

# متناسب سازی ساختار سازمانی شرکتهای چندبخشی

مترجم: مرتضی مرتضوی

## چکیده

این مقاله به بررسی تغییر نگرش ۱۴۵ کارمند سطوح مدیریت می پردازد که در متناسب سازی (RIGHTSIZING) شرکت چندبخشی فورچون (که شامل ۵۰۰ شرکت است) مشارکت داشتند. تلاش در جهت ساختاردهی مجدد اینگونه شرکتها به کوچک سازی (DOWNSIZING) برخی از واحدها و درعین حال حجیم کردن (UPSIZING) برخی دیگر منجر می شود. همچنین برخی از واحدها نیز بدون تغییر باقی می ماندند. در این مقاله تفاوت در رضایت شغلی کارکنان در هر سه موقعیت، قبل و بعد از کوچک سازی مورد بررسی قرار گرفته است. بررسیها نشان می دهد، رضایت شغلی کارکنان واحدهایی که در جریان متناسب سازی سازمان بدون تغییر باقی ماندند و واحدهایی که کوچک شدند، کاهش محسوسی پیدا کرد. اما رضایت شغلی کارکنانی که به بخش بزرگ شده (UPSIZED) منتقل شدند، تغییر نیافت و یا تغییرات، بسیار اندک بوده است. این تفاوتها بنیادین با استفاده از تئوری برابری و بررسی ادبیات «سندروم بازمانده» در برنامه اخراج کارکنان از شرکت، تبیین می شوند.

## مقدمه

سازماندهی و ساختاردهی مجدد، الگوی غالب اکثر شرکتها در دو دهه اخیر بوده است. این تغییرات در ماهیت و ساختار محیط کار، افراد سازمان را تحت تاثیر قرار داده و موجب آشفتگی سازمان شده است که رهبران شرکت باید درباره آن تدبیری بیندیشند. کتابهای مدیریتی معروف از قبیل TEACHING ELEPHANT TO DANCE (BELASCO, 1990) و WHEN GIANTS LEARN TO DANCE (KANTER, 1989)، ماهیت ناکارا و مسئله ساز ساختاردهی مجدد اکثر شرکتها را نشان می دهد. در ارتباط با ساختاردهی مجدد سازمان، مدیران عالی می توانند یکی از سه روش ذیل را انتخاب کنند: روش اول ساختاردهی پورتفولیو است که دربرگیرنده تغییرات در ترکیب رشته های مختلف کسب و کار شرکت از طریق خرید یک شرکت یا واگذاری برخی از فعالیتهای جاری است. دوم، ساختاردهی مجدد مالی سازمان، نوعاً شامل تعهد مقدار زیادی از دیون است که مدیران را مجبور می کند تا به کسب و کار اصلی بپردازند، جریان آزاد نقدینگی را حذف کنند و

رکود سازمانی را به حداقل برسانند تا از بهینه بودن کارایی سازمان اطمینان یابند. نهایتاً، ساختاردهی مجدد سازمان بر این نکته تمرکز دارد که چگونه یک سازمان رویه ها و کارکردهای فعالیت جاری را به منظور انطباق با تغییرات محیطی تغییر می دهد. درهریک از این موارد، افزایش کارایی و اثربخشی شرکت از طریق تغییرات اساسی در ساختار سازمان اغلب به وسیله کوچک سازی، واگذاری دارائیهها و تملک (ACQUISITION) محقق می شود (BOWMAN & SINGH, 1993). کسب چنین نتایجی، به ایجاد اختلال در محیط کاری منجر می شود که می تواند بر پیوند میان کارکنان و سازمان اثر نامطلوب بگذارد. تحکیم پیوند میان کارکنان و سازمان از جمله مسائل مهمی است که رهبران سازمان باید با اتخاذ روشهای مناسب از گسستن آن جلوگیری کنند. با این حال، قرارداد روانشناختی میان کارکنان و سازمان دستخوش تغییرات اساسی شده است؛ به طوری که نقش و جایگاه کارکنان را در سیستم سازمانی در هاله ای از ابهام فرو برده است (HECKSCHER, 1995). کورت لوین در بررسیهای خود دریافت



را از دست داده اند تحقیقاتی صورت گرفته ولی در مورد دیدگاه افرادی که درگیر برنامه کوچک سازی بودند ولی همکاران آنها اخراج نشده اند پژوهشهای زیادی انجام نشده است. هدف این مقاله تغییر نگرش افراد درگیر در جابجایی کارکنان سازمان که به واسطه ساختاردهی مجدد روی می دهد را مورد بررسی قرار می دهد.

### نظریه ها و فرضیه ها

اخراج ها دائمی هستند؛ در واقع اخراج به معنی جدایی اجباری فرد از سازمان به خاطر نیاز به کاهش هزینه هاست. از بازماندگان اخراج؛ یعنی آنهایی که برای ادامه فعالیت سازمان انتخاب شده اند انتظار می رود که سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری دهند. بررسی در مورد نگرش بازماندگان از اخراج نشان می دهد که رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت شغلی و تمایل به ترک خدمت آنها بعد از مشاهده اخراج همکاران به طور محسوسی تغییر یافته است. به علاوه، آنها به حالات روحی همچون عصبانیت، اضطراب و افسردگی، بدبینی، تفر و بیزاری و استعفا دچار شدند. چنین واکنشهای روحی به انضمام انجام امور با پرسنل کمتر، دوره اخراج را با دشواریهایی روبرو می کند. وجود منابع کم و اجبار کارکنان جهت انطباق با این کمبود، آنها را دچار یأس و ناامیدی کرده است. این شرایط باعث می شود تا افراد در حالت انفعالی قرار گرفته و از موضع ضعف با شرایط جدید برخورد کنند. بازماندگان از اخراج زمانی که اخراج همکاران خود را مشاهده می کنند، احساس می کنند که تواناییها و مهارتهای آنها از اهمیت کمی برخوردار است. ناتوانی و ناامیدی که از طریق فرایند ساختاردهی مجدد عارض می شود، کارکنان را به این اندیشه وامی دارد که این یک تقدیر است که آنها را همچنان در سازمان حفظ کرده است. «احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان» زمـانـی افزایش می یابد که بازماندگان درمی یابند که تلاش و تواناییهای آنها در مقایسه با آنهایی که اخراج شده اند، بیشتر نبوده است. ناراحتی آنها به این خاطر است که

### زمانی که انسجام گروهی در سازمان به مخاطره می افتد افراد در مقابل تغییر مقاومت نشان می دهند.

جدی صورت گیرد، انجام می شود. تمرکز عمده این بررسی بر روی افرادی است که در واحد کوچک شده باقی می ماند یا به واحد رو به رشد منتقل می شوند. اساساً انتظار می رود که کارکنان در برابر تغییرات سازمانی عکس العمل نشان دهند، چون تغییرات سازمان یک فعالیت مجزا و انتزاعی نیست بلکه یک فعالیت اجتماعی است که افراد را به خاطر اهداف مشترک گردهم می آورد. بنابراین، زمانی که انسجام گروهی مورد مخاطره قرار می گیرد، افراد در مقابل تغییر مقاومت نشان می دهند. با این حال، تغییرات سازمانی جزء جوهره سازمان است و سازمانهای امروزی ماهیت پویا دارند و بحث ثبات و عدم تغییر تقریباً منتفی است. به طوری که «کانتر» بیان می دارد: سازمان و افراد وابسته به آن مدام در حال تغییرند و ایستا نیستند. به طوری که از یک طرف ساختار، مشاغل و وظایف تغییر می کنند و از طرف دیگر افراد درون سازمان در مسیر کارراه شغلی خود ارتقا می یابند. گرچه در ارتباط با افرادی که در جریان کوچک سازی همکاران و دوستان خود

که مدیریت عالی مجبور است تا به مسائل و فرصتهای تحریک کننده پاسخ دهد که از محیط نشأت می گیرد. این پاسخ در شرایط جدید ساختاردهی مجدد و متناسب سازی سازمان، مدیران را بر آن داشته است تا در جستجوی روشها و ترکیبات جدیدی جهت جایگزینی سیستم های ناقص باشند که در برابر تهدیدات محیطی بی اثر هستند و یا قادر به توسعه فرصتهای موجود نیستند. این تغییرات در ساختار سازمان مستلزم اصلاح و تعدیل الگوهای رفتاری و نگرش کارکنان موجود در سازمان است. آرجیس در سال ۱۹۷۳ پیش بینی کرد که یکی از نتایج عدم تناسب بین علائق کارکنان و خواسته های سازمان، عدم رضایت شغلی است. ممکن است سازماندهی مجدد، سازمان را به اهداف خود برساند اما نیازها و خواسته های کارکنان را در کام خود فرو ببرد. بنابراین، در صورتی که توانمندی کارمند مورد غفلت قرار گیرد حس استقلال طلبی وی مورد مخاطره قرار می گیرد. در واقع، وقتی کارمند دریابد که ماهیت کار فاقد مفهوم و اهمیت است، این یک شکست مدیریتی محسوب می شود. تحقیقات در ارتباط با استراتژی و تئوری سازمان، نتایج ساختاری ساختاردهی مجدد را بررسی می کند و پژوهشهای مربوط به رفتار سازمانی به مسئله کارکنان باقیمانده در سازمان و همچنین افراد اخراج شده می پردازد. نورمان (NORMAN) در سال ۱۹۹۵ دریافت که بیش از نصف شرکتهایی که درگیر برنامه کوچک سازی و اخراج بودند، برنامه ای فراتر از ساختاردهی مجدد را دنبال می کردند که شامل انتقال منابع از یک واحد کاری به بخش دیگر می شد. گرچه هریک از اشکال سه گانه ساختاردهی مجدد می توانند شامل کوچک سازی و اخراج شوند با این حال، وقوع آنها قطعی نیست. سایر ابزارها می توانند جایگزین شوند. برای مثال، ساختاردهی مجدد ممکن است شامل انتقال افراد از یک واحد تجاری به واحدی دیگر باشد که تقاضای نیرو در آن بالا است. با اتخاذ این روش کوچک سازی واحد با انتقال بخشی از کارکنان به واحد دیگر بدون اینکه در مورد اخراج و نهایتاً قطع رابطه با سازمان اقدام



سازماندهی مجدد و تبعات منفی آن در هر اسناد افراد منتقل شده نسبت به سازماندهی مجدد کمتر نگرش منفی دارند. چرا که این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که مدیریت به آن توجه بیشتری دارد. بنابراین، فرضیه ذیل مطرح می شود:

فرضیه یک: افرادی که در جریان کوچک سازی به واحد توسعه یافته منتقل می شوند، رضایت شغلی آنها نسبت به افرادی که در واحد مبدأ باقی ماندند کمتر کاهش می یابد.

### متدولوژی

این مقاله یک پژوهش نیمه تجربی است. افراد مورد بررسی در این پژوهش ۱۸۰ کارمند سطح مدیریت شرکت چندبخشی مجله فورچون بودند که در سراسر ایالات متحده آمریکا گسترده شده اند. مدیران عالی از این افراد خواسته بودند تا در این تحقیق مشارکت کنند. همچنین به آنها تاکید شده بود که موضوع این پژوهش رضایت شغلی است و اطلاعاتی که توسط آنها ارائه می شود کاملاً محرمانه بوده و مشارکت آنها اختیاری است. برای هر فرد مشارکت کننده یک پاکتی ارسال شد که شامل شاخص توصیف شغلی (JDI) و ارزیابی جمعیت شناختی بود. راهنمای شرح مشاغل، مشتمل بر ۱۷۲ آیم استاندارد برای سنجش عدم رضایت شغلی است. چون این پرسشنامه دارای ساختار و روایی دقیقی است بهترین ملاک برای سنجش عدم رضایت شغلی است. به همراه توزیع پرسشنامه ها، نامه الکترونیکی ارسال شد و خاطر نشان گردید که یک هفته پس از آنکه پرسشنامه ها را دریافت کردند، پاسخ آنها را برگردانند. شش هفته پس از اجرای JDI، شرکت اجرای پژوهش — پروژه ساختاردهی مجدد عمده ای را که به کوچک سازی برخی واحدها و افزایش نیروی انسانی در سایر بخشها منجر می شود را در چندین بخش شرکت اعلام کرد.

شش هفته بعد از سازماندهی مجدد، به تمامی مشارکت کنندگان پاکت دومی ارسال شد که شامل JDI بود. مجدداً یک نامه الکترونیکی جهت یادآوری ارسال شد. ۱۴۵ نفر از این پرسش شوندگان پاسخهای خود را

### چنانچه کارکنان احساس بی عدالتی کنند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها به طور محسوسی کاهش می یابد.

نمی یابد. عکس این حالت هم صادق است یعنی اگر کارکنان احساس بی عدالتی کنند رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها به طور محسوسی کاهش می یابد. در این ارتباط فرضیه ذیل مورد آزمون قرار می گیرد:

فرضیه صفر: رضایت شغلی افرادی که در جریان کوچک سازی، در سازمان باقی می ماندند کاهش می یابد.

از طرف دیگر، سازماندهی مجدد واحدهایی که در آن اخراج صورت نمی گیرد ولی انتقال از یک واحد به واحد دیگر وجود دارد اثرات خاص خود را دارد. در این گونه واحدها رضایت شغلی افرادی که منتقل می شوند در مقایسه با افرادی که در آن واحد باقی می ماندند، کمتر کاهش می یابد. گرچه افراد منتقل شده تمایل چندانی به انتقال نداشته باشند اما از دیدگاه تئوری برابری این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که تعداد افراد آن واحد برای حفظ سطح تولید افزایش می یابد. ممکن است در واحد توسعه یافته بحث منابع اضافی، آموزش و توجه مدیریت مطرح باشد که این امر باعث می شود که کارکنان منتقل شده احساس کنند که برای آینده شرکت موثر و مهم هستند. گرچه اغلب کارکنان از

نمی دانند بر چه اساسی همکارانشان کنار گذاشته شده اند. هنگامی که بازماندگان خود را با همکاران اخراج شده مقایسه می کنند، اندوه یا خسونت و نگرشهای منفی خود را نسبت به شغل خود که به کاهش انگیزش و رضایت شغلی منجر می شود، بروز می دهند.

ممکن است سازماندهی مجدد به اخراج برخی از کارکنان منجر شود، اما منابعی از یک واحد به واحد دیگر منتقل نشود. برای نمونه، انتقال منابع از یک واحد یا بخش در اصل آن واحد را کوچک می کند. در عوض منابعی که به واحد مقصد منتقل می شود به حجیم شدن آن منجر می شود. ممکن است کارکنان به جای اخراج، به واحدهای دیگر منتقل شوند. در این شرایط هم کارکنان منتقل نشده همان احساس گناهی را می کنند که بازماندگان واحدهای کوچک شده. بنابراین، در صورتی که برای سازماندهی مجدد برنامه ریزی مناسبی صورت نگیرد کارکنان احساس می کنند که در جریان این فرایند در حال فنا شدن هستند. در چنین حالتی، تغییر در محیط کار به رقابت منفی فرایند و باندبازی، افسردگی، تشویش و نگرانی، سرزنش خود، ناامیدی، حس انفعال و... منجر می شود.

کارکنان در واحدهای کوچک شده، احساس می کنند که تنزل مقام پیدا کرده اند، چون آنها بخشی از واحد توسعه یافته نیستند که مدیران جهت توسعه منابع آن واحد تلاش می کنند. در این حالت کارکنان واحدهای کوچک شده احساس کم ارزشی می کنند که نتیجه آن آسیب پذیری بیشتر در برابر تغییرات است. در واقع این افراد خود را رها شده تلقی می کنند که این امر به کاهش تعهد سازمانی منجر می شود. یکی از نظریه هایی که در این ارتباط مورد استفاده قرار می گیرد، تئوری برابری است. این نظریه بیان می دارد که افراد سازمان همیشه داده ها و ستاده های خود از یک طرف و مقایسه این دو، با همکاران از طرف دیگر را مدنظر دارند. در صورتی که کارکنان احساس کنند تعدیل نیروی انسانی در فرایند سازماندهی مجدد به عدالت صورت پذیرفته است، عکس العمل مثبتی به آن نشان خواهند داد و تعهد سازمانی آنها کاهش



## جدول ۱ - آمار توصیفی گروه

جمع		افراد تغییر نیافته		بازماندگان		منتقل شدگان		سن
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
سن								
۲۱/۴	۳۱	۱۴	۷	۱۳/۳	۷	۴۰/۵	۱۷	۲۰ - ۲۹
۴۳/۴	۶۳	۴۲	۲۱	۴۱/۶	۲۲	۴۷/۶	۲۰	۳۰ - ۳۹
۳۲/۴	۴۷	۳۸	۱۹	۴۳/۵	۲۳	۱۱/۹	۵	۴۰ - ۴۹
۲/۵	۴	۶	۳	۱/۹	۱	۰	۰	بالای ۵۰
۳۶/۶		۳۸/۳		۳۸/۴		۳۲/۱		میانگین
جنسیت								
۴۴/۸	۶۵	۵۰	۲۵	۴۷/۲	۲۵	۲۸/۶	۱۲	زن
۵۵/۲	۸۰	۵۰	۲۵	۵۲/۸	۲۸	۷۱/۴	۳۰	مرد
گروه منطقه ای								
۲۷/۶	۴۰	۳۴	۱۷	۲۴/۵	۱۳	۲۳/۸	۱۰	آفریقایی - آمریکایی
۱/۴	۲	۲	۱	۰	۰	۲/۴	۱	آسیایی
۵/۵	۸	۸	۴	۳/۸	۲	۴/۸	۲	دورگه
۶۴/۸	۹۴	۵۶	۲۸	۷۱/۱	۳۸	۶۶/۷	۲۸	سفید
۰/۷	۱	۰	۰	۰	۰	۲/۴	۱	سایر
سابقه کار								
۲۷/۶	۴۰	۲۲	۱۱	۱۸/۹	۱۰	۴۵/۲	۱۹	۰ - ۵
۱۷/۹	۲۶	۱۸	۹	۲۴/۶	۱۳	۹/۶	۴	۶ - ۱۰
۲۰/۷	۳۰	۱۶	۸	۱۸/۹	۱۰	۲۸/۶	۱۲	۱۱ - ۱۵
۲۰/۷	۳۰	۳۰	۱۵	۱۸/۹	۱۰	۱۱/۹	۵	۱۶ - ۲۰
۱۳/۱	۱۹	۱۴	۷	۱۸/۹	۱۰	۴/۸	۲	بالای ۲۰
۱۱/۲		۱۲/۳		۱۲/۱		۸/۷		میانگین

به موقع ارسال کردند و ۳۵ نفر بقیه یا پاسخها را برنگرداندند یا پاسخهای آنها برای این تحقیق مناسب نبود. افراد در یکی از سه گروه که بیانگر موقعیت آنها بعد از ساختاردهی مجدد بود، گمارده شدند. گروه «منتقل شده»، شامل ۴۲ نفر بودند که بعد از سازماندهی یا به عنوان شغلی جدید و یا مکان جدیدی منتقل شدند. گروه «باقیمانده در سازمان (PERSISTER GROUP)»، شامل ۵۳ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که در واحدی که همکاران آنها منتقل شدند همچنان پابرجا ماندند. گروه سوم گروه «بدون تغییر» بودند که شامل ۵۰ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که همکاران آنها در جریان سازماندهی مجدد منتقل یا اخراج نشدند و خود نیز در آن بخش بدون تغییر باقی ماندند. داده های نموداری و توصیفی این سه گروه در جدول یک آمده است.

افراد مورد نظر برای انتقال توسط رئیس مستقیم انتخاب شدند و این انتخاب یک طرفه و از بالا به پایین بود. همچنین در مورد تمایل یا عدم تمایل آنها به انتقال با کارکنان مشورتی نشده بود. گرچه معیار مشخص و واضحی برای برنامه انتقال وجود نداشت اما نکته قابل توجهی که مشاهده شد این بود که بیشتر گروه منتقل شدگان دارای جنسیت مرد، جوانتر و با سابقه کمتر بودند ( $p < 0.05$ ). یادآوری این نکته ضروری است که در جریان سازماندهی مجدد، تعداد کل کارکنان تغییر نیافت ولی انتقال منابع از یک واحد به واحد دیگر صورت گرفت که به حجیم شدن یک واحد و کوچک شدن واحد دیگر منجر شد.

## تجزیه و تحلیل و نتایج

کاربردهای آماری تحقیق مشتمل بر یکسری از تجزیه و تحلیل‌های کوواریانس (AnCOVA) است. همچنین برای مقایسه سه گروه منتقل شدگان، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته طرح گروه کنترل غیرهمسان به همراه پیش آزمون و پس آزمون استفاده شد. تجزیه و تحلیل کوواریانس برای گروههای غیرهمسان مناسب است و به نمرات پیش آزمون اجازه می دهد تا به عنوان یک



نمرات رضایت شغلی سازماندهی مجدد بعدی گروه تغییر نیافته میان گروه منتقل شده و گروه باقیمانده از تغییر قرار گرفت. در حالی که گروه منتقل شده و گروه باقیمانده به طور معنی داری متفاوت بودند ولی تفاوت چندانی با گروه تغییر نیافته نداشتند.

### بحث و تبادل نظر

این تحقیق به منظور ارزیابی یافته های پژوهش در مورد افراد باقیمانده از اخراج صورت گرفته است. نتایج این پژوهش می تواند به افرادی که درگیر فعالیتهای سازماندهی مجدد بودند ولی همانند همکاران خود اخراج نشده اند، تعمیم داده شود. بخصوص، اثر سازماندهی مجدد شرکت بر رضایت شغلی این گونه افراد مورد بررسی قرار گرفته است.

نظریه برابری، کاهش رضایت شغلی افراد باقیمانده را با توجه به ابعاد ماهیت کار و حقوق بررسی می کند. در صورتی که انتظار این باشد که سطح بهره وری در واحد کوچک شده ثابت بماند، از افراد گروه باقیمانده در آن واحد، انتظار می رود که نسبت به زمان قبل از سازماندهی مجدد تلاش بیشتری کنند چرا که قرار است کار ثابتی را با تعداد نفرات کمتری انجام دهند. در این حالت گرچه تلاش آنها بیشتر می گردد ولی افزایشی در حقوق و مزایا مشاهده نمی شود. از دیدگاه نظریه برابری، افراد همیشه داده ها و ستاده های خود را با همکاران خود از یک طرف و از طرف دیگر داده ها و ستاده های فعلی خود را با داده ها و ستاده های قبل از تغییر مقایسه می کنند و در صورتی که احساس نابرابری کنند، فعالیتهای خود را طوری تنظیم می کنند که احساس کنند چنین رفتار و عملکردی عادلانه است. ویک (WEICK)، معتقد است در صورتی که احساس نابرابری افراد کنترل نشود به نارضایتی منجر می شود. از آنجایی که از افراد باقیمانده انتظار می رود تا بدون دریافت مزایای بیشتر، تلاش زیادی کنند، بنابراین احساس برابری آنها از بین می رود.

میزان رضایت نسبت به ادارات و سرپرستان نیز متفاوت است که معمولاً ناشی

### میزان رضایت افراد به میزان توجه مدیریت و منابع تخصصی به آن واحد بستگی دارد.

تر از نمره های پس آزمون برای گروه منتقل شده بود، اما این پایین بودن اندک از لحاظ آماری معنی دار نبود.

همان طوری که پیش بینی شده بود، این کاهش کمتر از کاهش مشاهده شده در گروه باقیمانده بود، به طوری که تفاوت معنی داری در رضایت شغلی گروه منتقل شده بعد از سازماندهی مجدد وجود نداشت. جالب توجه اینکه گروه تغییر نیافته نیز کاهش رضایت شغلی را نشان دادند. این کاهش در حالی که کمتر از کاهش در گروه باقیمانده از تغییر بود، اما بیشتر از گروه منتقل شده بود. این تغییرات از لحاظ آماری معنی داری نبودند. تجزیه و تحلیل‌های بعدی نشان دادند که کاهش در رضایت شغلی گروه باقیمانده به همراه عدم تغییر در رضایت شغلی گروه منتقل شده، به ایجاد تفاوت معنی داری در رضایت شغلی میان دو گروه منجر شد. رضایت شغلی گروه منتقل شده با ماهیت کار، حقوق، سرپرستی و ارتقا، از لحاظ آماری به نسبت گروه باقیمانده بعد از سازماندهی مجدد بالاتر بود ( $p < 0,01$ ). این تفاوت در رضایت شغلی برای بُعد همکاران معنی دار نبود. به همین ترتیب،

COVARIANT عمل شود. این کنترل ها برای تفاوت در نمرات میان گروهها قبلاً از سازماندهی مجدد است. همچنین این کنترل برای هرگونه اثر یادگیری است که ممکن است به خاطر انجام تکراری ابزارهای سنجش یکسان اتفاق بیفتد.

چون رضایت شغلی دارای ساختار چندبُعدی است، پنج تجزیه و تحلیل کوواریانس برای ارزیابی تفاوت میان گروه منتقل شده، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته با هر یک از عوامل رضایت شغلی مورد استفاده قرار گرفت. شاخص توصیف شغلی (JDI) ابعاد رضایت شغلی را با ماهیت کار، حقوق، سرپرستی، ارتقا و همکاران مورد بررسی قرار می دهد. چون احتمال رخداد خطای نوع اول با افزایش تعداد آزمونها افزایش می یابد، بنابراین، روش BONFERRONIS مورد استفاده قرار گرفت. مشخصه این روش این است که سطح معنی داری برای هر تجزیه و تحلیل کوواریانس باید یکصدم ( $0,01$ ) باشد. همچنین سطح آلفا در این روش پنج صدم ( $0,05$ ) است. آزمون فرضیات نیز به منظور همگونی واریانس و نرمال بودن، با استفاده از روش غربالی صورت گرفت.

تجزیه و تحلیل کوواریانس تفاوت معنی داری را در رضایت شغلی بعد از سازماندهی مجدد میان منتقل شدگان، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته نشان می دهد. به علاوه، آزمون T تغییرات معنی داری را در رضایت شغلی میان معیار قبل از آزمون و پس از آزمون ( $p < 0,05$ ) نشان داد. به این ترتیب، فرضیه یک مورد تایید قرار گرفت. گروه باقیمانده، در مورد چهار بُعد رضایت شغلی بعد از سازماندهی مجدد به طور معنی داری رضایت کمتری را نشان دادند. (هریک از آنها  $p < 0,01$ )؛ به این معنی که بعد از سازماندهی مجدد، رضایت در ارتباط با ماهیت کار، حقوق، سرپرستی و ارتقا به طور محسوسی کاهش یافت. با این حال، در ارتباط با بُعد همکاران تغییر محسوسی صورت نگرفت.

همانند فرضیه یک، فرضیه دو نیز مورد تایید قرار گرفت. در حالی که میانگین های هر بُعد از رضایت شغلی اندکی پایین



گرچه این محدودیتها باید مورد توجه قرار گیرند اما این پژوهش به دو طریق به ادبیات تحقیق کمک می کند: اول، ارزیابی مربوط به گذشته رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد مورد اعتماد واقع نشد. دوم، این پژوهش به تعمیم پذیری نتایج مطالعات سازماندهی از اخراج به افرادی که در طول سازماندهی مجدد شرکت که در آن هیچ فردی اخراج نشد، در مشاغل خود باقی ماندند، اشاره دارد. این تعمیم پذیری ——— توصیف گزینه ای (ALTERNATIVE EXPLANATION) رضایت شغلی کاهش یافته سازماندهی اشاره دارد. احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان در حالی که همکاران وی از سازمان اخراج شده اند و توصیف گزینه ای ممکن است به احساس نابرابری و حجم بالای کار منجر شود. بنابراین، تحقیقات آتی باید مستقیماً این مفاهیم، حجم بالای کار و نابرابری را مورد آزمون قرار دهند.

### نتیجه گیری

در فرایند سازماندهی مجدد لازم است که مدیران اثرات سازماندهی مجدد و تغییر بر روی کارکنان را درک کنند. مدیر باید به طور موثر به همان نسبت که با تغییرات داخلی سازمان خود سروکار دارد، تغییرات محیطی را نیز مدنظر قرار دهد. محققانی که ساختار سازمانی را مورد بررسی قرار می دهند بر این نکته تمرکز دارند که چگونه فعالیتهای کسب و کار خود را به صورت بهینه سازماندهی کنند که داراییهای واقعی خود را بهینه کرده و نیازهای متغیر بازار را برآورده سازند. در دنیای متغیر امروز، حتی محیط تجاری متلاطم، تلاشهای مداوم سازماندهی مجدد، کوچک سازی و ساختاردهی مجدد برای برآورده ساختن نیازهای خارجی ضروری است. با این حال، اثرات تغییرات دائمی سازمان بر سرمایه های انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است که این تحقیق سعی کرد تا زوایایی از این پدیده را نمایان سازد. □  
منبع:

### مدیران به همان نسبت که با تغییرات داخلی سروکار دارند، تغییرات محیطی را نیز باید مدنظر قرار دهند.

مورد بررسی و نمونه انتخاب شده محدود است. مشخصه این تحقیق این بود که داده ها از یک سازمان و در عین حال بزرگ انتخاب شده بود. برای بررسی بهتر موضوع لازم است شرکتهایی با اندازه های مختلف و سبکهای متفاوت مدیریتی انتخاب شوند. به این ترتیب، نتایج سازگار حاصله از پژوهشهای مختلف می تواند قابلیت تعمیم یافته های این تحقیق را تقویت کند.

۲- گرچه این پژوهش رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد را مورد بررسی قرار داد و قادر بود آشکارا آن را کنترل کند، با این حال، در ارتباط با تغییر در رضایت شغلی، فقط یک نقطه زمانی بعد از سازماندهی مجدد مورد ارزیابی قرار گرفت. اگر در طول زمان رضایت و نگرشهای افراد متغیر باشد، برای بررسی بهتر و دقیق تر باید از طرحهای بلندمدت استفاده شود. با این حال، درک اثرات فوری استراتژی های تغییر مستلزم تبیین نتایج کوتاه مدت سازماندهی مجدد است. همچنین درک تغییرات عمده در سازمان مستلزم در نظر گرفتن دوره زمانی نسبتاً بلند است.

از عوامل زیر است:

• اعضای گروه باقیمانده ممکن است احساس کنند که سرپرستان آنها بیشتر به جای اینکه منافع کارکنان را در نظر بگیرند، منافع خود را مورد توجه قرار می دهند.  
• افراد منتقل شده در پستهای جدید خود، امکانات و آموزشهای جدید دریافت می کنند. برای مثال ممکن است افراد منتقل شده یک دوره آموزشی دو هفته ای را بگذرانند یا بین آنها رایانه های همراه (LAPTOP) توزیع شود. یافته های تحقیق COVIN & KILMAN نشان می دهد که عوامل مثبت فرایند تغییر عبارتند از مشارکت کارکنان در فرایند تغییر، تعهد و حمایت جدی مدیریت و ارتباطات باز و شفاف. توجه به این امور باعث می شود که افراد منتقل شده، در فعالیتهای واحد جدید تلاش کرده و در توسعه آینده شرکت سهیم باشند.

در ارتباط با بعد ارتقا، نیز باید گفت که میزان رضایت افراد بستگی به میزان توجه مدیریت و منابع تخصیصی به آن واحد دارد. معمولاً واحدهای که افراد به آن منتقل می شوند از نظر مدیریت اهمیت بیشتری دارد و به همین علت، منابع بیشتری به آن واحد اختصاص می یابد. بنابراین، فرصت ارتقا در چنین واحدهایی بیشتر است و در نتیجه رضایت شغلی نیز بالاست. اما چنین مزایایی در واحدهایی که افراد آن به واحد دیگری منتقل شده اند، وجود ندارد. چون این واحدها کوچک شده اند و تعداد نیروهای آن کاهش یافته است، بنابراین، منابع کمتری به آن اختصاص می یابد و از طرف دیگر از کارکنان باقیمانده انتظار می رود که سطح تولید قبلی را حفظ کنند، در صورتی که این تلاش بیشتر، هیچ مزایای جانبی — برای آنها ندارد. بنابراین، این گونه افراد معمولاً در فرایند تغییر، با احساس تنش و اضطراب مواجه می شوند.

### محدودیتها و پیشنهادات

این تحقیق در فرایند پژوهش با دو محدودیت مواجه بود:  
۱- تعمیم نتایج این تحقیق تنها به محیط