



## چگونگی اثربخشی متغیرهای ساختاری یک سازمان بر ارزیابی عملکرد آن سازمان

افشین روئین تن\*

\*دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش طراحی سازمان‌های دولتی

چکیده:

ساختار سازمانی تجلی یک تفکر سیستمی است و شیوه‌ای تعیین کننده در جهت تصمیم‌گیری‌ها، وظایف، مسئولیت‌ها، اهداف، چشم‌اندازها، و پاداش‌دستیابی به نتایج است. بنابراین هدف از این تغییرات ساختاری در سازمانها، دستیابی آسانتر به اهداف آن سازمان می‌باشد و جهت سنجش رسیدن به این نتایج، ارزیابی عملکرد در سازمانها امری ضروری می‌باشد لذا تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید موازی با این اهداف تعیین شود. لذا هدف از انجام این پژوهش، چگونگی تاثیرگذاری انواع ساختارهای سازمانی (ارگانیک و مکانیک) بر ارزیابی عملکرد آن سازمان است. به این منظور داده‌های اطلاعات مورد نیاز در جهت چگونگی و نحوه ارزیابی عملکرد برای انواع ساختار سازمانی یکی از مناطق شهرداری تهران از راه پیمایش گردآوری شد. در این راستا در قالب پرسشنامه از 170 نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان متخصص در حوزه بررسی عملکرد داده‌ها بدست آمد و فرضیه‌ها شکل گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که استفاده از ساختارهای ارگانیکی به صورت علی \_ معلولی و یا کاملاً پیشرفته عملکرد سازمانی بهتر و آسانتری را رقم خواهد زد و از طرفی تأثیر معیارهای ارزیابی عملکرد در عملکرد سازمانی در ساختارهای مکانیکی از ارگانیکی بیشتر است.

واژه‌گان کلیدی: عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی، تعیین شاخص و معیار، ارزیابی عملکرد، ساختار مکانیک، ساختار ارگانیک

### 1- مقدمه:

سازمان‌های امروزی برای باقی ماندن در صحنه رقابت و تطبیق با شرایط محیطی و اقتصادی در جامعه، دست به تغییراتی در ساختار خود زده‌اند. آن‌ها به سمت کوچک شدن و عدم تمرکز گام برداشته و در ساختار خود از سلسله مراتب عمودی کاسته و به صورت افقی و تخت روی آورده‌اند. علت اصلی این روند، توجه عمده به مراجعه کنندگان سازمان‌هاست. در حال حاضر زمان تولید آنچه سازمان می‌خواهد، گذشته است و مشتری مداری و تولید آنچه ذینفعان سازمان‌ها می‌خواهد، فرا رسیده است. این مراجعه کنندگان و ارباب رجوعان و مشتریان هر سازمان، هستند که نوع محصول و خدمات را برای سازمان تعیین می‌کنند. به همین جهت، سازمان‌ها، در جهت پاسخ به این مراجعان در سریع‌ترین زمان ممکن، اقدام به تجدید نظر در ساختارهای خود نموده‌اند، در این ساختارها بیشترین اختیار و مسئولیت به رده‌هایی از کارکنان سازمان تعلق می‌گیرد که در تماس مستقیم با ارباب رجوعان و مراجعه کنندگان (که در این تحقیق شهروندان هستند) داده می‌شود. از طرفی علاوه بر توجه به خدمات ارباب رجوعان، به دلیل ایجاد افزایش عملکرد، حس تعلق و تعهد سازمانی و رضایتمندی در کارکنان سازمان و ورود متخصصین جدید به این سازمانها، لزوم



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



توجه به خواست‌های کارکنان در درون سازمان‌ها نیز بسیار مهم و تاثیرگذار است. افراد متخصص (کارکنان سازمان) در حوزه‌های کاری خود نیاز به آزادی عمل و اختیار برای استفاده از دانش و تخصص خود دارند.

کنترل شدید، عدم اختیار و ایجاد محدودیت‌ها به کارکنان سازمان از سوی مدیریت عالی سازمان بر روحیه کارکنان دانش محور (**knowledge people**) و نتیجتاً در عملکرد سازمان اثرات منفی شدیدی خواهد گذاشت. به همین منظور وجود ساختارهای متناسب اداری و سازمانی می‌تواند زمینه ساز عملکرد مناسب در جهت افزایش حداکثری در عملکرد کارکنان و افزایش رضایتمندی ارباب رجوعان (شهروندان) گردد، ایجاد و تشکیل چنین ساختارهایی با بررسی و ارزیابی عملکرد مستمر یک سازمان میسر خواهد شد.

به معیار اندازه گیری عملکرد سازمان، در جهت ارزیابی کارایی و اثربخشی، شاخص گفته می‌شود. شاخص‌های اندازه گیری کمی یا کیفی بوده و با فرآیندهای سازمان در ارتباط هستند. شاخص‌ها ابزاری جهت اندازه گیری و پایش میزان دستیابی به اهداف در سازمان‌ها هستند. شاخص‌های اثربخش: آن دسته از شاخص‌هایی که خروجی واقعی را با خروجی برنامه ریزی شده مقایسه می‌کنند و به صورت نسبت نتایج واقعی به نتایج مورد انتظار محاسبه می‌شوند.

شاخص کارایی: آن دسته از شاخص‌هایی که میزان استفاده از منابع جهت دستیابی به اهداف را نشان می‌دهند و به صورت نسبت خروجی فرآیند به ورودی آن محاسبه می‌شوند.

تأثیر ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی از سایر عوامل درون سازمانی قابل تفکیک نیست. (دیویس و آلبرایت، 2004). نقش سیستم ارزیابی عملکرد را تعیین حق تصمیم‌گیری‌ها، وظایف، مسئولیت‌ها، اهداف عملکرد و پاداش دستیابی به اهداف می‌دانند (لی و همکاران، 2011). ارزیابی عملکرد با ابعاد ساختار سازمانی به عنوان چارچوب کنترلی برای برقراری تعامل میان کارکنان، جریان اطلاعات و توزیع قدرت منطبق است (لئونبرگ، 2012). واحدهای تجاری برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار، لازم است ارزیابی عملکرد خود را با توجه به تغییرات محیطی بهبود بخشند. این امر مستلزم درک ارتباط میان ساختار سازمانی و معیارهای ارزیابی عملکرد با یکدیگر و تاثیر همزمان این عوامل بر عملکرد سازمانی است (وانگ و همکاران، 2014).

عملکرد سازمانی نقش با اهمیتی در تداوم فعالیت دارد و به عنوان ابزاری برای ارزیابی واحد تجاری به شمار می‌رود (فوجینو و همکاران، 2015). علت ضرورت نگارش این پژوهش دستیابی به ساختار سازمانی متناسب و اصولی از طریق نحوه، چگونگی و شاخص‌های ارزیابی صحیح عملکرد یکی از مناطق سازمان شهرداری تهران می‌باشد لذا به بررسی 12 شاخص اصلی در این سازمان خواهیم پرداخت. جامعه آماری این پژوهش، 170 نفر از مدیران، کارکنان و کارشناسان متخصص در حوزه بررسی ارزیابی عملکرد یکی از مناطق سازمان شهرداری تهران می‌باشند که از طریق پرسشنامه داده‌ها گردآوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز نخست از رگرسیون حداقل مربعات معمولی، لاجیت ترتیبی و تمایزی استفاده شده است.

در این تحقیق به پرسش‌های زیر پرداخته شده است:

- آیا معیارهای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ارگانیک و مکانیکی متفاوت است؟
- آیا سطح بررسی تخصصی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ارگانیک و مکانیکی متفاوت است؟
- آیا نوع ساختارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مؤثر است؟

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

2-1- عملکرد سازمانی:

بدون شک، مهم‌ترین معیار ارزیابی موفقیت یک سازمان، عملکرد آن سازمان است (0). در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد یکی از مناطق سازمان شهرداری تهران، از 12 شاخص اصلی و مهم استفاده شده است که در جدول 1، به صورت گویه‌ها تفکیک و طبقه بندی شده است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



2-2- معیارهای ارزیابی عملکرد:

در این پژوهش ارزیابی عملکرد از دو جنبه 1- معیارهای ارزیابی متوازن 2- سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد بررسی شده است.

2-2-1 معیارهای ارزیابی متوازن:

تا اوایل دهه هشتاد میلادی، ارزیابی عملکرد سازمانها فقط با استفاده از شاخصهای مالی انجام می‌شد، اما با در نظر گرفتن پیچیدگی سازمانها، معیارهای مالی منسوخ و به کارگیری آن را موجب کاهش بهره‌وری مدیریت برشمردند (کاپلان و جانسون، 1987). در اوایل دهه نود میلادی، علاوه بر نسخه‌های مالی، معیارهای غیرمالی نیز شامل ارزیابی عملکرد یک سازمان معرفی شدند که به این معیارها کارت ارزیابی متوازن گفته می‌شود (کاپلان و نورتون، 1990). سیستم ارزیابی متوازن یکی از بهترین روش‌های ارزیابی عملکردی است و مدیران را قادر می‌سازد تا به رسالت واحد سازمانی جامه عمل ببوشاند (مال‌تر و همکاران، 2003) و مشارکت کارکنان برای بهبود عملکرد را به همراه آورد (هدنر کار و راثود، 2017). فای و همکاران معتقدند که طراحی و اجرای دقیق سیستم ارزیابی عملکرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (فی و همکاران، 2017).

2-2-2 سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد

جهت سنجش عملکرد، سطح‌های پیشرفت برای کارت ارزیابی متوازن تعریف شده است که به 4 سطح دسته‌بندی می‌شوند: (اسپیک باچر و همکاران، 2003).

1- ارزیابی عملکرد با استاندارد حداقلی: سیستمی براساس چهار صفحه کارت ارزیابی متوازن با هدف دستیابی به چشم اندازه‌ها و ارزیابی عملکرد مدیران تعریف شده است.

2- ارزیابی عملکرد عالی- معلولی: این سیستم علاوه بر ویژگی‌های استاندارد حداقلی، میان معیارها و اهداف رابطه‌ای برقرار می‌کند.

3- ارزیابی عملکرد کاملاً پیشرفته: علاوه بر ویژگی‌های عملکرد عالی و معلولی، از راه تشریح استراتژی‌ها به ایجاد نگرش برای دستیابی به اهداف می‌پردازد.

4- سایر سیستم‌ها:

الف- ارزیابی عملکرد عالی و پیشرفته که بر بهبود عملکرد اثرگذار است (ایتنر و همکاران، 2003).

ب- ماتریس ارزیابی عملکرد که هم جنبه‌های مالی و هم غیر مالی را در عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد (کیگان، 1989).

ج- مدل هرم عملکرد نیز مدل دیگر ارزیابی عملکرد معرفی شد (لینچ و کراس، 1991).

د- مدل تحلیل ذینفعان سازمان نیز ارائه شد که ذینفعان را به دو دسته کلیدی و غیر کلیدی طبقه‌بندی می‌کند (لی و همکاران، 2011).

اما همچنان کارت ارزیابی متوازن کماکان از استقبال بیشتر برخوردار است و به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود.

2-3- ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی کالبد اصلی سازمان و آیینه تمام‌نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، نوع ارتباطات، جریان اطلاعات و سلسله‌مراتب اختیارات و مسئولیت‌ها در یک سازمان است. ساختار سازمانی تعریف‌کننده محیط فیزیکی است که در آن رفتار کارکنان سازمان رخ می‌دهد (دفت ریچارد، 1374). این ساختار اهداف مشترک را شکل داده و می‌تواند مشوق و یا مانع بهبود عملکرد در یک سازمان گردد (رابینز، استیفن، 1376). نتایج برخی پژوهش‌ها نشان داده است که ساختار سازمانی به صورت مستقیم بر عملکرد آن مؤثر است (سلمنت و همکاران، 2017).



## ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

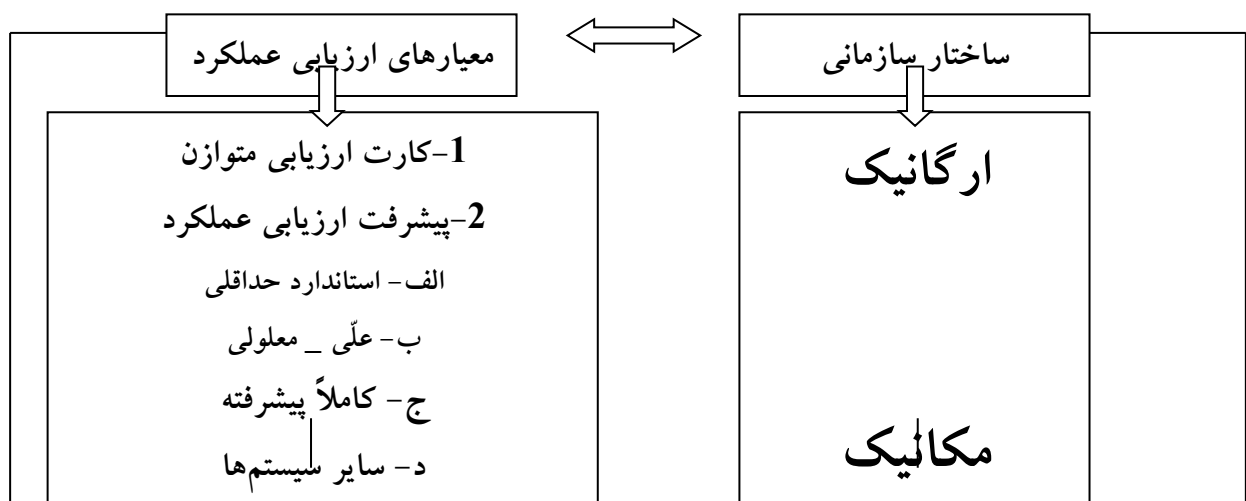
ساختارهای سازمانی از دیدگاه‌های مختلفی طبقه بندی شده است، تئوری ساختارهای ارگانیک و مکانیک را تشریح کرد، از دیدگاه وی، ساختار ارگانیک ساختارهای غیررسمی، عدم مرکزیت اختیارات، کانال‌های باز برقراری ارتباط و انعطاف پذیری بالا، قوانین رسمی کم، حیطه کنترلی وسیع و شکل ارتباطات افقی را دارد. این ساختار در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدها انعطاف پذیر است و برای دستیابی به اهداف، به تشویق کارکنان بسیار اهمیت می‌دهد. در مقابل آن، ساختار مکانیک است که سطوح سازمانی زیاد، تمرکز زیاد، قوانین رسمی زیاد، حیطه کنترلی محدود و شکل ارتباطات عمودی دارد (دفت ریچارد، 1374). ساختارهای مکانیکی در محیط‌های غیر پویا، اثر مثبت و در محیط‌های پویا، اثر منفی بر عملکرد سازمان دارد. هر چه ساختار غیر متمرکز و غیر رسمی‌تر باشد، اثر بهتری بر عملکرد خواهد داشت (چن و هوانگ، 2007).

سازمان‌ها باید یک ساختار انعطاف پذیر را به منظور تشویق حضور بیشتر کارمندان اقتباس کنند که به نوبه خود باعث بهبود شناسایی مشکلات و یافت راه حل برای آنها و تقویت عملکرد سازمانی و کیفیت آن شود (رابینز، استیفن 1383). ساختارهای مکانیکی بیشتر مناسب صنعت‌های تجاری و بازارهای تولید هستند که میزان تغییرات کمی دارند (صمدآقایی، 1378). در حالیکه ساختارهای ارگانیک، بیشتر مناسب شرایطی هستند که در آن سازمان‌ها مجبور به سر و کار داشتن با تغییرات زیاد و سریع در محیط بوده و ترجیح می‌دهند که حداقل میزان و درجه سلسله مراتب سازمانی را داشته باشند (دفت ریچارد، 1374). یک ساختار ارگانیک ذاتاً دارای انعطاف پذیری بیشتری در خصوص فعالیت‌های کارمندان است. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که تغییر ساختار سازمانی با توجه به تغییرات محیطی، بر عملکرد سازمان تاثیرگذار می‌باشد (محمدپور و همکاران، 1396).

با توجه به مبانی نظری، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شوند:

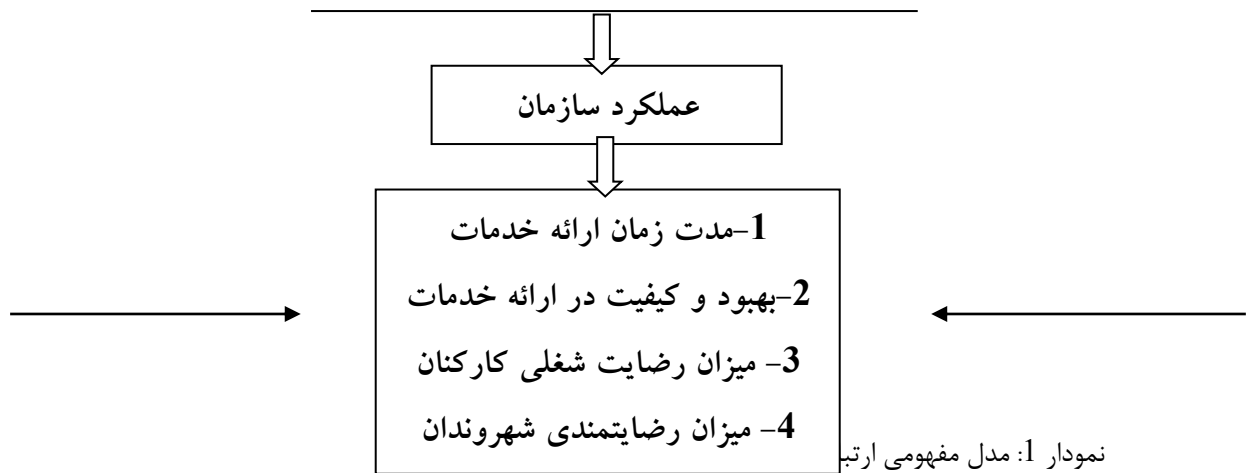
- 1- بکارگیری انواع معیارها و نوع شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ساختار سازمانی ارگانیک و مکانیک متفاوت است؟
- 2- سطح پیشرفت معیارهای ارزیابی عملکرد در ساختارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک متفاوت است؟
- 3- ارزیابی عملکرد بر عملکرد کلی سازمان و در ساختارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک متفاوت است؟
- 4- تأثیر سطح ارزیابی عملکرد بر عملکرد کلی سازمان در ساختارهای ارگانیک و مکانیک متفاوت است؟

به منظور درک بهتر متغیرها، مدل مفهومی در نمودار 1 ارائه شده است.





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



### 3- روش شناسی پژوهش:

این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش پژوهش از نوع پیمایش و پس رویدادی است. جامعه آماری، یکی از مناطق شهرداری تهران و نمونه آماری 170 نفر از مدیران و کارکنان و کارشناسان متخصص حوزه ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشند. اطلاعات مورد نیاز برای متغیرهای ارزیابی عملکرد و جنبه‌های غیر مالی ارزیابی عملکرد و سطح پیشرفت آن، از طریق پیمایش گردآوری شد. در این راستا پرسشنامه الکترونیکی برای 170 نفر ارسال و 147 مورد، کامل و مورد قبول واقع شد.

برای استاندارد سازی و بومی سازی پرسشنامه، روایی و پایایی آن مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور بخش روایی محتوایی توسط چند متخصص دانشگاهی در بحث تخصصی مبحث فوق به عنوان خبرگان این امر، بررسی و اصلاحات لازم انجام پذیرفت. سپس بخش روایی سازه پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج روایی و پایایی در جدول 1 ارائه شده است. فرضیه‌های تحقیق با رویکرد رگرسیونی (حداقل مربعات معمولی، لاجیت ترتیبی و تمایزی) بررسی شد. همان گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود بار عاملی تمام متغیرها بالاتر از 0/5 است، در نتیجه هیچ یک از گویه‌ها حذف نگردید و از طرف دیگر چون ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بالاتر از 0/8 بود، پایایی این تحقیق نیز تأیید شد. در ادامه به نحوه اندازه گیری متغیرها خواهیم پرداخت.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



جدول (1)- گویه ها، مقدار بارهای عاملی و آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	گویه	بارعاملی	آلفا
مدت زمان ارائه خدمات	میانگین زمان صدور پروانه و صدور گواهی ساختمان	0/812	0/952
	سرعت گردش مکاتبات اداری	0/806	
	میزان پیشرفت فیزیکی پروژه‌های احداثی و خدماتی	0/745	
بهبود و کیفیت در ارائه خدمات و میزان رضایتمندی شهروندان از خدمات ارائه و دریافت شده	بهبود وضعیت حمل و نقل عمومی و وضعیت ترافیکی	0/745	0/911
	وضعیت عملکرد جمع آوری زباله، پسماند و نظافت شهری	0/687	
	وضعیت توسعه و نگه داشت فضاهای سبز و پارکها	0/849	
	میزان ارتقاء آموزش شهروندی	0/774	
	میزان کنترل، مهار و کاهش آسیب‌های اجتماعی	0/571	
	وضعیت اجرای برنامه‌های فرهنگی، ملی و مذهبی	0/874	
میزان رضایت شغلی کارکنان	رضایت شغلی کارکنان	0/874	0/958
	نسبت تطابق پست و شغل کارکنان	0/856	
	میزان مشارکت پذیری کارکنان	0/821	

### 3-1 عملکرد سازمانی

برای اندازه گیری عملکرد سازمانی به معیارهای غیرمالی و بخش عملکردی سازمان پرداخته شد که شامل مدت زمان ارائه خدمات، ارائه بهبود و کیفیت خدمات، میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان و میزان رضایتمندی ذینفعان سازمان (شهروندان) می‌باشد. اطلاعات مرتبط با کلیه متغیرها از راه پرسشنامه جمع آوری شد.

### 3-2 ساختار سازمانی

برای اندازه گیری این متغیر (ارگانیک - مکانیک) بر اساس الگوی الاینینا (2014)، معیارها برای چهارجنبه عدم تمرکز، قوانین رسمی، نوع ارتباطات و ساختار سلسله مراتبی براساس طیف لیکرت در نظر گرفته شد.

### 3-3 معیارهای ارزیابی عملکرد

برای اندازه گیری ارزیابی عملکرد متوازن نیز از الگوی الاینینا (2014) استفاده شد و متغیرها با توجه به شرایط محیط اقتصادی و اجتماعی ایران تعدیل شدند. بدین منظور داده‌های مورد نیاز استخراج و بر اساس طیف لیکرت



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



امتیازدهی شدند. برای اندازه گیری سرعت و دقت در ارائه خدمات، کیفیت خدمات ارائه شده، میزان رضایت شغلی کارکنان و میزان رضایتمندی ذینفعان سازمان (شهروندان)، 12 معیار بر اساس طیف لیکرت در نظر گرفته شد.

3-4 سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد

برای بررسی پیشرفت ارزیابی عملکرد، در پرسشنامه چهار گزینه (شامل عملکرد با استاندارد حداقلی، عالی- معلولی، کاملاً پیشرفته و سایر سیستمها) بر اساس الگوی لی و یانگ (2011) تعریف شد.

4- یافته‌های پژوهش:

در این قسمت از پژوهش، ابتدا به بیان فرضیه‌ها پرداخته و سپس قبول یا رد هر فرضیه را به اثبات می‌رسانیم. فرضیه نخست بیان می‌کند که انواع معیارها و نوع شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ساختار سازمان‌های ارگانیک و مکانیک متفاوت است. برای آزمون این فرضیه از رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده شد. برای درک بهتر ارتباط متغیرها، هر یک از ابعاد ساختار سازمانی به تفکیک بررسی شدند و در مجموع 18 رابطه رگرسیونی بررسی شد که نتایج در جدول 2 ارائه شده است.

جدول (2)- ساختار سازمانی و معیارهای ارزیابی عملکرد متوازن

متغیرها	ارزیابی عملکرد	سرعت و دقت در ارائه خدمات	کیفیت ارائه خدمات	رضایت شغلی کارکنان	میزان رضایتمندی شهروندان
ساختار سازمانی (ارگانیک-مکانیک)	0/624** (7/819)	0/393** (5/596)	0/456** (3/659)	0/537** (5/022)	0/34** (4/310)
عدم تمرکز	0/500** (1/033)	0/35** (2/549)	0/522** (1/952)	0/452** (3/741)	0/389** (2/348)
قوانین رسمی حاکم بر سازمان	0/23** (3/512)	0/214** (2/974)	0/189** (2/567)	0/198** (2/476)	0/167** (2/574)
سلسله مراتب اداری	0/309** (3/156)	0/301** (3/602)	0/283** (1/738)	0/247** (2/748)	0/184** (1/779)
ارتباط‌های افقی	0/512** (3/626)	0/216** (1/788)	0/273** (1/161)	0/623** (3/687)	0/226** (1/516)
(آماره‌های t داخل پرانتز است) $p > 0/1$ ** $p < 0/01$ *					

همان گونه که در جدول 2 مشاهده می‌شود، ارتباط مثبت و معنی داری میان ساختارهای سازمانی و ابعاد آن با انواع معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد، یعنی در واحدهایی که مدیران به صورت غیر متمرکزند و با



## ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ایجاد ارتباط‌های افقی از سلسله مراتب اداری می‌کاهند و نیز اختیارات را بر اساس دستورالعمل‌های مدون به کارکنان خود تفویض می‌کنند، به چهار جنبه ارزیابی عملکرد نیز توجه بیشتری می‌شود. نتایج نشان داد که در ساختارهای ارگانیک تر به معیارهای ارزیابی عملکرد توجه بیشتری شده است، بنابراین فرض اول تحقیق تأیید می‌شود و در نتیجه ساختارهای ارگانیک کارهایی که اعضای سازمان انجام می‌دهند به طور مداوم و بنا به روابطی که اعضای سازمان با یکدیگر دارند مجدداً تعدیل می‌گردد و بجای تعاریف محدود و تفضیلی وظیفه، سیستم متکی به گسترش کارها است، در این ساختارها تصمیمات زیادی در سطوح پایین گرفته می‌شود و مبناء عدم تمرکز است و به جای وابستگی تنگاتنگ به سلسله مراتب سازمانی، به روابط و تماس با اشخاصی که بتوانند راه حلی برای مسائلی پیدا کنند اهمیت و تأکید می‌شود و به پاداش و تشویق کارکنان بسیار اهمیت داده می‌شود. ساختارهای ارگانیک تر برای کارکنان سازمان خود، زمان و هزینه بیشتری را صرف می‌کند و با اعمال نظارت بیشتر، فرآیند داخلی سازمان را بهبود می‌بخشد.

فرضیه دوم بیان می‌کند که سطح پیشرفت معیارهای ارزیابی عملکرد در ساختارهای سازمان‌های ارگانیک و مکانیک تفاوت دارند. چهار سطح برای پیشرفت ارزیابی عملکرد تعریف شدند. سازمان‌هایی که معیارهای ارزیابی عملکردشان در سطح علی-معلولی و کاملاً پیشرفته هستند در سطح اول و سازمان‌هایی که معیارهای ارزیابی عملکردشان در سطح استاندارد حداقلی و یا سایر سیستم‌ها قرار دارند در سطح دوم واقع شده‌اند بنابراین فرضیه دوم نیز با استفاده از رگرسیون لاجیت تمایزی و ترتیبی مورد صحت واقع شد.

برای درک بهتر ارتباط متغیرها، هر یک از ابعاد ساختار سازمانی به تفکیک سنجش شده و از مجموع 10 رگرسیون لاجیت ترتیبی و تمایزی به نتایج جدول 3 دست یافتیم.

جدول 3- ابعاد ساختار سازمانی و سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد

متغیرها	لاجیت ترتیبی	لاجیت تمایزی
ساختار سازمانی	4/667**	0/789**
عدم تمرکز	0/601**	0/833**
قوانین رسمی حاکم بر سازمان	1/243**	1/645**
سلسله مراتب اداری	1/953**	0/206**
ارتباط‌های افقی	1/364**	0/206**
	** = $p < 0/0001$	* = $p \geq 0/1$

همان گونه که در جدول 3 مشاهده می‌شود، نتایج رگرسیون لاجیت ترتیبی با لاجیت تمایزی تقریباً برابر است و هر دو نشان می‌دهند در ساختارهای ارگانیک تر که انعطاف پذیری بالاتری در آنها حاکم است و به تشویق کارکنان برای نیل به اهداف می‌پردازند، معیارهای ارزیابی عملکرد در سطح علی-معلولی و کاملاً پیشرفته بوده و در ساختارهای مکانیک تر که مبتنی به قوانین و مقررات حاکم بر سازمان هستند، معیارهای ارزیابی عملکرد در سطح استاندارد حداقلی و یا سایر ساختارها است، بنابراین فرضیه دوم تحقیق نیز تأکید می‌گردد.

فرضیه سوم بیان می‌کند که ارزیابی عملکرد بر عملکرد کلی سازمان در ساختارهای ارگانیک و مکانیک متفاوت است. برای آزمون این فرضیه نیز از رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده گردید بدین شکل که عملکرد سازمانی و ابعاد آن، با متغیرهای مستقل بررسی شدند و در مجموع 8 رابطه رگرسیون بررسی و جدول 4 تهیه گردید.





## ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



جدول 4- تأثیر ساختار سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان

متغیرها	عملکردهای سازمان	عملکردهای غیر مالی سازمان
ساختار سازمانی	0/339** (2/85)	0/199** (0/907)
معیارهای ارزیابی عملکرد	0/457** (2/97)	0/368** (1/974)
سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد	0/448** (3/542)	0/397** (2/159)
ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد	-0/444** (-3/595)	-0/460** (-4/041)
ساختار سازمانی و سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد	0/27** (1/748)	0/253** (1/606)
**= $p < 0/01$	(آماره‌های $t$ داخل پرانتز است)	*= $p \geq 0/01$

همان طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، ارتباط مثبت و معناداری میان متغیرها وجود دارد. این امر بیانگر آن است که ارزیابی عملکرد منجر به بهبود عملکرد شده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بدین معنی که سازمان‌هایی که به معیارهای ارزیابی عملکرد توجه بیشتری کرده‌اند، بهره‌وری کارکنان آن سازمان، کیفیت ارائه خدمات و میزان رضایتمندی شهروندان در آنها بیشتر است.

با بررسی همزمان اثر ساختار سازمانی و معیارهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی، ارتباط منفی و معناداری میان این متغیرها مشاهده گردید، یعنی ارتباط منفی میان معیارهای ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی در ساختارهای ارگانیک نسبت به ساختارهای مکانیک وجود دارد. بنابراین فرضیه سوم تحقیق نیز تأیید می‌شود. این امر را می‌توان چنین تحلیل کرد که در واحدهایی با مدیریت متمرکز و سلسله مراتب اداری بالا که مدیر کمتر تفویض اختیار کرده و براساس دستورالعمل‌های مدون عمل می‌کند، تأثیر ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی بیشتر است، یعنی در ساختارهای مکانیکی وجود معیارهای ارزیابی عملکرد از ساختارهای ارگانیک بیشتر است.

فرضیه چهارم بیان کرده است که تأثیر سطح ارزیابی عملکرد بر عملکرد کلی سازمان در ساختارهای ارگانیک و مکانیک متفاوت است. برای آزمون این فرضیه از رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده شده است، برای بررسی این فرضیه، عملکرد سازمانی و ابعاد آن به تفکیک با متغیرهای مستقل بررسی شد که در مجموع 6 رابطه رگرسیونی بررسی شدند. همانگونه که در جدول 4 مشاهده می‌شود ارتباط مثبت و معناداری میان سطح پیشرفت ارزیابی عملکرد با عملکرد سازمانی وجود دارد. این امر نشانگر آن است که واحدهای سازمانی با برقراری ارتباط میان استراتژی‌ها، معیارها و مشوق‌های انگیزشی عملکرد بهتری را برای خود رقم می‌زنند. با بررسی اثر هم‌زمان ساختار سازمانی و سطوح ارزیابی عملکرد به این نتایج می‌رسیم که در ساختارهایی که انعطاف‌پذیری بیشتری حاکم بوده و مشوق‌هایی برای نیل به اهداف در سازمان وجود دارد، عملکرد سازمانی بهتر است، یعنی در ساختارهای ارگانیک که سطح ارزیابی عملکرد، علی-معلولی یا کاملاً پیشرفته بود، عملکرد سازمانی بهتر است.



## 5- نتیجه گیری کلی:

با توجه به اهمیت عملکردهای سازمان‌ها، پژوهش حاضر به چگونگی اثر بخشی متغیرهای ساختاری یک سازمان بر ارزیابی عملکرد آن سازمان پرداخته است. نوع ساختار سازمانی بر چشم انداز آتی و راهبردهای نیل به اهداف و عملکردی مناسب مؤثر است. در عصر حاضر با توجه به محیط رقابتی، پیچیده و پرتلاطم حاکم، سازمان‌ها به سوی ساختار ارگانیک تر و فاصله از قوانین رسمی، عدم تمرکز، تفویض اختیار و ایجاد انگیزش برای دستیابی به اهداف خود حرکت می‌کنند، از طرفی وجود معیارها و شاخص‌های ارزیابی مستمر عملکرد، برای بهبود عملکرد کلی سازمان امری اجتناب ناپذیر است. تحقیق حاضر، نخست معیارهای ارزیابی عملکرد در ساختارهای سازمانی مختلف را بررسی نموده و سپس اثر همزمان ساختار سازمانی و سطوح ارزیابی عملکرد را سنجید و به این نتایج دست یافت که در ساختارهایی که انعطاف پذیری بیشتری حاکم بوده و مشوق‌هایی برای نیل به اهداف سازمان وجود دارد، عملکرد بالاتری دارند، یعنی در ساختارهای ارگانیک که سطح ارزیابی عملکرد علی یا پیشرفته بوده، عملکرد آن سازمان بالاتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمان‌های بزرگ و پیشرفته جهان از نوع ارگانیک هستند. نتایج حاصل از این مطالعه با تحقیق، فای و همکاران (2017)، فوجینو و همکاران (2015) الاینینا (2014)، لی و یانگ (2011)، چن و هوانگ (2007)، محمدپور و همکاران (1396)، دهقان و همکاران (1390)، مجیدی و همکاران (1390)، هم معنی و هم خوانی داشته و با مطالعه ژنگ و همکاران (2010) ناسازگار است.

## 6- منابع:



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



- 1- دفت، ریچارد (1374). سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، مترجمان: پارساییان و اعرابی، تهران، انتشارات مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی.
- 2- دهقان ن.، صالحی ج.، دهقان ک.، صالحی پ. (1390) "اثر ساختار سازمانی بر عملکرد خارجی"، پژوهش‌های مدیریت، 4(11): 53-70.
- 3- رابینز، استیفن (1383). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه: الوانی و دانائی فرد، چاپ هشتم، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- 4- رابینز، استیفن (1376). مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان: پارساییان و اعرابی، چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- 5- صمدآقایی، جلیل (1378). سازمان‌های کارآفرین، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 6- مجیدی ع.، محمدیم، قاسمی ف. (1390) "تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی"، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، 6(1): 210-220.
- 7- محمدپور ح.، امیرکبیری ع.، عظیمی ح. (1396) "نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان‌ها"، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، 5(2): 113-125.

**8- Chen C. J., Huang J.W. (2007) "How organizational climate and structure affect knowledge management." The Social Interaction Perspective, International Journal of Information Management, 27(3): 104-118.**

**9- Clement J., Puranam P. (2017) " Searching for structure: formal organization Design as a Guide to network evolution". Forthcoming, Management Science.**

**10- Davis S., Albright T. (2004) " An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial Performance", Management Accounting Research, 15(2): 135-153.**

**11- Fie D., Ambalangodage D., Gunawardana K.D. (2017) "Consequences of Performance measurement system: the case of Sri Lankan Water board", World Journal of management, 6(2): 107-126.**

**12- Fujino M., Yan L., Norio S., Satoshi H. (2015) "Performance measurement systems for managing exploration tensions within and between organizational Levels", Management Accountiny Section (MAS), PP.1-36.**



- 13- Hudnurkar M., Rathod U. (2017) “Collaborative Practices With Suppliers in Indian manufacturing multinationals”, *Journal of Global Operations & Strategic Sourcing*, 10(2):1-28.
- 14- Ittner C.D., Larcker D.F., Randall T. (2003) “Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms”. *Accounting, Organizations and society*, 28(2): 715-741.
- 15- Lee C.L., Yang H,J. (2011)” Organization structure, Competition and performance measurement systems and their joint effects on performance, “*Management Accounting Research*, 22(1): 84-104.
- 16- Lunenburg F.C. (2012)” Mechanistic - Organic Organizations - An Axiomatic Theory”, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1):1-7.
- 17- Maltz A.,Shenhar A., Reilly J.J. (2003)”Beyond the balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures”, *Long Range Planning*, 36(2):187-204.
- 18- Speckbacher G., Bischof j., Pfeiffer T. (2003) “A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, “*Management Accounting Research*, 14(4):361-387.
- 19- Wang G.Wan J., Zhao L. (2014) “strategy map for Chinese science Parks with KPIs of BSC”, *Journal of Science and Technology policy Management*,5(2):82-105.
- 20- Ylinena M., Gullkvist B. (2014) “ the effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations,” *Management Accounting Research*,25(1): 93-112.
- 21- Zheng W.,Yang B., Mclean G.N. (2010)” Linking Organizational Culture, Structure, strategy, and organizational effect iveness”, *Journal of Business Research*, 63(7): 763 -771.