

بررسی رابطه ساختار سازمانی با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار

رضا سراجی^۱، دکتر محمد شوقی^۲

چکیده

فشار فزاینده‌ی کسب‌وکار در فضای رقابتی، شرایط را به گونه‌ای رقم‌زده است که بقا و پویایی سازمان‌ها به برخورداری مدیران از قابلیت تفکر راهبردی وابسته باشد. سازمان‌ها و بنگاه‌ها همچون بانک انصار می‌بایستی ضمن برداشتن هرگونه مانع در برابر توسعه تفکر راهبردی، زمینه‌های لازم را برای رشد و بقای سازمان‌های خود فراهم نمایند. در همین راستا یکی از ابعاد دخیل در توسعه‌ی تفکر راهبردی، ساختار سازمانی است. در پژوهش حاضر محقق این مسئله را مطالعه خواهد کرد که میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بانک انصار به‌عنوان مؤلفه‌های ساختار سازمانی چگونه بر ارتقا و توسعه‌ی مؤلفه‌های تفکر راهبردی مدیران شامل خلاقیت، چشم‌انداز و تفکر سیستمی اثرگذار هستند.

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی از نوع همبستگی است. روش گردآوری اطلاعات، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است که ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. از آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی، می‌توان به آزمون‌های آماری کولموگروف-اسمیرنوف، همبستگی اسپیرمن و آزمون فریدمن، اشاره کرد. جامعه آماری این پژوهش نیز کلیه کارکنان بانک انصار در سراسر کشور می‌باشد که حدود ۵۰۰۰ نفر بوده و تعداد نمونه به‌دست آمده با استفاده از فرمول حجم نمونه میانگین جامعه‌ی محدود، ۲۴۴ نفر خواهد شد که تعداد ۲۸۸ پرسشنامه حاصل آمده از توزیع اینترنتی مورد تجزیه و تحلیل واقع شد. همچنین قلمرو زمانی این پژوهش از تیرماه سال ۹۵ تا بهمن‌ماه ۹۵ انجام گرفته است.

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازاریابی دانشگاه تهران seraji.r69@ut.ac.ir

۲. دکترای تخصصی، مشاور بانک انصار mshoghi2002@yahoo.com

یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که در بین ساختار سازمانی با توسعه‌ی تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه‌ی معکوسی وجود دارد. در نتیجه‌گیری اولیه، ساختار کنونی بانک انصار مبتنی بر نظریه استیفن رایبیز، ساختاربخشی بود و به‌عنوان پیشنهاد اولیه حرکت به سوی ساختارهای ادھوکراتیک توصیه گشت؛ اما حقیقت سخن در نتیجه‌گیری کلی تبیین شد که نمی‌توان این موضوع بدیهی را نادیده انگارید که بوروکراسی در همه‌جا وجود دارد و بانک انصار نیز از این قاعده مستثنا نیست لذا در بخش پیشنهاد کلی تبیین شد که ساختار ادھوکراسی در کنار ساختار بوروکراتیک مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه‌ها

ساختار سازمانی^۳، توسعه تفکر راهبردی^۴، مدیران بانک انصار^۵

3. *organizational structure*

4. *The development of strategic thinking*

5. *ANSAR Bank managers*

مقدمه

موضوع تفکر راهبردی در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت راهبردی بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت داشتن تفکر راهبردی برای مدیران اشاره شده است. تفکر راهبردی به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته شمرده شده است. آن‌ها سازمان را آن گونه که باید باشد می‌بینند نه آن گونه که هست (ناصری فر، پورحسینی، ۱۳۸۰). به این ترتیب می‌توان تفکر راهبردی را پیش درآمدی برای طراحی آینده سازمان دانست (پلرینو و کاریو، ۲۰۱۱). همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت راهبردی در کشور ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی احساس نیاز به به کارگیری مؤثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. بهبود توانایی تفکر راهبردی در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت راهبردی نیازمند توجه بیشتری است (ریگی و بیلودو، ۲۰۰۷). تفکر راهبردی فرآیند تدوین و بررسی فرضیات مربوط به آینده است که زیربنای رسالت، اهداف و استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهند و طیف وسیعی از موضوعات را در بر می‌گیرد همچنین اگر ساختار سازمان در مقابل تغییرات مقاومت کند ممکن است مدیریت راهبردی به فعالیتی زمان بر تبدیل شود (کافمن، ۲۰۱۳). ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی و افراد گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. ساختار سازمانی مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌سازد (لینکا، ۲۰۱۱). ساختار صرفاً، یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه همه فرآیندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسؤلیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد (احمدی، ۱۳۸۲). با توجه به تحقیقات و تلاش‌هایی که در دهه‌های گذشته و دهه جاری صورت پذیرفته است به نظر می‌رسد سال‌های پایانی این دهه و آغازین دهه آینده، سال‌های سرنوشت سازی برای کشورها و سازمان‌های مختلف در حوزه مدیریت تفکر راهبردی باشد و مدیران سازمانی احساس می‌کنند که با تجدید ساختار سازمانی و توجه به سرمایه انسانی می‌توانند به ارزش افزوده بیشتری برسند (یمینی، دلیر، ۱۳۹۳).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

• قسمت اول: مبانی نظری

• ساختار سازمانی

ساختار سازمانی در نمودار سازمان انعکاس می‌یابد. نمودار سازمانی نشان دهنده تمام فعالیت‌ها و وظایف اساسی در سازمان است. سه وظیفه اساسی در طراحی ساختار سازمانی به شرح زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

- ۱- ساختار سازمانی، روابط گزارش دهی رسمی را در سازمان نشان می‌دهد.
- ۲- ساختار سازمانی نحوه گروه‌بندی افراد به واحدها و گروه‌بندی واحدها به کل سازمان را نشان می‌دهد.
- ۳- ساختار سازمانی چگونگی برقراری هماهنگی و انسجام واحدها و ارتباطات مؤثر بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

دو وظیفه اول ساختار سازمانی، چارچوب ساختاری است که سلسله‌مراتب سطوح سازمانی را نشان می‌دهند و وظیفه سوم دربرگیرنده ارتباطات در میان واحدهای سازمانی و بین افراد سازمان است (زارعی متین، ۱۳۸۲). حال در ارتباط با ابعاد طراحی ساختار اندیشمندان مختلفی همچون ماری جو هج، هنری مینتزبرگ، ریچارد آل دفت و ... متغیرهای متعددی را تبیین کرده‌اند که در پژوهش حاضر از نظریه استیفن رابینز استفاده شده است. استیفن رابینز در کتاب خود بیان می‌کند اجزای سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار می‌رود، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند اگرچه پذیرفتن این اجزاء سه‌گانه به‌عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است ولی جهان‌شمول نیست. پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. تفکیک افقی، میزان یا حد جدایی افقی بین واحدها را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد (رابینز، ۱۳۹۴). رسمیت، به حدی که قواعد، مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها در سازمان اعمال می‌شوند، اشاره دارد و اما تمرکز پاسخ به سؤال "در چه سطحی در سازمان تصمیم‌گیری می‌شود؟" را نشان می‌دهد (هج، ۱۳۸۵).

• تفکر راهبردی

تفکر راهبردی عبارت است از فرایند به کارگیری تجربیات قبلی در چارچوبی منسجم که آن را تدوین استراتژی^۶ می‌نامند، با پیمودن این فرایند می‌توان در موقعیت‌های حساس و بحرانی (راهبردی) بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کرد (استیسی، ۱۹۹۳). تفکر راهبردی استفاده از چارچوب‌های ذهنی مختلف است که هنوز بسیاری از آن‌ها ناشناخته‌اند برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری راهبردی (استیسی، ۱۹۹۳) و گری هامل تفکر راهبردی را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. هنری مینتزرگ: تفکر راهبردی یک فرایند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و مشهود نمای یکپارچه از کسب و کار را در ذهن ایجاد می‌کند (غفاریان و کیانی،:). مینتزرگ هم‌چنین با ارائه الگویی تفکر راهبردی را به مفهوم «دیدن»^۷ ذکر کرده و می‌گوید: "بسیاری مدعی هستند که تفکر استراتژیک «از بالا دیدن» است." حال برای تفکر راهبردی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرایند شکل‌گیری تفکر راهبردی پرداخته‌اند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶). به شکل مختصر به برخی از این مدل‌ها اشاره‌ای می‌شود:

الگوی عناصر تفکر راهبردی (جین لیدکا)، الگوی نوآوری استراتژی (گری هامل)، الگوی گزینه‌های آینده (پیتر ویلیامسون)، الگوی کلب^۸ برای رسوخ تفکر راهبردی در رفتار، الگوی پنج فرمان برای تفکر راهبردی (غفاریان و کیانی)، الگوی تفکر پیوندی مکینلی و کیلروی و مدل سطوح تفکر راهبردی انگرید بون.

در این پژوهش تأکید بر توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار (در سطح فردی) مبتنی بر مدل بون است که در ادامه با عناصر تفکر راهبردی مبتنی بر این مدل به طور خلاصه آشنا می‌شویم.

تفکر سیستمی؛ فرایند مبتنی بر تحلیل و ترکیب جهت دستیابی به درک کامل از یک موضوع در محیط پیرامون خویش با فهم کامل «کل» و «اجزاء» آن و بیان روابط بین اجزاء و کل و روابط آن‌ها با محیط (مرعشی و همکاران، ۱۳۸۵). خلاقیت؛ فرایندی که در طی آن یک نیاز، شناخته می‌شود، تبیین می‌شود و به شیوه جدیدی که شاید تا به حال به کار گرفته نشده است، رفع می‌شود و چشم انداز؛ تصویری روشن و (گاهی تلویحی) از آینده که بتوان در تدوین استراتژی، راهنما و تلاش کارکنان را جهت‌دهی کند (احد طجری، ۱۳۸۷).

6. strategy

7. Strategic thinking as a seeing

8. D.A.Kolb

• پیشینه پژوهش

۱- مقاله ای با عنوان "ضرورت تفکر راهبردی مدیران در تحول بانک انصار" در سال ۱۳۹۳ به نگارش علیرضا نادری و سایر همکاران به رشته‌ی تحریر درآمده است. هدف اصلی این تحقیق، ضرورت تفکر راهبردی مدیران در تحول بانک انصار است که برای بررسی آن از مدل گلدمن استفاده شده است. روش تحقیق از نظر جهت گیری، از نوع کاربردی و نوع پژوهش توصیفی و تحلیلی- پیمایشی است و جامعه آماری ۴۰ نفر از مدیران ارشد بانک انصار بود. در این ارزیابی برای تحلیل نتایج و استخراج داده‌های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه استاندارد با ضریب کرونباخ ۰/۸۹۹ و از طریق نرم افزار SPSS با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های حاصل از تحقیق پس از آزمون و تحلیل‌های مرتبط با سؤالات، این نتیجه را تأیید کرد که چهار عامل تفکر راهبردی مدیران ارشد در تحول بانک انصار تأثیرگذار است.

۲- انگرید بون (۲۰۰۵) مقاله‌ای را تحت عنوان "ارتقای تفکر راهبردی: رویکردی چند سطحی" ارائه کرده‌است. هدف این مقاله به تبعیت از یک روش چند سطحی، ایجاد چارچوب تفکر راهبردی است، چیزی که تمرکز دامنه خرد متمرکز روی افراد و گروه‌ها را با تمرکز دامنه‌ی کلان روی سازمان‌ها تلفیق می‌کند. این مقاله ابتدا تفکر راهبردی را تعریف می‌کند، عناصر آن را مشخص می‌کند و برخی از مسائل مفهومی حول ساختار آن را بررسی می‌کند. به‌خصوص مواردی که مرتبط با سطوح تحلیل‌اند. در این مقاله سؤالاتی بررسی می‌شوند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی یک متفکر استراتژیک کدام‌اند؟ پویایی‌هایی که درون گروه‌ها شکل می‌گیرند کدام‌اند و چطور روی تفکر راهبردی تأثیر دارند؟ تأثیرات بافت سازمانی روی تفکر راهبردی چیست؟ در این مقاله به یافته‌های متعددی اشاره می‌شود که یکی از مهم‌ترین این یافته‌ها این است که ساختارهای سازمانی ارگانیک منجر به تقویت تفکر استراتژیک درون سازمان می‌شوند. این مقاله می‌تواند به مدیران ارشد کمک کند مداخلات عملی برای بهبود تفکر راهبردی در سازمانشان داشته باشند. این کار شامل طراحی راهکارهای مناسب گزینش، استخدام و توسعه و نیز توجه به فاکتورهای سطح گروهی و سازمانی می‌باشد که شرایط مناسبی را برای ایجاد ویژگی‌های فردی مرتبط با پیاده‌سازی تفکر راهبردی فراهم می‌سازند.

اهداف پژوهش

• هدف اصلی

شناخت رابطه ساختار سازمانی با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار

• اهداف فرعی

الف) مطالعه وضعیت عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) در بانک انصار
 ب) مطالعه و اولویت گذاری عناصر تفکر راهبردی (چشم انداز، تفکر سیستمی، خلاقیت) در سطح مدیران بانک انصار
 ج) توصیف ساختار کنونی بانک انصار با توجه به نتایج به دست آمده و پیشنهاد ساختار سازمانی مطلوب در راستای توسعه تفکر راهبردی مبتنی بر نظریه ی استیفن رابینز

فرضیه های پژوهش

• فرضیه اصلی

ساختار سازمانی با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه دارد.

• فرضیه های فرعی

الف) میزان رسمیت با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه دارد.
 ب) میزان تمرکز با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه دارد.
 ج) میزان پیچیدگی با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه دارد.

روش شناسی پژوهش

به طور کلی پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی از نوع همبستگی است. روش گردآوری اطلاعات، از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است. برای بررسی اعتبار (روایی) پرسشنامه با توجه به ماهیت موضوع، از روش وابسته به محتوا، استفاده شده است. اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (کلانتری، ۱۳۸۹). لازم به ذکر است پرسشنامه این پژوهش خود از دو پرسشنامه استاندارد ("ساختار سازمانی رابینز" و "تفکر راهبردی در سطح فردی مبتنی بر نظریه انگرید

بون" تشکیل شده است لذا روایی هر یک از این دو پرسشنامه خودبه خود مورد تأیید است اما به منظور اتقان بیشتر، مجدداً پرسشنامه نهایی از سمع و نظر اساتید دانشگاه‌ها در رابطه با نوع سؤالات، تعداد سؤالات و همبستگی سؤالات موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و فرضیه‌های پژوهش مورد خیره سنجی واقع گشت و روایی آن مورد تأیید واقع شد. همچنین در این پرسشنامه، محقق از ضریب کرونباخ آلفا برای سنجش اعتماد یا پایایی استفاده کرده است؛ مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. بر اساس پیش‌آزمون اولیه‌ای که از نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر صورت گرفت، ضریب آلفای ۰/۹۰۶ و ۰/۹۶۷ به ترتیب برای دو متغیر ساختار سازمانی و تفکر راهبردی از کل سؤالات پرسشنامه به‌دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است، لذا نیازی به بازبینی سؤالات پرسشنامه وجود نداشت و بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید و تصدیق می‌شود.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۱ و AMOS انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان بانک انصار در سراسر کشور هستند. در این پژوهش از روش تصادفی ساده برای نمونه‌گیری تمامی کارکنان بانک انصار استفاده شده است. لازم به ذکر است که حصول پرسشنامه از طریق قرارگیری آن بر روی سایت بانک انصار و توزیع اینترنتی صورت گرفته است. حدود ۵۰۰۰ نفر کارکنان در کلیه شعب بانک انصار در سطح کشور مشغول به کار بوده و برای تعیین حجم نمونه با توجه به معلوم بودن حدود تعداد جامعه آماری، از فرمول حجم نمونه میانگین جامعه‌ی محدود استفاده شده است. با استفاده از همان ۳۰ پرسشنامه اولیه واریانس مؤلفه‌ها به‌دست‌آمد. از آنجاکه هرقدر واریانس منظور شده بزرگ‌تر باشد حجم نمونه جهت برآورد میانگین افزایش یابد؛ بیشترین واریانس مؤلفه‌ی به‌دست‌آمده به میزان ۰/۲۴ به‌عنوان برآورد واریانس جامعه منظور شد. تعداد نمونه به‌دست‌آمده با استفاده از این فرمول ۲۴۴ نفر بوده و تعداد پرسشنامه‌های حاصل آمده از توزیع اینترنتی در میان کارکنان ۲۸۸ عدد است (با توجه به توضیحات فوق ۳۰ پرسشنامه جهت برآورد اولیه کنار گذاشته شد و ۲۵۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل واقع شد).

لازم به ذکر است از نظر زمانی این پژوهش از تیرماه سال ۹۵ تا بهمن ماه ۹۵ انجام گرفته است و بازه زمانی جمع آوری اطلاعات میدانی این پژوهش مربوط به آبان ماه سال ۱۳۹۵ است.

فرمول حجم نمونه

$$n = \frac{N Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2 (N-1) + (Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma_x^2)}$$

جدول شماره ۱: تشریح مقادیر فرمول حجم نمونه

$\frac{Z_{\alpha}}{2}$ = مقدار آماره z = ۱/۹۶	α = (سطح خطا) = ۰/۰۵	N = (حجم جامعه) = ۵۰۰۰
n = (اندازه نمونه) = ۲۴۴	ε = (میزان دقت) = ۰/۰۶	σ_x^2 = (برآورد واریانس جامعه) = ۰/۲۴

یافته‌های پژوهش

• نتایج به دست آمده از آمار توصیفی

جدول شماره ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

متغیر جمعیت شناختی	گروه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۵۵	۹۸/۸٪
	زن	۳	۱/۲٪
تحصیلات	دیپلم	۱۳	۵/۰٪
	فوق‌دیپلم	۲۷	۱۰/۵٪
	لیسانس	۱۳۸	۵۳/۵٪
	فوق‌لیسانس	۷۶	۲۹/۵٪
	دکتری	۴	۱/۶٪
گروه سنی	کمتر از ۳۰ سال	۱۴	۵/۴٪
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۸۷	۷۲/۵٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۶	۲۱/۷٪
	بیشتر از ۵۰ سال	۱	۰/۴٪
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۱۳	۵/۰٪
	۵ تا ۱۰ سال	۵۳	۲۰/۵٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۱۰	۴۲/۶٪
	بیشتر از ۱۵ سال	۸۲	۳۱/۸٪
نوع استخدام	رسمی	۱۲۸	۴۹/۶٪
	پیمانی	۱۰	۳/۹٪
	قراردادی	۱۲۰	۴۶/۵٪

• نتایج به دست آمده از آمار استنباطی

• بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. در این آزمون برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال هستند در سطح اطمینان ۰.۹۵٪ سنجیده می‌شود. در صورت نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های آمار پارامتریک و در غیر این صورت از آزمون‌های آمار ناپارامتریک استفاده می‌شود. داده‌ها در قالب فرضیه‌های زیر آزمون می‌شوند.

فرض صفر (H_0): فراوانی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

فرض مقابل (H_1): فراوانی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.

جدول شماره ۳: آزمون نرمالیتی داده‌ها

مقادیر	ساختار سازمانی	تفکر راهبردی
میانگین	۲/۹۶	۲/۹۷
آماره آزمون	۰/۳۵۴	۰/۲۴۲
سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود سطح معنی داری به دست آمده برای تمامی متغیرها کمتر از ۵ درصد است، بنابراین فرضیه مقابل، یعنی نرمال نبودن داده‌ها پذیرفته می‌شود. لذا، با توجه به نرمال نبودن توزیع داده‌ها، می‌توان از روش‌های آمار ناپارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

• آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این قسمت فرضیات تحقیق به کمک آزمون‌های آماری مناسب آزمون شده‌اند. برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. در تمامی آزمون‌های اصلی و فرعی، فرض صفر (H_0) بر عدم وجود رابطه ($\rho = 0$) و فرض مقابل (H_1) بر وجود رابطه ($\rho \neq 0$) بین متغیر مستقل ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و متغیر وابسته (توسعه‌ی تفکر راهبردی) دلالت دارد که به شرح ذیل آورده می‌شود:

فرض صفر (H_0): بین ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه وجود ندارد ($p = 0$).

فرض مقابل (H_1): بین ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه وجود دارد ($p \neq 0$).

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی آزمون اسپیرمن بین ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و متغیر وابسته (توسعه تفکر راهبردی) برابر با مقادیر منفی و با p -مقدار (معنی‌داری) $0/000$ کوچک‌تر از سطح معنی‌داری $0/05$ هستند، لذا در این سطح فرض عدم وجود رابطه رد می‌شود و در نتیجه بین ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) و توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه معنی‌دار و معکوسی وجود دارد. جداول زیر مبین مقادیر حاصله است:

جدول شماره ۴: آماره‌های آزمون همبستگی اسپیرمن مربوط به رابطه بین ساختار سازمانی

و توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار

توسعه‌ی تفکر راهبردی					متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه	اسپیرمن			آزمون
		معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	ساختار سازمانی
غیرمستقیم	دارد	$0/000$	$-0/533$	۲۵۸	

جدول شماره ۵: آماره‌های آزمون همبستگی اسپیرمن مربوط به رابطه بین میزان رسمیت با توسعه تفکر

راهبردی مدیران بانک انصار

توسعه‌ی تفکر راهبردی					متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه	اسپیرمن			آزمون
		معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	میزان رسمیت
غیرمستقیم	دارد	$0/000$	$-0/504$	۲۵۸	

جدول شماره ۶: آماره‌های آزمون همبستگی اسپیرمن مربوط به رابطه بین میزان تمرکز و توسعه تفکر

راهبردی مدیران بانک انصار

توسعه‌ی تفکر راهبردی					متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه	اسپیرمن			آزمون
		معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	ساختار تمرکز
غیرمستقیم	دارد	۰/۰۰۰	-۰/۲۴۸	۲۵۸	

جدول ۷: آماره‌های آزمون همبستگی اسپیرمن مربوط به رابطه بین میزان پیچیدگی و توسعه تفکر راهبردی

مدیران بانک انصار

توسعه‌ی تفکر راهبردی					متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه	اسپیرمن			آزمون
		معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	ساختار پیچیدگی
غیرمستقیم	دارد	۰/۰۰۰	-۰/۵۸۱	۲۵۸	

• آزمون فریدمن

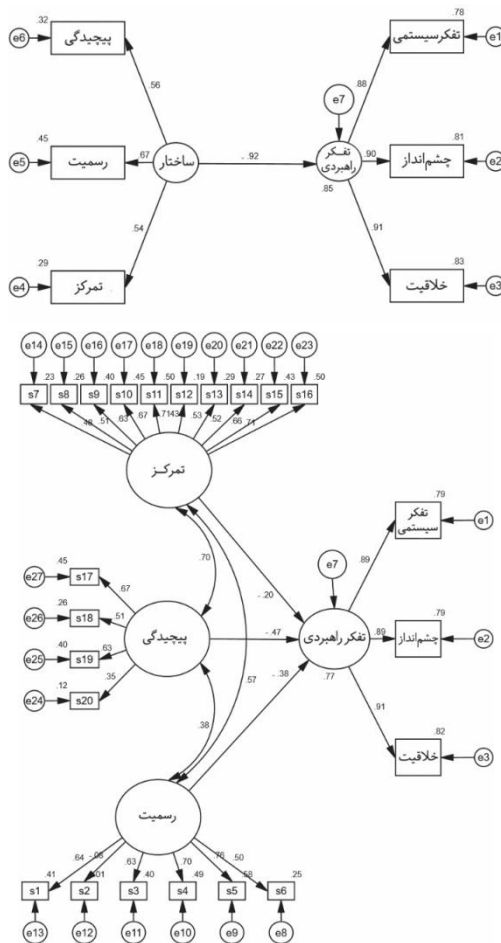
در این پژوهش برای اولویت‌بندی سازه‌ها و ابعاد آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۸: اولویت‌بندی سازه‌های تحقیق به تفکیک ابعاد

میانگین رتبه ابعاد سازه	ابعاد سازه	میانگین رتبه سازه	سازه
۵/۲۹	رسمیت	۴/۵۹	ساختار سازمانی
۴/۷۷	پیچیدگی		
۳/۸۱	تمرکز		
۴/۵۶	خلاقیت	۴/۵۶	توسعه تفکر راهبردی
۴/۲۹	تفکر سیستمی		
۴/۱۳	چشم‌انداز		

• آزمون جانبی برای بررسی مجدد فرضیه‌ها

در این پژوهش برای بررسی مجدد فرضیه‌ها از نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. پس از ترسیم مدل پژوهش، روابط بین متغیرهای پنهان (که در واقع همان فرضیات پژوهش است) مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مورد ابتدا باید از شاخص‌های برازش اطمینان حاصل شود و سپس روابط مفروض بین متغیرهای پنهان بررسی شود (قاسمی، ۱۳۹۲).



شکل شماره ۱: مدل ساختاری پژوهش

در ادامه شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش ارائه شده است.

جدول شماره ۹: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	وضعیت
Chi-Square	Sig>0.05	۰/۰۶۸	قبول
GFI	GFI>0/9	۰/۹۹۵	قبول
AGFI	AGFI>0/8	۰/۹۵۳	قبول
RMR	RMR<0.08	۰/۰۱۲	قبول
TLI	0.90<TLI<1	۰/۹۷۷	قبول
NFI	0.90<NFI<1	۰/۹۹۵	قبول
CFI	0.90<CFI<1	۰/۹۹۶	قبول
RFI	0.90<RFI<1	۰/۹۶۷	قبول
IFI	0.90<IFI<1	۰/۹۹۶	قبول
CMIN/DF	مقدار کمتر از ۵	۳/۳۳۴	قبول
RMSEA	RMSEA<0.08	۰/۰۷۲	تائید

با توجه به اینکه تمامی شاخص‌ها مورد قبول هستند پس برازش مدل تائید می‌شود. در جدول شماره ۱۰ میزان ضرایب رگرسیونی که بیانگر میزان اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر است و معناداری این ضرایب به‌طور خلاصه آورده شده است.

جدول شماره ۱۰: ضرایب رگرسیونی متغیرهای تحقیق (آزمون فرضیات)

فرضیه	تأثیر متغیر...	بر متغیر...	ضریب رگرسیونی	عدد معناداری	نتیجه
اصلی	ساختار سازمانی	توسعه تفکر راهبردی	-۰/۹۲	۰/۰۰۰	تائید
فرعی ۱	میزان رسمیت	توسعه تفکر راهبردی	-۰/۳۸	۰/۰۰۰	تائید
فرعی ۲	میزان تمرکز	توسعه تفکر راهبردی	-۰/۲۰	۰/۰۰۰	تائید
فرعی ۳	میزان پیچیدگی	توسعه تفکر راهبردی	-۰/۴۷	۰/۰۰۰	تائید

بنابراین، تمامی فرضیات مورد تائید قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طوری که در تجزیه و تحلیل داده‌ها ملاحظه شد بین ساختار سازمانی (شامل: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطه معنی داری وجود دارد و این رابطه نیز رابطه‌ی معکوسی می‌باشد. لذا به منظور توسعه‌ی تفکر راهبردی، میزان رسمیت و پیچیدگی و تمرکز را می‌بایست کاهش دهیم.

• پیشنهادات اجرایی

- به منظور کاهش رسمیت در بانک انصار پیشنهادات اجرایی زیر ارائه می‌شود:
 - با اجرای نظام پیشنهادات در بانک انصار، نقطه نظرات مدیران ارشد و سایر کارکنان در مورد وجود قوانین و مقررات زائد (البته به غیر از قوانین و مقررات بانک مرکزی که مشمول همه بانک‌ها می‌شود) اخذ شود و در صورت وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر در خصوص اصلاح آن‌ها و رسمیت‌زدایی باهدف اعطای آزادی عمل بیشتر در سطح مدیران ارشد اقدام شود. همچنین لازم به ذکر است در سطح کارکنان، اعطای آزادی عمل بیشتر باید در چارچوب دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها باشد.
 - به کارکنان آموزش‌های شغلی لازم داده شود و با اعزام آن‌ها به دوره‌های علمی و تخصصی، به درونی شدن اصول و استانداردهای مکتوب در کارکنان کمک شود.
 - مدیران سازمان صرفاً به صدور دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های کلی اکتفا کنند و از صدور بخش‌نامه و دستورالعمل برای هر مورد جزئی خودداری کنند و با کاهش میزان دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های مکتوب، به کارکنان در انجام وظایفشان آزادی عمل بیشتری داده شود و ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای نوآوری و میزان مهارت در برقراری ارتباط با همکاران و مشتریان قرار داده شود.
- به منظور کاهش تمرکز در بانک انصار پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:
 - هر چه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با برقراری سیستم مناسب مدیریت اطلاعاتی در شرکت، زمینه برای تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری فراهم شود.

- به مدیران میانی و عملیاتی، اختیارات بیشتری در تعیین، تنظیم و چگونگی مصرف بودجه، ارزیابی عملکرد، استخدام و اخراج کارکنان، اعطای پاداش‌های مالی، خرید مواد و تجهیزات برای واحد خود، تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید و تعیین نحوه‌ی انجام امور استثنایی و بی‌سابقه داده شود.
- به‌منظور کاهش پیچیدگی در بانک انصار پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:
 - به‌منظور کاهش پیچیدگی ناشی از تفکیک عمودی توصیه می‌شود سطح‌های سازمانی بانک انصار کاهش یابد؛ توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه و رشد سریع سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، منجر به مسطح شدن ساختارهای سلسله‌مراتبی می‌شود. به کمک سیستم‌های نوین اطلاعاتی، شرکت‌های کداک و اینتل به ترتیب سطح‌های سلسله‌مراتب سازمانی خود را از ۱۳ به ۴ و از ۱۰ به ۵ تقلیل داده‌اند (خنیفر و دیگران، ۱۳۸۸). سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند با مسطح کردن سلسله‌مراتب و توسعه جریان اطلاعات به صورت افقی و میان وظیفه‌ای، روش مدیریت سازمان را تغییر دهند. توسعه شبکه‌های رایانه‌ای در سازمان، موانع سنتی که بر سر راه جداسازی بخش‌های مختلف سازمان وجود داشت را از میان برداشته و منجر به بهبود عملکرد، کارایی بیشتر، کیفیت بهتر، نوآوری و پاسخ‌گویی مناسب به مشتری شده است.
 - به‌منظور کاهش پیچیدگی ناشی از تفکیک افقی توصیه می‌شود با مطالعه جامع تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف معاونت‌ها، مدیریت‌ها، ادارات تابعه و دفاتر سازمانی، برخی از واحدهای سازمانی، با اهداف و مأموریت‌های مشترک و موازی را در هم ادغام و نسبت به چابک‌سازی ساختار سازمانی اقدام شود.

لذا:

سطوح بالای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز ویژگی شکل‌های ماشینی (مکانیکی) هستند. شکل‌های ارگانیک نقطه مقابل شکل‌های ماشینی هستند. سازمان‌های ماشینی، پیچیده، رسمی و متمرکز بوده درحالی که سازمان‌های ارگانیک نسبتاً ساده، غیررسمی و غیرمتمرکز هستند.

حال مسئله قابل تأمل این است که ساختار ارگانیک با توجه به خصوصیات آن شامل: افزایش خودگردانی کارکنان، در دسترس بودن اطلاعات، مشارکت بیشتر افراد،

تقویت ابداع و نوآوری، فکریابی، تمایل به تغییر، افزایش ارتباطات و تعامل و گفتمان درون سازمانی، باعث تطبیق بهتر سازمان با تغییر فزاینده محیط و توسعه افکار خلاق و کارآفرینانه و خروج از روتین بودن و روزمرگی و زمینه‌ساز تفکر استراتژیک خواهد شد. در یک کلام خلاصه، بانک انصار به منظور توسعه تفکر راهبردی، می‌بایست به سمت ساختارهای ارگانیک پیش رود.

• نتیجه‌گیری اولیه

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل (میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی حاصله) و انواع ساختار شناسی سازمانی از دیدگاه استیفن رابینز (به کتاب رابینز، (۱۳۹۴)، "تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی"، صفحات ۳۱۱-۳۴۰ مراجعه شود)، بانک انصار دارای ساختاربخشی است. ساختاربخشی در واقع چیزی جز یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنان به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می‌شود، نیست (هیج و ایکن، ۱۳۹۶). با نگاهی دقیق به ساختارهای بخشی، نوعاً این واقعیت آشکار می‌شود که بخش‌ها خود را نوعی شرکت به حساب می‌آورند که بوروکراسی ماشینی بر آن‌ها حاکم است. بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد و اختیار متمرکز در دست مدیران هر بخش، سازماندهی می‌شوند. در ساختاربخشی، واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت‌ها به هر بخش وجود دارد لذا مسئولیت‌پذیری برای هر بخش ایجاد می‌شود. در ساختاربخشی استقلال و خودکفایی برای هر بخش وجود دارد. در این ساختار واحدهای مستقل تأثیر حداقلی بر کل سازمان دارند لذا عملکرد غیر اثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخش‌ها دارد (لازم به ذکر است در ساختاربخشی، دوایر سازمان می‌توانند برحسب شماره، وظیفه، محصول یا خدمات، مشتری و یا بر اساس مناطق جغرافیایی و یا فرآیند، بخش بندی شوند). حال با این وصف، آن‌چنان که پیش‌تر اشاره شد بانک انصار باید به منظور توسعه تفکر راهبردی مدیران از ساختار ماشینی کنونی خود به سمت ساختار ارگانیک پیش برود. از دیدگاه رابینز برترین ساختار ارگانیک، ساختارهای ادوکراسی است. در ادامه در مورد این ساختار توضیحاتی آمده است.

• پیشنهاد اولیه

بانک انصار باید ساختار ادهو کراتیک را نهادینه سازد. ساختارهای ادهو کراسی دارای ویژگی هایی از قبیل تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، حساسیت و انعطاف پذیری است.

تفکیک افقی به این علت در چنین ساختاری زیاد است که سازمان های دارای این ساختار از کارکنانی بهره می گیرند که از تخصص و تجربه بسیار بالایی برخوردارند. چون تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می شود، بنابراین در این ساختار تفکیک عمودی کم است. همچنین در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آن ها نهادینه شده است. در ساختار ادهو کراسی به حرفه ای گرایی تأکید می شود لذا این امر با رسمی سازی رابطه معکوس دارد. در چنین ساختاری قوانین و مقررات محدودی وجود دارند. قوانین و مقررات موجود بسیار منعطف و نامدون هستند. خود انعطاف پذیری مستلزم این است که رسمی سازی صورت نگیرد. فقط در جاهایی که استاندارد کردن رفتار مدنظر است، قوانین و مقررات اثربخش هستند. لازم است بدانیم که در ادهو کراسی، قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است (ویر، ۱۹۴۷).

• نتیجه گیری کلی

شما نمی توانید این موضوع بدیهی را نادیده بگیرید: بوروکراسی در همه جا وجود

دارد!

علی رغم انتقادات وارده بر بوروکراسی، شما نمی توانید موضوعی را که بدیهی و روشن است نادیده بگیرید: بوروکراسی ها در هر جایی وجود دارند. اکثریت قریب به اتفاق سازمان های بزرگ، دارای ساختاری کاملاً بوروکراتیک هستند و برای همه آن ها به جز تعداد محدودی، بوروکراسی ها کارآمدترین روش برای سازماندهی فعالیت ها محسوب می شود (هیچ، 1965). از جمله دلایلی که علی رغم بویا و متغیر بودن محیط بر حفظ بوروکراسی می توان اشاره کرد عبارت اند از:

الف) کارآمدی بوروکراسی: اگر عوامل اقتضائی که ساختارهای غیر بوروکراتیک را برای یک سازمان توجیه می کنند را کنار بگذارید، به این نتیجه می رسید که بوروکراسی ابزاری کارآمد در موارد مختلف است (رابینز، ۱۳۹۴). بدون توجه به فناوری، محیط و غیره،

بوروکراسی‌ها به علت تأکید بر مقوله تقسیم کار و در نتیجه کارایی و بهره‌وری حاصل از آن در دامنه‌ی وسیعی از فعالیت‌های سازمان‌یافته اثربخش هستند.

ب) اندازه‌ی بزرگ سازمان‌ها: سازمان‌های موفق و پویا تمایل دارند در جهت سازمانی با اندازه بزرگ رشد کنند و ما نیز به این مهم واقفیم که بوروکراسی در سازمان‌های دارای اندازه بزرگ کارآمد است. سازمان‌های کوچک دارای ساختارهای غیر بوروکراتیک باگذشت زمان از بین می‌روند، به عبارتی دیگر چنین سازمان‌هایی می‌آیند و می‌روند، ولی بوروکراسی‌های بزرگ باقی می‌مانند. همچنین ممکن است اندازه‌ی سازمان، معیار غالب تعیین‌کننده باشد، از این رو امکان دارد افزایش در اندازه علت بوروکراسی قلمداد شود (رابینز، ۱۳۹۴).

ج) بوروکراسی کنترل را حفظ می‌کند: استانداردهای زیاد، ترجیحاً با تمرکز قدرت در دست مدیران عالی، کنترل را تسهیل می‌کند. بوروکراسی چنین امری را به طور واضح محقق می‌سازد. از این رو می‌توان از دیدگاه قدرت-کنترل بوروکراسی را نسبت به سایر اشکال ساختاری ترجیح داد، زیرا بوروکراسی برای حفظ کنترل در سازمان‌های بزرگ از سازوکارهای اثربخش‌تری برخوردار است. در تأیید این ادعا مشاهده می‌شود که میزان متوسطی از تکراری بودن فعالیت‌ها در همه سازمان‌ها وجود دارد (کوئنتز، ۱۹۶۶). چون فناوری‌ها انتخاب می‌شود، منطقی است چنین نتیجه‌گیری شود که صاحبان قدرت در سازمان، فناوری‌هایی را انتخاب کنند که کنترل آن‌ها بر سازمان حفظ شده و افزون شود. زمانی که چنین عناصری دست‌به‌دست هم می‌دهند، ما را به سوی نوعی بوروکراسی رهنمون می‌سازند.

آنچه از مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت این است که بوروکراسی شکل ساختاری حاکم در جامعه ما است و برتری خود را نسبت به سایر اشکال ساختاری به اثبات رسانیده است؛ زیرا کارکردهای آن با انواع فناوری‌ها و محیط‌هایی که بیشتر سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، سازگاری دارد. همچنین با ابقای کنترل در دست مدیران، مطابقت دارد.

• پیشنهاد کلی

حال آیا شما نوعی تفاوت کلی بین نتیجه‌گیری‌های حاصل از بوروکراسی و مطلب فوق و توصیه به ارتقای سازمان به سوی ادھو کراسی نمی‌بینید؟ هر دوی مطالب ذکر شده صحیح هستند و متناقض هم نیستند. در حقیقت ساختار ادھو کراسی در کنار ساختار بوروکراتیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. ادھو کراسی به عنوان نوعی ساختار الحاقی در کنار بوروکراسی شکل گرفته است. وقتی بقای سازمان مدنظر است و شرایط ایجاب می‌کند، سازمان‌های بوروکراتیک نسبت به تغییر سریعاً واکنش نشان می‌دهند که یکی از این واکنش‌ها این است که از یک طرح ساختاری ادھو کراتیک به عنوان طرح ساختاری جانبی برای ایجاد خلاقیت و انعطاف‌پذیری بهره می‌گیرد.

درواقع ساختار بهینه و پیشنهادی برای بانک انصار، ساختاری مرکب از الگوی مکانیکی و الگوی ارگانیکی (الگوی پیوندی) است. استفاده از هر دو الگوی مکانیکی و ارگانیکی از آن جهت مفید است که از یک طرف ساختار ارگانیکی موجب واکنش به موقع به تحولات محیطی از طریق اخذ تصمیمات به موقع و صحیح شده و بستری برای رشد مشارکت و خلاقیت و نوآوری که بقای سازمان در گرو آن‌هاست، ایجاد می‌کند و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ساختار ارگانیک اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر سازمان‌ها نیازمند سطح قابل قبولی از کارایی هستند و به همین منظور بانک انصار باید از طریق ساختار مکانیکی، فرآیند تولید خدمات و ارائه سرویس‌های داخلی را طوری تنظیم کنند که به حداکثر کارایی دست یابند. به عنوان مثال در بین کارکنان صندوق دار و یا متصدی که مشاغل، غالباً ساده و تکراری است الگوی مکانیکی مطلوب خواهد بود در حالی که در بین کارکنان بخش بازاریابی و تبلیغات که مشاغل حرفه‌ای است و نیاز به آزادی عمل و ابتکار دارد الگوی ارگانیکی مناسب است.

منابع و مأخذ

- احد طجری، علی محمد (۱۳۸۷)، "تبیین مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و بررسی آن در سازمان‌های دولتی"، پایان نامه کارشناسی ارشد پردیس فارابی دانشگاه تهران، دانشکده ی مدیریت و حسابداری.
- احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، شماره ۱۰۸.
- استیسی، رالف (۱۹۹۳)، "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول"، ترجمه مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحد، نشر موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- خنیفر، حسین؛ حسن زاده، حمیدرضا؛ کولیوند، حسن؛ (۱۳۸۸)، "الزامات محیطی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران"، ماهنامه تازه های جهان بیمه، شماره ۱۳۰ و ۱۳۱.
- دفت، ریچارد.ال. (۱۳۸۶)، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۹۴)، "تئوری سازمان- ساختار و طرح سازمانی"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ چهل و دوم، تهران: انتشارات صفار.
- رایبیز، استیفن؛ (۱۳۸۷)، "تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.
- زارعی متین، حسن؛ (۱۳۸۲)، "مبانی سازمان و مدیریت (رویکرد اقتضایی)"، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا؛ (۱۳۸۶)، "پنج فرمان برای تفکر استراتژیک"، ناشر: فرا.
- قاسمی، وحید؛ (۱۳۹۲)، "مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics"، انتشارات جامعه شناسان.
- کلانتری، خلیل؛ (۱۳۸۹)، "پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی اقتصادی"، تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- مرعشی، سید جعفر؛ بلیغ، وحیده؛ غیاث آبادی، علی؛ (۱۳۸۵)، "تفکر سیستمی و ارزیابی کارآمدی آن در مدیریت جامعه و سازمان"، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
- نادری، علیرضا؛ بازرگانی، محمد؛ صفری، جلیل؛ شوقی، محمد (۱۳۹۳)، "ضرورت تفکر راهبردی مدیران در تحول بانک انصار"، فصلنامه ی توسعه مدیریت پولی و بانکی، سال دوم، شماره ۴.
- ناصحی فر، وحید؛ پور حسینی، جواد (۱۳۸۷)، "مطالعه تطبیقی اجزاء تدوین بیانیه، مأموریت شرکت‌های فناوری اطلاعات داخلی و خارجی"، دانش مدیریت دوره ۲۱، شماره ۸۰.
- هج، ماری جو؛ (۱۳۸۵)، "تئوری سازمان (مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن)"، ترجمه: حسن دانائی فرد، تهران: انتشارات افکار.
- یمینی، محمد؛ دلیر، مجید (۱۳۹۳)، "بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد ساختار سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی سبزوار"، تهران: سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت.

-
- Bonn, I. (2005) «Improving Strategic thinking: a multilevel approach», Leadership & Organization Development Journal, 26(5).
 - Hage, Jerald and Aiken. Michael, "Relationship of Centralization to Other Structural properties", Administrative Science Quarterly, June 1967, pp. 79-80.
 - Hage, Jerald. "An Axiomatic Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, December 1965, pp.289-320.
 - Kaufman, R, & et al .(2013). .strategic planning for success (Aligning people, performance and pay offs) .Hard cover.
 - Koontz , Harold. "Making Theory Operational: The Span of Management", journal of Management Studies, October 1966.
 - Lnke, B. verreyne, M.L (2011). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative research in accounting & Management , vol, 3 No 1.
 - Mintzberg, H. (1994) «The fall and rise of strategic planning», Harvard Business Review, 72(1), 107-114.
 - Pellerrino, Kimberly C & carbo, jerry A. (2011). Behind the mind of the strategic' The Tam Magazine. vol 13. No. 6.
 - Righy Darrell & Bilodeau, Barbara (2007) “Bain’s global 2007 management tools and trends surrey” strategic & leader ship. vol 35 No5.
 - Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organizations, ed. Talcott Parsons, and trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947)