

Research Paper

Moving Towards a Flat Organizational Structure in the Hajj and Pilgrimage Organization



Mohammad Abedidni¹, Fatemeh Sheikhi Nezhad^{2*}, Maryam Adib Zadeh³

1. Master's student in Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

email: tabiat313@iau-tnb.ac.ir

2. Assistant Professor of Public Administration Department, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

email: sheikhinejadfatemeh@iau-tnb.ac.ir

3. Assistant Professor of Public Administration Department, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

email: m.adibzadeh@iau-tnb.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.474000.1727

Received: 18/03/2025

Accepted: 27/06/2025

Abstract

Purpose: Organizations require structures aligned with environmental changes and internal needs to achieve their goals. Tall and hierarchical structures, characterized by centralized power, complexity, and high levels of formalization, often reduce organizational agility, slow decision-making, diminish efficiency, and constrain creativity and innovation. In contrast, environmental dynamics, advances in information technologies, and the growing capabilities of human resources have facilitated a shift toward simpler, more flexible, and flatter organizational structures, which can enhance communication, accelerate decision-making, and improve organizational effectiveness. In public organizations, the proliferation of managerial layers and the dominance of bureaucracy constitute major challenges, leading to increased administrative costs, reduced employee participation, and lower client satisfaction. The Hajj and Pilgrimage Organization, as an independent public organization, operates within a centralized and hierarchical structure, and existing reports and evidence underscore the necessity of revising this structure and moving toward a flatter model. Moreover, upstream administrative policy documents emphasize agility, the reduction of managerial levels, and improved effectiveness. Accordingly, considering the specific characteristics, missions, and constraints of the Hajj and Pilgrimage Organization, and addressing the existing research gap, this study aims to identify the factors influencing the establishment of a flat organizational structure in this organization.

Methodology: This study adopted a mixed-methods (qualitative–quantitative) approach. In the qualitative phase, data were collected through purposive sampling and 22 in-depth interviews with organizational and academic experts until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using thematic analysis based on the Attride–Stirling thematic network approach. The trustworthiness of the findings was ensured using the four criteria proposed by Guba and Lincoln. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 1,350 employees of the Hajj and Pilgrimage Organization, from whom 300 participants were selected using stratified random sampling based on rules of thumb for sample size determination. The research instrument was a researcher-developed questionnaire with confirmed face validity and reliability.



Structural equation modeling using the partial least squares (PLS) approach was employed to test the proposed model.

Findings: Through thematic content analysis, 188 initial codes were extracted from the interview data. These codes were subsequently synthesized into 46 concepts, which were categorized into five main dimensions. The qualitative model identified five key factors influencing the establishment of a flat organizational structure: managerial, human, job-related, organizational, and environmental factors. To validate the effectiveness of the model derived from the qualitative phase, second-order confirmatory factor analysis was conducted using structural equation modeling. The results indicated that the human factor (factor loading = 0.88), organizational factor (factor loading = 0.87), job-related factor (factor loading = 0.84), environmental factor (factor loading = 0.82), and managerial factor (factor loading = 0.72) all have positive and significant effects on the flat organizational structure.

Conclusion: The findings provide a localized and evidence-based framework for redesigning the organizational structure of the Hajj and Pilgrimage Organization toward a flatter configuration. The results suggest that managers can facilitate the reduction of hierarchical levels, strengthen delegation of authority, improve work processes, and enhance employee participation by focusing on human, organizational, job-related, environmental, and managerial factors—particularly by prioritizing human and organizational dimensions. Implementing this model can enhance organizational agility, accelerate decision-making, reduce administrative costs, and improve service quality. Furthermore, it offers a scientific foundation for structural reform and agility-oriented initiatives in similar public sector organizations.

Keywords: Organizational Structure, Flat Structure, Hajj and Pilgrimage Organization, Mixed Research.

Citation: Abedidni, M., Sheikhi Nezhad, F., Adib Zadeh, M. (2025) Moving Towards a Flat Organizational Structure in the Hajj and Pilgrimage Organization. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(3), 69-95.

مقاله پژوهشی



حرکت به سوی ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت

محمد عابدینی^۱، فاطمه شیخی نژاد^{۲*}، مریم ادیبزاده^۳

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

email: tabiat313@iau-tnb.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

email: sheikhinejadfatemeh@iau-tnb.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

email: m.adibzadeh@iau-tnb.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.474000.1727

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۶

هدف: سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند ساختاری متناسب با تغییرات محیطی و نیازهای درونی هستند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و بلند، به دلیل تمرکز قدرت، پیچیدگی و رسمیت بالا، اغلب موجب کاهش چابکی، کندی تصمیم‌گیری، افت کارایی و محدود شدن خلاقیت و نوآوری می‌شوند. در مقابل، تحولات محیطی، توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و افزایش توانمندی منابع انسانی، زمینه حرکت به سوی ساختارهای ساده، منعطف و مسطح را فراهم کرده است که می‌تواند به بهبود ارتباطات، تسریع تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی سازمانی بینجامد. در سازمان‌های دولتی، تعدد سطوح مدیریتی و حاکمیت دیوان‌سالاری از چالش‌های اساسی به‌شمار می‌رود که پیامدهایی چون افزایش هزینه‌های اداری، کاهش مشارکت کارکنان و افت رضایت ارباب‌رجوع را در پی داشته است. سازمان حج و زیارت نیز به‌عنوان یک سازمان دولتی مستقل، با ساختاری متمرکز و سلسله‌مراتبی مواجه است که گزارش‌ها و شواهد موجود، ضرورت بازنگری در آن و حرکت به سوی ساختاری مسطح‌تر را برجسته می‌کند. همچنین اسناد بالادستی نظام اداری کشور بر چابک‌سازی، کاهش سطوح مدیریتی و افزایش اثربخشی تأکید دارند. بر این اساس، با توجه به ویژگی‌ها، مأموریت‌ها و محدودیت‌های خاص سازمان حج و زیارت و با در نظر گرفتن خلأ پژوهشی موجود، این مطالعه با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و انجام ۲۲ مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی، داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری و با روش تحلیل مضمونی و شبکه مضامین آتراید-استیرلینگ تحلیل شدند. اعتباربخشی یافته‌ها براساس معیارهای چهارگانه گوبا و لینکن انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۳۵۰ نفر از کارکنان سازمان حج و زیارت بود که با استفاده از قواعد سرانگشتی، ۳۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته با روایی صوری و پایایی تأییدشده بود. برای آزمون الگوی پیشنهادی از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: با استفاده از روش تحلیل محتوای مضمونی، از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۸۸ برچسب اولیه استخراج شد. از مجموع ۱۸۸ برچسب اولیه، تعداد ۴۶ مفهوم در ۵ طبقه ایجاد شد. در الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی پژوهش، عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح شامل ۵ عامل تحت عناوین عامل مدیریتی، عامل انسانی، عامل شغلی، عامل سازمانی و عامل محیطی است. به‌منظور اطمینان از اثربخشی الگوی برآمده از مرحله کیفی، از الگوسازی معادلات

واژگان کلیدی:

ساختار سازمانی، ساختار مسطح، سازمان حج و زیارت، پژوهش آمیخته.



ساختاری در مرحله تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که عامل انسانی با بار عاملی ۰/۸۸، عامل سازمانی با بار عاملی ۰/۸۷، عامل شغلی با بار عاملی ۰/۸۴، عامل محیطی با بار عاملی ۰/۸۲ و عامل مدیریتی با بار عاملی ۰/۷۲، بر ساختار سازمانی مسطح تأثیر مثبت و معناداری دارند.

نتیجه گیری: یافته‌های این پژوهش چارچوبی بومی و مبتنی بر شواهد برای بازطراحی ساختار سازمانی سازمان حج و زیارت در جهت حرکت به سوی ساختار مسطح را فراهم می‌آورد. نتایج نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند با تمرکز بر عوامل انسانی، سازمانی، شغلی، محیطی و مدیریتی، به ویژه با اولویت دادن به ابعاد انسانی و سازمانی، زمینه کاهش سطوح سلسله‌مراتبی، تقویت تفویض اختیار، بهبود فرایندهای کاری و ارتقای مشارکت کارکنان را فراهم کنند. به کارگیری این الگو می‌تواند به افزایش چابکی سازمان، تسریع تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های اداری و بهبود کیفیت خدمات منجر شود و به عنوان مبنایی علمی برای اجرای برنامه‌های اصلاح ساختار و چابک‌سازی در سازمان‌های دولتی مشابه نیز مورد استفاده قرار گیرد.

استناد: عابدینی، محمد؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ و ادیب‌زاده، مریم (۱۴۰۴). حرکت به سوی ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۳)، ۱۴۷-۱۷۲.

مقدمه

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماع کنونی‌اند و اصولاً توجه به اهداف سازمان بدون در نظر گرفتن ساختاری مناسب که سازمان را در پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازهای درونی یاری کند، امکان‌پذیر نخواهد بود (احراری و جوری سهرابی، ۱۴۰۱). بنابراین توجه به ساختار سازمانی و تناسب آن در جهت جوابگویی به نیازهای دائماً در حال تغییر، ضروری است (اللهیاری و همکاران، ۱۴۰۱). ساختار نامناسب، مانعی اساسی در تحقق اهداف سازمان است (Oduor, 2022)، سرعت و چابکی سازمانی را کاهش داده و از کارایی آن می‌کاهد (کارگشورکی و همکاران، ۱۴۰۰). گستردگی و پیچیدگی تغییرات محیطی به اندازه‌ای است که بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی، قادر به انطباق و سازگاری با تغییرات نیستند (نورنژادونوش و ابراهیمی، ۱۴۰۰). ساختارهای سلسله‌مراتبی و بلند، به دلیل تمرکز قدرت و پیچیدگی و رسمیت، مانع شکل‌گیری صحیح ارتباطات سازمانی و خطوط مسئولیت و اختیار و نیز، آرایش شکل عملیات و فعالیت‌های سازمانی می‌شوند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۴). شیوه‌های سازماندهی سلسله‌مراتبی سنتی ممکن است از یک سو موجب کند شدن واکنش سازمان در مواجهه با تغییرات سازمانی شود و از دیگر سو از بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان جلوگیری کند (El Bakkouchi et al., 2023).

امروزه رقابت جهانی، سازمان‌ها را به سمت باریک و ساده شدن سوق داده و بسیاری از سازمان‌ها به سمت مهندسی مجدد فرایندها، به‌عنوان ابزاری برای تغییرات ریشه‌ای در نحوه اجرای فرایندهایشان، روی آورده‌اند (کثیری و همکاران، ۱۴۰۱). هر سازمانی می‌تواند با اصلاح ساختار و افزایش خلاقیت نیروی انسانی و سازمانی خود باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری شود و در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده خویش گام بردارد (کمالی، ۱۳۹۳).

سازمان‌های پسانوگرا، نظام دیوان‌سالار مبتنی بر سلسله‌مراتب را نمی‌پذیرند و به‌جای آن، سازمان‌های مسطح را پیشنهاد می‌کنند (هچ، ۱۳۹۲). افزایش قابلیت‌های نیروی انسانی، لزوم انعطاف‌پذیری و چابکی در شرایط متغیر محیطی، افزایش بلوغ سازمانی و توسعه نظام‌های اطلاعاتی و امکان نظارت برخط بر تصمیمات زیردستان، امکان به‌کارگیری ساختارهای منعطف، ساده و مسطح (تخت) را فراهم کرده است (نورنژادونوش و ابراهیمی، ۱۴۰۰). وبر (2023) استدلال می‌کند که کاهش سلسله‌مراتب، افزایش انگیزه همکاری در سطح شرکت، کاهش رفتار فرصت‌طلبانه و در نتیجه کاهش همین هزینه‌ها است. سازمان‌های مسطح اگر به‌درستی اجرا شوند، منجر به ارتباطات مؤثرتر، تصمیم‌گیری سریعتر، هزینه کمتر، مشتریان راضی‌تر و کارمندان متعهدتر می‌شوند (Reitzig, 2022; Palepu et al., 2020).

یکی از چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی را می‌توان در تعدد سطوح مدیریتی و سلسله‌مراتب اداری جستجو کرد (غفرانی و همکاران، ۱۴۰۲). حاصل این ساختار، تاکنون، کاهش سرعت تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های مدیریتی و اداری، کاهش مشارکت کارکنان، کاهش چابکی سازمان، کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی و نهایتاً کاهش رضایت ارباب رجوع را به‌دنبال داشته است (ساری و همکاران، ۱۳۹۶). اگرچه شاید در ابتدای شکل‌گیری نظام اداری دولت، ضرورت ایجاد یک ساختار متمرکز و بلند وجود داشته است، اما همگام با تغییرات شگرف در شرایط انسانی، فنی و مدیریتی سازمان‌ها لازم است تجدیدنظر اساسی نسبت به رویکرد طراحی ساختارهای سازمانی صورت گیرد (بن‌سعید و زاهدی‌بوشهری‌نژاد، ۱۳۹۴).

سازمان حج و زیارت یک «سازمان دولتی مستقل» و وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است که مسئولیت اجرا و نظارت بر سفرهای زیارتی حج تمتع، عمره مفرده و زیارت عتبات عالیات عراق و سوریه را بر عهده دارد. در گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، خاتمی و همکاران (۱۳۸۱)، سازمان حج و زیارت را سازمانی دارای ساختار متمرکز با تمرکز تصمیم‌گیری در رده‌های بالای سازمان معرفی کردند که منجر به بزرگ‌ترین مشکل سازمان حج و زیارت، یعنی عدم شفافیت در نظارت شده است. در سازمان حج و زیارت نظام سلسله‌مراتبی شدیدی حاکم است و گستردگی نظام دیوان‌سالار غیرمشارکت‌جو، اجرای نظام دستوری و غیر مشورتی

¹ Hatch

در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات غیرمنعطف و بسته، برنامه‌ریزی متمرکز، توزیع نابرابر اختیار و قدرت، رسمیت بالا و عدم توازن قدرت و اختیارات، از جمله دلایلی‌اند که ضرورت و احساس نیاز به حرکت به سوی ساختار سازمانی مسطح را ایجاد می‌کند.

در برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۷) نیز خوشبختانه موضوع ساختارهای مسطح مورد توجه قرار گرفته است و به چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز و انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری اشاره شده است. در بند «ج» ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز تلاش شده است با محدود کردن تعداد سطوح مدیریتی جلوی ایجاد ساختارهای بلند گرفته شود (قریشی و همکاران، ۱۴۰۰).

نظر به تغییرات قابل توجه در محیط و لزوم پویایی فرایندهای مرتبط با این امر که مستلزم شناخت کافی و ایجاد توانمندی لازم در سازمان حج و زیارت به منظور استقرار نظام اداری مناسب و دستیابی به ستانده مورد انتظار در شرایط وجود داده‌ها و منابع مطلوب است، نیاز به بازنگری در وضعیت موجود سازمان حج و زیارت و متناسب کردن ساختار سازمانی سازمان حج و زیارت بر مبنای این تحولات و اعمال شیوه‌های نوین مدیریتی به منظور بهبود عملکرد، به شهود احساس می‌شود. بنابراین، برای سازمان حج و زیارت، باید دنبال طراحی چارچوبی بود که با توجه به شرایط موجود، ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها، پاسخگوی اصلاح ساختار سازمانی باشد و نمی‌توان الگوهای مرسوم در زمینه ساختار سازمانی مسطح در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها را در این سازمان پیاده کرد. لذا، با توجه به خلأ پژوهشی موجود، این پژوهش با هدف یافتن پاسخی برای این پرسش انجام شد: عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت کدامند؟

ادبیات نظری پژوهش

ساختار سازمانی یکی از ویژگی‌های اصلی هر سازمان است که براساس آن فعالیت‌های متفاوت از یکدیگر تفکیک شده و بین وظایف هماهنگی ایجاد می‌شود. همچنین براساس ساختار، روند تفویض اختیار، مسئولیت، نظارت بر مقررات و استانداردها بین فعالیت‌ها و مجریان آن‌ها مشخص می‌شود (Gutterman, 2023). از دیدگاه گریفین و گرگوری^۱ (۱۴۰۱)، ساختار، مبین شکل و تخصیص فعالیت‌های سازمان و تعیین‌کننده چگونگی قرار گرفتن اجزا در کنار یکدیگر است. رضاییان (۱۳۹۸)، ساختار هر سازمان را تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی می‌داند و معتقد است ساختار سازمان از حیث موقعیت طبیعی و الزامات آن بر رویه‌های انجام کار و الگوهای غیر رسمی ارتباطات، مدنظر قرار می‌گیرد.

ایجاد یک ساختار کارا و مؤثر برای استفاده بهینه از منابع و اولویت اقدامات و فعالیت‌ها، در صدر برنامه‌های هر مدیر ارشد در سازمان است (Joseph & Gaba, 2020). سازمان‌ها با توجه به عوامل بیرونی و نیز وضعیت عوامل داخلی، راهبردهای خود را برای تحقق چشم‌انداز و اهداف و برنامه‌ها تغییر می‌دهند و متناسب با آن، می‌بایست ساختار سازمانی را نیز تغییر یا توسعه دهند (خراسانی‌پور، ۱۴۰۳). هنگام طراحی ساختار، لازم است ابعاد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. ابعاد سازمانی شامل متغیرهای محتوایی و متغیرهای ساختاری هستند. اهداف، راهبرد، محیط، فناوری و اندازه از مهمترین متغیرهای محتوایی به شمار می‌روند. این متغیرها معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند و بین سازمان و محیط قرار داشته و از محیط مشتق می‌شوند (وفادار و همکاران، ۱۴۰۲). پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمونه‌های مهمی از متغیرهای ساختاری هستند. متغیرهای ساختاری، بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند (اسکندریور و همکاران، ۱۳۹۸).

هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سامان بخشیدن به منابع موجود بتوانند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند (رابینز، ۱۴۰۱). مائورر و همکاران (Maurer et al., 2022)، پنج نوع ساختار سازمانی

¹ Griffin & Gregory

² Robbins

رایج را معرفی کرده است: ساختار سلسله‌مراتب سنتی یا خطی^۱، ساختار سلسله‌مراتب دوسویه^۲، ساختار مسطح^۳، ساختار سازمانی ترکیبی^۴ و ساختار سازمانی دایره‌ای^۵.

در ساختار سازمانی مسطح که هدف پژوهش حاضر است، سطوح مدیریتی بسیار کمی بین مدیران سطح بالا و کارکنان سطح پایین وجود دارد و فرایند تصمیم‌گیری در آن غیرمتمرکز است (Muda & Ismail, 2022). ساختار سازمانی مسطح، ساختاری است که مدیریت میانی را حذف می‌کند. بنابراین، به‌جای گذر از چندین لایه رهبری برای رسیدن به تصمیم‌گیرنده برتر، ممکن است فقط یک سطح از مدیریت بین کارکنان و رئیس وجود داشته باشد (Baumann & Wu, 2023). چنین ساختاری نه‌تنها سلسله‌مراتب کمتری دارد، بلکه اساساً نحوه عملکرد سازمان‌ها را تغییر می‌دهد و بنابراین، پیامدهایی برای ارتباطات مورد انتظار دارد (Maurer et al., 2023). سازمان‌های مسطح براساس قوانین و لایه‌های سلسله‌مراتبی کمتر، انعطاف‌پذیری و هماهنگی بیشتر، خودسازمان‌دهی بیشتر و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز پایهریزی شده‌اند. کارکنان می‌توانند طرح‌های خود را انتخاب کنند. برخی از شرکت‌ها ممکن است دارای یک مدیریت عالی تعریف‌شده ضعیف باشند، اما احتمالاً سطح دیگری بین این گروه و کارکنان فردی وجود ندارد. ارتباطات می‌تواند بسیار راحت‌تر جریان داشته باشد و کارکنان تشویق می‌شوند تا در فرایند تصمیم‌گیری شرکت کنند (Alexy, 2022).

از آن‌جا که زنجیره فرماندهی در سازمان مسطح، کوچک و یا حتی تک‌لایه‌ای است، ارتباطات، اغلب سریع‌تر و مؤثرتر انجام می‌گیرد (Joseph & Gaba, 2020). اختیارات و تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی کمتر به معنی قدرت کمتر و انعطاف‌پذیری بیشتر در تصمیم‌گیری است. هنگامی که کارکنان خودشان توانایی تصمیم‌گیری داشته باشند، مشتریان نیز خوشنودترند، زیرا نیازی به انتظار برای حضور مدیریت و تأیید تصمیمات ندارند (Sorenson, 2022).

سازمان‌های مسطح به دلیل چابکی خود شناخته می‌شوند. با لایه‌های مدیریتی کمتر، آن‌ها می‌توانند به‌سرعت با تغییرات محیط کسب‌وکار سازگار شوند و به تغییرات بازار یا چشم‌انداز رقابتی واکنش نشان دهند (Bernstein, 2022). هنگامی که ساختار مسطح عملکرد درستی داشته باشد، می‌تواند هزینه کارفرما و جابه‌جایی کارکنان را کاهش و حاشیه سود را افزایش دهد. از آن‌جا که دستمزد یک مدیر معمولاً بیشتر از سایر کارمندان است، سطوح مدیریت کمتر به معنی صرفه‌جویی در هزینه‌ها است (Clement, 2019). تمرکز ساختار پایین به بالا باعث پرورش کارکنان بسیار شایسته‌ای می‌شود که در شغلشان شادتر هستند و احتمال کمتری برای ترک شغلشان و یا عملکرد ضعیف دارند (Palepu et al., 2020). افزایش همکاری، ارتباطات بهبودیافته، جذب و حفظ استعدادها، رویکرد مشتری‌محور، فرهنگ یادگیری تطبیقی، ترویج خلاقیت و نوآوری، و افزایش مشارکت کارکنان از دیگر مزایای ساختار سازمانی مسطح است (Mahr & Woods, 2023).

زمانی که ساختار مسطح در سازمان‌های کوچکتر و یا برای بخش کوچکی از یک سازمان بزرگتر استفاده شود، مؤثرتر است. برای کسب‌وکارهای کوچک، اختیار دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری‌های سریع منجر به تعامل بهتر با مشتری و افزایش انعطاف‌پذیری می‌شود. مطالعات قبلی در مورد سازمان‌های مسطح نشان می‌دهد که چنین اشکالی به‌طور مثبت بر استقلال کارکنان، خودهدایتی و مشارکت تأثیر می‌گذارد (Lee, 2022).

علی‌رغم این که این ساختارها دارای نکات مثبت زیادی هستند، اما چالش‌هایی نیز دارند که سازمان استفاده‌کننده از این سبک، باید از آن‌ها آگاه باشد. ارتباطات بیش‌ازحد، مقاومت در برابر تغییر، ابهام در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها (Muda & Ismail, 2022)، کاهش مسئولیت‌پذیری کارکنان، محدودیت پیشرفت شغلی در سازمان، و فرسودگی شغلی سرپرستان از چالش‌های موجود در این ساختارهاست (McCaffrey, 2023). انتقال به یک ساختار سازمانی مسطح نیاز به برنامه‌ریزی و اجرای دقیق دارد. شرکتی که این مراحل را دنبال

¹ The traditional hierarchy structure

² Two-way hierarchy structure

³ Flat organizations

⁴ Flatarchies structure

⁵ Holacratic structure

می‌کند می‌تواند یک ساختار سازمانی مسطح مؤثر ایجاد کند که توسط سطوح مدیریت غیرضروری تحت فشار قرار نگیرد. این امر می‌تواند به یک محل کار کارآمدتر و مؤثرتر منجر شود، جایی که کارکنان احساس کنند قدرت ایجاد تفاوت و کمک به موفقیت سازمان را دارند و جایی که پیشرفت با لایه‌هایی از تشریفات اداری متوقف نمی‌شود (Thomas, 2023). آموزش رهبری، تعیین نیاز به یک سازمان مسطح، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان (Vaara et al., 2021)، تقویت فرهنگ استقلال، همکاری و ارتباطات باز و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه (Hamzeh, 2018)، از راهبردهای حرکت به سوی ساختار سازمانی مسطح هستند.

اللهیاری و همکاران (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر بازنگری ساختار سازمانی مناسب را ارکان جهت‌ساز، حکمرانی مطلوب، عوامل فناوری، منابع انسانی، منابع مالی و سرمایه‌ای، زیرساخت‌های مادی، ساختار فکری، شبکه‌های ارتباطی، عوامل فرهنگی و انعطاف و جامعیت ساختار گزارش کردند. کثیری و همکاران (۱۴۰۱)، در بررسی مؤلفه‌های بازمهندسی ساختار سازمانی گمرکات کشور، به مؤلفه‌های آموزش، امنیت فناوری اطلاعات، عوامل فناوری، شرایط ساختاری، عوامل حقوقی، شفافیت، عوامل مدیریتی، زیرساخت و پشتیبان اشاره کردند. حیدری و همکاران (۱۴۰۰)، عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی را در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که مؤلفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) تحت تأثیر اندازه سازمان، فناوری، راهبرد، محیط، قدرت- نظارت قرار دارند. نورنژادونوش و ابراهیمی (۱۴۰۰) با معرفی ساختار شبکه‌بندی^۱ به‌عنوان شیوه‌ای نوین در سازماندهی، نشان دادند می‌توان با استفاده از گروه‌های کاری کوچک و توزیع قدرت در سازمان، موانع ناشی از دیوان‌سالاری سلسله‌مراتبی سنتی را کاهش داد و پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری، کارایی و اثربخشی را در سازمان فراهم آورد.

شاشاکوف و موروزنکو (Shashkov & Morozenko, 2023)، مهندسی مجدد ساختار سازمانی را منوط به اندازه شرکت، توزیع سرزمینی شعب، تنوع محصولات و خدمات، پویایی محیط خارجی، انطباق با شرایط بخش (بخش‌های در حال تغییری که نیاز به ساختار انعطاف‌پذیر و عدم تمرکز سازمانی دارند)، و سطح رقابتی (بخش‌های رقابتی مستلزم انعطاف‌پذیری شرکت‌ها هستند) دانستند. در پژوهش وب (Webb, 2023)، ملاحظات حرکت به سمت ساختارهای سازمانی مسطح، باز کردن مسیرهای ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، رویکرد گروه‌محور، آموزش رهبری، مدیریت تغییر و یکپارچه‌سازی فناوری عنوان شد. ریتزیگ (Reitzig, 2022) ملاحظات برای ایجاد سازمان‌های مسطح ارائه داده است که عبارت‌اند از: تغییر در طرح‌های جبران خدمت برای ایجاد انگیزه در کارکنان و هماهنگی منافع مالی کارکنان با منافع شرکت، دادن توانایی و اختیار به کارمندان برای عمل مستقل‌تر، سازماندهی مجدد تعاملات، خطوط گزارش‌دهی، گسترش روال‌ها، تعدیل در فرهنگ شرکت. الکسی (Alexy, 2022) نشان داد که تقسیم وظایف، تخصیص وظایف، توزیع پاداش، تسهیم اطلاعات، آموزش مدیران، مدیریت تغییر و توانمندسازی کارکنان بر شکل‌گیری سازمان مسطح تأثیرگذارند. مارکیدز (Markides, 2022) از چارچوب مردم، معماری، روال‌ها و فرهنگ برای طراحی و مدیریت شرکت‌های مسطح (تر) استفاده کرد. وی این چارچوب را به‌عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌های نیمه‌مستقل در نظر گرفت که عبارت‌اند از: هزینه‌های شرکت‌های مسطح، فناوری‌ها، مشوق‌های فردی، تفویض اختیار مؤثر در سازه‌های مسطح. بئومن و وو (Baumann & Wu, 2022) برای طراحی شرکت‌های مسطح، بر حقوق تصمیم‌گیری و فرایندها، سازوکارهای هماهنگی، نظارت و فرهنگ تأکید داشتند. اوا و همکاران (Eva et al., 2021) اثبات کردند که رهبری، رسمیت و تمرکز بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است. بارا (Bara, 2019) نشان داد که عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و تعیین حدود بازنگاری قدرت؛ توانایی مدیریت مدیران رده بالا پس از حذف مدیران میانی و راهنمایی و نظارت بیشتر بر کارکنان؛ توانمندی، خلاقیت و ابتکار کارکنان، بیشترین نقش را در حفظ و نگهداری ساختار سازمانی مسطح دارند.

از آنجایی که هیچ ساختار سازمانی قابل استفاده و مطلوبی برای همگان وجود ندارد، باید ساختار سازمانی را متناسب با شرایط، اهداف و کارکردهای سازمان تدوین کرد. حرکت به سوی ساختارهای مسطح بدون شناخت عوامل تضمین‌کننده موفقیت، ممکن است باعث سردرگمی و جنگ قدرت بین مدیران شود. در واقع، باید با شناخت عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت،

¹ Lattice

هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را به گونه‌ای تأمین کرد که همچنان اهداف مورد نظر قابل دستیابی باشند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته بوده که با رویکرد اکتشافی متوالی و در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. در طرح‌های پژوهش آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است. برای این منظور، ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. این پژوهش از نظر الگوواره مبتنی بر دیدگاه عملگرایی، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در مصاحبه‌ها درباره عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح سؤال شد.

مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی پژوهش، خبرگان سازمانی (سازمان حج و زیارت) که دارای تحصیلات، تجربه کاری و سابقه مدیریت بودند و خبرگان دانشگاهی که دارای پژوهش و تألیف و نظر کارشناسی در زمینه طراحی سازمان بودند را شامل می‌شد. انتخاب نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. تعداد نمونه نیز براساس اصل اشباع نظری تعیین شد. در این پژوهش، مصاحبه‌های اولیه، منجر به اضافه شدن چندین برچسب اولیه و مفهوم شد، اما به ترتیب افزایش مصاحبه‌ها، این سیر، روند نزولی طی کرد تا جایی که، با انجام ۲۲ مصاحبه، داده‌های گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های جدید وجود نداشت. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی پژوهش در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی پژوهش

ردیف	سن	سابقه	جنسیت	مقطع و رشته تحصیلی	شغل
۱	۳۹	۱۲	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۲	۴۹	۱۸	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۳	۵۵	۲۴	زن	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۴	۵۱	۲۳	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۵	۵۶	۲۸	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۶	۴۵	۲۳	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۷	۳۸	۱۰	زن	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۸	۴۳	۱۵	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدرس دانشگاه
۹	۵۲	۲۶	مرد	کارشناسی ارشد اندیشه سیاسی در اسلام	واحد توسعه و مدیریت منابع سازمان
۱۰	۴۷	۲۲	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	واحد منابع انسانی و پشتیبانی سازمان
۱۱	۵۶	۲۷	مرد	کارشناسی ارشد حسابداری	اداره امور مالی
۱۲	۴۳	۱۹	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	اداره طرح و برنامه
۱۳	۴۵	۲۰	مرد	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	اداره فناوری اطلاعات
۱۴	۴۹	۲۲	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی رایانه	اداره راهبری و نظارت
۱۵	۵۰	۲۴	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت محیط زیست	واحد روابط عمومی
۱۶	۵۳	۲۴	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی	واحد امور بین‌الملل
۱۷	۴۶	۲۰	مرد	کارشناسی ارشد الهیات و معارف اسلامی	اداره کل امور قراردادهای
۱۸	۴۸	۲۲	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار	واحد مدیریت عملکرد

ردیف	سن	سابقه	جنسیت	مقطع و رشته تحصیلی	شغل
۱۹	۴۵	۱۹	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت ادیان	واحد برنامه‌ریزی
۲۰	۴۴	۱۸	مرد	دکتری مدیریت دولتی	اداره کل پذیرش و اعزام زائرین
۲۱	۴۸	۲۳	مرد	کارشناسی مهندسی رایانه	اداره کل حراست
۲۲	۴۰	۱۳	مرد	کارشناسی ارشد حقوق	اداره حقوقی و قضایی

به‌منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ادبیات پژوهش و متن مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تحلیل مضمونی استفاده شد. علت استفاده از این رویکرد این است که تحلیل مضمونی می‌تواند به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار رود و همچنین این روش، امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند (Boyatzis, 1998). تحلیل محتوا به دنبال شناخت معانی مستتر در یک متن است، و مسیر حرکت در تحلیل محتوای کیفی عمدتاً از متن به سمت بیرون کشیدن مفاهیم و ساخت مقولات و سپس ایجاد الگوی مفهومی است. تحلیل محتوا با رویکرد مضمونی شامل مراحل جمع‌آوری داده‌ها، ایجاد برچسب‌های اولیه، تعیین مضمون از طریق رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های برچسب‌گذاری شده و تحلیل داده‌ها و ترسیم شبکه مضامین (الگوی پژوهش) و تهیه گزارش است. تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا و استفاده است. در این پژوهش، از روش تحلیل شبکه مضامین آتراید-استیرلینگ (Attride-Stirling, 2001) استفاده شده است. شبکه مضامین، روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ آن را توسعه داده است. شبکه مضامین، براساس روندی مشخص، مضامین پایه (برچسب‌ها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند.

پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به‌منظور افزایش دقت علمی و اعتباربخشی به الگو و نتایج پژوهش از ۴ معیار گوبا و لینکن (Guba and Lincoln, 1994) استفاده شد: باورپذیری^۱، انتقال‌پذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴. در این پژوهش برای رسیدن به باورپذیری از روش درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم، بازبینی به‌وسیله مشارکت‌کنندگان و بازبینی به‌وسیله همکاران استفاده شد. ابزاری که برای ایجاد انتقال‌پذیری استفاده شد، توصیف غنی بود و ثبت و نمایش تمامی نکات کلیدی در مرحله برچسب‌گذاری باز و مستندسازی مفاهیم حاکی از تحقق نسبی این معیار است. برای رسیدن به شاخص اطمینان‌پذیری، از یک پژوهشگر دیگر درخواست شد تا روند پژوهش و نتایج را بررسی و ارزیابی کند. برای رسیدن به شاخص تأییدپذیری، اطلاعاتی همچون داده‌های خام، یادداشت‌ها، اسناد، پرونده‌های صوتی و غیره، به‌طور مداوم ثبت و مستندسازی شدند.

در مرحله کمی پژوهش، جامعه آماری شامل کارکنان سازمان حج و زیارت بودند که در مجموع، تعداد آن‌ها ۱۳۵۰ نفر بود. برای برآورد حجم نمونه، از قواعد سرانگشتی استفاده شد. قواعدی که به‌صرف نامشان نباید آن‌ها را غیردقیق یا غیرعلمی ارزیابی کرد. این قواعد ریشه در مطالعات شبیه‌سازی مونت کارلو^۵ دارند و براساس تعداد متغیرها و عوامل الگو عمل می‌کنند (قاسمی، ۱۳۹۰). در همین راستا، مولر (Mueller, 1999) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به عوامل آزاد استفاده کرده و حداقل این نسبت را ۵ به ۱، مطرح کرده است. بر این اساس، برای الگوی تدوین شده پژوهش، با توجه به وجود ۵۹ عامل آزاد، حداقل حجم نمونه ۲۹۵ نفر تعیین شد که برای اطمینان از تعداد پرسشنامه‌های معتبر و قابل استفاده، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد و نمونه پژوهش به‌صورت تصادفی از میان بخش‌های زیرمجموعه سازمان حج و زیارت مانند معاونت امور حج و

¹ Credibility

² Transferability

³ Consistency or Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Monte Carlo simulation

عمره، معاونت امور عتبات عالیات، معاونت توسعه مدیریت و منابع، اداره کل منابع انسانی و پشتیبانی و اداره کل امور حقوقی و قراردادهای و غیره، انتخاب شدند. علت استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای این بود که از هر معاونت و واحد که مدیر جداگانه‌ای دارد، در نمونه پژوهش وجود داشته باشد و نتایج دقیق‌تری به دست آید.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه براساس نظریه کرسول^۱ (۱۳۹۴) براساس الگوی مفهومی برخاسته از مرحله کیفی پژوهش و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های تخصصی طراحی شد و برای سنجش عوامل مدیریتی، انسانی، شغلی، سازمانی و محیطی مورد استفاده قرار گرفت. روایی صوری پرسشنامه از طریق نظرخواهی از متخصصان انجام شد و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در مرحله پیش‌آزمون استفاده شد. با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه عوامل بیش از ۰/۷ به دست آمد، پایایی تأیید شد. کرونباخ (Cronbach, 1951)، نشانگر پایایی قابل قبول را ۰/۷ معرفی کرده است. گویه‌های متغیرهای پژوهش در قالب یک طیف لیکرت پنج‌قسمتی طراحی شده و در اختیار پاسخگویان قرار داده شدند تا دیدگاه خود را درباره آن گویه بیان کنند. به منظور آزمون الگوی پیشنهادی و تبیین روابط بین متغیرهای موجود در الگوی مورد نظر و ارائه الگوی نهایی، از الگوسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS در مرحله تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. الگوسازی معادلات ساختاری، به عنوان یک روش تحلیلی پیشرفته در علم داده، به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا روابط پیچیده بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و پنهان را بررسی کنند و برای ارزیابی و اعتبارسنجی الگو کاربرد دارد. علت استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، توزیع غیربهنجار داده‌ها است. برای بررسی برازش الگوهای اندازه‌گیری، چهار معیار بار عاملی، پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی

برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح، در ابتدا عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرایند مصاحبه جمع‌بندی شده و پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب شد. سپس، متن هر مصاحبه سطر به سطر و یا بند به بند مرور و مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارت‌ها استخراج شده و به صورت یک برچسب اولیه در نظر گرفته شد. در مجموع، از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۸۸ برچسب اولیه استخراج شد. برچسب‌های اولیه با توجه به سنخیت و تجانس با سایر برچسب‌های کشف‌شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، برچسب‌های اولیه به صورت مضامین پایه سازماندهی شدند. در نتیجه، از مجموع ۱۸۸ برچسب اولیه، تعداد ۴۶ مضمون پایه ساخته شد. سپس به دسته‌بندی مضامین پایه (براساس محتوا) در قالب مضامین اصلی پرداخته شد. در این مرحله، با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مضامین پایه، دسته‌بندی آن‌ها در مقوله‌های سطح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده) انجام شد. در این راستا، تعداد ۵ مورد مضمون سازمان‌دهنده تشکیل شد. با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از مضامین اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آن‌ها پرداخته شد و براساس محتوا، مضامین سازمان‌دهنده در ذیل مضمون فراگیر عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح قرار گرفتند. چگونگی ساخت مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. چگونگی ساخت مضامین در تحلیلی محتوای مضمونی

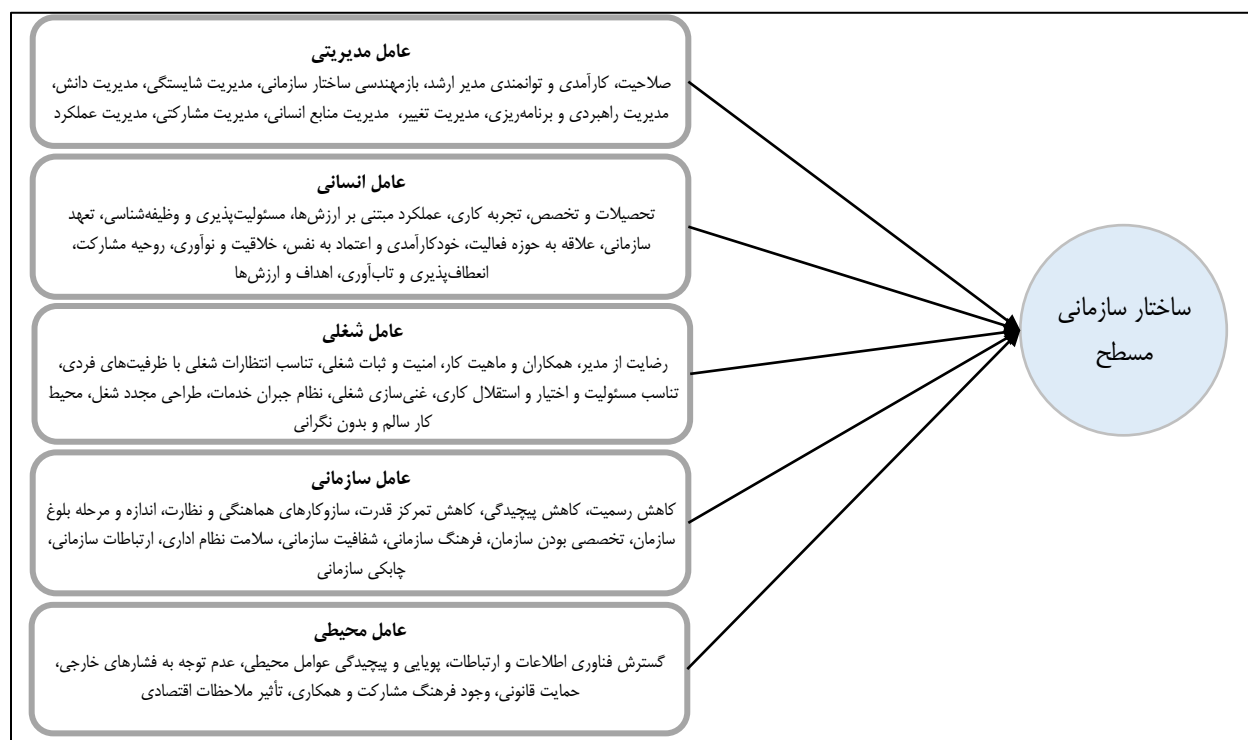
کد	مضمون پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
m1	صلاحیت، کارآمدی و توانمندی مدیر ارشد سازمان	عامل مدیریتی	عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح
m2	بازمهندسی ساختار سازمانی و حذف سطوح میانی مدیریت		

¹ Creswell

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح	عامل انسانی	مدیریت شایستگی و جانشین‌پروری براساس شایستگی‌ها	m3
		مدیریت دانش و الگوی تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب در سازمان	m4
		مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردها، خط‌مشی‌ها و مأموریت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان	m5
		مدیریت تغییر و تطبیق‌پذیری کارکنان با شرایط جدید	m6
		مدیریت منابع انسانی و آموزش و توسعه و توانمندسازی کارکنان	m7
		مدیریت مشارکتی و تقویت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات جمعی	m8
		مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان و فرایند بازخورد مستمر	m9
		تحصیلات و تخصص	h1
		تجربه کاری در سازمان	h2
	عملکرد مبتنی بر ارزش‌ها و نظام اخلاقی	h3	
	مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی	h4	
	تعهد سازمانی و قصد ادامه عضویت در سازمان	h5	
	علاقه‌مندی به حوزه فعالیت سازمان	h6	
	خودکارآمدی و اعتماد به نفس کارکنان	h7	
	خلاقیت و نوآوری و اجرای نظرات نوین	h8	
	داشتن روحیه مشارکت و همکاری	h9	
	انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کارکنان	h10	
	همراستا بودن اهداف و ارزش‌های فردی با اهداف و ارزش‌های سازمانی	h11	
	عامل شغلی	رضایت از مدیر، همکاران و ماهیت کار	j1
		امنیت و ثبات شغلی و امیدوار بودن به آینده شغلی	j2
		تناسب انتظارات شغلی با ظرفیت‌های فردی	j3
		تناسب مسئولیت و اختیار و استقلال کاری	j4
		غنی‌سازی شغلی از طریق تنوع وظایف و افزودن معنا به مشاغل	j5
		نظام جبران خدمات حقوق و پاداش و مزایای انگیزاننده شغلی	j6
		طراحی مجدد شغل برای همسویی بهتر نقش‌ها با محیط در حال تغییر در داخل و خارج سازمان	j7
		محیط کار سالم و بدون نگرانی و کار انعطاف‌پذیر	j8
	عامل سازمانی	کاهش رسمیت از فرایندهای کاری و حذف دیوان‌سالاری اداری	o1
		کاهش پیچیدگی و تعداد واحدهای سازمانی هماهنگی و یکپارچگی بین کلیه بخش‌ها و واحدها	o2
		عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و تفویض اختیار به کارکنان	o3
		سازوکارهای هماهنگی و کاهش حیطه نظارت	o4
		اندازه و مرحله بلوغ سازمان	o5

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
		تخصصی بودن یک سازمان و تقسیم مطلوب کار	o6
		فرهنگ سازمانی حامی و ارزش‌ها و باورهای مشترک در یک سازمان	o7
		شفافیت سازمانی و سلامت نظام اداری	o8
		گسترش شبکه ارتباطات سازمانی برای تعاملات و هماهنگی‌های درون و برون‌سازمانی	o9
		چابکی سازمانی و توانایی برای انطباق سریع با تغییرات محیطی	o10
	عامل محیطی	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بهینه‌سازی فرایندها	e1
		پویایی و پیچیدگی عوامل محیطی و لزوم پاسخگویی به محیط	e2
		عدم توجه به فشارهای خارجی و وابستگی‌های حزبی و جناحی در انتخاب و انتصاب مدیران	e3
		حمایت قانونی و ثبات و سازگاری قانون نظام اداری کشور	e4
		وجود فرهنگ مشارکت و همکاری در جامعه	e5
تأثیر ملاحظات اقتصادی بر کاهش هزینه‌های اداری و حقوق مدیریتی کمتر		e6	

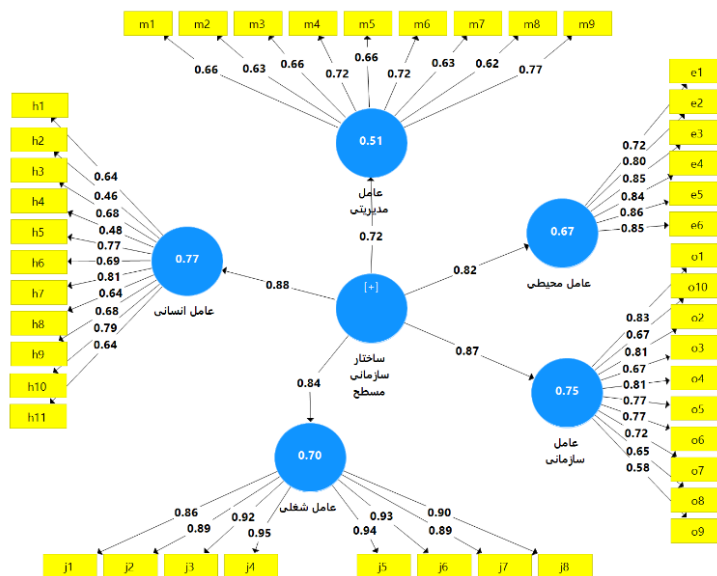
همان‌گونه که نتایج نشان داد، عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت از ۵ مضمون سازمان‌دهنده تحت عنوانین عامل مدیریتی، عامل انسانی، عامل شغلی، عامل سازمانی و عامل محیطی تشکیل شده است. در شکل شماره ۱ الگوی مفهومی عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

یافته‌های کمی

به منظور اطمینان از اعتبار الگوی برآمده از مرحله کیفی پژوهش، از روش کمی برای انجام آزمون تجربی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در الگوی اندازه‌گیری عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در سازمان حج و زیارت نشان می‌دهد که ضرایب بارهای عاملی کلیه گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است. به گفته هولند (Hulland, 1999)، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. همچنین عدد معناداری کلیه گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ است که حاکی از معنادار بودن رابطه همبستگی گویه‌ها با متغیرهای پنهان مربوط به خود است. الگوی اندازه‌گیری عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح در شکل شماره ۲ آمده است.



شکل ۲. الگوی اندازه‌گیری براساس بار عاملی

به منظور بررسی تأثیر عوامل مورد مطالعه بر ساختار سازمانی مسطح، از بار عاملی و آماره t هر عامل استفاده شد. با توجه به این که مقادیر محاسبه شده t برای هریک از عوامل بیش از ۱/۹۶ است، روابط بین عوامل با مفهوم ساختار سازمانی مسطح، معنادار است. مقدار ضریب تعیین R^2 برای کلیه عوامل بیش از ۰/۵۰ به دست آمد که نشان از همبستگی بالای گویه‌ها با عامل مربوط به خود دارد. چین و نیوستد (Chin & Newsted, 1999) ضریب تعیین بیش از ۰/۵ را قوی معرفی کرده‌اند. عامل مدیریتی با بار عاملی ۰/۷۲ و آماره t ۱۰/۳۰، عامل انسانی با بار عاملی ۰/۸۸ و آماره t ۲۹/۵۲، عامل شغلی با بار عاملی ۰/۸۴ و آماره t ۱۵/۴۰، عامل سازمانی با بار عاملی ۰/۸۷ و آماره t ۲۶/۳۰، و عامل محیطی با بار عاملی ۰/۸۲ و آماره t ۱۷/۰۲ با مفهوم ساختار سازمانی مسطح، رابطه مثبت و معناداری دارند. در جدول (۳) این روابط آورده شده است.

جدول ۳. تأثیر عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح

نتیجه	R2	بار عاملی	آماره t	رابطه
تأیید	۰/۵۱	۰/۷۲	۱۰/۳۰	عامل مدیریتی ← ساختار سازمانی مسطح
تأیید	۰/۷۷	۰/۸۸	۲۹/۵۲	عامل انسانی ← ساختار سازمانی مسطح
تأیید	۰/۷۰	۰/۸۴	۱۵/۴۰	عامل شغلی ← ساختار سازمانی مسطح
تأیید	۰/۷۵	۰/۸۷	۲۶/۳۰	عامل سازمانی ← ساختار سازمانی مسطح
تأیید	۰/۶۷	۰/۸۲	۱۷/۰۲	عامل محیطی ← ساختار سازمانی مسطح

مقدار پایایی ترکیبی (Nunnally & Bernstein, 1994)، ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach, 1951) و ضریب Rho (Chin & Newsted, 1999) بالای ۰/۷ برای هر سازه، پایداری درونی مناسب الگوهای اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. در این پژوهش نیز، در الگوی اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح، مقدار آلفای کرونباخ، ضریب Rho و پایایی ترکیبی برای کلیه سازه‌ها بیش از ۰/۷ محاسبه شده است که نشان از پایداری درونی مناسب متغیرهای الگو دارد. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۵ (Fornell & Larcker, 1981) برای عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح، روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. در جدول شماره ۴ پایایی و روایی همگرایی عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح آورده شده است.

جدول ۴. پایایی عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح

متغیر	آلفای کرونباخ	ضریب Rho	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
عامل مدیریتی	۰/۸۵۲	۰/۸۵۸	۰/۸۸۳	۰/۵۵۸
عامل انسانی	۰/۸۷۴	۰/۸۸۸	۰/۸۹۷	۰/۵۴۹
عامل شغلی	۰/۹۷۱	۰/۹۷۲	۰/۹۷۵	۰/۸۳۰
عامل سازمانی	۰/۹۰۲	۰/۹۱۰	۰/۹۲۰	۰/۵۳۷
عامل محیطی	۰/۹۰۳	۰/۹۰۶	۰/۹۲۵	۰/۶۷۴

جهت بررسی روایی و اگرایی الگوی اندازه‌گیری، از نسبت همبستگی HTMT استفاده شد. شاخص HTMT یک معیار برای ارزیابی همپوشانی بین سازه‌های مختلف در الگوهای معادلات ساختاری است. این شاخص به کمک بررسی نسبت همبستگی بین متغیرهای پنهان مختلف به دست می‌آید. هدف اصلی HTMT ارزیابی اعتبار سازه‌ها و جلوگیری از همپوشانی غیرمجاز بین سازه‌ها است. هنسلر و همکاران (Henseler et al., 2009)، عملکرد برتر این روش را اثبات کرده و حد مجاز آن را تا ۰/۹ پیشنهاد کردند. مطابق جدول شماره ۵، از آن‌جاکه مقدار شاخص HTMT مربوط به هر سازه در پژوهش حاضر، از ۰/۹ کمتر است، می‌توان گفت که در پژوهش حاضر، سازه‌های الگو، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، و روایی و اگرایی الگو در حد مناسبی است.

جدول ۵. روایی و اگرایی عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح

متغیر	عامل مدیریتی	عامل انسانی	عامل شغلی	عامل سازمانی	عامل محیطی
عامل مدیریتی					
عامل انسانی	۰/۵۲۹				
عامل شغلی	۰/۴۶۷	۰/۸۱۹			
عامل سازمانی	۰/۶۳۵	۰/۷۳۷	۰/۵۹۲		
عامل محیطی	۰/۶۸۹	۰/۶۴۵	۰/۵۳۷	۰/۸۴۲	

عامل انسانی: بخشی از بازمهندسی ساختار سازمانی مسطح باید بر کارکنان متمرکز شود. به دست آوردن نیروی کار با ترکیب مناسبی از ویژگی‌های روانشناختی و شخصیتی می‌تواند کمک بزرگی به اجرای یک ساختار مسطح کند (Shin & Jeung, 2019). در ساختار مسطح، مدیران میانی یا نظارت‌های سلسله‌مراتبی کاهش یافته‌اند، پس اگر کارکنان تعهد درونی نداشته باشند، کارها پیگیری نمی‌شود. تعهد سازمانی باعث می‌شود افراد حتی بدون نظارت رسمی، وظایف خود را با دقت و احساس مسئولیت انجام دهند. در این شرایط، چیزی که افراد را متعهد نگه می‌دارد، علاقه شخصی و درونی به حوزه کاری سازمان است. کارکنان علاقه‌مند، بدون نیاز به فشار بیرونی، با انگیزه و تعهد پیش می‌روند. همچنین اگر ارزش‌های افراد با سازمان هم‌راستا نباشد، هیچ نیرویی آن‌ها را به تعهد و عملکرد

منظم و ادار نمی‌کند. علاوه بر این، در ساختار مسطح که بر انعطاف، سرعت، استقلال و اعتماد به کارکنان بنا شده است، تنها افرادی موفق خواهند بود که بتوانند در برابر تغییر مقاوم نباشند (انعطاف‌پذیری)، و در برابر فشارهای روانی، بحران‌ها یا چالش‌ها دوام بیاورند (تاب‌آوری). انعطاف‌پذیری برای کارایی کوتاه‌مدت، و تاب‌آوری برای پایداری بلندمدت در ساختارهای مسطح ضروری‌اند. در ساختار سازمانی مسطح که موفقیت سازمان وابسته به خودکارآمدی و دانش محوری کارکنان است، تحصیلات و تخصص نه تنها یک مزیت، بلکه یک پیش‌نیاز حیاتی هستند. چنین ساختاری فقط زمانی موفق خواهد بود که اعضای آن بتوانند بدون وابستگی مدیریتی، با تکیه بر دانش خود، تصمیم‌گیری و اقدام کنند. همچنین افراد باید با تکیه بر دانش ضمنی، تجربه گذشته و شناخت سازمان تصمیم‌گیری کنند. تجربه کاری در بهبود بهره‌وری سازمانی و شکل‌گیری باورهای خودتکایی در زمان واکنش به چالش‌های مرتبط با کار و تقویت عملکرد شغلی مؤثر است (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، در ساختار مسطح، مدیر کمتر است؛ پس باید هر فرد خودش رهبر خودش باشد. برای این رهبری، نیاز به خودکارآمدی و اعتماد به نفس، حیاتی است. در ساختار مسطح، به‌جای دستور از بالا، انتظار می‌رود افراد با ابتکار شخصی مسائل را شناسایی و حل کنند. اگر کارکنان خلاق نباشند، جریان پیشرفت متوقف می‌شود. کارکنان باید بتوانند در لحظه فکر کنند، راه‌حل بسازند، و خودشان تصمیم بگیرند؛ به این دلیل که هیچ ناظری نیست که اختلاف‌ها را حل کند یا وظایف را به‌طور رسمی تقسیم کند. در نتیجه، همکاری و مشارکت فعال بین افراد تنها راه اجرای مؤثر کارهاست. در غیاب فرایندهای خشک و دستورات رسمی، تنها راه پیشبرد امور، تشریک مساعی، گفت‌وگو، و هماهنگی داوطلبانه بین اعضای تیم است. روحیه مشارکت باعث می‌شود کارها سریع‌تر، با تعارض کمتر، و با کیفیت بالاتری انجام شود. اللهیاری و همکاران (۱۴۰۱)، نورنژادونوش و ابراهیمی (۱۴۰۰)، وب (Webb, 2023) و مارکیدز (Markides, 2022) نیز بر نقش عامل انسانی بر ساختار سازمانی مسطح تأکید کرده‌اند. در این راستا، توانمندسازی نیروهای حرفه‌ای متخصص و گسترش تعهد سازمانی از طریق بهبود شبکه‌های ارتباطی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها توصیه می‌شود.

عامل سازمانی: براساس یافته‌های پژوهش، ساختار سازمانی مسطح برای موفقیت نیاز به واکنش سریع، تصمیم‌گیری چابک، و اجرای بدون تأخیر دارد. بنابراین کاهش رسمیت و حذف فرایندهای پیچیده اداری، این چابکی را ممکن می‌کند. طراحی ساختار سازمانی سازمان باید ساده و روشن باشد تا کارکنان درک دقیقی از نقش خود و دیگران داشته باشند و هماهنگی بین افراد آسان‌تر انجام شود. از سویی، طراحی ساختار سازمانی مسطح باید منطبق با راهبردهای سازمان باشد. در ساختار سازمانی مسطح، یکی از اصول کلیدی و بنیادین، عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و تفویض اختیار به کارکنان است. این اصل نه تنها مکمل ساختار مسطح است، بلکه عامل اصلی موفقیت، چابکی، انگیزش و پایداری این نوع ساختار محسوب می‌شود. در ساختار مسطح، نظارت رسمی کاهش می‌یابد، بنابراین، تنها راه حفظ هماهنگی و یکپارچگی، وجود فرهنگی است که رفتارها را از درون تنظیم کند نه از بیرون (برای مثال فرهنگ صداقت، همکاری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر). در ساختارهای سنتی، ارتباطات عمدتاً از طریق مدیران میانی و گزارش‌دهی سلسله‌مراتبی انجام می‌شود. در ساختار مسطح، این لایه‌ها وجود ندارند یا بسیار محدود شده‌اند. بنابراین برای جلوگیری از قطع جریان اطلاعات، باید شبکه ارتباطی افقی، گسترده و غیررسمی بین کارکنان فعال شود. علاوه بر این، جای این نظارت بیرونی را باید نظم ناشی از تقسیم کار داخلی، روشن بودن مسئولیت‌ها و هماهنگی نقش‌ها بگیرد. همچنین، به‌دلیل این که مدیران کمتری برای انتقال و نظارت اطلاعات وجود دارند، تنها راهکار مؤثر این است که اطلاعات شفاف، باز و در دسترس باشد تا همه افراد درک مشترکی از وضعیت و اهداف سازمان داشته باشند. در ساختار مسطح، سلسله‌مراتب وجود ندارد، و قدرت در سطح عملیاتی توزیع شده است. بنابراین، اگر کارکنان و گروه‌ها چابک نباشند، نمی‌توانند به‌موقع و دقیق تصمیم بگیرند و ساختار مسطح دچار اختلال می‌شود. در سازمان‌های کوچک، ساختار مسطح عملی‌تر و مؤثرتر است؛ چون روابط نزدیک و مستقیم بوده، پیچیدگی کمتری در فرایندها وجود داشته، و نیاز کمتری به نظارت رسمی دارند. همچنین برای یک سازمان نوپا که هنوز در مرحله یادگیری، و انعطاف‌پذیری است، ساختار مسطح بسیار مناسب است، اما برای یک سازمان در مرحله بلوغ که ساختارهای تثبیت‌شده دارد، اجرای ساختار مسطح بدون طراحی مجدد دقیق ممکن است منجر به آشفتگی، دوباره‌کاری یا ابهام در مسئولیت‌ها شود. تخصص‌گرایی بیش‌ازحد ممکن است یک سازمان کوچک را فلج کند، اما در

سازمان‌های بزرگ احتمالاً به‌صرفه‌تر خواهد بود که گروه‌ها و بخش‌های تخصصی را از هم جدا کرد. حسینی و اقدسی (۱۴۰۲) معتقدند که ساختار سازمانی می‌تواند از اهداف، راهبرد، محیط، فناوری و اندازه سازمان تأثیر بپذیرد. حیدری و همکاران (۱۴۰۰)، نورزادونوش و ابراهیمی (۱۴۰۰)، شاشاکوف و موروزنکو (Shashkov & Morozenko, 2023) و بثومن و وو (Baumann & Wu, 2023) نیز بر نقش عامل سازمانی بر ساختار سازمانی مسطح تأکید کرده‌اند. تمرکز و برنامه‌ریزی برای شفافیت در امور سازمانی و پاسخگویی در مقابل تصمیمات و بهبود فرهنگ سازمانی در جهت مسطح کردن ساختار سازمانی می‌تواند مؤثر واقع شود.

عامل شغلی: براساس یافته‌های پژوهش، رضایت شغلی کارکنان در ساختار سازمانی مسطح اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا ویژگی‌ها و الزامات این نوع ساختار، مستقیماً با انگیزه، مشارکت و تعامل کارکنان گره خورده است. همچنین در ساختار سازمانی مسطح، کارکنان به‌نوعی هم‌زمان کارمند و مدیر هستند. اگر امنیت شغلی نداشته باشند، نمی‌توان انتظار داشت که با انگیزه، مسئولیت‌پذیر، خلاق و وفادار باقی بمانند. بنابراین، ایجاد حس امنیت شغلی یک الزام حیاتی برای پایداری و موفقیت این نوع ساختار است. در ساختار سازمانی مسطح، مرز بین «وظیفه» و «فرد» کمرنگ‌تر از ساختارهای سنتی است. اگر انتظارات شغلی با ظرفیت‌های واقعی فردی متناسب نباشد، نه تنها کارایی فرد پایین می‌آید، بلکه کل سازمان دچار اختلال می‌شود. تناسب دقیق انتظارات با توانمندی‌ها شرط لازم برای موفقیت چنین ساختاری است. علاوه بر این، چون کارکنان باید خودمدیریت، چندمهارتی و متعهد باشند، غنی‌سازی شغلی ابزاری کلیدی برای ارتقای کیفیت کار، انگیزه و تعهد سازمانی در این ساختار است. اگر شغل، فقط تکراری یا ساده باشد، کارکنان دچار کسالت، بی‌انگیزگی و فرسودگی می‌شوند. دلیل آن این است که در نبود نظارت مستقیم و فرصت‌های رسمی برای ارتقای شغلی، باید انگیزه و رضایت از طریق محتوای شغل تأمین شود. ویژگی اصلی این نوع ساختار، کاهش سلسله‌مراتب مدیریتی و واگذاری تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر سازمان است. در چنین محیطی، اگر فرد مسئولیت داشته اما اختیار نداشته باشد (یا بالعکس)، عملکرد سازمان با اختلال جدی مواجه خواهد شد.

در ساختار سازمانی مسطح، حقوق و پاداش نه تنها یک ابزار مالی، بلکه یک ابزار مدیریتی راهبردی برای انگیزش، حفظ کارکنان، ایجاد عدالت سازمانی و تقویت فرهنگ مشارکتی است. نبود نظام پاداش مؤثر می‌تواند کل مزایای ساختار مسطح را خنثی کند. در ساختارهای سلسله‌مراتبی، انگیزه بسیاری از کارکنان از مسیرهای ارتقا و افزایش مقام ناشی می‌شود، اما در ساختار مسطح، ارتقای شغلی عمودی کمتر است یا وجود ندارد. بنابراین حقوق و پاداش باید نقش جایگزین ایفا کرده و انگیزه مادی و روانی لازم را فراهم کند. از سوی دیگر، در نبود ساختارهای سخت مدیریتی، حفظ انگیزه کارکنان به عوامل روانی و محیطی وابسته است؛ نور طبیعی، فضای آرام، صندلی و میز راحت همگی بر سلامت روان و رضایت شغلی اثرگذارند. در ساختار مسطح، مرزهای شغلی سیال‌تر است، و محیط کالبدی باید این سیالیت را پشتیبانی کند. ریتزیگ (Reitzig, 2022) و الکسی (Alexy, 2022) نیز نقش عامل شغلی بر ساختار سازمانی مسطح را مورد توجه قرار داده‌اند.

عامل محیطی: ساختار سازمانی تاحدی تحت تأثیر محیط خارجی سازمان و عواملی که تحت نظارت سازمان نیستند، قرار دارد. براساس یافته‌های این پژوهش نیز، پویایی، پیچیدگی و عدم اطمینان عوامل محیطی باعث شده است که سازمان‌ها، ساختار سازمانی مسطح و ساده را برای خود انتخاب کنند؛ زیرا با وجود لایه‌های مدیریتی کمتر، تصمیم‌ها سریع‌تر اتخاذ می‌شوند و سازمان به‌سرعت به تغییرات محیطی پاسخ می‌دهد. گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز به این دلیل که فرایندهای سازمانی را اصلاح و یکپارچه می‌کند و به انجام آن‌ها با سرعت و کیفیت بیشتری منجر می‌شود، به تغییر به‌سوی ساختار مسطح کمک می‌کند. وجود فرهنگ مشارکت و همکاری در جامعه نیز، کار گروهی را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود کارکنان در غیاب سطوح مدیریتی متعدد نیز نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به‌شکل صحیحی انجام دهند. سطوح مدیریتی کمتر به‌معنای کاهش هزینه‌های اداری و حقوق مدیریتی کمتر است. لذا ملاحظات اقتصادی، ساختارهای مسطح با کاهش هزینه‌های سربار را می‌طلبد. از سویی، حمایت قانونی و ثبات و سازگاری قانون نظام اداری کشور برای اصلاح ساختار سازمانی ضروری است، زیرا قانون فعلی نظام اداری کشور، بر حذف و ادغام واحدها و منصب‌های سازمانی و ارتقای ساختار سازمانی تأکید دارد. همچنین عدم توجه به فشارهای خارجی و وابستگی‌های حزبی و جناحی در انتخاب و انتصاب

مدیران نیز مسیر اصلاح ساختار سازمانی را هموار می‌کند، زیرا سهم‌خواهی‌های جناح‌های سیاسی می‌توانند در این فرایند اختلال ایجاد کنند. اندرسون و اکرم‌اندرسون^۱ (۱۳۹۲) نیز معتقدند تحول در سازمان‌ها معمولاً از اخطارهایی که از محیط دریافت می‌شود، نشئت می‌گیرد و این اخطارها می‌تواند فناوری‌های جدید و یا تغییر در مقررات و قوانین دولتی و یا عوامل اقتصادی و جغرافیایی باشد. بکهارد و پریتچارد^۲ (۱۳۹۳)، دلیل تحول بنیادین در سازمان‌ها را تقابل نیروهای بیرونی و تصمیمات سازمان و نتایج و پیامدهای سازمانی می‌دانند. اللهیاری و همکاران (۱۴۰۱)، کثیری و همکاران (۱۴۰۱)، شاشاکوف و موروزنکو (Shashkov & Morozenko, 2023)، وب (Webb, 2023) و مارکیدز (Markides, 2022) نیز بر نقش عامل محیطی بر ساختار سازمانی مسطح تأکید کرده‌اند.

عامل مدیریتی: در ساختار سازمانی مسطح، که سطوح مدیریتی به حداقل رسیده‌اند و تمرکز بر خودمدیریتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، و استقلال کارکنان است، نقش مدیر ارشد سازمان، از حالت سنتی «مدیر دستوری» خارج شده و به نقشی راهبردی، الهام‌بخش و تسهیل‌گر تبدیل می‌شود. در چنین ساختاری، صلاحیت، کارآمدی و توانمندی مدیر ارشد نه تنها مهم، بلکه حیاتی است. ساختار مسطح بر پایه این فرض شکل گرفته است که افراد می‌توانند بدون نظارت شدید، با اتکای به توانمندی‌های فردی، عملکرد مؤثر و خودرهبی داشته باشند. در چنین محیطی، اگر افراد از شایستگی‌های لازم برخوردار نباشند، نتیجه چیزی جز سردرگمی، افت عملکرد و بی‌نظمی سازمانی نخواهد بود. در غیاب ساختارهای رسمی نظارت و هدایت از بالا، این دانش شفاف، مستند و در دسترس است که از طریق مدیریت دانش به کارکنان کمک می‌کند بدون وابستگی به مدیران، خودمختار، آگاه و مؤثر عمل کنند. در ساختارهای سنتی، اطلاعات معمولاً از طریق زنجیره مراتب منتقل می‌شوند؛ اما در ساختار مسطح، کارکنان باید بتوانند به‌طور مستقیم و بدون واسطه به اطلاعات، راهکارها و تجارب قبلی دسترسی پیدا کنند. در ساختار مسطح، رشد سازمان وابسته به رشد فردی کارکنان است، چون تصمیم‌گیری‌ها غیرمتمرکز است، و مدیران میانی حضور ندارند، کارکنان باید مهارت‌های چندگانه (فنی، رفتاری، تصمیم‌گیری) داشته باشند. در سازمان‌های مسطح، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ضامن هماهنگی، انسجام، رشد و سلامت روانی و حرفه‌ای نیروی انسانی ایفای نقش می‌کند. در ساختار سازمانی مسطح، که در آن سطوح مدیریتی کم، تصمیم‌گیری‌ها غیرمتمرکز و روابط کاری بیشتر افقی است، مدیریت مشارکتی یک اصل حیاتی و بنیادین به شمار می‌آید، نه صرفاً یک سبک مدیریتی اختیاری. چنین ساختاری تنها زمانی موفق و کارآمد خواهد بود که کارکنان در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نقش فعالی داشته باشند و احساس کنند که نظر، تجربه و تخصص آن‌ها واقعاً تأثیرگذار است. این همان چیزی است که مدیریت مشارکتی فراهم می‌کند. همچنین در نبود مدیران میانی و ناظرهای سنتی، تنها راه حفظ شفافیت، پاسخگویی، رشد فردی و بهبود مستمر، داشتن یک نظام ارزیابی دقیق، منصفانه و انگیزشی است. بنابراین برای اطمینان از کیفیت کار و بهره‌وری، باید نظارت ارزیابی عملکرد شفاف، مستند و مبتنی بر داده وجود داشته باشد. علاوه بر این، به احتمال خیلی زیاد بسیاری از مدیرانی که به تمرکز قدرت و اختیارات در دستان خود عادت داشته‌اند در برابر تن دادن به رهبری سازمانی غیرمتمرکز و شریک شدن رهبری سازمان با کارکنان مقاومت خواهند کرد، که لازم است به شیوه‌های مختلف مدیریت تغییر بر این مقاومت‌ها غلبه کرد و طرحی نو در سازمان در انداخت تا به تسهیل و تسریع نوآوری‌ها و مقابله با چالش‌های پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی آینده کمک کرد. لی (Lee, 2022)، معتقد است فاصله گرفتن از ساختار سلسله‌مراتبی و زنجیره دستور و نظارت به معنای از دست رفتن اختیارات و قدرت رهبری رسمی سازمان برای نقش‌آفرینی در فرایند تغییر سازمانی و ارتباطات با خارج از سازمان نیست؛ بلکه رهبران رسمی سازمان‌هایی با ساختار مسطح همچنان به‌عنوان معماران و تسهیل‌گران فرایند تغییر و تحول ساختار سازمانی عمل خواهند کرد. نتایج پژوهش اللهیاری و همکاران (۱۴۰۱)، الکسی (Alexy, 2022) و بارا (Bara, 2019) نیز با این یافته هم‌خوانی دارد.

¹ Anderson & Ackerman Anderson

² Beckhard & Pritchard

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماع کنونی‌اند و اصولاً توجه به اهداف سازمان بدون در نظر گرفتن ساختاری مناسب که سازمان را در پاسخگویی لازم به تغییرات محیطی و نیازهای درونی یاری کند، امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین توجه به ساختار سازمانی و تناسب آن در جهت جوابگویی به نیازهای معطف و دائماً در حال تغییر ضروری است (نورنژاد ونوش و ابراهیمی، ۱۴۰۰). ساختار سازمان مسطح در سال‌های اخیر توجه زیادی را از سوی پژوهشگران مدیریت به خود جلب کرده است. این سطح از توجه، نشان‌دهنده مزایای ادعایی این شکل و شیوع روزافزون آن است. ژوزف و سنگال (Joseph & Sengul, 2024) مستند کرده‌اند که گذار به سازمان‌های مسطح دشوار است و بسیاری از تلاش‌های ساختارهای سلسله‌مراتبی برای مسطح شدن به دلیل اجرای ناقص و شکست‌های عمده هماهنگی، ناموفق بوده‌اند. بنابراین، کار بیشتری روی محرک‌های آن مورد نیاز است.

اگرچه پژوهش‌های اندکی در زمینه عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی مسطح انجام شده است، اما شناسایی عواملی که در مسطح شدن ساختار سازمانی مؤثر باشند و به صورت جامع از عوامل نرم‌افزاری تا سخت‌افزاری، عوامل انسانی تا غیرانسانی دسته‌بندی شده باشند، انجام نشده است و در این مسیر، سازمان حج و زیارت همانند بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران با ابهامات متعددی از جمله فقدان الگوی جامع و نظری روبه‌روست. بر این اساس، از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. ابتدا با استفاده از نقطه نظرات خبرگان، متخصصان و مسئولان مربوطه با پژوهشی علمی و نظام‌مند، عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح به روش کیفی شناسایی شده و الگویی کاملاً منطبق با شرایط سازمان حج و زیارت طراحی شد. سپس با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری، الگوی مذکور در این سازمان سنجیده شد.

در بخش کیفی، نخست مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح معرفی شده در مقاله‌ها و گزارش‌های دانشگاهی پیشین مرور و داده‌های مورد نیاز استخراج شد. در چارچوب نظری به‌دست آمده، مسطح شدن ساختار سازمانی از ۵ عامل مدیریتی، عامل انسانی، شغلی، سازمانی و محیطی اثر می‌پذیرد. سپس با کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، چارچوب به‌دست‌آمده غنی شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی در سازمان حج و زیارت بودند که در مجموع، با انجام ۲۲ مصاحبه، داده‌های گردآوری شده به نقطه اشباع رسید. از بین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۸۸ برچسب اولیه استخراج شد. از مجموع ۱۸۸ برچسب اولیه، تعداد ۴۶ مفهوم در ۵ طبقه ایجاد شد. در الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی پژوهش، عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی مسطح شامل ۵ عامل تحت عنوان عامل مدیریتی، عامل انسانی، عامل شغلی، عامل سازمانی و عامل محیطی است. به‌منظور اطمینان از اثربخشی الگوی برآمده از مرحله کیفی، از الگوسازی معادلات ساختاری در مرحله تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که عامل انسانی با بار عاملی ۰/۸۸، عامل سازمانی با بار عاملی ۰/۸۷، عامل شغلی با بار عاملی ۰/۸۴، عامل محیطی با بار عاملی ۰/۸۲ و عامل مدیریتی با بار عاملی ۰/۷۲ بر ساختار سازمانی مسطح تأثیر مثبت و معناداری دارند.

در انتها باید گفت، انتقال به یک ساختار سازمانی مسطح نیاز به برنامه‌ریزی و اجرای دقیق دارد. سازمانی که این مراحل را دنبال می‌کند می‌تواند یک ساختار سازمانی مسطح مؤثر ایجاد کند که توسط سطوح مدیریت غیرضروری تحت فشار قرار نگیرد. این سازمان می‌تواند به یک محل کار کارآمدتر و مؤثرتر منجر شود، جایی که کارکنان احساس کنند قدرت ایجاد تفاوت و کمک به موفقیت سازمان را دارند و جایی که پیشرفت با لایه‌هایی از تشریفات اداری متوقف نمی‌شود. راهکارها و شیوه‌های حرکت به سوی ساختار سازمانی مسطح را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

آموزش رهبری: تجهیز مدیران به مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری در یک ساختار مسطح، با تأکید بر مربیگری و مرشدی. تعیین نیاز به یک سازمان مسطح: به‌طور کلی، در حالی که یک ساختار سازمانی مسطح می‌تواند در شرایط خاص مفید باشد، ممکن است برای همه شرکت‌ها یا صنایع مناسب نباشد. کسب‌وکارها باید قبل از تعیین این که آیا محدود کردن یا حذف کامل موقعیت‌های مدیریتی به نفع آن‌هاست، نیازها و اهداف منحصربه‌فرد خود را در نظر بگیرند. برخی از سازمان‌ها با ساختارهای مسطح رشد می‌کنند، در حالی که برخی دیگر برای بقا به سلسله‌مراتب بیشتری نیاز دارند. حتی ممکن است یک رویکرد ترکیبی بهترین باشد.

تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان: همان‌طور که لایه‌های مدیریتی حذف می‌شوند، نقش‌ها و مسئولیت‌های هر کارمند باقی‌مانده باید به‌وضوح تعریف شود تا اطمینان پیدا شود که همه می‌دانند کارشان شامل چه مواردی می‌شود و به چه کسی گزارش می‌دهند. این شامل تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای موقعیت‌های آینده کارمند نیز می‌شود.

تفویض اختیار: حرکت به سمت سازمانی مسطح، مدیران اجرایی را مجبور می‌کند که به کارمندان استقلال بیشتری درخصوص تصمیم‌گیری مدیریتی در مورد کار خود بدهند. به‌نوبه خود، وعده چنین خودمختاری باید به‌اندازه کافی وسوسه‌کننده نیروی کار باشد تا این مسئولیت را در کنار مشاغل روزانه خود بپذیرند؛ اما در مورد وظایف مدیریتی سابق، پاسخ‌های انگیزشی و عملکردی متفاوتی در بین افراد دیده می‌شود و بستگی دارد به این‌که مدیران اجرایی امیدوارند با طراحی سازمانی مسطح به چه پیشرفت‌هایی دست یابند (مثلاً زمان سریع‌تر برای رسیدن به بازار یا تعهد قوی‌تر کارکنان). مدیران ممکن است متوجه شوند که باید انواع کاملاً متفاوتی از ساختار مسطح را از طریق یک پیکربندی متعادل از وظایف مدیریتی که می‌خواهند به نیروی کار محول کنند، انتخاب کنند. تقویت فرهنگ استقلال، همکاری و ارتباطات باز: کارکنان تشویق شوند تا بر اعمال خود مالکیت داشته باشند، صریح و صادقانه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در صورت امکان با یکدیگر همکاری کنند. این امر به ایجاد یک محیط کاری حمایتی، شفاف و سازنده کمک می‌کند.

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه: از آن‌جایی‌که پله‌های نردبان پیشرفت یک سازمان مسطح بسیار کمتر از یک سازمان بلند است، کارکنان فرصت‌های کمتری برای تحرک رو به بالا خواهند داشت. در نتیجه، ارائه برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌ها و پیشبرد شغل خود از راه‌های دیگر، بسیار حیاتی است. این امر همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا تبدیل به اعضای با ارزش‌تر سازمان شوند.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

مآخذ

احراری، ایمان؛ و جوری سهرابی، مرجان (۱۴۰۱). ساختار سازمانی و سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در سازمان‌ها. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی. تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدیر. دسترسی در:

<https://www.sid.ir/paper/949936/fa>

اسکندرپور، بهروز؛ کارگر ناو، عبدالله؛ و صائب‌نیا، سمیه (۱۳۹۸). چالش‌های پیش روی توسعه ساختار سازمانی با بهره‌گیری از رویکرد سلسله‌مراتبی (مورد مطالعه: بیمه سلامت استان گیلان). فصلنامه مدیریت عملیات خدمات. ۲(۱)، ۱۱۵-۱۴۰.

اللهیاری، محبوبه؛ میرزازاده، زهراسادات؛ کشتی‌دار، محمد؛ و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۴۰۱). تعیین عوامل مؤثر بر بازنگری ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران. مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. ۱۴(۱)، ۹۵-۱۰۶.

اندرسون، دین؛ و اکرم‌اندروسون، لیندا (۱۳۹۲). فراسوی مدیریت تغییر، ترجمه میرعلی سیدنقوی، تهران: مهربان نشر. برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۷). سازمان اداری استخدامی کشور، تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری، دسترسی در: <https://www.aro.gov.ir>

بکهارد، ریچارد؛ و پریچارد، وندی (۱۳۹۳). مدیریت تحول و نوآوری. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران. بن‌سعدی، فرید؛ و زاهدی بوشهری‌نژاد، آزاده (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی یکی از سازمان‌های دولتی ایران در راستای چابک‌سازی و ایجاد فضای مدیریت مشارکتی. همایش نظام پیشنهادها (ششمین جشنواره ملی)، تهران، جهاد دانشگاهی، دسترسی در:

<https://www.sid.ir/paper/877756/fa>

حسینی، سیده‌مطهره؛ و اقدسی، محمد (۱۴۰۲). مقایسه ساختار رسمی و غیررسمی در سازمان‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه اجتماعی. مدیریت صنعتی، ۱۵(۳)، ۳۶۵-۳۸۵.

حیدری، محمد؛ عادل، لیلیا؛ و شهرکی، سارا (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی و دیدگاه‌های ساماندهی سازمانی، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی راهکارهای نوین در مهندسی، علوم اطلاعات و فناوری در قرن پیش رو، ترکیه، شرکت همایش آروین البرز، دسترسی در:

<https://civilica.com/doc/1331001/>

خاتمی، محمدرضا؛ زرشکن، لیلیا؛ جلالی، رضا؛ و موسوی، فاطمه. (۱۳۸۱). گزارش امکان خصوصی‌سازی حج و عمره و زیارت عتبات با نگاهی به وضع موجود سازمان، دفتر مطالعات فرهنگی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. خراسانی‌پور، عفت (۱۴۰۳). واکاوی و بررسی مدیریت منابع مالی در شهرداری‌ها با رویکرد افزایش درآمدهای پایدار (مورد مطالعه: شهرستان خوی). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۲۸)، ۹۴-۱۰۶. دانائی‌فرد، حسن. (۱۳۹۹). ساحت‌های مثبت و منفی تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران بخش دولتی. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳(۱)، الف-ح.

رایینز، استیفن پی. (۱۴۰۱). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). ترجمه؛ سیدمهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، تهران، صفار. رسولی، غلامرضا؛ شاه‌طالبی، بدری؛ و پیرایش، اعظم (۱۳۹۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری روابط بین ادراک از ساختار سازمانی و گفتمان سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بیمه البرز اصفهان). کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مالزی، شرکت مدیران ایده‌پردازان ایلینا. دسترسی در: <https://www.sid.ir/paper/866302/fa> رضاییان، علی (۱۳۹۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

- ساری، حسین؛ برزگر، پیام؛ حکمی‌زاده، فرشاد (۱۳۹۶). تدوین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور براساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱(۲)، ۱۶۳-۱۸۴.
- غفرانی، فهیمه؛ کاویانی، حسن؛ و زندی، آزاده (۱۴۰۲). *نظام اداری و مدیریت توسعه در ایران: ارزیابی آمادگی و کیفیت بوروکراسی در آستانه برنامه هفتم توسعه*، دفتر مطالعات مدیریت، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- قاسمی، وحید (۱۳۹۰). برآورد حجم بهینه نمونه در مدل‌های معادله ساختاری و ارزیابی کفایت آن برای پژوهشگران اجتماعی. *مجله جامعه‌شناسی ایران*، ۱۲(۴)، ۱۳۸-۱۶۱.
- قریشی، سیدمحمدحسین؛ خسروی، بیان؛ عبدالحسین‌زاده، محمد؛ و هنرور، روح‌الله (۱۴۰۰). چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران: تمایز چابک‌سازی و کوچک‌سازی، دفتر مطالعات مدیریت، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- کارگرشورکی، هدایت؛ فلاح، احمدعلی؛ صرّامی، سمانه؛ و پاک‌نژاد، فاطمه (۱۴۰۰). نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۲)، ۱۱-۳۰.
- کثیری، رضا؛ مختاری، مهران؛ فرخ‌سرشت، بهزاد؛ و گرجی‌پشتی، مرضیه (۱۴۰۱). بررسی روابط علی و معلولی مؤلفه‌های بازمهندسی ساختار سازمانی گمرکات کشور با تکنیک دیمتل. *مطالعات کمی در مدیریت*، ۱۲(۴۷)، ۱۶۹-۱۹۰.
- کرسول، جان‌دیلوی (۱۳۹۴). *طرح پژوهش: رویکردهای کمی، کیفی و آمیخته*، مترجمان: شیرکوه محمدی، عادل زاهدبابلان و حسن احمدی، تهران: تدبیر روشن.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۳). بررسی نقش تمرکززدایی در تحقق سلامت اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۲(۵)، ۱۱۱-۱۳۳.
- گریفین، ریکی؛ و گرگوری، مورهد (۱۴۰۱). *کتاب رفتار سازمانی*. ترجمه غلامرضا معمارزاده و سیدمهدی الوانی، تهران: مروارید.
- نورنژادونوش، وحید؛ و ابراهیمی، مهدی (۱۴۰۰). سازمان بدون رئیس؛ شیوه‌ای نوین در طراحی سازمان‌ها در شرایط پیچیده. *سیاست‌نامه علم‌وفناوری*، ۱۱(۴)، ۱۱۵-۱۲۸.
- وفادار، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ و صیادی، سعید (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی استان کرمان و تعیین وضعیت و ارتباط هر یک از آن‌ها با یکدیگر. *فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، ۱۳(۵۳)، ۲۸۵-۳۱۷.
- هچ، ماری‌جو (۱۳۹۲). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین تفسیری، پست‌مدرن*، ترجمه حسن دانائی‌فرد، چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- Ahrari, I. & Jouri Sohrabi, M. (2023). *Organizational structure and administrative health and protection of people's rights in organizations*. Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. Tehran, Modaber Management Research Institute. Available at: <https://www.sid.ir/paper/949936/fa> (in Persian)
- Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*, 11(1), 31-36.
- Allahyari, M., Mirzazadeh, Z., Keshtidar, M. & Malekzadeh, G. (2022). Determining the Effective Factors on Reviewing Appropriate Organizational Structure for Physical Education Organizations in Iranian Universities of Medical Sciences. *North Khorasan University of Medical Sciences*, 14(1), 95-106. (in Persian)
- Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. (2013). *Beyond Change Management*, Translated by Mir Ali Seyed Naqavi, Tehran: Mehraban Publishing. (in Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

- Bara, D. (2019). *Maintaining Flat - A qualitative study of how institutional actors maintain a flat organizational structure*. A thesis submitted to the School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Management, University of Gothenburg.
- Baumann, O., & Wu, B. (2023). Managerial hierarchy in AI-driven organizations. *Journal of Organization Design*, 12(1), 1-5.
- Baumann, O., & Wu, B. (2022). The many dimensions of research on designing flat firms. *Journal of Organization Design*, 11(1), 1-3.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (2014). *Managing Change and Innovation*, Translated by Mehdi Irannejad Parizi, Tehran: Managers' Publishing House. (in Persian)
- Ben Saeed, F. & Zahedi Bushehrinejad, A. (2015). *Analyzing the organizational structure of one of the Iranian government organizations in order to make it agile and create a participatory management environment*. The Proposal System Conference (Sixth National Festival), Tehran, Jihad Daneshgahi, available at: <https://www.sid.ir/paper/877756/fa> (in Persian)
- Bernstein, E. S. (2022). Leveling the “Flatter” playing field. *Journal of Organization Design*, 11(1), 23-25.
- Boyatzis, R.E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage Publications, Inc.
- Chin, W.W., & Newsted, P.R. (1999). *Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares*. In: R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–342). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clement, F.H. (2019). *Tall or flat? Examining the relationship between organizational structure and turnover intention*, A thesis submitted to the School of Behavioral and Applied Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Science in Organizational Psychology Azusa, California.
- Comprehensive Program for Reforming the Administrative System. (2018). The National Administrative Employment Organization, Resolution No. 302596 dated 14/6/1997 of the Supreme Administrative Council, available at: <https://www.aro.gov.ir/> (in Persian).
- Cresswell, J.W. (2015). *Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, Translated by: Shirkooh Mohammadi, Adel Zahedbabolan, and Hassan Ahmadi, Tehran: Tadbir Roshan. (in Persian)
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- DanaeeFard, H. (2020). Positive and Negative Dimensions of Excessive Reliance on "Work Experience" in Selecting Managers in Public Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), e119679. (in Persian)
- El Bakkouchi, Y., Zemmouri, B., & El Bakkouchi, M. (2023). The impact of organizational structure on organizational performance in the context of a new organizational chart for Moroccan universities. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 391-406.
- Eskandarpour, B., Kargar nav, A. & Saebnia, S. (2019). Challenges of organizational structure development using a hierarchical approach (Case study: Guilan health insurance). *Service Operations Management Quarterly*, 2(1), 115-140. (in Persian)
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership”. *Journal of Business Research*, 129, 43-56.

- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328–388.
- Ghasemi, V. (2012). Estimating Optimal Sample Size in Structural Equation Models and Assessing Its Adequacy for Social Researchers. *Iranian Journal of Sociology*, 12(4), 138-161. (in Persian)
- Ghofrani, F. Kaviani, H. Zandi, A. et al. (2024). *Administrative System and Development Management in Iran: Assessing the Readiness and Quality of Bureaucracy on the Eve of the Seventh Development Plan*, Management Studies Office, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (in Persian)
- Griffin, R. & Gregory, M. (1401). *Organizational Behavior*. Translated by Gholamreza Memarzadeh and Seyyed Mehdi Alvani, Tehran: Morvarid. (in Persian)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
- Gutterman, A. (2023). *Basic Models of Organizational Structure*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4545843>
- Hamzeh, L.A. (2018). Factors affecting the transition to flat organizational structures, *Tpyabi Bftv*, 5(1), 1391-141.
- Hatch, M.J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic Interpretive, Postmodern*, Translated by Hassan Danaee Fard, first edition. Tehran: Mehraban Book Publishing House. (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing", Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 277-319.
- Heydari, M. Adel, L. & Shahraki, S. (1400). *Factors affecting organizational structure and organizational management perspectives, 11th International Conference on New Solutions in Engineering, Information Sciences and Technology in the Coming Century*, Turkey, Arvin Alborz Conference Company, available at: <https://civilica.com/doc/1331001/> (in Persian)
- Hosseini, S.M. & Aghdasi, M. (2023). Comparison of Formal and Informal Structures in Organizations Using the Social Network Analysis. *Industrial Management Journal*, 15(3), 365-385. (in Persian)
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Joseph, J. & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: a retrospective and road map for research. *Acad Manag Ann*, 14(1):267–302
- Joseph, J., & Sengul, M. (2024). Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*, 51(1), 249-308.
- Kamali, Y. (2014). Study the role of administrative decentralization on administrative integrity. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 2(5), 111-132. (in Persian)
- KargarShouroki, H., Fallah, A., Sarrami, S. and Paknezhad, F. (2021). Organizational Structure for Administrative Organization in Islamic City Council by Grounded Theory. *Public Organizations Management*, 9(2), 11-30. (in Persian)
- Kasiri, R., Mokhtari, M., Farrokh Seresht, B. & Gorji Poshti, M. (2022). Investigating the cause-and-effect relationships between the components of the reengineering of the country's customs organizational structure using the DEMETEL technique. *Quarterly Journal of Quantitative Researches in Management*, 12(47), 169-190. (in Persian)

- Khatami, M.R. Zarshakan, L. Jalali, R. & Mousavi, F. (2002). *Report on the possibility of privatization of Hajj, Umrah and pilgrimage to shrines with a look at the current state of the organization*, Cultural Studies Office, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (in Persian)
- Khorasanipour, E. (1403). Analysis and study of financial resources management in municipalities with the approach of increasing sustainable revenues (case study: Khoy County). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 94-106. (in Persian)
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups, *Sterategic Management Journal*, 43(1), 58-92.
- Mahr, N. & Woods, C. (2023). *Flat Organizational Structure | Definition, Chart & Examples*, <https://study.com/learn/lesson/flat-organizational-structure-hierarchy-examples.html>
- Markides, C. (2022). *Boundary conditions for effective delegation in flat structures*. *Journal of Organizational Design*, 11, 19–22.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 238-269.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- McCaffrey, M. (2023). Who's the boss? The persistence of entrepreneurial hierarchy in flat organizations. *Journal of Organization Design*, 12(1), 37-40.
- Muda, F.L. & Ismail. A. (2022). The Decentralized Culture: Impacts of Flat Structure in Organization, E-Prosiding Seminar Antarabangsa Falsafah, Tamadun, Etika Dan Turath Islami (i-STET) 2022.
- Mueller, R. O. (1999). Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS: Springer Science & Business Media, *Journal of Marketing Research*, 33(2), 211-215.
- Noornejadvanoush, V. & Ebrahimi, M. (2021). *The organization without the Boss; a new way to the design of organizations in complex situations*. *Science and Technology Policy Letters*, 11(4), 115-128. (in Persian) Nunnally, J.C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oduor, L.A. (2022). *Influence of Organizational Structure on Organization Performance among Commercial Banks in Kenya*, A thesis submitted to the School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Social Sciences, University of Nairobi.
- Palepu, S., Nitsch, A., Narayan, M., Kim, S., & Osier, N. (2020, July). A flat organizational structure for an inclusive, interdisciplinary, international, and undergraduate-led team. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 102). Frontiers Media SA.
- Qureishi, M., Khosravi, B., Abdolhosseinzadeh, M. and Honrvar, R. (1400). *Government Agility from the Perspective of Reforming the Iranian Administrative System: Distinguishing Agility and Downsizing*, Management Studies Office, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (in Persian)
- Rasouli, G. Shah Talebi, B. & Pirayesh, A. (2015). *Structural Equation Modeling of the Relationships between Perception of Organizational Structure and Organizational Discourse (Case Study: Alborz Insurance Employees, Isfahan)*. International Conference on Modern

- Research in Management, Economics and Accounting, Malaysia, Iliia Idea Developers Management Company. Available at: <https://www.sid.ir/paper/866302/fa> (in Persian)
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5-10.
- Rezaeian, A. (2019). *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran: Samt. (in Persian)
- Robbins, S.P. (2023). *Organization Theory (Structure, Design and Applications)*, Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Hassan Danaee Fard, Tehran, Saffar. (in Persian)
- Sari, H., Barzegar, P. & Hakamizadeh, F. (2017). The National Bureaucratic System in light of the Macro Policies of Administrative System Communicated by the Supreme Leader: Conceptual Model for Reengineering the Structure. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 1(2), 163-184. (in Persian)
- Shashkov, A. & Morozenko, A. (2023). *Reengineering of organizational structures during large-block construction, II international scientific and practical conference "technologies, materials science and engineering*, Dushanbe, Republic of Tajikistan.
- Shin, I., & Jeung, C. W. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International journal of environmental research and public health*, 16(5), 843.
- Sorenson, O. (2022). Flat firms, complementary choices, employee effort, and the pyramid principle. *Journal of Organization Design*, 11(1), 11-14.
- Thomas, L. (2023). *The challenges of transitioning from a hierarchical to a flatter organizational structure*, <https://www.linkedin.com/pulse/challenges-transitioning-from-hierarchical-flatter-structure-thomas/>
- Vaara, E., Harju, A., Leppälä, M. & Buffart, M. (2021). *How to Successfully Scale a Flat Organization*, *Harward Business Review*, <https://hbr.org/2021/06/how-to-successfully-scale-a-flat-organization>
- Vafadar, M., Salajegheh, S., Pourkiani, M. & Sayadi, S. (2024). Identifying the components of redesigning the organizational structure and service-oriented approach in the National Bank of Kerman province and determining the status and relationship of each of them with each other. *Geography and Regional Planning*, 13(53), 285-317. (in Persian)
- Webb, C. (2023). *Flat structures, centralisation, and formalisation: the relationship with employee wellbeing*, *A thesis submitted to in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Sciences*, University of Canterbury.
- Weber, L. (2023). Hierarchy and managers matter more than ever in the digital age: unexamined psychological transaction costs in bossless companies. *Journal of Organization Design*, 12(1), 41-45.