

## تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی

پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۳

دریافت مقاله: ۹۰/۲/۱۳

سرهنگ دکتر عبدالله مجیدی<sup>۱</sup>، سروان دکتر یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>، فاطمه قاسمی<sup>۳</sup>

### چکیده

با توجه به اینکه عوامل متعددی در عملکرد کارکنان مؤثر می‌باشد، این تحقیق به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد و تعیین نوع ساختار مناسب از نظر ارگانیک و مکانیکی بودن، پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی بوده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بوده است و از مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک به منظور بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق و از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

از آمار توصیفی جهت توصیف متغیرها و از میانگین برای تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد بوده و برای بررسی نوع ساختار مناسب چهار فرضیه فرعی مطرح گردید که پس از استخراج میانگین آن‌ها و قرار دادن بر روی پیوستار مطرح شده توسط برنز و استاکر کلیه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت ولی از آن جایی که میانگین مربوط به ساختار ارگانیک بالاتر بوده است می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ساختار ارگانیک بر بهبود عملکرد تأثیر بیشتری دارد.

### کلیدواژه‌ها

عملکرد/ ساختار/ ساختار ارگانیک/ ساختار مکانیک

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی

## مقدمه

نیاز جامعه، فلسفه وجودی سازمان هاست و هر سازمان به منظور تحقق هدف خاصی به وجود می‌آید. به منظور تأمین این نیازها سازمان باید هرچه بهتر و کارا تر وظایف خود را از طریق کارکنان به انجام برساند؛ بنابراین اثربخشی و کارایی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد که تحقق هر دوی این‌ها در گرو مشارکت کاری افراد و توجه به عوامل سازمانی است. عوامل مختلفی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است که یکی از عوامل سازمانی، ساختار می‌باشد. عملکرد خوب در سازمان مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع عملکرد در سازمان باشد. مطالعاتی که در این رابطه صورت گرفته، نشان‌دهنده این است که وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و رسمیت آنها در فرآیندها و روابط کاری، مانع خلق اندیشه‌های جدید می‌شوند؛ در حالی که توزیع قدرت و انعطاف‌پذیری‌ها موجب افزایش عملکرد بالا در سازمان شده که خلق اندیشه‌های جدید را در سازمان تسهیل می‌نماید. در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده‌اند، به بررسی عامل کلیدی ساختار سازمانی مورد استفاده در ارتباط با عملکرد کارکنان معاونت آموزش پرداخته می‌شود؛ زیرا عملکرد هر سازمان اساس عملکرد آن جامعه و عملکرد کارکنان هر سازمان، اساس عملکرد آن سازمان است که از طریق فعالیت‌های اجرایی کارکنان سنجیده می‌شود.

## ساختار<sup>۱</sup> سازمانی

وجود ساختار یکی از ویژگی‌های اصلی هر سازمان است که بر اساس آن فعالیت‌ها، متفاوت از یکدیگر تفکیک شده و بین وظایف هماهنگی ایجاد می‌گردد

هم چنین با وجود ساختار، روند تفویض اختیار، مسئولیت، کنترل مقررات و استانداردها بین فعالیت‌ها و مجریان آنها مشخص می‌شود (بانگ، ۱۹۸۵).

در تعریف دیگر، ساختار سازمانی عبارت است از الگوی ارتباطات میان بخش‌ها و اجزا یک سازمان. به عبارت دیگر سازمان‌ها به طور آگاهانه بخش‌ها و واحدهایی را به عنوان پاره سیستم در سیستم اصلی به وجود می‌آورند و میان این پاره سیستم، الگوی ارتباط و تعامل مشخص را حاکم می‌کنند. این تمایز درونی، بین بخش‌ها و الگوهای ارتباطات میان آنها را ساختار سازمان می‌نامند (کنز، ۱۹۸۵).

میتزبرگ<sup>۱</sup> اشاره می‌کند که ساختار سازمان مجموعه راه‌هایی است که در طی آن فعالیت‌های سازمان به وظایف شناخته شده تقسیم و میان این وظایف هماهنگی ایجاد می‌شود (میتزبرگ، ۱۳۷۱).

## ویژگی‌های ساختاری

هر کدام از ساختارهای نظری (مکانیکی و ارگانیکی) در شرایط خاصی می‌توانند مفید واقع شوند. شرایطی که بر اساس آنها، می‌توان در خصوص مناسب بودن یک ساختار تصمیم گرفت، تحت عنوان ابعاد محتوایی و ساختاری مطرح هستند که به آن اشاره می‌شود:

**الف- ابعاد محتوایی:** این ابعاد معرف کل سازمان هستند. مثل اندازه یا بزرگی، نوع فن‌آوری و... در واقع آنها معرف جایگاه سازمان هستند و بر نوع ساختار اثر می‌گذارند. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱- «راهبرد: عبارت است از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌گردد؛

۲- محیط: محیط شامل عواملی می شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارد. محیط سازمانی تأثیر مستقیم بر توانایی سازمان در انجام وظایف دارد. اگر محیط نا آرام باشد و به سرعت تغییر کند، پیش بینی کمتر خواهد بود؛

۳- اندازه: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می گردد؛

۴- فناوری: عبارت است از دانش، ماشین آلات، رویه های کاری و مواد اولیه که داده ها را به ستاده ها تبدیل می کند؛

۵- فرهنگ: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها، تفاهم هایی که سازمان در آن ها با کارکنان وجوه مشترک دارد» (سیادت، ۱۳۸۳: ۱۵-۱۶)؛

ب- ابعاد ساختاری<sup>۱</sup>: این ابعاد بیان کننده ویژگی های درونی هستند و از آنها مبنایی می توان به دست آورد که به وسیله آن نوع ساختار را می توان تعیین و ساختارها را با هم مقایسه کرد (دفت، ۱۳۷۷).

اکثر نظریه پردازان برای تعریف ابعاد ساختاری دوازده متغیر مشهود مورد قبول را به کار می برند که به این شرح می باشد (رابینز، ۱۳۷۹):

۱- اجزا اداری: یعنی تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان؛

۲- استقلال<sup>۲</sup>: یعنی حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را در بالاترین حد خود واگذار نماید؛

۳- تمرکز<sup>۳</sup>: یعنی نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم گیری مشارکت نموده و تعداد حوزه هایی که کارکنان در آن مشارکت می نمایند و تمرکز قدرت به عنوان

شاخصی است که مرکز تصمیم گیری را با توجه به خط مشی های اصلی و به ویژه سازمان منعکس می کند»؛

۴- پیچیدگی<sup>۱</sup>: یعنی میزان تفکیک که در سازمان وجود دارد و شامل تفکیک افقی، عمودی و جغرافیایی است؛

۵- تفویض اختیار: یعنی نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می شود، به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی [که اختیار تصمیم گیری به آنها تفویض شده] اتخاذ می کند»؛

۶- رسمیت: یعنی میزان یا حدی که مشاغل سازمانی، استاندارد شده اند (یعنی آزادی عمل مشاغل در نحوه انجام کار سازمان آن، پایین است)؛

۷- ترکیب: کیفیت همکاری میان و درون دوایر که برای وحدت بخشیدن به فعالیت های ضروری است؛

۸- حرفه گرایی: حدی که کارکنان یک سازمان، حرفه ای را به عنوان مرجع می پذیرند (اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و اعتقاد به خود کنترلی و خود گرایی و تمرکز در یک حوزه کاری و استدلال و آزادی عمل در کار)؛

۹- حیطه کنترل: تعداد زیر دستانی که مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی نماید؛

۱۰- تخصص گرایی: یعنی تعداد تخصص حرفه ای و طی دوره آموزشی مورد نیاز برای هر کدام؛

۱۱- استاندارد کردن: حدی که تغییر در وظایف با توجه به قوانین و دستورات قابل تحمل است؛

۱۲- حیطه عمومی: تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیردستان، در سطوح پایین سازمان و ارتفاع سازمان؛

## انواع ساختارهای سازمانی

از ترکیب ویژگی های ساختار سازمان، انواع ساختار شکل می گیرد. انواع ساختار را می توان از لحاظ نظری و عملی به شرح زیر تقسیم کرد:

### ۱- ساختار نظری

برنز و استاکر<sup>۱</sup> با در نظر گرفتن ساختار، در دو سریک پیوستار اظهار داشتند که جایگاه سازمانها را از نظر نوع ساختار آنها می توان به دو نوع سازمان مکانیکی و ارگانیکی تقسیم بندی نمود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

### الف- ساختار مکانیکی

بر مبنای نظر برنز و استاکر، ساختار مکانیکی با شرایطی نسبتاً ثابت و ایستا تطبیق می پذیرد. در یک ساختار مکانیکی وظایف بر مبنای تخصص های مورد نیاز، برای حل کردن یا انجام دادن وظایف تقسیم بندی می شوند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

ویژگی های ساختار مکانیکی عبارتند از:

- ۱- وظایف به تعداد زیاد، تخصصی و جزئی شده اند و توجه ناچیزی به وضوح ارتباط بین وظایف و هدف سازمانی بر می گردد؛
- ۲- وظایف به همان شکل رسمی که تعریف می گردد باقی می ماند؛
- ۳- نقش های خاص افراد تعریف شده هستند یعنی الزامات و روش های فنی برای افراد دقیقاً بیان شده اند؛
- ۴- ساختار کنترل شده، اختیارات و ارتباطات به صورت سلسله مراتبی است و مجوزهای کارها نشأت گرفته از قرارداد استخدام بین کارمندان و سازمان است؛
- ۵- اطلاعات مربوط به عملیات و موقعیت سازمان به طور رسمی در اختیار مدیران عالی سازمان قرار می گیرد؛
- ۶- ارتباط بین سرپرست و زیردستان عمدتاً عمودی است؛

- ۷- ارتباطات عمدتاً جهت ارائه دستورها و تصمیم‌ها از سوی مدیران عالی و ارائه اطلاعات و درخواست‌های زیردستان بر قرار می‌گردد؛
- ۸- اصرار و وفاداری سازمانی و اطاعت از مافوق‌هاست؛
- ۹- اهمیت و موقعیت افراد به میزان تعیین هویت افراد یا سازمان و اعضای آن بستگی دارد (مقیمی، ۱۳۷۷: ۴۵).

### ب- ساختار ارگانیکی

این ساختار برای شرایط متغیر مناسب است و با اوضاعی که در آن به طور دائم مسائل جدید و ناآشنایی بروز می‌کنند و برای چاره جویی به کارشناسان حاضر در سازمان ارجاع می‌شوند، سازگاری دارد. در ساختار ارگانیکی وظایف افراد تعدیل می‌گردد، تماس‌ها و ارتباطات در هر سطحی برقرار می‌شوند. تعهد افراد در سازمان بیشتر می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

ویژگی های ساختار ارگانیکی عبارت‌اند از:

- ۱- بیشتر وظایف از یکدیگر مستقل بوده و تأکید بر روی ارتباط وظایف با اهداف سازمانی است؛
- ۲- وظایف به صورت مستمر مورد تعدیل قرار گرفته و از طریق تعامل اعضا، دوباره تعریف می‌گردند؛
- ۳- نقش‌های افراد به صورت کلی تعریف شده است (اعضا مسئولیت جمعی را برای انجام وظایف می‌پذیرند)؛
- ۴- ساختار کنترل شده، اختیار و ارتباطات به صورت شبکه‌ای است و مجوزهای سازمانی نشأت گرفته از افراد دارای منافع است نه روابط قرار دادی؛
- ۵- کانون‌های دانش در سراسر سازمان پراکنده است و منحصر به رهبر نمی‌شود؛
- ۶- ارتباطات هم عمودی و هم افقی است و نوع ارتباطات بستگی به آن دارد که اطلاعات مورد نیاز در کجا واقع شده است؛

- ۷- ارتباطات عمدتاً به صورت مبادله اطلاعات و انجام مشاوره است؛
- ۸- تعهد به وظایف سازمان و اهداف با ارزش تر از وفاداری و اطاعت است؛
- ۹- اهمیت و موقعیت افراد به تخصص و پیشینه افراد در محیط خارجی بستگی دارد (مقیمی، ۱۳۷۷: ۴۷).

با توجه به ویژگی های فوق الذکر می توان گفت که سازمان های مکانیکی، سازمان هایی بسیار بوروکراتیک و خشک هستند و برای محیط های ثابت مناسب ترند. برای محیط های ناپایدار و غیرقابل پیش بینی سازمان های ارگانیک کاربرد دارند؛ چراکه ساختار ارگانیک از پویایی و انعطاف پذیری لازم برخوردار است (مقیمی، ۱۳۷۷).

با توجه به ابعاد ساختاری، هرچه سازمانی از رسمیت کم، تمرکز پایین و پیچیدگی کمی برخوردار باشد، ساختارش ارگانیک است و بالعکس.

## ۲- ساختار عملی

ساختار عملی را می توان بر اساس بخش های پنج گانه و یا گروه بندی فعالیت های سازمان تقسیم کرد.

### الف- ساختار عملی بر اساس بخش های پنج گانه

میتزبرگ با توجه به پنج بخش اصلی سازمان (هسته عملیاتی، مدیریت عالی، مدیران میانی، رده میانی، ستادهای فنی و پشتیبانی) و نحوه هماهنگی کارها، انواع ساختار عملی را به این شرح تعریف می کند.

- ۱- **ساختار ساده:** در این نوع ساختار تعداد ستاد پشتیبانی در سازمان بسیار کم است. تمرکز تصمیم گیری در سطح عالی سازمان است. ساختار با حداقل رسمیت و تفکیک عمودی کم، در اختیارات فعالیت می کند و هماهنگی از طریق سرپرستی مستقیم انجام می شود.



۲- ساختار بوروکراسی ماشینی: در این نوع ساختار - ستاد فنی و پشتیبانی از خطوط عملیاتی سازمان منفک شده است. وجود عدم تمرکز افقی در تصمیم‌گیری‌ها به صورت محدود دیده می‌شود. سلسله مراتب دقیق و تعریف شده حاکم است. قدرت زیادی در ستاد فنی دیده می‌شود. رسمیت زیاد از طریق خط مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات حاکم است. هماهنگی از طریق استاندارد کردن فرآیندهای کاری صورت می‌گیرد.

۳- ساختار بوروکراسی حرفه‌ای: در این ساختار تأکید بر روی متخصصان حرفه‌ای در هسته عملیاتی سازمان وجود دارد. ستاد پشتیبانی و فنی در خدمت کارکنان حرفه‌ای است. هماهنگی از طریق استاندارد کردن مهارت‌های افراد حرفه‌ای صورت می‌گیرد.

۴- ساختار بخشی: این ساختار مرکب از بخش‌هایی است که هر بخش ممکن است دارای ساختار مختص به خود باشد. سطح میانی مدیریت، بخش کلیدی در سازمان است. استفاده از استاندارد کردن ستادها برای هماهنگی صورت می‌گیرد.

۵- ساختار ادھوکراسی: این ساختار بسیار ارگانیک و پویاست. حداقل رسمیت در آن دیده می‌شود. ستاد پشتیبانی قسمت کلیدی سازمان است. هماهنگی از طریق فرآیند تنظیم متقابل و دو طرفه صورت می‌گیرد (میتنبرگ، ۱۳۷۱).

### ب- ساختار عملی بر اساس گروه بندی فعالیت‌های سازمان

دفت بر اساس گروه بندی واحدهای سازمانی، ساختارهای عملی را این گونه تقسیم‌بندی نموده است.

۱- ساختار مبتنی بر وظیفه: در این ساختار فعالیت‌ها بر حسب وجوه مشترکی که دارند از بالا به پایین گروه بندی می‌شوند. اگر محیط دارای ثبات بود و اگر سازمان از فناوری عادی استفاده کند و بین دواير وابستگی شدیدی وجود نداشته باشد چنین ساختاری بسیار مناسب است. مهم‌ترین نقطه قوت این ساختار صرفه‌جویی در

مقیاس است و بزرگ ترین نقطه ضعف این است که نمی تواند به سرعت در برابر تغییرات محیط از خود واکنش نشان دهد.

۲- **ساختار مبتنی بر نوع محصول:** «در این ساختار، سازمان بر اساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرح‌ها یا برنامه های اصلی یا بر حسب مراکز سود، سازماندهی می شود» (دفت، ۱۳۸۱: ۲۳۳). نقطه قوت این ساختار این است که برای محیطی مناسب است که سریع تغییر می کند و بی ثبات است و نقطه ضعف این ساختار این است که نمی تواند صرفه جویی در مقیاس داشته باشند (دفت، ۱۳۸۱).

۳- **ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی:** در این سازمان به مصرف کنندگان یا مشتریان محصولات سازمان توجه می شود. منطقه جغرافیایی از متداول ترین شیوه این ساختار است. سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می تواند خود را با نیازهای خاص هر منطقه وفق دهد و کارکنانش در پی تأمین هدف‌های منطقه‌ای هستند (دفت، ۱۳۸۱).

۴- **ساختار پیوندی:** ساختار پیوندی ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه یا ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی است (دفت، ۱۳۸۱). «از نظر محتوایی ساختار پیوندی بسیار شبیه ساختار سازمانی است که مبتنی بر نوع محصول است» (دفت، ۱۳۸۱: ۲۴۰). از نقاط قوت این ساختار این است که خود را با تغییرات محیطی وفق می دهد و کارایی دایر را بالا می برد و از نقاط ضعف این است که امکان زیادی هست که این گونه سازمان‌ها با نیروی سربار مواجه شوند (دفت، ۱۳۸۱).

۵- **ساختار ماتریسی:** سازمان‌هایی که چندین نوع محصول یا خدمت تولید می کنند، می توانند از این ساختار استفاده کنند. با این ساختار سازمان به صورت هم زمان دارای هر دو ساختار مبتنی بر محصول و ساختار مبتنی بر وظیفه می شود. مهم ترین

نقطه قوت این ساختار این است که سازمان می‌کوشد بین تقاضای دوگانه هماهنگی لازم را ایجاد کند و بزرگ‌ترین نقطه ضعف این است که اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که قدرت‌های متضاد دارند کارکنند و ممکن است دچار سردرگمی شوند (دفت، ۱۳۸۱).

### عملکرد

«عملکرد اسم مرکب (عمل + کرد) به معنی کارکرد، میزان کار، حاصل و نتیجه کار می‌باشد» (عمید، ۱۳۸۲: ۱۷۳۳). همچنین این واژه معادل کلمه لاتین (Performance) به معنی (عمل) انجام دادن، عملکرد، عمل و کار است (باطنی، ۱۳۸۲).

در اصطلاح، عملکرد عبارت است از «حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین؛ به طور خلاصه عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. به عبارتی عملکرد، میزان حصول و بازدهی‌ای که به موجب اشتغال فرد در شغلش حاصل می‌شود را گویند» (اسکندری، ۱۳۸۳: ۵۲).

### عوامل مؤثر بر عملکرد

الف-دسلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) عوامل متعددی را مؤثر بر عملکرد کارکنان می‌داند که تعدادی از آن بیان می‌شود:

- ۱- رفتار فردی: عملکرد فرد تحت تأثیر ادراک، شخصیت، توانایی‌ها و کارکرد مدیریت در جهت بهبود عملکرد آنهاست.
- ۲- انگیزه: برای انجام یک شغل به طور اثر بخش، فرد باید دارای انگیزه باشد.

- ۳- تقویت مثبت: پاداش‌های مادی و ارتقا، می‌توانند عملکرد را بهبود بخشند.
- ۴- طراحی مجدد و غنی‌سازی شغل: مسایلی مربوط به ماهیت و ویژگی‌های شغل، موجب موفقیت‌گرایی و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شود.
- ۵- هدف‌گذاری و مدیریت مبتنی بر هدف: فرد باید بداند از او چه انتظاری هست.
- ۶- ساختار سازمان: هر سازمان به الگویی از روابط که خط مشی گزارش‌دهی و تقسیم کار و مسئولیت افراد را نشان دهد، نیاز دارد.
- ۷- ارتباط سازمانی و تصمیم‌گیری: چگونگی عملکرد مدیر در استخدام، سازماندهی و اداره، بستگی به تصمیم او دارد.
- ۸- تغییر و بهبود سازمانی: پایین بودن سطح عملکرد، تغییر بعضی از ابعاد سازمانی مانند ساختار و یا سیستم پاداش را ضروری می‌سازد. بهبود سازمانی موجب افزایش اعتماد و همکاری در سازمان و در نتیجه بهبود توانایی در پاسخگویی به مشکلات می‌شود.

- ب- سید جوادین (۱۳۸۱) عوامل مؤثر بر عملکرد را به این ترتیب بیان می‌کند:
- ۱- عوامل محیطی: این عوامل دارای مؤلفه‌های شرایط اقتصادی، فناوری، فرهنگ اجتماعی، سازمان‌های کارگری و کارفرمایی، رقبا، وضعیت جغرافیایی، مقررات حکومتی و ملاحظات سیاسی و بین‌المللی می‌باشد.
- ۲- عوامل سازمانی که مؤلفه‌های برنامه‌های سازمان، جو و فرهنگ سازمان، سبک‌های رهبری، توانایی پرداخت و ساختار سازمانی را شامل می‌شود.
- ۳- عوامل شغلی: برخی از این متغیرها را با عنوان ساختار کار نام برده‌اند. منظور از ساختار کار میزان نظم و ساختی است که برای انجام شغل مورد نیاز می‌باشد. مشاغلی که دستورالعمل‌های مشخصی برای مجریان دارد با مشاغلی که چارچوب خاصی نمی‌شناسد، تأثیر متفاوتی بر شاغلان می‌گذارد؛ به گونه‌ای که مشاغل ساختار نیافته، ممکن است موجب ابهام شاغلان و بلا تکلیفی آنها، گردند. با شناسایی

این عوامل و به کارگیری آن در سیستم‌های ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل، اولویت و رتبه های شغل معین می‌شوند.

۴- عوامل فردی که مؤلفه های آن شامل نگرش، انگیزه، رضایت شغلی، ارزش‌های فردی و شخصیت می‌باشد.

ج- رایبیز<sup>۱</sup> درباره متغیرهای اصلی که بر رفتار و عملکرد آنها اثر می‌گذارد عقیده دارد: عوامل و متغیرهای اثرگذار بر رفتار افراد پر تعداد و متنوعند که از این بین می‌توان به ساختار سازمانی و فناوری اشاره نمود. به نظر وی با توجه به ساختار سازمان می‌توان، نوع رفتار کارکنان را توجیه یا پیش بینی نمود. یعنی علاوه بر عوامل فردی و گروهی، روابط ساختاری که در سازمان بین افراد به وجود می‌آید بر نوع نگرش و رفتار آنها اثرات زیادی می‌گذارد. نگرش فرد و آن چه باعث بهبود عملکرد وی می‌گردد به این امر بستگی دارد که ساختار سازمانی تا چه اندازه ابهامات را از بین ببرد و برای عضو سازمان مطالب زیر را روشن کند: «از من انتظار می‌رود که چه کاری را انجام دهم؟ از من انتظار می‌رود؟ کار را چگونه انجام دهم؟ گزارش کار خود را به چه کسی ارائه دهم؟ اگر مسئله یا مشکلی داشته‌ام به چه کسی مراجعه کنم؟»

در اثر استفاده از ساختار سازمانی کارها به صورت رسمی تقسیم بندی و هماهنگی می‌شوند و در اثر این عمل کارها به اجزای کوچک‌تر تقسیم گردیده و کارکنان هر کدام در کار خاصی تخصص پیدا می‌کنند که این امر باعث می‌شود کارایی به میزان زیادی افزایش یابد (رایبیز، ۱۳۸۴).

د- هرسی و بلانچارد (۱۹۸۹) عملکرد سازمانی را برآیند عوامل زیر می‌دانند:

۱- دانش که شامل زیرمجموعه فنی، اداری، انسانی، تیم‌ها می‌باشد؛

- ۲- منابع غیر انسانی شامل: تجهیزات، کارگاه، محیط کار، فناوری، سرمایه، ذخایر احتیاطی می باشد؛
- ۳- ساختار شامل سازمان، سیستم‌های مدیریت، سیستم‌های اطلاعات و انعطاف‌پذیری می باشد؛
- ۴- موضع‌گیری راهبردی، شامل: تجارت و بازارها، خط مشی اجتماعی، منابع انسانی، تغییر محیطی.
- ۵- آخوندی (۱۳۸۶) تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر میزان عملکرد کلانتری ها و پاسگاه های انتظامی کرج انجام داده است که یکی از نتایج آن به این شرح است: رابطه مثبتی بین ساختار سازمانی و عملکرد کلانتری ها و پاسگاه های انتظامی وجود دارد. یعنی مؤلفه‌هایی چون پیچیدگی، رسمیت و اندازه مراکز در میزان عملکرد آنها مؤثر است.

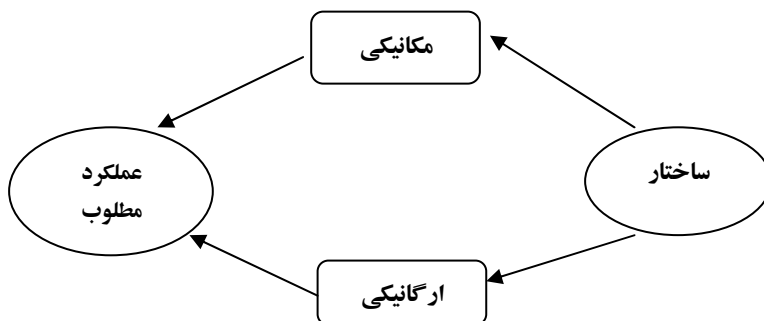
### متغیرهای واسط بین ساختار و عملکرد

خانم ودوارد<sup>۱</sup> در پژوهش‌هایش با در نظر گرفتن سلسله مراتب اداری بین بالاترین و پایین‌ترین سطح، حیطة نظارت و میانگین افرادی که زیر نظر یک سرپرست به کار اشتغال داشته‌اند، میزان وضوح یا ابهام مشاغل، میزان تقسیم وظایف کارشناسان، به بررسی ویژگی‌های خاص هر سازمان پرداخته است. وقتی تفاوت بین فنون بررسی گردید، معلوم شد واقعاً فناوری تولید، با سلسله مراتب، حیطة نظارت و ویژگی‌های سازمانی یاد شده ارتباط دارد. ودوارد و دوستانش تأکید کردند که فناوری در ساختار سازمانی، اثر عمده‌ای دارد.

بررسی‌های ودوارد نوعی ارتباط بین فناوری، ساختار و اثر بخشی را اثبات کرد و استدلال نمود که اثربخشی تابعی از تناسب بین مقتضیات ساختار و فناوری

است. سازمان هایی که از جهت انطباق با فناوری کاربری خود، ساختارهایشان را بهبود می بخشند نسبت به سایر شرکت هایی که به این مهم دست نمی زنند خیلی موفق ترند (رابینز، ۱۳۷۹).

بر اساس مدل های مختلف که توسط دسلر، سید جوادین، استفن پی رابینز و هرسی و بلانچارد مطرح شده است یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان سازمان ها، ساختار می باشد. خانم ودوارد نیز متغیرهای واسطه ای مانند فناوری را مؤثر بر ساختار، معرفی می نماید. در این تحقیق به بررسی ساختار موجود در معاونت آموزش دانشگاه از دو بعد مکانیکی و ارگانیکی بودن در جهت عملکرد مطلوب پرداخته شده است و مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر می باشد:



### روش شناسی تحقیق

در این پژوهش، تأثیر ساختار سازمانی معاونت آموزش دانشگاه، از نظر نوع ساختار (مکانیکی یا ارگانیکی) بر بهبود عملکرد کارکنان، مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و ساختار مورد نظر برای بهبود عملکرد، معرفی شده است.

این پژوهش از جهت نتیجه، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها پیمایشی است. پرسشنامه ها استاندارد بوده؛ لذا روایی آن مورد تأیید بود ولی برای بومی سازی از اساتید و کارشناسان استفاده شده است و پایایی آن با توجه به ضریب آلفای کرونباخ که بالاتر از ۷۰ درصد است از نظر آماری نیز قابل قبول می باشد.

پرسشنامه‌ها بین کارکنان معاونت آموزش، توزیع و پس از تکمیل جمع آوری شده است و داده‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از: «ساختار بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد» و فرضیه‌های فرعی عبارت‌اند از:

- ۱- ساختار بسیار ارگانیک بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد؛
- ۲- ساختار ارگانیک بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد؛
- ۳- ساختار مکانیکی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد؛
- ۴- ساختار بسیار مکانیکی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد.

### تحلیل یافته‌ها

فرضیه اول: ساختار بسیار ارگانیک بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد.

اکثر پاسخ دهندگان، ۱۱/۴ درصد ساختار مناسب را بسیار ارگانیک اعلام نموده اند و میانگین به دست آمده بر روی پیوستار مطرح شده توسط برنز و استاکر می‌باشد که این فرضیه تأیید می‌گردد؛ یعنی اینکه ساختار بسیار ارگانیک در بهبود عملکرد مناسب است.

فرضیه دوم: ساختار ارگانیک بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد. بر اساس نظر کارکنان، ۳۶/۴ درصد ساختار ارگانیک را مناسب می‌دانند که میانگین آن بر اساس پیوستار مورد نظر ۴/۸ به دست آمده است. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که این ساختار نیز برای بهبود عملکرد مناسب می‌باشد.

فرضیه سوم: ساختار مکانیکی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد.



۳۸/۶ درصد افراد ساختار مناسب را ساختار مکانیکی اعلام نموده اند که میانگین به دست آمده برابر ۳/۴ می باشد که با توجه به پیوستار مطروحه این فرضیه تأیید می گردد.

۵- فرضیه چهارم: ساختار بسیار مکانیکی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه تأثیر دارد.

در خصوص این فرضیه، ۱۳/۶ درصد کارکنان ساختار مناسب را بسیار مکانیکی دانسته و میانگین آن ۰/۶ به دست آمده است و این فرضیه نیز تأیید می گردد. به این معنی که ساختار بسیار مکانیکی برای بهبود عملکرد مناسب می باشد. با در نظر گرفتن فرضیه های فرعی می توان بیان نمود که فرضیه اصلی نیز مورد تأیید قرار می گیرد، یعنی ساختار بر بهبود عملکرد مؤثر می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

با اثبات فرضیه اصلی این تحقیق، مشخص گردید که ساختار بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه مؤثر است که این امر نظریه های مطرح شده توسط دسلر، سید جوادین، رایینز و آخوندی را نیز تأیید می نماید. میانگین نظرات کارکنان معاونت آموزش بر اساس نظریه برنز و استاکر برای تعیین نوع ساختار مناسب در یک پیوستار قرار داده شد و مشخص گردید که میانگین ساختار بسیار ارگانیکی ۲، میانگین ساختار ارگانیکی ۴/۸، میانگین ساختار مکانیکی ۳/۴ و میانگین ساختار بسیار مکانیکی ۰/۶ می باشد که بر این اساس فرضیه ها تأیید می شوند. ولی با توجه به اینکه بالاترین میانگین مربوط به ساختار ارگانیک می باشد می توان نتیجه گیری کرد که بر اساس نظر کارکنان معاونت آموزش دانشگاه، ساختار مناسب برای بهبود عملکرد، ساختار ارگانیکی می باشد.

سازمان نیروی انتظامی به دلیل داشتن سلسله مراتب فرماندهی، حیطة کنترل وسیع، ارتباطات عمودی و... از ساختار مکانیکی تبعیت می نماید، اما با رشد فناوری های جدید که به عنوان عوامل واسطه بر ساختار تأثیرگذار است و هم چنین نوع مأموریت های سازمانی، تعدیل نیروها و... وجود ساختارهای ارگانیک و پویا در جهت بهبود عملکرد کارکنان مؤثر خواهد بود. با استفاده از ساختارهای ارگانیکی و منعطف، قدرت عمل کارکنان افزایش می یابد و در نهایت باعث بهبود عملکرد کارکنان و سازمان می شود.

### پیشنهادها

بر اساس داده ها، اکثر پاسخ دهندگان، ساختار مناسب را برای بهبود عملکرد، ساختار ارگانیک معرفی نموده اند؛ بنابراین پیشنهاد می شود:

- ۱- ساختار موجود مورد بازنگری قرار گرفته و وظایف تعدیل شده و مشاغل موازی و اضافی حذف و مشاغل مورد نیاز جایگزین گردد؛
- ۲- آزادی عمل در بین کارکنان افزایش یابد و کارکنان توانایی انجام کارها را بر اساس تخصص و تجربه خویش داشته باشند؛
- ۳- تفویض اختیار در بین مدیران و مسئولین افزایش یابد و در تصمیم گیری ها و حل مسایل از نظر کارکنان نیز بهره برداری شود؛
- ۴- فرآیند انجام کارها تسهیل شود؛
- ۵- کارکنان از دانش و فناوری های روز بهره مند گردند.

## منابع و مآخذ

## منابع فارسی

- ۱- اسکندری، محسن (۱۳۸۳). ارزشیابی عملکرد فردی، نشریه بینا، شماره پنجم، سال دوم، ص ۵۲.
- ۲- باطنی، محمد رضا و همکاران (۱۳۸۲). فرهنگ معاصر، تهران، مؤسسه فرهنگ معاصر، چاپ دوم، ص ۶۲۱.
- ۳- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۱۹، ۲۳۲، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۲۳۳، ۲۳۴، ۲۳۵، ۲۳۶.
- ۴- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ص ۲۲۹، ۲۳۰.
- ۵- رابینز، استیفن پی، دی سنزو، دیوید ای (۱۳۷۹). مبانی مدیریت، محمد اعرابی، محمد علی رفیعی، بهروز اسراری ارشاد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۴۱، ۲۲، ۱۵۵، ۱۶۰، ۱۵۶، ۱۹۹، ۱۶۱.
- ۶- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). نظریه‌های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسا نوین گرایی، تهران، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فنی و هنر، ص ۹۶، ۹۷، ۱۳۳.
- ۷- سیادت، سید علی و همکاران (۱۳۸۳). مباحثی در سازمان و مدیریت آموزشی. انتشارات آوای نور.
- ۸- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، ص ۷۴، ۹۳، ۹۸.
- ۹- عمید، حسن (۱۳۸۲). فرهنگ فارسی عمید، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپ نهم، ص ۱۷۳۳.

- ۱۰- مقیمی، محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، نشر ترمه، چاپ اول، ص ۴۱، ۴۵.
- ۱۱- میتنز برگ، هنری (۱۳۷۱). سازماندهی پنج الگوی کار ساز، قاسم کبیری، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۲- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی (استفاده از منابع انسانی)، ترجمه قاسم کبیری، چاپ سوم، انتشارات جهاد دانشگاهی ماجد.

#### منابع انگلیسی

- 1-Bunge,M,(1985)b,"phihosophy of science and Technology " Part II, Reidel, Dordrecht.
- 2-Dessler,G.(1980).Human behavior: Improving performance at work.Prentice-Hall,Inc.
- 3- Katz,R.( 1985).Skills of Effective Administrators.Harvard Business Review.