

## بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با متغیرهای عملکردی

(مورد مطالعه: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور)

\* مسلم علی مهدی<sup>۱</sup> (Ph.D Student) احمد خانی‌نوذری<sup>۲</sup> (M.A) سید علی حسینی‌نوذری<sup>۳</sup> (M.A)

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۱۱

### چکیده

**مقدمه:** این پژوهش به بررسی رابطه ساختار سازمانی با متغیرهای عملکردی یعنی رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و عملکرد شغلی می‌پردازد.

**روش‌ها:** در این بررسی سه متغیر تعدیل‌گر پیچیدگی شغلی، شدت نیاز به رشد و عدم اطمینان محیطی درک شده در نظر گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان حداقل تعداد اعضا نمونه ۹۷ نفر تعیین گردید؛ بر این اساس تعداد ۱۰۲ نفر از کارکنان این سازمان بوسیله روش نمونه‌گیری لایه‌ای جهت جمع‌آوری اطلاعات انتخاب شدند. متغیرهای مورد نظر در پژوهش بوسیله پرسشنامه‌ای استاندارد مورد سنجش قرار گرفته و از روش آمار استنباطی و ابزارهای همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و رگرسیون چند متغیره جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که رسمیت سازمانی همبستگی معنادار و منفی با رضایت شغلی کارکنان داشته و پیچیدگی سازمانی همبستگی معنادار و مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دارد. نقش متغیرهای تعدیل‌گر نیز نتایج متفاوت و در خور توجهی را نشان داده است.

**واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی

۱. \* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه امام رضا علیه السلام، ۰۹۱۲۷۳۸۹۱۵۰

alimahdi63@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، ۰۹۱۱۳۵۴۵۸۷۱، ahmad.khani.nozari@gmail.com

۳. کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، مرکز طلایه داران آموزش و پرورش ناحیه ۲ ساری، ۰۹۱۱۲۷۱۴۱۵۷

alihosseinozari@ymail.com

## مقدمه و بیان مساله

بی تردید ساختار سازمانی<sup>۱</sup> مناسب، از ضروریات اصلی هر مدیریتی برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد که متناسب با شرایط خاص آن موسسه و تغییرات حاصل در محیط داخل و خارج آن است [۳۳]. ساختار سازمانی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف هماهنگی ایجاد می‌کند و یک نظم را جهت دستیابی به اهداف سازمانی بوجود می‌آورد و از نظر پژوهش‌گران از سه مولفه اصلی رسمیت<sup>۳</sup>، تمرکز<sup>۴</sup> و پیچیدگی<sup>۵</sup> تشکیل شده است [۱۱]. تاثیر ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و در واقع ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی در سازمان‌هاست و با ایجاد و طراحی یک ساختار مناسب انتظار می‌رود سطح عملکرد و اثربخشی یک سازمان نیز افزایش پیدا کند [۲۶]. اما اثربخشی در سازمان‌ها در ادبیات مدیریت تعاریف مختلفی داشته است طوری که تقریباً ۳۰ شاخص مختلف را می‌توان به عنوان اثربخش بودن سازمان‌ها در نظر گرفت. یک سازمان به ندرت توانایی بدست آوردن همه شاخص‌های اثربخشی را دارد و انتخاب و اندازه‌گیری همه این شاخص‌ها در یک سازمان بسیار مشکل می‌باشد؛ از طرفی محققینی که این ۳۰ معیار را تدوین کرده‌اند به این مهم پی برده‌اند که چون سازمان‌ها ممکن است بر اساس عوامل مختلف و مستقل از هم اثربخش یا ناثربخش باشند، لذا نمی‌توان برای اثربخشی تعریفی واحد و عملیاتی ارائه داد [۴]. بر همین اساس می‌توان چهار متغیر عملکرد شغلی<sup>۷</sup>، انگیزش شغلی<sup>۸</sup>، رضایت شغلی<sup>۹</sup> و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱۰</sup> را به عنوان شاخص‌های اثربخش بودن سازمان در نظر گرفت [۲۶].<sup>۱۱</sup>

- 
- 1 Organizational Structure
  - 2 Robbins, 1996 : 153
  - 3 Formalization
  - 4 Centralization
  - 5 Complexity
  - 6 Lookman, 1999 : 33
  - 7 Job Performance
  - 8 Job Motivation
  - 9 Job Satisfaction
  - 10 Organizational Citizenship Behavior
  - 11 Lookman, 1999 : 33

از آنجا که سازمان مورد مطالعه درصدد طراحی مجدد ساختار سازمانی خود می‌باشد اولین قدم در طی این مسیر پاسخ به این سوال است که مولفه‌های سازمانی ساختار جدید، چگونه باشند تا اثربخشی سازمان را افزایش دهند؟ این پژوهش نیز در حقیقت به دنبال پاسخ‌گویی به همین مسأله بوده و تلاش می‌کند با ارائه پیشنهادهاى اجرایی مناسب سازمان را در افزایش کارایی و رسیدن به اهداف خود کمک کند. نتایج حاصل از این تحقیق مدیران سازمان را کمک خواهد نمود تا با استفاده از سطح مطلوبی از مولفه‌های ساختاری با توجه به شرایط مختلف و به کارگیری آنها در واحدهای سازمانی، موجبات ایجاد اثربخشی و بهینه نمودن متغیرهای عملکردی سازمان را فراهم آورده و پایه‌ای را برای طراحی مجدد ساختار سازمانی بدست دهد. در این بیان مولفه‌های ساختاری بر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به عنوان مولفه‌های اصلی ساختار سازمانی دلالت دارند؛ که از آنها به عنوان متغیرهای ساختاری<sup>۱</sup> نام می‌بریم. هم‌چنین منظور از متغیرهای عملکردی<sup>۲</sup> رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و عملکرد شغلی کارکنان بوده و عبارت "شرایط مختلف" بیان‌کننده متغیرهای تعدیل‌گر<sup>۳</sup> می‌باشد.

در این پژوهش متغیرهای ساختاری به عنوان متغیر مستقل<sup>۴</sup> و متغیرهای عملکردی به عنوان متغیر وابسته<sup>۵</sup> تعریف می‌شوند که سه متغیر تعدیل‌گر یعنی پیچیدگی شغلی<sup>۶</sup>، عدم اطمینان محیطی درک شده<sup>۷</sup> و شدت نیاز به رشد<sup>۸</sup> کارکنان، به منظور بررسی دقیق‌تر چگونگی ارتباط بین متغیرهای وابسته و مستقل، در نظر گرفته شده‌اند.

## ادبیات تحقیق

## ساختار سازمانی

- 
- 1 Structural variables
  - 2 Performance variables
  - 3 Moderator variable
  - 4 Independent variable
  - 5 Dependent variable
  - 6 Task Complexity
  - 7 Perceived Environmental Uncertainty
  - 8 Growth Needs Strength

استفین راینز<sup>۱</sup> بیان می‌دارد: ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده می‌شوند. چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و کارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوی تکامل سازمانی چگونه مشخص می‌شوند. همچنین معین می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه‌ها و روش‌هایی پیروی نماید تا سازمان به اهدافی که دارد برسد. در واقع هدف از ساختار، ایجاد یک الگوی منظم ارتباطات برای دستیابی به اهداف سازمانی است.<sup>۲</sup> در این پژوهش ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان که از عناصر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی [ ۴ ] تشکیل شده تعریف کرده و در ادامه هر یک از این مفاهیم را به صورت مختصر توضیح می‌دهیم.

### رسمیت

بررسی ادبیات موجود در ساختار سازمانی نشان می‌دهد که منظور از رسمیت، میزان یا درجه‌ای از استاندارد بودن کارهای سازمان است. رسمیت یعنی میزان یا حدی از قوانین، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب که در سازمان وجود دارد [ ۴ ]. پرایس<sup>۳</sup> رسمیت را درجه‌ای از هنجارهای موجود میان سازمان که آشکار است مربوط می‌داند.

### تمرکز

رضاییان تمرکز را مفهومی تعریف می‌کند که بر چگونگی اخذ تصمیم دلالت دارد. اگر کلیه تصمیم‌های مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می‌شود که سیستم کاملاً متمرکز است ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم‌گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیر متمرکز می‌نامند [ ۸ ].

### پیچیدگی

پیچیدگی حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد و همچنین میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را اشاره می‌کند و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را تصریح می‌کند [ ۸ ].

1 Robbins, Stephen

2 Greenberg & R. Baron, 1997, 311

3 Price

## رضایت شغلی

در تعریف رضایت شغلی می‌توان گفت رضایت شغلی نوعی احساس خشنودی است که در نتیجه‌ی دستیابی به هدف‌ها، بدست می‌آید. هاپاک<sup>۱</sup> رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌داند و بر این باور است که با عامل‌های روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد، لذا هر فرد با تأکیدی که بر عامل‌های گوناگون نظیر میزان درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط محیط کار و تشویق‌های لازم می‌شود، از راه‌های گوناگون از شغلش احساس رضایت می‌کند (صافی، ۱۳۷۹؛ ۵-۲). فرد کورتز<sup>۲</sup> رضایت شغلی را یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی می‌داند که حاصل ارزیابی فرد از شغل یا تجارب شغلی خود می‌باشد [۱۹].<sup>۳</sup>

## انگیزش شغلی

می‌توان انگیزش کار را به عنوان فرآیندی تعریف کرد که فرد را در راستای دستیابی به هدف نیرو می‌بخشد و به حرکت در می‌آورد [۹]. اتکینسون<sup>۴</sup> انگیزش را عبارت از نفوذ و تاثیرات مقارنی می‌داند که در راستای شدت و پایداری کنش و عمل بدست می‌آید. میچل و لارسون<sup>۵</sup> معتقدند که فرآیند انگیزش، فرآیندی روانشناختی است که برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی فرد را که هدفمدار هستند موجب می‌گردد [۱۴].

## عملکرد شغلی

عملکرد شغلی در یک سازمان به نیازمندی‌های شغلی، اهداف و مأموریت‌های سازمان و باورهای افراد نسبت به رفتارهای پراهمیت وابسته است [۱۷]. عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر

---

1 Hapak  
2 Fred Cortese  
3 Cortese, 2007, 303-312  
4 Atkinson  
5 Larson & Mitchell  
6 Befort, 2003, 17-35

می‌باشد و عبارت است از پیامد فعالیتهای نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند؛ همچنین منظور از عملکرد شغلی نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله توسط کارشناس می‌باشد [ ۶ ] .

### رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) از نوشتارهای بارنارد<sup>۱</sup> در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان<sup>۲</sup> در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش<sup>۳</sup> و فراتر از انتظارات نقش<sup>۴</sup> ناشی شده است. در دهه ۱۹۳۰ بارنارد<sup>۵</sup> پدیده رفتار شهروندی سازمانی را تحت نام رفتارهای فراتر از نقش بررسی کرد [ ۱۵ ] . ارگان<sup>۶</sup> رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و اختیاری می‌داند که به صورت مستقیم و آشکار به وسیله سیستم رسمی پاداش سازمان تعریف نشده‌اند و در مجموع کارآیی سازمان را افزایش می‌دهند. اختیاری بدین معنا که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نیست و در تعهد استخدامی کارمندان قرار نگرفته است و کوتاهی در آن هیچگونه تنبیهی را به دنبال ندارد [ ۲۷ ] .<sup>۸</sup>

### پیشینه تحقیق

نگاهی اجمالی به پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که ارتباط منفی و معناداری بین رسمیت و رضایت شغلی وجود دارد [ ۳۵ ] .<sup>۹</sup> کامبی نیز بیان کرد که رضایت شغلی با افزایش رسمیت کاهش پیدا می‌کند [ ۲۱ ] .<sup>۱۰</sup> نتایج مطالعات دی‌وار نیز نشان داد که رضایت شغلی با عادی‌سازی فناوری<sup>۱</sup> و افزایش

- 
- 1 Barnard
  - 2 Cats & Kahn
  - 3 Spontaneous Behaviors
  - 4 Extra-role Behavior
  - 5 Barnard
  - 6 Barnard, 1938, 34-37
  - 7 Organ
  - 8 Podasakoff, 2006, 513-563
  - 9 Soler, 1998 : 142
  - 10 Cumbey, 1995 : 63

رسمیت کاهش پیدا می‌کند [۲۲].<sup>۲</sup> در مطالعات میشل همبستگی مثبت و معنادار، بین پیچیدگی سازمانی و رضایت شغلی تایید شده است [۲۷].<sup>۳</sup> نتایج تحقیق پائولو نیز نشان داد که رضایت شغلی با تمرکز پایین و پیچیدگی بیشتر همراه بوده است [۳۰].<sup>۴</sup> هالیهان و اسکالیسکی همبستگی معنادار مثبتی بین پیچیدگی سازمانی و رضایت شغلی معلمان ابتدایی در نواحی ایالت ورمونت<sup>۵</sup> آمریکا بیان کرده- اند [۲۴].<sup>۶</sup> مطالعات لوکمن نیز ارتباط معناداری بین پیچیدگی سازمانی با رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی نشان نداد [۲۶].<sup>۷</sup> مطالعات دیگری که در ۱۳۸ شرکت روستایی در شش استان کشور چین انجام شد نشان داد که پیچیدگی سازمانی ارتباطی با رضایت شغلی افراد ندارد.<sup>۸</sup>

### جامعه و نمونه آماری

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور بودند. بر اساس جدول مورگان حداقل اعضای نمونه ۹۷ نفر تعیین گردید. در تعیین ترکیب اعضای نمونه‌ی این پژوهش از روش نمونه‌گیری لایه‌ای (قشری)<sup>۹</sup> استفاده شده است. بر اساس این قانون کلی که «بزرگترین اندازه ممکن نمونه، مناسب است» [۳]. نمونه مورد مطالعه، بیشتر از حداقل نمونه مطلوب (۹۷ نفر) یعنی شامل ۱۰۲ نفر از پرسنل اداری سازمان مورد مطالعه انتخاب شد.

### جمع‌آوری داده‌ها و روش پژوهش

جهت گردآوری داده‌ها و سنجش متغیرهای مورد نظر در پژوهش از پرسشنامه‌ای استاندارد استفاده شد. پرسشنامه مذکور که ۱۰ متغیر مختلف را مورد سنجش قرار می‌دهد از منابع مختلف و معتبر اقتباس شده که روایی و پایایی آن به تایید رسید. با استفاده از آمار استنباطی داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها به وسیله

- 
- 1 Routineness Of Thechnology
  - 2 Dewar,1979 : 426-448
  - 3 Mitchell,1987 : 57
  - 4 Paula,1982 : 202
  - 5 Vermont state
  - 6 Houlihan & Skalski,1989 : 170
  - 7 Lookman,1999 : ۹۶
  - 8 Jiang & Hall,1993 : 158
  - 9 Stratified Sampling

"مورد تجزیه و تحلیل همبستگی، رگرسیون خطی و رگرسیون چندمتغیره قرار گرفته SPSS نرم افزار" است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

فرض‌های صفر و فرض‌های جایگزین را در قالب یک فرض کلی به صورت زیر تعریف می‌کنیم:

H: متغیر عملکردی (عملکرد شغلی یا رفتار شهروندی سازمانی یا رضایت شغلی و یا انگیزش شغلی) با ساختار سازمانی (تمرکز یا رسمیت و یا پیچیدگی) رابطه معنادار دارد ( $\beta_j=0$ ).

H1: متغیر عملکردی (عملکرد شغلی یا رفتار شهروندی سازمانی یا رضایت شغلی و یا انگیزش شغلی) با ساختار سازمانی (تمرکز یا رسمیت و یا پیچیدگی) رابطه معنادار ندارد ( $\beta_j \neq 0$ ).

نتایج تحلیل همبستگی میان متغیرهای وابسته (متغیرهای عملکردی) و متغیرهای مستقل (متغیرهای ساختاری) را در جدول شماره یک مشاهده می‌کنید.

جدول ۳: همبستگی پیرسون بین متغیرهای مستقل و وابسته				
انگیزش شغلی	رضایت شغلی	رفتار شهروندی سازمانی	عملکرد شغلی	
-۰.۰۷۶	-۰.۰۳۳	۰.۰۳۲	-۰.۰۰۲	همبستگی
۰.۴۵۲	۰.۷۵۹	۰.۷۴۹	۰.۹۸۶	سطح معناداری
۹۹	۸۹	۱۰۰	۹۹	تعداد
-۰.۰۰۲	-۰.۲۴۲*	۰.۰۵۳	۰.۰۳۳	همبستگی
۰.۸۴۴	۰.۰۲۳	۰.۶۰۵	۰.۷۴۴	سطح معناداری
۹۸	۸۸	۹۹	۹۹	تعداد
۰.۱۲۸	۰.۳۰۷**	۰.۱۹۹*	۰.۰۷۹	همبستگی
۰.۲۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۴۴۵	سطح معناداری
۹۷	۸۷	۹۸	۹۷	تعداد

همان‌طور که در جدول شماره یک مشخص است فرض صفر در ارتباط بین تمرکز سازمانی با هر یک از متغیرهای عملکردی تایید نشده است؛ یعنی تمرکز با هیچ یک از متغیرهای عملکردی همبستگی معناداری نشان نداده است. در همبستگی بین رسمیت و متغیرهای عملکردی مشاهده می‌شود که فرض صفر در رابطه رسمیت با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی و انگیزش شغلی تایید نشده است و رسمیت با این سه متغیر عملکردی ارتباط معناداری ندارد؛ اما سطح معناداری ۰,۰۲۳ نشان می‌دهد فرض صفر در مورد ارتباط رسمیت با رضایت شغلی تایید شده است؛ به عبارتی رسمیت با رضایت شغلی همبستگی معنادار و منفی دارد به این معنی که هر چه میزان رسمیت در سازمان افزایش پیدا کند میزان انگیزش شغلی کاهش پیدا خواهد کرد. نتیجه تحقیقات نیز نشان می‌دهد اگر رئیس واحد (از نظر کارکنان) به نظرها و دیدگاه‌های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش پیدا می‌کند (رایزینز، پارسایان، اعرابی ۱۳۸۵). سولر در پژوهش خود نشان داد ارتباط منفی و معناداری بین رسمیت و رضایت شغلی وجود دارد. مطالعات او همبستگی ۰/۵۷۶- میان این دو متغیر را نشان می‌دهد [۳۵].<sup>۱</sup> کامبی نیز که بررسی ارتباط رضایت شغلی با رسمیت در بین ۸۴۸ نفر از پرسنل مرکز پیدا می‌کند [۲۱].<sup>۲</sup> کونت نیز بیان می‌دارد واحدهایی که از رسمیت زیادی برخوردارند کمتر از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی استقبال کرده و دچار عدم رضایت شغلی می‌شوند [۲۰].<sup>۳</sup>

در ارتباط سومین مولفه از مولفه‌های ساختار سازمانی یعنی پیچیدگی سازمانی با مولفه‌های عملکردی مشاهده می‌شود که فرض صفر در ارتباط پیچیدگی سازمانی با متغیرهای عملکرد شغلی و انگیزش شغلی تایید نشده است؛ در واقع پیچیدگی سازمانی ارتباط معناداری با عملکرد شغلی و انگیزش شغلی نداشته است؛ اما فرض صفر در ارتباط پیچیدگی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی به تایید

---

1 Soler,1998 : 142

2 Cumbey,1995 : 63

3 Counte,1987 : 97-104

رسید یعنی پیچیدگی شغلی همبستگی معنادار و مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی دارد (به ترتیب با سطح همبستگی ۰,۰۵ و ۰,۰۴). به عبارت دیگر می توان گفت هر چه میزان پیچیدگی سازمانی افزایش یابد رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی نیز افزایش پیدا می کند. همانطور که در پیشینه تحقیق بیان شده مطالعات میشل<sup>۱</sup>، پائولو<sup>۲</sup>، هالیان و اسکالیسکی<sup>۳</sup> نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار پیچیدگی سازمانی و رضایت شغلی بود هر چند که این ارتباط در مطالعات لوکمن<sup>۴</sup> و جیانگ و هال<sup>۵</sup> تایید نشد.

### تاثیر متغیرهای تعدیل گر

در تحلیل تاثیر متغیرهای تعدیل گر در ارتباط متغیرهای مستقل و وابسته، دو حالت کلی در نظر گرفته شده است. حالت اول مربوط به شرایطی است که میزان متغیر تعدیل گر پایین تر از متوسط طیف و در حالت دوم بالاتر از متوسط طیف باشد. در هر یک از این حالات برای هر یک از متغیرهای سه گانه تعدیل - گر از تحلیل رگرسیون چندمتغیره در ارتباط ساختار سازمانی با متغیرهای عملکردی استفاده شده است. نتایج این تحلیل را در جدول شماره دو ملاحظه می کنید.

جدول ۶: سطح معناداری متغیرهای وابسته و مستقل با توجه به متغیرهای تعدیل گر

متغیرهای عملکردی (وابسته)			متغیرهای عملکردی (وابسته)		
تمرکز	رضایت	پیچیدگی سازمانی	تمرکز	رضایت	پیچیدگی سازمانی
رگرسیون خطی	۰,۷۵۹	۰,۰۲۳	رگرسیون خطی	۰,۷۴۴	۰,۴۴۵
پیچیدگی شغلی (۱)	۰,۰۶	۰,۰۸۴	پیچیدگی شغلی (۱)	۰,۳۳۵	۰,۹۹۴
پیچیدگی شغلی (۲)	۰,۵۵۶	۰,۴۱۸	پیچیدگی شغلی (۲)	۰,۸۱۳	۰,۸۰۳
عدم اطمینان محیطی (۱)	۰,۶۱۹	۰,۶۱۳	عدم اطمینان محیطی (۱)	۰,۸۹	۰,۴۸۶
عدم اطمینان محیطی (۲)	۰,۷۱	۰,۰۵۸	عدم اطمینان محیطی (۲)	۰,۶۵۳	۰,۵۰۶
شدت نیاز به رشد (۱)	۰,۹۶۹	۰,۲۴۷	شدت نیاز به رشد (۱)	۰,۴۰۲	۰,۰۴۵
شدت نیاز به رشد (۲)	۰,۳۶۵	۰,۰۶۶	شدت نیاز به رشد (۲)	۰,۳۳۳	۰,۷۳۲
رگرسیون خطی	۰,۴۵۳	۰,۰۲۱	رگرسیون خطی	۰,۷۴۹	۰,۰۵۵
پیچیدگی شغلی (۱)	۰,۴۹۱	۰,۲۱۹	پیچیدگی شغلی (۱)	۰,۵۶۳	۰,۱۴۹
پیچیدگی شغلی (۲)	۰,۱۷۲	۰,۰۶۱	پیچیدگی شغلی (۲)	۰,۸۴۲	۰,۵۷۱
عدم اطمینان محیطی (۱)	۰,۴۸۴	۰,۰۸۳	عدم اطمینان محیطی (۱)	۰,۹۱۸	۰,۵۶۹
عدم اطمینان محیطی (۲)	۰,۲۹۹	۰,۳۶۲	عدم اطمینان محیطی (۲)	۰,۸۷۲	۰,۲۵۷
شدت نیاز به رشد (۱)	۰,۲۴۱	۰,۶۶۱	شدت نیاز به رشد (۱)	۰,۹۶۲	۰,۵۰۶
شدت نیاز به رشد (۲)	۰,۱۵۵	۰,۳۳۹	شدت نیاز به رشد (۲)	۰,۸	۰,۰۱۳

1 Mitchell, 1987 : 57

2 Paula, 1982 : 202

3 Houlihan & Skalski, 1989 : 170

4 Lookman, 1999 : ۹۶

5 Jiang & Hall, 1993 : 158

همانطور که در جدول فوق مشخص است نتایج این تحلیل‌ها نشان می‌دهد:

۱. هر چند بین عملکرد شغلی کارکنان و متغیرهای سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد اما در حالتی که شدت نیاز به رشد کارکنان پایین است، بین عملکرد شغلی و پیچیدگی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد.
۲. بین رفتار شهروندی سازمانی با تمرکز و رسمیت ارتباط معناداری وجود ندارد اما در حالتی که پیچیدگی شغلی کارکنان پایین است، بین رفتار شهروندی سازمانی و رسمیت سازمان ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد.
۳. در حالی که بین انگیزش شغلی و متغیرهای ساختار سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد اما در شرایطی که پیچیدگی شغلی افراد بالا است، بین انگیزش شغلی و پیچیدگی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همانطور که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد ارتباط معناداری بین تمرکز سازمانی با متغیرهای عملکردی مشاهده نشد. از آنجایی که تمرکز میزان یا درجه‌ای از تصمیم‌گیری است که در نقطه‌ی خاصی از سازمان متمرکز است و همچنین تراکم قدرت در یک نقطه، دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم، نشانه عدم تمرکز است؛ بنابراین می‌توان گفت تمرکز و یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و همچنین تمرکز و یا عدم تمرکز در قدرت، تاثیری در عملکرد سازمان مورد مطالعه نخواهند داشت. هر چند امروزه دلایل متعددی برای ضرورت عدم تمرکز در سازمانها وجود دارد ولی به هر حال تمرکز یا عدم تمرکز به عوامل موقعیتی بستگی دارد. مثلاً در برخی موقعیت‌ها تمرکز رجحان پیدا می‌کند. وقتی در اتخاذ تصمیمی، دیدگاه جامع مورد نیاز است یا جائیکه صرفه‌جویی‌های اقتصادی معناداری را موجب می‌شود، تمرکز مزیت دارد؛ در حالی که برخی از تصمیمات مثل تصمیمات حقوقی و مالی به علت ایجاد کارآیی بیشتر، بهتر است که بصورت متمرکز اتخاذ شود [ ۴ ] .

همچنین نتایج نشان داد رسمیت با رضایت شغلی ارتباط معنادار منفی دارد. در واقع افزایش رسمیت در سازمان با کاهش رضایت شغلی همراه بوده است و برعکس؛ زیرا رسمیت بیشتر، آزادی عمل کمتری را به متصدی شغل می‌دهد، از کارمندان خواسته می‌شود که ورودی‌های یکسانی را به روش مشخصی پشتیبانی کرده و بطور مداوم نتایج تکراری و ورودی‌های یکسانی را ارائه دهند. وقتی رسمیت در سازمان بالاست افراد دارای اختیارات بسیار اندکی هستند و باید کار را به همان شیوه که مشخص شده است در زمان مقرر و با روش خاصی انجام دهند. همچنین هنگامی که پیچیدگی شغلی افراد پایین است، رسمیت ارتباط معنادار و مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت در واحدهایی که کارکنان پیچیدگی شغلی پایینی دارند، در یک ساختار رسمی، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند. علاوه بر این بر اساس نتایج بدست آمده، هنگامی که پیچیدگی شغلی افراد زیاد باشد، پیچیدگی سازمانی با انگیزش شغلی ارتباط معنادار و مثبتی دارد. به عبارتی برای افرادی که از سطح پیچیدگی شغلی بالایی برخوردار هستند، پیچیدگی سازمانی می‌تواند بر انگیزش شغلی این افراد موثر باشد.

پیچیدگی سازمانی حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد و همچنین میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را اشاره می‌کند. در ارتباط پیچیدگی سازمانی با متغیرهای عملکردی باید گفت پیچیدگی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری دارد هرچند که با عملکرد شغلی و انگیزش شغلی ارتباط معناداری ندارد. وجود اهداف سازمانی مشخص برای کارمندان و مشخص بودن مسیر انجام فعالیتها برای کارکنان ممکن است انگیزه‌های مناسب جهت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باشد. علاوه بر این عملکرد شغلی کارکنان هنگامی که شدت نیاز به رشد آنها پایین است با پیچیدگی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان انتظار داشت در واحدهایی که شدت نیاز به رشد

کارکنان پایین است، با ایجاد پیچیدگی سازمانی یعنی تفکیک حدود و وظایف، تقسیم کار و ایجاد سلسله مراتب، شاهد افزایش عملکرد شغلی کارکنان باشیم.

بطور خلاصه و با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش به سازمان مورد مطالعه پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

۱. سازمان می‌تواند با کاهش رسمیت در ساختار خود به افزایش رضایت شغلی کارکنان خود کمک کند؛ زیرا رسمیت با رضایت شغلی ارتباط معنادار منفی نشان می‌دهد؛ مواردی که به سازمان در جهت کاهش رسمیت پیشنهاد می‌گردد عبارتند از:

۱,۱ افزایش اختیارات واحدهای سازمانی در آیین‌نامه مربوط به مکاتبات اداری استانها

۱,۲ افزایش سطح دسترسی کارشناسان مسئول در امضای پیش‌نویس‌های مکاتبات داخلی و خارج از سازمان در سیستم مکاتبات اداری

۱,۳ افزایش روابط و پاسخگویی‌های غیر مکتوب بین مدیران و کارکنان

۱,۴ کاهش تعداد مراجعی که از کارشناسان گزارش عملکرد ماهانه می‌خواهند.

۱,۵ توسعه مسئولیت‌های شغلی کارشناسان

۲. از آنجایی که تمرکز سازمانی تأثیری بر متغیرهای عملکردی نداشته است، مدیران سازمان می‌توانند از رویکردی منعطف در واحدهای مختلف سازمانی مبنی بر اعمال تمرکز و یا عدم تمرکز سازمانی استفاده کنند؛ پیشنهاداتی که در خصوص کاهش تمرکز می‌توان ارائه داد عبارتند از:

۱,۱ برگزاری جلسات مشترک با حضور کارکنان و مدیران در خصوص تصمیم‌گیری‌های استانی

۱,۲ تفویض تصمیم‌گیری‌های مربوط به مرخصی‌ها به کارشناسان مسئول و یا معاونین دفاتر

۳. در ساختار پیشنهادی جدید در واحدهایی که کارکنان آن از پیچیدگی شغلی کمتری برخوردارند می‌توان با افزایش سطح رسمیت، رفتارهای شهروندی بیشتری را از کارکنان انتظار

داشت؛ زیرا نتایج پژوهش نشان می‌دهد هنگامی که پیچیدگی شغلی کارکنان پایین است، بین رفتار شهروندی سازمانی و رسمیت رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

۴. تقسیم کار متناسب با فعالیتهای سازمان و ایجاد واحدهای تخصصی، می‌تواند در افزایش رضایت شغلی کارکنان موثر باشد؛ زیرا پیچیدگی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی را با رضایت شغلی نشان داد.

۵. از آنجایی که پیچیدگی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی را با رفتارهای شهروندی سازمانی نشان داد با مشخص کردن اهداف سازمانی و همچنین تقسیم کار مناسب، انتظار بروز رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش پیدا می‌کند؛ بر همین اساس پیشنهاد می‌گردد برنامه سالانه سازمان مشتمل بر اهداف مکثوب تهیه و به واحدهای مربوطه ابلاغ گردد.

۶. در واحدهایی که شدت نیاز به رشد کارکنان کم است، می‌توان با افزایش پیچیدگی‌های سازمانی عملکرد شغلی بیشتری را ایجاد کرد؛ زیرا عملکرد شغلی کارکنان هنگامی که شدت نیاز به رشد آنها پایین است با پیچیدگی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری را نشان می‌دهد.

۷. در واحدهایی که کارکنان پیچیدگی شغلی بالایی دارند، ایجاد پیچیدگی سازمانی می‌تواند منجر به ایجاد انگیزش شغلی در کارکنان شود؛ زیرا هنگامی که پیچیدگی شغلی افراد زیاد باشد پیچیدگی سازمانی با انگیزش شغلی ارتباط معنادار و مثبتی دارد.

علاوه بر پیشنهادات فوق که در واقع از تحلیلهای ساختاری سازمان مورد مطالعه، منتج شده است؛ مطمئناً جهت ارائه ساختاری مناسب ناگزیر از تحلیلهای محتوایی ساختار مثل اندازه یا بزرگی، نوع فناوری، محیط و هدف‌های سازمان نیز می‌باشیم که در تحقیقات آتی می‌تواند مورد استفاده پژوهشگران قرار گیرد.

## Resources:

1. L. Daft, Richard." Organization Theory and Design, Parsaeian Ali, A'arabi Sayed Mohammed, the Bazargani publishing Tehran, 1995
2. Hejazi Yousef, Shams Ali, "to investigate the factors affecting job performance of agricultural extension experts, Knowledge Management", No: 68, Spring 2005
3. Khaki, Golamraza. "Methods in management research" Baztab publications, Tehran, 2008
4. Robbins, Esifen." Organization theory and structure, organizational design", Alvani Sayed Mahmoud. Danai fard, Hassan. Publications Saffar Harandi, 2009
5. Rostami ,Reza. Mahduon, Rohollah. Shalchi , Behzad. Narenji Sani, Fatemeh. Gholami ,Naser. "organizational citizenship behavior: explanations based on personality traits, organizational commitment and job satisfaction", Contemporary Psychology, Spring 2009
6. Rashidpur, Mandana. "studies the relationship between organizational commitment and job performance of professional staff willing to stay on the job and Auditing Organization, Public Administration Training Center". Tehran University. 2000
7. Rezaei ,Abdulmutallab. Rezvanfar, Ahmad." Investigating factors affecting the job performance extension experts, case study of Yazd province". Iran Journal of Agricultural Sciences.2007. No: 2.
8. Rezayian, Ali. "principles of organization and management". The Samt Tehran.2006.
9. Saatchi Mahmoud, Ghasemi Nooshad, Namazi ,Somayeh." investigate the relationship between managers' job motivation, job satisfaction and organizational commitment (teachers) in secondary schools Marvdashat city". new approach Journal of Educational Management, first year, second edition, Winter 2008.
10. Sajadi ,Seyed Nasrollah.Omidi, Alireza." Physical Education Organization experts to investigate factors affecting job performance".Haracat. Winter 2008. No: 38.
11. Kritner, Robert. "Management, organizational behaviour". Farhangi, Ali Akbar. SafarZadeh,Hossein. Tehran.PaiamPoia. 2005.

12. Mirsepasi, Naser. " human resource management and labor relations".Tehran. published by the Center for Public Management. 1993
13. Mirkamali,Seyed Mohammad." Behavior and relationships management ".Tehran, Ramin Publishing. 1994.
14. Mirsepasi Naser, human resource management and labor relations, Tehran, published by the Center for Public Management, 1993.
15. Barnard C. I. (1938). "The Functions of the Executive". Cambridge, MA:Harvard University Press:34,37
16. Bateman T.S., Organ D.W.; "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship"; Academy of Management Journal, Vol.26, 1983:107
17. Befort, N. & Hatstrup, K.(2003). "Valuing taxk and contextual performance: experience, job roles and rating of the importance of job behaviors, applied H. R.M. Research, 8(1), PP:17,35.
18. Chen, Chien.Cheng & Chiu, Su.Fen." An integrative model linking supervisor support and Organizational citizenship behavior " , Journal of Business and Psychology , Vol.23, pp.1,10, 2008.
19. Cortese CG. Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study, Nursing Management 2007; 15(3): 303,312.
20. Counte et al. Participative manageen among staff nurses. Hospital & health services Administration,1987: 97,104
21. Cumbey Dorothy Anne, The relationship of job satisfaction with the organizational variables of structure, university of south Carolina,1995
22. Dewar and werbel,universalistic and contingency predictions of employee satisfaction & conflict , Administration Science quarterly,1979:426,448
23. Giao, D. M (2004) Report on results of the study tour on public Administration reform in China, Singapore and South Korea, Social Government Conference, Seoul, March 18,20 (2004)

24. Houlihan, Edward; Skalski, John M. Bureaucracy, organizational climate, militancy, and job satisfaction of Vermont elementary teachers in single and multi.district superintendencies , Fordham University, 1989:170
25. Kelley, SW & Hoffman, KD " An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality ", Journal of Retailing, Vol. 73, No. 3, pp. 407,427, 1997.
26. Lookman, An investigation into perceptions of accounting firm organizational structure, Georgia state university, May 4,1999
27. Mitchell, Elizabeth Ann, An Integrative Model for The Study Of Public Accounting Firms, Texas A&M University, 1987
28. Netemeyer R.G., Boles J.S.; Mckee D.O., McMurrian R.; "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context"; Journal of Marketing, Vol.61, 1997.
29. Organ D.W., Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington, MA: Lexington Books, 1988:152.273
30. Paula Elizabeth ,Frank, Job Satisfaction of administrators of academic nursing units in higher education as it relates to formal organizational structure The University of Utah, 1982:202
31. Podsakoff, M. P.; Mackenzie , B., S, Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2006), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future research", Journal of Management, 26, 513.563.
32. Randall Calvert., McCubbins Matthew., Weingast Barry.; "A Theory of Political Control of Agency Discretion"; American Journal of Political Science, Vol.33, August 1989:264
33. Robbins, Stephen, Management 5th.ed Newjersy, Prentice Hall,1996:128
34. Robby, Daniel, (1994) the Impact of Information Technology on Organization Structure Information Management:116.146
35. Soler, Carole Hannah,The relationship of organizational structure and job characteristics to teachers' job satisfaction, John's university:1998