

## فهم پیکربندی ساختارها با تأکید سازمان مأموریت‌محور بین‌المللی

اکبر بیات<sup>۱</sup>، میثم لطیفی<sup>۲</sup>، مرتضی مرادی<sup>۳</sup>، علیرضا اسلامبولچی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۹

### چکیده

انتخاب ساختار سازمانی مناسب، یکی از شروط ضروری برای تطبیق موفقیت‌آمیز با تحولات بین‌المللی است؛ که این کار با طراحی مداوم ساختار سازمانی امکان‌پذیر خواهد شد. لذا پژوهش حاضر، باهدف فهم طراحی پیکربندی ساختارها با تأکید سازمان مأموریت‌محور بین‌المللی انجام شده است. روش پژوهش حاضر، بررسی کیفی است که ضمن بررسی ادبیات موضوع با روش تحلیل موضوعی، معیارهای مؤثر با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا شناسایی گردید؛ و همچنین، با استفاده از نقطه نظرات شانزده نفر از خبرگان جامعه آماری، دانشگاه با نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند، با کمک فن دلفی فازی، در دو مرحله، از طریق نظرسنجی آنلاین، هیجده تا معیار برای پیکربندی ساختارها، تحلیل و قطعی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نهایت منجر به شکل‌گیری هیجده تا مضمون سازمان دهنده و سه تا مضمون فراگیر شامل کشش‌ها، بخش‌های مهم سازمان، انواع هماهنگی‌های سازمان شد. نتایج نشان دادند که ایدئولوژی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین معیار در طراحی پیکربندی سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی است.

**کلید واژگان:** پیکربندی ساختار، ساختار سازمانی، ایدئولوژی سازمانی، سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی

**طبقه‌بندی JEL:** F53, J21, M13

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران

<sup>۲</sup> . دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول: [latifi@isu.ac.ir](mailto:latifi@isu.ac.ir))

<sup>۳</sup> . استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۴</sup> . استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

## مقدمه

ساختارهای مناسب در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثرند. تا جایی که ساختار سازمان منبعی مهم، برای کسب مزیت رقابتی از طریق تغییرپذیری اثربخش، انعطاف‌پذیری و قدرت انطباق است (بافنده زنده، ۱۳۸۹). ساختار سازمانی تعیین‌کننده راه‌هایی است که فعالیت‌ها را به وظایف تقسیم نموده (میتزبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و تأمین هماهنگی بین این وظیفه‌ها (پوگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و ساماندهی روابط (جاکویدز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و تلفیق کارایی درونی (پیرس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). برای حصول اطمینان از اثربخشی سازمانی (سیدین جوادین، ۱۳۹۶) در پاسخگویی به چالش‌های محیطی (رضائیان، ۱۳۹۴) که نیازهای سازمانی و کنترل استراتژی را فراهم می‌نماید. (دهقان و همکاران، ۱۳۹۰) و حاصل تصمیم‌گیری مدیریتی است (گیبسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به صورت غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد بر کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهد (سیدین جوادین، ۱۳۹۶). هم‌چنین طرح سازمانی نیز به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می‌کند (رایینز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به‌گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر هم نیروزایی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد (سیدین جوادین، ۱۳۹۶). ساختار سازمانی و طراحی دقیق آن یکی از دغدغه‌های مهم اندیشمندان مدیریت است. نظریه‌پردازان مکتب کلاسیک بیشتر تحت تأثیر پارادایم پوزیتیویسم بودند. مسائل مربوط به روابط انسانی و نیازهای اجتماعی انسان، توسط اندیشمندان مکتب نئوکلاسیک مطرح گردید. در این دو دیدگاه به عنصر تغییر به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در مدیریت سازمان‌ها توجهی نشده است. وجود محیط‌های مطمئن کسب‌وکار در اوایل قرن بیستم، عدم توجه به تغییر را توجیه‌پذیر می‌سازد. برخلاف اوایل قرن بیستم امروزه، نیاز به انعطاف‌پذیری برای انطباق با دنیای در حال تغییر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (انگل هارت و سیمونز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). دیدگاه سیستمی بر این اساس قرار دارد که در درون سازمان فعالیت‌های دائمی و پویا در جریان است. برای درک سازمان لازم است که به ابعادی از سازمان توجه شود که بیان‌کننده‌ی، ویژگی‌های خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت، سازمان را تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند (میتزبرگ، ۲۰۰۷). انتخاب یک ساختار سازمانی مناسب، یکی از شروط لازم و ضروری برای تطبیق موفقیت‌آمیز با تحولات بین‌المللی است؛ که این کار با طراحی مداوم ساختار سازمانی امکان‌پذیر خواهد شد. هرچند ادبیات مربوط

1. Mintzberg

2. Pugh

3. Jacobides

4. Pearce

5. Gibson

6. Robbins

7. Englehardt and Simmons

به طراحی ساختار سازمانی ادبیاتی غنی است، اما کمتر دارای مدل‌های مطلوب برای پیشنهاد طرح پیکربندی سازمانی مناسب است (بافنده زنده، ۱۳۸۹). ما به پیکربندی نیاز داریم تا به ما در شناخت سازمانان کمک کند و امکان مشاهده‌ی تمام کلیت آن را به ما بدهد (مینتزبرگ، ۲۰۰۵). توصیف سازمان با پیکربندی می‌تواند، چشم بینندگان را به ماهیت کلی سازمان باز کند. هر ساختاری می‌تواند با ترکیبی منطقی از ویژگی‌های خاصشان به وجود آید. هرچند سازمان‌ها دارای ساختارهای منحصر به فرد هستند، اما با نگاهی به سازمان‌ها درمی‌یابیم که اکثر آن‌ها عناصر مشترکی دارند (بحرینی زاده، ۱۳۸۵). با توجه به این اصول مشترک، اندیشمندان طرح‌های ساختار سازمانی مختلفی که یکی از آن‌ها نظریه‌های مینتزبرگ است که در این پژوهش هم از آن نشأت گرفته شد را ارائه کرده‌اند. هم‌چنین طی تغییراتی که در پنجاه سال گذشته به جود آمده است، بازارهای بین‌المللی نقش مهمی در شکل‌گیری شرکت‌های چندملیتی داشته است. پیش‌بینی می‌شود این تأثیرات ادامه داشته باشد زیرا جهانی‌سازی عامل مهمی در رشد درآمد و کاهش هزینه‌ها و شکل‌گیری شرکت‌های جدید است (ویتاکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا نیز قبل از طراحی هر پیکربندی نوینی در سازمان و حاکم کردن تفکری جدید، باید احتمال موفقیت آن را در آن فرهنگ خاص موردبررسی قرارداد و تا حدودی احتمال موفقیت آن را بالا برد. شرکت‌های چندملیتی باید هنگام تدوین راهبرد برای بازارهای جهانی نسبت به فرهنگ‌های بومی، انعطاف‌پذیر بوده و شناخت بیشتری داشته باشند (رحمان سرشت، ۱۳۹۷). هم‌چنین روشن است که ساختار سازمانی ناسازگار باهدف‌های هر جامعه بوروکراسی بازدارنده‌ای است که کل جامعه را به بیراهه می‌کشاند. از همین روی، بازنگری ساختار اداری جامعه ما در راستای هدف‌های جمهوری اسلامی، یک نیاز بایسته است و بی‌گمان، برآوردن چنین نیازی بدون آگاهی از نظریات دانشمندان و صاحب‌نظران دانش مدیریت و پارادایم‌های جدید و تازه‌های این دانش شدنی نیست. لذا دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌عنوان متولیان پرورش و رشد استعدادهای درخشان و نخبگان جامعه و هم‌چنین مرکز تولید و زایش افکار جدید و دانش، نقش بسیار حساسی را در جامعه ایفا نموده، چراکه آینده‌سازان هر جامعه‌ای در این مراکز پرورش می‌یابند؛ و هم‌چنین با افزایش چشمگیر و فوق‌العاده جامعه بشری به فرهنگ و ایدئولوژی و رویکردهای جدیدی از قبیل پارادایم‌های تفسیری و پست‌مدرن که نگرش به هستی‌شناسی ذهنی و انتزاعی و الزام پیش‌فرض‌های ادراک شونده در تفسیر مطالب دارند، موجب شکل‌گیری نوع جدیدی از انواع طرح‌های سازمان در عرصه سازمان‌دهی و سازمان‌گردیده است؛ که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با ساختارهای جدید بتوانند به اهداف خود نائل گردند. بر این اساس پژوهشگر سعی نموده است که با مطالعه و پژوهش در مورد ساختار سازمانی و طراحی پیکربندی ساختارهای جدید فراملیتی و بین‌المللی، بتواند قدمی برای اهداف نامبرده برداشته باشد بنابراین ما پیکربندی را به‌عنوان یک چشم‌انداز دنبال می‌کنیم؛ اما ابتدا می‌بایست ویژگی‌هایی که آن‌ها را تشکیل می‌دهد را دریابیم. لذا هدف ما ارائه ویژگی‌ها و تلفیق آن‌ها باهم برای رسیدن به طراحی پیکربندی ساختارهای مأموریت‌محور

<sup>۱</sup>. Whitaker

بین الملل است و به دنبال این سؤال هستیم که طراحی پیکربندی ساختارها با تأکید بر سازمان‌های مأموریت‌محور بین الملل دارای چه شاخص‌هایی هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### بخش‌های کلیدی سازمان

هر سازمانی دارای بخش‌های مختلفی است که غالباً یکی از آن‌ها دارای قدرت بیشتری است که به بخش کلیدی آن ساختار معروف است. لذا بخش‌های مختلفی که می‌تواند در یک ساختار وجود داشته باشد را بر اساس الگوی پنج‌گانه مینتزبرگ بیان می‌کنیم. مبنای هر سازمانی می‌تواند متصدیان آن باشد، یعنی کسانی که کار اصلی تولید کالا و ارائه خدمات را انجام می‌دهند. آن‌ها هسته عملیات سازمان را تشکیل می‌دهند. هسته‌ی عملیاتی سازمان را کارکنانی در برمی‌گیرند که کار اصلی تولید فرآورده و دادن خدمات را به گونه مستقیم به عهده‌دارند. این متصدیان چهار وظیفه بنیادی دارند. نخست، وارده‌های لازم را برای تولید تأمین می‌کنند، دوم، وارده را به فرآورده تبدیل می‌کنند. برخی سازمان‌ها مواد خام را تغییر ماهیت می‌دهند. سوم، فرآورده را پخش می‌کنند. چهارم، برای امور مربوط به وارده‌ها، عملیات و فرآورده‌ها، خدمات لازم را فراهم می‌کنند حتی ساده‌ترین سازمان‌ها نیاز به حداقل یک مدیر تمام‌وقت دارند که در قسمت بالای سازمان قرار می‌گیرد که ما این قسمت را رأس هرم راهبردی می‌نامیم؛ و کل سازمان را نظارت می‌کنند (مینتزبرگ، ۲۰۰۵). سه نوع وظیفه مدیران رأس هرم انجام می‌دهند: نخست، وظیفه سرپرستی مستقیم است. این وظیفه را تا آنجا که سازمان به این مکانیسم هماهنگی روی می‌آورد، مدیران رأس راهبردی (و نیز مدیران خط میانی) به عهده‌دارند. مدیران منابع را تخصیص می‌دهند، دستورها را صادر می‌کنند، تصمیم‌های عمده را می‌گیرند، به طراحی و استخدام کارکنان می‌پردازند، عملکرد کارکنان را ارزشیابی می‌کنند و در آنان انگیزه لازم پدید می‌آورند. دوم از وظیفه‌های مدیران جنبه برون‌سازمانی دارد و سازمان را با محیط بیرونی آن پیوند می‌دهد. دسته سوم از وظیفه‌های مدیران به روشن ساختن راهبرد سازمان ارتباط دارد. راهبرد را می‌توان نیروی میانجی بین سازمان و محیط آن به شمار آورد و از این‌رو راهبرد گذاری دربرگیرنده بررسی عامل‌ها و پدید آوردن الگوهای مناسب تصمیم‌گیری با توجه به عامل‌های محیطی است (تومانک، ۲۰۱۶)؛ و هم چنان که سازمان توسعه می‌یابد، مدیران بیشتری نیاز دارد. مدیرانی که نه تنها اجرائی بلکه اداری نیز باشند بخش میانی، میان هسته‌ی عملیاتی و بدنه‌ی عالی سازمان ارتباط برقرار می‌کند. همچنان که سازمان پیچیده‌تر می‌شود، معمولاً به گروهی از افراد دیگر نیاز دارد که ما آن‌ها را تحلیلگران می‌نامیم. آن‌ها وظایف اداری اما با ماهیتی متفاوت هم چون برنامه‌ریزی و نظارت بر کار دیگران را انجام می‌دهند. این تحلیلگران آنچه ما آن را ستاد تخصصی می‌نامیم را شکل می‌دهند (مینتزبرگ، ۲۰۰۵). تحلیل‌گران ستاد تخصصی کسانی هستند که به استقرار مکانیسم‌های لازم برای نظارت، استوار کردن و استاندارد کردن فعالیت‌های سازمان می‌پردازند. تحلیل‌گران ستاد تخصصی کارهای مهم سازمان را استاندارد می‌کنند (مینتزبرگ، ۲۰۰۶).

### انواع مکانیسم‌های هماهنگی

هر فعالیت سازمان یافته‌ی بشری، از دو شرط اساسی و متقابل ناشی می‌شود: تقسیم کار در وظایف مختلف و هماهنگی آن وظایف تا آن فعالیت‌ها به انجام رسد. در نتیجه می‌توانیم بگوییم که سازمان‌ها دارای مکانیسم‌های هماهنگی مختلفی برای فعالیت‌های خود هستند که عبارت‌اند از: سازگاری رویارویی؛ که هماهنگی با روش ساده‌ی ارتباط غیررسمی به دست می‌آید (مثل ارتباط دو پارو زن در یک قایق)؛ که می‌تواند این هماهنگی هم در ساختارهای غیررسمی و هم در ساختارهای رسمی اتفاق بیافتد. سرپرستی مستقیم نیز هماهنگی که در آن از طریق فردی که دستورات و اوامر را به افرادی که مرتبط باهم کار می‌کنند، صادر می‌کند به دست می‌آید (مثل زمانی که رئیس آنچه را که باید انجام شود به دیگران اعلام می‌کند). استانداردسازی فرآیندها؛ نیز هماهنگی است که با تعیین روش‌های کار افرادی که در حال انجام وظایف هستند، به دست می‌آید (در آن دسته از الگوهایی که معمولاً در ساختار فنی توسعه یافته تا در هسته‌ی عملیاتی قابل اجرا باشد). استانداردسازی خروجی‌ها؛ که هماهنگی با تعیین نتایج مختلف کار به دست می‌آید (عموماً از جانب تحلیلگران ساختار فنی توسعه یافته است، مثلاً یک طرح مالی که اهداف عملکرد زیر واحدها را مشخص می‌کند یا ویژگی‌های ابعاد محصولی که باید تولید شود را طرح‌ریزی کرد). استاندارد بازده کار هم‌زمانی می‌تواند هماهنگی را به وجود آورد که بهره‌های کار، (برای نمونه اندازه‌های فرآورده یا خدمات) مشخص باشد؛ و نهایتاً در استانداردسازی مهارت‌ها نیز که در آن کار متفاوت به وسیله آموزش مرتبط به کارگران هماهنگ شده است (به‌عنوان مثال متخصصان پزشکی مثل یک جراح و یک متخصص بیهوشی در اتاق عمل تقریباً به‌طور غیرارادی در حال پاسخگویی به شیوه‌های متعارف یکدیگر هستند)؛ مهارت‌ها (و دانش) زمانی استاندارد می‌شود که آموزش موردنیاز برای انجام یافتن کار روشن باشد (مینتزبرگ، ۲۰۰۵).

### انواع کشش‌ها

سازمان توسط هر یک از بخش‌هایش در یک جهت مختلف کشیده می‌شود و دارای کشش هستند. زمانی که شرایط به نفع یک طرف باشد سازمان به سمت ساختار بندی خود به‌عنوان یکی از پیکربندی‌ها سوق داده می‌شود. بدین ترتیب رأس هرم راهبردی، سازمان را به سوی تمرکز و هدایت می‌کشاند تا بتواند بر جریان تصمیم‌گیری نظارت کند؛ و هنگامی به این هدف دست می‌یابد که برای هماهنگی از سرپرستی مستقیم بهره‌گیری کند. تا جایی که موقعیت‌ها، نیرو دهنده‌ی این کشش باشد، گونه‌ای پیکربندی که آن را ساختار ساده یا کارآفرین می‌نامیم، پدیدار خواهد شد. ستاد تخصصی به دلیل آنکه کارش استاندارد کردن کارهاست، سازمان را به سوی استاندارد کردن، به‌ویژه استاندارد کردن فرایند کار می‌کشاند. این امر سازمان را به سوی عدم تمرکز افقی محدود می‌راند. تا هر جا که موقعیت‌ها به این کشش نیرو می‌دهد، سازمان در قالب بوروکراسی ماشینی شکل می‌گیرد. در برابر کارکنان هسته‌ی عملیاتی می‌کوشند از نفوذ گردانندگان سازمان بکاهند؛ یعنی عدم تمرکز عمودی و افقی را گسترش می‌دهند. اگر پیروز شوند از استقلال نسبی برخوردار خواهند شد و به هماهنگی بایسته، از راه استاندارد کردن مهارت‌ها دست خواهند یافت. بدین ترتیب متصدیان سازمان را به سوی حرفه‌گرایی می‌رانند و تا آنجایی که وضع به این کشش

نیرو می‌دهد، سازمان در قالب بوروکراسی حرفه‌ای شکل می‌گیرد (مینتزبرگ، ۲۰۰۶). مدیران خط میانی نیز در پی استقلال هستند، اما باید به شیوه‌ای دیگر به آن دست یابند؛ یعنی قدرت را از رأس هرم راهبردی به پایین بکشانند و در صورت نیاز هم آن را از هسته عملیاتی به بالا برانند تا بتوانند قدرت را در واحدهای خود جای دهند. در واقع آنان عدم تمرکز عمودی محدود را برتری می‌دهند و در نتیجه سازمان را به تجزیه می‌کشانند؛ تا آنجا موقعیت به این کشش نیرو می‌دهد تا ساختاربخشی پدیدار می‌شود. کارکنان ستاد پشتیبانی، هنگامی که به خاطر ویژگی کارشناسی خود برای تصمیم‌گیری فراخوانده می‌شوند، می‌توانند نفوذ بسیار در سازمان داشته باشند. این امر هنگامی رخ می‌دهد که ساختار سازمانی به شکل مجموعه‌های کار درآمده و قدرت به گونه‌ای گزینشی در آن‌ها پراکنده باشد. این مجموعه‌ها هماهنگی درونی و نیز هماهنگی میان خود را از راه سازگاری رویارویی فراهم می‌کنند. تا جایی که موقعیت‌ها به این کشش نیرو می‌دهد و این اشتراک مساعی را فراهم می‌کند، سازمان پیکربندی ادھوکراسی را برمی‌گزیند (مینتزبرگ، ۲۰۰۵).

### پیشینه پژوهش:

دکولو و تریولاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) هدف از این مقاله بررسی تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد نوآوری و همچنین پیامدهای آن بر ارزش ارتباط با مشتریان تجاری و عملکرد مالی بود. یافته‌ها نشان دادند که آموزش باعث افزایش ظرفیت سازمان برای نوآوری می‌شود، در حالی که نظارت مستقیم به‌عنوان یک مکانیسم هماهنگی این ظرفیت را به‌طور قابل توجهی محدود می‌کند. تومانک<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) هدف بررسی کاربرد تئوری پیکربندی ساختاری مینتزبرگ در طراحی ساختار سازمانی بود. یافته‌ها نشان دادند؛ که مدل مینتزبرگ را می‌توان با موفقیت در ایجاد یک ساختار سازمان انعطاف‌پذیر استفاده کرد. تیوس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با موضوع ایدئولوژی سازمانی، ساختار و اثربخشی ارتباطی؛ باهدف بررسی اثرات هم‌زمان ساختار و ایدئولوژی و اثربخشی سازمانی بر ارتباط سازمانی انجام داد و نتایج نشان داد که ایدئولوژی سازمانی، ارتباط سازمانی باز را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لمیکس<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) پژوهشی باهدف بهره‌گیری از تئوری‌های مینتزبرگ بر روی پیکربندی سازمانی در جهت ارزیابی بایگانی انجام یافت که به‌عنوان ابزار چگونگی ارتباط برقرار کردن تئوری سازمانی با تئوری بایگانی را شرح می‌دهد. نتایج بیان‌گر آن بود که نظریه‌های مینتزبرگ و فرضیه‌های بایگانی و نگهداری سوابق نشاءت گرفته از آن‌ها نسبت به استراتژی‌ها و تئوری‌های بایگانی موجود، وسیله سریع‌تر و دقیق‌تری را جهت تعیین قسمت‌هایی که از لحاظ بایگانی سوابق مهم‌تری هستند را در اختیار متصدیان بایگانی قرار می‌دهند. با توجه به منفعت تئوری‌های مینتزبرگ در ارزیابی بایگانی (تعیین ارزش اسناد بایگانی‌شده) به این نتیجه می‌رسید که

<sup>1</sup>. Dekoulou and Trivellas

<sup>2</sup>. Tomanek

<sup>3</sup>. Theus

<sup>4</sup>. Lemieux

تئوری سازمانی قابلیت گسترده‌ی در ارتباط برقرار کردن با تئوری بایگانی دارد. مرتضایی و دیگران (۱۳۹۷) هدف از این مقاله، شناسایی مؤلفه‌های انسانی اثرگذار ساختار سازمانی در دانشگاه کارآفرین و نقش آن در ایجاد اقتصاد دانش‌بنیان بود. نتایج پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن بود که در ایجاد اقتصاد دانش‌بنیان، ۸ مؤلفه در بعد ساختار سازمانی شناسایی شد. خسروی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی که باهدف بررسی ساختار سازمانی ارگانیک، ساختار مطلوب و مقتضی جهت توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی انجام یافت. نتایج نشان می‌دهد که ساختار سازمانی متناسب و مقتضی در تعاونی‌های کشاورزی، می‌تواند در توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی مؤثر باشد تا از این طریق عملکرد تعاونی‌های کشاورزی پویا و بهبود یابد. خسرو انجم (۱۳۹۵) بررسی تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمانی بود. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که تمرکز از اهمیتی بیشتر در طراحی ساختار سازمانی بانک تجارت برخوردار است و رسمیت از اهمیتی کمتر نسبت به دیگر گزینه‌ها برخوردار است و همچنین نتیجه گرفته شد که شاخص محیط نسبت به دیگر شاخص‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است. نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی که هدف بررسی رابطه ساختار سازمانی و توسعه سازمانی بود. نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و همچنین به‌جز پیچیدگی، ابعاد رسمیت و تمرکز هم با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. تورانی (۱۳۹۴) این پژوهش باهدف بررسی رابطه بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری در ساختار سازمانی بیمارستان خاتم زاهدان انجام یافت. نتایج بیانگر آن بود که ساختار بیمارستان خاتم زاهدان به شکل مکانیکی با رسمیت و پیچیدگی بالا و تمرکز پایین بود. به‌صورت کلی، ابعاد محتوایی با ابعاد ساختاری رابطه معناداری داشتند. از بین این ابعاد، ابعاد اهداف و محیط دارای رابطه و بعد فرهنگ بدون رابطه معنادار بود در شرایط هم‌زمان، بعد اهداف بیشترین تأثیر را بر ابعاد ساختاری داشت. عیسانی (۱۳۹۲) این پژوهش باهدف این که سازمان‌های آمادی چگونه می‌توانند در زمان‌های بحرانی هدف‌های کلان سازمان‌های خویش را محقق نمایند، انجام یافت. نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده این است که نظام آمادی باید تا سر حد امکان منعطف باشد، از طرف دیگر به دلیل ارتباط و وابستگی زمان بحران و اهمیت کسب اطمینان از درستی و سلامت انجام امور، لازم است مؤلفه‌های واپایش راهبردی مأموریت‌محور (بین‌الملل) نیز مورد واپایش و ارزیابی قرار گیرد. دهقان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش که باهدف تعیین و مقایسه نوع دیوانسالاری حاکم بر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس الگوی اولیه انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ساختار دانشکده‌های مورد مطالعه تطبیقی از ساختار ماشینی و حرفه‌ای با اندکی تمایل به سوی ساختار ماشینی است. همچنین میزان عوامل ساختاری و مدیریتی در این دانشکده‌ها یکسان بوده و حاکی از عدم تفاوت فراوانی است. نتایج بررسی عوامل ساختاری و مدیریتی دانشکده‌های مورد مطالعه نیز نشانگر عدم تناسب قاعده‌های طراحی با ساختار حرفه‌ای دانشگاهی است (۱۲). شیخ‌زاده (۱۳۸۸) در پژوهش که باهدف تبیین الگوی مدیریت مناسب ارزیابی عملکرد سازمانی در سازمان‌های مأموریت‌محور (نظامی) که بتواند چارچوب مناسبی برای تجدید تغییر نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه با عملکرد آن‌ها ارائه نماید، انجام یافت. نتایج نشان می‌دهد

که مدل ارزیابی متوازن و تعالی سازمانی و در صورت تکمیل می‌توانند چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد فراهم نمایند؛ زیرا این دو مدل صرف‌نظر از شباهت‌های مهمی که دارند، دارای منشأ متفاوتی است و می‌توانند هم‌پوشانی مناسبی را ایجاد نمایند. لذا چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این مقاله، جهت ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی مبتنی و تلفیق این دو مدل است.

### **روش‌شناسی پژوهش:**

از زمانی که رویکرد تفسیری آغاز گردیده بسیاری از پژوهشگران سازمانی به موضوعاتی مانند معنا، فهم و تفسیر توجه نموده‌اند. رویکرد تفسیری بر این باور است که جهان اجتماعی را نمی‌توان به‌مثابه جهان طبیعی و رویکرد اثبات‌گرایی بر یک منطق و منهج واحد مورد شناسایی قرارداد. برخلاف اتم‌ها و صخره‌ها، موجودات انسانی ایجادکننده معنی‌اند؛ بنابراین علوم انسانی و اجتماعی نیازمند روشی است تا بتواند به فهم معانی که آدمیان در ضمن موقعیت‌های اجتماعی خود می‌آفرینند، کمک کند. لذا ما در موضوع و عملکرد این پژوهش بر آن شدیم که از لغت فهم الگو به‌جای طراحی مدل استفاده و اجرا شود؛ و این تفاوت در تلقی دو مفهوم، به این دلیل است که علوم انسانی حوزه‌ای است کاملاً مرتبط با معنا و این ارتباط باعث می‌شود به دلیل محدودیت‌های روش که در رویکرد اثبات‌گرا وجود دارد امکان و توان دسترسی و ورود معنا به وجود نمی‌آید؛ بنابراین با جایگزینی فهم و تفسیر در مطالعات علوم اجتماعی، به‌جای کشف و تبیین در مطالعات علوم طبیعی، به‌طور عملی تفکیک و تمایز غایت‌گرایانه‌ای در این دودسته مطالعات رخ داد (گائینی و همکاران، ۱۳۹۱). دنیای اجتماعی کاملاً ذهنی است نه عینی و باید آن را تجربه کرد (فروند، ۱۳۹۳). تحقیق حاضر در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد و از حیث مبانی فلسفی در گروه پارادایم تفسیری و از نظر هدف، بنیادی و ماهیت آن، از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که به دنبال دستیابی به شاخص‌های مطلوب در هر مرحله از فرایند پیکربندی ساختارها، در سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی است. گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی بود که از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند با رعایت نمودن اصل نمونه‌گیری کیفی «بازنمایی نمادین» ۲۱ نفر انتخاب شدند. چون هدف تحقیق کیفی دستیابی به فهمی از ماهیت و شکل پدیده‌ی مورد مطالعه جهت بازگشایی معنا، تولید ایده‌ها، مفاهیم و نظریه‌های مبتنی بر داده‌ها است (محمد پور، ۱۳۹۲). برای بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه‌ای با روش تحلیل مضمون که حدود ۳۰ تا مقاله و ۴ تا کتاب بود، استفاده شد؛ که تعداد ۱۲۰ تا مضامین پایه از مقالات و کتب بر اساس فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون در جدول (۱) به دست آمدند.



جدول (۱) فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و توصیف متن	آشنا شدن با متن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مکتوب کردن داده‌ها</li> <li>• مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها</li> <li>• نوشتن ایده‌های اولیه</li> </ul>
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین</li> <li>• تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر</li> <li>• کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها</li> </ul>
	جستجو و شناخت مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبیق کدها با قالب مضامین</li> <li>• استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته شده متن</li> <li>• پالایش و بازبینی مضامین</li> </ul>
تشریح و تفسیر متن	ترسیم شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج</li> <li>• مرتب کردن مضامین</li> <li>• انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر</li> <li>• ترسیم نقشه‌های مضامین</li> <li>• اصلاح و تأیید شبکه‌های مضامین</li> </ul>
	تحلیل شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف و نام‌گذاری مضامین</li> <li>• توصیف و توضیح شبکه مضامین</li> </ul>
ترکیب و ادغام متن	تدوین گزارش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن</li> <li>• استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها</li> <li>• مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤال‌های تحقیق و مبانی نظری</li> <li>• نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها</li> </ul>

منبع: عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده (۱۳۹۰)

بعد از به دست آمدن مضامین در سه سطح فراگیر، سازمان دهنده و پایه؛ و نهایتاً استخراج ۱۸ معیار برای متغیر پیکربندی ساختارها و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (۱۲) و تشکیل دو مرحله پانل خبرگی شامل خبرگان جامعه آماری موردنظر و نخبگان دانشگاهی برای روش دلفی فازی اقدام گردید. در مرحله اول تعداد پانل ۲۱ نفر بودند؛ که پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار گوگل درایور طراحی و در دسترس خبرگان قرار گرفت که ۱۶ پرسشنامه برگشتی صحیح و کامل بود. در مرحله دوم نیز ۱۶ پرسشنامه مجدداً با لحاظ نمودن بعضی اصلاحات جمع‌آوری گردیدند. با استفاده از روش تحلیل مضمون و اصلاحات نهایی از طریق دلفی فازی شاخص‌های مطلوب در هر مرحله از فرایند پیکربندی ساختارها تدوین شده است. در این پژوهش، به دنبال پاسخ به سؤال‌های زیر هستیم.

سؤال اصلی: الگوی مطلوب پیکربندی ساختارها با تأکید سازمان‌های مأموریت محور بین‌المللی چه شاخص‌هایی دارد؟

سؤال فرعی ۱. شاخص‌های مطلوب مکانیسم‌های هماهنگی کدام‌اند؟

سؤال فرعی ۲. شاخص‌های مطلوب بخش‌های کلیدی سازمان کدام‌اند؟

سؤال فرعی ۳. شاخص‌های مطلوب انواع کشش‌ها کدام‌اند؟

شیوه تحلیل داده‌ها از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، روش تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روش مناسبی برای فراهم کردن مهارت‌های شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (هلوی و تودرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). فرایند تحلیل مضمون از جایی آغاز می‌شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده‌ها باشد و نقطه پایان این فرایند زمانی است که گزارشی از محتوا، الگوها و مضامین داده‌ها تهیه شود (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به‌طور کلی پژوهش کیفی باید قابل اعتماد باشد تا بتواند دقت در فرایند و تناسب در مطلب نهایی را نشان دهد. گوبا و لینکلن<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، چهار معیار را برای بررسی میزان اعتبار پذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند که عبارت‌اند از:

۱. قابل قبول بودن؛ که بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها تأکید دارد؛
۲. انتقال پذیری؛ که برای کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر استفاده می‌شود؛
۳. قابلیت اطمینان؛ که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را فراهم می‌کند؛
۴. تأیید پذیری؛ که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد (صدوقی، ۱۳۸۷). جدول (۲)، اعتبار پذیری این پژوهش را بر مبنای معیارهای بیان شده، نشان می‌دهد.

جدول (۲) اعتبار پذیری پژوهش

شرح اقدام	معیار ارزیابی
۱. پژوهشگران ۵ ماه به مطالعه اسناد منتخب پرداختند. ۲. طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان که از دانش کافی درباره ابعاد و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش برخوردار بودند، صورت پذیرفت. ۳. هم‌زمان از دو کدگذار برای کدگذاری بهره برده شده است (به‌صورت دستی و نرم‌افزار).	قابل قبول بودن
۱. استاد مطالعه شده در پژوهش، دارای بهترین دانش و داده در حوزه پیکربندی ساختارها بودند. ۲. درباره یافته‌های پژوهش مجدداً از طریق دلفی فازی با نظر خبرگان در حوزه و دانشگاه، مشورت شد.	انتقال پذیری
۱. همه مراحل، جزئیات پژوهش و یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه، ثبت و ضبط شده است.	قابلیت اطمینان
۱. علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمام مراحل، انسجام داخلی و درونی نتایج نیز سنجیده شد.	تأیید پذیری

### یافته‌های پژوهش

تحلیل موضوعی<sup>۴</sup> ضمن این که خود یک روش مستقل تحلیلی است، می‌تواند در روش‌های تحلیلی دیگر نیز به کار رود. تحلیل مضمون به سه روش شامل: قالب مضامین، ماتریس مضامین و شبکه مضامین انجام می‌شود (قاضی میر سعید و دیگران، ۱۳۹۶)؛ که در این تحقیق از روش شبکه مضامین استفاده شده است.

<sup>1</sup>. Holloway and Todres

<sup>2</sup>. Braun and Clarke

<sup>3</sup>. Guba & Lincoln

<sup>4</sup>. Thematic Analysis

**گام اول**، آشنا شدن با متن: ضمن بررسی ادبیات موضوع، با استفاده از حدود ۳۴ تا کتاب و مقالات مرتبط با موضوع و نظر خبرگان، مکتوب کردن داده‌ها انجام گردید.

**گام دوم**، ایجاد کدهای اولیه: برای تجزیه و توصیف داده، تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر انجام گردید و پس از بازخوانی‌های مکرر داده‌ها، حدود ۳۹۶ کد اولیه استخراج شد.

**گام سوم**، تهیه مضامین پایه: بررسی و کنترل همخوانی مضامین با مفاهیم و کدهای استخراج‌شده و تهیه مضامین پایه به تعداد ۱۲۰ تا که در جدول (۳) ارتباط یکی از مضامین پایه با مفاهیم نمایان است.

**جدول (۳) مفاهیم و منابع یکی از مضامین**

مضامین پایه	مفاهیم و منابع
	ایدئولوژی سازمانی به این تعبیر بخش ناآگاه و یا پنهان فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد (پناهی و دیگران، ۱۳۹۱).
	بخش ناآگاه یا پنهان ارزش‌ها و پنداشته‌های حاصل از منافع فردی و گروهی است (پناهی و دیگران، ۱۳۹۱).
بخش ناآگاه و پنهان	بدین ترتیب، لایه شفاف طرح ساختاری، تحت تأثیر لایه نیمه شفاف نظریه سازمان، و نظریه سازمان نیز تحت تأثیر لایه غیر شفاف ایدئولوژی قرار می‌گیرند (پور عزت، ۱۳۹۵).
	این سیستم، سیستم ایدئولوژی است؛ با ماهیت ظاهراً بی‌جان، برخلاف دیگر بازیگران دارای قدرت در سازمان؛ نمی‌شود آن را دید و یا لمس نمود (میتنبرگ، ۲۰۰۷).
	ایدئولوژی غیرملموس و خیلی واقعی‌تر از همه بخش‌های محسوس سازمان است. (میتنبرگ، ۲۰۰۶).
	ایدئولوژی را مجموعه‌ای از ارزش‌های مرتبط باهم در نظر گرفت (پور عزت <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹؛ شاین <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰).

**گام چهارم**، خلاصه و چکیده کدهای مستخرج تنظیم و دسته‌بندی شدند و در قالب کدهای گزینشی قرار گرفتند. پس از تحلیل کدها، مضمون‌های پایه بر مبنای کدهای گزینشی انتخاب شدند.

**گام پنجم**، پس از بررسی و کنترل همخوانی مضامین پایه با کدهای استخراج‌شده و مرتب کردن آن‌ها، مضمون‌های سازمان دهنده‌ای انتخاب شد که دربردارنده مضامین پایه بودند. بدین ترتیب، متصل‌کننده، باهم بودن، ائتلاف یا اتحاد داخلی، مساوات طلب، متحد‌کننده، وفاداری قوی به ایدئولوژی با مضمون سازمان دهنده‌ای کشش به‌سوی باهم بودن قرار گرفتند. نهایتاً مضامین پایه به‌دست‌آمده در قالب هجده مضمون سازمان دهنده جای گرفتند.

**گام ششم**، در ادامه مضامین سازمان دهنده در قالب ۳ مضمون فراگیر قرار داده شدند که به‌عنوان مثال مضمون سازمان دهنده شش‌گانه فوق در مضمون فراگیر کشش‌ها مشخص شد؛ که در جدول (۴) نمایان است.

**گام هفتم**، به‌منظور ارائه گزارش، شبکه مضامین تهیه و تدوین شد.

<sup>۱</sup>. Pourezzat

<sup>۲</sup>. Schein

برای سنجش روایی، مضمین، بامطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق و مشاهده و مصاحبه و اعتبار سنجی از طریق زاویه‌بندی داده و زاویه‌بندی تحلیلی انتخاب و تأیید شدند و هم‌چنین برای سنجش پایایی باقابلیت اعتماد، نخست، کدگذاری بامطالعه سطر به سطر منابع اکثراً خارجی به صورت دستی انجام گرفت و بعد کدگذاری رایانه‌ای با نرم‌افزار مکس کیودا (۱۲) انجام شد. سپس، نتایج این دو کدگذاری، مقایسه و با روش هولستی<sup>۱</sup> ضریب توافق بین دو روش کدگذاری ۹۷٪ بود. در مرحله بعد پرسشنامه برای روش دلفی تهیه و به خبرگان از طریق برنامه گوگل درایور در دو مرحله ارسال شد و با اصلاحات لازم، مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه یافته‌های پژوهش (شاخص‌های مطلوب) در هر مرحله از فرایند پیکربندی ساختارها جداگانه بررسی شده است.

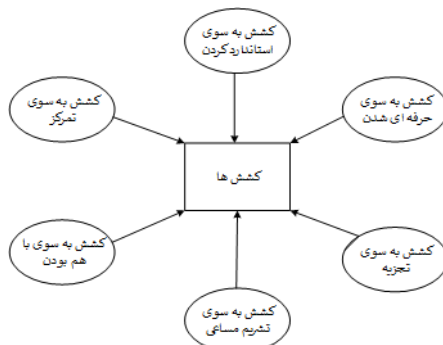
#### جدول (۴) مضمین پیکربندی فقط ساختار مأموریت‌محور بین‌المللی

مضمین طراحی پیکربندی مأموریت‌محور بین‌المللی		
مضمین فراگیر (۳ تا)	مضمین سازمان دهنده ساختارها (۱۸ تا)	مضمین پایه مأموریت‌محور بین‌المللی (۱۱۹ تا)
قسمت‌های مهم سازمان	ایدئولوژی سازمانی قسمت ششم سازمان	بخش ناآگاه و پنهان-عامل اثرگذار بر ساختار- ساختار ساز- قسمت ششم سازمان
کشش‌ها	کشش به‌سوی باهم بودن	متصل کننده- باهم بودن- ائتلاف یا اتحاد داخلی- مساوات طلب- متحد کننده- وفاداری قوی به ایدئولوژی
مکانیسم‌های هماهنگی	هماهنگی از طریق استانداردسازی هنجارها	ساختار بوروکراسی هنجاری- ساختار ایستا- کنترل ایدئولوژیک- استانداردسازی هنجارها

برای مضمون فراگیر انواع کشش‌ها مضمون سازمان دهنده کشش باهم بودن در سازمان مأموریت‌محور بین‌المللی به صورت ذیل به دست آمد:

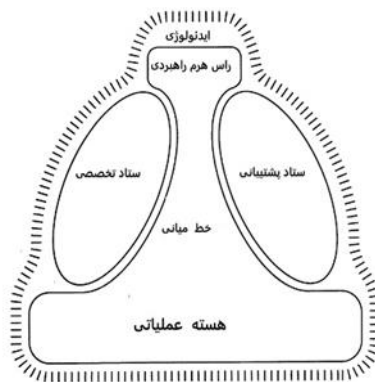
ایدئولوژی، عمدتاً به‌عنوان نیرویی در سازمان وجود دارد که اعضایش را تشویق به «کشش باهم بودن» می‌کند؛ اما در مواقعی می‌تواند تحت‌الشعاع قرار گیرد و مکانیسم هماهنگی آن استانداردسازی هنجارها می‌شود؛ بنابراین پیکربندی سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی به خود می‌گیرد (مینتزبرگ، ۱۹۹۹). از مضمین مهمی تشکیل شده است که در رابطه سازمان مأموریت‌محور بین‌المللی به دست آمد. شامل مضمون‌های پایه: متصل کننده، باهم بودن، ائتلاف یا اتحاد داخلی، مساوات طلب، متحد کننده، وفاداری قوی به ایدئولوژی است.

<sup>۱</sup>. Holsti



شکل (۱) شبکه مضامین کشش ها

برای مضمون فراگیر بخش های کلیدی سازمان مضمون سازمان دهنده ایدئولوژی بدین صورت به دست آمد: بخش ششم سازمان که ما آن را **ایدئولوژی** می نامیم، از ترکیب قسمت های پنجگانه سازمان به دست می آید. ایدئولوژی سازمانی که دربرگیرنده سنت ها و عقاید یک سازمان است؛ یک سازمان را از سایر سازمان های دیگر متمایز می کند (بیات و همکاران، ۱۳۹۸)؛ و حیات ویژه ای به کالبد ساختارش القا می نماید. (میتزبرگ، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷)؛ ایدئولوژی سازمانی از مضامین مهمی تشکیل شده است که در رابطه با سازمان مأموریت محور بین المللی به دست آمد و شامل مضمون های پایه، عامل اثرگذار بر ساختار، ساختار ساز، بخش ناآگاه و پنهان، قسمت ششم سازمان است.



شکل (۲) بخش های کلیدی ساختارها

و نهایتاً برای مضمون فراگیر مکانیسم های هماهنگی مضمون سازمان دهنده استاندارد سازی هنجارها نیز بدین صورت به دست آمد: **استاندارد سازی هنجارها**؛ در آن کاری که تنظیم شده است معمولاً بر کل سازمان القا می شود تا همه بر طبق این مجموعه تفکرات مشابهی عمل کنند (مثل یک آیین مذهبی) (میتزبرگ، ۲۰۰۷). این مکانیسم های هماهنگی، از بنیادی ترین عناصر ساختار می باشند؛ زیرا یکپارچگی

سازمان‌ها به این عناصر وابسته است هنگامی که کار سازمانی، پیچیده‌تر می‌شود؛ هماهنگی از سازگاری رویاروی به سرپرستی مستقیم و سپس به استانداردسازی، ترجیحاً فرآیندهای کار یا هنجارها در غیر این صورت استانداردسازی مهارت‌ها و خروجی‌ها و سرانجام مجدداً به سازگاری رویارویی منتقل می‌شود (جالب اینکه مکانیسم‌هایی بهتر، می‌توانند از عهده‌ی شکل‌های پیچیده‌تر کار برآیند) (مینتزبرگ، ۲۰۰۶). پس نتیجه‌گیری می‌توان کرد که سازگاری رویارویی اول در ساختارهای غیررسمی شکل می‌تواند بگیرد و بعداً که ساختارهای رسمی شکل گرفتن از سرپرستی مستقیم شروع می‌شود و نهایتاً به سازگاری رویارویی برمی‌گردد. کاربرد اندک نظارت مستقیم به معنای سیستم ضعیف سازمان و کاربرد جزئی استانداردسازی هنجارها به معنای ایدئولوژی ضعیف است (مینتزبرگ، ۲۰۰۷)؛ و شامل مضمون‌های پایه، ساختار بوروکراسی هنجاری، ساختار ایستا، کنترل ایدئولوژیک، استانداردسازی هنجارها است.

جدول (۵) ارتباط مضامین با ساختارها

نوع کشش‌ها	بخش کلیدی سازمان	مکانیسم‌های هماهنگی	پیکربندی
کشش به سوی تمرکز	رأس هرم راهبردی	سرپرستی مستقیم	ساختار ساده
استاندارد کردن	ستاد تخصصی	استانداردسازی فرایند کار	بوروکراسی ماشینی
حرفه‌ای شدن	هسته‌ی عملیاتی	استانداردسازی مهارت‌ها	بوروکراسی حرفه‌ای
تجزیه	خط میانی	استانداردسازی بازده کار	ساختاریختی
همکاری	ستاد پشتیبانی	سازگاری رویارویی	سازمان ادھو کراسی
کشیدن باهم	ایدئولوژی	استانداردسازی هنجارها	سازمان مأموریت‌محور

پس از بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه‌ای و مطالعه حدود ۳۴ تا مقاله و کتاب مرتبط با موضوع و با استفاده از روش دلفی فازی برای شناسایی معیارهای سازمان مأموریت‌محور بین‌المللی اقدام گردید. لذا، برای گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند و برای گردآوری دیدگاه خبرگان از طیف پنج درجه لیکرت استفاده شد. در این مرحله پرسشنامه برای متخصصان از طریق برنامه گوگل درایور ارسال گردید. سپس دیدگاه خبرگان گردآوری شد و به صورت فازی ثبت گردید. در گام دوم باید به تجمیع<sup>۱</sup> دیدگاه خبرگان پرداخت؛ که راه‌های متعددی برای تجمیع فازی دیدگاه خبرگان پیشنهاد شده است؛ که در این پژوهش از روش میانگین رابطه<sup>۱</sup> که ساده‌ترین روش است، استفاده شد.

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \quad \text{رابطه ۱.}$$

در گام سوم میانگین دی‌فازی شده به دست آمد. هم‌چنین روش‌های متعددی نیز برای فازی‌زدایی<sup>۲</sup> وجود دارد: برای نمونه روش مرکز ثقل<sup>۳</sup>، روش مرکز سطح (COA)<sup>۴</sup> و میانگین ماکسیمم<sup>۵</sup> از این دسته

<sup>۱</sup>. Aggregation

<sup>۲</sup>. Defuzzification

<sup>۳</sup>. Center of gravity, COG

<sup>۴</sup>. Center of area, COA

<sup>۵</sup>. Mean of maxima

هستند (وو و فانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). لذا از روش تعدیل شده مرکز سطح (رابطه ۲) برای فازی زدایی اعداد فازی مثلثی و به دست آوردن عدد قطعی<sup>۲</sup> در این تحقیق استفاده شد.

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}-l_{ij})+(m_{ij}-l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

رابطه ۲.

جدول (۶) خلاصه‌ای از اطلاعات دلفی

مؤلفه‌های ایدئولوژی سازمانی	تعداد سؤالات	میانگین فازی	میانگین دی فازی شده	میانگین قطعی	انحراف معیار قطعی	ضریب تغییرات	نسبت روایی محتوا
مرحله اول	۲۵	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۷	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۸۶
مرحله دوم	۳۲	۰/۶۵	۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۸۴	۰/۹۳	۰/۹۳

پس از انتخاب روش مناسب و فازی زدایی مقادیر؛ برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل<sup>۳</sup> در نظر گرفت؛ که در این پژوهش برای غربال آیت‌ها، آستانه تحمل مقدار ۰/۷ در نظر گرفته شد. لذا لازم به ذکر است که در محاسبات انجام شده در طی دو مرحله، محاسبات، در نرم افزار اکسل ۲۰۱۶ کد نویسی گردیدند که نتایج آن در جدول ۶ نمایان است. اختلاف میانگین‌ها بین دو مرحله متوالی، برای هر سؤال پرسشنامه محاسبه گردید و نتیجه کمتر از ۰/۲ به دست آمد که این نتیجه اجماع بین نظرات متخصصان را نشان می‌دهد بنابراین، فرآیند نظرسنجی پس از دو مرحله اجرا به پایان رسید.

همچنین پس از تهیه پرسشنامه، در دو مرحله ضریب تغییرات و نسبت روایی محتوا (CVR)<sup>۴</sup> برای هر عامل محاسبه شد؛ که میزان ضریب تغییرات کمتر از عدد ۰/۵ بود که در جدول ۱ به صورت میانگین نمایان است؛ و مقدار نسبت روایی محتوا که می‌بایستی بیشتر از عدد ۰/۲۹ باشد (حسن زاده رانگی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) تماماً مورد تأیید بودند.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل موضوعی و باهدف فهم طراحی پیکربندی ساختارها با تأکید بر سازمان‌های مأموریت محور بین المللی و شناسایی شاخص‌های آن صورت گرفت و یافته‌های حاصل از پژوهش نمایان گر این است که سه مضمون فراگیر در طراحی پیکربندی‌های سازمانی دخیل می‌باشند که عبارت‌اند از: مکانیسم‌های هماهنگی، بخش‌های کلیدی سازمان و کشش‌ها است؛ و بر اساس نظریه مینتزرگ که ساختارها را به شش نوع تقسیم نموده است (مینتزرگ، ۲۰۰۷). برای هر مضمون فراگیر

<sup>1</sup>. Wu & Fang

<sup>2</sup>. Crisp

<sup>3</sup>. Threshold

<sup>4</sup>. Content Validity Ratio

<sup>5</sup>. Hassanzadeh Rangi

شش مضمون سازمان دهنده به دست آمد؛ و چون تأکید پژوهش بر ساختارهای مأموریت‌محور بین‌المللی است و مضامین پایه این ساختار فقط بحث و بررسی می‌شود لذا مکانیسم هماهنگی ساختار مأموریت‌محور بین‌المللی از طریق استاندار هنجارها به دست می‌آید. البته هیچ سازمانی نمی‌تواند تنها متکی به یکی از این مکانیسم‌ها باشد این مکانیسم‌ها ممکن است به نحوی جایگزین یکدیگر شوند اما معمولاً همگی در یک سازمان پیشرفته معقول یافت خواهند شد؛ و یکی از آن‌ها که تأثیر به سزا و مهمی دارد، به صورت مستقیم بر ساختار سازمان اثر می‌گذارد؛ مطرح می‌شود. تقریباً همیشه سازگاری رویارویی و سرپرستی مستقیم، بدون توجه به کاربردی که از شکل‌های مختلف استانداردسازی صورت می‌گیرد، اهمیت دارند. سازمان‌های فعلی واقعاً نمی‌توانند بدون مدیریت و ارتباط غیررسمی، حتی اگر انعطاف‌ناپذیری استانداردسازی را تحت‌الشعاع قرار دهند؛ موجودیت داشته باشند؛ اما نکته مهم برای ما این است که بسیاری از سازمان‌ها یک مکانیسم را نسبت به سایر مکانیسم‌ها، حداقل در مراحل خاص، مورد توجه قرار می‌دهند؛ که همسو با تحقیقات مینتزرگ (۱۹۹۹) است. همان‌طوری که در شکل ۲ می‌بینید، یک سازمان دارای شش قسمت است. رأس هرم راهبردی که در قسمت بالای سازمان است، به بخش میانی متصل می‌شود و هسته عملیاتی در قسمت پایین‌تر قرار دارد. این سه بخش از سازمان در یک زنجیره‌ای غیر منقطعی طراحی شده‌اند تا نشان دهند که آن‌ها از طریق یک زنجیره‌ی رسمی سازمانی به هم مرتبط شدند (مینتزرگ، ۲۰۰۶)؛ و می‌توان گفت که این سه قسمت، قسمت‌های صفی سازمان را تشکیل می‌دهند که تأثیر مستقیمی بر اهداف سازمان دارند. ساختار فنی (ستاد تخصصی) و ستاد پشتیبانی در کناره‌ها نشان داده شدند و بیانگر آن است که آن‌ها از بدنه اصلی سازمان جدا هستند و تنها به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر هسته عملیاتی قرار دارند. در نتیجه این قسمت‌ها، بخش‌های ستادی سازمان را تشکیل می‌دهند. ایدئولوژی به صورت هاله‌ای در اطراف کل سازمان نشان داده شده است. همه کسانی که داخل سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت نموده و عملکردی انجام می‌دهند، تأثیرگذارانی محسوب می‌شوند که نوعی «ائتلاف داخلی» را تشکیل می‌دهند. اشخاص گوناگون بیرونی هم سعی در اعمال تأثیر بر سازمان رادارند و خواستار تأثیرگذاری بر تصمیمات و اقدامات داخلی هستند و این تأثیرگذاران نیروهای میدانی در اطراف سازمان ایجاد می‌کنند که عبارت‌اند از: مالکان، اتحادیه‌ها، تولیدکنندگان، مشتریان، شرکا، رقبا، عامه مردم، دولت و گروه‌های خاص ذی‌نفوذ ویژه را در برگیرد. همه آن‌ها با هم می‌توانند یک «ائتلاف بیرونی» را تشکیل دهند در مواقعی این ائتلاف بیرونی نسبتاً منفعل است؛ و گاهی نیز این ائتلاف تحت شعاع یک تأثیرگذار فعال یا گروهی از آن‌ها قرار می‌گیرد؛ و یا ائتلاف بیرونی ممکن است منشعب شود؛ به طوری که گروه‌های متفاوت خواستار اعمال فشارهای متناقض بر سازمان باشند که با مطالعات لمیکس (۱۹۹۸) و مینتزرگ (۱۹۹۹) همسو است. ایدئولوژی، عمدتاً به عنوان نیرویی در سازمان وجود دارد که اعضایش را تشویق به «کشش با هم بودن» می‌کند؛ اما در مواقعی می‌تواند تحت‌الشعاع قرار گیرد و مکانیسم هماهنگی آن استانداردسازی هنجارها می‌شود؛ بنابراین پیکربندی سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی به خود می‌گیرد و تمرکززدایی یکدستی را حس می‌کند، چنانکه هر عضو برای تصمیم‌گیری و عمل، برای سازمان قابل اعتماد می‌شود. به نظر می‌آید همه این



پیکربندی‌ها و کشش‌ها و نیازهای ارائه‌شده توسط هر کدام، میزان قابل قبولی از اطلاعاتی که درباره سازمان‌ها می‌دانیم را در برمی‌گیرد. لازم به ذکر است که پیکربندی‌ها، آرمانی هستند. هیچ سازمان حقیقی دقیقاً همانند هیچ‌یک از آن‌ها نیست؛ اما برخی به طرز چشمگیری نزدیک به آن‌ها هستند و برخی نشان‌دهنده ترکیبی از آن‌ها می‌باشند؛ و در مواقعی از ساختاری به ساختار دیگر در انتقال است. این پیکربندی‌ها منحصراً بازتاب‌گرایش‌های عمده در سازمان‌ها هستند؛ و به نظر می‌آید آن‌ها کلاً مرزهای فضایی را مشخص می‌کند که ممکن است در سازمان‌های حقیقی نادرست باشد؛ که با نتایج تحقیقات مینتزبرگ (۲۰۰۶) همسو است. قلب فرهنگ عمیق‌ترین سطح فرهنگ است که متوجه ارزش‌های اصلی و اهداف سازمان است؛ یعنی آنچه اصطلاحاً ایدئولوژی سازمانی است (مکولی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)؛ که به قول دومونت<sup>۲</sup> «کانون واقعی» فرهنگ است (تامپسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)؛ و همان‌طور که در تحقیقات مینتزبرگ مشخص شده است که شرکت مک دولاند یک شرکت مأموریت‌محور بین‌المللی است در نتیجه می‌توان گفت این ساختارهای مأموریت‌محور بین‌المللی جدید هستند که به ایدئولوژی سازمانی که به اهمیت خاصی داده شده است که منشأ شکل‌گیری و توسعه این نوع ساختارهای مأموریت‌محور بین‌المللی است. لذا با توجه به اینکه طراحی پیکربندی لازمه وجودی هر ساختاری است لذا پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها اهمیت بیشتری به طراحی پیکربندی سازمانی داده و برای اینکه بتوانند پیکربندی دقیقی داشته باشند مضامین سازمان‌دهنده ۱۸ گانه را به‌دقت بررسی و ارتباطات آن‌ها را درک نمایند و خصوصاً پیشنهاد می‌گردد که مفهوم ایدئولوژی سازمانی را به‌عنوان یک موضوع جداگانه در مقاله جدیدی، مورد بررسی قرار گیرد؛ که نویسندگان نیز این امر را در دست اقدام دارند. ضمناً می‌توان از معیارها و شاخص‌های به‌دست‌آمده در طراحی پیکربندی ساختارها استفاده نمود و ارتباط‌های آن‌ها را مجدداً بر اساس روش‌های دیگر مورد آزمون قرارداد. به‌عنوان مثال بررسی ارتباط مکانیسم‌های هماهنگی و بخش کلیدی سازمان با متغیر میانجی کشش‌ها و یا بررسی ارتباط استانداردسازی هنجارها و ایدئولوژی سازمانی با متغیرهای میانجی کشش به‌سوی باهم بودن. لذا پیشنهاد می‌شود مقالات جدید زیادی با استفاده از معیارهای به‌دست‌آمده انجام گردد. با توجه به یافته و بحث‌های تحقیق نتیجه‌گیری می‌شود که معیارهای ایدئولوژی سازمانی و استانداردسازی هنجارها و کشش باهم بودن از معیارهای مهم و حیاتی برای خلق و به وجود آمدن پیکربندی سازمان‌های مأموریت‌محور بین‌المللی است و از بین این سه معیار مهم‌ترین آن‌ها ایدئولوژی سازمانی است. گاهی اوقات ایدئولوژی یک سازمان آن قدر قوی می‌شود که ساختار کلی آن سازمان حول محور همان ایدئولوژی ساخته می‌شود؛ و پیکربندی ششم‌پدیدار می‌شود که مینتزبرگ (۱۹۹۹، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷) آن را مأموریت‌محور بین‌المللی نامیده است.

<sup>۱</sup>. McAuley

<sup>۲</sup>. Dumont

<sup>۳</sup>. Thompson

## منابع و مأخذ:

- بافنده زنده. علیرضا (۱۳۸۹). تدوین یک سیستم خیره‌فازی جهت طراحی ساختار سازمانی، مدیریت بهره‌وری، ۳(۹)، ۱۰۳-۱۲۸.
- بحرینی زاده، منیجه (۱۳۸۵). جهانی‌شدن سازمان‌ها و ماهیت سازمان‌های فراملیتی در ساختار شبکه‌ای، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۴(۴)، ۵۲-۸۱.
- پناهی، محمدحسین؛ صداقت زادگان اصفهانی، شهناز (۱۳۹۱). منابع قدرت و تفسیر ایدئولوژیک قواعد ورزش بانوان، مجله زن در توسعه سیاست، ۱۰(۱)، ۲۲-۴۵.
- بیات، اکبر؛ لطیفی، میثم؛ مرادی، مرتضی؛ اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۹۸). تحلیل رابطه بین اسطوره‌های پزشکی و ایدئولوژی سازمانی با نقش میانجی حماسه سازمانی، مجله مدیریت بهداشت و درمان، ۱۰(۱)، ۶۷-۷۷.
- پور عزت، علی‌اصغر؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۹۶). سازمان‌دهی و طراحی ساختار، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- تورانی، سوگند؛ زنگنه بایگی، مهدی؛ صالحی، مسعود؛ چوبان قلعه جوق، بهرام (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری در ساختار سازمانی بیمارستان خاتم زاهدان، مجله تحقیقات نظام سلامت، ۱۱(۱)، ۲۱-۲۹.
- خسروانجم، داود؛ خدیور، آمنه؛ توکلی، شقایق (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمانی بانک تجارت با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، مدیریت صنعتی، ۱۰(۳)، ۳۱-۴۲.
- خسروی، احسان؛ غلامرضایی، سعید؛ رحیمیان، مهدی؛ اکبری، مرتضی (۱۳۹۶). ساختار سازمانی ارگانیک و کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی، کارآفرینی در کشاورزی، ۴(۲)، ۱-۱۲.
- دهقان، نبی‌اله؛ مرادی آیدیشه، شعبان (۱۳۹۰). مقایسه دیوانسالاری دانشکده‌های دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس الگوی مینتزرگ، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۳)، ۱۵۳-۱۸۲.
- رحمان سرشت، حسین؛ مهدیه، امید؛ موحدی، مهدی (۱۳۹۷). نقش فرهنگ ملی در پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های فراملی، مجله مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۱(۱)، ۱-۲۱.
- رضائیان، علی (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.

- سید جوادین، سیدرضا؛ جلیلیان، حسین؛ پورشجاع، محمدرضا (۱۳۹۶). تئوری‌های مدیریت: ویژه آزمون کارشناسی ارشد و دکتر رشته مدیریت، نگاه دانش.
- شیخزاده، رجبعلی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۲)، ۵۷-۸۳.
- صدوقی، مجید (۱۳۸۷). معیارهای ویژه‌ی ارزیابی پژوهش کیفی، روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۴(۵۶)، ۵۵-۵۶.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عیسایی، حسن؛ بیطرف، احمد (۱۳۹۲). واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت محور در شرایط بحرانی، فصلنامه راهبرد دفاعی، ۱۱(۴۱)، ۱۶۵-۱۸۹.
- فروند، ژولین؛ کاردان، علی محمد؛ سعادت، اسماعیل (۱۳۹۳). نظریه‌های مربوط به علوم انسانی، مرکز نشر دانشگاهی.
- قاضی میرسعید، سید علیرضا؛ فرتوک زاده، حمیدرضا؛ ولیوند زمانی، حسین؛ جعفری، سید اصغر؛ باقری، ابوالفضل (۱۳۹۶). تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، مدیریت نظامی، ۴(۱۷)، ۷۷-۱۰۰.
- گائینی، ابوالفضل؛ حسین زاده، امیر (۱۳۹۱). پارادایم‌های سه‌گانه اثبات‌گرایی، تفسیری و هرمنوتیک در مطالعات مدیریت و سازمان، راهبرد فرهنگ، ۴(۷)، ۱۳۳-۱۵۰.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش: (مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی)، انتشارات جامعه‌شناسان.
- مرتضایی، حدیثه؛ صالحی، محمد؛ نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های انسانی اثرگذار ساختار سازمانی در دانشگاه کارآفرین و نقش آن در ایجاد اقتصاد دانش‌بنیان به‌منظور ارائه مدل مناسب، علوم اجتماعی، ۱۲(۴۱)، ۳۱-۶۰.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ شایگانی منبع، سمیرا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۶)، ۴۵-۵۱.

- Braun, V., and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology* 3, 77-101.
- Dekoulou, P., and Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business Industrial Marketing Management* 32, 385-397.
- Englehardt, C. S., and Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership Organization Development Journal* 23, 113-121.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., and Ivancevich, J. M. (2009). "Organizations: behaviour, structure, processes," New York: Mac Graw-Hill.
- Hassanzadeh Rangi, N. Allahyari, T. Khosravi, Y. Zaeri, F. and Saremi, M. (2012). Development of an Occupational Cognitive Failure Questionnaire (OCFQ): evaluation validity and reliability. *Iran Occupational Health* 9, 29-40.
- Holloway, I., and Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative research* 3, 345-357.
- Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science* 18, 455-477.
- Lemieux, V. (1998). Applying mintzberg's theories on organizational configuration to archival appraisal. *Archivaria* 46.
- McAuley, J., Duberley, J., and Johnson, P. (2007). "Organization theory: Challenges and perspectives," Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1999). Ideology and the missionary organization. *The strategy process*, 361-374.
- Mintzberg, H. (2005). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science* 26, 322-341.
- Mintzberg, H. (2006). "Power in and around organizations," Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2007). "Mintzberg on Management," Free Press.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., and Subramanian, R. (2000). "Strategic management: Formulation, implementation, and control," Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.
- Pourezat, A. A. (2009). The Importance of Linguistic Justice for Continues Revision of Good Governance. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative* 3, 101.

- Pugh, D. S. (2008). "*Organization theory: selected readings*," Penguin.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2016). "*Organizational Behavior*," Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). "*Organizational culture and leadership*," John Wiley & Sons.
- Thompson, J. B. (2013). "*Ideology and modern culture: Critical social theory in the era of mass communication*," John Wiley & Sons.
- Tomanek, R. (2016). Koleje Śląskie as an Example of H. Mintzberg's Structural Configuration Theory Application in Designing Organizational Structure of a Railway Operator. In "*Transport Development Challenges in the Twenty-First Century*", pp. 231-239. Springer.
- Whitaker, J., Ekman, P., & Thompson, S. (2017). How multinational corporations use information technology to manage global operations. *Journal of Computer Information Systems*, 57(2), 112-122.
- Wu, C.H. and Fang, W.C. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Quality Quantity* 45, 751-768.