

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری

سمانه عبدالله زاده خانامان^۱، حمدالله منظری توکلی^۲، سنجر سلاجقه^۳، ایوب شیخی^۴

چکیده:

این پژوهش با هدف رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری به منظور ارائه مدل مفهومی انجام شد. روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی همبستگی و به لحاظ نوع داده کمی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان به تعداد ۱۰۲۱ و اندازه نمونه آماری ۴۶۱ نفری و از طریق نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای، با کاربرد آزمون‌های همبستگی و معادلات ساختاری بود. نتایج حاصل از داده‌های بازیابی شده از پرسشنامه‌ها همبستگی و رابطه مثبت و معنی‌دار میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی را تأیید کرد. همچنین نقش برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان عامل میانجی در تسهیل رابطه مذکور مشخص شد. این نتایج مدل پیشنهادی را تأیید کردند. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان برنامه‌ای استراتژیک و راهبردی رابطه سبک تصمیم‌گیری مدیر و ساختار سازمان را اثربخش‌تر خواهد ساخت.

واژگان کلیدی: سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۴ استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشکده ریاضی و رایانه، بخش آمار

مقدمه

محیط های بسیار پیچیده کنونی و شرایطی چون جهانی سازی، رقابت بسیار شدید و فناوری های تحول آفرین؛ الزامات عملکردی را برای سازمان های موفق رقم زده است (تولمن، ۲۰۱۶). سازمان متشکل از اجزاء گوناگونی شامل مدیریت، راهبرد، اهداف، ساختار، عملیات ها، فناوری، رهبری، سیاست و ساختار است و هر یک از آنها تاثیر بسیار مهمی بر عملکرد سازمان می گذارند و با هر گونه تناقض میان آنها، عملکرد کل سازمان را با مخاطره روبرو خواهد ساخت (سنیور و اسوایلز، ۲۰۱۰). بر این اساس ریچارد، دوینی، بیپ و جانسون (۲۰۰۹) اذعان داشتند که عملکردهای سازمانی ساختارهایی چند بُعدی محسوب می شود. تانگن (۲۰۰۳) معتقد بود که ارزیابی جامع عملکرد شامل ابعاد و جوانب گوناگونی می شود. بر اساس تعریف جیوتی و شارما (۲۰۱۲) عملکرد سازمانی عبارت است از انسجام ابعاد، کارکردها و فرآیند، افراد، مشتریان، سهامداران و مدیران؛ بنابراین، اجماع کلی درباره این موضوع وجود دارد که وقتی چشم انداز روشنی بین مدیران و کارمندان وجود دارد، همترازی راهبردی ارتقا خواهد یافت و سازمان را برای تمرکز بیشتر بر اهداف و پیشرفت هدایت خواهد کرد (بنزر و همکاران، ۲۰۱۷).

در طی سالیان متمادی، تصمیم گیری مسأله سازمانی بسیار مهمی شناخته شده است و پیوسته مطالعات بسیار زیادی برای یافتن راه حل های خلاقانه و مؤثر برای این مسأله بنیادی انجام گرفته است تا تصمیم های کارا تر و اثربخش تری اتخاذ گردد (اجیمابو، ۲۰۱۵) و در طی سه دهه، درک جوانب مختلف سبک های تصمیم گیری آگاهی و پیشرفت های زیادی را حاصل کرده که هنگام قرار گرفتن افراد در موقعیت های تصمیم گیری، به صورت الگوی سبک تصمیم گیری تعریف می شوند (اسکات و بروس، ۱۹۹۵). بسیاری از محققان درباره آثار سبک های تصمیم گیری بر جوانب بسیار زیادی از زندگی افراد و همچنین، رابطه آن با نتایج متعدد این روش ها بحث و اظهار نظر کرده اند و برخی بر این باورند که سبک و روش تصمیم گیری به ویژگی های فردی، فرهنگی و زمینه ای افراد مربوط می شود (بایوکو، لاگی و دی آلسیو، ۲۰۱۹) در حالی که هنوز چارچوب نظری جامعی در این رابطه وجود ندارد (دوبری، جوانچیچ و نارندران، ۲۰۱۳).

در رابطه با سبک های تصمیم گیری؛ اسکات و بروس (۱۹۹۵) پنج سبک تصمیم گیری را پیشنهاد دادند که عبارت اند از سبک های تصمیم گیری عقلانی، شهودی، وابسته، اجتنابی و آنی، در حالی که هرن (۱۹۷۸) و نیگرن (۲۰۰۰) برای ارزیابی نحوه رویکرد افراد در موقعیت های تصمیم گیری سه سبک تحلیلی، شهودی، اجتنابی - پشیمانی را مطرح کردند. لیکین و دیرابیس (۲۰۱۰) سه سبک

دیگر شامل سبک‌های اجتنابی، وابسته، بی‌مقدمه، شهودی و عقلایی را مطرح و تعریف نمودند که معیار اتکا به سبک‌های تصمیم‌گیری را افزایش داد. با انجام تحقیقات توسط دیوبری، جوانچیچ و نارندران (۲۰۱۳) مدلی دو بعدی پیشنهاد گردید که شامل تمرکز بر فرایند پردازش داده‌ها در تصمیم‌گیری و ضوابط فرایند تصمیم‌گیری تاکید دارد. در عین حال نشان داده شده است که این سبک‌ها بایستی مستقل در نظر گرفته شوند. کراسلی و هایهوس (۲۰۰۵) تاکید نمودند که سبک‌های تصمیم‌گیری با دیدگاه‌ها و رفتارهای گوناگون، شامل انتخاب‌های زندگی، ارزیابی فناوریهای جدید و پیش‌زمینه‌های فرهنگی، رابطه دارند. به منظور تعریف سبک‌های تصمیم‌گیری، باید یادآوری کرد که روش عقلایی از رویکرد منطقی و ساختار یافته برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند و روش شهودی به اتکا بر احساسات و هیجانات درونی تعریف و تعبیر می‌شود و به جای استفاده از رویکرد منطقی به آنچه که درست به نظر می‌رسد، توجه می‌نماید و به این ترتیب، در سبک وابستگی فرد به دنبال کسب راهنمایی، مشاوره و پشتیبانی دیگران در اخذ تصمیم تکیه دارد و سبک اجتنابی، سبکی است که در آن فرد تصمیم‌گیرنده درصدد به تعویق انداختن تصمیم‌گیری است که می‌تواند نتایج منفی داشته باشد و در نهایت، سبک آنی به روشی اطلاق می‌گردد که تصمیم‌گیرنده به صورت آنی و بدون مقدمه تصمیم‌های «فوری» یا «لحظه‌ای» اتخاذ می‌نماید (میسرا، ۲۰۱۶). مطالعات اسکات و بروس (۱۹۹۵)، لو (۲۰۰۰)، تانهلم (۲۰۰۴)، اسپیسر-سدلر-اسمیت (۲۰۰۵) نشان داد که شرایط و موقعیت شغلی و روابط اجتماعی زمینه و پشتیبانی برای سبک‌های تصمیم‌گیری و بروز هر تصمیم‌ایجاد می‌نمایند (بایوکو، لاگی و دی‌آلسیو ۲۰۰۹) و اساساً، سبک‌های تصمیم‌گیری واکنش‌های مشخص افراد در این شرایط خاص تصمیم‌گیری تعریف می‌شوند (باولار و اوروساوا ۲۰۱۵).

تردیدی وجود ندارد که در میان همه عوامل کلیدی در سازمان، ساختار سازمانی در همه مؤسسات موفق یکی از عوامل حیاتی محسوب می‌گردد. همچنین، این واقعیت اثبات شده نیز وجود دارد که ساختار سازمانی مستقیماً با کارایی سازمان رابطه دارد (سانترا و جیری، ۲۰۰۸). ساختار سازمانی به عنوان همکاری بین افراد و وظایف در واحدهای مختلف برای افزایش هماهنگی در تصمیمات و اقدامات تعبیر شده است (بلوئسی و همکاران، ۲۰۰۷). دولانوویچ و ژاسکو (۲۰۰۹) ساختار سازمانی را به مجموعه‌ای از الگوها توصیف کردند که افراد آنها را به شکلی واحد توسعه و انسجام بخشیده‌اند. ساختار سازمانی کدهای ارتباطات بین افراد در سازمان‌ها را تفسیر و فرآیندهای اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها را تعریف می‌کند. مطالعات نشان داده است که طراحی سازمانی نقش کلیدی و مهمی در فرایند تصمیم‌گیری دارد و قطعاً بر پیامدها و نتایج آن اثر می‌گذارد (ژوزف، کلینجیل و ویلسون، ۲۰۱۶). شایان توجه است که مدیران در ایجاد شرایط سازمانی مانند ساختارهای سازمانی و تسهیل

۲۰۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

فرمول‌بندی و اجرای راهبردها در جهت حرکت رو به جلو و پیشرفت سازمان نقش دارند (ریشتر و لیدمن ۲۰۱۳). این مدیران هستند که با کنترل موفق اقدامات ضروری در سازمان و برای دستیابی به اهداف کلی و جزئی؛ ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌ها را به صورت جوانب مهم سازمانی انتخاب و مدیریت می‌نمایند (فاباک، ۲۰۱۰).

به دلیل تأثیر مستقیم مدیران، آنها مسئول طراحی ساختار سازمانی، تحلیل و ارزیابی همه عناصر مؤثر و تأثیرشان برای هدایت سازمان به سمت کارآمدی و کارایی بهتر هستند؛ به عبارت دیگر، این مدیران هستند که راهبردهای سازمان را تعریف، تدوین و اهداف جزئی و کلی را تعیین می‌نمایند که همگی به معنای تأثیرگذاری مستقیم بر ساختار سازمانی است (تودوروویچ و همکاران، ۲۰۱۳)، با این حال، ساختارهای سازمانی با تعریف روابط، مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات، محدوده‌هایی را برای تصمیم‌گیری مدیران تعریف و ایجاد می‌کنند (سان کریستوبال و همکاران، ۲۰۱۸).

علاوه بر نقش غالب مدیران؛ ساختار سازمانی در دو بعد ساختاری و زمینه‌ای بروز می‌نماید. در بعد ساختاری؛ رسمیت که مقدار روندها، قوانین، تنظیم مقررات و سیاست‌ها را شرح می‌دهد؛ تمرکز که سطح سلسله مراتب اختیار تصمیم‌گیری (برودار و همکاران، ۲۰۰۹) و همچنین، میزان پیچیدگی را توضیح می‌دهد که به متغیرها و پارامترهای مثل تفکیک افقی، تفکیک عمودی و تفکیک جغرافیایی مربوط می‌شود که می‌تواند فی‌نفسه یا در کنش‌های متقابل بر پیچیدگی ساختار سازمانی (زکریایی و بداغی خواجه نوبر، ۲۰۱۶) و شاخص‌های زمینه‌ای ساختار شامل راهبرد، اندازه، محیط و فرهنگ تأثیر گذار باشد. متغیرهای زمینه‌ای مبتنی بر محتوا هستند که کل سازمان و موقعیتش را نسبت به محیط نشان می‌دهند. این عوامل بر ابعاد ساختاری نیز تأثیر می‌گذارند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از عوامل بسیار مهم در میان عوامل مذکور فرهنگ سازمانی است که از عوامل اصلی است که بر سایر مولفه‌های زمینه‌ای ساختار تأثیر می‌گذارد و از آنها تأثیر نیز می‌پذیرد و همچنین، زمینه را برای کارهای تیمی درون سازمانی و پشتیبانی و استقبال از نوآوری و در نهایت، حرکت به سمت اجرا و عملکرد مؤثر هموار می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). برخی پژوهش‌ها نشان داده است که عملکرد کارمندان به فرهنگ و همچنین، رویکردها و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران نیز مربوط و وابسته است (دانش و منیر، ۲۰۱۱).

ساختار سازمانی در شناسایی راهبردهایی که برنامه‌ها و سیاست‌هایی را برای کمک به سازمان‌ها در دستیابی به مزایای بی‌شمار بر رقیبان تعریف می‌کنند، نقش بسیار مهمی دارند (کومار، شرما و ویرما، ۲۰۱۸) و مطالعات نشان داده است که جریان اطلاعاتی دقیق، قابل دسترسی و شفافیت؛ میزان تحقق راهبردها، اهداف و مأموریت‌ها را در سازمان افزایش خواهد داد (برودار و همکاران، ۲۰۰۹).

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری □ ۲۰۱

امروزه، یکی از دشوارترین برنامه‌های راهبردی در سازمان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است که اساساً با مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف مورد انتظار شرکت پیوستگی دارد. این برنامه راهبردی به نیازهای استعدادی جاری، نیازهای آتی سازمان و فرآیند جامع سازمان مربوط می‌شود که با شناسایی موقعیت‌های مهم شغلی و مناصب کلیدی آغاز و در این راستا کارمندان بالقوه دارای صلاحیت را برای این مشاغل شناسایی و توانمند می‌سازد تا بدین منظور با چشم‌انداز و استراتژی‌های آتی سازمان متناسب گردند (کووالوسکی، مورتی و مک‌گی، ۲۰۱۱). مطابق با اظهارات سینگر و گریفیث (۲۰۱۰) مدیریت جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند برای تضمین پیوستگی و ثبات در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش در آینده و تشویق توسعه فردی است. کل فرآیند جانشین‌پروری به گونه‌ای طراحی شده است که در اختیار مدیران باشد، بنابراین، عوامل کلیدی اساسی برای اجرای برنامه مدیریت جانشین‌پروری عبارت‌اند از تعهد مدیران، چشم‌اندازهای آتی سازمان، وضعیت کنونی و همچنین برنامه مستند و نظام یافته برای توسعه افراد (راموس و همکاران، ۲۰۱۶) خواهند بود و به منظور اجرای اثربخش استراتژی جانشین‌پروری؛ راه‌نجاتی وجود نخواهد داشت، جز اینکه یک اولویت سازمان برنامه‌ای استراتژیک و راهبردی در این زمینه باشد (گالبریث، اسمیت و واکر، ۲۰۱۲).

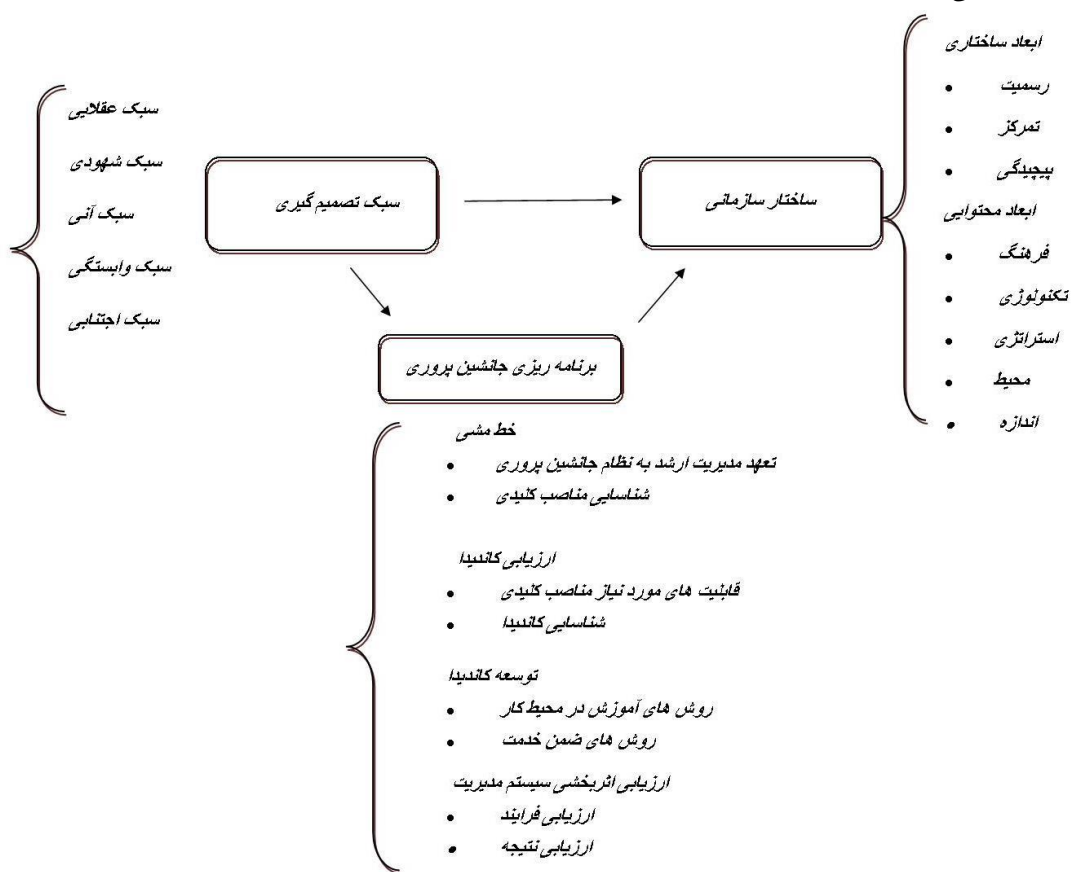
در نتیجه، اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اهداف مورد انتظار سازمان را تقویت، تعهد را افزایش، فرآیند مدیریت را بر اساس چشم‌اندازهای آتی تسهیل، و نقاط قوت و ضعف سازمان را نشان می‌دهد (جارل و پویت ۲۰۱۳).

مطالعات نشان داده است که کارآمدی سازمان و دستیابی به اهداف به شرطی محقق خواهند شد که ساختار سازمان با اهداف مطابقت داشته باشد و راهبردهای انتخابی در راستای اهداف قرار داشته باشند. شایان توجه است که رابطه بین راهبرد و ساختار مکمل هم است، طوری که هر دو یکدیگر را تقویت می‌کنند (ریشتر و لیتمن، ۲۰۱۳) و به دلیل برخورداری از مفهوم تناسب یا همترازی نه تنها مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند بلکه راهبردهای تنظیم شده و اجرا شده را نیز یکنواخت می‌نمایند و در نهایت، این مزایا را پایدار می‌کنند (کاتوریا و همکاران، ۲۰۰۷).

برای یافتن نقش، اهمیت و فرآیند سبک‌های تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌تنهایی، تحقیقات بسیار زیادی انجام شده است؛ با این حال، بازبینی نظام‌مند برای جستجوی روابط متقابل بین این عوامل انجام نشده است. تاکنون، درباره واسطه‌های زمینه‌مربوط به روش‌های تصمیم‌گیری، تحقیقات اندکی انجام شده است. این مطالعه به اهمیت سبک‌های تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان عاملی راهبردی و استراتژیک در سازمان می‌پردازد،

۲۰۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

همچنین، با بررسی برنامه‌ریزی جانشین پروری به عنوان میانجی و ارائه مدل جامعی برای ارزیابی این روابط، رابطه بین این سبک‌های تصمیم‌گیری و ساختار را نیز ارزیابی می‌کند. مدل اساسی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی توسعه داده شده پژوهش

روش پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده کمی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان به تعداد ۱۰۲۱ بود که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری ۴۶۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. به منظور گردآوری اطلاعات در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه تایید و سازگار شده سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) متشکل از ۱۹ سوال میان نمونه آماری و به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع گردید و از آنها خواسته شد تا در مقیاس لیکرت پنج امتیازی از بسیار

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری □ ۲۰۳

زیاد تا بسیار کم به آن امتیاز دهند. ابعاد سنجش شده برای سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران عبارتند از سبک تصمیم‌گیری عقلانی، سبک تصمیم‌گیری شهودی، سبک تصمیم‌گیری اجتنابی، سبک تصمیم‌گیری وابسته و سبک تصمیم‌گیری آئی.

در تحلیل و تبیین متغیر ساختار سازمانی از پژوهش و پرسشنامه ارائه شده توسط روبینز و جاج (۲۰۱۳) استفاده گردید. مدل دو بُعدی برای ساختار سازمان در نظر گرفته شد که از عوامل ساختاری و زمینه‌ای تشکیل، که هر یک از آنها چهار مولفه که در مجموع ۴۵ سوال بر اساس مقیاس لیکرت پنج امتیازی مقیاس‌بندی گردید (از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم).

همچنین پرسشنامه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز برگرفته از مدل پیشنهادی کیم یون سو (۲۰۰۶) در چهار بعد طراحی شده است. هر یک از ابعاد به دو مولفه تقسیم و در مجموع ۳۰ شاخص در قالب سوالات و بر اساس مقیاس لیکرت پنج امتیازی ارزیابی می‌شوند (از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم). لازم به ذکر است تمامی ابعاد هر سه پرسشنامه به صورت تجربی ارزیابی و آزمایش شده و به تایید خبرگان آماری پژوهش رسیده‌اند.

درنهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در غربال داده‌ها برای تضمین داده‌های غربال شده و یافتن و حذف داده‌های پرت؛ از روش ماهالانویس استفاده شد و بر اساس نتایج حاصل از این آزمون، پنج نمونه از فرآیند بررسی و تحقیق حذف گردیدند.

عوامل تورم واریانس (VIF)؛ هم خطی چندگانه به درجه همبستگی میان متغیرهای مستقل مربوط می‌شود. وقتی که متغیرهای مستقل همبستگی زیادی دارند، هم خطی چندگانه وجود دارد؛ باید از هم خطی چندگانه اجتناب شود زیرا به مدل رگرسیون مطلوب کمکی نمی‌کند (پالانت، ۲۰۱۳). عموماً عقیده بر این است که هر گونه VIF بیش از ارزش ۱۰ حاکی از مسأله احتمالی هم خطی چندگانه است (نونالی، ۱۹۷۸). نتایج هیچ هم خطی چندگانه را در میان متغیرهای مستقل نشان نمی‌دهند، مقادیر VIF همه از ۱۰ کمتر هستند.

توزیع نرمال متغیر؛ مطابق با فرضیات و استفاده از چولگی و کشیدگی به عنوان دو روشی که در آنها توزیع می‌تواند غیرنرمال باشد و می‌توانند در یک متغیر واحد با هم یا جداگانه رخ دهند. چولگی مثبت نشان می‌دهد که بیشتر امتیازات زیر میانگین هستند و چولگی منفی درست نقطه مقابل آن را

۲۰۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

نشان می‌دهد. کشیدگی مثبت حاکی از دنباله‌های سنگین‌تر و نقطه اوج بالاتر است و کشیدگی منفی درست نقطه مقابل آن را نشان می‌دهد و هر دو نسبت به توزیع نرمال با واریانس یکسان در نظر گرفته می‌شوند (کلین، ۲۰۱۱ الف)، بنابراین، نسبت بحرانی توزیع نرمال باید مقادیر بین $(-۲/۵۸)$ و $(۲/۵۸)$ باشند که نتایج این پژوهش مورد تایید قرار گرفت و تمامی مقادیر در این فاصله قرار گرفتند.

استقلال خطاها؛ آزمون دوربین-واتسون همبستگی دنباله‌ای بین باقیمانده (خطاهای) رگرسیون را آزمایش خواهد کرد و اگر رقم دوربین-واتسون بین $۱/۵$ و $۲/۵$ باشد، این مقدار قبول و تأیید خواهد شد (پورحسین و همکاران، ۲۰۱۷). مطابق با این تحلیل، رقم دوربین-واتسون در این تحقیق برابر با $۱/۶۲$ است، بنابراین، هیچ خود-همبستگی بین خطاها وجود ندارد.

انتخاب شاخص‌های مطلوب در پرسشنامه‌ها برای هر متغیر؛ آزمون‌های زیر به طور جداگانه برای هر یک از متغیرها انجام شده‌اند تا از مشخصات روان‌سنجی قوی اطمینان حاصل شود؛ زیرا اگر این امتیازات خواص روان‌سنجی مطلوبی نداشته باشند، آنگاه نتایج ممکن است بی‌معنا شوند (کلین ۲۰۱۱ ب).

جدول ۱: شاخص‌های برازش الگوی سبک تصمیم‌گیری مدیران، جانشین پروری و ساختار

سازمانی

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص برازش (سبک تصمیم گیری)
۰/۰۷۷	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۳/۷۴۰	برابر یا کوچک‌تر از ۵	کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۰۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۶۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۰۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۱۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۲۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۳۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص برازش (جانشین پروری)
۰/۰۸۳	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۳/۱۷۰	برابر یا کوچک‌تر از ۵	کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۱۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۷۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۴۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۱۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۲۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۴۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری □ ۲۰۵

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص برازش (ساختار سازمانی)
۰/۰۷۲	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۳/۳۸۷	برابر یا کوچک‌تر از ۵	کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۸۹۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۴۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)
۰/۹۱۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۱۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۸۹۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۱۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش
۰/۰۷۸	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۲/۷۸۹	برابر یا کوچک‌تر از ۵	کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۸۹۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۳۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)
۰/۹۷۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۵۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۵۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۷۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

طریق متعددی برای برآورد نیکویی برازش الگو با داده‌های مشاهده شده وجود دارد که در این پژوهش برای ارزیابی نیکویی برازش الگو از معیارهای ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص تاکر- لوئیس (TLI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) استفاده شده است.

پژوهشگران برای شاخص ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) مقدار پایین‌تر از ۰/۰۸ را نشان‌دهنده برازش مناسب الگو می‌دانند (قاسمی، ۱۳۹۲؛ گارسون، ۲۰۰۶). همچنین پژوهشگران مقدار کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF) مناسب را کمتر از ۵ قابل قبول می‌دانند (قاسمی، ۱۳۹۲؛ کلاین، ۲۰۱۰). نمرات شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص تاکر- لوئیس (TLI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) نیز بین صفر تا یک است که هر چه به یک

۲۰۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده برازش مناسب الگو است که البته نمرات بالای ۰/۹ مناسب‌ترین برازش الگو را دارد (هو و بنتلر، ۱۹۹۹).

مطالعه ۱:

شرکت‌کنندگان اساتید دانشگاه بودند که پیشینه و تجاربی در زمینه مدیریت مربوط به موضوع مطالعه داشتند.

برای اجرای فرآیند تکنیک دلفی، ۱۵۰ کارشناس متخصص در این پژوهش شرکت کردند. از آن جا درباره تعداد دور های مورد نیاز در مطالعه دلفی توافق کلی وجود ندارد، بیشتر شامل دو تا سه دور بررسی نظرات کارشناسان و خبرگان انجام خواهد شد و لذا قوانین قطعی برای تعیین اندازه نمونه وجود ندارد (ویلکس، ۲۰۱۵). در این پژوهش این فرآیند در دو دور انجام شد و پرسشنامه‌ها به ایمیل شخصی به شرکت‌کنندگان ارسال و پاسخ آنها دریافت گردید. تعداد ۱۴۴ شرکت‌کننده خبره و متخصص (۹۶٪) از این ۱۵۰ کارشناس، مدل پیشنهادی پژوهش را تأیید کردند. از طرف دیگر مقادیر پایایی مرکب هر یک از پرسشنامه‌ها در فصل سوم محاسبه شد و نتایج حاصل برای هر یک از پرسشنامه‌ها بدین صورت حاصل گردید: سبک تصمیم‌گیری مدیران (۰/۹۵۳)، جانشین پروری (۰/۹۵۴) و ساختار سازمانی (۰/۸۵۰).

همچنین مقادیر متوسط واریانس استخراج شده برای هر یک از پرسشنامه‌ها بدین ترتیب محاسبه شده است: سبک تصمیم‌گیری مدیران (۰/۸۰۳)، جانشین پروری (۰/۸۳۹) و ساختار سازمانی (۰/۷۴۰). هر دو مقدار محاسبه شده تأیید دیگری بر اعتبار پرسشنامه‌ها و ابعاد مورد استفاده هستند.

مطالعه ۲:

مشارکت کنندگان در پژوهش مدیران و کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان به تعداد ۴۶۱ نفر بودند و نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام نمودند این افراد شامل مدیران تازه کار و کارمندی می‌شود که همگی به صورت تمام-وقت در سازمان جهاد کشاورزی استخدام شده بودند. جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و داده‌ها هشت ماه به طول انجامید.

پس از انجام همه آزمون‌های مقدماتی و بدست آوردن نتایج رضایت بخش، همبستگی بین متغیرها در مدل مفهومی برای هر یک از مقیاس‌ها ارزیابی شد که در جداول ۲ و ۳ نشان داده شده است. نتایج نشان دادند که این روابط به صورت مثبت و معنی دار هستند و هیچ رابطه منفی بین متغیرها نشان داده نمی‌شود.

جدول ۲ الف به بررسی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و جانشین پروری پرداخته شده است. جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است (داده‌ها کمی و

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری □ ۲۰۷

نرمال). نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که در سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و جانشین‌پروری رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ($p < 0.05$ - مقدار).

با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی محاسبه‌شده، این رابطه‌ها از نوع مستقیم (افزایشی) هستند. به عبارتی با افزایش هر یک از سبک‌های عقلایی، شهودی، آنی، اجتنابی و وابستگی متغیر جانشین‌پروری بهبود خواهد یافت (متغیر جانشین‌پروری به سمت وضعیت مطلوب پیش می‌رود).

جدول ۲: بررسی رابطه میان جانشین‌پروری و ساختار با سبک تصمیم‌گیری در مدل پیشنهادی

پژوهش

الف. بررسی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و جانشین‌پروری						
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. جانشین‌پروری	۱					
۲. سبک عقلایی	۰/۷۴۵**	۱				
۳. سبک شهودی	۰/۶۴۷**	۰/۶۲۱	۱			
۴. سبک آنی	۰/۵۷۰**	۰/۶۳۱	۰/۶۳۸	۱		
۵. سبک اجتنابی	۰/۵۴۸**	۰/۵۳۶	۰/۵۶۴	۰/۵۶۱	۱	
۶. سبک وابستگی	۰/۵۱۶**	۰/۴۴۱	۰/۴۳۹	۰/۴۴۸	۰/۴۵۱	۱
ب. بررسی رابطه میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی						
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. ساختار سازمانی	۱					
۲. سبک عقلایی	۰/۴۹۸**	۱				
۳. سبک شهودی	۰/۴۸۹**	۰/۶۲۱	۱			
۴. سبک آنی	۰/۵۶۰**	۰/۶۳۱	۰/۶۳۸	۱		
۵. سبک اجتنابی	۰/۴۵۹**	۰/۵۳۶	۰/۵۶۴	۰/۵۶۱	۱	
۶. سبک وابستگی	۰/۴۶۳**	۰/۴۴۱	۰/۴۳۹	۰/۴۴۸	۰/۴۵۱	۱

جدول ۲ ب میزان همبستگی بین روش‌های تصمیم‌گیری و ساختارهای سازمانی را نشان می‌دهد. جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است (داده‌ها کمی و نرمال). نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که در سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان

۲۰۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ($p < 0.05$ - مقدار).

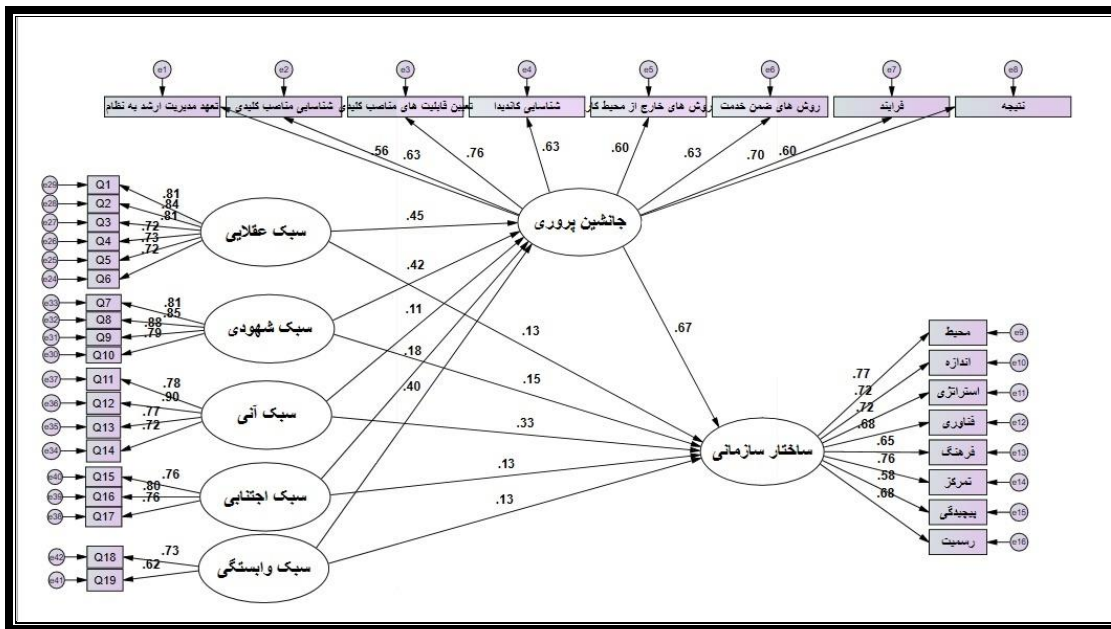
با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی محاسبه‌شده، این رابطه‌ها از نوع مستقیم (افزایشی) هستند. به عبارتی با افزایش هر یک از سبک‌های عقلایی، شهودی، آنی، اجتنابی و وابستگی متغیر ساختار سازمانی بهبود خواهد یافت (متغیر ساختار سازمانی به سمت وضعیت مطلوب پیش می‌رود).

جدول ۳: بررسی رابطه میان ابعاد جانشین پروری و ساختار سازمانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. ساختار سازمانی	۱				
۲. بُعد خطمشی	۰/۷۰۵**	۱			
۳. بُعد ارزیابی کاندیدا	۰/۶۹۱**	۰/۷۴۷	۱		
۴. بُعد توسعه کاندیدا	۰/۶۴۳**	۰/۶۳۲	۰/۶۳۴	۱	
۵. بُعد ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت	۰/۶۴۹**	۰/۶۲۶	۰/۷۸۸	۰/۷۲۹	۱

جدول ۳ همبستگی بین اجزای برنامه‌ریزی جانشینی و ساختار سازمانی را نشان می‌دهد. جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است (داده‌ها کمی و نرمال). نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که در سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان میان همه ابعاد جانشین پروری و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ($p < 0.05$ - مقدار). با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی محاسبه‌شده، این رابطه‌ها از نوع مستقیم (افزایشی) هستند. به عبارتی با افزایش هر یک از ابعاد جانشین پروری، متغیر ساختار سازمانی افزایش خواهد یافت (متغیر ساختار سازمانی به سمت وضعیت مطلوب پیش می‌رود). در اجرای نتایج معادلات ساختاری برای الگوی پیشنهادی نتایج در شکل زیر نمایش داده شده است.

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری ۲۰۹ □



شکل ۲: نتایج معادلات ساختاری برای بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش

هم‌چنین بر اساس محاسبات انجام شده مقدار معنی‌داری از روش بوت استرپ برای بررسی نقش میانجی متغیر جانشین‌پروری برابر (۰/۰۰۱) به دست آمد که بر این اساس، اثر میانجی‌گری جانشین‌پروری بر رابطه بین سبک عقلایی، سبک شهودی، سبک آنی، سبک اجتنابی، سبک وابستگی و ساختار سازمانی تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج خروجی نرم‌افزار، نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی پیشنهادی پژوهش است، به‌طوری‌که مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با (۰/۰۷۸) است، مقدار کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با (۲/۷۸۹) است و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با (۰/۸۹۰) است. نتایج ارائه شده نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار سبک عقلایی (۰/۴۵۵)، سبک شهودی (۰/۴۲۱)، سبک آنی (۰/۱۰۶)، سبک اجتنابی (۰/۱۸۴) و سبک وابستگی (۰/۳۹۵) بر جانشین‌پروری و همچنین رابطه مثبت و معنادار سبک عقلایی (۰/۱۳۵)، سبک شهودی (۰/۱۵۰)، سبک آنی (۰/۳۲۳)، سبک اجتنابی (۰/۱۲۹) و سبک وابستگی (۰/۱۳۲) بر ساختار سازمانی و رابطه مثبت و معنادار جانشین‌پروری بر ساختار سازمانی (۰/۶۶۷) در سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان است. لذا سبک عقلایی، سبک شهودی، سبک آنی، سبک اجتنابی، سبک وابستگی علاوه بر رابطه مستقیم،

به طور غیرمستقیم و از طریق جانشین پروری نیز با ساختار سازمانی رابطه ای مثبت و معنی دار و اگر چه مستحکم تر، دارد.

تردیدی وجود نخواهد داشت که چندین عامل در سازمان نقش اساسی ایفا می کنند که پیامدهایی برای کارآمدی کل سازمان و دستیابی به اهداف دارد. تقریباً همه فعالیتها، دستاوردها، اهداف، موفقیت و شکست در زندگی افراد به فرآیند و سبک تصمیم گیری بستگی دارد و این فرآیند به عنوان یکی از مسئولیت های مدیران و بخش عظیمی از فرآیندهای اجرا شناخته می شود، در حالیکه هدف نهایی ایجاد رقابتی ترین ساختار و بهترین راهبرد برای بقای مؤفقت آمیز سازمان است.

این مطالعه مدل مفهومی رابطه بین سبک های تصمیم گیری و ساختار سازمانی را از طریق وساطت استراتژی منحصر به فرد برنامه ریزی جانشین پروری نشان می دهد. این مدل رابطه سبک های تصمیم گیری عقلایی، شهودی، آنی، وابستگی و اجتنابی را با عوامل معنادار ابعاد ساختاری و زمینه ای در ساختار سازمان تحلیل کرد. همچنین، این رابطه با در نظر گرفتن برنامه ریزی جانشین پروری به صورت یک برنامه راهبردی در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل رابطه مثبت معناداری را بین تمامی سبک های تصمیم گیری مدیران و ساختار سازمانی نشان داد. این مطالعه نشان می دهد که برنامه ریزی جانشین پروری و روند نظام مند و سیستماتیک این برنامه به عنوان مرحله ای بسیار مهم در پیوند ویژگی های سازمان و هم تراز کردن این ویژگی ها؛ رابطه بین سبک های تصمیم گیری و ساختار سازمانی را در سازمان قوی و کارآمدتر می نماید. این تحقیق دیدگاه روشن تری را درباره اهمیت هم ترازی بین عوامل مهم سبک های تصمیم گیری و ساختار سازمانی ارائه می دهد تا کیفیت تصمیم گیری افزایش یابد و همچنین، عملکرد کارآمدتری حاصل شود. نتایج اهمیت برنامه ریزی جانشین پروری را به صورت برنامه راهبردی و استراتژیک و ابعاد زمینه ای مانند فرهنگ، محیط، اندازه و فناوری در سازمان ها نشان داد. نتایج مطالعه قطعاً جوابی برای مسائل مدیران ارشد خواهد بود که قصد دارند تا علت و چرایی نارسایی های احتمالی راهبردها، تصمیمات، هدف گذاری ها و ساختارها را در سازمان بیابند.

نتایج این مطالعه کاربردهای عملی زیادی را نشان می دهند که ارزش استفاده در مطالعات آتی را دارند. اول، ارزیابی و توجه به اهمیت همبستگی بین متغیرهای معنادار در سازمان با دیدگاه منسجم ارزشمند است. دوم، یافته ها فرصتی را برای مدیران فراهم خواهند کرد تا امتیاز خاص تصمیم گیری ها را در راستای ساختار سازمان درک کنند و ساختار هماهنگ و پشتیبانی کننده ای ایجاد کنند که آنها را قادر می سازد تا از آثار مفید ابعاد تأثیرگذار ساختار برحسب بُعد زمینه ای و بُعد ساختاری استفاده کنند. نتایج این مطالعه نشان داد که استفاده از راهبردهایی مانند برنامه ریزی جانشین پروری برای ایجاد پیوند محکم تر میان عوامل کلیدی و حیاتی سازمان اثرگذار و کارآمد خواهد بود. می توان نتایج این

مدل مفهومی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران و ساختار سازمانی با میانجی‌گری جانشین‌پروری □ ۲۱۱

مطالعه را در تحقیقات آتی گسترش داد و همبستگی هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری را با متغیرهای یکسان یا مختلف در سازمان ارزیابی نمود و سنجید. همچنین، می‌توان در تحقیقات آتی تأثیر راهبردهای دیگر را بر رابطه میان سبک‌های تصمیم‌گیری و ساختار سازمان به جای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پژوهش نمود.

منابع

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of adolescence*, 32(4), 963-976.
- Bavolar, J., & Orosová, O. G. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision making*, 10(1), 115-122.
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research*, 30(1), 34-46.
- Brodar, K., Klačmer Čalopa, M., & Pihir, I. (2009). Impact of ICT on the structural and contextual organizational elements: Case of the Varaždin County. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 33(2), 243-254.
- Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Danish RQ, Monir Y (2011) Employee's participative behavior in managerial decision making and its impact on organizational outcomes. *Business and social science review* 1(2): 4-13
- Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783-788.
- Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*, 4(2), 1-13.
- Galbraith, Q., Smith, S. D., & Walker, B. (2012). A case for succession planning. *Library management*.
- Ghobadian, A., O'Regan, N., Howard, T., Galleary, D., Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C. (2007). Succession planning in government: Case study of a medium-sized city. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 297-309.
- Joseph, J., Klingebiel, R., & Wilson, A. J. (2016). Organizational structure and performance feedback: Centralization, aspirations, and termination decisions. *Organization Science*, 27(5), 1065-1083.
- Jyoti, J., & Sharma, J. (2012). Impact of market orientation on business performance: Role of employee satisfaction and customer satisfaction. *Vision*, 16(4), 297-313.
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: a qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kowalewski, S. J., Moretti, L., & McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from best companies in New York'. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99-108.
- Kumar, V., Sharma, R. R. K., Verma, P., Lai, K. K., & Chang, Y. H. (2018). Mapping the TQM implementation: An empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3081-3116.
- Leykin Y, DeRubeis RJ (2010) Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the decision styles questionnaire. *Judgment and Decision Making* 5: 506–515
- Li SA, Jeffs L, Barwick M, Stevens B (2018) Organizational contextual features that influence the implementation of evidence based practices across healthcare settings: A systematic integrative review. *Systematic Reviews* 7(72): 1-19
- Misra S (2016) Neuroscientific basis of decision making style among potential executives of corporate world. *Clinical and experimental psychology* 2(1)
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York
- Nygren TE (2000) Development of a measure of decision making styles to predict performance in a dynamic JDM task. http://www.sjdm.org/dmidi/Decision_Making_Style_Inventory.html
- Pallant, J (2013) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Allen & Unwin, New South Wales
- Pourhosein MR et al (2017) Investigate the relationship between institutional ownership in Tehran Stock Exchange. *International journal of economics and financial* 7(3): 276- 285
- Ramos Y, Ramos Eclevia M, Rowena Apolinario R (2016) Who's next in line: Succession planning practices of academic libraries? <https://www.researchgate.net/publication/317561820>

- Richard PJ, Devinney TM, Yip GS, Johnson G (2009) Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management* 35(3): 718-804
- Richter A, Littmann A (2013) Strategy and structure. In: *Encyclopedia of management theory*. Sage, pp 800-803
- Robbins SP, Judge T (2013) *Organizational behavior*. Boston, Pearson
- Santra T, Giri V (2008) Effect of organizational structure on organizational effectiveness through face to-face communication. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior* 7 (2): 28-38
- Scott SG, Bruce RA (1995) Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational & Psychological Measurement* 55: 818 - 831
- Senior B, Swailes S (2010) *Organizational Change*, 4th edn. Harlow, Prentice Hall
- Singer PM, Griffith G (2010) *Succession planning in the library: Developing leaders and managing change*. Working paper, Chicago: American Library Association
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work study*.
- Todorović, I., Komazec, S., Marič, M., & Krivokapić, J. (2013). Cost-effective restructuring based on process approach. *Organizacija*, 46(4), 157-163.
- Tollman P, Toma A, Roge F, Morieux Y, Maaseide S, Tamboto E, Koike J (2016) Smart design for performance: a new approach to organization design. http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Smart-Design-for-Performance-Apr-2016_tcm9-87541.pdf
- Wilkes, L. (2015). Using the Delphi technique in nursing research. *Nursing Standard* (2014+), 29(39), 43. Zakaryaei, S., & Noubar, H. B. K. (2016). The study of relationship between structural dimensions of organizational structure with producing amount of Tabriz enormous city areas “. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 2(4), 2158-2177.

۲۱۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹