

# رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران

سینا فاطمه صغری\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۴

[20.1001.1.26456222.1401.5.3.2.0](https://doi.org/10.26456/222.1401.5.3.2.0)

چکیده

پژوهش حاضر تعیین رابطه ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران بوده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ادارات آموزش و پرورش شرق استان مازندران (نکا، بهشهر، گلوگاه) در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۱۶۰ نفر بوده اند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۱۳ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای به تفکیک شهر انتخاب شده اند. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رایبیز (۱۹۸۷)، عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۲۲) و خلاقیت مقیمی (۱۳۸۸) است که پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۵، ۰/۹۲ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون معادلات ساختاری، ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین براساس نتایج پژوهش بین مولفه‌های ساختار سازمانی و عملکرد شغلی؛ مولفه‌های ساختار سازمانی و خلاقیت در کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین مولفه‌های بین خلاقیت و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه مثبت و معنادار مشاهده گردید.

**کلید واژه‌ها:** ساختار سازمانی، عملکرد شغلی، خلاقیت

مقدمه

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران  
ایمیل نویسنده مسئول: fatemehsina10@gmail.com

نیاز جامعه، فلسفه وجودی سازمان‌هاست و هر سازمان به منظور تحقق هدف خاصی به وجود می‌آید. به منظور تأمین این نیازها سازمان باید هرچه بهتر و کارتر وظایف خود را از طریق کارکنان به انجام برساند. عوامل مختلفی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است که یکی از عوامل سازمانی، ساختار می‌باشد. عملکرد خوب در سازمان مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع عملکرد در سازمان باشد. مطالعاتی که در این رابطه صورت گرفته، نشان دهنده این است که وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و رسمیت آنها در فرآیندها و روابط کاری، مانع خلق اندیشه‌های جدید می‌شوند؛ در حالی که توزیع قدرت و انعطاف‌پذیری‌ها موجب افزایش عملکرد بالا در سازمان شده که خلق اندیشه‌های جدید را در سازمان تسهیل می‌نماید (مجیدی، محمدی مقدم و قاسمی، ۱۳۹۰، ص ۷۹). امروزه همه سازمان‌ها برای بقاء خود نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. ساختار سازمانی و نیروی انسانی دو پایه اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و برای بوجود آمدن یک سازمان هردو باید وجود داشته باشند. هر سازمانی می‌تواند با اصلاح ساختار خود و افزایش خلاقیت نیروی انسانی و سازمانی خود باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری شود و در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خویش گام بردارد (اصانلو، ۱۳۹۳، ص ۱۲۱). ساختار سازمانی دارای سه مولفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد که هر کدام به نحوی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. این امر باعث کاهش خلاقیت و در نتیجه کاهش عملکرد کارکنان می‌گردد (شفیعی نیک آبادی، جعفریان و جلیلی بوالحسنی، ۱۳۹۰، ص ۶۵). همچنین اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌های یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد که این امر کاهش خلاقیت و در نتیجه کاهش عملکرد را به همراه خواهد داشت (احمدی، مبارکی، دارابی و سلام زاده، ۱۳۹۰، ص ۴۶). در رابطه با تأثیر تمرکز بر عملکرد کارکنان می‌توان بیان داشت تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. در نتیجه در سازمان‌های متمرکز، خلاقیت کمتر و در نتیجه عملکرد کمتر می‌باشد (صالحی، ۱۳۹۴، ص ۶۹). امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها و بسیاری از بخش‌های اقتصادی و اجتماعی و آموزشی به لزوم خلاقیت (از نوع فردی یا سازمانی) پی برده‌اند. این گرایش عمدتاً به دلیل همان شرایط و وضعیت‌های پیچیده جدیدی است که سازمان‌ها را با تنگناهای رقابتی و تکنولوژیکی مواجه ساخته و تداوم روش‌های سنتی را با مشکل جدی روبرو ساخته است. خلاقیت سازمانی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و باارزش در فضای سازمانی است (دفت، ۲۰۰۱، ص ۲۲۶). هربرت فوکس معتقد است که فرایند خلاقیت عبارت است از هر نوع فرایند تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند. بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار بوده و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیت‌ها نیست، به طور کلی آن چه در فرایند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۸۴). در عصر ما که عصر شتاب و سرعت، دگرگونی و تغییر است نوآوری به عنوان نیاز اساسی برای محیط پیچیده و پویای معاصر درآمده است. افزایش رقابت، شرایط متغیر و بین‌المللی، نوآوری و خلاقیت را به عنوان پیش‌نیاز اجتناب‌ناپذیر برای رشد، موفقیت و بقای سیستم‌های آموزشی که ویژگی آنها پویایی، پیچیدگی است، درآورده است.

## چهار چوب نظری پژوهش

به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت و اصلاح ساختار سازمانی می‌باشد. به دلیل تغییرات تکنولوژی و کسب و کار که پایداری سازمان‌ها و مدیریت مدرن را تهدید می‌نماید و با چالش‌های بسیاری مواجه می‌سازد و نیز این امر که ادارات آموزش و پرورش به طور مستمر تحت تأثیر فشارهای آموزشی نو هستند و مجبور به ارزیابی مجدد همراه با نوآوری‌های جدید هستند نیاز به نوآوری و خلاقیت در ادارات آموزش و پرورش احساس می‌گردد. احمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه خلاقیت و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی" نشان داد که بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌توانند بهره‌وری را پیش‌بینی کنند. بین ابعاد خلاقیت با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین مولفه‌های سیالی و انعطاف‌پذیری می‌توانند بهره‌وری را پیش‌بینی کنند. فریدونی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی" به این نتایج دست یافتند که پرورش خلاقیت و به همراه آن محصول این فرایند یعنی نوآوری در نهاده‌ها موجب بالا بردن سطح اثرگذاری و کارایی کارکنان بویژه در بخش سازمان‌های آموزشی گردیده و براساس فرایند حل مسئله خلاق در شرایط ایده‌آل سازمان می‌تواند با تغییرات وارده به سیستم همسو شده و به هدف بهره‌وری بیشتر دست یابد. نایب زاده و سالاری ابرقویی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت‌های خانوادگی" نشان دادند فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی رابطه‌ای معنادار اما معکوس دارد. به علاوه بعد تجربه به عنوان شاخص نفوذ خانواده در استراتژی شرکت تأثیری معنادار و مستقیم دارد و نفوذ خانواده نقش تعدیلگر را ندارد. هر چقدر فرهنگ سازمانی افزایش یابد ساختار سازمانی ضعیف‌تر و هر اندازه تجربه بهبود یابد استراتژی و به دنبال آن سطح عملکرد سازمان نیز افزایش می‌یابد. خلیلی عراقی، اکرمی مقدم و عطاء الهی (۱۳۹۳) در تحقیقی

به بررسی "تأثیر ابعاد ساختار سازمانی و استراتژی اتخاذ شده شرکت با اثر ریسک محیط بر عملکرد" پرداختند و نتایج نشان می‌دهد ریسک‌های محیط بر استراتژی تأثیر می‌گذارند و زمانی که با توجه به این تأثیرات، ساختار سرمایه شرکت را انتخاب می‌کنند این ساختار روی عملکرد تأثیر می‌گذارد. خلیفه سلطانی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی نشان داد بین ساختار، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌دار و منفی و بین سن، سابقه خدمت و کارآفرینی رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین سطح تحصیلات و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. جهانی زاده (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه استراتژی رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه" نشان داد بین استراتژی رقابتی و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یکی از ویژگی‌های سازمانی یعنی تمرکز در حد بالا وجود دارد که از ویژگی‌های ساختار مکانیکی می‌باشد ولی با استراتژی رقابتی شناخته شده (استراتژی تمایز) متناسب نمی‌باشد. امید (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ارتباط ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی" نشان دادند بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و میزان تحصیلات با خلاقیت آنان رابطه معنی‌دار و منفی وجود دارد. اما بین سابقه خدمت، دیدگاه مدیران و خلاقیت آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. اسلاور، فیلیپ و استفان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رقابت‌های سیاستی بر عملکرد و ساختار سازمانی" نشان دادند سیاست‌های رقابتی تأثیر مثبتی در ساختار سازمانی و عملکرد آن دارد. در حالی که تمرکز سازمانی بر روی ساختار سازمانی و عملکرد تأثیر منفی دارد. ساختار سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد ندارد، اما می‌توان گفت تأثیر غیر مستقیمی بر سیاست‌های رقابتی دارد. ویلیامز و بولنز<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان" به این نتیجه رسیدند عدم تمرکز باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود اما نمی‌تواند تفاوت‌ها و پیچیدگی‌های سازمانی و دانش را جبران کند. به این معنی در جاهایی که نیاز به مهارت‌های حرفه‌ای و پیچیدگی‌هایی است نمی‌توان بطور کامل گفت که عدم تمرکز می‌تواند مشکلات را حل کند سانتیس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها" نتیجه گرفتند بین ساختار سازمانی و میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها رابطه وجود دارد. همچنین ساختار انعطاف پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در بکارگیری ایده‌ها و نظرات جدید می‌انجامد بلکه میزان نوآوری این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف ناپذیر است. ویلسون و ریگز<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر مأموریت‌های سازمانی و ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان" نشان دادند بهبود مأموریت سازمانی و ایجاد چشم‌انداز مشترک برای اعضای سازمان، موجب افزایش یکپارچگی و انسجام در بخش‌های مختلف می‌گردد و در نهایت از یک سو موجب رضایت بیشتر کارکنان و از سوی دیگر موجبات دستیابی سازمان به شاخص‌های بالای عملکرد و اثربخشی را فراهم می‌آورد. رزیموند، آلیسون و برنيس<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر ارزش‌های شخصی و ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان مرد و زن" نشان دادند انواع ارزش‌های شخصی وجود دارد که منجر به استراتژی متفاوت اتخاذ شده توسط زنان و مردان می‌شود که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد و همچنین نشان دادند زنان غنایی ریسک‌گریزتر از مردان غنایی هستند و بر استراتژی و عملکرد نهایی از راه‌های مختلف تأثیر می‌گذارند از آنجایی که فقدان ساختار و عملکرد به عنوان یک کمبود اساسی در سازمان‌ها است، محققان و صاحب‌نظران توجه ویژه‌ای به آن داشته‌اند. در زمینه رابطه بین ساختار سازمانی با عملکرد کارکنان، علاوه بر خلاء توجه به این موضوع در ادارات آموزش و پرورش شرق استان مازندران، در ایران و خارج از ایران کاری در این زمینه صورت نگرفته و این تازگی و نو بودن، اهمیت آن را دوچندان نموده و محقق را ترغیب به بررسی رابطه ساختار با عملکرد کرده است، تا از این طریق بتوان گامی موثر در تسهیل اجرای برنامه‌های تغییر و تحول و افزایش بهبود عملکرد ادارات آموزش و پرورش برداشت. لذا پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران صورت گرفت. بدون تردید نتایج این پژوهش می‌تواند به مسولان آموزش و پرورش استان مازندران در راه‌اندازی تکنولوژی‌های مناسب کمک نماید و در نهایت به سامان‌دهی مهارت‌های مدیران و کارکنان آموزش و پرورش کشور به صورت مناسب و در شان نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران یاری رساند و برای برنامه‌ریزان نظام آموزشی، و دیگر پژوهشگران قابل استفاده باشد. با توجه به مطالب فوق، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به فرضیه‌های زیر می‌باشد:

- بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران رابطه وجود دارد.
- بین مولفه‌های ساختار سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین مولفه‌های ساختار سازمانی و خلاقیت در کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین مولفه‌های خلاقیت و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه وجود دارد.

1. Slaver

2. William, & Bolons

3. Santis

4. Wilson, & Rygz

5. Rosemond, Alison, & Bernice

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی و بر حسب موقعیت میدانی و برحسب گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شرق استان مازندران (نکا، بهشهر، گلوگاه) در سال ۱۳۹۷ است که طبق آمار به دست آمده از اداره کارگزینی آموزش و پرورش شهرهای مورد نظر، تعدادشان ۱۶۰ نفر (۶۳ نفر اداره آموزش و پرورش نکا، ۶۵ نفر اداره آموزش و پرورش بهشهر، ۳۲ نفر اداره آموزش و پرورش گلوگاه) می‌باشد. جهت انتخاب حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) استفاده گردید و حجم نمونه ۱۱۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تفکیک شهر انتخاب شدند. در این پژوهش داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار) و برای تأیید و رد فرضیات پژوهش از روش آمار استنباطی (معادلات ساختاری، آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شد. ضمناً تمام مراحل توصیف و ترکیب و آزمون فرضیات با استفاده از بسته نرم افزاری smart PLS و spss ۲۰ انجام شد. در این پژوهش، از سه پرسشنامه استفاده شده است:

الف) پرسشنامه ساختار سازمانی: پرسشنامه ساختار سازمانی توسط رایبیز در سال (۱۹۸۷) تدوین گردید. این پرسشنامه در سال (۱۳۷۹) توسط دانایی‌فرد و الوانی به فارسی برگردانده شد و شامل ۲۴ سؤال از طیف لیکرت می‌باشد. گزینه‌ها ((کاملاً مخالفم = ۱، نسبتاً مخالفم = ۲، کمی مخالفم = ۳، نظری ندارم = ۴، کمی موافقم = ۵، نسبتاً موافقم = ۶، کاملاً موافقم = ۷)) می‌باشند که نمره‌گذاری آنها از ۷ به ۱ در نظر گرفته شده است و سه مولفه رسمیت، پیچیدگی و تمرکز در سازمان را می‌سنجد. کمترین امتیاز این پرسشنامه ۲۴ و بیشترین نمره آن ۱۶۸ می‌باشد. در پژوهش دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۹) ضریب الفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است.

ب) پرسشنامه عملکرد شغلی: پرسشنامه عملکرد شغلی توسط پاترسون در سال (۱۹۲۲) طراحی گردید. این پرسشنامه توسط شکرکن و همکارانش در سال (۱۳۸۰) ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت؛ پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال می‌باشد و هر سؤال دارای یک مقیاس ۴ درجه‌ای از (به ندرت = ۱، اغلب = ۲، گاهی = ۳، همیشه = ۴) است و از آزمودنی خواسته می‌شود یکی از پاسخ‌های هر سؤال را که به بهترین وجه منعکس کننده نظر وی می‌باشد، انتخاب کند. کمترین امتیاز این پرسشنامه ۱۵ و بیشترین نمره آن ۶۰ می‌باشد. ضریب پایایی این آزمون به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۴ است. برای سنجش اعتبار آن نمره‌های پرسشنامه خودارزشیابی عملکرد شغلی را با نمره‌های حاصل از پرسشنامه شایستگی و عملکرد شغلی گزارش درجه‌بندی کارکنان همبسته نمود که ضرایب اعتبار به ترتیب ۰/۴۳ و ۰/۳۶ به دست آمده که در سطح ( $p < 0.01$ ) معنی‌دار می‌باشند.

ج) پرسشنامه خلاقیت مقیمی: این پرسشنامه توسط مقیمی در سال (۱۳۸۸) تدوین شده است. پرسشنامه دارای ۱۲ سؤال می‌باشد که در طیف ۵ گزینه ای لیکرت طراحی شده است. گزینه‌ها ((کاملاً مخالفم = ۱، نسبتاً مخالفم = ۲، کمی مخالفم = ۳، نظری ندارم = ۴، کمی موافقم = ۵، نسبتاً موافقم = ۶، کاملاً موافقم = ۷)) می‌باشند در پژوهش مقیمی ضریب آلفای این پرسشنامه ۰/۸۷ گزارش شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه ساختار سازمانی رایبیز، عملکرد شغلی پاترسون و خلاقیت مقیمی استاندارد هستند، و بارها از این پرسشنامه‌ها در مطالعات متعدد خارجی و داخلی استفاده شده نشان دهنده روایی مناسب این پرسشنامه‌ها می‌باشد.

## یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر ۱۱۳ نفر شرکت نمودند که ۷۰/۸ درصد (۸۰ نفر) از افراد حاضر مرد و ۲۹/۲ درصد (۳۳ نفر) زن می‌باشند. سابقه کاری ۱۶/۸ درصد از افراد زیر ۱۰ سال بوده و سابقه کاری ۴۱/۶ درصد از افراد بین ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشد. همچنین سابقه کاری ۲۶/۵ درصد از افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و سابقه کاری ۱۵ درصد از افراد نیز بیشتر از ۲۰ سال می‌باشد. همچنین تحصیلات ۲۵ نفر کاردانی، ۶۵ نفر کارشناسی و ۲۳ نفر کارشناسی ارشد بود. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه در جدول زیر ارائه شده است. جدول زیر ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

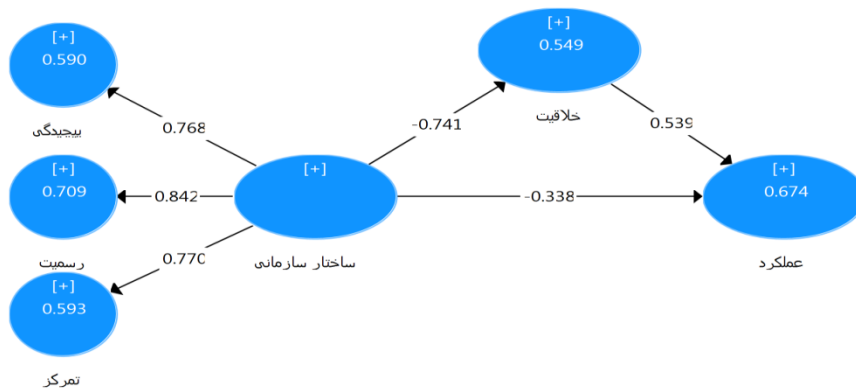
جدول ۱. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرها	ساختار سازمانی	خلاقیت	عملکرد
ساختار سازمانی	مقدار همبستگی	۱	
	سطح معناداری	.	
خلاقیت	مقدار همبستگی	۰/۷۳	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰	.
عملکرد	مقدار همبستگی	۰/۷۶	۰/۸۱
	سطح معناداری	۰/۰۰	۰/۰۰

<sup>۱</sup> Krejcie - Morgan

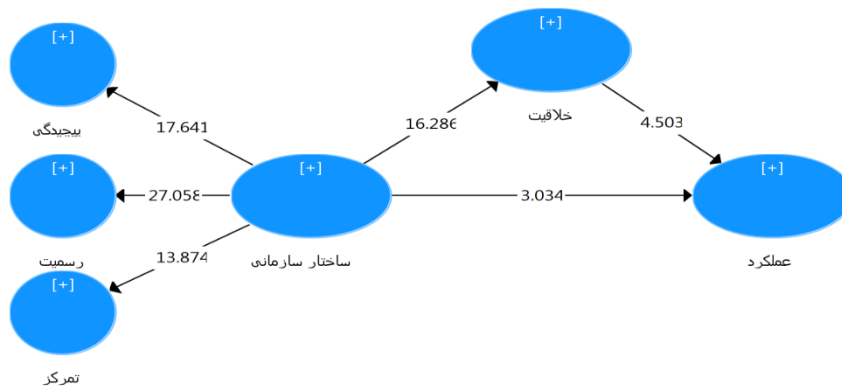
همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، سطح معناداری آزمون پیرسون در رابطه بین دو به دوی متغیرها کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است. لذا اینگونه استنباط می‌شود که بین تمامی متغیرها رابطه معناداری وجود دارد.

جهت بررسی فرضیه اصلی تعیین رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی خلاقیت، مدل مفهومی تحقیق با ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی (ارزیابی مدل‌های ساختاری) و مدل مفهومی پژوهش با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های ساختاری) در نمودارهای زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

همچنین در شکل (۱) ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است، مشاهده می‌شود. اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر است. براساس ضریب مسیرها می‌توان گفت که متغیر ساختار سازمانی با میزان بار عاملی  $-0/338$  بر متغیر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. همچنین متغیر خلاقیت با میزان بار عاملی  $0/539$  بر متغیر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. علاوه بر این، متغیر ساختار سازمانی با میزان بار عاملی  $-0/741$  بر متغیر خلاقیت تاثیرگذار است.



شکل ۲. مدل پژوهش با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

همان طوری که در شکل (۲) نشان داده شده است، مقادیر t-value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق  $1/96$  بیش‌تر است، و گواهی بر وجود رابطه معناداری بین متغیرهای پژوهش دارد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر ساختار سازمانی و عملکرد شغلی برابر  $3/034$  را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر خلاقیت و عملکرد شغلی برابر  $4/503$  را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر ساختار سازمانی و خلاقیت برابر  $16/286$  را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد.

جدول ۲. نتایج الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های اصلی و فرعی اول تا سوم

رابطه بین متغیرها	اثر مستقیم (R)	آماره t	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه
-------------------	----------------	---------	----------------	--------	-------

تایید	-۰/۱۷۹	-	۳/۰۳۴	-۰/۳۳۸	ساختار سازمانی ← عملکرد شغلی
تایید	-۰/۸۷۹	-	۴/۵۰۳	۰/۵۳۹	خلاقیت ← عملکرد شغلی
تایید	۰/۷۸۹	-	۱۶/۲۸۶	-۰/۷۴۱	ساختار سازمانی ← خلاقیت
تایید	-۰/۷۳۷	-۰/۳۳۹	-۰/۳۳۸	خلاقیت	ساختار سازمانی ← عملکرد شغلی

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با ضریب مسیر  $-۰/۳۳۸$  و  $t=۳/۰۳۴$ ، رابطه بین خلاقیت و عملکرد شغلی با ضریب مسیر  $۰/۵۳۹$  و  $t=۴/۵۰۳$ ، رابطه بین ساختار سازمانی و خلاقیت با ضریب مسیر  $-۰/۷۴۱$  و  $t=۱۶/۲۸۶$  معنادار است و با توجه به این نتایج، رابطه بین متغیرهای پژوهش تایید می‌شود. برای بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با نقش میانجی خلاقیت، شمول واریانس (VAF) بکار گرفته می‌شود

$$VAF = (p_{12} \times p_{23}) / (p_{12} \times p_{23} + p_{13})$$

اکنون محقق باید بداند از تحلیل میانجی قرار است به چه اهدافی دست یابد. هدف از تحلیل میانجی این است که بدانیم متغیر میانجی ما:

- میانجی نیست؛ یعنی اثر متغیر مستقل بر وابسته را به خود منوط نمی‌کند.
  - میانجی کامل است؛ یعنی تمام اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.
  - میانجی جزئی است؛ یعنی بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.
- اگر اثر غیرمستقیم معنادار باشد، اما هیچ اثری از متغیر مکنون برون‌زا بر متغیر درون‌زا را جذب نکند، VAF نسبتاً پایین است. این زمانی روی می‌دهد که اثر مستقیم بالا باشد و بعد از شمول متغیر میانجی با اثر غیرمستقیم معنادار، مقدار اندکی کاهش یابد. در این وضعیت، مقدار VAF کمتر از ۲۰٪ خواهد بود و می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل، وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰٪ است، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بیشتر از ۲۰٪ و کمتر از ۸۰٪ است، به‌عنوان میانجی‌گری جزئی شرح داده می‌شود

$$VAF = \frac{0.539 \times -0.741}{(0.539 \times -0.741 + (-0.338))} = -0.539$$

همانطور که از توضیحات بالا پیداست، مقدار شمول واریانس برابر با  $۰/۷۹۵$  بوده که برابر با  $۷۳/۷\%$  است که این مقدار، بین ۲۰٪ و ۸۰٪ است. پس می‌توان ادعا کرد که میانجی‌گری صورت گرفته است. لذا بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران رابطه وجود دارد. جهت بررسی برازش مدل از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری استفاده می‌شود

جدول ۳. میزان Communalitety و  $R^2$  متغیرهای پژوهش

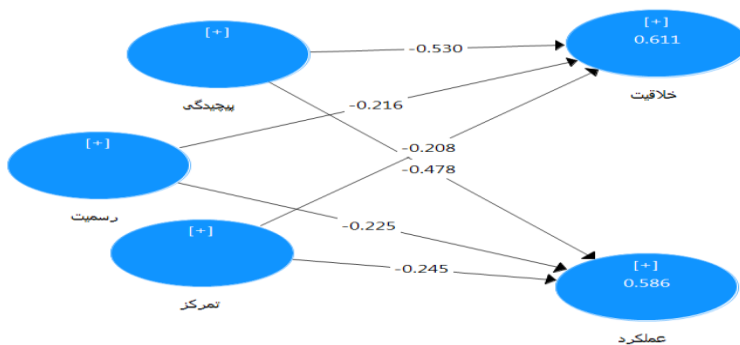
متغیرهای پنهان	Communalitety	$R^2$	GOF
ساختار سازمانی	۰/۶۱۹	۰/۰۰۰	۰/۵۲۰
عملکرد شغلی	۰/۷۱۵	۰/۴۵۲	
خلاقیت	۰/۸۴۳	۰/۵۹۹	

به طوری که Communalitety نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. براساس شکل (۲) و جدول (۳) مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ ) به دست آمده متغیرها به ترتیب برابر  $۰/۴۵۲$  و  $۰/۵۹۹$  است که میانگین این ضرایب برابر  $۰/۸۷۸$  می‌باشد. همچنین مقادیر اشتراکات (میانگین واریانس استخراج شده) متغیرها به ترتیب برابر  $۰/۶۱۹$ ،  $۰/۷۱۵$ ،  $۰/۸۴۳$  است که میانگین اشتراکات این سه متغیر برابر  $۰/۶۸۷$  می‌شود؛ بنابراین مقدار GOF مدل عبارت است از:

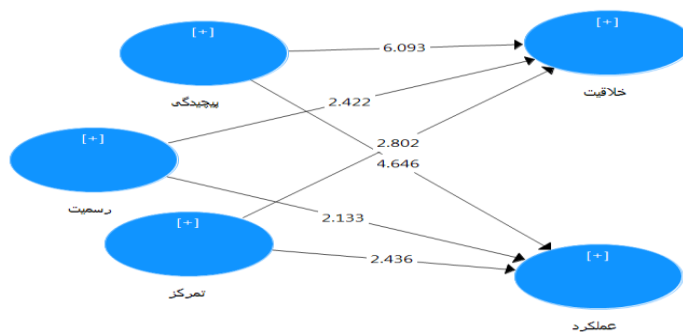
$$GOF = \sqrt{0.452 \times 0.599} = 0.520$$

وتزلس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار  $۰/۰۱$ ،  $۰/۲۵$  و  $۰/۳۶$  را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی کرده‌اند. با توجه به اینکه مقدار GOF برابر  $۰/۵۲۰$  به دست آمد و این مقدار بیشتر از  $۰/۳۶$  است نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش دارد. بنابراین می‌توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب می‌باشد.

شکل ۳ ضرایب تأثیر مولفه‌های ساختار سازمانی بر خلاقیت و عملکرد و شکل ۴ ضرایب تأثیر مولفه‌های ساختار سازمانی بر خلاقیت و عملکرد را آزمون کرده و نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی



شکل ۴. مدل پژوهش با ضرایب t-Values

جهت تعیین رابطه بین مولفه‌های ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان، نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده مولفه‌های ساختار سازمانی بر عملکرد در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده مولفه‌های ساختار سازمانی بر عملکرد

نتیجه	همبستگی		سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	مسیرها
	sig	r				
تایید	۰/۰۰	-۰/۶۹	۰/۰۰	۴/۶۴۶	-۰/۴۷۸	عملکرد ← پیچیدگی
تایید	۰/۰۰	-۰/۶۴	۰/۰۳۳	۲/۱۳۳	-۰/۲۲۵	عملکرد ← رسمیت
تایید	۰/۰۰	-۰/۵۰	۰/۰۱۵	۲/۴۳۶	-۰/۲۴۵	عملکرد ← تمرکز

همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، تاثیر پیچیدگی بر عملکرد با ضریب بتای  $-۰/۴۷۸$  و مقدار آماره  $t$  ۴/۶۴۶ و سطح معناداری  $۰/۰۰$ ، معنادار می‌باشد. بعبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$  و سطح معناداری مسیر کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد، تاثیر پیچیدگی بر عملکرد با احتمال ۹۵ درصد معنادار است. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها منفی بدست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در پیچیدگی، عملکرد به اندازه  $۰/۴۷۸$  انحراف استاندارد کاهش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار  $-۰/۶۹$  شده است و با توجه به سطح معناداری  $۰/۰۰$  بین پیچیدگی و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد. تاثیر رسمیت بر عملکرد با ضریب بتای  $-۰/۲۲۵$  و مقدار آماره  $t$  ۲/۱۳۳ معنادار می‌باشد. بعبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$  و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد تاثیر رسمیت بر عملکرد با احتمال ۹۵ درصد معنادار است. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها منفی بدست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در رسمیت، عملکرد به اندازه  $۰/۲۲۵$  انحراف استاندارد کاهش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار  $-۰/۶۴$  شده است و با توجه به سطح معناداری  $۰/۰۰$  بین رسمیت و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد. بررسی ضریب اثر تمرکز بر عملکرد در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان  $-۰/۲۴۵$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدم معناداری (t-value) برابر با  $۲/۴۳۶$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی تمرکز بر عملکرد تاثیر منفی و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات تمرکز، شاهد کاهش در نمرات عملکرد به اندازه  $۰/۲۴۵$  انحراف استاندارد خواهیم بود. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده (تمرکز و عملکرد) برابر با مقدار  $-۰/۵۰$  و معنادار می‌باشد و بار دیگر وجود ارتباط بین تمرکز و عملکرد را نشان می‌دهد.



جهت تعیین رابطه بین مولفه‌های ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان، نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده مولفه های ساختار سازمانی بر خلاقیت در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده مولفه‌های ساختار سازمانی بر خلاقیت

نتیجه	همبستگی		سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	مسیرها
	sig	r				
تایید	۰/۰۰	-۰/۷۱	۰/۰۰	۶/۰۹۳	-۰/۵۳۰	خلاقیت ← پیچیدگی
تایید	۰/۰۰	-۰/۶۵	۰/۰۱۶	۲/۴۴۲	-۰/۲۱۶	خلاقیت ← رسمیت
تایید	۰/۰۰	-۰/۴۶	۰/۰۰۵	۲/۸۰۲	-۰/۲۰۸	خلاقیت ← تمرکز

بررسی ضریب اثر پیچیدگی بر خلاقیت در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان  $-۰/۵۳$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با  $۶/۰۹۳$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می‌باشد و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی پیچیدگی بر خلاقیت تأثیر منفی و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات پیچیدگی، شاهد کاهش در نمرات خلاقیت به اندازه  $۰/۵۳$  انحراف استاندارد خواهیم بود. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده (پیچیدگی و خلاقیت) برابر با مقدار  $-۰/۰۷۱$  و معنادار می‌باشد و بار دیگر وجود ارتباط بین پیچیدگی و خلاقیت را نشان می‌دهد. تأثیر رسمیت بر خلاقیت با ضریب بتای  $-۰/۰۲۱۶$  و مقدار آماره t،  $۲/۴۴۲$  و سطح معناداری  $۰/۰۱۶$ ، معنادار می‌باشد. بعبارتی چون مقدار آماره t این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$  و سطح معناداری مسیر کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تأثیر رسمیت بر خلاقیت با احتمال  $۹۵$  درصد معنادار می‌باشد. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها منفی بدست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در رسمیت، خلاقیت به اندازه  $۰/۲۱۶$  انحراف استاندارد کاهش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار  $-۰/۰۲۰۸$  و معنادار می‌باشد. بعبارتی چون مقدار آماره t این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$  و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد تأثیر تمرکز بر خلاقیت با ضریب بتای  $-۰/۰۲۰۸$  و مقدار آماره t،  $۲/۸۰۲$  معنادار می‌باشد. بعبارتی چون مقدار آماره t این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$  و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد تأثیر تمرکز بر خلاقیت با احتمال  $۹۵$  درصد معنادار است. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها منفی بدست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در تمرکز، خلاقیت به اندازه  $۰/۲۰۸$  انحراف استاندارد کاهش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار  $-۰/۰۴۶$  شده است و با توجه به سطح معناداری  $۰/۰۰۰$  می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی‌دار بین تمرکز و خلاقیت وجود دارد.

جهت تعیین رابطه بین عملکرد و خلاقیت کارکنان، نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده خلاقیت بر عملکرد در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر خلاقیت بر عملکرد

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	ضریب مسیر	عدد معناداری (آماره تی)	سطح معناداری
خلاقیت	عملکرد	۰/۵۳۹	۴/۵۰۳	۰/۰۰

بررسی ضریب اثر خلاقیت بر عملکرد در جدول فوق نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان  $۰/۵۳$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با  $۴/۵۰۳$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می‌باشد و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی خلاقیت بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات خلاقیت، شاهد کاهش در نمرات عملکرد به اندازه  $۰/۵۳$  انحراف استاندارد خواهیم بود.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران انجام شده است.

در بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت، یافته‌های پژوهش نشان دادند که بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان رابطه وجود دارد. نتایج حاصل با یافته‌های نایب زاده و سالاری ابرقویی (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند سطح عملکرد سازمان با ساختار سازمانی رابطه‌ای معناداری وجود دارد هر اندازه تجربه بهبود یابد استراتژی و به دنبال آن سطح عملکرد سازمان نیز افزایش می‌یابد. خلیلی عراقی، اکرمی مقدم و عطاء الهی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی "تأثیر ابعاد ساختار سازمانی و استراتژی اتخاذ شده شرکت با اثر ریسک محیط بر عملکرد" پرداختند و نتایج نشان می‌دهد ریسک‌های محیط بر استراتژی تأثیر می‌گذارند و زمانی که با توجه به این تأثیرات، ساختار سرمایه شرکت را انتخاب می‌کنند این ساختار روی عملکرد تأثیر می‌گذارد برنیس (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر ارزش‌های شخصی و ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان مرد و زن" نشان دادند انواع ارزش‌های شخصی وجود دارد که



منجر به استراتژی متفاوت اتخاذ شده توسط زنان و مردان می‌شود که بر عملکرد تاثیر می‌گذارد و همچنین نشان دادند زنان غنایی ریسک‌گریزتر از مردان غنایی هستند و بر استراتژی و عملکرد نهایی از راه‌های مختلف تاثیر می‌گذارند همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که خلاقیت، بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهدهم جدید است. هر سازمانی می‌تواند با اصلاح ساختار خود و افزایش خلاقیت نیروی انسانی خود باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری شود و در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خویش گام بردارد. خلاقیت می‌تواند یک منبع قدرتمند رقابتی و مزیتی در کار باشد. خلاقیت عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای عملکرد، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه‌ها و کاهش بروکراسی اداری شود. هر چه استاندارد سازی امور در سازمان بیشتر باشد به همان نسبت از توان خلاقیت افراد کاسته می‌شود. با توجه به اینکه عدم انعطاف از محدودیت‌های خلاقیت است رسمیت تولید ایده را محدود می‌کند. به طور کلی با افزایش قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌های موجود در سازمان، خلاقیت فردی و سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس کاهش خلاقیت سازمانی باعث کاهش عملکرد نیروی انسانی می‌گردد.

در بررسی رابطه بین مولفه‌های ساختار سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان، یافته‌های پژوهش نشان دادند که بین مولفه‌های ساختار سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش اسلاور، فیلیپ و استفان (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رقابت‌های سیاستی بر عملکرد و ساختار سازمانی" نشان دادند سیاست‌های رقابتی تاثیر مثبتی در ساختار سازمانی و عملکرد آن دارد. در حالی که تمرکز سازمانی بر روی ساختار سازمانی و عملکرد تاثیر منفی دارد. ساختار سازمانی تاثیر مستقیمی بر عملکرد ندارد اما می‌توان گفت تاثیر غیر مستقیمی بر سیاست‌های رقابتی دارد. ویلیامز و بولنز (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان" به این نتیجه رسیدند عدم تمرکز باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود اما نمی‌تواند تفاوت‌ها و پیچیدگی‌های سازمانی و دانش را جبران کند. به این معنی در جاهایی که نیاز به مهارت‌های حرفه‌ای و پیچیدگی‌هایی است نمی‌توان بطور کامل گفت که عدم تمرکز می‌تواند مشکلات را حل کند ویلسون و ریگز (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر مأموریت‌های سازمانی و ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان" نشان دادند بهبود مأموریت سازمانی و ایجاد چشم‌انداز مشترک برای اعضای سازمان، موجب افزایش یکپارچگی و انسجام در بخش‌های مختلف می‌گردد و در نهایت از یک سو موجب رضایت بیشتر کارکنان و از سویی دیگر موجبات دستیابی سازمان به شاخص‌های بالای عملکرد و اثربخشی را فراهم می‌آورد. همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که پیچیدگی که از مولفه‌های ساختار سازمانی می‌باشد، به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می‌شود: تفکیک افقی، که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی که به عمق ارتقاء سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود که این امر باعث کاهش عملکرد کارکنان می‌گردد. همچنین اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد. از اینرو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. و این امر باعث افزایش عملکرد آنان می‌گردد. از دیگر مولفه‌های ساختار سازمانی، تمرکز می‌باشد که، به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمد، زیرا در سازمان‌هایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعایت می‌شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می‌کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوائر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. در بهره‌وری کارکنان میزان تمرکز در ساختار سازمان دخیل و تاثیرگذار است و لزوم توجه را به خرده مقیاس تمرکز در تصمیم‌گیری را می‌طلبد. وجود تمرکز در تصمیم‌گیری سازمانی باعث افزایش سلسله مراتب، ارتباطات عمودی، کنترل و نظارت شدید و مقررات انعطاف‌ناپذیر می‌شود که همگی این موارد باعث کاهش عملکرد در سازمان خواهد شد.

در بررسی رابطه بین مولفه‌های ساختار سازمانی و خلاقیت در کارکنان، یافته‌های پژوهش نشان دادند که بین مولفه‌های ساختار سازمانی و خلاقیت در کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش امیدوی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ارتباط ساختار سازمانی و خلاقیت

سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی " نشان دادند بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین بین پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و میزان تحصیلات با خلاقیت آنان رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. اما بین سابقه خدمت، دیدگاه مدیران و خلاقیت آنان تفاوت معنی داری وجود ندارد. سانتیس (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها" نتیجه گرفتند بین ساختار سازمانی و میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها رابطه وجود دارد. همچنین ساختار انعطاف پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در بکارگیری ایده‌ها و نظرات جدید می‌انجامد بلکه میزان نوآوری این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف ناپذیر است. همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که چنانچه ساختاری با پیچیدگی بیشتر قوانین و مقررات خشک و رسمی بیشتر و نیز تمرکز بیشتر مدیران تمایل کمتری به بهره‌وری کارکنان دارند و زمانی که مدیران با مشارکت کارکنان خود وظایف جاری خود را انجام می‌دهند تمایل کمتری به تقسیم کار، تفکیک افقی و عمودی، رسمیت و تمرکز دارند این نتیجه بیانگر آن است که چنانچه ساختاری با پیچیدگی بیشتر قوانین و مقررات خشک و رسمی بیشتر باشد خلاقیت کارکنان کاهش می‌یابد. افزایش رسمیت باعث به وجود آمدن تشریفات زیاد، وقت گیر و بوروکراسی دست و پاگیری که نتیجه‌ای جزء کاهش عملکرد نخواهد داشت. وجود رسمیت در سازمان بیانگر وظایف بسیار زیاد می‌باشد و توجه ناچیزی به ارتباط بین وظایف و اهداف سازمانی می‌شود. ساختار کنترل شده و سلسله مراتب بصورت عمودی می‌باشد و اهمیت و موقعیت افراد در این ساختار به میزان تعیین هویت افراد یا سازمان و اعضای آن بستگی دارد. که همه این عوامل باعث کاهش انگیزه در کارکنان و در نهایت کاهش خلاقیت آنان می‌گردد. ساختار متناسب و دارای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مناسب زمینه افزایش عملکرد کارکنان و نیروی انسانی سازمان، شکوفایی خلاقیت‌ها را دارد. همچنین در خلاقیت کارکنان میزان تمرکز در ساختار سازمان دخیل و تاثیرگذار است و لزوم توجه را به خرده مقیاس تمرکز در تصمیم‌گیری را می‌طلبد. وجود تمرکز در تصمیم‌گیری سازمانی باعث افزایش سلسله مراتب، ارتباطات عمودی، کنترل و نظارت شدید و مقررات انعطاف ناپذیر می‌شود که همگی این موارد باعث کاهش خلاقیت در سازمان خواهد شد. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از فرهنگی با ثبات و هماهنگ و منسجم گرایش به اثر بخشی بالایی دارند که این امر باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شده و اهداف و وظایف کاری در آنان مشخص شده و خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد.

در بررسی رابطه بین مولفه‌های خلاقیت و عملکرد شغلی در کارکنان، یافته‌های پژوهش نشان دادند که بین مولفه‌های خلاقیت و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش احمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه خلاقیت و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی" نشان داد که بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌توانند بهره‌وری را پیش‌بینی کنند. بین ابعاد خلاقیت با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین مولفه‌های سیالی و انعطاف‌پذیری می‌توانند بهره‌وری را پیش‌بینی کنند. فریدونی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی" به این نتیجه دست یافتند که پرورش خلاقیت و به همراه آن محصول این فرایند یعنی نوآوری در نهاده‌ها موجب بالا بردن سطح اثرگذاری و کارایی کارکنان بویژه در بخش سازمان‌های آموزشی گردیده و براساس فرایند حل مسئله خلاق در شرایط ایده‌آل سازمان می‌تواند با تغییرات وارده به سیستم همسو شده و به هدف بهره‌وری بیشتر دست یابد. امروزه خلاقیت برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً دنبال روش‌ها و رویکردهای خلاقانه به منظور بهبود اثربخشی، کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا خلاقیت به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها است. همچنین وجود کارکنان خلاق در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و ایجاد انگیزش در رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد که بالتبع افزایش کارایی و بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت. پژوهش حاضر بدلیل محدود بودن آموزش و پرورش شرق استان مازندران می‌باشد، تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش را با مشکل مواجه می‌کند. لذا توصیه می‌شود اداره آموزش و پرورش با طراحی مجدد ساختار خود به مواردی از قبیل برون‌سپاری، حذف واحدهای اضافی، کاهش سطح سلسله مراتب و مسطح کردن ساختار توجه کند. مدیران ارشد سازمان، در فرایند فعالیت‌های جاری سازمان، اقدام به رفع به موقع موانع ایجاد دانش و تقویت روحیه ایجاد دانش در کارکنان نموده و به ایده‌های جدید کارکنان توجه نمایند، تا کارکنان به پیروی از مدیران خود، راه‌حل‌های اصولی بهتر کشف نموده و قوه خلاقیت و ایجاد دانش خود را بکار بیندازند. در صورت استفاده از فناوری پیچیده برای حل مساله و تصمیم‌گیری، تصمیمات فقط به وسیله مدیران سطوح بالا به تصویب نرسیده، بلکه از کسانی که تحت تأثیر تصمیمات می‌باشند نیز نظرات اخذ گردد. سازمان با افزایش مأموریت‌های سازمانی و آگاهانه نمودن کارکنان از چشم اندازهای سازمان، تدوین بهتر راهبردها، تکنیک‌ها و فرایندهای مدیریت، حاکم نمودن مدیریت دانش در سازمانها یک پارچگی و انسجام را در سازمان تقویت کنند. از سوی دیگر با ایجاد اعتماد، اطمینان و مسئولیت‌پذیری در کارکنان، پیش‌بینی و ایجاد واحد پژوهش و توسعه، تشکیل گروه‌های کاری برای پیگیری ایده‌های جدید در سازمان، تشویق کارکنان به دادن ایده‌های جدید به پرورش خلاقیت کارکنان کمک شود. پیشنهادات مبتنی بر تجارب پژوهشگر شامل ایجاد شرایطی برای بروز استعداد کارکنان، بازنگری وظایف و حذف مشاغل موازی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به نیازهای آموزشی افراد می‌باشد.

## منابع

- احمدی، سید علی اکبر؛ مبارکی، حسین؛ دارائی، محمدرضا و سلام زاده، یاشار. (۱۳۹۰). تجزیه و تحلیل بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان وزارتخانه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. مجله علوم پزشکی شهرکرد. ۱۳(۱۴): ۲۸-۳۴.
- احمدی، عبدالله. (۱۳۹۶). رابطه خلاقیت و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۳۹): ۲۰۹-۲۲۰.
- اصانلو، پرستو. (۱۳۹۳). تحلیل عناصر خلاقیت و رابطه آن با مدیریت تضاد در مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارائه الگوی تعاملی عناصر خلاقیت و شیوه برخورد با تضاد، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- امیدی، علی. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- جهانی‌زاده، فاطمه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ساختار سازمانی و استراتژی‌های رقابتی در بانک‌های رفاه و ملت. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- خلیفه سلطانی، مرضیه. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- خلیلی عراقی، مهدی. اکرمی مقدم، زهرا و عطاء الهی، محمد. (۱۳۹۳). تاثیر ابعاد ساختار سازمانی و استراتژی اتخاذ شده شرکت با اثر ریسک محیط بر عملکرد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۸). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رایبیز، استیفن. (۲۰۱۱). تئوری سازمان. ترجمه دکتر الوانی، سیدمهدی؛ دکتر دانایی فرد، حسن. تهران: انتشارات صفار.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- شفیعی نیک آبادی، محسن؛ جعفریان، احمد و جلیلی ابوالحسنی، اعظم. (۱۳۹۰). تأثیر یکپارچگی فرایندهای سازمانی و نابسازی لجستیک بر عملکرد کسب و کار. چشم انداز مدیریت صنعتی، ۱(۳): ۶۸-۸۲.
- صالحی، سید یوسف. (۱۳۹۴). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۶۶(۳): ۷۱-۸۹.
- فریدونی، معصومه. (۱۳۹۵). خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی. همایش ملی بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش. مجیدی، عبدالله. محمدی مقدم، یوسف و قاسمی، فاطمه. (۱۳۹۰). تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزشی دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۲۱): ۹۰-۱۰۰.
- مقیم، سید محمد. (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت، رویکرد پژوهشی، تهران: ترمه.
- نایب زاده، شهلا و سالاری ابرقویی، محمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت‌های خانوادگی (مطالعه موردی شرکت‌های خانوادگی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان یزد). فصلنامه علمی - پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۳(۱۰): ۸۹-۹۸.
- Rosemond, B., Alison, S., Bernice K., (2014), "Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study", Equal Opportunities International, 26(7): 236 – 249 .
- Santis & et al. (2015). The relationship between creativity and leadership style with the Technical and Vocational Educational Productivity in Journal of Educational Technology, 6(4): 317-327 (in Persian).
- Slaver, P., Phillip, S., Staffan, C. (2016), "Do diseconomies of scale impact firm size and performance?", Journal of Managerial Economics, 4(1): 26-61.
- William, D., Bolons, R., (2013), "Culture in family business: a two-country empirical investigation", European Business Review, 21(3): 246 – 262.

Wilson E and Rygz B., (2015), "Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance? US apparel import intermediary case", Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(1): 132 – 146.

**نحوه استناد به مقاله:**

فاطمه‌صغری؛ سینا. (۱۴۰۱). رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خلاقیت در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی. ۵ (۳)، ۲۰۱-۲۱۲. [https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_695212.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_695212.html)