

استناد: احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ حسین جاویدان مهر؛ مهدی جوانمرد (۱۳۹۵). «تحلیلی بر توسعه ساختار سازمانی و نقش آن در ارتقای بهره‌وری کارکنان ناجا از دیدگاه فرماندهان و مدیران»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۵۹، صص ۷۱-۹۴

تحلیلی بر توسعه ساختار سازمانی و نقش آن در ارتقای بهره‌وری کارکنان ناجا از دیدگاه فرماندهان و مدیران

(نمونه پژوهی: فرماندهی انتظامی استان مازندران)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۱

سیدمهدی احمدی بالادهی^۱، حسین جاویدان مهر^۲، مهدی جوانمرد^۳

چکیده:

در این پژوهش به بررسی نقش توسعه ساختار سازمانی بر بهره‌وری کارکنان ناجا از دیدگاه فرماندهان و مدیران می‌پردازیم. تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. این تحقیق، به لحاظ بررسی رابطه بین دو متغیر، تحقیق همبستگی نیز خوانده می‌شود. جامعه آماری شامل فرماندهان و مدیران ستادی و پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان مازندران و شهرستان‌های آن استان است. بر اساس فرمول کوکران، ۲۱۴ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به مثابه نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی (۱۹۹۸) و پرسش‌نامه استاندارد بهره‌وری است. پایایی سوالات با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به ترتیب ۰٫۹۷ و ۰٫۸۳ سنجیده و تأیید شد. برای بیان توصیفی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون ضریب همبستگی رگرسیون با نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد که در این میان، بُعد رسمیت و بُعد پیچیدگی به ترتیب بیشترین و کمترین ضریب همبستگی را داشته‌اند. یعنی هر چه ساختار بیشتر متمرکز باشد، بهره‌وری آن کمتر است و هر چه ساختار از رسمیت بیشتری برخوردار باشد، بهره‌وری کمتری دارد و هر چه ساختار پیچیده‌تر باشد بهره‌وری کمتر است.

کلیدواژه‌ها:

ساختار سازمانی، بهره‌وری، کارکنان، فرماندهان و مدیران، مازندران.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی ahmadi54@iran.ir

۲. کارشناس ارشد ادبیات فارسی و مدرس مرکز آموزش ضمن خدمت کارکنان

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

دسترسی به هدف‌های سازمانی دغدغهٔ دیرین مدیران و صاحب‌نظران دانش‌مدیریت به شمار می‌آید. مدیران معمولاً با این چالش مواجه‌اند که کوشش‌های آنان اغلب منجر به تحقق اهداف سازمانی نمی‌شود. صاحب‌نظران نیز هنوز در تلاش برای تبیین پدیده‌های سازمانی و متغیرهای اثربخشی و کارآمدی راه‌نایم‌ودهٔ بسیاری فرا روی خود می‌بینند. همین توجه به کارآمدی و اثربخشی سازمان‌ها به ویژه از این منظر شایان توجه است که امروزه زندگی بشر در احاطهٔ کامل آن‌ها قرار گرفته است. در میان قلمروهای مورد بررسی در دانش سازمان و مدیریت، حوزهٔ ساختار و تشکیلات از اهمیتی ویژه برخوردار است. این حوزه شامل کوشش مدیران در طراحی مسیر و سازمان‌دهی منابع برای نیل به اهداف در هر سازمان می‌شود. از این جهت تأثیر جهت‌گیری‌های ساختاری بر بازده‌های سازمانی از موضوعات برجسته و مورد توجه پژوهشگران برای بررسی و ارزیابی است. در این راستا ظرفیتی شایسته از کوشش‌های بهسازی به اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی اختصاص یافته است. همان‌طور که از نام سازمان مشخص است، سازمان‌دهی اساسی‌ترین عنصر در فرایند شکل‌گیری و تداوم سازمان محسوب می‌شود. تقسیم وظایف، تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات و تعیین ارتباطات میان دوایر و افراد سازمان‌دهی نامیده می‌شود. با توجه به اصل سازمان‌دهی، ساختار سازمان‌پی‌ریزی می‌شود. به عبارت دیگر، ساختار دربرگیرندهٔ شیوه‌ای است که طی آن، وظایف افراد سازمان تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌شود. علاوه بر این، ساختار سازمان با الگوهای اختیار، تعاملات و جریان کار ارتباط می‌یابد (کردنائیج و دیگران، ۱۳۸۴). ساختار از دید بسیاری از صاحب‌نظران ابزاری قدرتمند برای تحرک منابع هم در بُعد اثربخشی و هم در بُعد کارایی است. ساختار سازمانی توزیع معقول و رسمی مشاغل، مسئولیت‌ها، قدرت و شیوهٔ هماهنگی و برقراری ارتباطات در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان شناخته می‌شود و یکی از اولین نهادهایی است که در هر سازمانی در ابتدای تشکیل آن به وجود می‌آید (رمضانی، ۱۳۷۲). اولین گام در راستای افزایش بهره‌وری شناخت عوامل مؤثر بر آن است. نتیجهٔ تحقیقات نشان می‌دهد ساختار سازمانی یکی از کلیدی‌ترین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سازمان‌ها، چه در حال و چه در گذشته، است. امروز در عصر سازمان‌زندگی می‌کنیم و اهمیت سازمان و سازمان‌دهی برای ادارهٔ بهتر امور مطرح می‌گردد. چنانچه سازمان‌ها هماهنگ با وظایف و اهدافی که دارند سازمان‌دهی و بر اساس اصول علمی اداره شوند، میزان کارایی و بهره‌وری آن‌ها افزایش خواهد یافت و به‌خوبی در اجرای وظایف محول شده و نیل به اهداف سازمان موفق خواهند بود. بر عکس، چنانچه سازمان‌دهی و ساختار -که حاصل آن است- هماهنگ با وظایف، اهداف، ترکیب نیروی انسانی و مقتضیات محیطی و ... نباشد، عملیات را دچار اشکال و مدیریت سازمان را مجبور می‌نماید. امروزه افزایش

بهره‌وری در سازمان‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است؛ به طوری که بسیاری از کشورها عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند. مسئله‌ای که در این تحقیق بررسی می‌شود این است که آیا ساختار سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری کارکنان ناجا رابطه پیدا می‌کند. به بیان دیگر، در این تحقیق در پی آن هستیم که، با تحلیلی تجربی و مبتنی بر داده‌های آماری، نقش ساختار سازمانی بر بهره‌وری کارکنان را در این فرماندهی بررسی کنیم. احمدی بالادهی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و مدیریت دانش پرداخت. نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش رابطه‌ای معنادار وجود ندارد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که، از میان ابعاد ساختار سازمانی، فقط بُعد تمرکز با مدیریت دانش رابطه‌ای معنادار دارد. قاسمی اسفهلان (۱۳۹۲) در تحقیق خود به بررسی رابطه ساختار سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت لاریز بتن غرب استان آذربایجان شرقی پرداخت. نتایج نشان داد که بین تمام ابعاد ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

جدیدی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی به تعیین ارتباط ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی تابع دانشگاه علوم پزشکی اراک پرداختند. نتایج تحقیق ارتباطی معنادار بین ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی نشان داد. این ارتباط در بُعد پیچیدگی با هوش سازمانی معنادار نبود.

شیرزاد کبریا و همکارانش (۱۳۹۲) در تحقیق خود به بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که بین نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران ارتباطی معنادار وجود دارد. ساختار سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به میزان زیادی بر قواعد و مقررات و به میزان کمی بر شایستگی فنی استوار است. میزان هوش هیجانی مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در سطحی بالاست.

ذبیحی و همکارانش (۱۳۹۲) در بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روان‌شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد به این نتیجه رسیدند که ارتباطی معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندی روان‌شناختی کارکنان وجود ندارد. بین شغل و سطح تحصیلات، رسمیت و احساس معنادار بودن کار و رسمیت و احساس شایستگی ارتباطی معنادار وجود داشت. با توجه به یافته‌ها، به مدیران پیشنهاد شد به روش‌های انگیزشی در کارکنان دارای سطح تحصیلی بالاتر از کارشناسی توجه کنند و با روش‌های توسعه و

غنی‌سازی شغل زمینه افزایش توانمندی آنان را فراهم آورد.

رحمان سرشت و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی به رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو پرداختند. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با مدیریت دانش در واحد فوق ارتباطی معنادار وجود دارد. سرانجام برای بررسی اثر هم‌زمان متغیرهای ساختار سازمانی و مدیریت دانش و نیز اولویت‌بندی آن‌ها از رگرسیون چندگانه استفاده شد. طالبیان (۱۳۷۸) در تحقیق خود عوامل ساختاری سازمانی مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی را بررسی و الگوی بهینه در سازمان جهاد سازندگی استان مرکزی را عرضه کرد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه نشان می‌دهد که بین ابعاد ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان همبستگی معنادار و منفی وجود دارد. به عبارتی دیگر، هر چه ابعاد ساختار سازمانی میل به کاهش داشته باشد، بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین الگویی برای ارتقای بهره‌وری کارکنان طراحی شده است. بر اساس این الگو، محیط خارجی سازمان عاملی مهم و تأثیرگذار بر چشم‌انداز و راهبرد سازمان است. از طرفی، کارشناسان تشکیلات و روش‌ها را عاملان مهم تغییر در ساختار و به وجود آورنده ساختار مطلوب با توجه به دریافت بازخورد از عملکرد کارکنان دانسته‌اند.

عبدخدا (۱۳۸۷) در تحقیق خود به بررسی ارتباط بین ویژگی‌های ساختار سازمانی و بهره‌وری در واحدهای منتخب صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران پرداخت. مهم‌ترین نتیجه‌گیری این تحقیق رابطه ساختار سازمانی و بهره‌وری است. در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که ساختار سازمانی تأثیری معنادار بر بهره‌وری دارد. هرچه ساختار بیشتر متمرکز باشد، بهره‌وری آن کمتر است. هرچه ساختار از رسمیت بیشتری برخوردار باشد بهره‌وری کمتر و هر چه ساختار پیچیده‌تر باشد هم بهره‌وری کمتری دارد.

مروری بر ادبیات تحقیق

سازمان و ساختار سازمانی

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که، به طور آگاهانه و هماهنگ شده، دارای حد و مرزهای نسبتاً مشخصی است و برای هدف یا مجموعه‌ای از اهداف بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۳۸۱). در سازمان‌ها، به جز عامل حیاتی مدیریت، عنصر اساسی دیگری به نام «انسان‌ها» وجود دارد. ساختار سازمانی نمادی مرئی از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی ارائه می‌کند، سلسله مراتب را روشن می‌سازد،

تقسیم وظایف می‌کند و شیوه هماهنگی امور را مطرح می‌نماید (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴).
دوبرین ساختار سازمانی را چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف سازمان تعریف کرده است. برد و همکارانش نیز ساختار سازمانی را بدین ترتیب تعریف کرده‌اند: مجموعه روابط مشخص میان واحدها، بخش‌ها و مدیران در سازمان که شامل مسئولیت‌های مشخص هر یک از واحدها و بخش‌هاست (هال، ۱۳۸۴). ساختار سازمانی منعکس‌کننده نظام‌های تفکر سازمان است. هر سازمان ترکیبی است از عوامل، روابط میان عوامل و روابط کلی که یک واحد را تشکیل می‌دهد. ساختار سازمانی هم از اجزای سخت مانند افراد، گروه‌ها، تیم‌ها و بخش‌های مختلف و هم از اجزای نرم مانند روابط میان اجزای سازمانی تشکیل شده است. ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل اجرای کار را هماهنگ و کارهای اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی در برگیرنده طرح نظام‌هایی است که به وسیله آن‌ها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (اعرابی، ۱۳۸۲).

ساختار سازمانی تعیین می‌کند چه وظایفی باید تخصیص یابد، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و سازوکار هماهنگی رسمی و الگوهای تعامل و ارتباط را معین می‌کند. این دیدگاه به سازوکار و الگوهای رسمی محدود است (Keating, 2000).

ساختار سازمانی با تعیین حوزه‌های اساسی سازمان، مأموریت‌ها و مدیریت‌های اساسی هر یک از آن‌ها را نیز معین می‌کند و چگونگی تفکیک مدیریت‌ها را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی مأموریت‌های کلی هر یک از واحدها و نیز نظام ارتباطی حاکم بر این واحدها و کل سازمان را ترسیم می‌کند. ساختار سازمانی، با ترسیم محدوده اختیارات و مسئولیت‌ها در سازمان، مراکز تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند (Daft, 2010). استفاده از ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می‌کند. برای مثال، از گذشته‌های دور، شرکت جانسون فعالیت‌ها را به واحدهای نیمه‌مستقل واگذار کرده، امور را بر حسب نوع محصول سازمان‌دهی نموده و به مدیران واحدهای مختلف آزادی عمل (از نظر تصمیم‌گیری) داده است. هنگامی که مدیران درصدد طرح‌ریزی ساختار سازمانی برمی‌آیند، باید به سه عامل یا رکن اصلی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز توجه کنند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی نمادی مرئی از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود:

- ساختار سازمانی تبیین کننده روابط رسمی گزارش‌گری در سازمان است؛
 - ساختار سازمانی تبیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دایره کار می‌کنند؛
 - ساختار سازمانی شامل نظام‌هایی است که به وسیله آن‌ها همه فعالیت‌های دایره یکپارچه می‌شود.
- سه کارکرد مشخص برای ساختار در سازمان وجود دارد. در صورتی که این سه کارکرد را برای ساختار قائل شویم، می‌توانیم تعریفی صحیح از ساختار سازمانی عرضه کنیم. این سه کارکرد عبارت است از:
- تأمین اهداف سازمان
 - تعیین رویه‌ها و مقررات در سازمان
 - تعیین دامنه قدرت در سازمان

متغیرهای بسیاری را به مثابه ابعاد سازمانی مطرح کرده‌اند؛ اما می‌توان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه ساختاری و محتوایی تقسیم می‌گردد. ابعاد ساختاری مبین و مبنای ویژگی‌های درونی سازمان و مبنای اندازه‌گیری و مقایسه سازمان‌ها با یکدیگر است؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فن‌آوری، محیط و هدف‌های آن (Keating, 2000).

رسمیت: به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد، روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت‌های سازمان است. همچنین رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده است اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت زیادی برخوردار باشد، متصدی آن برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقع و چگونه باید انجام داد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی، از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌هایی یکسان را با روشی معین به کار برند که به نتایجی از پیش تعیین شده منجر گردد. از این رو، وقتی رسمیت زیاد است، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن درباره فرایند کار در سازمان وجود دارد. وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری دیدگاه‌های خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند (اعرابی، ۱۳۸۲).

تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله‌مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیماتی بگیرد. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیر متمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای حل نشده درآمده است. زیرا در سازمان‌هایی که دیوان‌سالاری به صورت صددرصد رعایت می‌شود، همه

تصمیمات را مدیران عالی می‌گیرند و بر سازمان کنترل کامل اعمال می‌کنند. ولی، با بزرگ‌تر شدن سازمان و افزایش شمار کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان‌های بزرگ صورت گرفته است نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۰).

پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد و به سه دسته تقسیم می‌شود: تفکیک افقی که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی را بر اساس موقعیت اعضای سازمان نشان می‌دهد؛ تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب سازمانی نظر دارد؛ تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارد که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارد، سازمان پیچیدگی بیشتری دارد. زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد ارتباطات را کند و مدیریت را در هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی بالقوه برای مخدوش ساختن ارتباطات است که هماهنگی بین بخش‌های کارکنان مدیریت و نظارت مدیران عالی را بر فعالیت‌های عملیاتی دشوار می‌سازد.

هدف‌های ساختار سازمانی عبارت است از:

- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم‌گیری کاهش یابد.
- توزیع اختیاری برای تصمیم‌گیری به طور مؤثر، به صورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون دردسر و با انسجام در هر سطحی برنامه‌های خود را اجرا کنند.
- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به طوری که اطمینان حاصل شود که همه کارها به شیوه‌ای منظم و مرتب واکذار و اجرا شده است و همه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته‌اند.

بهره‌وری

کلمه بهره‌ور به استناد فرهنگ فارسی معین به معنای «بهره‌بر، سودبرنده، بافایده و کامیاب» است. پس بهره‌وری در ادبیات فارسی به بهره‌بری، بافایده بودن و سودمندی معنا شده است. بهره‌وری واژه‌ای است که

از اواسط قرن هجدهم میلادی مطرح گردیده و امروزه به مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت مطرح است (انصاری، ۱۳۸۱).

بهره‌وری در لغت به معنای قدرت تولید، بارور بودن و مولد بودن است. چند سالی است که این واژه در فرهنگ علمی و اداری کشور رایج شده است. لغت بهره‌وری از نظر ادبی حاصل مصدر است که از واژه بهره‌ور مشتق شده است. در برخی از نوشتارهای تحقیقاتی، برای واژه بهره‌وری معادل‌های دیگری مانند راندمان، بازدهی، قدرت تولید و توان تولید برگزیده شده است (Motaghmi, 2005). بهره‌وری نگرشی فرهنگی است که، در آن، انسان فعالیت‌های خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می‌دهد تا بهترین نتیجه را در جهت دستیابی به اهداف مادی و معنوی به دست آورد.

در برخی از تعاریف بهره‌وری به دو مفهوم «کارایی» و «اثربخشی» اشاره شده و بهره‌وری را حاصل جمع این دو دانسته است. به طور خلاصه، در مورد تعریف اثربخشی و کارایی، به مثابه مفاهیمی اصلی در شناخت بهره‌وری، می‌توان گفت اثربخشی به طور سنتی تحقق اهداف سازمان تعریف شده و کارایی -که مفهومی بسیار نزدیک به بهره‌وری دارد- استفاده درست از منابع تعریف شده است. با توجه به این دو تعریف، می‌توان بهره‌وری را «درست انجام دادن کار درست» تعریف کرد که دو مفهوم کارایی و اثربخشی را با هم در بر می‌گیرد (خاکی، ۱۳۷۶).

به عبارت دیگر، می‌توان چنین گفت که هدف بهره‌وری عبارت است از به بیشینه رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، سرمایه، مواد خام تولیدی، زمان و... به شیوه‌ای عملی و با کاهش هزینه‌های تولید، به منظور گسترش بازار، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دست‌مزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی به شکلی که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۶).

معرفی هفت شاخص بهره‌وری الگوی ACHIEVE

توانایی (دانش و مهارت‌ها): در این الگو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های کارکنان در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز تکلیفی گفته می‌شود. لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی مربوط به توانایی عبارت است از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیر رسمی که انجام دادن وظیفه‌ای خاص را ساده می‌کند)، توانمندی‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفاتی متمیز که اتمام موفقیت‌آمیز کار را تقویت می‌کند) و تجربه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که به تکمیل موفقیت‌آمیز تکلیف کمک می‌کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد «آیا این شخص دانش و

مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟». در صورتی که در توانایی فرد اشکالاتی وجود داشته باشد، راه حل‌های عرضه شده شامل موارد زیر است: کارآموزی خاص، آموزش، دوره‌های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت‌های مشخص.

وضوح (درک یا تصور نقش): وضوح به درک و پذیرش شیوه کار و محل و چگونگی اجرای آن گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده شیوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً واضح و صریح باشد. پیروان را برای پرسیدن سؤال به منظور تصریح بیشتر باید تشویق کرد. وجود مشکل در وضوح یا درک نشان می‌دهد که در مرحله عملکرد طرح‌ریزی مشکل وجود دارد. مدیران باید اطمینان به دست آورند که همه اهداف به گونه‌ای رسمی ثبت و ضبط شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

کمک (حمایت سازمانی): اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی از این قرار است: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن وظیفه لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی منابع انسانی. در صورتی که کمک یا حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه‌ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجاست. اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشد، مدیران باید ببینند آیا می‌توان منابع لازم را به گونه‌ای تهیه کرد که سرمایه برگردد.

انگیزه (یا تمایل): اصطلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان، یا انگیزش یا کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه باید فراموش نکنیم که بسیاری از مردم برای تکمیل تمام تکالیف به اندازه هم برانگیخته نمی‌شوند. انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداش‌های درونی یا بیرونی است. در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزشی باشد، در اولین قدم استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات باید بررسی شود. پیرو باید به‌وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت پولی، ارتقا، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می‌کند.

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌گرایانه است. مردم پیش از آنکه ارزیابی دوره‌ای رسمی شوند، باید از ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد نبودن آموزش لازم و بازخورد عملکرد است. وجود مشکل ارزیابی نشان‌دهنده آن است که در بازخورد روزانه در مورد عملکرد اثربخش یا غیر اثربخش کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر اخبار بد تأکید می‌کنند و وقتی امور خوب انجام داده

می‌شود، آن را تشخیص نمی‌دهند.

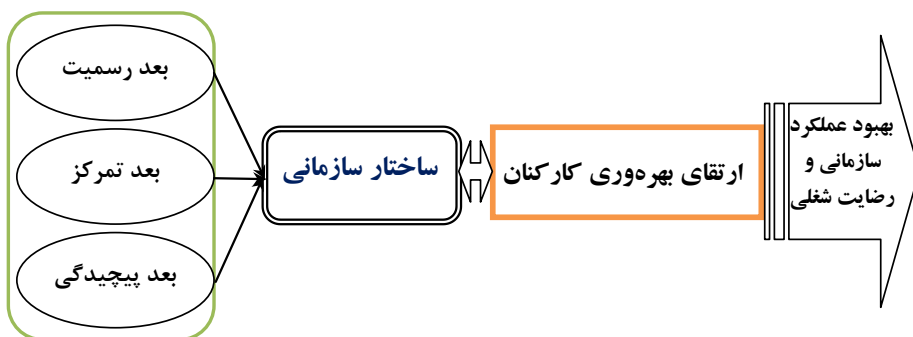
اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان): اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیر باید تحقیقاً بداند که امور مربوط به کارکنان برای همه گروه‌ها و افراد یکی است و سازمان، با ارزیابی‌های قانونی و معتبر عملکرد، به فتون برگزیده خط مشی‌های مربوط به کارآموزی و ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد. در صورتی که مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط سیر قانون در مدیریت واضح و روشن است.

محیط (تناسب محیطی): اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌تواند، حتی با وجود داشتن توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، بر عملکرد تأثیر بگذارد. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارت است از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد، دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد یا تنبیهشان کرد. از این رو باید از کارکنان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت‌های محیطی خود عمل کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹).

راه‌های ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

۱. ایجاد تعهد در کارکنان: مدیران می‌توانند، با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آن‌ها و ایجاد فرهنگ عاری از سرزنش، آن‌ها را به سازمان متعهد کنند.
۲. توجه به کارکنان: توجه به کارکنان به مثابه انسان و ابراز علاقه به رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان موجب عملکرد بهتر آن‌ها و افزایش بهره‌وری می‌شود.
۳. استفاده از استعدادها: تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده‌ترین و ارضا کننده‌ترین کارهای مدیر است که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره‌وری به کار گرفته شود.
۴. توجه به تغییر: تغییر در سازمان‌ها راهی برای افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی آن‌هاست. بنابراین می‌توان گفت، به منظور رشد سازمان‌ها، تغییر اجتناب‌ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند.
۵. رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که، ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی متناسب، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

۶. فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد.
۷. دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید این دوره‌ها را امری حیاتی، مستمر و مداوم تلقی کرد؛ زیرا فقط از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد.
۸. واضح و روشن بودن همه وظایف، دستورالعمل‌ها، مقررات و قوانین برای کارکنان: به طوری که هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.
۹. دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا در انجام دادن کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.
۱۰. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها: این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری نشان دهند.
- اکنون با جمع‌بندی نظریه‌ها و یافته‌های پژوهش تجربی اشاره شده می‌توان الگویی نظری عرضه کرد. مبانی نظری پژوهش الگوی مفهومی مبتنی بر روابط نظری میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع - که برگرفته از ادبیات پژوهش است - عبارت است از: ابعاد ساختار سازمانی و ارتقای بهره‌وری کارکنان. ابعاد ساختار سازمانی شامل سه بعد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی آچیو هرسی (۱۹۸۶) (توانایی، وضوح، کمک، ارزیابی، اعتبار، انگیزه، محیط) است که فرضیه‌ها هم بر این اساس تنظیم شده است (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

- بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین رسمیت و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین تمرکز و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین پیچیدگی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش، از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و از نوع همبستگی است. در این پژوهش از روش توصیفی استفاده کرده و با استفاده از ابزاری همچون پرسش‌نامه و مصاحبه به تفسیر و تشریح شرایط پرداخته‌ایم. این پژوهش از شاخه پیمایشی نیز است. زیرا، به دلیل وسعت جامعه آماری مورد بررسی، نمونه‌ای از جامعه برای کشف چگونگی روابط بین متغیرهای پژوهش انتخاب گردیده است. جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان و مدیران ستادی و پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان مازندران و شهرستان‌های تابع است. با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۴ نفر به صورت تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، نشریات، مقالات، پایان‌نامه‌ها و دیگر اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، مدیران واجدالشرایط دارای تحصیلات کاردانی و بالاتر را از بخش‌های مختلف معاونت‌ها و پلیس‌های تخصصی استان انتخاب کردیم و پرسش‌نامه‌ها را میان آن‌ها توزیع کردیم:

- پرسش‌نامه استاندارد ساختار سازمانی (۱۹۹۸) که شامل ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی است. این پرسش‌نامه در ۲۱ سؤال با طیف اندازه‌گیری لیکرت تنظیم شده است.
- پرسش‌نامه استاندارد بهره‌وری منابع انسانی آچیو هرسی (۱۹۸۶) که، پس از اعمال نظر، پرسش‌نامه نهایی متناسب با جامعه مورد بررسی و ویژگی‌های آن (به صورت بومی شده) در پانزده سؤال تعدیل و انتخاب گردید (حیدرزاده، ۱۳۹۲).

برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ

برای پرسش‌نامه ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان به ترتیب ۰,۹۷۳ و ۰,۸۳۶ به دست آمد. این ضریب نشان دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش متغیر وابسته یا ملاک بهره‌وری است. متغیر مستقل ویژگی‌ای از محیط فیزیکی یا اجتماعی است که بعد از انتخاب، دخالت یا دست‌کاری توسط محقق مقادیری را می‌پذیرد تا اثرش بر متغیر دیگر مشاهده شود (دلاور، ۱۳۸۷). متغیر مستقل یا پیش‌بین این پژوهش ساختار سازمانی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی - که به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار می‌پردازد - بررسی می‌شود. بعد از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی عرضه می‌شود. در آمار تحلیلی این تحقیق، به منظور بررسی نقش ساختار سازمانی بر بهره‌وری کارکنان، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است.

توصیف داده‌ها

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: توصیف داده‌ها بر حسب جنسیت، سابقه فعالیت و تحصیلات پاسخ‌دهندگان

جنسیت							
زن				مرد			
درصد		فراوانی		درصد		فراوانی	
۲/۸۰٪		۶		۹۷/۲۰٪		۲۰۸	
سابقه فعالیت در سازمان							
بیش از ۲۰ سال		۱۶-۲۰ سال		۱۱-۱۵ سال		۱-۱۰ سال	
درصد		درصد		درصد		درصد	
فراوانی		فراوانی		فراوانی		فراوانی	
۲۳/۳۶٪		۵۰		۴۲/۹۹٪		۹۲	
				۲۱/۶۳٪		۴۷	
						۱۱/۶۸٪	
						۲۵	
تحصیلات							
دکتری		کارشناسی ارشد		کارشناسی		کاردانی	
درصد		درصد		درصد		درصد	
فراوانی		فراوانی		فراوانی		فراوانی	
۰/۴۷٪		۱		۲۴/۳۰٪		۵۲	
				۴۸/۱۳٪		۱۰۳	
						۲۷/۱۰٪	
						۵۸	

یافته‌ها

فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول شماره ۲: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اصلی

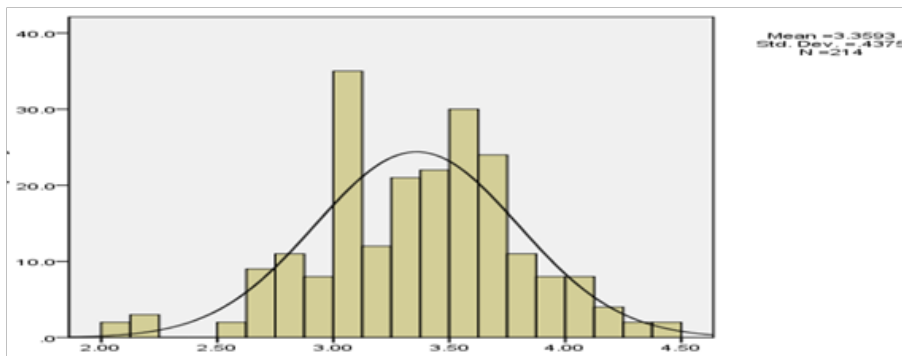
ساختار سازمانی	بهره‌وری منابع انسانی
P = ۰/۴۲۲	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰	مقدار احتمال
۲۱۴	تعداد

با توجه به داده‌های جدول فوق، چون سطح معناداری بین دو ساختار سازمانی و بهره‌وری ۰/۰۰۰ صدم و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، این فرضیه تأیید می‌شود که بین ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین شدت رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با ۰/۴۲۲ که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد.

جدول شماره ۳: نتایج ضرایب رگرسیونی ساختار سازمانی و بهره‌وری

الگو	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره تی	sig
	B	خطای استاندارد			
اصلی	۲/۴۶۲	۰/۲۷۸	۰/۴۸۶	۸/۸۷۱	۰/۰۰۰
	۰/۴۰۱	۰/۰۰۶۷		۵/۹۶۶	۰/۰۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. به عبارتی دیگر، با ارتقای یک واحد ساختار سازمانی، ۰/۴۸۶ واحد انحراف معیار بهره‌وری کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون تی مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰/۰۰۰ است؛ در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است.



نمودار شماره ۲: هیستوگرام رابطه ساختار سازمانی و بهره‌وری بر اساس آزمون F

فرضیه فرعی اول: بین رسمیت و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

بین رسمیت و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین رسمیت و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول شماره ۴: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی اول

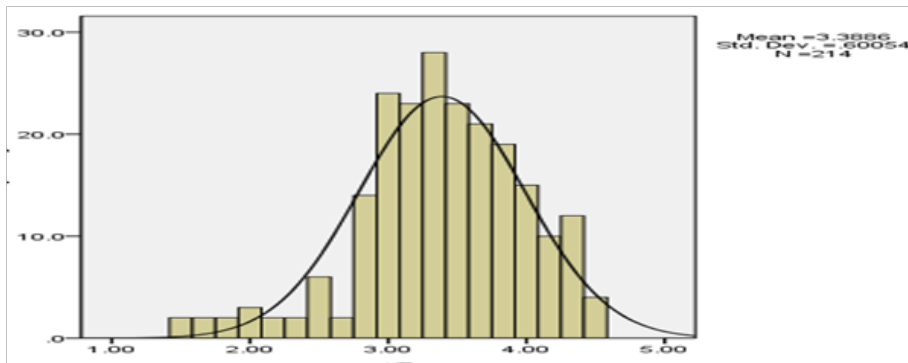
ساختار سازمانی	بهره‌وری منابع انسانی
P = ۰/۰۵۹	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۳	مقدار احتمال
۲۱۴	تعداد

با توجه به داده‌های جدول فوق، چون سطح معناداری بین دو متغیر رسمیت و بهره‌وری ۰/۰۳ و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، این فرضیه تأیید می‌شود که بین رسمیت و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین شدت رابطه بین دو متغیر مذکور برابر با ۰/۰۵۹ است که نشان از رابطه ضعیف دو متغیر دارد.

جدول شماره ۵: نتایج ضرایب رگرسیونی رسمیت و بهره‌وری

الگو	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره تی	sig
	B	خطای استاندارد			
اصلی	۳/۲۴۹	۰/۲۰۸	۰/۰۲۷	۱۵/۶۱۳	۰/۰۰۰
	۰/۰۲۴	۰/۰۶۰		۰/۳۹۹	۰/۶۹۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. به عبارتی دیگر، با ارتقای یک واحد رسمیت، $0/059$ واحد انحراف معیار بهره‌وری کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون تی مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با $0/03$ است؛ در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است.



نمودار شماره ۳: هیستوگرام رابطه رسمیت و بهره‌وری بر اساس آزمون F

فرضیه فرعی دوم: بین تمرکز و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

بین تمرکز و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین تمرکز و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول شماره ۶: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی دوم

ساختار سازمانی	بهره‌وری منابع انسانی
$P = 0/385$	ضریب همبستگی پیرسون
$0/000$	مقدار احتمال
۲۱۴	تعداد

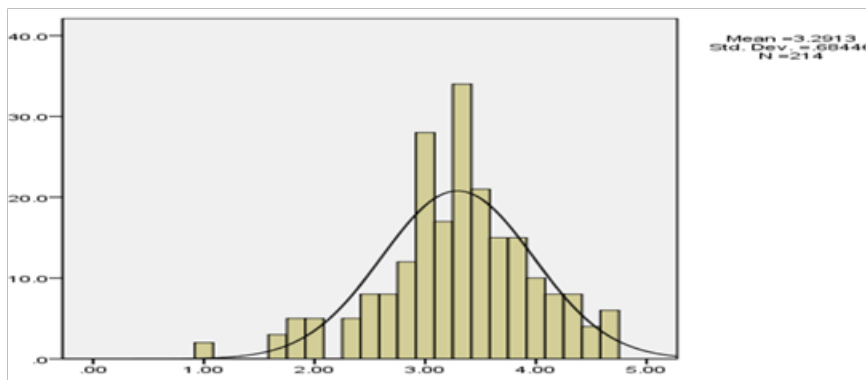
با توجه به داده‌های جدول فوق، چون سطح معناداری بین دو تمرکز و بهره‌وری $0/000$ صدم و کوچک‌تر از $0/05$ است، این فرضیه تأیید می‌شود که بین تمرکز و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین شدت

رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با $0/385$ که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد.

جدول شماره ۷: نتایج ضرایب رگرسیونی تمرکز و بهره‌وری

الگو	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره تی	sig
	B	خطای استاندارد			
اصلی	۲/۴۳۶	۰/۱۶۷	۰/۳۵۲	۱۴/۵۸۶	۰/۰۰۰
	۰/۲۷۲	۰/۰۵۰		۵/۴۷۳	۰/۰۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. به عبارتی دیگر، با ارتقای یک واحد تمرکز، $0/352$ واحد انحراف معیار بهره‌وری کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون تی مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با $0/000$ است؛ در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است.



نمودار شماره ۴: هیستوگرام رابطه تمرکز و بهره‌وری بر اساس آزمون F

فرضیه فرعی سوم: بین پیچیدگی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

بین پیچیدگی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین پیچیدگی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول شماره ۸: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه فرعی سوم

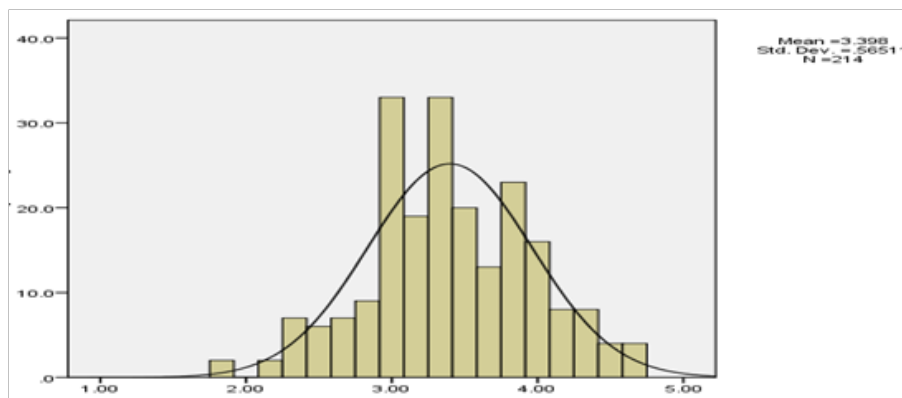
ساختار سازمانی	بهره‌وری منابع انسانی
P = ۰/۳۲۷	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰	مقدار احتمال
۲۱۴	تعداد

با توجه به داده‌های جدول فوق، چون سطح معناداری بین دو متغیر پیچیدگی و بهره‌وری ۰/۰۰۰ صدم و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، این فرضیه تأیید می‌شود که بین پیچیدگی و بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین شدت رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با ۰/۳۲۷ که نشان از رابطه نسبتاً خوب دو متغیر دارد.

جدول شماره ۹: نتایج ضرایب رگرسیونی پیچیدگی و بهره‌وری

الگو	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره تی	sig
	B	خطای استاندارد			
اصلی	۲/۲۵۸	۰/۲۰۸	۰/۳۲۷	۱۰/۸۳۳	۰/۰۰۰
	۰/۳۱۶	۰/۰۶۱		۵/۲۱۶	۰/۰۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. به عبارتی دیگر، با ارتقای یک واحد پیچیدگی، ۰/۳۲۷ واحد انحراف معیار بهره‌وری کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون تی مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰/۰۰۰ است؛ در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است.



نمودار شماره ۵: هیستوگرام رابطه پویایی و بهره‌وری بر اساس آزمون F

بحث و نتیجه‌گیری

از آن‌جا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلاطم و آشفته ارتقای بهره‌وری است و آنچه در افزایش بهره‌وری به احتمال زیاد نقشی بسزا دارد ساختار سازمانی است، روشن است که ساختار، با توجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود، اثری چشمگیر بر توسعه سازمان دارد. در واقع آنچه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هر حال، کوشش در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان، امکان کشف نارسایی‌های ساختاری نهفته در آن را فراهم می‌کند و کارکنان را برای انجام دادن مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی، که محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می‌تواند تأثیری بسیار در ارتقای بهره‌وری داشته باشد.

سازمان‌ها دارای ساختارهایی مختلف هستند و نوع این ساختارها بر نگرش و رفتار کارکنان و بهره‌وری وی عملکرد آنان اثرگذار است. سازمان‌های مختلف، با انتخاب ساختارهای سازمانی متفاوت، تعیین‌کننده رفتار و عملکرد کارکنان خود هستند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ساختار سازمانی منعکس‌کننده نظام‌های تفکر سازمان است. هر سازمان ترکیبی است از عوامل، روابط میان عوامل و رابط کلی که یک واحد را تشکیل می‌دهد. ساختار سازمانی نه فقط از اجزای سخت مانند افراد،

گروه‌ها، تیم‌ها و بخش‌های مختلف و... تشکیل شده است، اجزای نرم مانند روابط میان اجزای سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. ساختار سازمانی مناسب نقشی مهم در جهت اعمال مدیریت و کنترل عملکرد بازی می‌کند. برای اینکه اگر ساختار سازمانی درست طراحی شود و منابع انسانی واجد شرایط در پست‌های سازمانی گزینش شود و هدف مدیریت پیشرفت سازمانی توأم با پیشرفت کارکنان باشد، مسلماً مدیریت عملکرد جایگاه واقعی خودش را پیدا خواهد کرد و هر کس در مقابل عملکردش مسئول خواهد بود. ولی اگر ساختار مناسب طراحی نشود و ارتقای هر کس به درجه تملق و تقرب او به مدیران بستگی داشته باشد، مدیریت عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود.

تحقیق حاضر پژوهشی تجربی در بین فرماندهان و مدیران ستادی و پلیس‌های تخصصی به منظور آزمودن فرضیه‌های مطرح شده است. نمونه استفاده شده جمعی از فرماندهان و مدیران ستادی و پلیس‌های تخصصی فرماندهی انتظامی استان مازندران و شهرستان‌های تابع است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق توزیع پرسش‌نامه‌هایی در بین ۲۱۴ نفر از فرماندهان و مدیران - که به طور تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند - صورت گرفت. پس از ساخت و تدوین داده‌های به دست آمده، مشخص شد که بین ساختار سازمانی این فرماندهی با بهره‌وری کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین با استفاده از ضریب همبستگی مشخص شد هر سه بعد ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) نیز در بهبود بهره‌وری کارکنان اثرگذار است که، از نظر آنان، بعد رسمیت بیشترین و بعد پیچیدگی کمترین نقش و اهمیت را در بهبود بهره‌وری کارکنان ایفا می‌نماید. در سازمان‌هایی که تمرکز در آن‌ها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی کارکنان می‌شوند که این موضوع در نهایت باعث کاهش بهره‌وری نیز خواهد شد.

نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق احمدی بالادهی (۱۳۹۴)، قاسمی اسفهلان (۱۳۹۲)، جدیدی و همکارانش (۱۳۹۲)، شیرزادکبریا و همکارانش (۱۳۹۲) ذبیحی و همکارانش (۱۳۹۲)، رحمان سرشت و همکارانش (۱۳۹۰)، طالبیان (۱۳۷۸) و عبدخدا (۱۳۸۷) همسو است.

با توجه به اینکه ایجاد ساختار سازمانی مناسب در بین کارکنان انتظامی استان زمینه‌ساز هر تغییر و تحولی در سازمان است، این تحقیق درک افراد را در زمینه رفتارهای فرانشی و مفاهیمی نظیر ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان بهبود می‌بخشد. نتایج این پژوهش به فرماندهان و مدیران یاری می‌دهد، با اتخاذ نوع ساختار سازمانی مناسب و اقدامات مدیریتی، بهره‌وری را در کارکنان تقویت نمایند. به طور کلی می‌توان بیان کرد که، در سازمان‌هایی که چندان متمرکز نیستند، افراد در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند و این کار

- بر میزان بهره‌وری اثر مثبت می‌گذارد. از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر عرضه می‌شود:
- توصیه می‌گردد مدیران انتظامی استان با درخواست تغییر ساختار سازمانی از مقامات بالاتر، در جهت افزایش انگیزه کاری کارکنانشان، بهره‌وری را ارتقا دهند.
 - مدیران انتظامی استان، با متعهد شدن به تعهدات خود در برابر مسئولیت‌ها در قبال سازمان در زمان مقرر، موجب افزایش بهره‌وری سازمان شوند.
 - توصیه می‌گردد در طراحی ساخت سازمانی، برای ارتقای سطح بهره‌وری به تفاوت‌های فردی مثل تجربه، شخصیت و نوع کاری که باید انجام داده شود بسیار توجه شود.
 - تمرکز اختیارات در سطوح عالی مدیریت به معنی واگذار نشدن اختیارات به سطوح پایین‌تر است. از این رو توصیه می‌گردد مدیران سطح عالی سازمان کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند و بعضی از اختیارات را به آنها تفویض کنند.
 - با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی، می‌توان درصدی بیشتر از توانایی‌های بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان را به کار گرفت به همان نسبت می‌توان بهبودی بیشتر انتظار داشت.

منابع:

منابع فارسی

- احمدی بالادهی، سیدمهدی (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و مدیریت دانش، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). طراحی ساختار سازمانی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۸۱). تأثیر ناپهنگامی در بهره‌وری، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حیدرزاده، یعقوب (۱۳۹۳). «بررسی ارتباط فرهنگ و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های خدمات انرژی در استان کردستان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.
- جدیدی، رحمت‌اله؛ فرشته معماری و زهره عنبری (۱۳۹۲). «تعیین ارتباط ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی اراک»، مجله دانشگاه علوم پزشکی اراک (ره آورد دانش)، دوره شانزدهم، شماره ۸.
- خاکی، غلام رضا (۱۳۷۶). آشنایی با مدیریت بهره‌وری، تهران: کانون فرهنگی - انتشاراتی سایه نما.
- دلاور، علی (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ذبیحی، محمدرضا؛ حسین ابراهیمی پور و حسن عارفی نیا (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد»، مدیریت پرستاری، سال دوم، شماره اول، صص ۴۸-۵۸.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رحمان سرشت، حسین؛ سیدقادر رادمرد و محمد گلوانی (۱۳۹۰). «رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره ۲۳، صص ۵۰-۳۱.
- رضانی، بهزاد (۱۳۷۲). «توسعه ساختارهای سازمانی»، مجله تدبیر، شماره ۳۶.

شیرزادکبریا، بهارک؛ پریناز بنی سی و سیدنیما میرزا (۱۳۹۲). «رابطه نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران»، «آموزش و ارزشیابی، دوره ششم، شماره ۲۲، صص ۱۳۲-۱۱۱».

طالبیان، احمدرضا (۱۳۷۸). بررسی عوامل ساختاری سازمانی مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی و ارائه الگوی بهینه در سازمان جهاد سازندگی استان مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، استاد راهنما: علی اکبر فرهنگی.

عبدخدا، سیمین (۱۳۸۷). ارتباط بین ویژگی‌های ساختار سازمانی و بهره‌وری در واحدهای منتخب صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: فریدون وردی نژاد.

قاسمی اسفهلان، لیلا (۱۳۹۲). بررسی رابطه ساختار سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت لاریز بتن غرب استان آذربایجان شرقی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.

کردنائیج، اسدا...؛ محمود احمدپور داریانی و شهاب‌الدین شمس (۱۳۸۴). «طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاه‌های کارآفرینی در کشور»، مدرس علوم انسانی، شماره ۲، صص ۱۵۶-۱۱۹.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی، چاپ دوم، تهران: ترمه.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرشی راهبردی، تهران: شروین.

هال، ریچارد اچ (۱۳۸۴). سازمان: ساختار، فرایندها، ره آوردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.

هرسی، پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.

منابع لاتین

Chandler, Alfred, D. (1992). *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Daft, L. R. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed, South- Western.

Keating, C. B. (2000). Improving practice a system-based methodology for structural analysis of health care operations. *Journal of Management in Medicine*, 14(3/4), 179-198

Motaghmi, M. (2005). *Investigated the relationship between managers' thinking style and organizational climate, employee productivity and education offices in Tehran*, MSc Thesis , Islamic Azad University Rud -hen. Persian.