

## نقش تعهد عاطفی و هزینه ادراک شده در رابطه بین پاداش، تسهیم دانش و عملکرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان

سجاد صالحی کردآبادی<sup>۱\*</sup>، فرزانه زاد دوستی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵)

### چکیده

هدف کلی این تحقیق بررسی رابطه بین ابعاد پاداش و تسهیم دانش با توجه به نقش تعهد عاطفی کارکنان و هزینه ادراک شده و ارتباط بین پاداش و تسهیم دانش با عملکرد تیمی در اداره کل امور مالیاتی استان گیلان است. روش تحقیق از نوع توصیفی و هدف آن کاربردی است. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار آن پرسشنامه است. در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد بررسی، کارکنان سازمان امور مالیاتی در استان گیلان با تعداد ۱۰۴۰ نفر است که ۲۹۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌برداری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در نهایت پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 22 و Smart pls 2 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص گردید در سطح ۹۵٪ پاداش بیرونی و درونی با تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد. تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش بیرونی و درونی با تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند و همچنین هزینه ادراک شده سازمانی ارتباط بین تعهد عاطفی و تسهیم دانش را تعدیل می‌کند. همچنین مشخص گردید که بین پاداش بیرونی و پاداش درونی با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد. تسهیم دانش نیز با عملکرد تیمی رابطه معنادار دارد.

**واژگان کلیدی:** پاداش درونی، پاداش بیرونی، تسهیم دانش، تعهد عاطفی، هزینه ادراک شده، عملکرد تیمی.

۱ گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول) sajjad.salehi1362@yahoo.com

۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دیوان محاسبات استان گیلان

## مقدمه

عملکرد تیمی یکی از راه‌کارهای مقابله با تغییرات پی‌درپی از نگاه متخصصان منابع انسانی است (کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). محیط کنونی با تغییرات سریع شناخته می‌شود. بنابراین، مدیران و کارکنان نسل امروزی نه‌تنها باید اجراکننده‌های با قابلیت‌های باشند، بلکه باید یادگیرنده‌های سریعی نیز باشند. تغییرات مداوم در محیط کار و فعالیت‌های روزانه کاری، نیازمند اشتراک دانش و افزایش نیاز به یادگیری مداوم است (کوهن<sup>۲</sup> و اولسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). سازمان‌های پیشرو دریافته‌اند که با ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند از نتایج درخور آن بهره‌مند شوند. یکی از مهم‌ترین فرایندها در ساختار مدیریت دانش، تسهیم دانش است. بر این اساس، از اولویت‌های دست‌اندرکاران مدیریت دانش نیز ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش در سازمان‌ها است (مظلومی‌سوینی و همکاران، ۱۳۹۴). عدم توجه به تسهیم دانش نیز معایب جدی در پی دارد زیرا بدون تسهیم دانش نمی‌توان به‌گونه‌ای مؤثر مدیریت دانش سازمانی را انجام داد و بر این اساس، در دنیای رقابتی امروز این سازمان‌ها، کم‌کم برتری رقابتی خویش را از دست می‌دهند (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲). تسهیم دانش فرایند پیچیده‌ای است که عوامل بازدارنده و موانع بسیاری بر عملکرد آن تأثیرگذار است و با توجه به این‌که یکی از مراحل کلیدی در برنامه مدیریت دانش است، مدیران سازمان‌ها باید پیش از تهیه استراتژی مدیریت دانش، موانع موجود را شناسایی کنند و راه‌کارهایی برای رفع این موانع در راستای تسهیل تسهیم دانش ارائه دهند (کوهن و اولسن، ۲۰۱۵).

سازمان‌ها به‌منظور تشویق کارکنان به تسهیم دانش با همکارانشان باید به راه‌کارهایی اصولی دست پیدا کنند. بر اساس نظریه انتظار، نتایج مثبت‌تر در انجام یک کار وقتی بدست خواهد آمد که مردم به انجام آن کار تمایل بیش‌تری نشان دهند. از منظر پژوهش‌های رفتاری، پاداش‌های بیرونی در مشارکت کارکنان به‌طور معناداری اثرگذار نشان داده است. در نتیجه، شکل‌هایی از عوامل پاداش بیرونی، مشوق‌های پولی یا تمجید و تشویق در مجموع، ممکن است تسهیم دانش را تحریک کند. علاوه بر این پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهند که افزایش پاداش درونی، با تمایل کارکنان به ایجاد حالت مثبت و در نتیجه افزایش یادگیری و تمایل به مشارکت اختیاری در تسهیم دانش، همبستگی دارد (استرهایزن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

پاداش نیز به‌عنوان پیامدی خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از یک فرد به‌منظور افزایش احتمال تکرار تعریف می‌شود. دو مؤلفه برای پاداش در نظر گرفته شده که عبارت است از پاداش درونی و بیرونی (پرز<sup>۵</sup> و کروز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). پاداش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، و زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت‌کننده رفتار یا منبع پاداش‌دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهد. در مقابل پاداش بیرونی به‌جای پرداختن به فعالیت، از پیامدی ناشی می‌شود که از خود آن فعالیت جداست (نیکومرام و پازوکی، ۱۳۹۴). از جمله رفتارهای مهم

---

۱. Clarck  
 ۲. Cohen  
 ۳. Olsen  
 ۴. Esterhuizen  
 ۵. Perez  
 ۶. Cruz

کارکنان در سازمان‌ها توجه به پاداش کارکنان و تعهد عاطفی آن‌ها است که در سال‌های اخیر، به‌عنوان موضوعی بسیار مهم برای مدیران سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. کارکنان بانگیزه در حالتی از تنش قرار دارند که تنها این تنش در زمان رسیدن به موضوع مورد انگیزش از بین می‌رود. در واقع انگیزش بیش‌تر، تنش بیش‌تری به همراه داشته و تلاش بیش‌تری برای رهایی از آن مورد نیاز است. به‌عبارت‌دیگر، پاداش از ضرورت‌هایی است که علاوه بر افزایش بهره‌وری به عملکرد بهینه فردی و تعهد سازمانی منجر می‌شود (لینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

از طرفی دیگر کارکنان دارای سطوح بالای تعهد به احتمال کم‌تری سازمان را ترک می‌کنند، آن‌ها بیش‌تر برانگیخته شده، تمایل بیش‌تری به ارائه تلاش داوطلبانه مازاد دارند و به‌طورکلی به تسهیم دانش در سازمان تمایل بیش‌تری نشان می‌دهند (یام<sup>۲</sup> و چان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). تعهد سازمانی یکی از عوامل خاص مرتبط با اقتصاد دانش در حال ظهور و شرکت‌های دانشی است. زیرا شناخت، استفاده و حفظ سرمایه دانشی در سازمان تا حدی وابسته به داشتن برخی از سطوح تعهد به سازمان است (اسلان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷، هیسلاپ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این تعهد یک حس هویت جمعی بین افراد سازمان ایجاد می‌کند و در نتیجه منجر به رفتارهای اجتماعی مثل اشتراک دانش داوطلبانه می‌شود (آلن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر مایر<sup>۷</sup> و آلن (۱۹۹۱) تعهد یا التزام شامل سه بعد تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر است که در این تحقیق بُعد عاطفی آن لحاظ شده است (پرز و کروز، ۲۰۱۷).

هم‌چنین، باید گفت در کنار منافع که از بابت تسهیم دانش به دست می‌آید، افراد احساس می‌نمایند که مواردی را در قبال تسهیم دانش از دست می‌دهند. این موارد در قالب هزینه‌های ادراک‌شده تسهیم دانش نامبرده می‌شود. هر قدر، کارکنان احساس نمایند که هزینه‌های بیش‌تری به آن‌ها تحمیل می‌شود، تمایل کم‌تری خواهند داشت تا به این کار اقدام نمایند (صفرپور و بخشعلی‌زاده، ۱۳۹۴).

با عنایت به موضوعات طرح‌شده باید گفت یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمان، بهبود و تقویت عملکرد و بهره‌وری کارکنان است که متغیرهایی همچون تعهد، پاداش و تسهیم دانش با توجه به مطالعات متعدد (آقاجانی و رضایی، ۱۳۹۳؛ نظیر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ سجاکا<sup>۹</sup> و کاوازی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴)، تأثیری غیرقابل‌انکاری بر کاهش یا افزایش عملکرد کارکنان دارد. این امر در مجموعه امور مالیاتی استان گیلان که نهادی حاکمیتی و نظارتی است اهمیتی دوچندان می‌یابد چراکه تصمیمات مؤثر در حوزه منابع انسانی به‌خصوص درباره پاداش، تسهیم دانش و تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد زیرمجموعه را تحت تأثیر قرار دهد. فقدان نظام پاداش مطلوب در سازمان نیز سبب بی‌انگیزگی منابع انسانی گردیده و ضمن کاهش تعهد سازمانی کارکنان به بی‌تفاوتی سازمانی منجر شده است. با توجه به مطالب مطرح‌شده سؤالات اصلی تحقیق این است که آیا تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش درونی و بیرونی و تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند؟ آیا هزینه ادراک‌شده در ارتباط بین تعهد عاطفی و تسهیم

1. Linz
2. Yam
3. Chan
4. Sloan
5. Hislop
6. Allen
7. Mayer
8. Nazir
9. Sejjaka
10. Kaawaase

دانش نقش دارد؟ آیا بین پاداش بیرونی و پاداش درونی با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد؟ آیا بین تسهیم دانش و عملکرد تیمی رابطه معنادار وجود دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تسهیم دانش

تسهیم و اشتراک دانش از مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت دانش سازمانی است (دینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). از آنجاکه اشتراک دانش ضمن افزایش خلاقیت به یادگیری سازمانی منجر می‌شود می‌تواند در بهبود عملکردهای فردی و سازمانی بسیار مثرتر باشد (رحمان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تسهیم دانش فرآیند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود برای حل مطلوب‌تر مسائل نسبت به گذشته است (نایم<sup>۳</sup> و لنکلا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). تسهیم دانش شامل تعاملات داوطلبانه میان کارکنان، در قالب وجوه مشترک سازمانی و با در نظر گرفتن هنجارهای اخلاقی، عادات و رفتارهای ویژه است (کریمی و عباسی، ۱۳۹۶). از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کشاورزی، ۱۳۹۴).

### ارتباط بین پاداش و تسهیم دانش

بسیاری از مدیران ویژگی‌های کارکنان خود را در خصوصیات نظیر سخت‌کوشی، همکاری و علاقه‌مندی می‌دانند (خاتمیان‌فر، ۱۳۸۸). پژوهش‌ها نیز نشان داده است که، پاداش به کارکنان در تسهیم دانش تأثیر دارد. همچنین درباره تأثیر پاداش بر تسهیم دانش، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پاداش بالا به تسهیم دانش استوار، و پاداش کم به تسهیم دانش کم می‌انجامد (ژانگ<sup>۵</sup> و ساندراسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). در واقع پاداش، موتور محرک تلاش و فعالیت برای تسهیم دانش است و میزان تسهیم دانش را به حداکثر می‌رساند. کارکنانی که از پاداش بی‌بهره هستند نه تنها رغبتی به کار کردن و تسهیم دانش نشان نمی‌دهد، بلکه با بی‌تفاوتی و بی‌توجهی خود چه‌بسا برای کار کردن کارکنان دیگر نیز مزاحمت ایجاد می‌کنند (ژانگ و فیرومن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

### پاداش

مفهوم پاداش در اینجا صرفاً بعد جامعه‌شناختی دارد و بنابراین، بیش‌تر بر نظریه مبادله متمرکز می‌گردد (حسینی و عبدالشاه، ۱۳۹۶). پاداش جایزه‌ای دلخواه است که در ازای یک کار مشخص، یک تلاش اضافه و انجام موفقیت‌آمیز یک کار یا پس از یک رویداد خاص پرداخت می‌شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره‌ی آن برای کارهای مشابه وجود ندارد (خلیل‌نژاد، ۱۳۸۶). به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود

- 
1. Ding
  2. Rahman
  3. Naim
  4. Lenkla
  5. Zhang
  6. Sunderasen
  7. Faerman

در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدید تر و بهتر سازمان به فرد پاداش می‌دهد (سعادت، ۱۳۹۱). پاداش عبارتست از: ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (باچ<sup>۱</sup> و تولنتینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

#### ارتباط بین پاداش و تعهد عاطفی

امروزه یکی از وظایف عمده مدیران منابع انسانی، طراحی، ترسیم و اجرای سیستم پاداش و مزایا برای کارکنان است. در محیط رقابتی کنونی، بسیاری از اعتصاب‌ها، کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش و نارضایتی‌های شغلی، ترک خدمت و کاهش تعهد عاطفی، زائیده بی‌توجهی و نابرابری در پرداخت و روش‌های ناعادلانه پاداش است. سیستم پاداش و حقوق به رفتار فرد و گروه شکل می‌دهد و در اجرای استراتژی سازمان نقش مهمی دارد. اگر برنامه‌های تشویق و پاداش کارکنان به خوبی طرح‌ریزی شود، باهدف‌ها و ساختار سازمان هماهنگ خواهد بود، این برنامه‌ها موجب بالا رفتن تعهد عاطفی کارکنان می‌شود و آن‌ها را وادار می‌کند تا عملکردهای خود را در جهت تأمین هدف‌های سازمانی سوق دهند (فوت<sup>۳</sup> و هوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

#### تعهد

منابع انسانی متعهد نقش مهم در بقاء و موفقیت سازمان دارند. تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان «نه شغل» است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (توق و پوپول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی و توجه افراد به سازمان به موفقیت سازمان می‌انجامد (اویوبی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

#### ارتباط تعهد و تسهیم دانش

مطالعاتی گوناگون بیان گر آن است که ایجاد اعتماد، انگیزش و تعهد کارکنان یکی از موضوعات و مسائل کلیدی در ارتباط با تسهیم کارکنان دانش است. این امر به این دلیل از اهمیت برخوردار است که کارکنان دارای سطوح بالای تعهد سازمانی، به احتمال کمتری سازمان را ترک می‌کنند، بیش‌تر برانگیخته‌شده، تمایل بیش‌تری به ارائه تلاش داوطلبانه‌شان دارند و به‌طور کلی به تسهیم دانش در سازمان تمایل بیش‌تری نشان می‌دهند (دونالد<sup>۷</sup> و پاندی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). سازمان نیز می‌تواند با پیگیری بهترین اقدامات، سطح تعهد، قابلیت و ظرفیت تسهیم دانش را افزایش دهد (قلی‌پور و قربانی، ۱۳۹۷).

1. Buch
2. Tolentino
3. Foot
4. Hook
5. Tough & Popool
6. Oyewobi
7. Donald
8. Pandey

### عملکرد تیمی

عملکرد، به عنوان نتایج کار تعریف می‌شود و پدیده‌ای است که شخص به عنوان سابقه از خود برجای می‌گذارد (کلپتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). تیم به عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید از طریق بحث و گفتگو می‌شود (کاترینا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران سازمان‌ها باید از یادگیری تیمی برای توسعه خدمات حمایت و پشتیبانی کنند. نظام مدیریت عملکرد در سطح تیم، به اعضا کمک می‌کند تا بهتر بتوانند چگونگی کار در کنار یکدیگر و نحوه‌ی بهبود خود مدیریتی برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری و اثربخشی را درک کنند (خلیلی و همکاران، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

در ادامه برای بیان بیش‌تر سوابق موجود درباره‌ی موضوع این پژوهش خلاصه‌ی برخی از تحقیقات انجام‌شده در ایران و سایر کشورها ارائه می‌گردد.

نوری کوهانی و نادری (۱۳۹۸)، به مطالعه رابطه ساختاری بین انگیزش درونی و بیرونی، نگرش به تسهیم دانش، کنترل رفتاری ادراک‌شده، هنجارهای ذهنی و نیت تسهیم دانش با رفتار تسهیم دانش پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که مدل با داده‌های پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت انگیزش درونی و بیرونی، نگرش درباره تسهیم دانش، کنترل رفتاری ادراک‌شده، هنجارهای ذهنی و نیت تسهیم دانش بر افزایش رفتار تسهیم دانش دبیران مؤثر است.

کشاوری و رمضانی (۱۳۹۵)، تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین شاخص‌های تعهد سازمانی و تسهیم دانش انجام دادند. آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که بین شاخص‌های تعهد سازمانی و تسهیم دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد در سطح ۹۵٪ رابطه معناداری وجود دارد.

زارعی و مومنی (۱۳۹۵)، تحقیقی با عنوان رابطه بین پاداش، نوآوری و تسهیم دانش در کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه تربیت مدرس انجام دادند. نتایج بیان‌گر آن بود که وضعیت تسهیم دانش در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه تربیت مدرس نامطلوب است اما پاداش کتابداران مذکور در وضعیت مطلوبی قرار دارد. ضریب همبستگی رابطه پاداش و تسهیم دانش با کسب ۰/۸ نشان می‌دهد همبستگی و رابطه معناداری میان آن‌ها وجود ندارد.

آقاجانی و رضایی (۱۳۹۳)، به بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد پاداش اجتماعی در تعهد عاطفی اعضا نسبت به گروه تأثیر مثبتی دارد. تعهد عاطفی تیمی هم در فرهنگ مشارکت تیمی و تسهیم دانش بین اعضای تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.

پرز و کروزی (۲۰۱۷)، تحقیقی با عنوان بررسی نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی در ارتباط بین ابعاد پاداش و تسهیم دانش انجام دادند. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت‌های اجتماعی در اسپانیا است که تعداد ۲۲۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌برداری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج نشان داد که ابعاد پاداش با

1. Clopton

2. Katarina

تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد. همچنین تعهد عاطفی با تسهیم دانش ارتباط معنی‌داری دارد. نهایتاً این‌که نتایج نشان داد که تعهد عاطفی ارتباط بین ابعاد پاداش و تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های این تحقیق بر اساس متغیرهای تعیین‌شده و روش تحقیق مورداستفاده به شرح زیر هستند:

- ۱) پاداش بیرونی با تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد.
- ۲) پاداش درونی با تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد.
- ۳) تعهد عاطفی با تسهیم دانش ارتباط معنی‌داری دارد.
- ۴) تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش بیرونی با تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند.
- ۵) تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش درونی با تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند.
- ۶) هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش ارتباط بین تعهد عاطفی و تسهیم دانش را تعدیل می‌کند.
- ۷) بین پاداش بیرونی و با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- ۸) بین پاداش درونی با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- ۹) بین تسهیم دانش و عملکرد تیمی رابطه معنا‌دار وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی و از نوع همبستگی است. در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد بررسی، کارکنان سازمان امور مالیاتی در استان گیلان با تعداد ۱۰۴۰ نفر است. با در نظر گرفتن تعداد کل جامعه آماری و با توجه به جدول فرمول کوکران تعداد ۲۹۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری محاسبه شدند و این تعداد از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این تحقیق لیست افراد به‌صورت رندمی و از طریق نرم‌افزار اکسل انتخاب شدند. در نهایت پرسشنامه از کارکنان جمع‌آوری شد و اطلاعات مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی است و از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. برای سنجش متغیر پاداش از پرسشنامه ۹ آیتمی پرز و کروز (۲۰۱۷)، تعهد سازمانی از پرسشنامه ۴ آیتمی پرز و کروز (۲۰۱۷)، برای تسهیم دانش از پرسشنامه ۷ آیتمی پرز و کروز (۲۰۱۷)، هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش از پرسشنامه ۱۱ آیتمی کاسیمیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و برای عملکرد تیمی از پرسشنامه ۹ آیتمی خلیلی و همکاران (۱۳۹۴)، بهره گرفته شده است. برای محاسبه ضریب پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مطابق جدول شماره ۱ مشخص گردید با توجه به ضریب به‌دست‌آمده پرسشنامه از ضریب پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	متغیرها	ردیف
۰/۸۲۲	پاداش بیرونی	۱
۰/۸۴۵	پاداش درونی	۲
۰/۸۵۸	تعهد عاطفی	۳
۰/۸۹۲	تسهیم دانش	۴
۰/۸۷۱	هزینه ادراک شده تسهیم دانش	۵
۰/۸۹۸	عملکرد تیمی	۶

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تمامی متغیرهای تحقیق کم‌تر از ۰/۰۵ است در نتیجه متغیرهای تحقیق در نمونه موردبررسی از توزیع نرمال برخوردار است و می‌توان از آزمون پارامتریک بهره برد.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

معنی‌داری	آماره آزمون	متغیر
۰/۰۰۳	۱/۸۲۸	پاداش بیرونی
۰/۰۰۰	۲/۶۳۹	پاداش درونی
۰/۰۰۰	۳/۰۰۹	تعهد عاطفی
۰/۰۰۰	۲/۴۳۵	هزینه ادراک شده تسهیم دانش
۰/۰۱۱	۱/۶۱۸	تسهیم دانش
۰/۰۰۰	۲/۰۰۷	عملکرد تیمی

### تحلیل یافته‌های پژوهش

#### - نتایج آمار توصیفی

قبل از آزمون فرضیه‌ها، آمار توصیفی هر یک از متغیرهای پژوهش به شرح جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳: نمره متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین
پاداش	۲۹۶	۲/۷۶	۴/۱۷	۳/۴۸
تعهد عاطفی	۲۹۶	۱/۰۵	۳/۴۹	۳/۲۹
تسهیم دانش	۲۹۶	۱/۴۱	۴/۱۶	۳/۱۵
هزینه ادراک شده	۲۹۶	۲/۲۰	۴/۲۸	۳/۶۸
عملکرد تیمی	۲۹۶	۲/۳۱	۴/۵۲	۳/۷۳



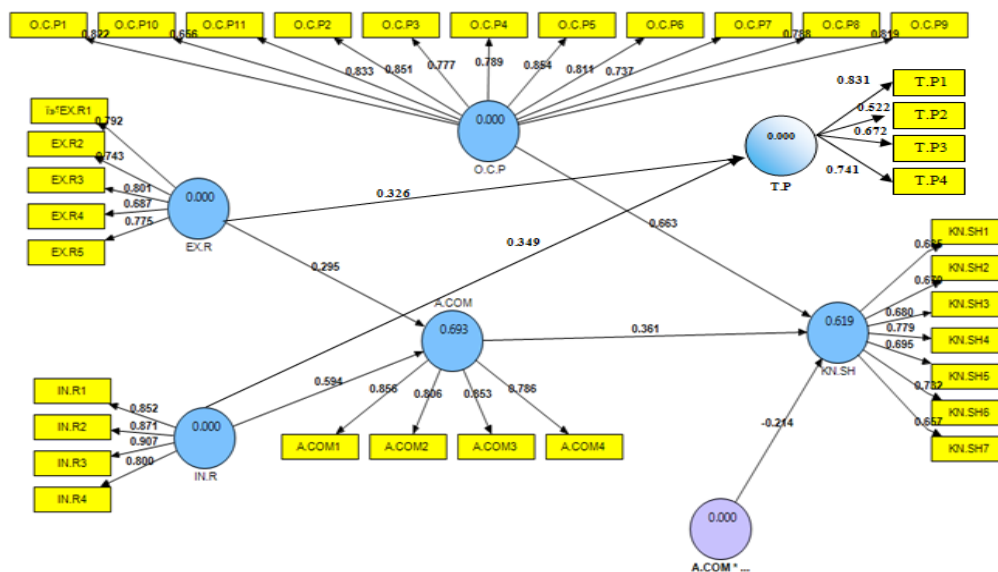
## - نتایج آمار استنباطی

در این پژوهش به علت وجود متغیر تعدیل‌تر، جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده می‌شود و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی که شامل دو بخش «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیه‌های پژوهش» است صورت می‌گیرد. پیش از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا عناوین اختصاص یافته به متغیرهای پژوهش، در جدول شماره ۴ تشریح می‌گردد.

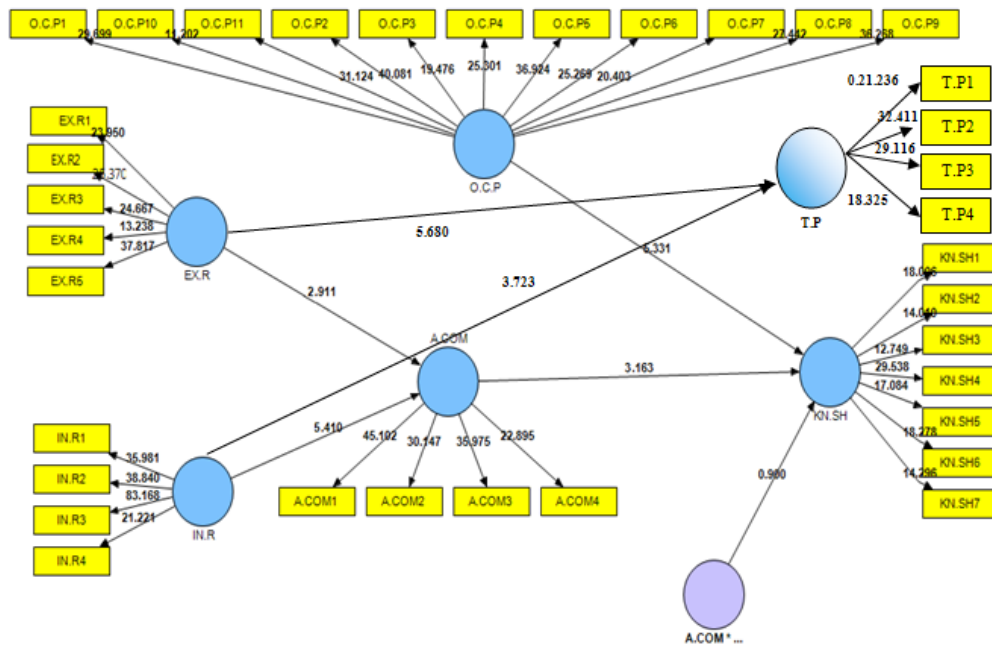
جدول ۴: عنوان متغیرها در مدل

متغیر	عنوان در مدل
تعهد عاطفی	A.COM
پاداش بیرونی	EX.R
پاداش درونی	IN.R
اشتراک دانش	KN.SH
هزینه ادراک شده اشتراک دانش	O.C.P
عملکرد تیمی	T.P

بررسی برازش مدل در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی صورت می‌گیرد که بررسی شود تا چه حد مدل پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری تناسب دارد. پس از تأیید برازش مدل، محقق مجاز به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. نرم‌افزار PLS پس از اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدل نهایی پژوهش که قسمت اعظم تحلیل را در بر می‌گیرد، به صورت نمودار شماره ۱ در حالت تخمین ضرایب استاندارد شده و نمودار شماره ۲ مدل در حالت ضرایب معناداری t ارائه می‌کند که تمامی تحلیل‌ها و برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی و آزمون فرضیه‌ها بر اساس این خروجی‌ها انجام می‌شود.



نمودار شماره ۱: مدل نهایی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد شده



نمودار ۲: مدل نهایی پژوهش در حالت ضرایب معناداری t

– بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

جهت بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای پایایی شاخص از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که مقدار ۰/۵ برای این ضرایب مؤید این مطلب است که واریانس بین آن سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی آن مدل مورد قبول است. همان‌گونه که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود سازه‌های مدل بارهای عاملی دارای مقادیر بیش‌تر از ۰/۵ هستند؛ بنابراین پایایی مدل‌ها قابل قبول بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۵: ضرایب بار عاملی سازه‌های مدل

عملکرد تیمی	هزینه ادراک شده تسهیم دانش	تسهیم دانش	پاداش درونی	پاداش بیرونی	تعهد عاطفی	گویه
					۰,۸۵۶۲۱۷	A.COM1
					۰,۸۰۶۱۴۴	A.COM2
					۰,۸۵۳۲۹	A.COM3
					۰,۷۸۵۸۷۵	A.COM4
				۰,۷۹۱۹۷۱		EX.R1
				۰,۷۴۳۱۸۷		EX.R2
				۰,۸۰۱۰۹۴		EX.R3
				۰,۶۸۷۰۶۶		EX.R4
				۰,۷۷۴۶۵۶		EX.R5

			۰.۸۵۱۵۷۷			IN.R1
			۰.۸۷۰۸۰۶			IN.R2
			۰.۹۰۷۲۹۴			IN.R3
			۰.۷۹۹۸۸۳			IN.R4
		۰.۶۸۴۹۶۶				KN.SH1
		۰.۶۶۹۶۳۸				KN.SH2
		۰.۶۷۹۵۱				KN.SH3
		۰.۷۷۹۰۳۵				KN.SH4
		۰.۶۹۵۱۱۲				KN.SH5
		۰.۷۳۱۷۸۳				KN.SH6
		۰.۶۵۶۹۱۱				KN.SH7
	۰.۸۲۲۱۸۹					O.C.P1
	۰.۸۵۱۲۹					O.C.P2
	۰.۷۷۷۳۲۵					O.C.P3
	۰.۷۸۹۴۲					O.C.P4
	۰.۸۵۳۶۸۱					O.C.P5
	۰.۸۱۰۵۷۱					O.C.P6
	۰.۷۳۶۵۸۷					O.C.P7
	۰.۷۸۸۱۸۱					O.C.P8
	۰.۸۱۸۵۷۷					O.C.P9
	۰.۶۵۶۲۶۴					O.C.P10
	۰.۸۳۳۰۷۹					O.C.P11
۰.۶۶۹۷۱						T.P1
۰.۷۱۸۹۶۳						T.P2
۰.۵۶۹۲۱۲						T.P3
۰.۷۹۲۸۵۱						T.P4

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، اکنون نوبت بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها بیانگر نسبت واریانس بین هر سازه و شاخص‌هایش به واریانس کل سازه می‌باشد. ضریب پایایی بالاتر از ۰/۷ به‌عنوان میزان قابل قبول شناخته شده است. نتایج بررسی ضرایب پایایی در جدول شماره ۶ ارائه شده است. مطابق با نتایج قابل مشاهده در جدول شماره ۶، تمامی عامل‌ها ضریب پایایی ترکیبی قابل قبولی دارند. همچنین ضریب پایایی کرونباخ نیز در حد قابل قبول است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. در نتیجه مناسب بودن مدل اندازه‌گیری نیز تأیید می‌شود.

جدول شماره ۶: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها

متغیر	آلفای کرونباخ $\alpha > 0.7$	پایایی ترکیبی $CR > 0.7$
تعهد عاطفی	۰.۸۴۴۵۲۴	۰.۸۹۵۵۴۸
پاداش بیرونی	۰.۸۱۷۵۴۳	۰.۸۷۲۵۷۱

۰,۹۱۷۷۹۳	۰,۸۸۰۰۱۷	پاداش درونی
۰,۸۷۰۶۲۲	۰,۸۲۷۶۹۶	تسهیم دانش
۰,۹۴۹۸۸۵	۰,۹۴۱۵۵۳	هزینه ادراک شده تسهیم دانش
۰,۸۱۹۴۵۶	۰,۷۹۱۶۸۹	عملکرد تیمی

به منظور بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. شاخص میانگین واریانس استخراج شده میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد. مقدار بحرانی آن ۰/۵ است. بدان معنا که مقدار بالای ۰/۵ روایی همگرا قابل قبول را نشان می دهد. نتایج حاصل از بررسی روایی همگرای سازه های مدل در جدول شماره ۷ ارائه شده است:

جدول ۷: روایی همگرای سازه های مدل بر اساس AVE

متغیر	AVE
تعهد عاطفی	۰,۶۸۲۱۷
پاداش بیرونی	۰,۵۷۸۶۹
پاداش درونی	۰,۷۳۶۶۲۱
تسهیم دانش	۰,۵۰۴۹۲
هزینه ادراک شده تسهیم دانش	۰,۶۳۳۸۶
عملکرد تیمی	۰,۶۷۸۱۵

همان طور که در جدول ۷، قابل مشاهده است، مقدار AVE برای تمامی سازه های مدل مقدار ملاک حداقل برابر ۰/۵ به دست آمده است، در نتیجه روایی همگرای مدل و برازش مدل های اندازه گیری تأیید می شود.

برای نشان دادن مستقل بودن مفاهیم مورداستفاده در پژوهش، از روایی واگرا<sup>۱</sup> به روش فورنل و لارکر<sup>۲</sup> استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۸ ارائه شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، مقدار جذر AVE (اعداد روی قطر اصلی) تمامی متغیرهای پنهان تحقیق از مقدار همبستگی میان آنها با سایر متغیرها بیش تر است که این امر روایی واگرای مناسب مدل های اندازه گیری را نشان می دهد.

جدول ۸: نتایج بررسی روایی واگرای مدل

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
تعهد عاطفی	۰/۸۲					
پاداش بیرونی	۰/۶۳	۰/۷۶				
پاداش درونی	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۸۶			
تسهیم دانش	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۵۰	۰/۷۱		
هزینه ادراک شده تسهیم دانش	- ۰/۶۴	- ۰/۷۰	- ۰/۷۰	- ۰/۶۶	- ۰/۸۰	
عملکرد تیمی	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۶۳

1. Divergent validity  
2. Fornell-Larcker

برازش مدل کلی بر اساس معیار GOF بررسی می‌شود. با توجه به میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌ها (مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول) و میانگین  $R^2$  مربوط به تمامی سازه‌های درون‌زای مدل، مقدار GOF برای برازش کلی مدل پژوهش حاضر برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$= \sqrt{0.627 \times 0.656} = 0.641$$

با توجه به سه مقدار ملاک معرفی شده ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۶۴۱ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

### – آزمون فرضیه‌ها

پس از بررسی برازش مدل‌ها مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، محقق مجاز به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش است. این بخش شامل دو قسمت است:

- بررسی ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values) مربوط به هر یک از فرضیه‌ها؛
- بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها.

ضرایب معناداری، معنادار بودن تأثیر متغیرها تأیید/عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش را مشخص می‌سازد. در مقابل ضرایب استاندارد شده مسیرها نیز شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر را تعیین می‌کند.

(۱) پاداش بیرونی با تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش بیرونی با تعهد عاطفی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۹ برابر با ۰/۲۹۵ است.

جدول ۹: نتایج تحلیل آزمون فرضیه اول پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش	H <sub>1</sub>
تأیید	۰/۲۹۵	۲/۹۱۱	پاداش بیرونی ← تعهد عاطفی	

(۲) پاداش درونی با تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری دارد.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش درونی با تعهد عاطفی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۱۰ برابر با ۰/۵۹۴ است.

جدول ۱۰: نتایج تحلیل آزمون فرضیه دوم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش	H <sub>2</sub>
تأیید	۰/۵۹۴	۵/۴۱۰	پاداش درونی ← تعهد عاطفی	

۳) تعهد عاطفی با تسهیم دانش ارتباط معنی‌داری دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر تعهد عاطفی با تسهیم دانش خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۱۱ برابر با ۰/۸۴۳ است.

جدول ۱۱: نتایج تحلیل آزمون فرضیه سوم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش			
			H <sub>3</sub>	تعهد عاطفی	←	تسهیم دانش
تأیید	۰/۵۹۴	۵/۴۱۰				

۴) تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش بیرونی با تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش بیرونی با تسهیم دانش از طریق تعهد عاطفی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این رابطه بر اساس جدول شماره ۱۲ برابر با ۰/۱۰۷ است.

جدول ۱۲: نتایج تحلیل آزمون فرضیه چهارم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-SOBEL	فرضیه پژوهش				
			H <sub>4</sub>	پاداش بیرونی	←	تعهد عاطفی	←
تأیید	۰/۱۰۷	۲/۲۱۵					

۵) تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش درونی با تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش درونی با تسهیم دانش از طریق تعهد عاطفی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این رابطه جدول شماره ۱۳ برابر با ۰/۲۱۵ است.

جدول شماره ۱۳: نتایج تحلیل آزمون فرضیه پنجم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-SOBEL	فرضیه پژوهش				
			H <sub>5</sub>	پاداش درونی	←	تعهد عاطفی	←
تأیید	۰/۲۱۵	۲/۷۳۰					

۶) هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش ارتباط بین تعهد عاطفی و تسهیم دانش را تعدیل می‌کند. با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی‌داری مشاهده می‌شود که رابطه تعاملی بین تعهد عاطفی و هزینه ادراک‌شده سازمانی با تسهیم دانش معنی‌دار است، چراکه آماره تی متناظر با این رابطه خارج از بازه (۱/۹۶ & -۱/۹۶) است و لذا نقش تعدیل‌گر هزینه ادراک‌شده سازمانی تأیید می‌شود. همچنین بر اساس جدول شماره ۱۴ میزان رابطه تعهد عاطفی و هزینه ادراک‌شده سازمانی با تسهیم دانش برابر با -۰/۲۱۴ است. به این معنا که با کاهش هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش رابطه تعهد عاطفی و تسهیم دانش تقویت خواهد شد.

جدول ۱۴: نتایج تحلیل آزمون فرضیه ششم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش		
			H <sub>6</sub>	تعهد عاطفی* تسهیم دانش	← هزینه ادراک شده تسهیم دانش
تأیید	-۰/۲۱۴	۲/۹۰۰			

۷) بین پاداش بیرونی با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش بیرونی با عملکرد تیمی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۱۵ برابر با ۰/۳۲۶ است.

جدول ۱۵: نتایج تحلیل آزمون فرضیه هفتم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش		
			H <sub>7</sub>	پاداش بیرونی	← عملکرد تیمی
تأیید	۰/۳۲۶	۵/۶۸۰			

۸) بین پاداش درونی با عملکرد تیمی رابطه معنی‌دار وجود دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر پاداش درونی با عملکرد تیمی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۱۶ برابر با ۰/۳۴۹ است.

جدول ۱۶: نتایج تحلیل آزمون فرضیه هشتم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش		
			H <sub>8</sub>	پاداش درونی	← عملکرد تیمی
تأیید	۰/۳۴۹	۳/۷۲۳			

۹) بین تسهیم دانش و عملکرد تیمی رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر تسهیم دانش با عملکرد تیمی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است و لذا فرضیه پذیرفته می‌شود. میزان این ارتباط بر اساس جدول شماره ۱۷ برابر با ۰/۵۹۷ است.

جدول ۱۷: نتایج تحلیل آزمون فرضیه نهم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش		
			H <sub>9</sub>	تسهیم دانش	← عملکرد تیمی
تأیید	۰/۵۹۷	۴/۳۱۶			

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که میزان آماره t بین دو متغیر پاداش بیرونی و تعهد عاطفی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری با مقدار ۲/۹ در خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، قرار دارد، لذا، با ۹۵٪ سطح اطمینان می‌توان عنوان کرد که پاداش بیرونی با تعهد عاطفی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان ارتباط معنی‌داری دارد. شدت ارتباط بین

این دو متغیر برابر با ۰/۲۹ است. بنابراین، هرچقدر سازمان امور مالیاتی امکان ارتقاء را برای کارکنان فراهم کند، تعهد عاطفی افزایش می‌یابد. همچنین، در تحقیقی که پرز و کروز (۲۰۱۷)، انجام دادند نشان داده شد که بین پاداش بیرونی و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری وجود دارد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است.

با عنایت به آنکه میزان آماره  $t$  بین دو متغیر پاداش درونی و تعهد عاطفی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری با مقدار ۵/۴ در خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، قرار دارد، در نتیجه، با ۹۵٪ سطح اطمینان می‌توان عنوان کرد که پاداش درونی با تعهد عاطفی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان ارتباط معنی‌داری دارد. شدت ارتباط بین این دو متغیر برابر با ۰/۵۹ است. بر این اساس، هرچقدر سازمان امور مالیاتی اجازه دهد تا فرد به‌عنوان یک فرد رشد کند، تعهد عاطفی افزایش می‌یابد. در تحقیقی که پرز و کروز (۲۰۱۷)، انجام دادند نشان داده شد که بین پاداش درونی و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری وجود دارد که هم‌سو با نتایج تحقیق حاضر است.

با توجه به این‌که میزان آماره‌ی  $t$  در مدل ساختاری تحقیق در حالت اعداد معنی‌داری برابر با ۳/۱ است و از آنجا که خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، قرار دارد؛ لذا این فرضیه تأیید می‌شود. شدت ارتباط برابر با ۰/۳۶ است. در نتیجه هر چقدر تعهد عاطفی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان افزایش یابد، تبادل دوجانبه دانش بین فرد و سازمان بالاتر می‌رود. همچنین در تحقیقی که کشاورزی و رضانی (۱۳۹۴)، در سازمان مرکزی شهرداری مشهد انجام دادند نشان داده شد که بین تعهد عاطفی و تسهیم دانش ارتباط معنی‌داری وجود دارد که مطابق با نتایج تحقیق حاضر است.

جهت تحلیل فرضیه چهارم می‌بایست دو گام را در نظر گرفت. در گام اول میزان آماره تی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری در مسیر ارتباطی پاداش بیرونی با تعهد عاطفی (۲/۹) و در گام دوم این آماره در مسیر ارتباطی تعهد عاطفی با تسهیم دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد (۳/۱). با توجه به اینکه میزان آماره تی در هر دو مسیر خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، قرار دارد، بنابراین، با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تأیید می‌شود. شدت ارتباط برابر با ۰/۳۵ است. بنابراین با ورود تعهد عاطفی ارتباط پاداش درونی با تسهیم دانش بیش‌تر می‌شود. در تحقیقی که پرز و کروز (۲۰۱۷)، انجام دادند نشان داده شد که تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش بیرونی و تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند که همسو با نتایج تحقیق حاضر است.

جهت تحلیل فرضیه پنجم نیز می‌بایست دو گام را در نظر گرفت. در گام اول میزان آماره تی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری در مسیر ارتباطی پاداش درونی با تعهد عاطفی (۵/۴) و در گام دوم این آماره در مسیر ارتباطی تعهد عاطفی با تسهیم دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد (۳/۱). با توجه به اینکه میزان آماره تی در هر دو مسیر خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، قرار دارد، بنابراین، با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تأیید می‌شود. شدت ارتباط برابر با ۰/۲۱ است. بنابراین، با ورود تعهد عاطفی ارتباط پاداش درونی با تسهیم دانش بیش‌تر می‌شود. در تحقیقی که پرز و کروز (۲۰۱۷)، انجام دادند نشان داده شد که تعهد عاطفی ارتباط بین پاداش درونی و تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند که هم‌سو با نتایج تحقیق حاضر است.

برای تحلیل فرضیه ششم باید یک متغیر جدیدی در نظر گرفته شود که از تعامل بین هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش و تعهد عاطفی (متغیرهایی که در این فرضیه بر تسهیم دانش تأثیرگذار می‌باشند) تشکیل می‌گردد. با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی‌داری مشخص می‌گردد که میزان آماره تی با نمره ۲/۹۰۰ خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶)، بوده بنابراین با ۹۵٪ سطح اطمینان نقش تعدیل‌گری هزینه ادراک‌شده تسهیم دانش پذیرفته می‌شود. حال با استخراج داده‌ها در مدل تحقیق در حالت استاندارد مشخص می‌گردد که میزان اثر برابر با



۲۰۱۴- است. بنابراین می‌توان گفت که وقتی هزینه ادراک شده بالا باشد، شدت ارتباط تعهد عاطفی و تسهیم دانش کم‌رنگ‌تر می‌شود. تحقیقی مشابه توسط کاسیمیر و همکاران (۲۰۱۴) انجام گرفت نتایج مشابه با نتیجه تحقیق حاضر به دست آورده شد.

با توجه به این که میزان آماره  $t$  بین دو متغیر پاداش بیرونی و عملکرد تیمی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری با مقدار  $۵/۶$  در خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶-)، قرار دارد، لذا، با  $۹۵\%$  سطح اطمینان می‌توان عنوان کرد که پاداش بیرونی با عملکرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان ارتباط معنی‌داری دارد. شدت ارتباط بین این دو متغیر برابر با  $۰/۳۲$  است. بنابراین هرچقدر سازمان امور مالیاتی پاداش‌های بیرونی را ارتقاء دهد میزان عملکرد تیمی اعضای سازمان افزایش می‌یابد. همچنین در تحقیقی که محبی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، انجام دادند نشان داده شد که بین پاداش بیرونی و عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است.

با عنایت به آن که میزان آماره  $t$  بین دو متغیر پاداش درونی و عملکرد تیمی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری با مقدار  $۳/۷$  در خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶-)، قرار دارد، لذا، با  $۹۵\%$  سطح اطمینان می‌توان عنوان کرد که پاداش درونی با عملکرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان ارتباط معنی‌داری دارد. شدت ارتباط بین این دو متغیر برابر با  $۰/۳۴$  است. بنابراین نوع پاداش‌های سازمان امور مالیاتی منجر به تأثیرگذاری روی عملکرد تیمی کارکنان خواهد بود. در تحقیقی که محبی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، انجام دادند نشان داده شد که بین پاداش درونی و عملکرد تیمی ارتباط معنی‌داری وجود دارد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است.

در خصوص فرضیه نهم باید گفت نظر به این که میزان آماره  $t$  بین دو متغیر تسهیم دانش و عملکرد تیمی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری با مقدار  $۴/۳$  در خارج از بازه‌ی (۱/۹۶ و -۱/۹۶-)، قرار دارد، لذا، با  $۹۵\%$  سطح اطمینان می‌توان عنوان کرد که تسهیم دانش با عملکرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان ارتباط معنی‌داری دارد. شدت ارتباط بین این دو متغیر برابر با  $۰/۵۹$  است. بنابراین هر چه سازمان امور مالیاتی شرایط و بسترهای لازم را برای تسهیم و اشتراک دانش در سازمان مهیا سازد در نهایت سبب ارتقاء عملکرد تیمی کارکنان خواهد بود. در تحقیقی که سینایی و همکاران (۱۳۹۶)، انجام دادند نشان داده شد که بین اشتراک دانش و عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است.

### پیشنهادها پژوهش

در فرضیات پژوهش مشخص گردید که پاداش بیرونی و درونی منجر به بالا رفتن تعهد عاطفی شده و همچنین ورود تعهد عاطفی می‌تواند ارتباط بین پاداش و تسهیم دانش را بالا ببرد و نهایتاً هزینه ادراک شده منجر به کم شدن تسهیم دانش می‌شود. در نتیجه می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه نمود:

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه ۱ پیشنهاد می‌گردد:

- مدیران از طریق تشکیل جلسات ماهانه برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و یا فراهم ساختن فرصت برای رشد شخصی حق انتخاب فرد برای رسیدن به منافع خود را افزایش دهند.

- سازمان باید بتواند نتایج نوآورانه کارکنان را تخمین زند تا کارکنان بدانند اگر چنانچه کارشان را به درستی انجام دهند ارتقاء خواهند یافت. مدیران از طریق گردش شغلی در کار و ایجاد تنوع در وظایف می‌توانند میزان متغیر پاداش داخلی کارکنان را بهبود بخشند.
- مدیران از طریق ایجاد جوی دوستانه بین خود و سایر همکاران می‌توانند روحیه تیمی و همکاری بین کارکنان را بهبود بخشیده و احترام بین آنان را افزایش و میزان مشارکت کاری کارکنان را ارتقاء دهند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه ۲ پیشنهاد می‌شود:

- مدیران و مسئولین از طریق برنامه‌های بلندمدت پاداش از قبیل برنامه‌های سهام‌شدن در سود و تملک کارکنان در سهام شرکت و یا هماهنگ کردن اهداف سازمانی با اهداف کارکنان منجر به افزایش متغیر تعهد عاطفی شوند.
- مدیران باید از طریق رتبه‌بندی مشاغل و ارزیابی کارکنان و همچنین از طریق قوانین مربوط به پرداخت برابر، بین پرداخت و عملکرد و شایستگی کارکنان تناسب بوجود آورند.
- در سازمان مورد تحقیق می‌توان ابتدا گروه‌های رسمی و غیررسمی تشکیل داد و سپس با ایجاد برنامه‌های مناسب و طرح‌های تشویقی لازم برای افراد داخل گروه از جمله برقرار نمودن یک رابطه مستقیم بین عملکرد گروه و هدف‌های راهبردی، پاداش در سازمان را ارتقاء بخشید.
- باید حقوق و دستمزد در جامعه مورد پژوهش را افزایش داد چراکه افزایش آن منجر به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان شده و منجر به بروز تعهد عاطفی بیش‌تر از حد مورد انتظار می‌شود.
- در جامعه مورد تحقیق باید توجه بیش‌تری به مزایای کارکنان از قبیل مرخصی با حقوق، مرخصی استعلاجی، بیمه عمر، بیمه بیکاری، بیمه تأمین بهداشت، استفاده از تسهیلات سازمان برای نگهداری کودکان، پرداخت بابت روزهای تعطیل، قانون بارداری، مزایای بازنشستگی، کمک‌هزینه‌های تحصیلی و ..... نمود.

بنا به فرضیه ۳ و ۴ و ۵ پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- برای افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان، ضمن تبیین درست و واقعی اهداف و ارزش‌های سازمان، با برقراری ارتباط مفید و مؤثر با کارکنان اهداف و ارزش‌های آنان را شناخته و در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با ارزش‌ها و اهداف اصلی گام بردارند تا کارکنان برای موفقیت سازمان به‌طور شخصی احساس مسئولیت کنند و با رفتارهای داوطلبانه و اختیاری خود باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان شوند.
- با سرمایه‌گذاری در زمینه دوره‌های آموزش شغلی، ایجاد تسهیلات برای خانواده‌های کارکنان، برگزاری جشن با حضور خانواده در اعیاد و مناسبت‌های مختلف و غیره کارکنان را به محل کار مدیون کرده تا بدین ترتیب کارکنان تلاش بیش‌تری در جهت دستیابی سازمان به اهداف خود نموده و بدین ترتیب دین خود را به محل کار خویش بپردازند.
- پیشنهاد می‌شود افرادی جذب سازمان شوند که مانند در سازمان برای آن‌ها موضوع مهمی باشد و از لحاظ احساسی به سازمان وابستگی داشته باشند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه ۶ پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- مدیران در جهت کاهش هزینه‌های به اشتراک‌گذاری دانش به زمان‌بر بودن این موضوع توجه کنند. برای مثال می‌توانند برای افرادی که داوطلبانه دانش خود را به اشتراک می‌گذارند اضافه‌کاری در نظر گیرند.
- با توجه به اینکه به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند امنیت شغلی کارکنان را نیز کاهش دهد باید مدیران این اطمینان را به کارکنان خود دهند که این تسهیم دانش اختیاری، از سوی همکاران مورد سو استفاده قرار نمی‌گیرد؛ بنابراین می‌توانند با حمایت از افراد جایگاه هر کس را تثبیت کنند.

بنا به فرضیه ۷ و ۸ و ۹ پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- مدیران سازمان از طریق چک‌لیست ارزیابی، نسبت به ارزیابی کارکنان زیرمجموعه اقدام کنند تا اطمینان حاصل شود افراد ماهری که دارای انگیزه برای تسهیم و اشتراک دانش هستند در جای مناسب قرار گرفته‌اند.
- به منظور عملکرد بهتر باید الزامات دانشی از قبیل دسترسی به منابع اطلاعاتی، اینترنت و اتاق‌های گفتگو فراهم گردد.
- جلب اطمینان و تشویق کارمند به ازای انتقال و اشتراک دانش و تجربیات خود به سایر همکاران باید در رأس برنامه‌های مدیریت دانش باشد. به‌عنوان مثال واحدهای منابع انسانی و اداری و مالی می‌تواند تشویق‌های مادی و معنوی مناسبی از قبیل اضافه‌کار ساعتی، افزایش امتیاز و سطح شغلی، تشویقی درج در پرونده و ... را در دستور کار خود قرار دهند.

در پایان نیز با عنایت به محدودیت‌هایی همچون عدم بررسی متغیرهای جمعیت شناختی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر و وجود تنها یک متغیر وابسته (تسهیم دانش) و همچنین جامعه آماری مطالعه پیشنهاد می‌گردد در موضوع مؤید پژوهش متغیرهای جمعیت شناختی نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و از دیگر متغیرهای تأثیرپذیر پاداش از جمله رفتار نوآورانه و نگرش‌های شغلی نیز در مطالعه استفاده شود. همچنین با توجه به بحث تسهیم دانش پیشنهاد می‌شود که محققین آتی در جوامعی که رقابت‌پذیر باشد این تحقیق را انجام دهند.

## منابع

۱. آقاجانی، حسنعلی و رضایی، سعید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، شماره ۱۷، ۱-۲۴.
۲. جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی و خزایی‌پول، جواد (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان)، *مدیریت ورزشی*، شماره ۱۶، ۱-۲۱.
۳. حسینی، سید شهاب‌الدین و عبدالشاه، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین انواع پاداش و رضایت شغلی پرسنل مطالعه موردی: بانک گردشگری، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۹، شماره ۳۲، ۱۰۹-۹۰.
۴. خاتمیان‌فر، پرینا (۱۳۸۸). مروری تحلیلی بر عوامل بازدارنده و موانع اشتراک دانش در سازمان‌ها، *نشریه شمس*، دوره ۲، شماره ۱۹، ۷۸-۹۲.
۵. خلیل‌نژاد، شهرام (۱۳۸۶). انواع پرداخت‌های پاداش، *ماهنامه تدبیر*، دوره ۶، شماره ۱۷، ۱۸-۱۳.

۶. خلیلی، کرم؛ سلطانی، ایرج و نفر، مهدی (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۷، شماره ۱، ۷۰-۵۵.
۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
۸. سینایی، حسنعلی؛ فریسات، حمیده و نداف، مهدی (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری، *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، دوره ۹، شماره ۱۸، صص ۱۶۸-۱۴۳.
۹. صفرپور، زینب و بخشعلی‌زاده، داود (۱۳۹۴). نقش هزینه ادراک‌شده در ارتباط بین ابعاد تعهد سازمانی و تسهیم دانش مورد مطالعه: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای و مراکز تابعه در استان گیلان، *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*، تهران، شرکت مدیران ایده پردازان پایتخت ایلیا.
۱۰. قلی‌پور، مریم و قربانی، محمود (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد)، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۴، ۱۹۲-۱۷۷.
۱۱. کشاورزی، حسین‌علی (۱۳۹۴). مدیریت دانش، مجله همایش‌های بین‌المللی رازی، دوره ۵، شماره ۲، ۳۱-۲۵.
۱۲. کشاورزی، حسین‌علی؛ صفری، سعید و حمیدی‌راد، جواد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۲، ۱۲۸-۱۰۳.
۱۳. محبی‌فر، رفعت؛ بخشیان، محمود و رفیعی، سیما (۱۳۹۵). تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین، *فصلنامه پژوهش‌های سلامت‌محور*، سال دوم، شماره ۳، ۲۳۲-۲۲۳.
۱۴. مظلومی‌سوینی، فرزانه؛ جابری، اکبر و خزائی‌پول، جواد (۱۳۹۴). طراحی مدل به‌منظور بررسی تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش آشکار بر عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، *مدیریت ورزشی*، دوره ۷، شماره ۶، ۸۶۷-۸۴۷.
۱۵. نوری‌کوهانی، مرضیه و نادى، محمدعلی (۱۳۹۸). مطالعه رابطه ساختاری بین انگیزش درونی و بیرونی، نگرش به تسهیم دانش، کنترل رفتاری ادراک‌شده، هنجارهای ذهنی و نیت تسهیم دانش با رفتار تسهیم دانش، *فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، شماره ۲۰، ۱۵۴-۱۲۷.
۱۶. نیکومرام، هاشم و پازوکی، پریسا (۱۳۹۴). پاداش مدیریت و پایداری سود، *مدیریت حسابداری*، شماره ۲۴، ۷۲-۶۱.
۱۷. هادی‌زاده مقدم، اکرم، قلیچلی، بهروز و محبی، پروین (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۷، شماره ۱، ۷۸-۲۰۷-۱۸۷.

18. Allen, T. J., Gloor, P., Colladon, A. F., Woerner, S. L., & Raz, O. (2016). The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23 (3), 636-651.
19. Buch, K., & Tolentino, A. (2006). Employee perceptions of the rewards associated with six sigma. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (3), 356-364.
20. Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 327-341.
21. Clarck, J. (2019). The role of shared leadership in enhancing the quantity and quality of team performance: The influence of perceived task complexity. *Human Resource Management International Digest*, 27 (5), 30-32.
22. Clopton, A.W. (2017). Social capital and team performance. *Team Performance Management*, 17 (7/8), 369-381.

23. Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
24. Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2017). Moderating effects of guanxi and face on the relationship between psychological motivation and knowledge-sharing in China. *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), 1077-1097.
25. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
26. Esterhuizen, D., Schutte, C. S., & Du Toit, A. S. (2012). Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32(4), 354-364.
27. Foot, M., & Hook, C. (2011). *Introducing Human Resource Management*. Prentice Hall, 6 edition.
28. Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, 25 (2), 182-202.
29. Babnik, K., Širca, N. T., & Dermol, V. (2014). Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning. *Procedia-social and behavioral sciences*, 124, 178-185.
30. Linz, S. (2002). Reward Russian workers; analysis of gender and age differences. *Journal of socio-economics*, 33(3), 261-289.
31. Naim, M. F., & Lenkla, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, 48 (3), 142-148.
32. Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), p596-619.
33. Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243-2263.
34. Perez, V.; Cruz, N, (2017). Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185.
35. Tough, A., & Popoola, S. O. (2009). Organizational commitment of records management personnel in Nigerian private universities. *Records Management Journal*, 19(2). 204-217.
36. Rahman, M. S., Mannan, M., Hossain, M. A., Zaman, M. H., & Hassan, H. (2018). Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. *International Journal of Educational Management*, 32 (5), 761-782.
37. Sejjaaka, S. K., & Kaawaase, T. K. (2014). Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4 (2), 134-157.
38. Sloan, D., Buckham, R., & Lee, Y. (2017). Exploring differentiation of self and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 193-206.
39. Yam, R. C., & Chan, C. (2015). Knowledge sharing, commitment and opportunism in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(7), 1056-1074.
40. Sundaresan, S., & Zhang, Z. (2012). Parallel teams for knowledge creation: Role of collaboration and incentives. *Decision Support Systems*, 54(1), 109-121.



## **Studying the Relationship between Reward, Knowledge Sharing, Employee Emotional Commitment, Perceived Cost and Team Performance in Tax Administration of Guilan**

**Sajjad Salehi Kordabadi<sup>1\*</sup>, Farzane Zad-Doosti<sup>2</sup>**

1. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Research Sciences Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author).  
sajjad.salehi1362@yahoo.com

2. M.A., Public Management, Guilan Provincial Court of Accounts.

(Received: *August 22, 2020*; Accepted: *November 5, 2020*)

### **Abstract**

The main purpose of this study is to investigate the relationship between the dimensions of reward and knowledge sharing according to the role of employees' emotional commitment and perceived cost and relationship among reward and knowledge sharing with team performance in the General Department of Taxation of Guilan Province. The research method is descriptive and its purpose is practical. The method of collecting field data and its tools is a questionnaire. In the present study, the statistical population of the study is the staff of the Tax Affairs Organization in Gilan province with 1040 people, of which 296 people were selected as the statistical sample using simple random sampling method. Finally, the questionnaires were collected and the data were analyzed using SPSS 22 and smart pls 2 software. By analyzing the data, it was found that at the level of 95%, external and internal rewards have a significant relationship with emotional commitment. Emotional commitment mediates the relationship between external and internal reward and knowledge sharing, and the perceived organizational cost moderates the relationship between emotional commitment and knowledge sharing. It was also found that there is a significant relationship between external reward and internal reward with team performance. Knowledge sharing also has a significant relationship with team performance.

**Keywords:** Reward, Knowledge sharing, Emotional commitment, Perceived organizational cost, Team performance.