

نوع‌شناسی گروه‌های کاری در سازمان: ترکیب سرمایه اجتماعی و اثربخشی گروهی

حمید رحیمیان^۱، مصطفی حسن‌زاده^{۲*}

۱. دانشیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۸)

چکیده

انواع گروه‌های کاری با توجه به ویژگی‌ها و متغیرهای مختلف تاکنون بررسی شده‌اند، اما امروزه مشخص شده است در این بین، ویژگی‌هایی مانند سرمایه اجتماعی گروه‌ها مورد غفلت واقع شده است که می‌تواند ترکیب متفاوتی از گروه‌ها را شکل دهد. از این رو، این مطالعه به دنبال ارائه یک نوع‌شناسی از گروه‌ها بر مبنای دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی آن‌ها است. همچنین، سعی کرده است با مطالعات تعقیبی، بهترین شرایط برای تأثیرگذاری این دو ویژگی بر گروه‌ها را تشریح کند. مطالعه حاضر با به‌کارگیری طرح ترکیبی (کمی-کیفی) گروه‌ها را بررسی کرده است. نمونه مورد بررسی متشکل از ۳۰ گروه بود و داده‌ها با ابزار پرسشنامه (بین‌همه اعضای گروه‌ها/ ۲۰۸ پرسشنامه) و مصاحبه (۱۲ مصاحبه عمیق) جمع‌آوری شد. نتایج فاز کمی نشان داد گروه‌ها بر مبنای سرمایه اجتماعی و اثربخشی به چهار خوشه گروه‌بندی می‌شوند. در فاز کیفی پس از تعمیق بخشیدن یافته‌های فاز کمی، خوشه اول با عنوان تیم‌های خودگردان، خوشه دوم با عنوان گروه‌های از هم پاشیده، خوشه سوم با عنوان گروه‌های در حال تحول و خوشه چهارم با عنوان گروه‌های مکانیکی نام‌گذاری شدند. همچنین، نتایج فاز کیفی آشکار کرد که تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی بر اثربخشی گروه‌ها تحت تأثیر سبک رهبری قرار دارد.

کلیدواژگان

اثربخشی، سرمایه اجتماعی، گروه‌های کاری، نوع‌شناسی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: edu.mh91@gmail.com

مقدمه

امروزه گروه‌های کاری تقریباً بخش اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی شده‌اند و در حال تبدیل شدن به واحد ساختاری حیاتی بسیاری از سازمان‌ها هستند (Baninajarian & Zulhamri, 2009, p.336). همچنین، با توجه به سطح و واحد تحلیل، گروه‌های کاری به سه سطح پاسخ می‌دهند: سازمان و تأکید آن بر برون داد (عملکرد گروه)، گروه و نیاز آن به توسعه ارتباطی و اعضای گروه و علایق شخصی آن‌ها (هزینه‌ها و پاداش‌های اعضای گروه) (Saavedra & dyne, 1993, p.61-62). این مهم، توجه به آن‌ها را بیش از پیش ضرورت بخشیده است. در همین راستا، هاگمن (۱۹۹۰) بیان می‌کند تقاضاهای هر یک از این سطوح متفاوت و متضاد است، ولی گروه‌های کاری باید به هر سه سطح توجه کنند و در همه حال به تقاضاهای آن‌ها به‌طور اثربخش پاسخ دهند (Hirokawa & Keyton, 1995, p.427). اما تلاش‌ها برای شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر گروه‌ها برای رشد و توسعه و شناخت کم و کیف ماهیت آن‌ها و رفع نیازها و الزامات کنش و واکنش‌های افراد در گروه‌ها تا کنون کامل نشده و جنبه‌هایی از گروه مورد غفلت واقع شده است. اگرچه تلاش‌هایی در نظریه‌های مرتبط با رهبری برای تشریح زوایای پیدا و پنهان گروه‌ها انجام گرفته (Hackman & Morris, 1975, p.506; Gladstein, 1984, p.502; Hersey & Blanchard, 1988, p.358)، اما یکی از جنبه‌های بسیار مهم گروه که مورد غفلت مطالعات این زمینه قرار گرفته است، سرمایه اجتماعی است. با توجه به نقش سرمایه اجتماعی در اثربخشی گروه‌ها می‌توان از آن با عنوان جوهره گروه نام برد که به‌عنوان نخ تسبیحی، دیگر عوامل گروه را به هم پیوند می‌دهد و جنبه‌های سخت و نرم گروه را تقویت می‌کند. این بخش از مفهوم گروه آن را قادر می‌کند به سه سطح سازمانی، گروهی و فردی پاسخ اثربخش دهد و تقاضاهای آن‌ها را مرتفع کند. با توجه به همین جنبه‌های مهم پسکوسولیدو تأکید می‌کند، گروهی که وظیفه تعیین‌شده خود را به‌خوبی انجام می‌دهد، اما قادر به کارکردن با دیگران نیست، در واقع، گروه کارآمدی در آینده نمی‌باشد (Pescosolido, 2003, p.22). در همین راستا، برخی بیان می‌کنند وقتی اعتماد از میان می‌رود، ممکن است آثار منفی شدید بر عملکرد گروه بگذارد و معمولاً عملکرد گروه را کاهش می‌دهد و گروه را از درون نابود می‌کند

(Robbins & Judge, 2009, pp.450-453). موارد یادشده، برخی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی است که تأثیرگذاری آن‌ها بر عملکرد گروه‌ها تأیید شده است. همچنین، پژوهش‌هایی نزدیک به این زمینه مانند تأثیر سرمایه اجتماعی یا سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی سرمایه اجتماعی بر مفاهیمی مانند حجم اطلاعات، انتقال اطلاعات و غنی‌کردن اطلاعات (Koka & Prescott, 2002, p.523; Wu & Lee, 2016, p.795)، نوآوری، هزینه، کیفیت، نقل و انتقال (تحويل کالا به مشتری)، انعطاف‌پذیری، سرعت و به‌هنگام‌بودن (Handfield, et al., 2005, p.28)، سودآوری و اثربخشی سازمان (King, 2004, p.471; Midgley & Livermore, 1998, p.29; Prusak & Cohen, 2001, p.86)، مزیت رقابتی سازمان (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.260)، اثربخشی برنامه‌های سازمانی (Mayer, 2003, p.110)، تاکنون مطالعه شده، و تأثیر سرمایه اجتماعی و ابعاد آن بر این مؤلفه‌ها تأیید شده است. اخیراً مطالعاتی که تأثیر سرمایه اجتماعی بر اثربخشی گروه‌های کاری را نشان دهد، نیز در حال رشد است (Oh et al., 2004, p.860; Clopton, 2011, p.369; Tsai et al., 2014, p.1; Evans & Carson, 2005, p.302; Emmerik et al., 2011, p.82; Edinger, 2012, p.1; Wang et al., 2017, p.1197)، اما این مطالعات بیان نمی‌کنند دقیقاً به چه نحو این تأثیرگذاری شکل می‌گیرد. به عبارتی، در این میان از بررسی برخی متغیرهای میانجی غفلت شده است.

از سویی، گروه و تیم در اساس یکی بوده و هر دو برای اثربخشی به بستر (منابع کافی، رهبری و ساختار، جو اعتماد، سیستم‌های ارزیابی پاداش و عملکرد)، فرایند (هدف مشترک، اهداف صریح، کارآمدی تیم، میزان تعارض، بطالت اجتماعی)، ترکیب (توانایی‌های اعضا، شخصیت اعضا، تخصیص نقش‌ها، تنوع اعضا، اندازه تیم‌ها، انعطاف‌پذیری اعضا، اولویت برای اعضا) و طراحی کار (خودمختاری، تنوع مهارت‌ها، همسانی وظیفه، اهمیت وظیفه) نیاز دارند (Robbins & Judge, 2009, p.289). اما شیوه به‌کارگیری و دسترسی به آن‌ها با هم تفاوت دارد؛ از طرفی، همان‌طور که پیشتر گفته شد، اکثر این مؤلفه‌ها در سرمایه اجتماعی مستتر است و می‌تواند بستری برای شکل‌گیری آن‌ها فراهم کند.

حال با توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی و اثربخشی در چرخه حیات گروه‌ها و تأثیر وجود و نبود این ویژگی‌ها در ازهم‌پاشیدگی یا شکل‌گیری تیم‌هایی با عملکرد بالا، در این پژوهش به

بررسی نقش سرمایه اجتماعی و اثربخشی در گروه‌های سازمانی پرداخته می‌شود و به دنبال پاسخگویی به این مهم است که آیا ترکیب سرمایه اجتماعی و اثربخشی می‌تواند بستری برای شکل‌گیری انواع گروه‌های کاری فراهم کند؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

بسیاری از کارها در سازمان‌ها از طریق کار گروهی و تیمی کامل می‌شوند: افراد با هم برای دستیابی به چیزی کار می‌کنند که به تنهایی نمی‌توانند به دست آورند، زیرا فراتر از ظرفیت‌های افراد است. موفقیت نه تنها نتیجه استعدادهای اعضای گروه و تیم، و منابع در دسترس است، بلکه نتیجه فرایندهایی است که توسط اعضای تیم برای تعامل با یکدیگر برای انجام دادن کار، به کار می‌گیرند (Hackman & Morris, 1975, p.505). نظریه پردازان تلاش زیادی کرده‌اند تا عواملی که اثربخشی گروه‌ها و تیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، شناسایی کنند تا بتوانند با کنترل و تقویت آن‌ها، اثربخشی را افزایش دهند. بنابراین، در متون نظری پژوهش اثربخشی گروه به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است که جنبه‌های مشترکی نیز دارند. در این راستا، اثربخشی گروه به‌عنوان محصول اصلی گروه (عملکرد گروه) و رضایت (Gladstein, 1984, p.502)، بلوغ گروه (Hersey & Blanchard, 1988, p.358) و کیفیت عملکرد، سرعت حل مسئله، رضایت اعضا، انسجام گروه، تغییر نگرش و ساختارهای گروه‌سنجی (Hackman & Morris, 1975, p.506) تعریف شده است. در مجموع، شیوه‌های بسیار زیادی برای ارزیابی اثربخشی گروه وجود دارد که ترکیبی از انواع اهداف گروهی و اهداف فردی را دربرمی‌گیرند (Guzzo & Dickson, 1996, pp.308-310; Sundstrom et al., 1990, pp.120-122). در این زمینه، او و همکاران بر اثربخشی گروه به‌عنوان ارزیابی مدیران سطح بالای یک گروه یا تیم با در نظر گرفتن مجموعه گسترده‌ای از معیارها تمرکز کرده‌اند که کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل کردن به‌موقع کار و توانایی پاسخگویی سریع به مشکلات را شامل می‌شود (Oh et al., 2004, p.867)، اما عوامل دیگری وجود دارند که در متون نظری پژوهش مورد غفلت قرار گرفته‌اند و مطالعات اندکی درباره آن‌ها انجام گرفته است. از این رو، بررسی آن‌ها می‌تواند شناخت افراد را از گروه‌ها و تیم‌ها بیشتر

کند. برای مثال، نظریه‌های جدید رهبری، به برخی از این عوامل پرداخته‌اند که از جمله این نظریه‌ها، رهبری موثق است. این مدل رهبری به‌عنوان الگویی از رفتار رهبر تعریف شده است که هم ظرفیت‌های روانی مثبت و هم جو اخلاقی مثبت را برای پرورش بیشتر خودآگاهی، دیدگاه اخلاقی درونی شده، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت رابطه در بخش کار رهبر با پیروان و پرورش خود توسعه‌ای مثبت را تنظیم و ارتقا می‌دهد (Bao-Da et al., 2017, p.6). صفت اصلی که در رهبران موثق وجود دارد، اعتماد است و وقتی اعتماد از میان می‌رود، ممکن است آثار منفی شدیدی بر عملکرد گروه بگذارد. بنابراین، بی‌اعتمادی گروه را از درون نابود می‌کند و باعث می‌شود گروه متلاشی شود (Robbins & Judge, 2009, pp.450-453). اعتماد تنها یکی از مؤلفه‌های مهم سرمایه اجتماعی است که تأثیرگذاری آن بر عملکرد گروه‌ها تأیید شده است (Clopton, 2011, p.369). بنابراین، ضروری است در بررسی گروه‌ها به سرمایه اجتماعی، ابعاد و مؤلفه‌های آن توجه شود. به همین دلیل، در ادامه به تعریف سرمایه اجتماعی و ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداخته می‌شود.

به دلیل گستردگی مفهوم سرمایه اجتماعی، تعریف‌های فراوان و متفاوتی برای آن بیان شده است که اکثراً به نظریه پردازان اولیه در زمینه سرمایه اجتماعی برمی‌گردد و محققان دیگری که پس از آن‌ها وارد این عرصه شدند، بر تعریف‌های آن‌ها تأکید کردند. دسته‌ای از این تعریف‌ها مربوط به نظریه پردازان و محققانی می‌شود که بر سرمایه اجتماعی به‌عنوان منبعی تمرکز می‌کنند که در شبکه اجتماعی بین یک کنشگر با کنشگران دیگر پایدار است (Baker, 1990, p.595; Bourdieu, 1986, p.248; Burt, 1992, p.58; Portes, 1998, pp.7-9). دسته دیگر مربوط به آن‌هایی می‌شود که بر سرمایه اجتماعی به‌عنوان رابطه بین افراد و گروه‌ها در ویژگی‌هایی که به هم پیوستگی جمعی ایجاد می‌کند، تمرکز می‌کنند که در نتیجه آن، پیگیری اهداف جمعی تسهیل می‌شود (Putnam, 1995, p.67; Coleman, 1988, p.98; Fukuyama, 1995, p.73). دسته آخر مربوط به نظریه‌پردازان و محققانی می‌شود که بر سرمایه اجتماعی به‌عنوان انواع روابط، متمرکز می‌شوند. برای مثال، رفتار یک جمع کنشگر مانند یک شرکت که هم توسط روابط بیرونی با شرکت‌ها و مؤسسات دیگر و

هم توسط عناصر روابط درونی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.243; Woolcock & Deepa, 1999, pp.225-227). اما تعریف این مفهوم در چارچوب سازمان عبارت است از جنبه‌های اجتماعی سازمان‌ها مانند شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی که هماهنگی و مشارکت برای دستیابی به منافع مشترک را تسهیل می‌کند. این تعریف سه بعد اصلی سرمایه اجتماعی را برجسته می‌کند، کنش متقابل اجتماعی (یا پیوستگی شبکه‌ای)، اعتماد و بینش مشترک (Tsai et al., 2014, p.2). با کمی دقت در هر سه دسته تعریف یادشده، دریافت می‌شود که تعریف‌های هر دسته به یکی از ابعاد شناختی، ساختاری و ارتباطی سرمایه اجتماعی اشاره دارند. در اغلب موارد، این ابعاد در سه دسته اصلی قرار می‌گیرند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.251). در پژوهش حاضر، تعریف ناهاپیت و گوشال به کار گرفته شده است که سه بعد را برای سرمایه اجتماعی در نظر می‌گیرد، بعد شناختی، بعد ساختاری و بعد رابطه‌ای.

بعد شناختی دربرگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی در یک دیدگاه، یا معانی و درک مشترک میان آنان است؛ و شامل این موارد می‌شود: ارزش‌ها یا بینش مشترک، زبان و کدهای مشترک و همچنین، روایت‌های مشترک (Nahapiet & Ghoshal, 1998, pp.251-254). ارزش‌های مشترک به کار و فعالیت برای اهداف مشترک اشاره می‌کند. بینش و ارزش‌های مشترک تأثیر مثبت بر روابط کاری یا کسب‌وکار می‌گذارند (Tsai & Ghoshal, 1998, p.468; Woolcock & Deepa, 1999, pp.225-227). زبان، ابزاری برای تبادل و تأثیر ادراک فراهم می‌کند و آن را برای انجام دادن شغل و تسهیم اطلاعات آسان‌تر می‌کند. همچنین، توانایی برای افزایش دسترسی به افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, pp.251-254). به عبارت دیگر، این بعد به منابعی اطلاق می‌شود که برای گروه‌ها، سیستم‌های معانی تفاسیر و تعابیر مشترک فراهم می‌کند. همچنین، مطرح شده است که به واسطه مشارکت مستمر در فرایند معنابخشی، به موازاتی که گروه‌ها درک مشترکی به وجود می‌آورند، معانی مشترک از قبیل ارزش‌ها و اهداف مشترک توسعه می‌یابند (McFadyen & Cannella, 2004, pp.736-737).

بعد ساختاری به ارتباطات میان بازیگرانی اشاره دارد که به‌طور متوالی در حال تسهیم اطلاعات اند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, pp.251-254). برخورداری از چنین اطلاعاتی به ارتقا و

توانایی سازمانی در جذب (تحلیل) و تلفیق دانش منجر می‌شود که این امر مزیتی رقابتی را برای سازمان ایجاد می‌کند. بعد ساختاری سرمایه اجتماعی شامل الگوهای پیوند میان شبکه و ترکیب سازماندهی شبکه و تناسب سازمانی می‌شود. پیوندهای شبکه با شیوه‌های خاصی سروکار دارد که کنشگران را به هم پیوند می‌دهد و برای مفهوم سرمایه اجتماعی بنیادی است (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.244; Inkpen & Tsang, 2005, p.152). پیوندهای شبکه وسیله‌ای برای دسترسی و تبادل منابع فراهم می‌کند و می‌تواند براساس روابط اجتماعی یا روابط شغل باشد. بعد ساختاری سرمایه اجتماعی دارای‌های شبکه را توصیف می‌کند. این بعد ابزارها یا روش‌هایی را که برای چگونگی ایجاد روابط لازم می‌باشند، شامل می‌شود (Smerek, 2007, p.3).

بعد ارتباطی اهمیت روابط شخصی را در سرمایه اجتماعی بیان می‌کند. این روابط با گذشت زمان براساس تاریخچه یا شرح تعاملات و اعتماد گسترش می‌یابد. این بعد شامل اعتماد^۱، هنجارها^۲، تعهدات^۳ و هویت^۴ می‌شود. هنجارها، کد رفتارها یا استانداردها هستند که گروه رسمی یا غیررسمی درباره آن‌ها توافق دارند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.244). اعتماد احتمالاً مهم‌ترین کارکرد ایجاد روابط است. اگر کنشگران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، برای درگیر شدن در فعالیت‌های مشارکتی تمایل بیشتری دارند. اگر نتایج سودمند باشد، اعتماد بیشتری ایجاد می‌شود (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.244; Inkpen & Tsang, 2005, p.153; Tsai & Ghoshal, 1998, p.471).

به‌طور کلی، پذیرفته شده است که کیفیت ارتباط و روابط متقابل گروه‌ها و تیم‌ها، اثربخشی کلی گروه‌ها و سازمان را افزایش می‌دهد (Clopton, 2011, p.370). فرد به‌عنوان یکی از اعضای گروه زمانی که در شبکه‌های اجتماعی با کیفیت بالا عمل می‌کند، یعنی جایی که شخص دیگر را می‌شناسد، درک می‌کند و اعتماد می‌کند، به‌طور مؤثرتر و کارا تر کار می‌کند (Bolino et al., 2002,)

-
1. Trust
 2. Norms
 3. Obligations
 4. Identification

p.511). سرمایه اجتماعی سازوکار عملی اساسی است که از طریق آن، ارتباط بین ویژگی‌های اجرایی، انتخاب‌های راهبردی، و عملکرد رخ می‌دهد (Shipilov & Danis, 2006, p.17). همچنین، نتایج مطالعات نشان می‌دهد انسجام تیم با عملکرد ارتباط دارد (Tekleab et al., 2009, p.170). این یافته‌ها، با مطالعات پیشین که نشان می‌دهند انسجام بر اثربخشی تیم تأثیر می‌گذارد، همسو است (Mason & Griffin, 2003, pp.413-442). افزایش در عملکرد وظیفه که از انسجام منتج می‌شود کارایی تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و توانایی تیم را برای دستیابی به اهداف بهبود می‌بخشد، همچنین، افراد احساس رضایت خود از تجربه گروه را بالا می‌برند و عملکرد کلی تیم را افزایش می‌دهند (Clopton, 2011, p.370). برای نمونه مطالعه فلاپ و ولکر (۲۰۰۱) نشان داد سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شبکه‌ای با ساختار مبهم، به‌طور کلی آثار منفی شدیدی بر رضایت از جنبه اجتماعی شغل دارد (Flap & Volker, 2001, p.297). از طرفی، کیفیت شبکه‌های اجتماعی نیز سه متغیر ضروری مشترک و برجسته را برای فرایندهای کارکردی و عملکردی تیم‌های اثربخش در نظر می‌گیرد: ارتباطات، انسجام اجتماعی و هماهنگی گروه، خودش را در رابطه با عملکرد کارا به‌وضوح ضروری نشان داده است (Clopton, 2011, p.377).

جدول ۱. پیشینه مطالعات انجام گرفته در زمینه سرمایه اجتماعی گروه‌ها

پژوهشگر(ان)	جامعه آماری	نتایج
آه و همکاران (۲۰۰۴)	گروه‌های کاری از ۱۱ سازمان کره جنوبی در اندازه‌های ۱۷ تا ۱۵۱ کارمند.	وجود کانال‌های چندگانه سرمایه اجتماعی گروه که بر اثربخشی گروه تأثیر می‌گذارند. روابط اجتماعی اعضای گروه تضمین‌کننده حداکثر کارایی گروه است. داشتن بیش از یک منبع سرمایه اجتماعی گروه (مثل ارتباطات و پیوندهای قوی درون‌گروهی) بر اثربخشی گروه تأثیر مثبت می‌گذارد.
آوگار (۲۰۱۰)	۷۹۱ کارمند در گروه‌های مختلف یک بیمارستان بزرگ در اوهایو	شکل‌های مختلف تعارض بر درک سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارد. ارتباطات و تعارض وظیفه رابطه معنادار منفی با درک کارکنان از سرمایه اجتماعی دارد. نتایج حاکی از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مدیریت عارض بر سرمایه اجتماعی است و سرمایه اجتماعی نقش میانجی در رابطه با تعارض وظایف و ارتباطات اعضا دارد.

ادامه جدول ۱. پیشینه مطالعات انجام گرفته در زمینه سرمایه اجتماعی گروه‌ها

پژوهشگر(ان)	جامعه آماری	نتایج
کلاپتون (۲۰۱۱)	دانشجویان کارشناسی علوم ورزشی (۵۷۰ دانشجو) از ۲۳ دانشکده	رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی و عملکرد تیم وجود دارد و سهم بیشتر این رابطه به متغیر ورودی و فرایندی مانند عملکرد گذشته تیم بازمی‌گردد.
امریک و همکاران (۲۰۱۱)	جامعه آماری متشکل از ۲۲۱ معلم در ۳۳ تیم	رفتارهای یادگیری تیم توسط روابط بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی، کارایی و توانایی تعدیل می‌شود. به‌طور خاص، سطح یادگیری تیم‌ها و تمایز بین انواع دیگر تیم‌ها وابستگی شدیدی به سرمایه اجتماعی آنها دارد.
ادینگر (۲۰۱۲)	۲۶۳ عضو از ۳۸ تیم پروژه در زمینه بازاریابی	وجود ارتباط بین سرمایه اجتماعی فردی، سرمایه اجتماعی تیم و عملکرد خلاقانه تیم.
تی‌سای و همکاران (۲۰۱۳)	۲۸ شرکت بزرگ فناوری اطلاعات در تایوان	تسهیم دانش در بین اعضا و گروه‌ها تحت تأثیر یک الگوی وابستگی پیچیده از متغیرهای احساس عاطفی مثبت، اعتماد و بینش مشترک قرار دارد، همچنین، تأثیر اعتماد و بینش مشترک توسط احساس عاطفی مثبت تعدیل می‌شود.
وو و لی (۲۰۱۶)	۸۶ گروه کاری در صنایع با تکنولوژی بالا	تعامل اجتماعی در یک گروه کاری با اعتماد گروه رابطه مثبت دارد و وابستگی متقابل وظیفه با اعتماد گروه و جو حمایتی برای تسهیم دانش به‌طور مثبت رابطه دارد.
ونگ و همکاران (۲۰۱۷)	شبکه‌های دوستی و مشاوره با ۱۷۹ شرکت-کننده در ۲۹ گروه (۱۴۴ عضو و ۲۹ رهبر)	زمانی که اعضا در موقعیت مرکزی شبکه مشاوره/دوستی قرار داشتند، پیوند رهبر-عضو با اثربخشی رهبری به‌شدت ارتباط مثبتی داشت و این امر برای اعضای شبکه اهمیت بیشتری داشت.
پستلیکو و هرمس (۲۰۱۸)	مقاله مفهومی	تبادل منابع بین دو نفر تحت تأثیر ترتیبات شبکه قرار دارد.

روش پژوهش

بیان جنبه‌های روش‌شناختی به معنای بحث از چگونگی انجام دادن پژوهش و منطق تحقیق و چگونگی کسب و توجیه معرفت حاصل از تحقیق است. طیف وسیعی از موارد را با توجه به

ماهیت تحقیق می‌توان در تدقیق طرح تحقیق ذکر کرد. با توجه به مسئله اصلی پژوهش حاضر که به دنبال ارائه یک سنخ‌شناسی از گروه‌های کاری در سازمان و تعمیق‌بخشیدن به این سنخ‌شناسی است، طرح ترکیبی متوالی (کمی-کیفی) به‌عنوان طرح تحقیق انتخاب می‌شود. به صورتی که در فاز اول (فاز کمی) با روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه ساختاریافته، به مقوله‌بندی گروه‌ها براساس میزان سرمایه اجتماعی و اثربخشی آن‌ها پرداخته شد و در فاز دوم (فاز کیفی) با ابزار مصاحبه عمیق ساختاریافته با تعدادی از اعضای گروه‌ها و مدیران، به تعمیق یافته‌های فاز اول اقدام شد. این مطالعه گروه‌های کاری سازمان شهرداری تهران را بررسی کرده است. تعداد گروه‌های مورد بررسی ۳۲ گروه بود که در اندازه‌های بین ۴ تا ۸ نفر در گروه‌ها توزیع شده بودند و در مجموع، ۲۰۸ کارمند را دربرمی‌گرفتند. این گروه‌ها در واحدها و معاونت‌های مختلف شامل امور بانوان، معاونت آموزش، معاونت پژوهش، معاونت سلامت و معاونت عمران فعالیت می‌کردند. با توجه به محدودیت‌ها (از جمله مشارکت نکردن پاسخگویان)، فقط ۳۲ گروه برای مشارکت اعلام آمادگی کردند که همه آن‌ها بررسی شدند. منابع اولیه داده‌ها (در فاز کمی) برای این مطالعه پرسشنامه‌ها بودند. این پرسشنامه‌ها بین گروه‌های کاری و مدیران سطح بالاتر آن‌ها توزیع شد. اعضای ۳۰ گروه پرسشنامه‌ها را به‌طور کامل پاسخ دادند (۹۴ درصد نرخ پاسخگویی). دو گروهی که پرسشنامه‌ها را کامل نکرده بودند، از مطالعه خارج شدند. پرسشنامه سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال برای سنجش سرمایه اجتماعی به‌کار گرفته شد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.243-245)، که شامل ۲۸ گویه بود. پرسش‌های این پرسشنامه بر روی طیفی از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) ارزشگذاری شد (با آلفای کرونباخ ۰/۹۱). اثربخشی گروه‌ها به‌وسیله چک‌لیست‌هایی توسط مدیران سطح بالاتر گروه‌ها که معمولاً وظیفه ارزیابی گروه‌ها را در سازمان برعهده دارند، ارزیابی شد. همچنین، سوابق ارزیابی‌های عملکرد گذشته که در بازه‌های زمانی مختلف توسط سازمان انجام می‌شود، بررسی شد تا اعتبار نتایج نیز ارزیابی شود (نرخ انطباق‌پذیری ۸۹ درصد). به این صورت که اگر میانگین ارزیابی عملکرد گذشته اعضای گروه با میانگینی که از ارزیابی به‌وسیله چک‌لیست‌ها به‌دست آمده، دقیقاً یکسان باشد، نرخ انطباق ۱۰۰ درصد تعیین می‌شود و اگر اختلاف وجود داشته باشد، درصد اختلاف با توجه به

مبدأ ۱۰۰ برای میانگین ارزیابی عملکرد گذاشته به دست می‌آید. همچنین، مطابق با کار آه و همکاران (۲۰۰۴) برای ارزیابی اثربخشی گروه‌ها، در این مطالعه از معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل کردن به موقع کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات استفاده شد (Oh et al., 2004, p.867). هر معیار در چک‌لیست‌ها بر روی طیفی از «خیلی ضعیف» (۱) تا «عالی» (۵) ارزشگذاری شدند. از مدیران خواسته شد به گروه‌ها با توجه به معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل کردن به موقع کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات از خیلی ضعیف (۱) تا عالی (۵) امتیاز دهند. در فاز کمی پس از به دست آمدن میانگین سرمایه اجتماعی گروه‌ها و میانگین اثربخشی آن‌ها، با تحلیل کلاستر و با ورود دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی، گروه‌ها خوشه‌بندی شدند. بعد از گردآوری و تحلیل آماری داده‌ها و مشخص شدن خوشه‌ها یا انواع گروه‌ها، برای بررسی اعتبار نتایج فاز اول و همچنین، تحلیل زمینه‌ها و سایر ویژگی‌های پنهان این خوشه‌ها در فاز دوم (تعقیبی) ابزار مصاحبه ساختارنیافته به کار گرفته شد. حجم نمونه در فاز کیفی نیز با توجه به محدودیت‌های تحقیق (امتناع از انجام دادن مصاحبه، محافظه‌کاری و جز آن) به ازای هر خوشه، دو عضو (در مجموع، با هشت عضو) و یک مدیر مرتبط با هر خوشه (در مجموع، چهار مدیر) در نظر گرفته شد که با روش هدفمند انتخاب شدند، و بدین ترتیب با حداقل ۱۲ نفر از اعضای گروه‌ها و مدیران مصاحبه شد. با توجه به اینکه در این تحقیق هدف از انجام دادن مصاحبه‌ها اکتشاف و تعمیق بخشیدن به مقوله‌بندی به دست آمده در فاز اول (کمی) بود، داده‌های حاصل به روش کدگذاری معنایی (سطح اول کدگذاری) تحلیل شد. به منظور اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعاً همان خصیصه‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند، یا خیر، پس از تهیه پرسشنامه تحقیق، پرسشنامه به استادان ارائه و از آن‌ها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را درباره نوع، تعداد و همبستگی پرسش‌های موجود در پرسشنامه بیان کنند و بدین صورت روایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید و اطمینان قرار گرفت و بعد از تأیید روایی، پرسشنامه تحقیق با به کارگیری نظر افراد یادشده نهایی شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت، بدین صورت که ابتدا ۳۵ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد و پس از وارد کردن داده‌ها با

نرم افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد (آلفا برابر با ۰/۹۱). در فاز کیفی، برای اعتباربخشی به نتایج، نظرهای همکاران بارها به کار گرفته شد و مصاحبه‌ها در چند نوبت بررسی و بارها خوانده شد. همچنین، برای افزایش پایایی پرسشنامه نظارت خارجی به کار گرفته شد. بدین صورت که بخشی از داده‌ها در اختیار پژوهشگری دیگری گذاشته شد تا مشخص شود آیا درک مشابهی از داده‌ها وجود دارد، یا خیر.

همچنین، برای اعتبارسنجی نتایج فاز کیفی، تحلیل‌ها به شش خبره ارائه و مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به نظرهای آن‌ها، تحلیل نهایی جمع‌بندی شد.

نتایج

برای ارائه یک نوع‌شناسی از گروه‌های کاری در سازمان با ترکیب دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی، در این پژوهش تحلیل کلاستر و تحلیل واریانس با نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شد. تحلیل کلاستر، گروه‌ها را با توجه به میزان سرمایه اجتماعی و اثربخشی آن‌ها به خوشه‌هایی تقسیم می‌کند. تحلیل واریانس برای بررسی معنادار بودن این خوشه‌بندی در سازمان به کار گرفته شده است. به این معنا که نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد کدام متغیرها بیشترین نقش را در خوشه‌بندی دارند. هرچه مقدار آماره F برای متغیری بزرگتر باشد، آن متغیر نقش بیشتری در جداسازی خوشه‌ها از همدیگر دارد.

جدول ۲ نتایج تحلیل خوشه‌ای را نشان می‌دهد. با توجه به این نتایج، گروه‌ها بر مبنای دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی به چهار خوشه تقسیم شده‌اند.

جدول ۲. کانون‌های خوشه‌ای گروه‌ها براساس دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی گروه

متغیرها	خوشه‌ها			
	۱	۲	۳	۴
سرمایه اجتماعی	۴/۸۳	۱/۴۹	۴/۸۵	۱/۲۵
اثربخشی گروهی	۴/۸۳	۱/۱۴	۱/۲۳	۴/۷۵

جدول ۳. کانون‌های خوشه‌ای گروه‌ها براساس دو ویژگی سرمایه اجتماعی و اثربخشی گروه

گروه	خوشه	فاصله
۱	۳	۱,۱۴۴
۲	۳	۰,۲۷۷
۵	۳	۰,۲۷۷
۲۶	۳	۰,۷۸۴
۲۰	۳	۰,۲۷۷
۲۷	۳	۰,۷۸۴
۸	۳	۰,۲۷۷
۱۹	۳	۰,۲۷۷
۱۵	۳	۰,۲۷۷
۷	۳	۰,۲۷۷
۱۸	۳	۰,۲۷۷
۹	۳	۰,۸۷۷
۱۰	۳	۰,۲۷۷
۱۲	۱	۰,۸۵۰
۱۳	۱	۰,۲۳۶
۱۶	۱	۰,۸۵۰
۱۷	۱	۰,۲۳۶
۲۱	۱	۰,۲۳۶
۲۲	۲	۰,۳۱۹
۲۹	۲	۰,۹۰۴
۲۳	۱	۰,۲۳۶
۴	۲	۰,۳۱۹
۱۱	۲	۰,۳۱۹
۶	۲	۰,۳۱۹
۳	۲	۰,۷۲۸
۳۰	۴	۰,۳۵۴
۲۵	۴	۰,۷۹۱
۱۴	۲	۰,۷۲۸
۲۴	۴	۰,۳۵۴
۲۸	۴	۰,۷۹۱

جدول ۳ نشان می‌دهد هر گروه در کدام خوشه قرار گرفته است. همچنین، ستون سوم فاصله هر گروه تا مرکز خوشه را نشان می‌دهد. در این جدول، مقدار فاصله هر گروه با خوشه خودش کم و با خوشه دیگر زیاد است. هر یک از این خوشه‌ها در ادامه توضیح داده می‌شود.

خوشه اول: این خوشه نشان می‌دهد گروه‌هایی که در آن قرار گرفته‌اند، دارای سرمایه اجتماعی و اثربخشی بالا می‌باشند. این گروه‌ها در ارزیابی‌ها امتیاز به نسبت عالی در معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل کردن به موقع کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات از طرف مدیران سطح بالاتر نشان کسب کرده‌اند. در این مقوله شش گروه قرار گرفتند که دارای کدهای ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۲۱ و ۲۳ می‌باشند. در ادامه برای تعمیق بخشیدن به این خوشه به تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. در مصاحبه‌ای که با یکی از مدیران سطح بالاتر گروه‌های این خوشه انجام گرفت، اظهار داشت: «ما کم‌ترین نظارت رو بر این گروه‌ها داریم. خودشان بلدند چه کار کنند. توی این گروه‌ها کارها روی زمین نمی‌ماند. بارها شده که بدون هیچ اجبار و وظیفه‌ای بیشتر از وقت قانونی توی محل کار ماندند و بعضی موقع‌ها باید با زور بیرونشان کنی. خیلی با هم رفیق هستند انگار که برادرند. کارها رو بیشتر از اون چه ما توقع داریم خوب انجام میدند. ما اعتماد کامل بهشون داریم و اونا هم به ما اعتماد دارن. خلاصه ما هم گفتیم هر طور صلاح میدونن که بهتره و راحت‌تر هستند کارها رو انجام بدن».

در این خوشه با دو عضو از گروه‌ها با کدهای ۱۳ و ۲۱ مصاحبه شد. عضو گروه ۱۳ اظهار داشت: «ما واقعاً از شرایط کاریمان راضی هستیم. مدیریت هم از ما راضیه. آزاد آزادیما و هر طور خودمان دوست داشته باشیم کار می‌کنیم البته هیچ موقع سوءاستفاده نکردیم. هیچ موقع کار رو لنگ نگذاشتیم. خیلی موقع‌ها شده یکی از بچه‌ها نرسیده کارشو تموم کنه یا یادش رفته ولی بچه‌های دیگه خودکار کمکش کردند یا بدون اینکه متوجه بشه انجامش دادند. اصلاً ما مثل یه خانواده هستیم. ما یک روح در چند بدنیم».

همچنین، عضو گروه ۲۱ این خوشه وقتی از او درباره کمیت و کیفیت گروه سؤال شد، بیان کرد: «کارکردن تو این گروه حس خوبی به آدم میده. همه با هم صمیمی هستیم و هوای همدیگه رو داریم. تا حالا ندیدم کسی از زیر کار فرار کنه یا غرغر کنه. محیط کاری کاملاً شاده. تازه لازمه

مشکلی پیش بیاد همه با جون و دل مایه می‌زارن. ما حتی خیلی از زمان‌هایی که سر کار نیستیم با هم هستیم. یا مهمونی خونه هم می‌ریم یا بیرون تفریح. بچه‌ها همه تو کارشون خبره هستن و نیازی هم نیست کسی بهشون بگه چطور کار کنند یا چه کاری انجام بدن یا انجام نند. انصافاً سرپرست هم اختیار تام به ما داده چون مطمئنه که هم زیر و بم کارو میدونیم و می‌تونیم گلیمون رو از آب بکشیم و هم صادقانه کار می‌کنیم».

با توجه به کدهایی که از مصاحبه با مدیر به دست آمد، مانند کمترین نظارت بر گروه، تعهد بالا در انجام دادن وظایف، کیفیت کار، توانایی انجام دادن وظایف، اعتماد متقابل، دوستی، تفویض امور به گروه، و همچنین کدهایی که از مصاحبه با اعضای گروه شناسایی شد همچون رضایت، صمیمیت و حمایت اعضا از یکدیگر، اعتماد به هم، انجام دادن درست کارها، زمینه‌های مشترک، ارتباطات، توانایی در مدیریت کارها، می‌توان این گونه نتیجه گرفت که این گروه‌ها به بلوغ رسیده‌اند و توانایی و تمایل به انجام دادن امور را دارند. به همین دلیل، نیز مدیریت اختیارات را به گروه واگذار کرده و از طرفی گروه نیز به این درک رسیده است که می‌تواند به بهترین نحو کارها را انجام دهند. با توجه به این توضیحات، این گروه‌ها تا حد زیادی خودگردانند و به‌عنوان گروه‌هایی که به مرحله اجرایی رسیده و به صورت یک تیم اثربخش فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شوند. از این رو، این نوع را می‌توان به‌عنوان «تیم‌های خودگردان» نام‌گذاری کرد.

خوشه دوم: گروه‌هایی که در این خوشه قرار گرفته‌اند از نظر سرمایه اجتماعی و اثربخشی بسیار پایین بودند. این گروه‌ها در ارزیابی‌ها امتیاز خیلی ضعیف در معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل به‌موقع کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات از طرف مدیران سطح بالاترشان کسب کرده‌اند. در این خوشه هفت گروه قرار گرفتند که دارای کدهای ۳، ۴، ۶، ۱۱، ۱۴، ۲۲ و ۲۹ می‌باشند. در ادامه، برای تعمیق‌بخشیدن به این خوشه به تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. در مصاحبه یکی از مدیران سطح بالاتر آن‌ها، اظهار داشت: «هزاربار باید یک حرفی رو زد تا شاید نصف نیمه کاری رو انجام بدن. همه از دستشون خسته شدن. خودشون هم از خودشون بیزارن. هر روز بحث و درگیری لفظی. هیچ کدومشون حاضر نیستن با هم کار کنند. همه کارها دقیق مشخص شدن باز هم نمی‌دونن باید چه

کار کنن یا نمی‌خوان بدونن. من به‌جای سازمان بودم عذرشان رو می‌خواستم. اصلاً همکاری بلد نیستن. صدای دیگران هم در اومده. مثل دو قطب آهن‌ربا از هم دیگه فرار می‌کنن. ما هم کاری به کارشون نداریم تا سازمان مجبور بشه تکلیفشون رو مشخص کنه».

در این خوشه با دو عضو از گروه‌ها با کدهای ۶ و ۲۹ مصاحبه شد. عضو گروه ۶ بیان کرد: «خنده‌داره مدیریت هر روز یه کار جدید می‌خواد و توضیح زیادی هم درباره‌ی اینکه چطور باید انجام بشه، نمیگه بعد انتظار داره ما هم بدون نقص مثل کامپیوتر برایش کار کنیم. کارشون شده داد و فریادکردن. فکرکردن اینطوری کار پیش میره. همش مشکلات مدیریت هم نیست. اینجا مجبوری با کسایی کار کنی که حس خوبی بهشون نداری. صبح که میای سر کار یک سلام خشک و خالی هم به آدم نمیدن. لازمه مشکلی برات پیش بیاد و بخوای حتی مرخصی ساعتی بگیری هیچ‌کس حاضر نیست یه دقیقه به جات کار کنه. مدیریت یه بار نیومد بگه فلانی مشکلک چیه یا چرا ناراحتی. همه به فکر خودشونن من چرا نباشم».

همچنین عضو گروه ۲۹ در این زمینه اظهار داشت: «آگهی یه شغل مناسب پیدا کنم حاضر نیستم اینجا کار کنم. حیف زن و بچه دارم و گرنه آدم بیکار بمونه بهتره که با بعضیا کار کنه. جای که برات احترام قائل نیستن، بهت اعتماد ندانن و باندبازی راه انداختن، چطور میشه کار کرد. هر روز هم میان میگن این کارو انجام بده، این کارو انجام نده. نه ما فهمیدیم باید چه کار کنیم، نه خودشون میدونن ما باید چه کار کنیم».

با توجه به کدهایی که از مصاحبه با مدیر به‌دست آمد، از جمله بی‌تعهدی در کار و پاسخ‌گونی نبودن، انجام‌دادن ناقص کارها، ایجاد جو منفی، ناتوانی در انجام‌دادن کارها، همکاری نکردن و انسجام‌نداشتن، و همچنین، کدهایی که از مصاحبه با اعضای گروه شناسایی شد، مانند روشن‌نبودن وظایف، هدایت ناصحیح گروه توسط مدیریت، بی‌توجهی مدیریت به نیازهای گروه، جو منفی بین اعضا، ارتباطات ضعیف، همکاری نکردن اعضا، نداشتن اهداف مشترک و جمعی، بی‌اعتمادی، نشان می‌دهد در این گروه‌ها موانع اثربخشی و حرکت‌نکردن به سمت تیم‌های خودگردان هم به شیوه مدیریت و هم به خود اعضای گروه برمی‌گردد. این گروه‌ها نیازمند مدیرانی هستند که وظایف را به‌روشنی تعریف کرده، رویه انجام‌دادن کارها را مشخص کنند و

توجه بیشتری به نیازها و دغدغه‌های اعضای گروه داشته باشند و ارزش‌ها، هنجارها و اهداف مشترکی برای گروه‌ها تعریف کنند تا از این طریق اعتماد گروه به مدیریت و خود اعضا نیز افزایش یابد. این موارد در این گروه و مدیریت آن وجود ندارد و شواهد بالا نشان می‌دهد که مدیریت با اعضا و همچنین، اعضا با یکدیگر قادر به فعالیت نیستند. این گروه‌ها به سمت منحل‌شدن یا جایگزینی اعضای خود حرکت می‌کنند. به عبارتی، این گروه‌ها در چرخه حیات خود رو به زوال می‌باشند. از این رو، این نوع از گروه‌ها را می‌توان به‌عنوان «گروه‌های ازهم‌پاشیده» نام‌گذاری کرد.

خوشه سوم: گروه‌هایی که در این خوشه قرار گرفته‌اند، از نظر میزان سرمایه اجتماعی در سطح بالایی قرار داشتند، اما از نظر اثربخشی در سطح پایین قرار داشتند. این گروه‌ها در ارزیابی‌ها امتیاز پایین‌تر از متوسط در معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی به‌موقع تکمیل کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات از طرف مدیریت سطح بالاتر کسب کرده‌اند. در این خوشه سیزده گروه قرار گرفتند که دارای کدهای ۱، ۲، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۶ و ۲۷ می‌باشند. آن‌ها گروه‌های کاری‌ای بودند که به دلیل شیوه رفتاری مدیران و به‌طور کل سازمان، اولویت را به اهداف جمعی خود که با اهداف سازمان همسو نبودند، داده بودند. هنجارهای عملکردی گروه در سطحی تعیین شده بود که فقط متوسط عملکرد و پایین‌تر را تأیید می‌کرد. این گروه‌ها شباهت زیادی به گروه‌های متعارضی داشتند که به دلایلی مثل بی‌عدالتی گرد هم می‌آیند تا از حقوق خود دفاع کنند. در ادامه، برای تعمیق‌بخشیدن به این خوشه مصاحبه‌ها تحلیل می‌شود. در مصاحبه انجام‌گرفته، یکی از مدیران آن‌ها اظهار کرد: «سازمان رو با میدون جنگ اشتباه گرفتن. طوری رفتار میکنن که انگار ما دشمنشون هستیم. فکر کردن از زیر کار فرار کنن، دیر بیان، غیبت کنن یا اعتراض کنن، چیزی عوض میشه. باید یاد بگیرن که تصمیم‌گیرنده کس دیگه‌ست و اونا نمی‌تونن تعیین تکلیف کنن. آگه ما بگیریم ماست سفیده می‌گن نه سیاه. خب مگه جز اینه که باید فشار بیاری بهشون. انگار موشک هو کردن که این همه انتظار از ما دارن».

در این خوشه با دو نفر از اعضای گروه‌ها با کدهای ۲ و ۱۵ نیز مصاحبه شد. در مصاحبه انجام گرفته عضو گروه ۲ اظهار کرد:

«میگن شما عملکردتون در حد متوسط هم نیست، بعد انتظارات بالا هم دارند! چرا اوایل که مثل تراکتور کار می کردیم این حرفارو نمی زدید! یه روده راست تو شکمشون نیست، بعد انتظار دارن که ما هم به حرفاشون اعتماد کنیم. انصافاً بچه‌ها همه خودشون اوستای کار هستن و این نیست که توانایی انجام کار نداریم، داریم ولی برای کی؟! برای کسی که حاضر نیست به خواسته‌های ما توجه کنه. اگه ما اینطوری از هم حمایت نمی کردیم اینا مطمئن شرایط رو برای ما از این که هست بدتر می کردن».

در مصاحبه دیگر، مصاحبه‌شونده بیان کرد: «ما با کسی که پدرکشتگی نداریم. به خدا ما هم سازمانمون رو دوست داریم. تا چند وقت پیش واقعاً لذت می بردیم از کار تو اینجا. الان تنها حرف و مشکل ما اینه که مدیریت به دغدغه‌های ما هم توجه کنه. یه بار نیومدن بگن شما چه نظری دارید. نه اونا به ما اعتماد دارن نه ما. نه اونا هوای ما رو دارن و نه ما. من اگه بدونم با طناب اینا همیشه رفت تو چاه جون هم میدم براشون».

با توجه به کدهایی که از مصاحبه با مدیر به دست آمد، مانند مقابل گروه با مدیریت، مشارکت نکردن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، شیوه مدیریت استبدادی، بی‌اعتمادی به مدیریت، بی‌توجهی به انتظارات گروه، و همچنین، کدهایی که از مصاحبه با اعضای گروه شناسایی شد، مانند نپذیرفتن نظرهای مدیریت، بی‌اعتمادی گروه به مدیریت، بی‌تمایلی به انجام دادن کارها، حمایت اعضا از یکدیگر، همسوندیدن اهداف گروه با اهداف خود، نارضایتی از مشارکت نکردن اعضا در تصمیم‌گیری، ابراز توانایی در انجام دادن کارها، نشان می‌دهد شیوه مدیریت گروه‌ها به صورتی است که اعضا با اینکه توانایی انجام دادن وظایف خود را دارند، اما برای انجام دادن آن‌ها تمایل نشان نمی‌دهند و سرمایه اجتماعی در گروه برای حمایت اعضا از یکدیگر در برابر فشار مدیریت است. با توجه به شواهد، این گروه‌ها در چرخه حیات خود در مرحله درگیری می‌باشند. اعضا عضویت خود در گروه را پذیرفته‌اند، اما در برابر قیودی که گروه بر آن‌ها تحمیل می‌کند،

مقاومت نشان می‌دهند. همچنین، درباره اینکه چه کسی کنترل گروه را بر عهده گیرد، نیز تعارض وجود دارد. زمانی که این مرحله تکمیل شود، ساختار به نسبت شفاف رهبری در گروه مشخص شده است. از این رو، این نوع گروه‌ها را می‌توان «گروه‌های در حال تحول» نام‌گذاری کرد.

خوشه چهارم: گروهایی که در این خوشه قرار گرفته‌اند، از نظر میزان سرمایه اجتماعی بسیار پایین بودند، اما اثربخشی آن‌ها در سطح بالا بود. این گروه‌ها در ارزیابی‌ها امتیاز بالاتر از سطح متوسط در معیارهای کیفیت کار، کمیت کار، ابتکار، همکاری با گروه‌های دیگر، توانایی تکمیل کردن به موقع کار و توانایی سریع برای پاسخگویی به مشکلات از طرف مدیریت سطح بالاتر کسب کرده‌اند. در این خوشه چهار گروه قرار گرفتند که دارای کدهای ۲۴، ۲۵، ۲۸ و ۳۰ می‌باشند. این گروه‌ها، گروه‌های کاری معمولی بودند که به دلیل طراحی سنتی شغل و گروه‌بندی مشاغل در کنار هم کار می‌کردند. در ادامه، برای تعمیق‌بخشیدن به این خوشه مصاحبه‌ها تحلیل می‌شود. در مصاحبه‌ای که درباره این گروه‌ها با یکی از مدیران سطح بالاترشان انجام گرفت، مدیر بیان کرد:

«سرشون تو لاک خودشونه و کاری به کار کسی ندارن. کارکنان خوبی هستن به نظرم. همه کاراشون رو مشخص کردیم و یه شرح شغل بهشون دادیم که طبق اون عمل کنن، اونا هم عمل میکنن. درسته که خوب انجام نمیدن ولی بد هم انجام نمیدن. میتونن خیلی بهتر باشن. ما هم سر به سرشون نمی‌زاریم و شاید پیش بیاد در هفته چند روز همدیگه رو هم نبینیم ولی مشکلی پیش نمیاد. بچه‌های مؤدبی هم هستن و احترام هم مارو دارن و هم بین خودشون کاملاً حد و حدود رو رعایت میکنن و ارتباطاتشون در همین حد رسمیه. ما هم احترامشون رو داریم و سعی می‌کنیم طوری رفتار نکنیم که این چارچوب بشکنه. در کل قابل قبول هستن».

در این خوشه نیز با دو عضو از گروه‌های ۲۸ و ۳۰ مصاحبه انجام گرفت. عضو گروه ۲۸ در مصاحبه درباره کمیت و کیفیت گروه بیان کرد: «کار ما روتین و خسته‌کننده است و هر روز باید هی یه کاری رو انجام بدیم. اصلاً نمیدونم کارم به چه دردی میخوره. جو محیط کاریمون هم خیلی خشکه. زیاد با هم حرف نمی‌زنیم حتی اکثر اوقات ناهار هم با هم نمی‌خوریم و هر کسی

هر موقع دوست داشت ظهر میره ناهار میخوره. خب انتظار هم میره همینطور باشه. هر چیزی باید سر جای خودش باشه. محیط کار، روابط کاری و محیط بیرون یا جمع خانواده و دوستان هم یه جور دیگه».

عضو گروه ۳۰ در این زمینه بیان کرد: «من به شغلم به عنوان یک تکلیف نگاه می‌کنم که باید رفع تکلیف بشه. من کار خودمو تا اندازه‌ای که نیاز بودم انجام میدم و کاری هم ندارم که کی (چه کسی) کارشو انجام میده و کی انجام نمی‌ده یا خوب انجام میده یا بد. سعی می‌کنم هم با همکارام یه رابطه‌ای در حد کاری داشته باشم چون به نظرم محیط کار برای کار کردنه و خانواده و دوستان و اقوام هم برای زندگی کردن. مدیریت هم همین رفتار رو از ما انتظار داره».

با توجه به کدهایی که از مصاحبه با مدیر به دست آمد، مانند منفعل بودن گروه و مدیریت، انجام دادن کمیت وظایف، کیفیت متوسط، ارتباطات ضعیف با اعضا، رسمیت بالا، و همچنین، کدهایی که از مصاحبه با اعضای گروه شناسایی شد، مانند نارضایتی از تکراری بودن وظایف، شفاف نبودن اهداف، نارضایتی از رسمیت زیاد، نارضایتی از ارتباطات ضعیف، فقدان ارزش‌ها، هنجارها و معانی مشترک، انجام دادن امور برای رفع تکلیف، نشان می‌دهد این گروه‌ها دچار روزمرگی شده‌اند و مانند ماشین در خدمت وظایف تعریف شده خود هستند و به مرور زمان به دلیل فقدان ارتباطات، ارزش‌ها، هنجارها و معانی مشترک، فقدان روابط غیررسمی، نشاط و روحیه تیمی، مانند ماشین مستهلک می‌شوند. با توجه به این توضیحات، این گروه‌ها را می‌توان به عنوان «گروه‌های مکانیکی» نام‌گذاری کرد.

جدول ۴. تحلیل واریانس نتایج تحلیل خوشه‌ای

تحلیل واریانس				
خوشه‌ها				
متغیرها	میانگین مربعات	درجه آزادی	آماره F	معناداری
سرمایه اجتماعی	۲۹,۵۸۷	۳	۱۶۳,۵۲۹	۰,۰۰۰
اثربخشی گروهی	۲۸,۸۱۷	۳	۱۵۷,۷۹۷	۰,۰۰۰

آخرین برون‌داد تحلیل خوشه‌ای، تحلیل واریانس است. این تحلیل نشان می‌دهد میانگین دو متغیر اصلی در بین خوشه‌های تفکیک‌شده بر اساس تحلیل خوشه‌ای دارای تفاوت معناداری است. هرچه مقدار F برای تغییری بزرگ‌تر باشد، آن متغیر نقش بیشتری در جداسازی خوشه‌ها از همدیگر دارد. متغیر سرمایه اجتماعی با بزرگ‌ترین مقدار F (۲۹,۵۸۷) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱، بیشترین نقش را در جداسازی خوشه‌ها از هم دارد.

بحث و پیشنهادها

متون نظری گروه‌ها نشان می‌دهد عوامل گوناگونی بر فرایندها و برون‌دادهای آنها تأثیر می‌گذارد. اخیراً مطالعاتی در این زمینه انجام گرفته است که نشان می‌دهند سرمایه اجتماعی بر عملکرد گروه‌ها تأثیرگذار است. این عامل در بررسی گروه‌ها به‌عنوان تعیین‌کننده‌ای مهم فرایندها و برون‌دادهای گروه در مطالعات پیشین مورد غفلت واقع شده بود.

نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد سرمایه اجتماعی از مفاهیم بسیار مهم برای شناخت گروه‌ها در سازمان‌ها است. وجود سطح بالای سرمایه اجتماعی در گروه به‌تنهایی باعث اثربخشی آنها نمی‌شود و لزوماً سرمایه اجتماعی همیشه در راستای اهداف تعیین‌شده گروه و سازمان نیست. بنابراین، یکی دیگر از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توجه به متغیرهای موقعیتی مانند "سبک‌های رهبری" برای شناخت این تأثیرگذاری ضرورت می‌یابد. متأسفانه مطالعات کمی در این زمینه انجام گرفته است و نیاز است برای شناخت بیشتر گروه‌ها به این ویژگی توجه شود. از طرفی نیز، به دلیل فقدان پژوهش‌های انجام‌گرفته در ارتباط با این موضوع، یافته‌های این پژوهش را برای همسوسازی با نتایج آنها با محدودیت مواجه کرده است. از این رو، در این پژوهش سرمایه اجتماعی به‌عنوان عاملی مهم و تأثیرگذار در کمیت و کیفیت گروه‌ها، مورد بررسی و تعمق قرار گرفت. با توجه به یافته‌های این پژوهش (فاز کمی)، گروه‌ها در سازمان با ترکیب سرمایه اجتماعی و اثربخشی در چهار خوشه قابل تمییز هستند. به عبارتی، گروه‌های کاری براساس ترکیب سرمایه اجتماعی و اثربخشی آنها به چهار نوع گروه تفکیک‌پذیر است. پس از تعمق‌بخشیدن به یافته‌های فاز کمی با انجام‌دادن مصاحبه‌های عمیق (فاز کیفی)، این گروه‌ها با

عناوین «تیم‌های خودگردان»، «گروه‌های ازهم‌پاشیده»، «گروه‌های در حال تحول» و «گروه‌های مکانیکی» نام‌گذاری شدند.

تیم‌های خودگردان (خوشه اول)، بسیاری از مسئولیت‌ها و وظایفی را که پیش از این بر عهده مدیران بوده است، برعهده می‌گیرند. این وظایف شامل برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار، تخصیص وظایف به اعضا، اتخاذ تصمیم‌های عملیاتی، رسیدگی به مشکلات و همکاری را دربرمی‌گیرد. در نتیجه، اهمیت مشاغل سرپرستی کاهش می‌یابد، یا به‌طور کلی حذف می‌شود و رهبر نقش مشاور و مربی را در گروه ایفا می‌کند. این تیم‌ها از نظر میزان سرمایه اجتماعی نیز در سطح بالایی قرار دارند و همین ویژگی با فراهم کردن بستری برای شکل‌گیری روابط متقابل همراه با اعتماد، ارزش‌ها، هنجارها و معانی مشترک در جهت انجام مستقل وظایف و شکل‌گیری روحیه مشارکتی فراهم کرده است. این نتایج با بخشی از یافته‌های مطالعاتی که بیان می‌کنند سرمایه اجتماعی اعضای گروه تضمین‌کننده حداکثر کارایی گروه است و داشتن بیش از یک منبع سرمایه اجتماعی در گروه (مثل ارتباطات و پیوندهای قوی درون‌گروهی) بر اثربخشی گروه تأثیر مثبت می‌گذارد (Oh et al., 2004, p.860)، همسو است.

گروه‌های ازهم‌پاشیده (خوشه دوم)، دیگر قادر به انجام‌دادن وظایف خود نیستند و مدیریت نیز در هدایت این گروه‌ها منفعل و بدون برنامه است. تعارض شدید بین اعضا و همچنین، با رهبر گروه از ویژگی‌های اصلی این گروه‌ها است. در این گروه‌ها ابهام زیاد درباره هدف، ساختار و رهبری گروه وجود دارد و اعتماد بین اعضا و در رابطه با مدیریت وجود ندارد و این نیز باعث مشارکت نکردن و تمایل به انجام‌دادن وظایف می‌شود. این گروه‌ها از نظر میزان سرمایه اجتماعی در سطح پایینی قرار دارند، به‌طوری که باعث پیوندهای ضعیف بین اعضا و در ارتباط با مدیریت شده است، ارزش‌ها و هنجارهای فردی بااهمیت‌تر می‌شوند و در تعارض با ارزش‌ها و هنجارهای اعضای دیگر گروه‌اند، روابط ضعیف همراه با بی‌اعتمادی نیز شاخصه ارتباطات متقابل اعضا را شکل داده است. این نتایج با بخشی از یافته‌های مطالعاتی که نشان دادند رفتارهای یادگیری تیم توسط روابط بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی، کارایی و توانایی تعدیل می‌شود (Emmerik et al.,

2011, p.82)، و یا مطالعاتی که تأیید کردند سرمایه اجتماعی نقش میانجی در رابطه تعارض وظایف و ارتباطات اعضا دارد (Avgar, 2010, p.236)، مطابقت دارد.

گروه‌های در حال تحول (خوشه سوم)، توانایی انجام دادن وظایف محول شده را به خوبی دارند اما به دلیل وجود تعارض شدید بین اعضای گروه با مدیریت آن، تمایلی به پذیرش و انجام دادن وظایف را ندارند. اگرچه سرمایه اجتماعی در این گروه‌ها بالا می‌باشد، اما این سرمایه برای حمایت اعضا از یکدیگر در برابر مدیریت صرف می‌شود. در این گروه‌ها روابط نزدیکی میان اعضا برقرار می‌شود، گروه انسجام می‌یابد و شخصیت گروهی و رفاقت به شدت احساس می‌شود و اعضای گروه شروع به هنجارسازی، اشتراک‌سازی ارزش‌ها، ایجاد پیوندها و معانی مشترک و اهداف مشترک می‌کنند. ویژگی این گروه‌ها این است که خواهان همکاری با مدیریت به شرط مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری و توجه به خواسته‌هایشان می‌باشند. این نتایج با بخشی از یافته‌هایی که نشان داده‌اند شکل‌های مختلف تعارض بر درک سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارد، و ارتباطات و تعارض وظیفه، رابطه معنادار منفی با درک کارکنان از سرمایه اجتماعی دارد (Avgar, 2010, p.236)، و همچنین، با یافته‌هایی که تأیید کرده‌اند اگر کنشگران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، آن‌ها برای درگیر شدن در فعالیت‌های مشارکتی بیشتر متمایل هستند و اگر نتایج سودمند باشند، اعتماد بیشتری ایجاد می‌شود (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.244; Inkpen & Tsang, 2005, p.471; Tsai & Ghoshal, 1998, p.153)، همسو است.

گروه‌های مکانیکی (خوشه چهارم)، مانند ماشینی‌اند که برایش برنامه نوشته شده است و به‌طور مداوم یک کار تکراری را انجام می‌دهد و به مرور زمان دچار استهلاک می‌شود. اعضای این گروه صرفاً برای رفع تکلیف به وظایفشان مشغولند. ابتکار، خلاقیت و بهبود کیفیت جایگاهی در این گروه‌ها ندارد. این گروه‌ها اگرچه اثربخشی بالا دارند، اما به دلیل سرمایه اجتماعی پایین و از بین رفتن نشاط و روحیه اعضا، توجهی به کیفیت کارها، ابتکار و همکاری با گروه‌های دیگر ندارند. این نتایج با یافته‌های مطالعه پسکوسولیدو که بیان می‌کند گروهی که وظیفه تعیین شده خود را به خوبی انجام می‌دهد، اما قادر به کار کردن با دیگران نیست، در واقع، گروه کارآمدی در آینده نمی‌باشد (Pescosolido, 2003, p.22)، همسو است.

با توجه به نتایج، پیشنهادهای کاربردی براساس خوشه‌ها و نوع گروه‌های مشخص شده بیان می‌شود. برای خوشه اول (تیم‌های خودگردان)، پیشنهاد می‌شود مدیریت حداکثر تفویض اختیار را به اعضای گروه داشته باشد و خود صرفاً نقش مشاور را ایفا کند و بر راهکارهای بلندمدت متمرکز شود و گروه را در اوج عملکردش نگه دارد. از طرفی، سرمایه اجتماعی گروه را به‌دقت مورد توجه و سنجش قرار دهد و در این زمینه با اعضا گفت‌وگو کند تا در صورت مشاهده تغییر سرمایه اجتماعی، به سرعت بستر لازم برای تقویت آن فراهم کند.

برای خوشه دوم (گروه‌های ازهم‌پاشیده)، به مدیران سازمان‌ها و گروه‌های کاری پیشنهاد می‌شود برای احیای گروه دو گام را طراحی کنند. از آنجا که اعضای این گروه توانایی انجام دادن وظایف را ندارند و ابهام زیادی در اهداف، وظایف و ساختار وجود دارد، در گام اول نیاز به شفاف‌سازی و تعریف دقیق اهداف گروه، شرح دقیق وظایف، تعیین نقش و ارتباط هر عضو با اعضای دیگر می‌باشد. به عبارتی، در این گام شیوه مدیریت باید به روش بوروکراتیک اعمال شود. در گام دوم، با شفاف‌سازی ماهیت و کیفیت ارتباطات سازمانی، اعتماد، تعهد، هنجارهای درون گروه و روابط دوجانبه بین گروه‌ها را توسعه دهند. همچنین، الگوهای پیوند میان گروه‌ها و افراد، کانال‌های ارتباطی و ترکیب سازماندهی گروه‌ها به صورت دقیق مشخص شود، به طوری که برای هیچ‌کس ابهامی در تبادل اطلاعات پیش نیاید و در تناسب سازمانی مانند شکل ساختاری، تنوع، مرکزیت دقت شود. سعی شود در این گام به سمت ساختارهای منعطف برای سازماندهی گروه‌ها حرکت شود و اختیارات به موازات رشد سرمایه اجتماعی به افراد گروه تفویض شود. به عبارتی، در پایان گام دوم شیوه مدیریت از حالت بوروکراتیک خارج و کمی مشارکتی‌تر اعمال شود.

برای خوشه سوم (گروه‌های در حال تحول)، پیشنهاد می‌شود، رهبر گروه بر توانمندی‌ها و مشارکت‌های روبه‌رشد اعضای گروه توجه کند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد تا گروه به پیشرفت خود ادامه دهد. این امر لازمه تبدیل شیوه مدیریت از استبدادی به مشارکتی است. از آنجا که سرمایه اجتماعی این گروه بالاست و اعضا خود در راستای تقویت آن تلاش می‌کنند، و این سرمایه اجتماعی در تقابل با مدیریت صرف می‌شود، پیشنهاد می‌شود رهبر این سرمایه را در

راستای اهداف گروه و سازمان و در راستای همکاری با خود سوق دهد. با اقداماتی مانند پذیرش بازخورد و درون‌داد از اعضای گروه به جای مخالفت، فراهم کردن زمینه مشارکت‌ها آن‌ها در تصمیم‌گیری و به‌کارگیری مدیریت مشارکتی می‌تواند سرمایه اجتماعی را با سازمان همراه کنند. مدیریت باید بداند ممکن است اعضای گروه دوباره به رهبر اعتماد داشته باشند، ولی گروه تحمل رهبری مستبد را نخواهند داشت؛ در غیر این صورت و با مشارکت‌نکردن و بی‌توجهی به خواسته‌های گروه و اعمال شیوه استبدادی، این گروه‌ها قابلیت رشد گروه‌اندیشی^۱ درون خود را دارند. گروه‌اندیشی یک نحوه تفکر است که در آن، اعضای گروه تحت فشار گروهی، چنان توافق‌جو می‌شوند که از ارزیابی‌های واقع‌بینانه باز می‌مانند و به یک راه حل، که مورد نظر گروه است، دل می‌بندند و آن را باور می‌کنند و اساساً گروه‌اندیشی ناشی از فشارهایی ایجاد می‌شود که گروه به اعضای خود وارد می‌کند و آنان را اجباراً به سمت یک توافق پیش می‌برد. در سازمان‌ها این پدیده قاعده‌تاً در مقابل مدیریت صف‌آرایی می‌کند. اگر مواردی که اشاره شد، در سازمان رعایت شود، گروه‌اندیشی خودبه‌خود جای خود را به اندیشه گروهی می‌دهد.

برای خوشه چهارم (گروه‌های مکانیکی)، پیشنهاد می‌شود برای افزایش روحیه و نشاط گروهی، تسهیم اطلاعات برای یادگیری و خلق دانش و بارورکردن ابتکار، بر سرمایه اجتماعی این گروه‌ها تمرکز شود تا از روزمرگی خارج شوند و با گذشت زمان دچار استهلاک نشوند. رهبران این گروه‌ها می‌توانند با فراهم کردن بستر روابط غیررسمی، بازسازی کانال‌های ارتباطی و ایجاد پیوندها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، زمینه رشد سرمایه اجتماعی را فراهم کنند.

منابع و مأخذ

1. Avgar, A. C. (2010). Negotiated capital: Conflict, its resolution, and workplace social capital. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 236-259.
2. Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
3. Baninajarian, N., & Zulhamri B. A. (2009). Groups in context: A model of group effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 335-340.
4. Bao-Da, X., Shu-Kuan, Z., Ci-Rong, L., & Chen-Ju, L. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 1-38.
5. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-22.
6. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In John G. Richardson (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258, New York: Greenwood.
7. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The social structure of completion*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management*, 17(7/8), 369-381.
9. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
10. Edinger, S. (2012). *Transferring social capital from individual to team: An examination of moderators and relationships to innovative performance*. Doctoral Dissertation, Department of Organization and Human Resources, School of Management, University at Buffalo.
11. Emmerik, H. V., Jawahar, I. M., Schreurs, B., & Cuyper, N. D. (2011). Social capital, team efficacy and team potency. *Career Development International*, 16(1), 82 – 99.
12. Evans, W. R., & Carson, C. M. (2005). A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. *Team Performance Management*, 11, 302-315.
13. Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity*, Free Press, New York, NY.
14. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
15. Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
16. Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: D. L.

- Gladstein, 1984. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
17. Handfield, R. B., & McCormack, K. (2005). What you need to know about sourcing from China. *Supply Chain Management Review*, 9(6), 28-36.
18. Handfield, R. B., & McCormack, K. (2005). What you need to know about sourcing from China. *Supply Chain Management Review*, 9(6), 28-36.
19. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 6th Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
20. Hirokawa, R. Y., & Keyton, J. (1995). Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication Quarterly*, 8, 424-446.
21. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
22. King, N. K. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 471-486.
23. Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
24. Mason, C.M. & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34, 413-42.
25. Mayer, M. (2003). The onward sweep of social capital: Causes and consequences for understanding cities, communities and urban movements. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(1), 110-132.
26. McFadyen, M. A., & Cannella Jr, A. S. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
27. Midgley, J., & Livermore, M. (1998). Social capital and local economic development: Implications for community social work practice. *Journal of Community Practice*, 5(1/2), 29-40.
28. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
29. Oh, H., Chung, M. H., & Labianca, G. (2004). Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
30. Pescosolido, A. T. (2003). Group efficacy and group effectiveness: The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research*, 34(1), 20-42.
31. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In J. Hagan & K. Cook (Eds.), *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24
32. Postelnicu, L., & Hermes, N. (2018). The economic value of social capital. *International Journal of Social Economics*, 45(6), 870-887.
33. Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, 86-93.

34. Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
35. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Organizational behavior. Thirteenth ed. p. cm.
36. Saavedra, R., Early, P. C., & Van dyne, L. (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
37. Shipilov, A., & Danis, W. (2006). TMG social capital, strategic choice and firm performance. *European Management Journal*, 24(1), 16-27.
38. Smerek, R. E. (2007). Social Capital in Organizations: understanding the link to firm performance. The University of Michigan. 601 East University Ave. Ann Arbor, MI 48109-1259, 1-6.
39. Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
40. Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34, 170-205.
41. Tsai, Y. H., Hwa-Chun, M., Chieh-Peng, L., Chou-Kang, C., & Shwu-Chuan, C. (2014). Group social capital in virtual teaming contexts: A moderating role of positive affective tone in knowledge sharing. *Technological Forecasting & Social Change*, 86, 13-20.
42. Wang, Z., Chen, X., & Yu, M. (2017). Interactive effect of leader-member tie and network centrality on leadership effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1197-1210.
43. Wang, Z., Chen, X., & Yu, M. (2017). Interactive effect of leader-member tie and network centrality on leadership effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1197-1210.
44. Woolcock, M., & Deepa N. (1999). Social capital: Implications for Development Theory, Research and Policy. World Bank.
45. Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2016). How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. *Personnel Review*, 45(3), 523-538.