

# بررسی رابطه ساختار سازمانی انگیزش نیروی انسانی در سازمان اقتصادی شهر و روستا

مهراندخت نظام شهیدی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

در این تحقیق ما به دنبال آن هستیم که بدانیم آیا بین ویژگی‌های یک سازمان و انگیزش نیروی انسانی رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟ و اگر جواب مثبت است و رابطه وجود دارد این رابطه به چه شکلی است. سازمان مورد نظر در این تحقیق سازمان اقتصادی شهر و روستا می‌باشد. با توجه به آن که موفقیت هر سازمان به دو عامل مهم ساختار سازمانی و نیروی انسانی بستگی دارد این تحقیق بسیار حایز اهمیت است. هر کجا که سازمان به وجود می‌آید ابتدا ساختار (شکل) آن به وجود می‌آید و سپس نیروی انسانی آن تأمین می‌شود و نیروی انسانی با استفاده از شکل و ساختار موجود، سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین شده رهنمون می‌باشد.

پس از تحقیقاتی که در سازمان اقتصادی شهر و روستا انجام دادیم معلوم شد که بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه نزدیکی وجود دارد که این رابطه به صورت معکوس و قوی می‌باشد. به این ترتیب که هر قدر ساختار سازمانی دست و پاگیرتر و پیچیده‌تر باشد انگیزش نیروی انسانی پایین‌تر می‌آید و بالطبع عملکرد و

بهره‌وری نیز کاهش می‌یابد، چون فرد خود را اسیر قوانین خشک سازمان می‌بیند و فکر می‌کند که در سازمان هیچگونه اختیار و آزادی ندارد. پس او انگیزه‌ای برای کارکردن ندارد و عملکرد او پایین می‌آید و باعث می‌شود که سازمان از رسیدن به اهداف خویش دور بماند ولی اگر سازمان به گونه‌ای باشد که موافق میل افراد بوده و دارای پیچیدگی و رسمیت زیاد نباشد، انگیزش آنها بالا رفته و سعی می‌کنند که تمام تلاش خود را برای رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرند و حتی در بعضی اوقات از جان خود مایه گذارند. بنابراین برای آن که سازمان بتواند به اهداف خود نایل شود باید سعی و تلاش کند که در افراد انگیزش ایجاد کند و تا حد امکان از عدم تمرکز در سازمان استفاده نماید تا افراد نیز تا حدودی اختیار و آزادی عمل داشته باشند و همچنین از رسمیت و پیچیدگی سازمان بکاهد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت - سازمان - ساختار سازمانی - تمرکز - رسمیت - پیچیدگی - رهبری - انگیزش.

### مقدمه

جامعه مملو از سازمان‌های مختلف و گوناگون است. به هر گوشه جهان که بنگریم سازمانی در آنجا یافت می‌شود و هر یک از انسان‌ها قسمت اعظم وقت خود را در این سازمان‌ها می‌گذرانند. این سازمان‌ها نیروی انسانی بسیاری را در خود جای داده‌اند و سازمان در جامعه بشری نقش بسیار مهمی دارد. اگر سازمان خوب کار کند جامعه را به سمت خیر و برکت رهنمون می‌سازد. اگر سازمان سالم باشد باعث می‌شود که کل نیروهای انسانی جامعه سالم بماند و جامعه به سمت پیشرفت هدایت می‌شود. سازمان در شکوفاسازی استعداد نیروهای انسانی نقش بسزایی دارد. سازمان‌ها از دوراه در شکوفایی و خلاقیت انسان‌ها نقش دارند:

- ۱ - از راه مثبت که انسان را می‌پروراند که محصل آن تحویل دادن انسان سالم است.
  - ۲ - از راه منفی که انسان‌ها را به سمت بدبختی و هلاکت سوق می‌دهد.
- سازمان زمانی موفق است که بتواند نیازهای نیروی انسانی موجود را برآورده سازد و در

آنها ایجاد انگیزش نماید و آنها را به تلاش و کوشش وادار کند و از این طریق باعث شود که بهره‌وری سازمان بالا برود.

هنگامی سازمان می‌تواند افراد را از طریق عوامل انگیزشی به تلاش وادار کند و از آنها به بهترین شکل ممکن استفاده نماید که سازمان به سمت موفقیت سوق داده شود و بتواند به حیات خود ادامه دهد. نیروهای انسانی عامل اصلی و کلیدی هر سازمانی هستند که اگر برانگیخته شوند باعث موفقیت و پیشرفت سازمان می‌شوند و در غیر این صورت باعث بدبختی سازمان‌ها هستند. نیروهای انسانی دو نوع انگیزش دارند که عبارتند از انگیزش عینی و انگیزش درونی. در این تحقیق ما به بررسی جنبه‌های درونی انگیزش می‌پردازیم.<sup>۱</sup>

ساختار سازمانی باید آن گونه باشد که مطابق میل افراد باشد و نیروهای انسانی از آن احساس رضایت داشته باشند و بتواند سازمان را به سمت اهداف خود هدایت و رهنمون باشد و ساختاری می‌تواند سازمان را به سمت اهداف خود هدایت کند که بتواند نیازهای افراد را برآورده سازد و اگر چنین نباشد و سازمان با نیازهای نیروهای انسانی خود ناسازگار باشد عامل بازدارنده در اجتماع است و جامعه را به سمت بیراهه می‌کشاند.

## بیان موضوع

دنیا ساکن نیست و دائماً در حال تغییر و دگرگونی است. این تغییرات از یک سو پیشرفت است و از سوی دیگر رکن اساسی جهان بر اساس تغییرات قرار دارد و اگر تغییر نکند انسان به کمال نمی‌رسد. محیط بیرونی سازمان نیز همیشه در حال تغییر و دگرگونی است. اگر سازمان بخواهد پیشرفت کند باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کند. سازمان باید همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا بتواند نیازهای جدید را برآورده سازد. مدیر باید همیشه به فکر بهبود و اصلاح ساختار سازمان باشد تا آن را کارا و اثربخش نگهدارد و در افراد ایجاد انگیزه نماید و نیازهای مادی و معنوی آنها را برآورده سازد.

۱- هربرت جی هیسک، سی. ری گولیت، «تئوری‌های سازمان و مدیریت» گوئل کهن، تهران، انتشارات اطلاعات، ۱۳۷۱، ص ۱۰۸، ۱۰۵.

از آنجایی که سازمان برای اهداف معین بوجود آمده است و اصلی ترین عامل برای رسیدن به این اهداف نیروهای انسانی موجود در سازمان هستند در نتیجه سازمان زمانی موفق است که بتواند به اهداف از پیش تعیین شده اش برسد و رضایت افراد را جلب کند و آنها را به فعالیت وادارد تا عملکرد و بهره‌وری سازمان بالا برود.

انسان‌ها برای این قدم به سازمان گذاشته‌اند که نیازهای آنها رفع شود و به خواسته‌های آنها جامه عمل پوشانده شود؛ زمانی که سازمان نتواند خواسته‌ها و نیازهای آنها را برآورده سازد بین ساختار سازمانی و نیروی انسانی ناسازگاری به وجود می‌آید و باعث می‌شود که سازمان به سمت رکود پیش برود. یکی از مواردی که در طراحی ساختار سازمان باید به آن توجه شود برانگیختن انگیزش نیروی انسانی موجود در سازمان است یعنی ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که بتواند افراد درون سازمان را برانگیزد زیرا تنها از این طریق است که افراد حداکثر تلاش خود را برای بدست آوردن اهداف سازمان به کار می‌گیرند.

ساختار مطلوب سازمان ساختاری است که بتواند عملکرد و بهره‌وری سازمان را بالا ببرد و این زمانی اتفاق می‌افتد که در شکل دادن ساختار سازمان، نیازها و انگیزش نیروی انسانی در نظر گرفته شود. نیروهای انسانی متمایل هستند که به جای اینکه قوانین رسمی و خشک در سازمان رایج و حاکم باشد به آنها اختیاراتی داده شود و آنها تا حدودی در انجام وظایف خویش آزادی عمل داشته باشند. در سازمان‌هایی که مبنای آنها بر رسمیت است معمولاً مانع از خلاقیت افراد می‌شوند.<sup>۱</sup>

### اهمیت تحقیق

ساختار سازمانی و نیروی انسانی دو پایه اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و برای بوجود آمدن یک سازمان هر دو باید وجود داشته باشند. هر سازمانی می‌تواند با اصلاح ساختار خود و افزایش انگیزش در افراد و توجه بیشتر به رفع نیازهای آنان باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری شود و در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خویش گام بردارد.



اصلاح ساختار و شکل سازمان به عهده مدیریت سازمان است. در اصلاح ساختار چیزی که زیاد باید به آن توجه کرد عامل نیروی انسانی است، زیرا نیروی انسانی عامل مهمی در بالا بردن بهره‌وری و عملکرد و سود دهی سازمان می‌باشد و زمانی می‌توان نیروی انسانی را تشویق به بالا بردن عملکرد سازمان کرد که نیازهای او را برطرف کنیم و در او ایجاد انگیزش نماییم. مدیر موفق کسی است که بتواند انگیزش افراد را شناخته و رابطه آن را با ساختار و شکل سازمان بداند تا بتواند با استفاده از اهرم‌های لازم و محرک‌های مناسب در نیروی انسانی موجود در سازمان ایجاد انگیزش نماید. سازمانی که روش‌های انگیزشی آن ضعیف باشد و نتواند کارمند را به شوق آورد باعث می‌شود که روحیه کارکنان برای انجام کار پایین بیاید و وجدان کار در آنها ضعیف شود ولی در سازمان‌هایی که انگیزه کار کردن در آنها بالا است وجدان کار در کارکنان بالا رفته و آنها با تمام تلاش در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. ساختار یک سازمان باید انعطاف پذیر باشد تا بتواند در افراد انگیزش ایجاد نماید. انگیزش در مدیریت امروز یک جنبه بسیار مهم است و اگر مدیر کارمندان را به جنب و جوش و حرکت و اندازد نمی‌تواند به اهداف سازمان دست پیدا کند و قبل از اینکه نیروی انسانی تن به کار دهد باید در آنها ایجاد انگیزه کرد.

اهمیت موضوع این تحقیق را در دو مورد زیر می‌توان خلاصه کرد:

۱ - اهمیت انگیزش نیروی انسانی در بالا بردن بهره‌وری سازمان

۲ - تازگی مطالعه و تحقیق در باره این موضوع

هدف این تحقیق این است که اولاً رابطه بین ساختار سازمان و انگیزش نیروی انسانی را پیدا کند و ثانیاً نشان دهد که توانایی‌های ساختار سازمان در برآوردن نیازهای نیروی انسانی موجود در سازمان به چه میزان است.

## سؤالات تحقیق

۱ - آیا رابطه عمیق و گسترده‌ای بین ساختار سازمانی با انگیزش نیروی انسانی وجود

دارد؟

۲ - آیا رابطه معنی‌داری بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی وجود دارد؟

- ۳ - آیا رابطه معنی‌داری بین رسمیت سازمان و انگیزش نیروی انسانی وجود دارد؟
- ۴ - آیا رابطه معنی‌داری بین پیچیدگی ساختار سازمان و انگیزش نیروی انسانی وجود دارد؟

### فرضیات تحقیق

در این تحقیق ما چهار فرضیه داریم که یک فرضیه آن اعم بوده و سه فرضیه اخص می‌باشد که فرضیه‌های اخص هر کدام خود به سه فرضیه کوچک‌تر تقسیم می‌شوند. در این تحقیق سعی شده است ابتدا وجود رابطه بین شکل سازمان و انگیزش نیروی انسانی موجود در سازمان و میزان آن مورد بررسی قرار گیرد و سپس رابطه بین تمرکز سازمانی و پیچیدگی و رسمیت سازمانی با انگیزش نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد. منظور نیروی انسانی در این تحقیق کارشناسان، مدیران و کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا می‌باشد.

فرضیه ۱ - بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲ - بین میزان رسمیت سازمان با انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد.

الف - بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ب - بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ج - بین رسمیت و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

فرضیه ۳ - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

الف - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ب - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ج - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه

وجود دارد.

فرضیه ۴ - بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

الف - بین تمرکز سازمان و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ب - بین تمرکز سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

ج - بین تمرکز سازمان و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

## ادبیات تحقیق

قبل از اینکه به تحقیق در این زمینه پردازیم بهتر است ابتدا اطلاعاتی راجع به انگیزش نیروی انسانی و ساختار سازمانی بدست آوریم.

### ۱- انگیزش

انگیزش عبارت است از یک حالت درونی در فرد که باعث رفتاری در وی می شود که تحقق یک سری اهداف را ممکن می سازد.<sup>۱</sup> در تعریف انگیزش سه نکته مهم وجود دارد:

۱ - وجود انرژی لازم برای ایجاد رفتار در انسان.

۲ - اینکه فرد باید هدفی داشته باشد تا رفتار وی جهت دار شود.

۳ - رفتار باید ادامه یابد و آنی نباشد.

انگیزش را از جهات گوناگون می توان مورد مطالعه قرار داد:

۱ - مطالعه انگیزش از دیدگاه های محتوایی و فرایندی

۲ - مطالعه انگیزش از دیدگاه های رفتاری و شناختی

1- Samael C. Certo, "Modern Management", Allyn and Bacon Inc, 1989, p. 377.



۳ - تمایز بین جنبه‌های تشویقی درونی و بیرونی.

### دیدگاه‌های فرایندی و محتوایی<sup>۱</sup>

۱ - دیدگاه محتوایی: زمانی می‌توانیم انگیزش را بفهمیم که نیازهای نیروی انسانی را بشناسیم ولی شناخت نیازهای نیروی انسانی به صورت دقیق ممکن نیست. نظریه‌هایی وجود دارد که می‌تواند ما را کمک کند تا حدودی این نیازها را بشناسیم. نظریه محتوایی، انگیزش نیازهای درونی انسان را مورد توجه قرار می‌دهد و هر فرد معمولاً برای رفع نیاز خود به شیوه خاصی رفتار می‌کند و دیدگاه محتوایی می‌خواهد این شیوه‌ها را به ما نشان دهد.

۲ - دیدگاه رفتاری: این نظریه می‌گوید که نیازها جزئی از فرایندهایی هستند که افراد در آن تصمیم می‌گیرند و الگوهای رفتاری نحوه شروع شدن و ادامه یافتن رفتار را معین و پایان آن را نیز مشخص می‌کنند.

### دیدگاه‌های رفتاری و شناختی<sup>۲</sup>

۱ - دیدگاه رفتاری: این نظریه می‌گوید که هر رفتاری تابع اثر خود است. رفتاری که موجب دریافت پاداش می‌شود تکرار می‌شود و رفتاری که پاداش در بر ندارد از بین می‌رود و رفتار یک عمل شرطی است.

۲ - دیدگاه شناختی: این دیدگاه می‌گوید انسان در جواب محرک‌ها ابتدا تصمیم می‌گیرد، سپس عمل می‌کند و معلوم می‌شود که افراد ابتدا فکر می‌کنند و بعد رفتار می‌کنند. این دیدگاه بر سه فرض استوار است.

الف - هر فردی که متولد می‌شود دارای تفاوت‌های فردی زیادی است.

ب - انسان پس از اینکه به عاقبت یک عمل می‌اندیشد، تصمیم می‌گیرد.

ج - رفتار انسان بر اساس نیازهای او بنا شده است.

1- Content & Process

2- Behavioral & Cognitive



### تمایز بین جنبه‌های تشویقی درونی و برونی

پاداش‌های برونی از طرف دیگران در اختیار فرد قرار می‌گیرد ولی پاداش‌های درونی خود جوشند و در درون فرد ایجاد می‌شوند.

از دیدگاه‌های محتوایی و فرایندی و تقویت، نظریه‌های انگیزش را این چنین دسته‌بندی کرده‌اند:

۱ - سلسله مراتب نیازهای مازلو	الف - دیدگاه محتوایی
۲ - نظریه آشکار مولری	
۳ - نظریه نیازهای مک لاند	
۴ - تئوری دو عاملی انگیزشی هرزبرگ	
۱ - نظریه انتظار احتمال وروم	ب - دیدگاه فرایندی
۲ - نظریه برابری	
۳ - نظریه انتظار - برابری پورتر و لالر	
	ج - نظریه تقویت

ما در اینجا برای آشنایی مختصر با انگیزش به بررسی تئوری دو عاملی هرزبرگ و نظریه احتمال انتظار و نظریه تقویت می‌پردازیم.

#### تئوری دو عاملی انگیزشی هرزبرگ:<sup>۱</sup>

یکی از تئوری‌های مهم در زمینه انگیزش، تئوری دو عاملی هرزبرگ است که در آن دو عامل بهداشتی و انگیزشی مطرح می‌شود. هرزبرگ از مطالعات خود نتیجه گرفت که افراد دو گونه نیاز متفاوت دارند. عوامل بهداشتی هستند که اگر وجود نداشته باشند شخص

سازمان را ترک می‌کند چون از نیازهای ابتدایی فرد می‌باشد ولی از طرف دیگر اگر وجود داشته باشند فرد در سازمان می‌ماند و به کار و فعالیت خود ادامه می‌دهد ولی در او ایجاد انگیزه نمی‌شود و او به کار و عملکرد بیشتر تشویق نمی‌شود. این دسته از عوامل باعث جلوگیری از نارضایتی افراد می‌شوند و از رفتن آنها جلوگیری می‌کنند ولی عوامل انگیزشی عواملی هستند که در فرد ایجاد انگیزش می‌کنند و اگر وجود داشته باشند شخص برانگیخته شده و با حداکثر تلاش کار می‌کند و باعث می‌شود که بازده فرد به حداکثر درجه خود برسد عوامل بهداشتی عبارتند از خط‌مشی‌های سازمان، روابط با سرپرستان و زیردستان، شرایط کار، حقوق، امنیت شغلی و میزان نظارت در سازمان که باعث می‌شود فرد در سازمان باقی بماند و به کار خود ادامه دهد و عوامل انگیزشی عبارتند از کسب موفقیت، کار چالشی، مسوولیت فزاینده، ارتقاء شغلی، رشد و پیشرفت فردی که باعث برانگیخته شدن افراد می‌شوند. هرزبرگ معتقد است که در اغلب سازمان‌ها به عوامل بهداشتی توجه می‌شود و به جنبه انگیزشی کمتر توجه دارند و علت آن است که نیازهای بهداشتی معمولی‌تر است. هرزبرگ مدیران را تشویق می‌کند که به برآورده کردن نیازهای انگیزشی بیشتر توجه کنند.

### نظریه انتظار - احتمال<sup>۱</sup>

یکی از نظریه‌های فرایندی که مورد توجه قرار می‌گیرد نظریه انتظار - احتمال می‌باشد. این تئوری نیاز را مهم‌ترین عامل در ایجاد رفتار می‌داند. این تئوری به تفاوت‌های فردی موجود در افراد نیز توجه می‌کند و قدرت انگیزش را تابعی از میل و رغبت فرد می‌داند. بر اساس این تئوری انگیزه رفتار را می‌توان در موارد زیر تعیین کرد.<sup>۲</sup>

الف - انتظار فرد از پاداش‌هایی که از یک رفتار بدست می‌آورد باعث ایجاد رفتار خاصی در او می‌شود.

1- Vroom's Expectancy Theory

۲- دکتر داود سلمانی، «رفتار سازمانی»، جزوه درسی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۳.

ب - جذابیت پاداش در ارضای نیازهای فرد باعث می‌شود که فرد ارزش خاص برای آن رفتار در نظر بگیرد.

این نظریه نشان می‌دهد فرد هنگامی رفتاری را انجام می‌دهد که مطمئن باشد پاداشی مناسب با آن دریافت می‌کند.

## ۲ - ساختار سازمان

سازمان عبارت است از سیستمی متشکل از اجزاء به هم پیوسته و مبتنی بر نظم و همکاری که برای رسیدن به هدف‌های خاص تلاش می‌کند. مهم‌ترین نتیجه فرایند سازمان، طراحی سازمان است. طراحی سازمان ممکن است به صورت کلی باشد یا اینکه به صورت مدون به وجود آمده باشد به این صورت که در بعضی از سازمان‌ها که زیاد پیچیده نیستند و کوچک هستند طراحی سازمان به صورت کلی است یعنی مکتوب نیست و قوانین و مقررات به صورت شفاهی بیان می‌شود ولی در سازمان‌های بزرگ معمولاً به خاطر پیچیدگی‌های موجود سازمان به صورت مدون طراحی می‌شود. ساختار سازمانی باید به صورتی طراحی شود که مشخص کند فرد چه کاری را باید انجام دهد و مسوول چه کار می‌باشد و می‌بایست ساختار سازمان اختیارات فرد را نیز مشخص سازد. طراحی ساختار نباید آنگونه باشد که باعث خستگی و بی‌زاری و بی‌علاقگی فرد شود. در طراحی ساختار سازمان‌ها ضعف‌ها و کمبودهای سازمان آشکار می‌شود. ما دو نوع ساختار سازمانی داریم: یکی ارگانیکی و دیگر مکانیکی. یکی بی‌نهایت به کارگران و نیروی انسانی توجه دارد و دیگری به سود و نتیجه کار بی‌نهایت اهمیت می‌دهد. ساختار ارگانیکی افراد و سازمان را متأثر از یکدیگر می‌داند و به آنها به عنوان موجود زنده توجه دارد و به خواسته‌ها و نظریه‌های نیروی موجود در سازمان احترام می‌گذارد. در این ساختار فرد محور اصلی سازمان قرار می‌گیرد. ولی در ساختار مکانیکی، سازمان به عنوان یک ماشین مطرح می‌شود و در آن قوانین رسمی باید موبه مواجرا

۱ - علی محمد اقتداری، «سازمان و مدیریت»، چاپ بیستم، تهران، انتشارات مولوی،



شود و به افراد هیچگونه اختیاری داده نمی‌شود. عوامل گوناگونی در ساختار سازمانی مطرح گردیده‌اند ولی مهم‌ترین آنها عبارتند از رسمیت، پیچیدگی و تمرکز. رسمیت به معنی اندازه، دقیق بودن و استاندارد بودن مشاغل در سازمان است.<sup>۱</sup> یعنی تا چه اندازه قوانین و دستورات به صورت کتبی وجود دارد. هنگامی که میزان رسمیت بالا باشد شخص موظف است که طبق قوانین و مقررات عمل کند و هیچگونه اختیاری از خود ندارد و همه چیز از پیش تعیین شده است. ولی در جایی که رسمیت پایین است کلیات به افراد گفته می‌شود و آنها در نحوه انجام آن مختار هستند و آزادی عمل دارند. میزان و مقدار رسمیت از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است. از نظر واحدهای سازمان نیز ممکن است میزان رسمیت از یک واحد تا واحد دیگر تفاوت داشته باشد. در بین رده‌ها و سطوح سازمان نیز رسمیت متفاوت است و در بین سطوح بالای سازمان رسمیت پایین‌تر است تا سطوح پایین که رسمیت بالا است.

رسمیت به فرد می‌گوید که چه کار باید انجام دهد و چه کار نباید انجام دهد بنابراین رسمیت باعث می‌شود که هر کس وظایف خویش را بداند. رسمیت سازمانی فایده‌هایی دارد از جمله باعث کاهش نوسان در پایان کار می‌شود و تغییرات رفتاری فردی را کاهش می‌دهد و باعث ایجاد هماهنگی بین افراد می‌شود و موجب می‌شود که در انجام امور صرفه‌جویی بوجود آید.<sup>۲</sup>

### تمرکز

تمرکز مشخص می‌کند که چه کسی در سازمان تصمیم‌گیری می‌کند. آیا تصمیم‌گیری‌ها فقط توسط رده بالای سازمان انجام می‌گیرد یا اینکه افراد رده پایین نیز در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند. تمرکز یعنی اینکه تصمیم‌گیری توسط یک شخص یا یک رده بخصوص سازمانی

۱- اسکات، «سازمان‌ها، سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز»، جلد اول، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، چاپ اول، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۵۵.

۲- سیدمهدی الوانی، «مدیریت عمومی»، چاپ چهارم، تهران، نشر نی، ص ۳۷۶، ۱۳۷۰.



گرفته شود و آنها هستند که مشخص می‌کنند چه کارهایی باید انجام شود و چه کارهایی نباید انجام شود؛ ولی عدم تمرکز یعنی به زیردستان نیز اختیار دهیم تا بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها شریک شوند و بعضی از امور را به آنها بسپاریم. در عدم تمرکز اختیار به زیردستان تفویض می‌شود. در سازمان باید سعی شود که بر حسب موارد هم از تمرکز و هم از عدم تمرکز استفاده شود یعنی بین این دو تعادل وجود داشته باشد. هنگامی که مدیران مشغله‌های زیادی دارند می‌توانند قسمتی از امور مربوط به خویش را به زیردستان تفویض کنند.

### پیچیدگی

منظور از پیچیدگی این است که ساختار سازمان تا چه حدی گسترده و تعداد کارهای آن زیاد است و درجه تقسیم‌بندی آن تا چه حد است.<sup>۱</sup> هر چقدر که یک سازمان به مهارت و دانش و تخصص نیاز داشته باشد سازمان نیز به همان میزان دارای پیچیدگی است پس تخصص بیشتر باعث پیچیدگی بیشتر سازمان می‌شود و هر چقدر که سطوح مدیریتی بیشتر باشد پیچیدگی نیز بیشتر است چون ایجاد ارتباط بین بخش‌های مختلف مشکل‌تر می‌شود. هر چقدر که ادارات و تأسیسات یک سازمان دارای پراکندگی بیشتر باشند به همان میزان پیچیدگی سازمان نیز بیشتر است.

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بین تمرکز و پیچیدگی سازمان رابطه معکوس وجود دارد یعنی هر چه تمرکز بیشتر باشد از پیچیدگی سازمان کاسته می‌شود و هر چقدر تمرکز کمتر شود بر پیچیدگی سازمان افزوده می‌شود یا به عبارت دیگر بین عدم تمرکز و پیچیدگی سازمان رابطه مستقیم وجود دارد. بین پیچیدگی و رسمیت نیز رابطه وجود دارد و این رابطه بسیار قوی و مستقیم است به این ترتیب که هر چقدر بر پیچیدگی سازمان افزوده شود سازمان رسمی‌تر است و هر چقدر از پیچیدگی سازمان کاسته شود از رسمیت سازمان کاسته می‌شود.

1- Stephen P. Robbins, "Organizational Theory", 2th, Printice-Hall, P. 155.

## تکنولوژی و ساختار سازمانی

بین تکنولوژی و ساختار سازمانی رابطه وجود دارد. به این ترتیب که هر چقدر تکنولوژی عادی تر باشد و دارای ثبات بیشتر باشد پیچیدگی سازمان کمتر است چون به نیروهای کمتر و تخصص‌های کمتری نیاز داریم ولی اگر تکنولوژی پویا و متحول باشد پیچیدگی سازمان بالاتر می‌رود و کارها پیچیده‌تر می‌شود و همچنین اگر تکنولوژی ثابت باشد رسمیت سازمان بیشتر است چون که تکنولوژی تغییرات اندکی را دارد و با برقراری مقررات می‌توان رسمیت سازمان را زیاد کرد ولی اگر تکنولوژی دارای تحول باشد سازمان باید دارای انعطاف باشد تا بتواند خود را با تکنولوژی هماهنگ کند، پس رسمیت سازمان پایین می‌آید. تکنولوژی با تمرکز نیز رابطه دارد به این صورت که تمرکز یا تکنولوژی ثابت سازگار است و عدم تمرکز با تکنولوژی پویا سازگار است. محیط نیز با ساختار سازمانی رابطه دارد بدینگونه که ادراک مدیر از محیط است که در طراحی ساختار سازمان استفاده می‌شود بعضی از سازمان‌ها با محیط ثابت روبرو هستند و بعضی از سازمان‌ها با محیط متحول روبرو هستند. محیط پویا و متحول اثرات بیشتری بر سازمان می‌گذارند. محیط پویا سازمان را مجبور خواهد کرد تا از ساختار ارگانیکی استفاده کند و سازمان‌هایی که با محیط ارتباط دارند دارای پیچیدگی کمتر هستند چون با تغییرات محیطی، آنها نیز باید تغییراتی را در خود ایجاد کنند. همچنین محیط با ثبات، رسمیت بیشتری دارد ولی محیط پویا و متحول دارای رسمیت کمتری است. چون با بوجود آمدن یک تغییر محیطی سازمان مجبور است که از خود واکنش نشان دهد هر چقدر که محیط پویاتر و ناشناخته‌تر باشد تمرکز و عدم تمرکز بیشتر می‌باشد.<sup>۱</sup>

## روش تحقیق

در هر تحقیق جمع‌آوری اطلاعات با توجه به منظوری است که از تحقیق مدنظر است اساساً عمده‌ترین هدف جمع‌آوری اطلاعات، استفاده کردن از آنها در آزمودن فرضیات تحقیق

۱- محمد اقدسی، «معرفی توصیفی در نظام مدیریت ارگانیکی و مکانیکی»، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، شماره ۳۵، ۱۳۷۵، ص ۶-۱۱.

است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه و بررسی کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای طراحی پرسشنامه‌ها، تحقیقاتی در مورد ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی انجام گرفته است و پس از شناسایی متغیرهایی که می‌توانند فرضیات تحقیق را آزمون نمایند سؤالاتی در دو گروه یکی در رابطه با ساختار سازمانی و دیگری در رابطه با انگیزش نیروی انسانی آماده شده است. در این تحقیق مجموعاً ۷۲ سؤال طراحی گردید که ۴۲ سؤال آن مربوط به ساختار سازمانی می‌باشد و ۳۹ سؤال نیز در مورد انگیزش نیروی انسانی است. چند سؤال ابتدایی نیز طبق معمول در مورد ویژگی‌های شخصیتی افراد است. ۴۲ سؤال مربوط به ساختار سازمانی به صورت زیر می‌باشد که ۱۱ سؤال آن در مورد سنجش رسمیت ساختار سازمانی و ۱۷ سؤال نیز در مورد سنجش پیچیدگی سازمان و ۱۵ سؤال نیز در مورد سنجش متمرکز ساختار سازمانی می‌باشد. ۹۰ درصد از سؤالات انگیزش نیز بر اساس نظریه انگیزشی هرزبرگ می‌باشد. برای پاسخگویی به سؤالات مربوطه از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت که از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی شده است استفاده گردیده است. جامعه آماری این تحقیق، سازمان اقتصادی شهر و روستا می‌باشد. همچنین برای اینکه جامعه آماری را محدود کنیم از روش نمونه‌گیری استفاده کرده‌ایم که در آن نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شده است و تعداد افراد نمونه انتخاب شده نیز ۷۰ نفر می‌باشد. عمده‌ترین روش‌های آماری که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

### ۱ - تحلیل همبستگی:

محاسبه همبستگی یکی از اصلی‌ترین روش‌های آماری می‌باشد که هدف آن اندازه‌گیری رابطه و میزان تناسب و شباهت بین اوصاف مختلف پدیده‌ها می‌باشد که تحقیق در مورد آنها است، این روش اهمیت بسیاری دارد چون بسیار دقیق می‌باشد و کامل‌ترین روش برای کشف روابط بین پدیده‌ها است.<sup>۱</sup> ضریب همبستگی که با  $\gamma$  نشان داده می‌شود میزان و نوع رابطه

۱ - مرتضی نصفت، «اصول و روش‌های آمار»، چاپ هفتم، تهران، انتشارات دانشگاه



بین اوصاف را نشان می‌دهد. این ضریب بین +۱ و -۱ متغیر است. مقادیر مختلف ضریب همبستگی را به طور کلی به شرح زیر می‌توان بیان کرد. ضریب کمتر از ۰/۲ و ۰/۴ همبستگی ضعیف و ضریب بین فاصله ۰/۴ و ۰/۶ همبستگی متوسط و ضریب بین فاصله‌های ۰/۶ تا ۰/۸ همبستگی قوی و ضریب بین فواصل ۰/۸ تا ۱ همبستگی بسیار قوی است.<sup>۱</sup>

## ۲ - آزمون‌های همبستگی:

در صورتی که تعداد افراد مورد تحقیق بیش از ۱۰ نفر باشد می‌توان با استفاده از آزمون t معنی‌دار بودن تحلیل همبستگی را با توجه به درجه آزادی قضاوت نمود. آزمون معنی‌دار بودن یک الگوی آماری است که بر اساس آن با احتمال خطای معین از دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  یکی رد می‌شود. برای انجام این آزمون به شکل زیر فرض با مورد بررسی قرار می‌دهیم.

$$H_0 : Y = 0 \quad H_1 : Y \neq 0$$

هرگاه t محاسباتی با یک ضریب اطمینان مشخص بزرگتر از t جدول آماری باشد فرض  $H_0$  رد می‌شود و در حالت عکس یعنی زمانی که t جدول کوچکتر باشد فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود. در این تحقیق آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام گرفته است. هرگاه که  $H_0$  پذیرفته شود مشخص می‌شود که دو پدیده با یکدیگر رابطه ندارند و هرگاه که  $H_1$  رد شود و  $H_0$  قبول شود مشخص می‌شود که دو پدیده با هم رابطه دارند.<sup>۲</sup>

## آزمون فرضیات

### فرضیه اهم

این فرضیه عبارت است از این که بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان

→

تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۳۷.

۱- کریم منصورفر، «روش‌های آماری»، چاپ سوم، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات

دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۱۰۲.

۲- همان مأخذ، ص ۱۰۷.



اقتصادی شهر و روستا رابطه معنی داری وجود دارد.

بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد:  $H_1$

بر اساس مطالعات انجام شده بر روی پرسشنامه‌ها معلوم شد که ضریب همبستگی برابر با  $0/86$  - است که نشان‌دهنده همبستگی قوی و معکوس بین ساختار سازمانی و انگیزش است.  $t$  محاسبه شده بر اساس این ضریب نیز برابر با  $14$  - است و  $t$  جدول آماری نیز برابر  $1/095$  می‌باشد پس با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده بزرگتر از  $t$  جدول است ( $1/095$  در  $414$ ) پس فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود که بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد و این رابطه یک رابطه معکوس و بسیار قوی است چون اولاً ضریب همبستگی منفی است و ثانیاً بین فاصله  $0/8$  و  $1$  قرار دارد.

فرضیه ۲: این فرضیه عبارت است از اینکه بین رسمیت سازمان و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه معنی دار وجود دارد.

بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها حاکی از آن است که ضریب همبستگی برابر با  $0/61$  - می‌باشد که نشان می‌دهد رابطه معکوس و قوی است و  $t$  محاسبه شده بر اساس این ضریب نیز برابر با  $5/4$  - بدست آمده است.  $t$  حاصل از جدول آماری نیز  $1/095$  می‌باشد با توجه به توضیحات فوق چون  $t$  محاسبه شده بزرگتر از  $t$  جدول است نتیجه می‌گیریم که رابطه وجود دارد و  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود و در نتیجه بین رسمیت سازمان و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد. ولی هنگامی که نیروی انسانی موجود در سازمان را به سه گروه تقسیم می‌کنیم نتایج زیر بدست می‌آید:

الف - بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه

وجود دارد.

بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ضریب همبستگی  $0/64$  - و  $1$  بدست آمده بر اساس این ضریب برابر با  $3$  - می باشد. از طرف دیگر  $1$  بدست آمده از جدول نیز برابر با  $3/18$  است پس چون  $1$  محاسبه شده کوچکتر از  $1$  جدول است فرضیه  $H_0$  مورد قبول واقع می شود و معلوم می شود که بین رسمیت سازمان و انگیزش مدیران اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود ندارد.

ب - بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج به دست آمده نشان می دهد که ضریب همبستگی برابر با  $0/58$  - و  $1$  محاسبه شده بر اساس این ضریب  $4$  - می باشد. از طرف دیگر  $1$  بدست آمده از جدول  $2/016$  می باشد. چون  $1$  محاسبه شده بزرگتر از  $1$  جدول است فرضیه  $H_1$  مورد قبول واقع می شود و در نتیجه بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان شهر و روستا رابطه وجود دارد و این رابطه به صورت معکوس متوسط است.

ج - بین رسمیت سازمان و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

بین رسمیت سازمان و انگیزش کارمندان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین رسمیت سازمان و انگیزش کارمندان رابطه وجود دارد:  $H_1$

ضریب همبستگی بدست آمده برابر  $0/39$  - می باشد و  $1$  بدست آمده بر اساس این ضریب برابر با  $1/4$  - است و  $1$  جدول نیز  $2/46$  می باشد پس فرضیه  $H_1$  قبول می شود و رابطه وجود داشته و این رابطه ضعیف و معکوس است.

فرضیه ۳: بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد:  $H_1$

ضریب همبستگی بدست آمده از پرسشنامه‌ها برابر با  $0/39$  - و  $1$  محاسبه شده از این ضریب همبستگی برابر با  $4/2$  - است.  $1$  جدول نیز برابر  $1/095$  می‌باشد.  $1$  محاسبه شده بزرگتر از  $1$  جدول است پس بنابراین فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود و مشخص می‌شود که بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد و این رابطه معکوس و متوسط است.

الف - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش مدیران رابطه وجود دارد:  $H_1$

بر اساس نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌ها معلوم می‌شود که بین انگیزش مدیران و پیچیدگی سازمان رابطه وجود ندارد زیرا ضریب همبستگی بدست آمده برابر با  $0/37$  - و  $1$  محاسبه شده نیز  $1/9$  - می‌باشد و  $1$  بدست آمده از جدول  $3/18$  می‌باشد و چون  $1$  محاسبه شده کوچکتر از  $1$  جدول است پس فرضیه  $H_0$  مورد قبول واقع می‌شود.

ب - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارشناسان رابطه وجود ندارد.

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارشناسان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارشناسان رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج بدست آمده چنین است که ضریب همبستگی  $0/32$  - و  $1$  محاسبه شده بر حسب این ضریب برابر با  $1/4$  - است و  $1$  جدول نیز برابر با  $20/6$  چون  $1$  محاسبه شده کوچکتر از  $1$  جدول است پس فرضیه  $H_0$  قبول می‌شود و هیچگونه رابطه بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود ندارد.

ج - بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.



بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارمندان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارمندان رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برابر با  $0/32$  - و  $t$  محاسبه شده بر اساس این ضریب برابر با  $1/6$  - است و  $t$  جدول نیز  $2/46$  بدست آمده است پس چون  $t$  محاسبه شده کوچکتر از  $t$  جدول است فرضیه  $H_0$  قبول می‌شود و هیچگونه رابطه‌ای بین پیچیدگی سازمان و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود ندارد.

فرضیه ۴: همبستگی معنی‌داری بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود دارد.

بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب همبستگی  $0/86$  - و  $t$  محاسبه شده بر اساس این ضریب همبستگی  $9/4$  - است  $t$  جدول نیز برابر با  $1/95$  - می‌باشد. پس فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود در نتیجه بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد زیرا  $t$  محاسبه شده بزرگتر از  $t$  جدول می‌باشد.

الف - بین تمرکز سازمانی و انگیزش مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.

بین تمرکز سازمانی و انگیزش مدیران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین تمرکز سازمانی و انگیزش مدیران رابطه وجود دارد:  $H_1$

محاسبات انجام شده نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برابر با  $0/76$  - و  $t$  بدست آمده از این ضریب  $4/2$  - می‌باشد و  $t$  بدست آمده از جدول  $3/18$  می‌باشد. چون  $t$  محاسبه شده بزرگتر از  $t$  جدول است پس فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود و بین تمرکز و انگیزش مدیران سازمان رابطه وجود دارد.

ب - بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد.



بین تمرکز و انگیزش کارشناسان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین تمرکز و انگیزش کارشناسان رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برابر با  $0/68-$  و  $t$  محاسبه شده بر حسب این ضریب برابر با  $3/46-$  است و  $t$  جدول نیز  $2/16-$  است چون  $t$  محاسبه شده بزرگتر از  $t$  جدول است فرض  $H_0$  رد می‌گردد و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع می‌شود و رابطه بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارشناسان سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود دارد.

ج - همبستگی معنی‌داری بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود دارد.

بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارمندان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارمندان رابطه وجود دارد:  $H_1$

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب  $0/32-$  و  $t$  محاسبه شده بر اساس این ضریب  $1/6-$  است و  $t$  جدول نیز  $2/46$  می‌باشد و چون  $t$  محاسبه شده کوچکتر از  $t$  جدول است فرضیه  $H_0$  مورد قبول واقع می‌شود و هیچگونه رابطه‌ای بین تمرکز سازمانی و انگیزش کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا وجود ندارد.

## نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از این تحقیق و پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد و این رابطه به صورت قوی و معکوس است از آن لحاظ که اولاً ضریب همبستگی است پس معکوس است و ثانیاً این ضریب بین  $0/8$  و  $1$  قرار دارد پس رابطه بسیار قوی است و این بدان معنا است که کاهش ساختارهای سازمانی باعث بالا رفتن انگیزش در میان نیروهای انسانی می‌شود و بالعکس افزایش ساختار سازمانی باعث پایین آمدن و کاهش انگیزش در بین نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا و دیگر سازمان‌ها می‌شود و چون  $t$  بدست آمده بزرگتر از  $t$  جدول بود پس رابطه وجود دارد و این فرضیه که فرضیه مهم ما را شکل می‌داد تأیید می‌شود. همچنین بین رسمیت سازمان و انگیزش نیروی انسانی رابطه وجود دارد و این رابطه قوی و به

صورت معکوس است چون ضریب آن منفی است و بین  $0/8$  و  $0/6$  قرار دارد و همچنین فرضیه  $H_1$  قبول شد پس معلوم می‌شود که رابطه وجود دارد بدین‌گونه که هر چقدر به رسمیت سازمان بیشتر توجه کنیم از انگیزش نیروی انسانی کاسته می‌شود و هر چقدر از رسمیت سازمان کاهش دهیم و اختیارات و آزادی عمل بیشتری به نیروی انسانی بدهیم انگیزش آنان بالا می‌رود. بین مدیران سازمان اقتصادی شهر و روستا و رسمیت سازمان فوق رابطه وجود ندارد ولی بین رسمیت سازمان و انگیزش کارشناسان و کارمندان سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه وجود دارد و این رابطه به صورت معکوس است.

از دیگر نتایج بدست آمده از این تحقیق این است که بین پیچیدگی سازمان و انگیزش نیروی موجود در سازمان رابطه وجود دارد و این رابطه به صورت معکوس است. بدین ترتیب که هر چقدر از پیچیدگی سازمان بکاهیم بر انگیزش نیروی انسانی آن افزوده می‌شود و هر چقدر که به پیچیدگی سازمان بیفزاییم و آن را پیچیده‌تر کنیم انگیزش نیروی انسانی کمتر می‌شود همچنین بین تمرکز سازمانی و انگیزش نیروی انسانی سازمان اقتصادی شهر و روستا رابطه معکوس و بسیار قوی وجود دارد. چون ضریب همبستگی منفی است و بین  $1$  و  $0/8$  قرار گرفته است و این بدین معنی است که هر چقدر به سمت عدم تمرکز پیش برویم بر انگیزش نیروی انسانی افزوده می‌شود و هر چقدر به سمت تمرکز پیش برویم از انگیزش نیروی انسانی کاسته می‌شود و همچنین مشخص شد که بین تمرکز سازمان و انگیزش مدیران و کارشناسان سازمان رابطه وجود دارد ولی بین تمرکز سازمان و انگیزش کارمندان رابطه‌ای وجود ندارد.

## پیشنهادات

باید سعی گردد که از پیچیدگی و تمرکز و رسمیت سازمان کاسته شود تا بتوان از طریق ایجاد انگیزش در نیروهای انسانی سازمان آن را به کار و تلاش برانگیزیم و در طراحی سازمان می‌توان عامل انسانی را مورد توجه قرار داد و ساختار سازمان به گونه‌ای طراحی شود که با نیازهای در حال تحول نیروی انسانی و محیط تطبیق داشته باشد و دارای انعطاف لازم باشد و به افراد نیروی انسانی اختیار و آزادی عمل در انجام کارها داده شود تا خلاقیت در آنها

ایجاد شود و آنها بهتر بتوانند کارهای سازمان را انجام دهند و بهره‌وری را بالا ببرند. باید محدودیت‌های موجود در سازمان را که موجب کسالت و خستگی افراد می‌شود و قدرت تفکر را از آنها می‌گیرد از بین برد. پس باید میزان آزادی و اختیار مدیران و کارشناسان و کارمندان را بیشتر کرد و عدم تمرکز را در سازمان جایگزین تمرکز نمود و میزان رسمیت نیز در حد تعادل رعایت شود.

### منابع و مآخذ

- ۱- ا. ان. اوپنهام، «طرح پرسشنامه و سنجش نگرش‌ها»، ترجمه مرضیه کریم‌نیا، چاپ اول، تهران، معاونت آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹.
- ۲- اقتداری علی محمد، «سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات مولوی، ۱۳۶۸.
- ۳- اقدسی محمد و سکاکی سیدحمید، «معرفی دو نظام ارگانیکی و مکانیکی و تأثیرشان در بهره‌وری»، «فصلنامه مدیریت دولتی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۵، ۱۳۷۵.
- ۴- اسکات، «سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز»، جلد اول، حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.
- ۵- الوانی سیدمهدی، «مدیریت عمومی»، چاپ چهارم، تهران، نشر نی، ۱۳۷۰.
- ۶- ایران‌نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهرپرویز، «سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل»، چاپ اول، تهران، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۱.
- ۷- ال. دفت ریچارد، «تئوری سازمان و طراحی ساختار»، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۸- ام. ستیرز ریچارد و دلیو. پورترلیمان، «انگیزش و رفتار در کار»، جلد اول و دوم، ترجمه سید امین‌ا... علوی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- ۹- رضائیان، علی، «اصول مدیریت»، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۰.

- ۱۰- پیام نور، «اصول مدیریت»، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۱- رحیمی نیک اعظم، «تئوری‌های نیاز و انگیزش»، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۴.
- ۱۲- بست، جان، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۶۹.
- ۱۳- جی. هیکس هربرت و سی. ری. گولیت، «تئوری‌های سازمان و مدیریت»، گوئل کهن، تهران، انتشارات اطلاعات، ۱۳۷۱.
- ۱۴- رضائیان علی، «مدیریت رفتار سازمانی»، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
- ۱۵- رضائیان علی، «تئوری‌های مدیریت»، کلاس آمادگی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۳.
- ۱۶- نصفت مرتضی، «اصول و روش‌های آماری»، چاپ هفتم، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.
- ۱۷- سیدجوادین سیدرضا، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، چاپ اول، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- ۱۸- هرسی پال و بلانچارد کنت، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵.
- ۱۹- عاصمی پور، جواد، «روش تحقیق و مآخذشناسی»، جزوه درسی کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۲۰- نایلی محمدعلی، «انگیزش در سازمان‌ها»، تهران، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳.
- ۲۱- فرهنگ علی‌اکبر، «فرآیند خط‌مشی‌گذاری»، جزوه درسی کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۲۲- مینتزرگ هنری، «سازماندهی: پنج الگوی کارساز»، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.



- ۲۳- صادقیور ابوالفضل و مقدس جلال، «نظریه سازمان مدیریت و علم مدیریت»، چاپ هفتم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.
- ۲۴- منصورفر کریم، «روش‌های آماری»، چاپ سوم، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.
- ۲۵- میرزایی اهرنجانی حسن، «تئورهای مدیریت»، جزوه درسی کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۲۶- عاصمی پور جواد، «مقدمه‌ای بر روش تحقیق»، چاپ اول، تهران، انتشارات آموزش شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۷۵.
- ۲۷- کونترهارولد، اودانل سیریل و ویهریخ‌هاینر، «اصول مدیریت»، جلد اول و دوم، ترجمه محمدعلی طوسی، علی‌اکبر فرهنگی و سیدامینا... علوی و اکبر مهدویان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۲۸- عاصمی پور جواد، «بررسی مسایل اداری ایران»، جزوه درسی کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۲۹- زمردیان اصغر، «مدیریت تحول»، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
- ۳۰- سلمانی، داود، «رفتار سازمانی»، جزوه درسی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.

31- Dessler Gary, "Organization Theory: Integrating Structure and Behavior", 2th ed., New Jersey , Prentice - Hall, 1986.

32- Hofstede Geert, "Culture Consequences", London, Sage Publications, 1980.

33- Durbin Anderw J. "Human Relationship", 4 th ed., New Jersey, Prentice - Hall, 1988.

34- Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, "Organization and Management", 4 the ed, McGraw - Hill, 1985.

35- Harvey F. Donald and Brown R. "An Experiential Approach to Organization

**Theory**", 3th ed., Prentice - Hall, 1988.

36- Certo C. Samuel, "**Principle of Modern Management**", 4th ed., Massachusetts, Allyn and Bacon Inc, 1989.

37- Paul W. J. and Robertson K. B. "**Job Enrichment and Emplyment Motivation**", 2th ed, Gower Press, 1973.

38- Robbins Stephen P. "**Organization Theory**", 2th ed, Prentice - Hall, 1987.

