

Estimating the Mediation Role of Organizational Structure on the Relationship Between Work Engagement and Knowledge Worker Productivity

**Fahimeh Kokabisaghi¹, *Rahmat allah Gholi pour south²,
Ali Pirannejad³**

1- MSc. Public Management, University of Tehran.

2- Professor. Public Management. University of Tehran, Iran.

Email: rgholipor@ut.ac.ir (Corresponding Author)

3- Associate Prof. Public Management. University of Tehran.

Received: 11/06/2016; Accepted: 11/12/2016

Abstract

The aim of this study is to find out the relationship between work engagement and knowledge worker productivity with respect to the moderation role of organizational structure. The study is practical and descriptive and correlational based on the methods. Study population was employees of Sport and Youth Administration of Khorasan Razavi. Through Morgan and simple random sampling method, the sample size was estimated 90 persons of the study population. Three questionnaires including Utrecht work engagement (2009), Robbins organizational structure (1990) and created knowledge worker productivity for data collection were used. The validity of the questionnaires approved by Context, Construct and Convergent validity and Cronbach's alpha higher than 0/70 approved the reliability. Data were analyzed by Structural equation modeling in PLS software. The results showed a significant positive relationship between work engagement and knowledge worker productivity by itself and with the mediation role of organizational structure. Also, the mediation roles of complexity, formalization and centralization are approved. In fact, organizational structure design that increases complexity, and decreases formalization and centralization can increase work engagement that will result in the improvement of knowledge worker productivity.

Introduction

World is moving from an economy based on production to a knowledge-based economy which necessitates investments on manpower, information

technology, research and development. The role of traditional requirements for production such as natural resources, manpower and capital are not as important as intangible inputs including information and knowledge. In recent years, knowledge has become the most important asset of organizations. Drucker believed that knowledge-worker productivity to be the biggest managerial challenge of 20th century and undeniably it will be needed for survival of organizations in developed countries (Peter F Drucker, 1999). To survive in the current competitive environment, the success of organizations is depended to acquire, use and transfer of knowledge. In this regard, organizations should consider the level of employees' engagement in their work. Since, they decide to use their knowledge in the organization. Also, structure of organizations creates a basis for using the knowledge (Monavarian, 2008).

Case study

The study population included employees of Ministry of Youth Affairs and Sports of Khorasan Razavi (Iran). By simple sampling method 90 people were selected as the sample of our study.

Materials and Methods

This study is practical, descriptive and correlational based on the aim and the method of data collection. Questionnaires were used to collecting data. Knowledge worker productivity is analyzed using the Dracker model, work engagement is measured by 9-items Utrecht work engagement scale characterized by vigor, dedication and absorption, and organizational structure is examined by Robins model consists of three items including complexity, centralization and formality. Data were analyzed by Descriptive and Inferential Statistics by Structural Equation Modeling in PLS software.

Discussion and Results

Hypotheses

Hypothesis 1: Work engagement relates to Knowledge worker productivity.

Hypothesis 2: Complexity of organizational structure relates with Knowledge worker productivity.

Hypothesis 3: Formality of organizational structure relates with Knowledge worker productivity.

Hypothesis 4: Centralization of organizational structure relates with Knowledge worker productivity.

Hypothesis 5: Organizational Structure mediates the relationship between work engagement and Knowledge worker productivity.

Hypotheses testing presented that the direct effect of work engagement on knowledge worker productivity is significant when the organizational structure is not included in the model with a value of 0.558. Including the mediator role of organizational structure, the indirect effect is significant too. T-value of the indirect effect of work engagement on knowledge worker

productivity via organizational structure mediated role is 0.145. Therefore, it is concluded that this relationship via the mediator variety is significant. In addition, this study confirms the indirect association between work engagement and knowledge worker productivity by the mediating role of dimensions of organizational structure. In fact, decreasing formality and centralization cause raising work engagement and knowledge worker productivity. In contrast, complexity as a mediating factor positively influenced on the relationship of work engagement and knowledge worker productivity.

Conclusion

The results of this study indicated that organizational structure plays a mediating role in the relationship of work engagement and knowledge worker productivity in the studied organization. It means appropriate design of organizational structure will be helpful in increasing of work engagement and knowledge worker productivity. Organizational structure should not act as a barrier against employees who are engaged appropriately in their work. It should give freedom to the employees to be innovative in providing solutions in different organizational situations. In this regard, Kodden (2011) showed that increasing the flexibility of organizational structure will increase work engagement and motivates knowledge workers to make more efforts for organizational goals and as a result, knowledge worker productivity rises (Kodden, 2011). In another study by Catteeuw et al. (2007), the role of organizational structure on improvement of workers' motivation and work engagement was approved. They added that more work engagement will result in more use of knowledge for advancing of the organization (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007). Therefore, enough attention should be paid to improvement of structure of organizations in order to increase knowledge productivity.

Key Words: knowledge worker productivity, organizational structure, work engagement.

مطالعه‌ی رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجی‌گر ساختار سازمانی

فهیمة کوبی سقی* - دکتر رحمت الله قلی پور سوتہ** - دکتر علی پیران نژاد***

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی است. روش توصیفی-همبستگی و پژوهش کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی است که حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۹۰ نفر در نظر گرفته شده است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های درگیری مثبت در کار اوترخت (۲۰۰۹)، ساختار سازمانی رایینز (۱۹۹۰) و پرسشنامه‌ی بهره‌وری دانش نیروی کار محقق ساخته؛ جمع‌آوری شده‌اند که از نظر روایی محتوا، سازه و همگرایی مورد تأیید قرار گرفتند. به‌علاوه، پایایی پرسشنامه‌ها با آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ تأیید گردید. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار PLS تحلیل شد و نتایج نشان می‌دهد که درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار به‌صورت جدا و از طریق متغیر میانجی ساختار سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معناداری دارند. همچنین نقش میانجی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس طراحی ساختار سازمانی در جهت افزایش پیچیدگی، کاهش رسمیت و کاهش تمرکز، می‌تواند زمینه‌ی مناسبی را برای افزایش درگیری مثبت در کار و در نتیجه بهبود بهره‌وری دانش نیروی کار در سازمان فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری دانش نیروی کار، درگیری مثبت در کار، ساختار سازمانی

* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

** نویسنده مسئول - استاد، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

rgholipor@ut.ac.ir

*** استادیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

جهان کنونی به سمت اقتصاد دانش‌بنیان در حرکت است که در آن سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به‌منظور حفظ موقعیت رقابتی در سازمان‌ها و حصول اطمینان از بقا در آینده ضروری است؛ بنابراین، منبع تولید ارزش و ثروت اقتصادی، خلق و مدیریت دارایی‌های نامشهود است که اغلب تحت اصطلاح عمومی دانش و یا سرمایه‌ی فکری گروه‌بندی می‌شوند. در این زمینه دراکر^۱ مطرح می‌کند که در حال حاضر رقابت سازمان‌ها بر سر چگونگی بالا بردن بهره‌وری دانش نیروی کار^۲ است که راه و روشی است که از طریق آن افراد، گروه‌ها و واحدها در یک سازمان به بهبود و نوآوری مبتنی بر دانش دست می‌یابند (Huang, 2010). از طرفی وجود نیروی انسانی متعهد در هر سازمان، ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی؛ باعث افزایش چشمگیر عملکرد مناسب در سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی اهداف سازمانی و دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. در این راستا درگیری مثبت در کار^۳ نگرشی مثبت در ارتباط با کار است که با سطوح بالای تعهد مشخص می‌شود (Yusoff et al., 2013; 4; Schaufeli & Bakker, 2003). کارکنانی که از سطوح بالای درگیری مثبت در کار برخوردارند؛ سطوح بالایی از حفظ و نگهداری مشتری، بهره‌وری و سود را برای سازمان رقم می‌زنند (Bin Shmailan, 2016). همچنین آن‌ها سرشار از انرژی و احساس تعلق کاری هستند و بهتر می‌توانند با تقاضاهای شغلی روبرو شوند (Ugwu, 2013).

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که افزایش درگیری مثبت در کار؛ بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان را افزایش می‌دهد و یک محیط کاری بهتر و بهره‌ورتر را ایجاد خواهد کرد (Bin Shmailan, 2016). این افراد هستند که تصمیم می‌گیرند دانش خود را در اختیار سازمان قرار دهند، پس برای رسیدن به دانش بهره‌ور، توجه به نیروی انسانی و درگیرکردن آن‌ها در کارشان ضرورت می‌یابد. بعلاوه دراکر مطرح می‌کند که ساختار سازمان‌هاست که به دانش در میان ابزار و فرآیندها اجازه‌ی کار می‌دهد (Monavarian et al., 2007)؛ بنابراین توجه به نوع ساختار حاکم بر سازمان و اصلاح آن در جهت افزایش بهره‌وری دانش ضرورت می‌یابد. در نتیجه بنا بر نقش ساختار سازمانی در ابعاد

1- Dracker

2 - Knowledge worker productivity

3 - Work engagement

رفتاری و عملکردی نیروی انسانی، تحلیل نقش میانجی‌گر آن در رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار اهمیت می‌یابد تا جایی که ممکن است علت نداشتن کارکنان با انگیزه و بهره‌ور، نداشتن ساختار سازمانی مناسب باشد. از این رو در این پژوهش به تحلیل نقش ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار، پرداخته شده است. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا بین درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با میانجی‌گری ساختار سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟

چارچوب نظری پژوهش

۱- بهره‌وری دانش نیروی کار

با وارد شدن به عصر دانایی، دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها تلقی می‌شود و موفقیت سازمان‌ها منوط به توانایی آن‌ها در کسب، بهره‌گیری و انتقال دانش است؛ از این رو، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب نمایند، باید منابع دانش خود را به‌صورت اثربخش مدیریت نمایند و بدین منظور به تعدیل و اصلاح ساختار سازمان بپردازند (Stam, 2007). یکی از کلیدی‌ترین منابع دانشی هر سازمانی کارکنان آن هستند و به همین جهت سازمان‌ها باید بیشترین بهره‌برداری را از دانش کارکنان خود داشته باشند (Monavarian, 2007). بهره‌وری دانش مفهومی است که به‌عنوان بزرگ‌ترین چالش مدیریتی قرن بیست و یکم مطرح می‌شود (Stam, 2007 b) و در واقع فرآیند تبدیل شدن دانش به ارزش است. همچنین آن را خلق محصولات دانشی برآمده از توانایی‌های شخصی می‌دانند (Ehlen & Van der Klink, 2014).

در طول دهه‌های اخیر محققان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم ابعاد مختلفی را برای سنجش بهره‌وری دانش نیروی کار مورد توجه قرار داده‌اند، اما یک روش واحد که همه‌ی ابعاد آن را پوشش دهد، وجود ندارد. در این راستا دراکر (۱۹۹۹) بر اساس مجموعه‌ای از خطوط راهنمای مدیریتی، شش عامل تعیین‌کننده را برای بهره‌وری دانش نیروی کار مطرح می‌کند:

۱. کارکنان باید وظایف خود را شناسایی کنند.
۲. کارکنان باید استقلال عمل داشته باشند. در واقع باید مسئولیت کار را به خودشان واگذار کنیم و اجازه دهیم خود را مدیریت کنند.

۳. نوآوری باید قسمتی از وظایف و مسئولیت‌های کارکنان باشد.
۴. کار دانشی باید همراه با یادگیری و آموزش مستمر باشد.
۵. بهره‌وری دانش نیروی کار عمدتاً یک موضوع کیفی است، نه فقط کمی.
۶. به دانش کارکنان باید به عنوان یک دارایی نگریسته شود و نه هزینه (Drucker, 1999; Yuri et al., 2004).

۲- درگیری مثبت در کار

درگیری مثبت در کار احساسی مثبت ناشی از به انجام رساندن کار است که با سرزندگی، از خودگذشتگی و جذب کار شدن توصیف می‌شود و به میزان زیادی با عملکرد شغلی در ارتباط است (White et al., 2014). این مفهوم متفاوت از مفاهیمی همچون تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی است، اگرچه دربرگیرنده‌ی جنبه‌های مختلف این سازه‌ها می‌شود (Jennifer et al., 2011). علی‌رغم اینکه درگیری مثبت در کار در طول دو دهه‌ی اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده، گزارش‌های مختلفی نشان‌دهنده‌ی این است که میزان این عامل در سازمان‌ها قابل توجه نیست. در این زمینه آونیهیت^۱ گزارش می‌دهد که چهل درصد کارمندانی که مورد مصاحبه قرار گرفتند درگیر در کارشان نیستند و بیست درصد به‌طورقطع از کارشان گسسته هستند (Albrecht et al., 2016). بعلاوه پژوهش‌های انجام‌شده در ژاپن حاکی از این است که کاهش بهره‌وری ناشی از کاهش ۹ درصدی درگیری مثبت در کار، سازمان‌ها را متحمل ۲۳۲ میلیارد دلار هزینه در یک سال نموده است؛ بنابراین کارکنان درگیر در کار به‌عنوان یک مزیت رقابتی می‌توانند دارایی باارزشی برای سازمان‌ها تلقی شوند (Bin Shmailan, 2016). مقیاس درگیری مثبت در کار اوترخت پرکاربردترین معیاری است که برای سنجش درگیری مثبت در کار استفاده می‌شود. در ابتدا این مقیاس با ۲۴ مؤلفه تدوین شد (White et al., 2014)؛ اما پس از سنجش‌های روان‌شناختی و بررسی‌های بیشتر، مقیاس تجدیدنظر شده نه عاملی ارائه شد که در آن هر یک از مؤلفه‌های درگیری مثبت در کار با سه عامل ارزیابی می‌شوند (Seppala et al., 2009). مؤلفه‌ی اول سرزندگی است که به درجه بالای انرژی و انعطاف‌پذیری در کار، خستگی‌ناپذیری و پایداری در برابر مشکلات شغلی اشاره دارد. مؤلفه‌ی دوم از خودگذشتگی است که حاصل حس معنی‌داری کار، احساس اشتیاق و افتخار در مورد کار و الهام‌بخش بودن و به چالش کشیده شدن توسط آن است که با سه

عامل ارزیابی می‌شود. مؤلفه‌ی سوم جذب کار شدن است که به مفهوم درجه‌ی بالای درگیر کار بودن و عدم امکان جدایی از کار است به طوری که فرد متوجه زمان نشود و هر چیز دیگری که در اطراف است را فراموش کند. (6 - 5: *Schaufeli & Bakker, 2003*). این مقیاس یک ابزار شناخته شده برای ارزیابی سطح درگیری مثبت در کار است که نتایج معتبر و قابل اعتمادی را در محیط‌های کاری متفاوت در بین کشورهای مختلف به همراه داشته است. به عنوان مثال؛ در پژوهش فاگ^۱ و نگ^۲ این مقیاس ابزار معتبر و قابل اعتمادی برای ارزیابی سطح درگیری مثبت در کار مطرح شده است (*Yusoff et al., 2013*). همچنین بالدوسی^۳ و همکارانش معتبر و قابل اعتماد بودن این مقیاس را تأیید و استفاده از آن را برای پژوهش‌های آتی توصیه کرده‌اند (*Balducci et al., 2010*).

۳- ساختار سازمانی

توجه به ساختار سازمانی نشانه‌ای از تفکر سیستماتیک در سازمان است زیرا سازمان ترکیبی از اجزا و روابط بین آنهاست. ساختار راه یا روشی است که طبق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم و سازمان‌دهی می‌شوند (*Ahmady et al., 2016*). در واقع می‌توان گفت ساختار هر سازمان چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی، افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (*Guercini, 2014*). ابعاد ساختاری سازمان با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است که البته نظریه پردازان سازمانی از جمله رابینز^۴ بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اتفاق نظر دارند (*Jamshidi, 2008*). پیچیدگی عبارت است از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد. همچنین آن را درجه‌ای از تخصص و خبرگی در سازمان تعریف کرده‌اند. رسمیت به میزانی که سازمان تابع قوانین و رویه‌هاست، گفته می‌شود. رسمیت مشتمل بر میزان مکتوب بودن قوانین و آئین‌نامه‌ها و درجه‌ای است که این قوانین رعایت، اجرا و کنترل می‌گردند. تمرکز اشاره به قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی دارد. تمرکز با میزان پراکندگی در سازمان و تعیین اینکه چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد؛ مرتبط است (*Robbins, 1990: 83, 93, 104* ؛ *Rahmani & Taboli, 2014*).

1- Fog

2 -Neg

3 -Balducci

4 -Robbins

به‌طور کلی پژوهش‌های زیادی به بررسی تاؤمان درگیری مثبت در کار، بهره‌وری دانش کار و ساختار سازمانی نپرداخته‌اند. در این زمینه کدن^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سازمان‌های کمتر ساختاریافته که استقلال و مسئولیت بیشتری به کارکنانشان می‌دهند، درجات بالاتری از درگیری مثبت در کار خواهند داشت؛ بنابراین ساختارمند کردن سازمان و ایجاد چارچوب‌های غیرمنعطف سازمانی، منجر به کاهش درگیری مثبت در کار می‌شود (Kodden, 2011). همچنین در این زمینه آلبرت^۲ و همکارانش (۲۰۱۶) مطرح می‌کنند که در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و فرآیندهایی همچون انتخاب کارکنان، اجتماعی سازی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه که در ارتباط تنگاتنگی با ساختار هستند؛ افزایش درگیری شدن کارکنان در کارشان باید مدنظر قرار گیرد (Albrecht et al., 2016).

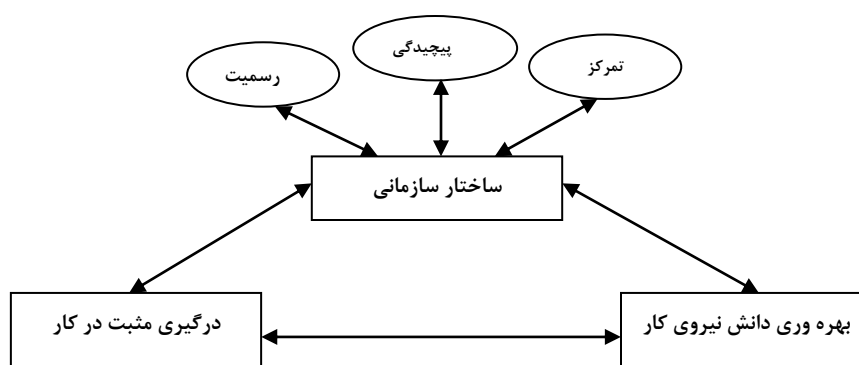
چارچوب مفهومی پژوهش

شناسایی و مدیریت اثربخش دانش نیروی انسانی که از کلیدی‌ترین منابع دانشی هر سازمانی به شمار می‌آید، برای موفقیت در محیط پویای کنونی ضروری است. به همین جهت سازمان‌ها باید در راستای بهبود بهره‌وری دانش نیروی انسانی خود تلاش کنند. لازم به ذکر است که این افراد هستند که تصمیم می‌گیرند دانش خود را در اختیار سازمان قرار دهند. پس در ابتدا برای افزایش بهره‌وری دانش نیروی کار، توجه به نیروی انسانی و درگیر کردن آن‌ها در کارشان که در واقع همان درگیری مثبت در کار است، ضرورت می‌یابد. بعلاوه ساختار سازمانی نقش به‌سزایی در این زمینه ایفا می‌کند زیرا این ساختار سازمان است که به دانش اجازه‌ی کار می‌دهد؛ بنابراین تحلیل رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار برای واکاوی و یافتن راهکارهای بهسازی بهره‌وری دانش در سازمان ضرورت می‌یابد. همچنین در نظر گرفتن متغیر ساختار سازمانی به‌عنوان میانجی‌گر این رابطه با توجه به اهمیت و اثرگذاری آن در ظهور و بهبود بهره‌وری دانش می‌تواند کمک‌کننده باشد. به همین جهت مدل مفهومی این پژوهش در راستای تحلیل رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجی متغیر ساختار سازمانی توسط محقق تدوین شده است. درگیری مثبت در کار به‌عنوان متغیر مستقل با

1- Kodden

2- Albrecht

مقیاس نه عاملی اوترخت (۲۰۰۹) با سه مؤلفه‌ی سرزندگی، از خودگذشتگی و جذب کار شدن، تعریف می‌شود (Seppala et al., 2009). بهره‌وری دانش نیروی کار به‌عنوان متغیر وابسته با استفاده از مدل دراگر (۱۹۹۹) با مؤلفه‌های تمرکز بر وظیفه، استقلال کاری، نوآوری مستمر، آموزش و یادگیری مستمر، کیفیت دانش نیروی کار و تلقی کارکنان به‌عنوان دارایی (Drucker, 1999)؛ و ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی با استفاده از مدل رابینز (۱۹۹۰) با فاکتورهای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف شده‌اند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش

۱. بین درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار به‌واسطه‌ی ساختار سازمانی رابطه‌ی معناداری دارد.
۲. بین درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار به‌واسطه‌ی میزان پیچیدگی سازمان رابطه‌ی معناداری دارد.
۳. بین درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار به‌واسطه‌ی میزان رسمیت سازمان رابطه‌ی معناداری دارد.
۴. بین درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار به‌واسطه‌ی میزان تمرکز سازمان رابطه‌ی معناداری دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۹۰ نفر

برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۰)، درگیری مثبت در کار اوترخت (۲۰۰۹) و پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ی بهره‌وری دانش نیروی کار بر اساس مؤلفه‌های مطرح‌شده توسط دراگر (۱۹۹۹) است. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart pls تحلیل شدند. در ابتدا به بررسی مدل تحقیق پرداخته شد و سپس، ضرایب مسیر و معنی‌داری آن‌ها بررسی و تحلیل شدند.

در این مطالعه از روش نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری که روش حداقل مربعات جزئی (PLS) نامیده می‌شود، استفاده شده است. این روش بر واریانس بین سازه‌ها تمرکز دارد و در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری مانند لیزرل و آموس، نیاز به شروط کمتری دارد (Liljander et al., 2009). مزیت اصلی این روش در این است که به حجم نمونه‌ی کمتری نیاز دارد (Wixom & Watson, 2001) و نمونه‌ی انتخاب‌شده می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ باشد که در این صورت نتایج نیز معتبر خواهد بود (Templeton & Anthony Byrd, 2003).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تحلیل داده‌ها، در ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوا و الفای کرونباخ اندازه‌گیری گردید که نتایج حاکی از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و روایی پرسشنامه‌ها می‌باشد. همچنین مقدار آلفای کرونباخ با مقدار بیشتر از ۰/۷ در تمامی متغیرها، اعتبار و سازگاری درونی سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج محاسبه‌ی پایایی در جدول ۱ آورده شده‌اند.

جدول ۱: نتایج محاسبه پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ
بهره‌وری دانش	۰/۹۳۰
درگیری مثبت در کار	۰/۹۷۹
ساختار سازمانی	۰/۹۰۵

بر اساس نتایج تحلیل روایی سازه، تمام نشانگرهای سازه‌های پژوهش به دلیل بیشتر بودن مقدار آماره t از ۱/۹۶ و نیز بیشتر بودن مقادیر بار عاملی از ۰/۳، اهمیت لازم را برای اندازه‌گیری سازه‌های خود دارند. لذا نشانگرها، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت

اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم آورده‌اند و روایی سازه مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین نتایج ارزیابی همگرایی متغیرها که در جدول ۲ آورده شده‌اند، حاکی از روایی بیشتر از ۰/۵ می‌باشند؛ بنابراین شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی دارند و مدل فعلی معتبر است.

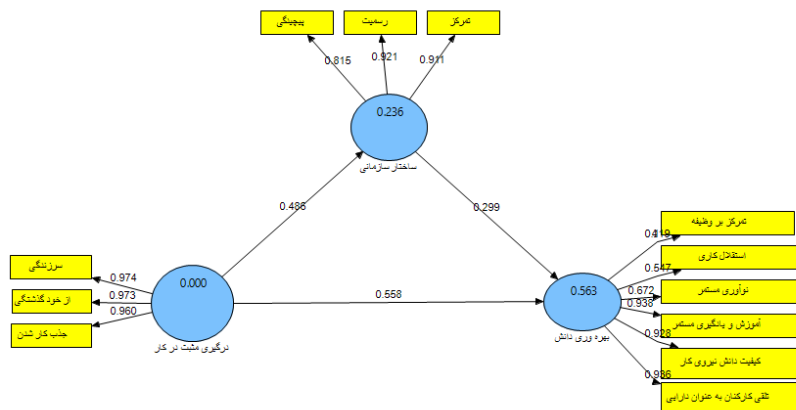
جدول ۲: نتایج اعتبار همگرایی

متغیرها	روایی همگرا (AVE)
بهره‌وری دانش	۲۰۰/۵
درگیری مثبت در کار	۰/۵۷۹
ساختار سازمانی	۱۲۰/۵

بعلاوه نتایج محاسبه ضریب پایایی مرکب پرسشنامه‌ها حاکی از ضرایب پایایی مرکب ۰/۹۸۱، ۰/۹۳۸ و ۰/۸۹۸ به ترتیب برای متغیرهای درگیری مثبت در کار، بهره‌وری دانش نیروی کار و ساختار سازمانی می‌باشد که نشانگر پایایی قابل قبولی است. بر اساس شکل ۲، ضریب تعیین مدل برای ساختار سازمانی ۰/۲۳۶ است. در نتیجه ۲۳/۶ درصد تغییرات ساختار سازمانی توسط درگیری مثبت در کار تبیین می‌شود. همچنین تحلیل‌ها حاکی از این است که ۵۶/۳ درصد تغییرات بهره‌وری دانش توسط متغیرهای ساختار سازمانی و درگیری مثبت در کار پیش‌بینی می‌شود. این نتایج بیانگر این است که مدل تحقیق از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است. بعلاوه در جدول شاخص نیکویی برازش (جدول ۳) با توجه به اینکه تمامی شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشند، مناسب بودن مدل تأیید می‌شود.

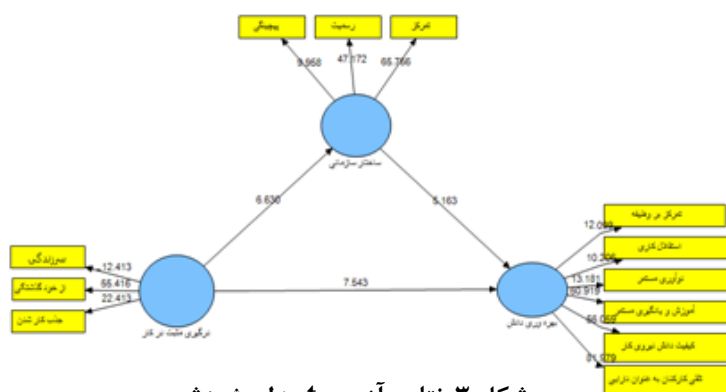
جدول ۳: میزان شاخص نیکویی برازش مدل اول پژوهش

میزان شاخص نیکویی برازش (GOF)	
شاخص مطلق	۰/۵۵
شاخص نسبی	۰/۶۰
شاخص مدل بیرونی	۰/۸۵
شاخص مدل درونی	۰/۷۱



شکل ۲: ضرایب مسیر و بار عاملی مدل پژوهش

سپس با توجه به تأیید برازش و قدرت پیش‌بینی مدل تحقیق، به بررسی روابط بین متغیرها می‌پردازیم. نتایج حاکی از تأیید رابطه‌ی مثبت و معنادار درگیری مثبت در کار و ساختار سازمانی با ضریب مسیر $0/486$ و قدر مطلق آماره t ، $6/630$ و تأیید رابطه‌ی مثبت و معنادار ساختار سازمانی و بهره‌وری دانش نیروی کار با ضریب مسیر $0/299$ و مقدار t ، $5/163$ است. پس می‌توان گفت رابطه‌ی غیرمستقیم درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با ضریب $0/145$ معنی‌دار خواهد بود. بعلاوه رابطه‌ی مستقیم درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با ضریب مسیر $0/568$ مورد تأیید است. در نتیجه، نقش ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی مؤثر در رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار اثبات می‌شود. همچنین نقش میانجی مؤلفه‌های ساختار سازمانی به‌صورت جداگانه تأیید می‌شود. در واقع درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار از طریق متغیرهای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با ضرایب مسیر $0/815$ ، $0/821$ و $0/971$ و $0/236$ رابطه‌ی معناداری دارند. آزمون t مدل پژوهش در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳: نتایج آزمون t مدل پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجی‌گر ساختار سازمانی پرداخته شد. یافته‌ها بیانگر تأیید نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار است. در نتیجه طراحی مناسب سازمان می‌تواند در افزایش درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار اثرگذار باشد. در واقع، ساختار سازمانی نباید به صورت مانعی در مقابل کارکنانی با سطوح بالای درگیری مثبت در کار باشد و باید به آن‌ها برای ارائه‌ی راه‌حل‌های نوآورانه در موقعیت‌های مختلف سازمانی آزادی عمل بدهد. در این زمینه کدن (۲۰۱۱) به‌طور مشابه در پژوهشی به این نتیجه رسید که ساختارمند کردن سازمان و ایجاد چارچوب‌های غیرمنعطف در سازمان، منتج به کاهش درگیری مثبت در کار می‌شود که کاهش انگیزش کارکنان دانشی برای همسو کردن تلاش‌های خود در جهت اهداف سازمانی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری دانش نیروی کار خواهد شد. همچنین کتی یو^۱ (۲۰۰۷) و همکارانش نقش ساختار سازمانی بر بهبود انگیزش کارکنان و درگیری مثبت در کار را اثبات می‌کنند. بعلاوه، نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از تأثیر مثبت درگیری مثبت در کار بر استفاده از دانش در جهت پیشرفت سازمان است. همچنین در رابطه با نقش میانجی‌گر مؤلفه‌های ساختار سازمانی؛ نتایج حاکی از مثبت و معنادار بودن نقش میانجی‌گر پیچیدگی در رابطه‌ی درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار می‌باشد؛ یعنی به‌واسطه‌ی افزایش پیچیدگی، درگیری مثبت در

کار افزایش و به‌موجب آن بهره‌وری دانش نیروی کار افزایش خواهد یافت. بعلاوه نقش میانجی رسمیت و تمرکز با ضرایب مسیر منفی مورد تأیید است. در واقع با افزایش رسمیت و متمرکزتر شدن سازمان، درگیری مثبت در کار کاهش می‌یابد و در نتیجه از میزان بهره‌وری دانش نیروی کار کاسته خواهد شد. در این زمینه پژوهش عبدخدا (۲۰۰۸) حاکی از این است که هر چه سازمان از رسمیت بیشتری برخوردار باشد و ساختار متمرکزتری داشته باشد؛ بهره‌وری کمتر خواهد بود.

مقوله‌ی مدیریت اثربخش دانش و بهره‌وری آن در بیشتر سازمان‌های ایرانی نهادینه نشده است و سازمان ورزش و جوانان خراسان رضوی هم از این قاعده مستثنی نیست. در نتیجه لازم است این سازمان در پی تحقق اهداف سازمانی و همگام بودن با تغییرات سریع کنونی، توجه بیشتری را به این مقوله مبذول نماید. در این راستا توصیه می‌شود مدیران این سازمان ابتدا به پی‌ریزی الزامات اولیه بهبود بهره‌وری دانش نیروی انسانی اقدام نمایند. بدین منظور با توجه به نتایج پژوهش حاضر طراحی ساختار سازمانی در جهت افزایش پیچیدگی، کاهش رسمیت و کاهش تمرکز می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. در واقع باید ساختاری طراحی شود که سد راه کارکنانش نباشد و به آن‌ها استقلال و آزادی عمل بدهد تا آن‌ها بتوانند در شرایط مختلف، به ارائه‌ی طرح‌های نوآورانه در عرصه‌های مختلف بپردازند و کار را به بهترین نحو به انجام برسانند. همچنین ایجاد حس تعلق خاطر و مالکیت نسبت به کار و سازمان در کارکنان می‌تواند این سازمان را از طریق افزایش انگیزه‌ی کارکنان برای درگیر شدن در کار و ترغیب آن‌ها به تخصیص دانش خود در راستای ارتقای سازمان، در این مسیر کمک کند. بعلاوه همسوسازی اهداف و ارزش‌های سازمان و نیروی انسانی منجر به ایجاد حس التزام نسبت به سازمان می‌شود و این امر میزان درگیری مثبت در کار را افزایش خواهد داد؛ زیرا افراد با التزام کاری بالا خود را ملزم به تلاش در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند دانست و در نهایت دانش خود را در خدمت اهداف سازمان صرف خواهند کرد. پس توجه بیشتر به زیرساخت‌ها و راهکارهای لازم برای افزایش درگیری مثبت در کار، بهبود بهره‌وری دانش نیروی کار را به همراه خواهد داشت.

در انتها توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آتی سایر متغیرهای اثرگذار بر بهره‌وری دانش نیروی کار واکاوی و تحلیل شوند. همچنین ارائه‌ی یک مدل بومی برای بهره‌وری دانش سازمان‌های دولتی ایران در جهت بهبود و نهادینه‌سازی این مفهوم بسیار مفید فایده

خواهد بود. بعلاوه با توجه به اینکه درگیری مثبت در کار می‌تواند تأثیر به‌سزایی در بهبود بهره‌وری دانش نیروی انسانی داشته باشد، یافتن راهکارهای افزایش آن می‌تواند از طرق یافتن راهکارهای بهبود و تقویت بهره‌وری دانش باشد. در انتها لازم به ذکر است که توجه به این مقوله در سازمان مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه دولتی ضروری است زیرا بهبود بهره‌وری دانش نیروی انسانی در ارتقای عملکردی سازمان‌ها در تمام ابعاد کمک‌کننده خواهد بود.

References

- 1-Abdekhoda, S. (2008). The relationship between organizational structure and effectiveness in Ghom Maaref Radio. Thesis: University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian).
- 2-Ahmady, G.A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230, 455- 462. (In Persian).
- 3- Albrecht, S. L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7- 35.
- 4- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W.B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26 (2), 143- 149.
- 5-Bin Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4 (1), 1-8.
- 6-Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151.
- 7-Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- 8-Ehlen, C., & van der Klink, M. (2014). Knowledge productivity for sustainable innovation: social capital as HRD target. *European Journal of Training and Development*, 38 (½), 54-74.
- 9-Guercini, S. (2014). New qualitative research methodologies in management. *Management Decision*, 2 (10), 1-19.
- 10- Huang, Y., & Jim Wu, Y. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: The Taiwan biotech industry. *Management Decision*, 48 (4), 580-599.
- 11-Jamshidi, A. (2008). Conceptual aspects effect on organizational structure designing. *Noor journal*, 1, 107-126. (In Persian).
- 12- Jennifer, E., Swanberg, a., Sharon, P., McKechnie, B., Mamta, U., Ojha, C., Jacquelyn, B., & James, D. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior*, 79, 613–624.
- 13-Karatepe, O.M., Beirami, E., Bouzari, M., & Pasha Safavi, H. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge

- stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 36, 14- 22.
- 14- Kodden, B. (2011). DEDICATION: A study to analyse the effects of organizational design on employee engagement and knowledge productivity within Dutch legal service firms. Thesis: Breukelen: Nyenrode Business University.
- 15- Liljander, V., Polsa, P., & Van Riel, A. (2009). Modeling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281- 290.
- 16- Monavarian, A., Asgari, N., Ashena, M. (2007). Structural and conceptual aspects of knowledge-based organizations. The first national conference of knowledge management. (In Persian).
- 17- Rahmani, M., & Taboli, H. (2014). Identify the relationship between the dimensions of organizational structure and organizational commitment. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4 (S4), 565- 573.
- 18- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, Design, and Applications*. New York: Prentice Hall, 1990- Business & Economics - 552 pages.
- 19- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE*. Preliminary Manual, Version 1, November 2003. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- 20- Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459- 481.
- 21- Stam, C. D. (2007 a). Knowledge productivity: designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement. Thesis: University of Twente.
- 22- Stam, C.D. (2007 b). "Making sense of knowledge productivity: beta testing the KP- enhancer". *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 628- 640.
- 23- Templeton, G. F., & Anthony B. T. (2003). Determinants of the relative advantage of a structured SDM during the adoption stage of implementation. *Information Technology and Management*, 20, 409- 428.
- 24- Ugwu, F. O. (2013). Work engagement in Nigeria: adaptation of the Utrecht work engagement scale for Nigerian samples. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research*, 1 (3), 16-26.
- 25- White, M., S.G. Wells, J., & Butterworth, T. (2014). The impact of a large-scale quality improvement programme on work engagement:

- Preliminary results from a national cross-sectional-survey of the 'Productive Ward' a Nursing & Midwifery Planning & Development Unit. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 1634- 1643.
- 26-Wixom, B.H., & Watson, H.J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25 (1), 17- 41.
- 27-Yuri, W., Ramirez, D., & Nembhard, A. (2004). Measuring knowledge workerproductivity. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4), 602- 628.
- 28-Yusoff, R. B.M., Ali, A. M., Anwar, K., & Abu Bakar, S. (2013). Psychometric Evaluation of Utrecht Work Engagement Scale among Academic Staff in Universities of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 28 (11), 1555-1560.

