



## ارائه مدل شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سایپا)

امام‌علی ساعتی قره‌موسی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

سلیمان ایرانزاده

استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول)

iranzadeh@iaut.ac.ir

هوشنگ تقی‌زاده

استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

مجید باقرزاده خواجه

استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۴/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۱۵

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی بود. این تحقیق از نظر روش، توصیفی - پیمایشی (از نوع مقطعی) می‌باشد و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع در زمره تحقیقات اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارشناسان شرکت سایپا می‌باشد که نمونه‌ای به حجم ۲۵۶ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد که روایی و پایایی هر یک از ابزار سنجش از طریق آزمون‌های آماری به تأیید رسیده است. نتایج تحلیل‌ها نشان داد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان شامل عوامل فردی (ضعف در بیان ایده‌ها، عدم تناسب ایده با فعالیت کاری، سطح آگاهی پایین فرد، تجارب منفی، تمایل به حفظ ایده فردی، عمل‌گرایی ضعیف، شخصیت و تیپ درون‌گرای فرد، عدم اعتماد به مدیران و سرپرستان، ترس از سرقت ایده، علاقه و انگیزش پایین فرد به رهیافت پیشرفت، عدم تناسب ایده با نیاز سازمان، ریسک‌گریزی فردی) و عوامل سازمانی (فرهنگ محافظه کار سازمانی، عدم دسترسی به منابع، ساختار بروکراتیک سازمان، نظارت و کنترل سازمانی، تفویض اختیار و استقلال پایین کاری، جریان ضعیف اطلاعات در سازمان، جو سازمانی، عدم حمایت مدیران از ایده‌های نو، فرهنگ فردگرایی در سازمان، ضعف سیستم پاداش در سازمان، عدم وجود تیم‌های سازمانی، مدیریت ضعیف دانش در سازمان، فقدان منابع تکنولوژیکی و آزمایشگاهی در سازمان، سبک مدیریت سازمان، مهارت و دانش پایین مدیریت سازمان) می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار بوتلگینگ کارکنان، عملکرد مدیریتی، مدیریت دانش سازمانی

## ۱. مقدمه

می‌گردد. همچنین وجود رفتار بوتلگینگ کارکنان منجر به کاهش کناره‌گیری روانی کارکنان، ترک خدمت و غیبت کارکنان و بروز رفتارهایی همچون رفتارهای ماکیاولیستی می‌شود (کاندیان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از لحاظ منطقی نیز می‌توان گفت که رفتار بوتلگینگ کارکنان، محیط کاری بهتر درون سازمانی و بهبود زندگی کاری کارکنان و ارگونومی محیط کار را ارتقاء می‌دهد. جو سازمانی توأم با رفتارهای بوتلگینگ کارکنان در سازمان، موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته و بهبود و بازسازی سازمان از طریق منابع انسانی را افزایش می‌دهد. بنابراین از طریق ایجاد و توسعه رفتار بوتلگینگ کارکنان در محیط کار، می‌توان مطمئن بود که رضایت شغلی کارکنان، ایجاد جو مشارکتی، ارتقاء سطح عملکرد فردی کارکنان نیز بالا می‌رود (ایوانوویچ و متسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). ترغیب و انگیزش رفتار بوتلگینگ کارکنان در یک سازمان منجر به این می‌شود که سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت برای منابع انسانی تبدیل شود و از این طریق می‌توان عملکرد بهتری را از منابع انسانی مشاهده نمود (مای<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). هر چند نخستین بار واژه رفتار بوتلگینگ کارکنان بوسیله ارگان<sup>۴</sup> و همکاران در سال ۱۹۸۳ مطرح گردیده، ولی قبل از آنها محققینی همچون کتز<sup>۵</sup> و کاهن<sup>۶</sup> با تمایز قائل شدن بین عملکرد و رفتارهای نوآورانه و خودجوش<sup>۷</sup> در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و همچنین قبل از آنها چستر برنارد با بیان مفهومی بنام تمایل به همکاری<sup>۸</sup> در سال ۱۹۳۸ میلادی بر این گونه رفتارها تأکید داشته‌اند و به آن اشاره کرده‌اند. ارگان (۱۹۸۳) رفتار بوتلگینگ کارکنان را به عنوان اقدامات خودجوش و مثبت‌بخشی از کارکنان به منظور بهبود بهره‌وری، ایجاد همبستگی، انسجام و یکپارچگی در محیط‌های کاری می‌داند که ورای الزامات و نقشها و وظایف از

منابع انسانی را بایستی به عنوان مهمترین، اساسی‌ترین و کلیدی‌ترین سرمایه سازمان تلقی نمود که نقش بسزایی در دستیابی سازمان به اهداف و استانداردهای عملکردی از پیش تعیین شده دارد. امروزه سازمانها منابع مالی و هزینه‌های بالایی در جهت جذب، نگهداری و بهبود و بازپروری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی بتوانند گوی رقابت از رقبای برابند و از سایر رقبای عقب نمانند. به دلیل وجود رقابت پایدار بین سازمانها و شرکتها در جهت تصاحب بازار و مشتری و کسب منافع بیشتر، تسلط و مدیریت کارآمد بر منابع موجود اهمیت ویژه و استراتژیک یافته است (هیمن و آکارش<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی کاربردی بوده و از بهترین امکانات فنی و تکنولوژیکی بهره‌مند باشند ولی از منابع انسانی متخصص و کارآمد و به عبارتی دانشی برخوردار نباشند و یا توانایی بکارگیری درست و کارآمد از نیروهای انسانی موجود را نداشته باشند، قادر نخواهند بود بر محیط پیرامونی اثر گذاشته و بتوانند به مزیت رقابتی پایدار و بهبود بهره‌وری یکپارچه دست یابند (حسینی، ۱۳۹۷). در این بین مفهوم رفتار بوتلگینگ کارکنان که ریشه در ذات و روان کارکنان دارد در چند سال اخیر مورد توجه بسیاری از تحقیقات بوده و اهمیت و فلسفه وجودی آن روز به روز در حال افزایش می‌باشد. عمده پژوهشهای محققین در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که تأکید و نگاه استراتژیک بر رفتار بوتلگینگ کارکنان دارند نسبت به دیگر سازمانها، سالم‌تر، موفق‌تر و کارآمدتر عمل می‌کنند. اهمیت کاربردی رفتار بوتلگینگ کارکنان از این حیث است که منجر به ارتقاء سطح کارایی سازمانی، بهبود بهره‌وری و مزیت رقابتی پایدار

<sup>6</sup> Katz

<sup>7</sup> Kahn

<sup>8</sup> Organizational Spontaneity

<sup>9</sup> Willingness Cooperate

<sup>1</sup> Dhiman and Akarsh

<sup>2</sup> Kandeepan

<sup>3</sup> Ivancevich and Matteson

<sup>4</sup> May

<sup>5</sup> Ergon

پیش تعیین شده در سازمان معرفی نموده‌اند. ارگان (۱۹۸۳) همچنین معتقد است که رفتار بوتلگینگ کارکنان رفتار فردی و داوطلبانه بوده که در صورت مدیریت صحیح آن، باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد در سازمان می‌شود. اهمیت رفتار بوتلگینگ کارکنان به عنوان یکی از رفتارهای بسیار مهم و کلیدی در سازمان درک شده و از این روست که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار بوتلگینگ کارکنان و عوامل مؤثر بر این گونه رفتارها و اثرگذاری این گونه رفتارها بر سایر مؤلفه‌ها و متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند. به لحاظ تئوریک رفتار بوتلگینگ کارکنان یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند (یبه، ۲۰۱۷).

از طرفی حوزه رقابت و رویکردهای دانشی در اقتصادهای دانش محور سازمانها را مجبور ساخته که با نیاز به بهبود عملکرد منابع انسانی و ارتقاء سطح عملکرد مدیریت برای سازماندهی این گونه رفتارها در سازمان روبرو شوند و بهبود مستمر عملکرد مدیریت، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۲</sup> برای سازمان ایجاد می‌کند که این نیروها منجر به کاهش سطح سینرژی سازمان و پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های رشد و تعالی سازمانی شود. به اعتقاد تیکا و همکاران (۲۰۱۸) سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا و رشد پایدار خود تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و بین‌المللی می‌دانند، بایستی اصل بهبود مستمر عملکرد مدیریت را در بطن برنامه‌های استراتژیک خود قرار دهند (تیکا و همکاران، ۲۰۱۸).

بدین ترتیب مطالعه و بررسی رفتارهای خاص کارکنان در سازمان همچون رفتار بوتلگینگ کارکنان در شرکت سایپا، بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد و این تحقیق قصد دارد به همین مهم بپردازد. ولیکن به لحاظ کاربردی و بنابر آن چه که گفته شد و نگاهی به وضع موجود شرکت سایپا می‌توان گفت که با وجود اینکه موضوع رفتار بوتلگینگ کارکنان در سطوح و

لایه‌های مختلف این شرکت مطرح است و کارکنان و مدیران از این رفتارها بطور ناخودآگاه استفاده می‌کنند، ولی آگاهی کاملی از مقوله ابعاد و عوامل مؤثر بر رفتار بوتلگینگ و حدود اثرگذاری آن ندارند. هر یک از کارکنان ناخواسته ارتباطی که با دیگران برقرار می‌کنند، ناگزیر از رفتار بوتلگینگ استفاده می‌کنند، هدف محقق از این تحقیق نظم بخشی به رفتار بوتلگینگ کارکنان تا همه کارکنان به طور منظم در جهت پیشبرد اهداف شرکت حرکت کنند. از طرفی بررسی‌های انجام شده از سوی دفتر آموزش شرکت سایپا نشان می‌دهد که ضعف مشاوره و ارتباطات بین مدیران با کارکنان، محیط ایستا و تکراری کار، فشار بیش از حد ناشی از غیر واقعی بودن مهلت انجام کارها، انجام کارهایی که بسیار مشکل‌اند و یا لزوم چندانیهی به انجام آنها نیست، نداشتن مهارت کافی در نحوه انجام کار، پایین بودن کیفیت زندگی کاری کارکنان، داشتن شغلی که متناسب با شاغل نباشد و نداشتن امنیت شغلی و ترس از بیکار شدن از جمله عواملی هستند که رفتار بوتلگینگ کارکنان را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته است. لذا در این تحقیق درصدد یافتن پاسخ مناسبی به این سؤال هستیم که آیا عوامل شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی تأثیر دارد؟

عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان، با کنترل عناصر مدل اچیو در یک بانک دولتی» به این نتیجه رسیدند که رفتار سیاسی، به تنهایی بر عملکرد کارکنان تأثیر ندارد؛ اما با کنترل متغیرهای شناخت وظیفه، بازخور، و حمایت سازمانی از عناصر مدل اچیو، رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. نوری (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رفتار کارکنان بر مدیریت عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران» با استفاده از ابزار پرسشنامه و رویکرد توصیفی تحلیل و با استفاده از تکنیک الگوی معادلات

<sup>2</sup> Synergy

<sup>1</sup> Ye

عملکرد مدیریت تأثیر مثبت دارد. سخدری و بیدخواویدی (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «تحقیق پیرامون نوآوری: چگونه رفتار بوتلگینگ کارکنان منجر به بروز ایده نو در آنها می‌شود» با استفاده تحلیل توصیفی به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و عوامل مشخصات خود ایده‌ای کارکنان بر نوآوری و بهبود عملکرد آنها تأثیر دارد. بورچارس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «نقش استقلال کارکنان بر عملکرد نوآورانه» با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد و با تحلیل مسیر با کمک مدل معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که بین استقلال کارکنان و عملکرد نوآورانه رابطه مثبت و مستقیم و معناداری وجود دارد.

## ۲. ابزار و روش

این تحقیق از نقطه نظر روش، از نوع تحقیقات و جزء دسته‌بندی تحقیقات توصیفی - پیمایشی (از نوع مقطعی) و از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و در جهت مرتفع کردن مشکلات شرکت سایپا و از نظر نوع در زمره تحقیقات میدانی است. در تحقیق حاضر با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق و ماهیت اکتشافی بودن آن، جهت‌گیری پژوهش هم از نوع اکتشافی است که هدف عمده و خاص آن ترکیب روشهای تحقیق کیفی و کمی به منظور دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف تحقیق است. مراحل مختلف انجام تحقیق به دو مرحله کیفی و کمی تقسیم می‌شود:

مرحله مرتبط با روش تحقیق کیفی: در این مرحله با استفاده از روش مصاحبه اکتشافی و روش گراندد تئوری در میان مدیران شرکت سایپا، اساتید و متخصصین صاحب تجربه و خبرگان حوزه منابع انسانی، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان ارزیابی می‌گردد. شیوه نمونه‌گیری در این

ساختاری به این نتیجه رسید که رفتار کارکنان بر مدیریت عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران تأثیر معنی‌داری دارد. حسینی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رفتار سازمانی کارکنان بر رفتار اخلاقی و بهبود عملکرد کارکنان» به این نتیجه رسید که رفتار سازمانی کارکنان بر کل سازمان تأثیری مثبت دارد. به عبارت دیگر رفتار سازمانی، فعالیت‌های کاری و رسمی است و به عملکرد مؤثر سازمان کمک می‌کند. این رفتار به عنوان عملکرد زمینه‌ای یا رفتار سازمانی اجتماعی مطرح است که بر رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

مسعودنیا و سووچفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «رفتار بوتلگینگ در بخش تحقیق و توسعه شرکتهای با تکنولوژی بالا» با استفاده از ابزار پرسشنامه و با روش توصیفی پیمایشی و با رویکرد میدانی با استفاده از تحلیل الگوی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که رفتار بوتلگینگ در بخش تحقیق و توسعه شرکتهای با تکنولوژی بالا بر اثربخشی و بهبود عملکرد مدیریت و عملکرد فرایندهای سازمانی تأثیر معناداری دارد. کریسکولو و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «تحقیق پیرامون رفتار بوتلگینگ و عملکرد نوآورانه» با استفاده از ابزار پرسشنامه و با رویکرد میدانی و با استفاده از تحلیل الگوی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که بین رفتار بوتلگینگ کارکنان و عملکرد نوآورانه آنها در صنایع کوچک و متوسط جمهوری چک رابطه مثبت و مستقیم و معناداری وجود دارد. گلوبوکنیک و سالومو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «آیا اصول مدیریت رسمی بر رفتار بوتلگینگ کارکنان تأثیر دارد؟» با استفاده از ابزار پرسشنامه و تحلیل رگرسیون ساده و چندگانه به این نتیجه رسیدند که اصول مدیریت رسمی بر رفتار بوتلگینگ کارکنان تأثیر دارد که این اثرگذاری در جهت منفی و معکوس می‌باشد. یافته‌های آنها همچنین نشان داد رفتار بوتلگینگ کارکنان بر

<sup>3</sup> Burcharth

<sup>1</sup> Masoudnia, & Szwejczewski

<sup>2</sup> Globocnik And Salomo

متغیرهای پژوهش	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	AVE
رفتار بوتلگینگ کارکنان	۰.۸۹۵	۰.۸۹۰	۰.۸۶۶
مدیریت دانش سازمانی	۰.۸۵۵	۰.۸۶۸	۰.۷۹۸
بهبود عملکرد مدیریتی	۰.۸۰۹	۰.۸۱۰	۰.۶۹۹

با توجه به اطلاعات درج شده و بدست آمده در جدول (۱)، با توجه به این که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و اشتراکی بالای ۰.۷ و مقدار AVE بالای ۰.۵ بدست آمده نشان می‌دهد پایایی و روایی پرسشنامه مورد تأیید است.

جدول (۲): ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	۱	۲	۳
رفتار بوتلگینگ کارکنان	۰.۸۵۵		
مدیریت دانش سازمانی	۰.۵۵۵	۰.۷۵۹	
بهبود عملکرد مدیریتی	۰.۵۹۸	۰.۶۰۵	۰.۸۰۹

جدول (۲) روایی واگرا به روش فورنل لارکر را نشان می‌دهد. طبق اطلاعات مندرج در جدول فوق مجذور روایی همگرامتغیرهای تحقیق (پرننگ شده) بایستی بیش از حداکثر همبستگی آن متغیر نسبت به متغیرهای دیگر باشد لذا این امر تأیید شده و نشان می‌دهد روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این تحقیق همچنین روش تحلیل داده‌ها بر مبنای تجزیه و تحلیل آماری، تحلیل عاملی و بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس می‌باشد.

مرحله بصورت هدفمند است و تعداد نمونه نیز بر اساس نظر مندز (۲۰۰۰) تعداد ۳۰ نفر بود.

مرحله مرتبط با روش تحقیق کمی: جامعه آماری در این مرحله شامل مدیران و کارشناسان شرکت سایپا می‌باشد شیوه نمونه‌گیری در این مرحله بصورت تصادفی ساده از میان لیست موجود از جامعه آماری است و نمونه معرف بر مبنای جدول مورگان ۲۵۶ نفر بود. ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله پرسشنامه استاندارد می‌باشد که شامل پرسشنامه‌های زیر است: رفتار بوتلگینگ کارکنان؛

این متغیر در تحقیق حاضر با استفاده از ابعادی همچون همچون عوامل فردی و عوامل سازمانی مشتمل بر ۲۷ سؤال و با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم: ۱، کم: ۲، متوسط: ۳، زیاد: ۴ و خیلی زیاد: ۵) سنجیده می‌شود.

بهبود عملکرد مدیریتی؛

این متغیر با استفاده از ابعادی همچون تعیین اهداف عملیاتی، بودجه‌ریزی، پاسخگویی مدیریتی، زمان‌بندی کار، ارتقاء کیفیت زندگی کاری، سازماندهی منابع و با استفاده از پرسشنامه استاندارد عدنان و محمد (۲۰۱۴) مشتمل بر ۱۰ سؤال و با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف: ۱، مخالف: ۲، بی‌نظر: ۳، موافق: ۴ و کاملاً موافق: ۵) سنجیده می‌شود.

مدیریت دانش سازمانی؛

در تحقیق حاضر این متغیر بر اساس امتیازات حاصل از پرسشنامه استاندارد عزیز و همکاران (۲۰۱۸) با توجه به ابعاد خلق دانش (دانش آفرینی)، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش مشتمل بر ۲۰ سؤال (هر بعد ۴ سؤال) و با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف: ۱، مخالف: ۲، بی‌نظر: ۳، موافق: ۴ و کاملاً موافق: ۵) سنجیده می‌شود.

جدول (۱). مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی و میانگین واریانس استخراج شده متغیرها پژوهش

مدیریت دانش سازمانی	۰.۱۴۵	نرمال است
------------------------	-------	--------------

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۴) چون سطح معناداری برای هر یک از متغیرهای مورد بررسی تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود.

### ۳.۳ آزمون همگن بودن

به منظور بررسی معناداری تفاوت بین متغیرهای تحقیق از آزمون وونگ استفاده شده است.

### جدول (۵): آزمون وونگ برای آزمون همگن بودن

مقادیر سطح زیر منحنی	سطح معناداری	آماره	آزمون وونگ
۰/۸۵۹	۰.۰۰۰۰	-۲.۸۵۹	

همانطور که در جدول (۵) به وضوح مشخص است سطح معناداری بدست آمده برای مجموع متغیرها از ۰.۰۵ کمتر و مقادیر سطح منحنی بیش از ۰/۷ بدست آمده است که می‌توان اذعان داشت تفاوت معناداری بین متغیرها در مدل ساختاری تحقیق و متغیرهای تحقیق وجود دارد.

### ۴.۳ آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی

کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی به این منظور محاسبه می‌شود که آیا سؤالات هر متغیر بدرستی توانسته‌اند ویژگیها و خصیصه‌های متغیرهای اصلی و متناظرشان را در قالب یک مدل اندازه‌گیری (بیرونی) مورد سنجش قرار دهند؟ نتیجه این آزمون در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶): بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی cvcom

مقدار	متغیر
۰.۳۹۱	رفتار بوتلگینگ کارکنان
۰.۴۳۷	بهبود عملکرد مدیریتی
۰.۳۸۲	مدیریت دانش سازمانی

### ۳. یافته‌ها

#### ۱.۳ توصیف شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق

در این بخش از تحقیق به توصیف متغیرهای تحقیق و نمایش کلی از ویژگیهای آنها پرداخته می‌شود.

جدول (۳): توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به

متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهشی	حد اقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رفتار بوتلگینگ کارکنان	۱	۵	۳.۲۰۱	۰.۵۴۵
مدیریت دانش سازمانی	۱	۵	۳.۲۲۳	۰.۵۶۲
بهبود عملکرد مدیریتی	۱	۵	۳.۲۳۹	۰.۷۷۹

بر اساس اطلاعات درج شده در جدول (۳) میانگین متغیرهای رفتار بوتلگینگ کارکنان، بهبود عملکرد مدیریتی و مدیریت دانش سازمانی از نظر پاسخگویان بالای حد میانگین نظری و بالای حد متوسط (۳) می‌باشد.

#### ۲.۳ آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

در این تحقیق به منظور تست و بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون K-S استفاده شده است. در این آزمون داریم؛

داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند:  $H_0$

داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند:  $H_1$

جدول (۴): نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

نتیجه آزمون	سطح معناداری آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف	متغیرهای تحقیق
نرمال است	۰.۸۳۹	رفتار بوتلگینگ کارکنان
نرمال است	۰.۶۵۹	بهبود عملکرد مدیریتی

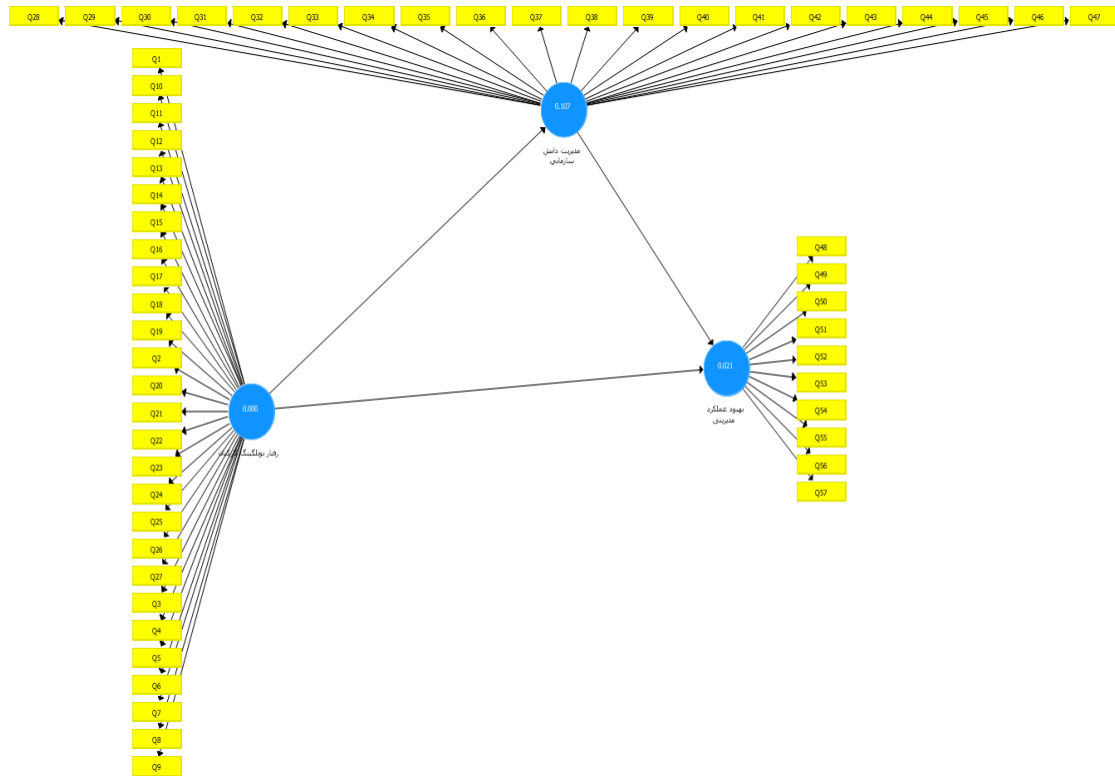
ارائه مدل شکل‌گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی:

متغیرهای اصلی و متناظرشان را در قالب یک مدل اندازه‌گیری (بیرونی) مورد سنجش قرار دهند.

### ۵.۳ مدل ساختاری تحقیق

شکل شماره ۱ مدل ساختاری پژوهش ترسیم شده توسط نرم‌افزار را نشان می‌دهد.

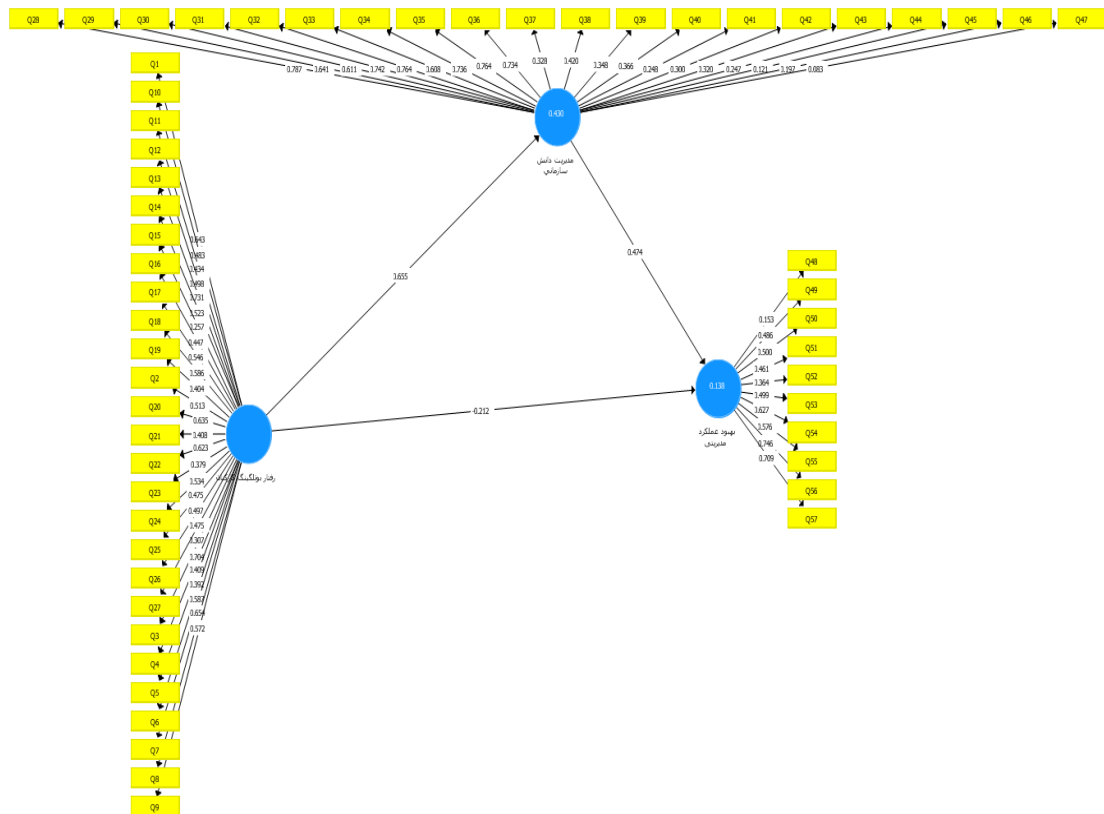
با توجه به نظریه (هیر، ۲۰۱۶) و (هنسلر، ۲۰۱۴) با توجه به مقادیر عددی  $Cv\ com$  به ترتیب ضعیف و متوسط و قوی می‌باشند. با توجه به مقادیر ضرایب  $Cv\ com$  برای هر یک از متغیرهای تحقیق که بیش از ۰.۳۵ بدست آمده نشان می‌دهد سوالات تحقیق در حد قوی توانسته‌اند ویژگیها و خصیصه‌های



شکل شماره ۱. مدل ساختاری پژوهش

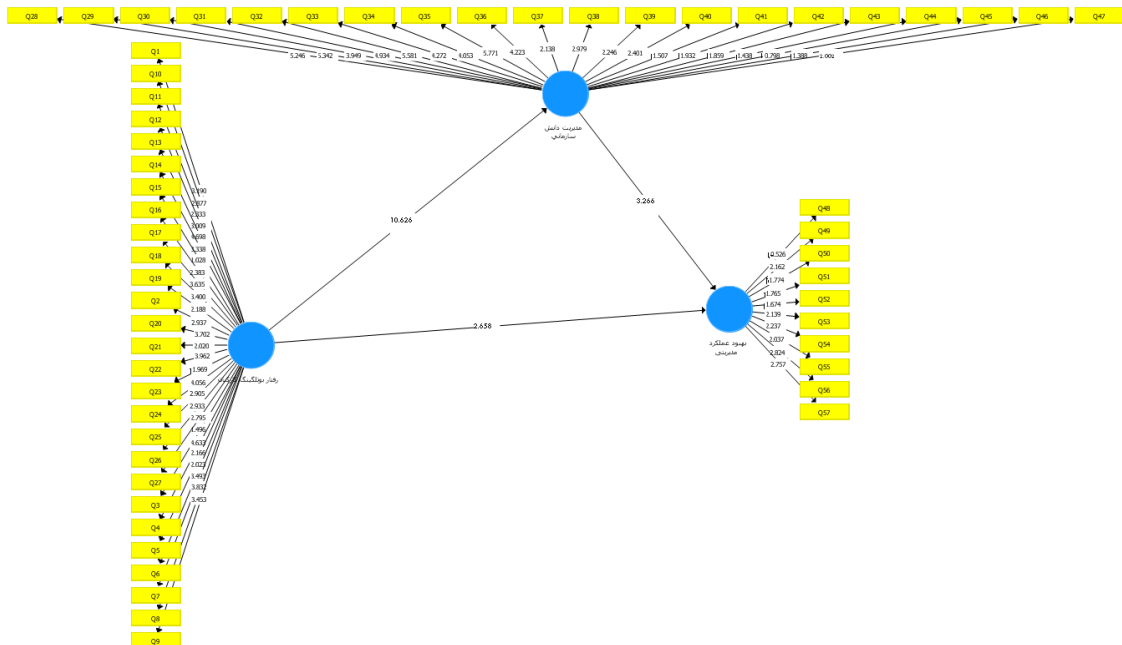
شکل شماره ۲ ضرایب مسیر مدل ساختاری پژوهش بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

### ۶.۳ ضرایب مسیر مدل ساختاری تحقیق



شکل شماره ۲. ضرایب مسیر مدل ساختاری پژوهش

### ۷.۳ اعداد معناداری مدل ساختاری تحقیق



شکل شماره ۳. اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش

سؤال اصلی تحقیق عبارت بود از: "عوامل مؤثر

بر شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان بر بهبود

آزمون سؤال اصلی تحقیق:

ارائه مدل شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سایپا)



عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی در شرکت سایپا چه تأثیری دارد؟".

جدول (۷): نتایج آزمون سؤال اصلی تحقیق

Z سوبل	عدد معنی داری (t-value)	ضریب مسیر ( $\beta$ ) غیر مستقیم	ضریب مسیر مستقیم ( $\beta$ )	مسیر
۲/۳۵۹	۲/۴۱۵	۰/۳۱۰	۰/۲۱۲	عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان - مدیریت دانش سازمانی - بهبود عملکرد مدیریتی

گلوبوکنیک و سالومو (۲۰۱۵) در خارج از کشور می باشد. علیرغم نتایج متناقض تحقیقات تجربی، اکثر محققین قبول دارند که رفتار بوتلگینگ کارکنان یک تأثیر مثبت بر عملکرد دارد. به اعتقاد کریسکولو و همکاران (۲۰۱۳) رفتار بوتلگینگ کارکنان عاملی است که به کارکنان کمک می کند ارزش بالاتری را در بلندمدت برای فعالیتهای کاری خود ایجاد کند. رفتار بوتلگینگ کارکنان یک فرهنگ سازمانی را ایجاد می کند که حامی پیشرفت و ارتقاء سطح توانمندیهای کارکنان است. اطلاعات مرتبط با نیازهای حال و آینده کارکنان را جمع آوری می کند، هماهنگی میان بخشی بین واحدها ایجاد می کند و از طریق استراتژی های توسعه منابع انسانی به انگیزش کارکنان منجر می شود. بنابراین رفتار بوتلگینگ کارکنان باعث تمرکز یکپارچه تلاش ها و اقدامات کارکنان و در نتیجه عملکرد بالاتر سازمان می شود. به علاوه، رفتار بوتلگینگ کارکنان باعث کسب اطلاعات و دانش از خارج از سازمان و انطباق تصمیم گیری سازمان با دانش سازمانی کارکنان می شود. در نتیجه محصول نهایی سازمان بیشتر با احتیاجات دانشی سازمان سازگاری خواهد داشت و عملکرد مدیریتی افزایش می یابد. به اعتقاد سخدری و بیدخاویدی (۲۰۱۶) رفتار بوتلگینگ کارکنان به سازمان ها کمک می کند با تلاطمات محیطی روبرو شده و با پیچیدگی های فزاینده محیط رقابتی و دانشی امروزی سازگار گردند. بدین ترتیب شرکت های دانش محور می توانند به این چالش ها سریع تر پاسخ دهند

با توجه به مقدار  $t$  و  $Z$  سو بل محاسبه شده برای این سؤال که بین مقادیر بحرانی در سطح اطمینان ۹۵٪ (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار نمی گیرد می توان چنین استنباط نمود که عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی در شرکت سایپا تأثیر مثبت و مستقیم و معناداری به اندازه ۳۱ درصد دارد.

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

با توجه به مقدار  $t$  و  $Z$  سو بل محاسبه شده برای سؤال ۱ تحقیق که بین مقادیر بحرانی در سطح اطمینان ۹۵٪ (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار نمی گیرد می توان چنین استنباط نمود که عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی در شرکت سایپا تأثیر مثبت و مستقیم و معناداری به اندازه ۳۱ درصد دارد. طبق نظریه سیستمهای مدیریت منابع انسانی پایدار می توان ادعان داشت رفتار بوتلگینگ کارکنان یک محیط کاری جذاب و ارگونومیک درون سازمانی را ارتقاء می دهد. با گذری بر تحقیقات پیشین در خصوص نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین این نکته نمایان می شود که نتایج این تحقیق مشابه با نتایج محققین پیشین همچون سخدری و بیدخاویدی (۲۰۱۶)، احمدی (۱۳۹۵)، جلالی (۱۳۹۷) و جوادی و همکاران (۱۳۹۸) در داخل کشور و مشابه و همراستا با نتایج مسعودنیا و سووجفسکی (۲۰۱۲) و کریسکولو و همکاران (۲۰۱۳) و

ارائه مدل شکل گیری رفتار بوتلگینگ کارکنان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی:

شرکت سایپا)

DSS (سیستم‌های حمایت از تصمیم) از ایده‌های کارکنان شرکت بهره ببرند.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق مدیران شرکت سایپا به عنوان دومین شرکت سازنده خودرو کشور؛ لازم است تا مشاوران و کارشناسان خود را با به کارگیری تکنیک‌های ارائه شده در تحقیق ترغیب به نوآوری نماید و یک مدل انگیزشی و تشویقی را در این زمینه طراحی نماید.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت سایپا موسسه دفتری را به عنوان "مدیریت ایده پردازی" جهت تعامل لازم با مشاوران و کارشناسان به منظور خلق ایده‌های جدید تشکیل دهند. با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت سایپا یک چهارچوب مناسب به منظور طراحی و راه اندازی نظام پیشنهادات کارکنان (ESS) در شرکت با توجه به ویژگی‌های ذکر شده در تحقیق تهیه کنند.

### منابع

حسینی، سیدمحمد، (۱۳۹۷)، «بررسی تأثیر رفتار سازمانی کارکنان بر رفتار اخلاقی و بهبود عملکرد کارکنان»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و جهانی‌سازی، تهران.

عباس پور فریبا، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری و مهدی رسولی قهرودی، (۱۳۹۵)، «تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان، با کنترل عناصر مدل اچیو در یک بانک دولتی»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۹، شماره ۳، ص ۱۲۲-۱۰۵.

نوری، حمیدرضا، (۱۳۹۶)، «بررسی تأثیر رفتار کارکنان بر مدیریت عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.

Adnan, S. & Mohamed, Y., 2014. "Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey". International Journal of Computer and Information Technology, 3(5), pp. 966- 979.

و محصولات و فرصت‌های جدید بازار را بهتر از شرکت‌های غیر دانشی کشف کنند. رفتار بوتلگینگ کارکنان ابزاری است برای تغییر یک سازمان که می‌تواند در قالب یک پاسخ به تغییرات محیط داخلی یا خارجی یا در قالب یک اقدام مؤثر برای تأثیرگذاری بر محیط باشد. از آنجا که حتی اثبات‌ترین محیطها نیز تغییر می‌کنند، سازمان‌ها باید به طور مداوم نوآوری‌هایی را انجام دهند. بنابراین، بطور کلی سازمان‌ها برای اثربخشی باید نوآور باشند تا بتوانند در بلندمدت در بازار باقی بمانند. دلایل تأثیر رفتار بوتلگینگ کارکنان بر عملکرد مدیریتی را می‌توان در افزایش توانمندی سازمان در مواجهه با تلاطمات محیطی و پیچیدگی‌های فزاینده محیط رقابتی امروزی، افزایش توانمندی سازمان در پاسخگویی سریع به چالش‌های محیطی و ارائه موفق محصولات جدید و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و کاهش اینرسی سازمانی یافت. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد:

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود با اجرای طرح غنی‌سازی شغلی، بهبود مهارت‌های نیروی انسانی از طریق آموزش و برگزاری کارگاه‌های آموزشی عملی انگیزه کارکنان نسبت به وظایف محوله را دوچندان نمایند. همچنین مدیران عالی شرکت با ایجاد جلسات هم‌اندیشی با کارکنان و یا ایجاد سیستم پیشنهادات سیستماتیک الگوی ذهنی کارکنان را شناسایی و ایده‌های کاری آنها را به منظور بهبود عملکرد اخذ و اقدامات استراتژیک در خصوص تأمین این ایده‌ها انجام پذیرد.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود در زمان ترفیع شغلی، جابجایی و انتقال کارکنان به نگرش تطبیقی بین شغل با فرد نگاهی جامع و استراتژیک داشته باشند.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت سایپا با انجام مذاکرات و جلسات هم‌اندیشی حسن نیت خود را به کارکنان ثابت کنند. همچنین با ایجاد پایگاه داده مبتنی بر سیستم‌های

- Organizational Behavior in Malaysia*”, Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 1, pp 5-23.
- Sakhdari, Kamal and Erfan Jalali Bidakhavidi. (2016). “*Underground Innovation: How to Encourage Bootlegging Employees to Disclose Their Good Ideas*”, Technology Innovation Management Review, Vol. 6, Issue 3, pp 5-12.
- Tilca, Lecturer Magnolia; Mare, Elisabeta; and Apatean, Anca. (2018). “*A model to measure the performance of human resources in organisations*”, SUES Journal, Vol 13, No. 1, pp 57-73.
- Ye, J. (2017). “*The Impact of Organizational Values on Organizational Behaviors*”, Public Personnel Management, Vol. 41, No. 5, pp 35-46.
- Zirgham, B; Umair, A; Khurram, Sh; and Sajid Bashir. (2015). “*Determinants of Organizational Bootlegging Behavior in Pakistan International*”, Review of Business Research Papers, Vol. 5, No. 2, Pp. 132-150 p.2
- Augsdorfer, P. (2012). “*A Diagnostic Personality Test to Identify Likely Corporate Bootleg Researchers*”. International Journal of Innovation Management, 16(1): 1250003.
- Aziz DT, Bouazza A, Jabur NH, Hassan AS, Al Aufo A. (2018). “*Development and Validation of a Knowledge Management Questionnaire*”, Journal of Information Studies & Technology SLA-Arabian Gulf Chapter Vol. 2, No. 1, pp 2-16.
- Burcharth, Ana; Mette Præst Knudsen; Helle Alsted Søndergaard. (2017) . “*The role of employee autonomy for open innovation performance*”, Business Process Management Journal, Vol. 23 Issue: 6, pp.1245-1269,
- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. (2013). “*Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance*”. Organization Science, Vol. 25, No. 5, pp 1287–1305.
- Dhiman K; and Sharma Akarsh. (2014). “*Bootlegging behaviour among teacher educators*”, International Research Journal of Human Resources and Social Sciences, Vol. 1, Issue-7.
- Globocnik, D., & Salomo, S. (2015). “*Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior?*”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 32, No. 4, pp 505–521.
- Ivancevich, K; and Matteson. (2016). “*Organizational Behavior & Management*”, McGraw-Hill Education; 11 edition.
- Kandeepan, V. (2016). “*Employee Bootlegging behavior of non academic staff members in the university system of sri lanka: a case study in university of jaffna*”, International Journal of Information Research and Review, Vol. 3, Issue 1, pp.1710-1716,
- Masoudnia, Y., & Szwejcowski, M. (2012). “*Bootlegging in the R&D Departments of High-Technology Firms. Research-Technology Management*”, Vol. 55, No. 5, pp 35–42.
- May, C; Ramayah, T; Hui, J; and Kueh Swee, (2016). “*An Investigation of LeaderMember Exchange Effects on*





# Modeling Employee Bootlegging Behavior Form and its Effect on Improving Management Performance with the Intermediate Role of Organizational Knowledge Management (Case Study: Saipa Company)

Emamali Saaty Garemusa <sup>1</sup>, Soleyman Iranzadeh <sup>2\*</sup>, Hushang Taghizadeh <sup>3</sup>,  
Majid Bagerzadeh khajeh <sup>4</sup>

## Abstract

The main purpose of this study was to present a model for the formation of employee bootlegging behavior and its effect on improving managerial performance with the mediating role of organizational knowledge management. In terms of method, this research is descriptive-survey and in terms of purpose is applied research and in terms of type is exploratory research. The statistical population is managers and experts of Saipa company a sample of 256 people were selected by simple random sampling and studied. Interviews and questionnaires were used to collect data. The results of the analysis showed that the factors affecting the formation of employees' bootlegging behavior include individual factors (weakness in expressing ideas, incompatibility of ideas with work activity, low level of personal awareness, negative experiences, tendency to retain individual ideas, poor pragmatism, personality and introverted type). Lack of trust in managers and supervisors, fear of idea theft, low interest and motivation in the approach to progress, incompatibility of the idea with the needs of the organization, individual risk aversion) and organizational factors (organizational conservative culture, lack of access to resources, bureaucratic structure, supervision And organizational control, delegation of authority and independence of work, poor flow of information in the organization, organizational climate, lack of support of managers for new ideas, culture of individualism in the organization, weak reward system in the organization, lack of organizational teams, poor knowledge management in the organization, lack Technological and laboratory resources in the organization, organizational management style, low management skills and knowledge of the organization).

**Keywords:** Bootlegging Behavior, Management Performance, Organizational Knowledge Management.

---

<sup>1</sup> PhD student in Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

<sup>2</sup> Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. \*(Corresponding Author): [iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)

<sup>3</sup> Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran