مبتنی بر عملکرد جمعی سبب تقویت همکاری و تسهیم دانش می‌شود. ضمن اینکه اقداماتی مانند کار تیمی، پرداخت جمعی، بهبود ارتباطات، آموزش مستمر و غیره می‌توانند خاصیت هم‌افزایی ایجاد کرده و موجب افزایش تسهیم دانش شوند. تحقیق حاضر فقط بر بخش تولیدی و آن هم صنعت الکترونیک تمرکز کرد. ضمناً داده‌های این پژوهش فقط از یک شرکت گردآوری شد. توصیه می‌شود پژوهش‌های مشابه در صنایع و سازمان‌های دیگر انجام شود. همچنین سیستم‌های کاری تعهد بالا صرف‌نظر از نقشی که می‌تواند در افزایش تسهیم دانش و نوآوری داشته باشد نیازمند سرمایه‌گذاری زیاد در حوزه منابع انسانی است و موجب افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. توصیه می‌شود پژوهش‌های دیگری در این رابطه انجام شوند تا مشخص شود آیا منافع سیستم کاری تعهد بالا بر هزینه‌های آن فزونی دارد یا خیر و اینکه آیا این نوع سیستم در بلندمدت بر بهره‌وری و سودآوری سازمان تأثیر می‌گذارد یا خیر. همچنین توصیه می‌شود نقش عوامل تعدیل کننده مانند استراتژی سازمان، اندازه سازمان، شدت رقابت در صنعت و غیره در این رابطه مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش به بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری پرداخته شد. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی نقش سیستم کاری تعهد بالا در کاهش ترک خدمت، کاهش استرس شغلی، عجزین شدن شغلی و غیره مورد بررسی قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- 1-Allen, M.R., Ericksen, J. and Collins, C.J.(2013), human resource management, employee exchange relationships and performance in small businesses, *Human Resource Management*, 52(2), 153–173
- 2-Alfes, K., Shantz, A. and Truss, C. (2012), The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer, *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427
- 3-Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002), Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing, *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21.
- 4-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.
- 5-Boon, C. and Kalshoven, K. (2014), How high commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency, *Human Resource Management*, 53(3), 403–420
- 6-Boxall, P., & Macky, K. (2009), Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19(1), 2–23.
- 7-Cabrera, E. and Cabrera, A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- 8-Chen, W.Y., Hsu, B.F., Wang, M.L. and Lin, Y.Y. (2011), Fostering knowledge sharing through human resource management in R&D teams, *International Journal of Technology Management*, 53, 309-330.
- 9-Chua, R.Y.J., Ingram. P. and Morris, M.W.(2008), From the head and the heart; locating the cognition and affect based trust in managers' perofessional networks, *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452
- 10-Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Zapata, C.P. and Wild, R.E. (2011), Trust in typical and high reliability contexts: building and reacting to trust among firefighters, *Academy of Management Journal*, 54(5), 999–1015
- 11-Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.

- 12-Cooke, F.L. and Saini, D.S. (2010), How does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms, *Human Resource Management*, 49(3), 377–400
- 13-Dasgupta, M. and Gupta, R.K. (2009), Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management, *Global Business Review*, 10(2), 203–224
- 14-Ding, Z., Ng, F. and Cai, Q. (2007), Personal constructs affecting interpersonal trust and willingness to share knowledge between architects in project design teams, *Construction Management and Economics*, 25, 937–950
- 15-Edmondson, A.C. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383
- 16-Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003), The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects, *Organization Science*, 14(1), 18–31
- 17-Foss, N., Minbaeva, D., Pedersen, T. and Reinholt, M. (2009), The impact of autonomy, task identity, and feedback on employee motivation to share knowledge, *Human Resource Management*, 48, 871-93.
- 18-Gillespie, N. and Dietz, G. (2009), Trust repaire after an organization level failour, *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- 19-Hazlett, S.A., McAdam, R. and Gallagher, S.G. (2005), Theory building in knowledge management: in search of paradigms, *Journal of Management Inquiry*, 14, 31–42
- 20-Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanism, *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- 21-Kessel, M., Kratzer, J. and Shultz, J. (2012), Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams, *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157
- 22-Kim, S., & Lee, H. (2006), The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities, *Public Administration Review*, 66(3), 370–385
- 23-Kim, P.H., Dirks, K.T. and Cooper, C.D. (2009), The repaire of trust: a dynamic bilateral perspective and multi level conceptualization, *Academy of Management Review*, 34(3), 401–422.

- 24-Kuvaas, B., Buch, R. and Dysvik, A. (2012), Perceived training intensity and knowledge sharing: sharing for intrinsic and prosocial reasons, *Human Resource Management*, 51(2), 167–188
- 25-Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999), Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, 24, 538–555
- 26-Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002), Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28, 517–543.
- 27-Lin, H. F. (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- 28-Liu, N.C. and Liu, M.S. (2011), Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 981-997.
- 29-Lopez-Cabrales, A., Real, J.C. and Valle, R. (2011), Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: the mediating role of human capital, *Personnel Review*, 40, 344-363.
- 30-McClean, E. and Collins, C.J. (2011), High commitment human resource practices, employee effort, and firm performance: investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms, *Human Resource Management*, 50(3), 341 – 363
- 31-Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.(1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709–734
- 32-Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- 33-Narang, L. and Singh, L. (2012), Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust, *Global Business Review*, 13(2) 239–249
- 34-Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O. (2011), Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value, *Industrial Marketing Management*, 40, 336–345
- 35-Ndubisi, N.O. and Iftikhar, K.(2012), Relationship between entrepreneurship, innovation and performance comparing small and

medium-size enterprises, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236

36-Nelson, A., Sabatier, R., & Nelson, W. (2006), Toward an understanding of global entrepreneurial knowledge management (EKM) practices: A preliminary investigation of EKM in France and the U.S., *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 70–89.

37-Ng, T.W.H and Feldman, D.C. (2013), Changes in perceived supervisor embeddedness: effects on employees' embeddedness, organizational trust and voice behavior, *Personnel Psychology*, 66, 645–685

38-Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008), Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction, Ithaca, NY: Cornell University.

39-Peng, H. (2013), Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415

40-Pierce, J.L., Kostova, T. and Dirks, K.T. (2003), The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research, *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.

41-Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007), Front-line managers as agents in the HRM–performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20

42-Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007), A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance, *Organization Science*, 18(1), 71–88.

43-Reagans, R., & McEvily, B. (2003), Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 48, 240–267.

44-Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

45-Robinson, S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

46-Shaw, J.D., Dineen, B.R., Fang, R. and Vellella, R.F. (2009), Employee-organization exchange relationships, HRM practices and quit rates of good and poor performers, *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033

47-Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. and Brettel, M. (2010), Boosting corporate entrepreneurship through human Resource Management

Practices: Evidence from German SMEs, *Human Resource Management*, 49(4), 715–741

48-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.

49-Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.

50-Wang, S. and Noe, R.A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20, 115–131

51-Wang, H.K., Tseng, J.F. and Yen, Y.F. (2012), Examining the mechanisms linking guanxi, norms and knowledge sharing: the mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4048–4068

52-Wong, A., D. Tjosvold and C. Liu (2009), Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence, *British Journal of Management*, 20, 238–251.

53-Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27: 701–721.

54-Xiao, Z. and Bjorkman, I. (2006), High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure, *Management and Organization Review*, 2(3), 403–422

55-Yang, C., & Chen, L.C. (2007), Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109

56-Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000), Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems, *Journal of Management*, 26(5), 947–976.

57-Zhou, K.Z. and Li, C.B. (2012), How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102

58-Zhou, Y., Hong, Y. and Liu, J. (2013), Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance, *Human Resource Management*, 52(2), 263–288