نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

رابطه ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان فارس

محسن جاجرمی زاده[۱] - اعظم تدین[۲]

چکیده

هدف از اجرای این پژوهش، بررسی ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد بود و برای آنجام آن، روش کاربردی از نوع توصیفی- پیمایشی مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان شرکت گاز استان فارس تشکیل دادند که با نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۲۷۰ نفر از کارکنان به روش تصادفی انتخاب شده و به پرسش‌نامه‌های استاندارد ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد، پاسخ دادند. داده‌های این تحقیق از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار spss و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که ارتباط مستقیمی بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد ساختار سازمانی وجود دارد. هم‌چنین مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، عملکرد

[۱] استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (m.jajarmizadeh@yahoo.com)

[۲] استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسنده مسئول (a.tadayon18762@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش مضاعفی را در این خصوص اعمال می‌کنند. امروزه یکی از بارزترین مؤلفه‌های موفقیت سازمان‌ها درگرو نقشی است که منابع انسانی می‌تواند ایفا نماید، به طوری که سازمان‌ها بدون برخورداری از منابع انسانی باانگیزه و باروحیه بالا، به سازمانی بیمار و غیر پویا مبدل خواهند شد. هم چنین، مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها به مثابه کارکردی حیاتی تلقی می‌شود، زیرا مؤلفه اصلی شکل دهنده سازمان‌ها مردم‌اند و مدیریت اثربخش آن‌ها وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است. ریچ (۱۹۹۰) معتقد است مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی حتی بیش‌تر از سرمایه‌های فیزیکی ممکن است بر عملکرد سازمانی و بقای سازمان تأثیرگذار باشد.

در دنیای امروز که رقابت، خصیصه‌ی اصلی آن است، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود لازم است ساختارشان را با شرایط محیطی تطبیق دهند و برای دستیابی به موفقیت، به جنبه‌های جدید در حوزه مدیریت توجه داشته و در نظر داشته باشند که عملکرد، نقش بسیار مهمی در به دست آوردن رشد و مزایای رقابتی سازمان دارد. هم چنان که پودلکو (۲۰۰۶) ساختار را به عنوان یکی از عوامل مهم مرتبط با مدیریت می‌داند که بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد می‌داند، عملکرد و بهبود آن نیز یکی از مسائل اساسی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی است. تا همین اواخر، پژوهش‌ها بر عملکرد افراد تأکید داشتند، اما تلاش‌های فعلی جهت رفع شکاف بین آنچه افراد انجام می‌دهند و آنچه سازمان با ساختار خاص خود انجام می‌دهد، متمرکز شده است (Akhtar, 2008).

اخیراً رتبه‌بندی اهمیت اثر عوامل اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، توجه سیاست‌گذاران منابع انسانی را به خود جلب کرده است؛ چراکه آن‌ها دریافته‌اند تا زمانی که آشکارا و به طور مستدل، از میزان و نحوه تأثیر تصمیمات مربوط به اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان خود مطلع نباشند، نمی‌توانند سیاست‌گذاری‌های آگاهانه‌ای در زمینه بهبود عملکرد سازمان داشته باشند. محققانِ منابع انسانی شواهد قابل توجهی از تأثیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

فرایندهای منابع انسانی بر روی عملکرد فردی و سازمانی ارائه داده‌اند، اما با این حال چالش درک ساختاری که سیستم‌های منابع انسانی در آن عمل می‌کند، هم چنان وجود دارد (Jiang, 2012).

موارد فوق اهمیت بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد را نشان می‌دهد. بنابراین، هدف از این مقاله، بررسی ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی (استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات) و به تبَع آن، تأثیر این متغیرها بر عملکرد سازمان می‌باشد.

منظور از مدیریت منابع انسانی، مدیریت حوزه‌های مرتبط با فرایندهای منابع انسانی سازمان (جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری) است (Purcell & Baxall, 2004). مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی نیروی انسانی، توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (Dyer, 2000). تحقیقات بر روی مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که مدیران، کارکنان را بر اساس سیاست‌ها و ساختارهای خاص اداره می‌کنند، درآمد مالی و سود اقتصادی بلندمدت به دست آورده و این موضوع، عملکردِ آن‌ها را ضمانت می‌کند (Rios, 2012). جیانگ و همکاران معتقدند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در انزوا انجام نمی‌شود و این فعالیت‌ها متأثر از سیستم و ساختاری است که در آن قرار دارند (Jiang, 2012).

نایز، لیسینک و اسکات (۲۰۱۷) به سه نوع تئوری در زمینه منابع انسانی اشاره کردند: ۱- رویکرد جهانی که ادعا دارد فعالیت‌های منابع انسانی به صورت جهانی مؤثر است. ۲- رویکرد ترکیبی که بر این فرض استوار است که اثرات تعاملی در میان فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد و ۳- رویکرد احتمالی که بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی مشروط به استراتژی سازمان است. رایت و بوسول (۲۰۰۲) بیان می‌دارند که سیستمِ منابع انسانی صرفاً ترکیبی از فرایندهای منابع انسانی به صورت یک بسته نرم‌افزاری نیست که برای رسیدن به اهداف سازمان طراحی شده، بلکه سیستمی که در آن عمل می‌کند بر روی فرایندهای مدیریت منابع انسانی و نتایج آن تأثیرگذار است.

تغییر و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط ازجمله عوامل مهمی است که در گسترش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان مؤثر بوده است. نیروی کار نیز امروزه توقعات بیش‌تری از قبل دارد؛ دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگیِ کاریِ مطلوب، اهمیت زیادی قائل است. درنتیجه، ساختار سازمان باید طوری طراحی شود که محیط سازمان برای کارکنان، مطلوب و رضایت بخش باشد. فامبورن، تی چی و دیوانا (۱۹۸۴) معتقدند که سیستم منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که با راهبرد سازمان همگون و هم آهنگ باشد. در این تحقیق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را از دیدگاه هشیم[1] (۲۰۱۰) بررسی می‌کنیم که شامل استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات است.

ساختار سازمان، کالبدی است که در آن، حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (Annick & Marc, 2007). آبراهام، مارک، وندرمبز و اکسونوفون (۲۰۰۳) ساختار سازمانی را شیوه اختصاص مسئولیت و قدرت و روش انجام کار، در میان اعضای سازمان می‌دانند. 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 خطوط ارتباط و همکاری متفاوتی را میان اعضای سازمان نشان می دهد؛ مثلاً، در یک سلسله مراتب سنتی، ما با لایه‌های مختلفی از اتصال روبه رو هستیم. برخی از افراد کلیدی در بالای سازمان تمام اطلاعات و قدرت را در دست دارند. از سوی دیگر، یک ساختار سازمانیِ تخت، با از بین بردن لایه‌های متوسط، یک ساختار ارتباطی بسیار آزاد دارد (Koohborfard & Altmann, 2017).

دفت (۲۰۱۰) عقیده دارد که ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی، یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود: ساختار سازمانی تعیین‌کننده‌ی روابط رسمی گزارشگری در سازمان است؛ ساختار سازمانی تعیین‌کننده‌ی افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند؛ و ساختار سازمانی شامل سیستم‌هایی است که به کمک آن‌ها، همه فعالیت‌های دوایر یکپارچه می‌شود.

[1] Hashim

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مایهم، کریستوف و ویکینسون (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که موضوع ساختار سازمانی منجر به تغییرات وسیع در جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و غیرفعال با ساختارهای پویا، فعال، مشارکتی و خود مدیریتی میگردد. هال (۱۳۸۴) معتقد است سه کارکرد مشخص برای ساختار در سازمان وجود دارد. درصورتی که این سه کارکرد را برای ساختار قائل شویم، توانسته‌ایم تعریف صحیحی از ساختار سازمانی ارائه کنیم. این سه کارکرد عبارت‌اند از: تأمین اهداف سازمان؛ تعیین رویه‌ها و مقررات در سازمان؛ و تعیین دامنه قدرت در سازمان.

در یک طبقه‌بندی کلی، ساختار سازمان به دو نوع ساختار مکانیک و ارگانیک تقسیم می شود (Gresov & Drazin, 2007). ساختار ارگانیک منعطف بوده و افراد بر اساس مهارت و دانش خود در آن نفوذ می‌کنند (March & Simon, 2009). ساختار مکانیکی دارای ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی و رسمیت زیاد و رفتارهای برنامه‌ریزی شده است (Miham,Wilkinson, & Huberman, 2010). شیورز خاطرنشان می‌کند که ساختارهای ارگانیک در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و ساختارهای مکانیک در محیط‌های ثابت و قابل پیش‌بینی مؤثر خواهند بود. گت تأکید می‌کند که محیط‌های کاری باید با ساختاری مناسب سازمان یافته باشند و اجازه ارتباط آزاد و روشن را به کارکنان داده و هم‌چنین اجازه دهند که کارکنان توانایی‌های انسانی متفاوت خود را توسعه دهند (Isaac & Kline, 2010). نتایج تحقیق عبدالغنی و جایابالان (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که ساختار سنتی که مبتنی بر تخصیص کار و مدیریت سلسله مراتبی باشد، برای تکنولوژی‌های جدید و محیط داخلیِ در حال تغییر که این ساختار در آن عمل می‌کند، نامناسب است.

رابینز (۱۳۸۱) ساختار سازمانی را یکی از اجزای سازمان می‌داند که از سه عنصرِ پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. به اعتقاد دفت (۲۰۱۰)، پیچیدگی عبارت است از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد. پیچیدگی، شامل پیچیدگی جغرافیایی، افقی و عمودی است. تمرکز به مقداری که یک تصمیم‌گیری در یک نقطه متمرکز باشد، تأکید دارد (Child, 2008) و رسمیت، به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند (Robbins, 1998). پژوهش رابینز در خصوص ابعاد ساختار سازمان به واسطه قدمت و پشتوانه علمی بالا، ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این تحقیق است.

به طورکلی نتایج تعامل نیروی انسانی و ساختار سازمانیِ مطلوب در عملکرد سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

متجلی می‌شود. عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است، در برمی گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود (حقیقی، قارلقی، میر اسدی و نیک بخت، ۱۳۹۱). عملکرد سازمانی دارای ابعاد مختلفی می‌باشد. بسیاری از محققان در مورد عملکرد سازمان فقط جنبه‌های مالی آن را در نظر می‌گیرند، درصورتی که نتایج غیرمالی مانند نتایج فرایندی، توسعه خدمات جدید، بهبود توانایی در جذب، آموزش و توسعه نیز باید مورد توجه واقع شوند (Wu & Lin, 2009). در ادامه، مروری بر تحقیقات انجام شده خواهیم داشت.

ملاحی[1] (۲۰۱۰) در تحقیق خود به بررسی تأثیر ساختار اسلامی سازمان بر مدیریت منابع انسانی پرداخته و برای این منظور به بررسی ایده ال‌ها، ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای اسلامی در محیط کار و تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمان پرداخته است. تحقیقات رایت، مکرمیک و شرمن[2] (۱۹۹۹)، تأثیر سیستم‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (به عنوان مثال: بهره‌وری، کیفیت، خدمات و نتایج مالی) را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفته‌اند که عملکرد سازمانی تحت تأثیر مستقیم فرایندهای منابع انسانی قرار دارد.

کینگ مین، هلموت و جارگن (۲۰۱۲) تأثیر ساختار سازمانی بر روی عملکرد را در استرالیا و چین بررسی کرده و نتیجه گرفتند که برخی از ساختارهای سازمانی در بخشی از بازار بهتر عمل می‌کنند ولی نمی‌توان گفت یک روش خاص به عنوان بهترین روش، برای سازمان‌دهی ساختار سازمانی وجود دارد. هم چنین، کیم و رایت[3] (۲۰۱۱) معتقدند که تمرکز زیاد باعث کاهش عملکرد مثبت کارکنان شده، استقلال آن‌ها را کم می‌کند و این مورد، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محققان نشان دادند در سازمان‌هایی که بیش‌تر اعضای سازمان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، شاهد رشد ایده‌ها و عقاید گوناگون در سازمان هستند (Lu & Tao, 2017).

اوگبانا و لیودز (۲۰۰۳) در تحقیق خود در زمینه ساختار سازمانی نتیجه گرفتند که تغییر ساختارهای سنتی به جدید منجر به توسعه مسئولیت‌ها، توانمندسازی، همکاری و مشارکت

[1] Mellahi
[2] Wright , Mccormick & Sherman
[3] Kim & Wright

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

و از بین بردن سلسله مراتب سازمانی می‌گردد.

کرانتسون (۲۰۰۵) در تحقیق خود با عنوان مدیران دانشگاهی و اخلاق در استرالیا نتیجه گرفت که علیرغم سبک سلسله مراتبی در آموزش و پرورشِ این کشور، مدیریت مدارس به سمت تمرکززدایی حرکت کرده و نتایج مثبتی به دست آمده است. نتایج تحقیق مرحمتی (۱۳۹۲) نیز نشان می‌دهد که بین بُعد تمرکز با خلاقیت سازمانی و ابعاد آن رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. کریستینگ (۲۰۰۲) بیان می‌دارد، به منظور پاسخگویی سریعِ سازمان‌ها به تغییرات و رقابت‌های محیطی و هم‌چنین به دلیل پیچیده شدن روزافزون سازمان‌ها، باید خودمختاری و تمرکززدایی سازمان‌ها افزایش یابد. ثموری (۱۳۷۹) بیان می دارد که با افزایش تمرکز، رسمیت و پیچیدگی، میزان خودمختاری فردی، حمایت و هدایت مدیریت، ریسک پذیری، هویت و تنوع ارتباطات و برخورداری آراء کاهش می‌یابد.

مشبکی و مجد (۱۳۹۱) در تحقیق خود رابطه هماهنگیِ استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری و استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی را بررسی کرده‌اند. وانگ و یانگ (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که تحت شرایط خاص سازمانی، مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار می‌باشند. آرتور (۱۹۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که که عناصر مدیریت منابع انسانی در تعامل با یکدیگر می‌باشند و از طریق این تعامل، بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار می‌باشند.

احمد و شرودر[1] (۲۰۰۳) در تحقیق خود تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تأیید می‌نماید. هریس و اگبونا[2] (۲۰۰۱) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی همراه با جهت‌گیری بازار بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. رز و کومار (۲۰۰۶) در تحقیق خود تناسب بین فعالیت‌های منابع انسانی و ویژگی‌های سازمانی را بررسی کرده‌اند. جیروم، دروگ و ویکری[3] (۱۹۹۹) معتقدند مدیریت منابع انسانی منجر به موفقیت سازمان می‌شود.

صانعی (۱۳۹۲) در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت

[1] Ahmad & Schroeder
[2] Harris & Ogbonna
[3] Jayrom, Drog &Vickery

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان بانک مرکزی پرداخته و به این نتیجه رسیده که مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. موسوی (۱۳۹۰) نیز در پایان‌نامه دکترای خود، رابطه ترکیب استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی با عملکرد را در شرکت‌های دارویی مورد بررسی قرارداده است. فومبرن، تیچی و دوانا[1] (۱۹۸۴) در مدل مدیریت منابع انسانی خود ارتباط دوسویه‌ای را بین ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در نظر گرفتند.

باتمانی، باباشاهی، اخوان علوی، یزدانی و زارعی (۱۳۹۷) در تحقیق خود با تقسیم‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی به ابعاد نرم و سخت به بحث حرفه ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند.

اکبری (۱۳۹۷) در تحقیق خود به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین نتایج تحقیق وکیلی (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی باعث ارتقاء عملکرد شغلی می‌شود.

اصیلی، افخمی، ابراهیمی و ورمزیار (۱۳۹۵) درنتیجه‌ی تحقیق خود بیان می‌کنند ازآنجایی که ساختار مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند برای انواع سازمان‌ها و حتی یک نوع سازمان یکسان باشد، لازم است مدیران، تحلیلی درست از وضعیت ساختاری خود داشته باشند و سپس، نسبت به تدوین الگوی مناسب برای استقرار و بهره‌گیری از کارشناسان و واحدهای منابع انسانی در سازمان اقدام نمایند.

جزنی (۱۳۸۴) ساختار را یکی از عوامل هشت گانه محیط درون سازمان می‌داند که بر مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است. میرسپاسی (۱۳۸۵) ساختار را در کنار تکنولوژی و فرهنگ، از عوامل درون تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی می‌داند. هم‌چنین امیرنژاد و قنبری (۱۳۹۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چابکی سازمانی داشته و منجر به بهبود عملکرد سیستم می‌گردد. مطلبی (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان داد که متغیرهای استخدام با دقت، مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری،

[1] Fombrun, Tichy & Devanna

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

آموزش منابع انسانی، ارتباط میان کارکنان و تسهیم اطلاعات می‌تواند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهد.

بر اساس آنچه در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش ذکر شد، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تعریف شدند:

فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

بین پیچیدگی و ابعاد مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

بین رسمیت و ابعاد مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

بین تمرکز و ابعاد مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در نظام اداری ایران رابطه معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، مطالعه‌ای توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۸۲۷ نفر از نیروهای شاغل در شرکت گاز استان فارس تشکیل می‌دهد که در دو دسته رسمی و قراردادِ مستقیم مشغول به کار می‌باشند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی صورت گرفت. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۲ و با توجه به جدول مورگان ۲۶۵ نفر می‌باشد که جهت اطمینان بیش‌تر حجم نمونه ۲۷۰ نفر در نظر گرفته شد.

برای سنجش ابعاد مدیریت منابع انسانی از پرسش‌نامه سنجش مدیریت منابع انسانی که توسط هشیم (۲۰۱۰) طراحی گردید، استفاده شد که دارای ۳۵ گویه و مقیاس پاسخگویی ۵ درجه‌ای لیکرت) کاملاً مخالفم، مخالفم، نه موافقم نه مخالفم، موافقم و کاملاً موافقم (می

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

باشد. ضریب پایایی این پرسش‌نامه در تحقیق فوق ۰/۶۴ به دست آمد. برای سنجش ساختار سازمانی از پرسش‌نامه ساختار سازمانی رابینز که شامل ۱۸ گویه می‌باشد، استفاده شد و ضریب پایایی آن در تحقیق فوق ۰/۷۵ محاسبه گردید. هم‌چنین برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه‌ای که توسط نیکلاز و همکاران در سال ۲۰۱۱ طراحی گردیده استفاده شد که عملکرد سازمانی با ۱۰ گویه مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. این پرسش‌نامه در مقیاس هفت درجه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم طراحی شده است. ضریب پایایی پرسش‌نامه فوق ۰/۷۷ درصد به دست آمد.

پس از اطمینان از نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه، کلیه روابط میان متغیرها بر اساس مدل مفهومی (شکل ۱) مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و spss انجام شد.

یافته‌ها

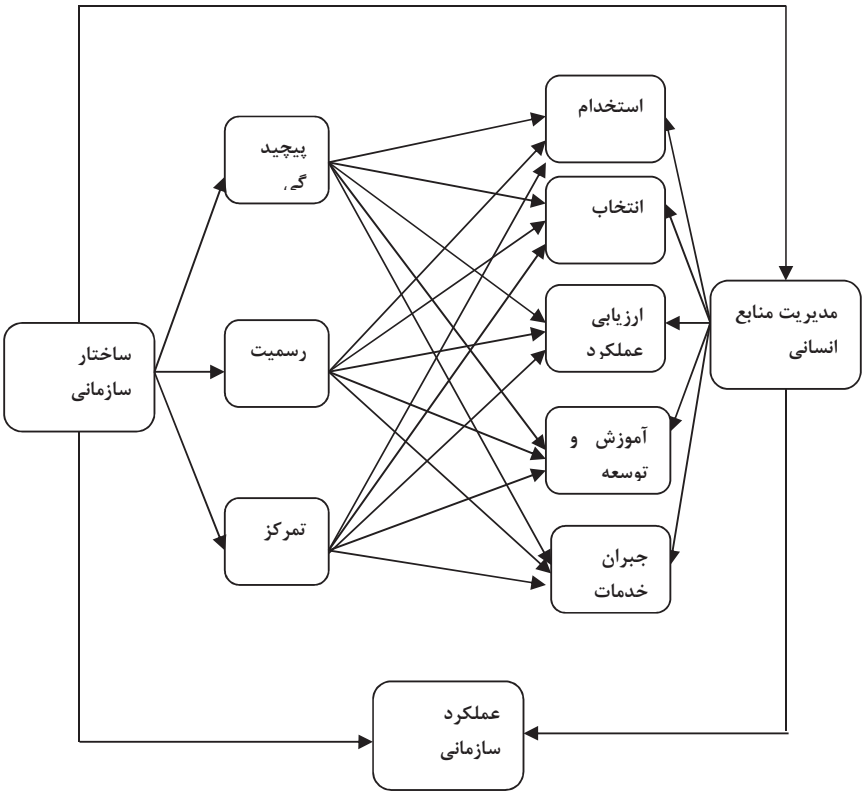
تجزیه و تحلیل آمار توصیفی جامعه آماری نشان می‌دهد که ۸۵ درصد از جامعه مورد بررسی مرد و ۱۵ درصد زن بودند. ۷۸ درصد از افراد مطالعه شده دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده و بیش‌تر افراد تحت مطالعه (۶۳ درصد) در گروه سنی ۴۵-۳۵ سال قرار داشتند.

مقادیر t متناظر با مقادیر استاندارد شده مدل مسیر نهایی نشان می‌دهد که استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات با ۹۵ درصد اطمینان با پیچیدگی، رابطه معناداری دارند. هم‌چنین مقادیر t متناظر با مقادیر استاندارد شده مدل مسیر نهایی نشان می‌دهد که استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات با ۹۵ درصد اطمینان با رسمیت، رابطه معناداری دارند.

مقادیر t متناظر با مقادیر استاندارد شده مدل مسیر نهایی نشان می‌دهد که استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات با ۹۵ درصد اطمینان با تمرکز، رابطه معناداری دارند. علاوه براین، مقادیر t متناظر با مقادیر استاندارد نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان با ساختار سازمانی رابطه معناداری داشته و عملکرد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان با مدیریت منابع انسانی رابطه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مستقیم دارد (جدول ۱).



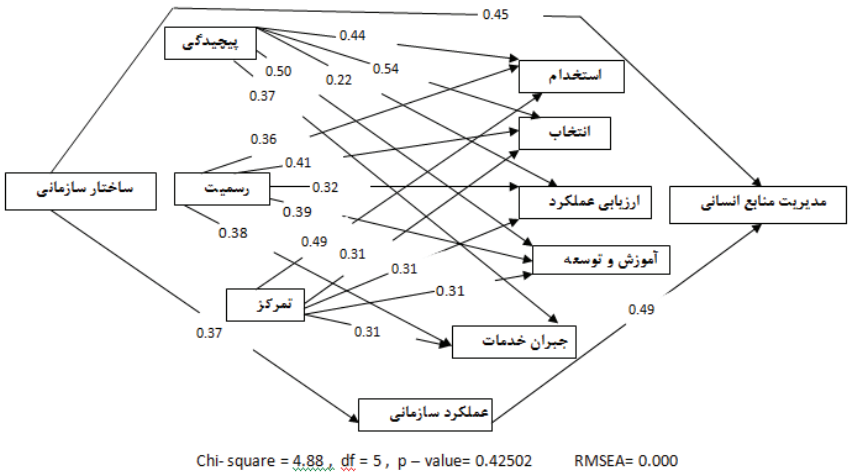
شکل ۱- مدل مفهومی رابطه ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد (منبع:ارائه شده توسط پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۱- مقادیر شاخص‌های متغیرها در مدل ساختاری (منبع: یافته‌های پژوهش)

رابطه مستقیم متغیرها در مدل		مقدار استانداردشده	مقدار T	سطح معنی داری	معنی داری
پیچیدگی	استخدام	۰/۴۴	۶/۵۵	P< ۰/۰۵	تایید
	انتخاب	۰/۵۴	۹/۶۰	P< ۰/۰۵	تایید
	ارزیابی عملکرد	۰/۲۲	۲/۵۱	P< ۰/۰۵	تایید
	آموزش و توسعه	۰/۵۰	۸/۱۶	P< ۰/۰۵	تایید
	جبران خدمات	۰/۳۷	۶/۴۴	P< ۰/۰۵	تایید
رسمیت	استخدام	۰/۳۶	۴/۱۳	P< ۰/۰۵	تایید
	انتخاب	۰/۴۱	۴/۷۵	P< ۰/۰۵	تایید
	ارزیابی عملکرد	۰/۳۲	۳/۳۸	P< ۰/۰۵	تایید
	آموزش و توسعه	۰/۳۹	۹/۴	P< ۰/۰۵	تایید
	جبران خدمات	۰/۳۸	۴/۴	P< ۰/۰۵	تایید
تمرکز	استخدام	۰/۴۹	۷/۳	P< ۰/۰۵	تایید
	انتخاب	۰/۳۱	۵/۴	P< ۰/۰۵	تایید
	ارزیابی عملکرد	۰/۳۱	۶/۴۴	P< ۰/۰۵	تایید
	آموزش و توسعه	۰/۳۱	۵/۳	P< ۰/۰۵	تایید
	جبران خدمات	۰/۳۱	۳/۴	P< ۰/۰۵	تایید
ساختار سازمانی	مدیریت منابع انسانی	۰/۴۵	۴/۷۴	P< ۰/۰۵	تایید
	عملکرد سازمانی	۰/۳۷	۷/۰۵	P< ۰/۰۵	تایید
مدیریت منابع انسانی	عملکرد سازمانی	۰/۴۹	۳/۹۸	P< ۰/۰۵	تایید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



شکل۲- مدل نهایی رابطه ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

شکل (۲) مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد. در نهایت، نشانگرهای مربوط به برازش مدل مسیر نهایی در جدول (۲) نشان داده شده که همه آن‌ها نشان دهنده برازش بسیار مطلوب مدل است.

جدول ۲- نشانگرهای برازش مدل مسیر نهایی (منبع: یافته‌های پژوهش)

عنوان نشانگر	مقدار	دامنه موردقبول	نتیجه
χ2 / Df	۰/۹۵۴	χ2/Df<۲	تأیید مدل
p-value	۰/۴۲۵۰۲	P >۰/۰۵	تأیید مدل
RMSEA	۰/۰۰۰	RMSEA<۰/۰۹	تأیید مدل
GFI	۱/۰۰	GFI>۰/۹	تأیید مدل
AGFI	۰/۹۵	AGFI>۰/۸۵	تأیید مدل
NFI	۰/۹۹	NFI>۰/۹۰	تأیید مدل
CFI	۰/۹۹	CFI>۰/۹۰	تأیید مدل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

بحث و نتیجه‌گیری

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. ساختار سازمانی و نیروی انسانی دو پایه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. هر سازمانی با اصلاح ساختار خود و داشتن نیروی انسانی مناسب، باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری می‌شود. سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که اگر نتوانند برای سازمان خود یک ساختار مناسب با چشم اندازی وسیع ایجاد کنند، با گذشت زمان فرصت‌های جدید را در بازار رقابتی از دست می‌دهند. هم‌چنین باید توجه داشت که یکی از زیرساخت‌های مهمِ فعالیت منابع انسانی، ساختار سازمانی است که به عنوان اسکلت‌بندی سازمان نیز مطرح می‌شود. مدیران می‌توانند ساختاری مناسب را خلق کنند که به اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک نماید و باعث خلاقیت و رضایت شغلی کارکنان شود. به همین جهت ارتباط میان ساختار سازمانی و منابع انسانی در شرکت گاز مورد مطالعه قرار گرفت و اطلاعات و نتایجی را در اختیار ما قرارداد که در ادامه، بر اساس فرضیه‌ها به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

بر اساس نتایج به دست آمده، بین تمرکز سازمانی و عملکردهای مدیریت منابع انسانی (استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات) رابطه معناداری وجود دارد. یکی از ابعاد ساختار سازمانی تمرکز است. کارکنان در سازمان‌های ارگانیک از آزادی عمل بیش‌تری برخوردارند و در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارشان بیش‌تر شرکت می‌کنند. بنابراین سازمان با درجه تمرکز کمتر، باعث می‌شود تا مدیرانِ منابع انسانی تصمیمات به موقع و مناسب اتخاذ نمایند و از این طریق، گامی به سوی عملکرد بهینه بر دارند. از مجموع موارد بحث شده می‌توان نتیجه گرفت که هرچه ساختار متمرکزتر باشد (سلسله مراتب دستوردهی از بالا به پایین حاکم باشد و تصمیمات فقط توسط یک نفر اتخاذ شود)، میزان خلاقیت سازمانی و هم‌چنین میزان تحمل شکست، قبول ابهام، تشویق نظریه‌های جدید، پذیرش تغییر، تحمل تضاد و کنترل بیرونی کاهش می‌یابد. نتایج به دست آمده، با نتایج تحقیقات کریستینگ (۲۰۰۲) و مرحمتی (۱۳۹۲) هم‌سو می‌باشند.

بر اساس نتایج تحقیق، بین پیچیدگی سازمانی و عملکردهای مدیریت منابع انسانی (استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات)، رابطه معناداری وجود دارد. پیچیدگی کمتر باعث ایجاد تعاملات چهره به چهره، یادگیری، کار گروهی و...

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

شده و از این طریق، زمینه توانمندسازی کارکنان فراهم گردیده، رضایت عمومی افزایش می یابد. هم‌چنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین رسمیت سازمانی و عملکردهای مدیریت منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. سازمان‌هایی که بر طبق قوانین و مقررات رسمی و بدون توجه به نیازها، خواسته‌ها و علایقِ اعضا اداره می‌شوند، از میزان خلاقیت سازمانیِ کمتری بهره‌مند می‌باشند و درنتیجه، عملکرد مناسبی نخواهند داشت. نتایج به دست آمده فوق با نتایج تحقیقات ثموری (۱۳۷۹) و عبدالغنی و جایابالان (۲۰۰۲) هم‌سو می‌باشد.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاد داد که جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها در دنیای پُر از تغییرات لازم است، سازمان‌ها به سمت ارگانیک بودن و پویا بودن حرکت کنند زیرا این الگو از این توانایی برخوردار است که طبیعت ناپایدار و پر هرج ومرج محیط خارجی را تشخیص داده، متناسب با آن عمل نموده و منجر به عملکرد بهینه سازمان گردد. اما در محیط کسب وکار امروزی، کارکنان، قلب سازمان محسوب می‌شوند. مدیریت منابع انسانی سلاح کلیدی سازمان‌ها برای موفقیت در عرصه رقابت‌های عصر جهانی شدن و توسعه‌ی سریع تکنولوژی است. مدیران منابع انسانی باید برای تضمین همکاری و مشارکت در سازمان، خود را شریک استراتژیک در نظر بگیرند. در این نقش جدید، تلاش کارکنان منابع انسانی در راستای توسعه کسب وکار و رسیدن به اهداف کلان سازمان می‌باشد. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی باید در تمام کارکردهای خود این موضوع را موردتوجه قرار دهد و با استخدام و انتخاب افراد توانمند و انعطاف پذیر، سازمانی چابک را ایجاد نموده، با آموزش کار در محیط ارگانیک که لازمه آن رسمیت، تمرکز و پیچیدگی کمتر می‌باشد، در راستای بهبود عملکرد و توسعه سازمانی گام بردارد.

منابع

اصیلی، غلامرضا، افخمی اردکانی، مهدی، ابراهیمی، محسن و ورمزیار، محسن (۱۳۹۵). تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۸۰-۵۶.

اکبری، حسن (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی بهشهر.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

امیر نژاد، قنبر و اژدری، پرستو (۱۳۹۶). بررسی ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، *فصلنامه علمی- پژوهشی علوم اجتماعی*، سال ۱۱، شماره ۱، صص۲۹۶-۲۷۳

باتمانی، محمد امین، باباشاهی، جبار، اخوان علوی، سید حسین، یزدانی، حمیدرضا و زارعی متین، حسن (۱۳۹۷). تبیین ابعاد و عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، *فصنامه علمی_ پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دهم، شماره ۳۷، صص۳۴-۳

ثموری مهاجر، مریم (۱۳۷۹). *بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در مؤسسات دولتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاداسلامی، کرمان، صص۲۵-۱۸

جزنی، نسرین (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی* ، چاپ چهارم، تهران: نشر نی

حقیقی، محمد، قارلقی، ابراهیم، میراسدی، سمانه و نیک‌بخت، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی- مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت غذایی تهران، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، شماره ۴، صص۱۸۶-۱۶۶

صانعی، مهدی (۱۳۹۲). *بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.

رابینز، استیفن (۱۳۸۱). *تئوری سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار .

طیبی شیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین (۱۳۹۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران، *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، سال ۹، شماره ۲۹، صص ۷۹-۶۷ .

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، چاپ شانزدهم، تهران: میر

مرحمتی، سعات (۱۳۹۲). رابطه ساختار با خلاقیت سازمانی، *مجله پزشکی هرمزگان*، سال ۱۷، شماره ۲، صص ۵۲-۴۵.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مطلبی ورکانی، ابوطالب (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش، *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، شماره ۵، صص ۳۹-۲۸.

مشبکی، اصغر و موسوی مجد، سید محمد (۱۳۹۱). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی، *مجله علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۰، شماره۱، صص ۲۷-۱۲.

موسوی مجد، سید محمد (۱۳۹۰). *رابطه‌ی ترکیب استراتژهای منابع انسانی و ساختار سازمانی با عملکرد سازمانی در شرکت‌های دارویی پذیرفته شده در بورس*، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه علامه طباطبایی.

وکیلی، یوسف (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد شغلی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

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

Abdul Ghani, V. & Jayabalan, M. S. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *Journal of High Technology and Management Research* 13, 17–157.

Arthur, D. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Ahmad , R. G. & Schroeder, K. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.

Abraham, Y., Mark, A., Vonderembse, B., & Xenophon, A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management 21*, 281-306.

Annick, W. & Marc, B.(2007). Impact of organizational structure on nurses job satisfaction: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 44(6), 1011-1020

Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32.

Child, J. (2008). Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Crantson, N.C. (2005). Academic managers and ethics: A question of making the right decision, Proceedings of the 2005 HERDSA Annual Conference, Sydney, 141-134. (Online at: www.eiconsortium.org.)

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

Dyer, L. (2008). *Human Resource Management*, Allynbocon, Boston.

Fombrun, C.J., Tichy, M.M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K.,& Hong, Y.(2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance*, Human Resource Management* Review, 22, 73–85.

Gresov, C. & Drazin, R. (2007). Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design, *Academy of Management Review*, 22, 403-428.

Hashim, J. (2010). Human resource management practices on organizational commitment The Islamic perspective, *Personnel Review* , 39(6), 785-799.

Harris, E. & Ogbonna, M. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166

Isaac, R. G., Herremans, I. M., Kline, D., & Theresa, J. (2010). Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Business Ethics*, 93, 373-391.

Jayaram, C., Droge, S. K., & Vickery, G. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1-20.

Keating, C. B. (2000). Improving practice a system-based methodology for structural analysis of health care operations. *Journal of Management in Medicine*. l4(3/4), 179-198

Kim, S. & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153–174.

Knies, E., Leisink, p., & Schoot, R.S. (2017). People management: developing and testing a measurement scale, The International Journal of Human Resource Management, ,1-33

Koohborfardhaghi, S. & Altmann, J. (2017). How Organizational Structure Affects Organizational Learning,*Journal of Integrated Design and Process Science*, 21 (1), 43-60

Lu, Y. & Tao, R. (2017). Organizational Structure and Collective Action: Lineage Networks, Semiautonomous Civic Associations, and Collective Resistance in Rural China1, 122(6), 1726–1774.

March, J. & Simon, H. (2009). *Organization*, Cambridge, Blackwell

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Mihm, J. L., Christoph, H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical Structure
and Search in Complex Organizations, *Management Science*, 56(5), 831-848.
Mellahi, K. (2010). Introduction: Islam and human resource management, *Personnel Review,* 39(6), 685-691.
Ogbonna, M., Lloyd, C., & Harris, R. (2003). Innovative organizational Structures and Performance: A case Study of Structural Transformation to Groovy Community Centers, *Journal of Organizational Change Management*: Volume: 16(5), 512-533.
Purcell, P.D. & Baxall, D. (2004). *Strategy and Human Resource Management*, Mc Graw,214
Reich, R.B. (1990). Who is us? *Harvard Business Review*, January-February, 53-64.
Qingmin, H., Helmut, K., & Juergen, M.(2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China, *Chinese management studies*, 6, 36-52.
Rios, C. M. (2012). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks, *Journal of Business Research*, 67(2), 190-199.
Rose, T. & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance, *International Society for Performance Improvement*, 7,18-29.
Robbins, S. P. (1998). *Organization Theory*, New York, Prentice Hall.
Wu, I. & Lin, H. (2009). A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(4), 789-802.
Wang, D. & Yang, S. (2008). Impact of organizational structure and HRM on organizational performance, International Engineering Management Conference, *IEEE International Engineering Management Conference, Austin,* 164-169.
Wright, P.M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
Wright, P., Mccormick, B., & Sherman, W. (1999). The role of human resource practices in petro- chemical refinery performance, The Internatinal *Journal of Human Resource Management,* 10, 551-571.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]