

# طراحی یک مدل اقتضایی برای ادغام سازمانهای بزرگ دولتی ایران

سید عباس کاظمی<sup>۱\*</sup>، ایمان رکوعی<sup>۲</sup>

۱- استاد یار گروه مدیریت دانشگاه امام حسین (ع)

۲- کارشناس ارشد سیستمهای اقتصادی و اجتماعی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

در این مقاله اهداف و عوامل مؤثر در ادغام سازمانهای بزرگ دولتی، کشف، اولویت بندی و وزن دهی می شوند، استراتژیهای پیشنهادی جهت اجرای ادغام ارائه می گردند استراتژی مناسبتر در قالب یک مدل اقتضایی تعیین می شود.

در این مطالعه با مراجعه به ادبیات موضوع و مطالعه اسناد و مدارک، فهرستی از اهداف و عوامل مؤثر در ادغام سازمانهای دولتی تهیه گردید. فهرست مزبور با استفاده از نظر گروهی از خبرگان و با روش دلفی غربال شد. در این مطالعه استراتژیهایی که غالباً در اجرای ادغامها به کار گرفته می شوند، در قالب چهار استراتژی دسته بندی شدند... در مرحله دوم، عوامل، اهداف و استراتژیهای مورد تأیید خبرگان، در قالب فرایند سلسله مراتبی A. H. P.<sup>۱</sup>، که در این تحقیق به منزله ابزار تصمیم گیری گروهی مورد استفاده واقع شد، به گروه دوم خبرگان ارائه گردید.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده در این مرحله از این قرار است:

۱. در ادغام سازمانهای بزرگ (دولتی) در ایران هدف "افزایش کارایی و اثر بخشی" از نظر اهمیت در اولویت اول قرار دارد. پس از آن به ترتیب اهداف "ایجاد تمرکز در مراکز تصمیم گیری"، "تمرکز در به کارگیری منابع ملی"، "کاهش کارکنان" و "حذف رقابتهای و ارتباطات غیر ضروری"، در اولویتهای دوم تا پنجم قرار می گیرند.

۲. برای تحقق اهداف ادغام سازمانهای بزرگ عوامل "قابلیت ترکیب"، "آنگاه همگرایی سازمانی" و "شباهت ساختاری سازمانها" از نظر اهمیت در اولویتهای اول تا سوم قرار دارند. پس از این سه عامل، به ترتیب عوامل "شباهت فنآوریها"، "شباهت سبک مدیریت"، "مقاومت کارکنان" و "تفاوت فرهنگها" در رتبه های بعدی قرار می گیرند.



۳. از بین چهار استراتژی پیشنهادی "تعدیلی"، "جهشی"، "تلفیقی"، "تدریجی" و "استراتژی تعدیلی" زمانی که سازمانها از نظر عوامل مؤثر بر ادغام در وضعیت نامطلوبی قرار داشته باشند، پیشنهاد می شود. در ضمن در این تحقیق مدل اقتضایی ارائه شده است که به پیشنهاد استراتژیهای ادغام متناسب با اهمیت عوامل می پردازد.

در کنار روش A. H. P. به منزله یکی از روشهای تصمیم گیریهای چند شاخصه، در این تحقیق از روش SMART<sup>۱</sup> نیز برای سنجش میزان اهمیت عوامل مؤثر بر ادغام استفاده گردیده است. نتایج حاصل از این روش با نتایج به دست آمده از روش A. H. P. تا حد بسیار بالایی انطباق دارد.

کلید واژه ها: ادغام، سازمانهای دولتی، کوچک سازی، تصمیم گیری، مدل اقتضایی، استراتژیها.

## ۱- مقدمه

از اولین الگو پذیرها از نظام اداری دولتهای اروپایی و بخصوص کشورهای بلژیک، فرانسه و بریتانیا در سالهای آغازی قرن ۱۴ تا به امروز سازمانهای دولتی در ایران تغییرات و تحولات بسیاری را داشته اند [۱].

در این میان ادغام سازمانی که حکایت از تجمع فعالیتهای دو یا چند سازمان در قالب یک سازمان جدید دارد، همواره مورد عنایت تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران بوده است. تعداد ادغامهای انجام شده در سازمانهای مختلف بیانگر سابقه طولانی دولتهای ایرانی در ادغام سازمانهاست. اگر به سوی مطالعات و سوابق علمی و عملی مرتبط با این فرایند بسیار مهم سازمانی نگاهی بیندازیم، ناباورانه با تعداد اندکی از تحقیقات و مطالعات قابل استفاده علمی مواجه خواهیم شد. فقر موجود در ادبیات علمی مربوط به ادغام سازمانها در ایران یکی از ضرورتهای پرداختن به این تحقیق بود. از این رو نویسندگان مقاله با پرداختن به فرایند ادغام در یک مطالعه اکتشافی - توصیفی و استفاده از ابزارهای تصمیم گیریهای چند شاخصه و تصمیم گیری گروهی، اهداف، عوامل و استراتژیهای ادغام را شناسایی و اولویت بندی نمودند. در این مطالعه همچنین مدل اقتضایی ارائه شده است که برای تعیین استراتژی بهینه متناسب با شرایط سازمانهای مختلف به کار گرفته می شود. بدین منظور به تعریف و تشریح مسأله خواهیم پرداخت. سپس با استفاده از ادبیات موضوع و بررسی سوابق علمی موجود و قابل اتکا مفاهیم مورد نظر تحقیق را شناسایی خواهیم کرد که به اهداف و عوامل مؤثر در ادغام سازمانها و نیز استراتژیهای کلان اجرای ادغام توجه شده، که



در قالب مدل مفهومی و مدل سلسله مراتبی ادغام ارائه خواهد شد. در ابتدا به صورت مختصر روش و مراحل اجرای تحقیق تشریح گردیده و پس از آن نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در طول فرایند تحقیق ارائه شده است. در بخش آخر نتایج حاصل از تحقیق و نیز پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج تحقیق به محققان و تصمیم گیرندگان در سازمانهای بزرگ دولتی ارائه شده است. در نهایت مدل اقتضایی ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران به منزله یکی از دستاوردهای مهم تحقیق ارائه شده است.

## ۲- تعریف مسأله

برای درک هر چه بهتر مسأله، نیازمند تعریف ادغام و آگاهی از ابعاد چندگانه آن می‌باشیم. اما تعاریف ارائه شده از ادغام همگی در این نقطه اشتراک داشتند که ادغام، امتزاج دو یا چند سازمان است که پیش از آن دارای مدیریت مستقل بوده اند. برخی از این تعاریف در ادامه آمده اند:

ادغام یعنی دارایی و امکانات یک سازمان را به سازمان دیگر انتقال دهیم. برای ادغام حداقل به وجود دو سازمان نیاز است [۲].

فرایند ادغام بین سازمانها کاری پر درد سر می باشد که با هدف افزایش توان و قدرت در محیطهای پرتلاطم کاری صورت می گیرد [۳].

سازمانها با هدف بر هم افزایی تواناییها و نتایج و به منظور افزایش قدرت رقابت، دست به ادغام می زنند [۴].

به طور خلاصه می توان گفت: ادغام یکی شدن دو یا چند سازمان است که فعالیتهای مشابه، مکمل یا مرتبط دارند و به منظور کسب تواناییهای بیشتر و ایجاد بهبود در وضع موجود انجام می شود؛ ادغامهای سازمانی از دیدگاههای متفاوتی بررسی و تجزیه و تحلیل شده اند که در ادامه به ذکر برخی از این دیدگاهها می پردازیم:

الف) مدیریت استراتژیک، از ادغام به منزله یک استراتژی "رشد" نام برده است [۵]. علاوه بر این ادغام به عنوان یک استراتژی "متنوع سازی" معرفی شده است. در این خصوص تحقیقاتی درباره عوامل و انگیزه ها و تأثیرات و پیامدهای اجرای این تغییر استراتژیک انجام شده است [۶]. در ضمن منتقدان معتقدند ادغام فقط تغییر نام و در نهایت اصلاح ساختار سازمانهاست [۷].



ب) اقتصاد، بُعد دیگر ادغام است. اهمیت اقتصاد در ادغام به حدی است که در اغلب موارد سایر ابعاد را تحت تأثیر قرار می دهد. از نگاه صاحب نظران مسائل اقتصادی، ادغامها به منزله استراتژی‌هایی برای تحقق هدف "مقیاس اقتصادی" و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار به کار گرفته می شوند [۳، ۶ و ۷]. مطالعاتی نیز درباره تقسیم سود حاصل از شرکتهای تعاونی که اغلب از ادغام چند سازمان به وجود می آیند صورت گرفته است [۲].

ج) پرداختن به "تئوری سازمان" در ادغام سازمانها اجتناب ناپذیر است. اغلب مطالعاتی که بنا به دلایل اقتصادی مدیریتی در مورد ادغامها صورت پذیرفته اند به چگونگی ترکیب پستهای سازمانی، چگونگی برخورد فرهنگهای سازمانی متفاوت و نیز نحوه امتزاج ساختارهای گوناگون پرداخته اند [۸].

د) بعد دیگر ادغام، دیدگاه "مدیریت منابع انسانی" می باشد. دانشمندان این علم علاوه بر موضوعهایی مانند روانشناختی ادغام بر کارکنان، بر اهمیت ارتباطات مؤثر میان کارکنان و نیز میزان تأثیر این فرایند بر روند شغلی و مانند آن پرداخته اند [۳ و ۶].

از آنچه درباره ابعاد مختلف ادغام بیان شد می توان نتیجه گرفت که ادغامهای سازمانی عموماً اهداف متفاوتی را دنبال می کنند. در ضمن عوامل متعددی نیز می توانند بر تحقق یافتن یا تحقق نیافتن این اهداف متنوع تأثیر بگذارند. در این تحقیق با استفاده از مدل‌های تصمیم گیریهای چند شاخصه<sup>۱</sup>، ادغام سازمانی را در قالب سلسله مراتبهای اهداف، عوامل و استراتژیها بررسی می کنیم و با استفاده از ابزار تصمیم گیری گروهی<sup>۲</sup>:

۱. اهداف ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران را شناسایی می نماییم.
۲. اهداف ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران را اولویت بندی می نماییم.
۳. عوامل مؤثر بر تحقق اهداف ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران را شناسایی می کنیم.
۴. عوامل مؤثر بر تحقق اهداف ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران را اولویت بندی می نماییم.
۵. استراتژیهای اجرای ادغام را معرفی و متناسب با شرایط مختلف، استراتژی مناسب را در قالب مدل اقتضایی پیشنهاد می نماییم.



### ۳- ادبیات موضوع

بررسی ادبیات موضوع با شیوه‌ها و اهداف متفاوتی انجام می‌شود [۹]. در این تحقیق با مطالعات و بررسی ادبیات موضوع توانستیم به مفاهیم مورد نظر در ادغام سازمانها در سطوح اهداف، عوامل و استراتژیها دست یابیم در مورد اهداف ادغام سازمانهای بزرگ دولتی در ایران به دلایل شرایط خاص اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ناگزیر از پرداختن به متون و مطالعات داخلی بودیم که فرایند ادغام را در سازمانهای دولتی ایران مطالعه کرده بودند. در خصوص عوامل نیز به دلیل اینکه ادبیات داخلی موجود کمتر به شکل علمی به این مهم پرداخته بود، ناگزیر از مراجعه به مطالعات خارجی بودیم. استراتژیها نیز با بهره‌گیری از ادبیات موضوع و تلفیق آن با سوابق عملی پیشنهاد گردید. در ادامه اهداف، عوامل و استراتژیهای شناسایی و گردآوری شده به اختصار تشریح می‌شوند.

#### ۳-۱- اهداف

آنچه از بررسی ادبیات موضوع به دست آمده، بیانگر این بود که ادغام سازمانها اهداف گوناگونی را دنبال می‌کند. اهداف ادغام سازمانها در سه دسته اهداف اقتصادی، اهداف محیطی (اجتماعی و فرهنگی) و اهداف سازمانی تقسیم بندی شده است که در ادامه می‌آیند.

#### ۳-۱-۱- اهداف اقتصادی

ادغامهای صرفاً اقتصادی اهداف مشخصی را دنبال می‌کنند که اصلی‌ترین آنها عبارتند از:

- افزایش در تولید
- افزایش قدرت رقابت
- افزایش سهام در بازاریابی

ادغامهای سازمانهای بزرگ دولتی در ایران با نگرش کلانتر در این خصوص عمل نموده، اهدافی را دنبال می‌کنند که عمده‌ترین آنها از این قرارند:

#### ۳-۱-۱-۱- تمرکز در به‌کارگیری منابع (ملی)

منظور، به‌کارگیری صحیح منابعی است که در واقع سرمایه‌های ملی کشور می‌باشند و هرگونه استفاده نادرست از آنها موجب ایراد خسارت به تمام آحاد ملت می‌گردد. منابع انسانی، زمین، نفت، آب، برق و مانند آن جزء این منابع می‌باشند. در ادغام وزارتین سپاه و



دفاع سابق و ادغام وزارتخانه های جهاد سازندگی و کشاورزی، این هدف مورد عنایت تصمیم گیرندگان و سیاستگزاران وقت بوده است [۱۰ و ۱۱].

### ۳-۱-۱-۲- حذف رقابتهای نادرست در اجرای مأموریتهای مشابه

منظور، رقابتهای ناسالمی است که منجر به بروز آثار نامطلوب در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می شود. این هدف در ادغام نیروهای انتظامی [۱۲]، ادغام وزارتین سپاه و دفاع سابق [۱۰] و ادغام وزارتخانه های صنعتی [۱۳] مورد توجه بوده است. اهمیت هدف مورد نظر به حدی بوده که وزیر سابق کشاورزی معتقد است وزارتخانه های جهاد سازندگی و کشاورزی با پرداختن به رقابتهای نادرست و مداخله در کار یکدیگر مانع تولید بودند [۱۴].

### ۳-۱-۱-۳- صرفه جویی در منابع

صرفه جویی یا کاهش هزینه ها از اصلی ترین سیاستهای دولتمردان بخصوص در شرایط نامطلوب اقتصادی بوده است. ادغامها نیز صرفه جویی در منابع را به منزله یک هدف همواره پی گرفته اند. گزارش سازمان برنامه و بودجه در مورد ادغام وزارتخانه های صنعتی بیان می کند که ادغام میان وزارتخانه های صنعتی ممکن است به کاهش چشمگیر هزینه ها که در نتیجه استفاده کمتر از سرمایه و نیروی انسانی صورت می گیرد، منجر شود [۱۳]. در قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی در خصوص ادغام وزارتخانه های جهاد سازندگی و کشاورزی و وزارتخانه های صنایع و معادن و فلزات، به این موضوع اشاره شده است [۱۵ و ۱۶].

### ۳-۱-۱-۴- افزایش اثر بخشی

اثر بخشی میزان و حدی است که سازمانها اهدافشان را تحقق می دهند. در گزارشهای سازمان مدیریت صنعتی و سازمان برنامه و بودجه سابق در خصوص ادغام وزارتخانه های صنعتی، افزایش اثر بخشی در استفاده از امکانات متمرکز به منزله یکی از پیامدهای ادغام مطرح گردیده است [۱۳ و ۱۷]. در خصوص وزارتخانه های جهاد سازندگی و کشاورزی نیز اعتقاد بر این است که اقتراق در وزارتخانه باعث کاهش اثر بخشی می شود.



### ۳-۱-۱-۵- رفع معضلات ناشی از ارتباطات مضاعف با تأمین کنندگان

این هدف هنگامی اهمیت می یابد که سازمانها با مأموریت‌های مرتبط بدون هماهنگی اقدام به برقراری رابطه با تأمین کنندگان مواد اولیه می نمایند. بروز مشکلات ناشی از ارتباطات مضاعف در سطح بین المللی با نبودن هماهنگی و یکپارچگی، موجب به هدر رفتن منابع است. در این حالت ارتباطات چندگانه با تأمین کنندگان نه تنها ضرر اقتصادی به همراه ندارد، بلکه وجود چنین ارتباطاتی در سطح سازمانهای بزرگ دولتی ایران با تأمین کنندگان بین‌المللی می‌تواند تصویرگر چهره نامطلوبی از ایران باشد که بی شک علاوه بر معضلات اقتصادی تبعات فرهنگی - سیاسی بسیاری در پی خواهد داشت. در ادغام وزارتخانه کشاورزی و جهاد سازندگی یکی از اهداف ایجاد ارتباطات واحد با کشاورزان به عنوان تأمین کنندگان مواد غذایی مطرح می باشد [۱۸].

### ۳-۱-۲- اهداف محیطی

به دلیل اینکه ادغام در سازمانها بعنوان سیستمهایی باز صورت می گیرد و این سیستمهای باز با محیط خود در تعامل می باشند، اهداف محیطی نیز باید مورد توجه باشند. برخی از اهداف محیطی عبارتند از :

### ۳-۱-۲-۱- بهبود فرهنگ کار

با ادغام سازمانهایی که به معضل نبود فرهنگ مناسب کار مبتلا می باشند با سازمانهایی که از این لحاظ در موقعیت خوبی قرار دارند می توان فرهنگ کار را در سازمانها بهبود بخشید.

### ۳-۱-۲-۲- برقراری عدالت استخدامی

با ادغام سازمانها می توان نیروهای شایسته و اصلح را در سطح سازمان جدید به کار گرفت. یکی شدن سازمانها و تجمع فعالیتهای آنها می تواند موجب دسترسی به قوانین عادلانه واحدی برای حقوق و دستمزد کارکنان شود [۱۲].

### ۳-۱-۲-۳- تأمین انتظارات ذینفعهای خارجی

ذینفعهای خارجی شامل افراد جامعه، مالکان و سهامداران می باشد. تأثیر ادغام نیروهای سه گانه ژاندارمری، کمیته انقلاب اسلامی ایران و شهرداری در حل معضلات امنیتی و



انتظامی استان مازندران از اهمیت تأمین انتظارات ذینفعهای خارجی در ادغام سازمانها می‌باشد [۱۲].

### ۳-۱-۳- اهداف سازمانی

منظور، اهدافی است که سازمانها در راستای جهت‌گیریهای کلان و استراتژیک اتخاذ می‌کنند و این اهداف عبارتند از:

### ۳-۱-۳-۱- کاهش کارکنان

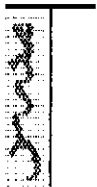
ادغام سازمانهای دولتی، کاهش کارکنان و مدیران را بویژه در مشاغل و پستهای غیر تخصصی به همراه دارد. اگر چه در مواجهه با این هدف نظریات موافق و مخالفی وجود دارد، زمانی که صحبت از کوچک‌سازی دولت و سپردن امور به بخش خصوصی می‌شود، قطعاً تفکر تعدیل و کاهش نیروی انسانی نیز با آن توأم خواهد بود. از همین روست که در سر فصل برنامه پنج‌ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بخش خط مشیهای عمومی به کاهش کارکنان بخش دولتی از طریق حذف یا ادغام سازمانها توجه شده است [۱۹].

### ۳-۱-۳-۲- رشد سازمانها

یکی از اهداف سازمانها رشد است. بدین منظور هر جا که شرایط ایجاب نماید مدیران و مالکان سازمانها از طریق ادغام فعالیتهای همگن در درون سازمان و برون سازمان به این مهم دست می‌یابند.

### ۳-۱-۳-۳- کاهش تصدی‌گری

منظور، تصدی‌گری دولت در اموری است که اجرای آنها پس از "دولتهای رفاه" و در زمان "مدیریت دولتی جدید" دیگر جز وظایف دولتها قلمداد نمی‌شود و اصولاً با بافت و تشکیلات دولتی همخوانی ندارد و پرداختن به آنها از سوی دولت باعث ضایع‌گشتن حقوق بخش غیر دولتی و در نتیجه عقب‌ماندگی اقتصاد می‌گردد. به عبارت دیگر با تحقق چنین هدفی از ادغام انتظار داریم:





- از نقش دولت در تخصیص منابع کاسته شود.
- فضای بیشتری برای فعالیت مردم فراهم شود.

### ۳-۱-۳-۴- ایجاد تمرکز در مراکز تصمیم گیری

منظور، تمرکز در اخذ تصمیمات استراتژیکی است که خط مشیها و روند کلی حرکت سازمانها را مشخص می کند و نه آن تصمیماتی که به فعالیتهای تخصصی هر سازمان باز می گردد؛ به عبارت دیگر مقصود ایجاد تمرکز در مراکز ستادی است. گزارش سازمان برنامه و بودجه دقیقاً به این تفاوت اشاره دارد [۱۲].

### ۳-۲- عوامل

در ادامه عواملی که در ادبیات موضوع به منزله عوامل مؤثر در تحقق یا عدم تحقق اهداف معرفی شده اند، ارائه می شوند.

### ۳-۲-۱- قابلیت ترکیب

میزان شباهت یا میزان مکمل بودن فعالیتهای سازمانهای مورد نظر جهت ادغام را "قابلیت ترکیب" گویند. محققان معتقدند قابلیت ترکیب بر تحقق اهداف ادغام تأثیر مستقیم دارد و شاخصهای زیر را به منزله ابزار اندازه گیری قابلیت ترکیب در سازمانها پیشنهاد نموده اند [۶].

- شباهت در فعالیتهای بازاریابی
- شباهت در تولیدات (خدمات)
- مکمل بودن فعالیتهای بازاریابی
- مکمل بودن تولیدات (خدمات)

به این ترتیب می توان ادعا نمود که از قابلیت ترکیب هم برای ادغامهای عمودی و هم برای ادغامهای افقی می توان استفاده نمود.

### ۳-۲-۲- مقاومت کارکنان

طبق تعریف برخی محققان، مقاومت کارکنان عبارت است از هر نوع فعالیت مقابله جویانه کارکنان سازمان که تأخیر در حضور در محل کار و غیبت و حتی در موارد شدیدتر



راهپیماییها، تظاهرات، اعتصابات و... را شامل می شود [۶]. علاوه بر لارسن و فین کلشتاین که اثر منفی این عامل را در تحقق اهداف انسانی ادغام مطرح کرده اند، نویسندگان دیگری نیز این موضوع را بیان و درباره آن تحقیق نموده اند [۳]. لارسن و فین کلشتاین شاخصهای عملیاتی زیر را جهت سنجش مقاومت کارکنان در سازمانها مورد استفاده قرار داده و پیشنهاد نموده اند [۶].

- نیمه اول مقاومت کارکنان: میانگین مقاومت به وجود آمده بر اثر ادغام در طول نیمه اول دوره همگرایی.
- نیمه دوم مقاومت کارکنان: میانگین مقاومت به وجود آمده بر اثر ادغام در طول نیمه دوم دوره همگرایی.

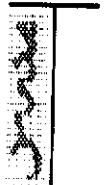
### ۳-۲-۳- همگرایی سازمانی

همگرایی سازمانی درجه تعامل و همکاری بین دو سازمان تعریف می شود. اثر مثبت این عامل بر تحقق اهداف ادغام از سوی برخی محققان مورد تأکید واقع شده است. شاخصهای عملیاتی ذیل جهت سنجش این عامل در سازمانهای ادغامی پیشنهاد گردیده است [۶]:

- تعامل سازمانی: این شاخص به وسیله درجه تعامل و همکاری عملی میان سازمانهای ادغامی در طول دوره همگرایی نسبت به تمام فعالیتهای صورت گرفته در سازمان ادغام شونده (کوچکتر) تعیین می شود.
- کوششهای همگرایانه: این شاخص به وسیله میزان فعالیتهای همگون سازی تعاملات میان سازمانهای ادغامی سنجیده می شود.

### ۳-۲-۴- شباهت سبک مدیریت

منظور، شباهت در عواملی است که مدیریت در سازمانها بر آنها تأکید دارد. مخاطره پذیری، اختیار، مسئولیت و ساختار از آن جمله اند. چگونگی رهبری رفتار کارکنان در تحقق اهداف و کارایی سازمان مؤثر است. برخی محققان معتقدند که می توان با سنجش درجه رسمیت، آزادی عمل کارکنان در ابتدای فاز همگرایی در هر دو سازمان میزان شباهت در سبکهای مدیریت و در سازمانها را به دست آورد [۶].



### ۳-۲-۵- تفاوت فرهنگها

یکی از انتقادات اصلی که به تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران کشور در امور ادغام وزارتخانه های جهاد سازندگی و کشاورزی از سوی صاحب نظران عنوان شده این است که آنها بدون توجه به فرهنگ سازمانها، باورها و ارزشهای مشترک ادغام می شوند. توجه نکردن به فرهنگهای متفاوت سازمانها می تواند باعث بیراه رفتن ادغامها شود [۲۰].

### ۳-۲-۶- شباهت ساختاری سازمانها

پیچیدگی، تمرکز و رسمیت، سه عنصر سازنده ساختار به حساب آمده اند [۲۱]. ساختارها به حدی مهمند که برخی محققان به این نتیجه رسیده اند که دلیل و منطقی اینکه سازمانها خواهند توانست با موفقیت در یکدیگر ادغام شوند شباهت ساختاری میان آنهاست [۲].

### ۳-۲-۷- نزدیکی اندازه سازمانها

منظور از اندازه تعداد کارکنان سازمانها، میزان درآمد و حجم تولیدات و فعالیتهای سازمانهاست.

### ۳-۲-۸- شباهت فناوریهای دو سازمان

منظور، شباهت در روشها و الگوهایی است که سازمانها برای اجرای مأموریتهای خود و ارائه خدمات به کار می برند. انواع سیستمهای اطلاعاتی یا سیستمهای مدیریت تولید از آن جمله اند. برخی محققان با پرداختن به همگرایی سیستمهای اطلاعاتی سازمانهای ادغام شونده، آن را شرطی اساسی برای تحقق اهداف ادغام دانسته اند [۸].

### ۳-۲-۹- اندازه سازمان جدید

محققان معتقدند هر چه حجم و اندازه سازمان جدید بزرگتر باشد انتظار موفقیت بالایی را از ادغام نمی توان داشت.

### ۳-۲-۱۰- نام سازمان جدید

محققان معتقدند نام سازمان جدید باید به نوعی مأموریتها و جایگاه اصلی سازمانهای ترکیبی را در خود جای دهد و مورد تأیید ذینفعها باشد [۲۲].



### ۳-۳- استراتژیها

استراتژیهایی که در مدل سلسله مراتبی این تحقیق ارائه شده اند بر گرفته از ادغامهای صورت گرفته در سازمانهای گوناگون است. در این مقاله چهار استراتژی برای ادغام پیشنهاد شده است. برای عملیاتی نمودن این استراتژیها در هر مطالعه موردی، نیازمند بررسی شرایط و ویژگیهای خاص سازمانها می باشیم.

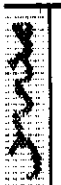
### ۳-۳-۱- استراتژی تعدیلی

زمانی که صحبت از ادغام سازمانها می شود، گروهی در مقابله با این فرایند به بیان نظریات و دیدگاههای خود می پردازند. بسته به موقعیت گروه، تصمیم گیری در خصوص ادغام تغییر می کند، مثلا در ادغام دو سازمان بزرگ علمی و تحقیقاتی در امریکا به نام های TMS<sup>1</sup> و ORSA<sup>2</sup> در ۱۹۹۵ که در موضوع تحقیق در عملیات، فعالیت می نمودند یکی از گزینه های مطرح، ادامه فعالیتهای دو سازمان به صورت مستقل و کاستن از فعالیتهای مشترک بود. موافقان این استراتژی، شفاف سازی مأموریتها و فعالیتهای دو سازمان را به منزله هدف مطرح می کردند [۲۲].

به طور خلاصه می توان گفت در استراتژی تعدیلی هر یک از سازمانها بدون دخالت در امور یکدیگر به تعدیل مأموریتها و شرح وظایف و فعالیتهای خود می پردازند. سازمانها در یکدیگر ادغام نمی شوند و با دوری جستن از هزینه های ادغام به سازماندهی مجدد خویش دست می زنند. در عمل اقداماتی نظیر پرداختن سازمانها به اصلاحات درونی، واگذاری برخی فعالیت ها به سازمانهای دیگر و بر عهده گرفتن برخی فعالیتهای دیگر از سایر سازمانها را می توان در قالب این استراتژی جای داد.

### ۳-۳-۲- استراتژی جهشی - ادغام یکپارچه

نقطه مقابل استراتژی تعدیلی این است که سازمانها را بدون هیچ گونه قید و شرطی در یکدیگر ادغام نماییم. شاید بتوان گفت ادغام به طریق جهشی مخاطره بالاتری نسبت به سایر استراتژیها دارد. مخاطره بالاتر این استراتژی به دلیل برداشتن گامهای طولانی (جهشهای



بزرگ) سازمانها در جهت افزایش سهم و قدرت در حیطه عملکرد و مسئولیتشان می باشد [۲۳].

آنچه را در سوابق عملی ادغام سازمانی در ایران شاهد بوده و هستیم این است که غالباً ادغامها به این شکل صورت پذیرفته اند؛ از این روست که در اکثر موارد می بینیم دیر زمانی از تصویب قانون ادغام به وسیله مجلس تا اجرای آن به وسیله دولت نمی گذرد. به هر حال در این استراتژی سازمان جدید با سرعت تأسیس می گردد و فعالیتهای دو سازمان را پس از ادغام بر عهده خواهد گرفت. جهش سازمانها در این استراتژی به دسترسی به میزان فعالیت و خدمات اقتصادی و تسریع در آموزش منجر می شود و بنابراین به سازمان جدید در کاهش هزینه ها و رقابت با سایر سازمانها کمک می کند.

به طور خلاصه استراتژی جهشی یعنی تأسیس سازمان جدید و آنگاه ادغام سازمانها در آن با تأکید بر تحقق اهداف ادغام؛ به عبارتی در این استراتژی ابتدا ادغام بین سازمانی صورت می گیرد و پس از شکل گیری سازمان جدید ادغامهای درون سازمانی در اجزاء مختلف سازمانها انجام می شود.

### ۳-۳-۳ استراتژی تدریجی

در ادغام بین مؤسسه های ORSA و TIMS، دو سازمان قبل از وقوع ادغام، دو سازمان فعال در جهت تحقق اهداف ادغام بوده اند. اقداماتی نظیر برگزاری سمینارهای مشترک و انتشار نشریات همگی در جهت استحکام پیوند دو سازمان صورت گرفته اند. در حقیقت قبل از ادغام زمینه آن فراهم آمده بود و پیش از توافق نهایی میان رؤسای دو مؤسسه در ۱۹۹۵، بحثهای فراوانی در خصوص آن صورت پذیرفته بود.

نمونه دیگر، ادغام وزارتخانه های کشور ژاپن است، به شکلی که پس از تصویب قانون ادغام در ۱۹۹۸ و گذشت دو سال از آن، در حالی که مقدمات اجرای این تصمیم فراهم آمده بود در اول ژانویه ۲۰۰۱ تعداد ۲۲ وزارتخانه به سیزده وزارتخانه کاهش یافت.

این استراتژی شامل گامهای کوچکتر و متناسب با ظرفیتهای و مقتضیات سازمانهاست. این استراتژی مخاطره بالای استراتژی جهشی را ندارد و در آن:

- از پیش بینی بشدت خوش بینانه ظرفیت پرهیز می شود.
- از مفروضات نادرست درباره رقابت با سایر سازمانها پرهیز می شود [۲۳].



به طور خلاصه استراتژی تدریجی یعنی ایجاد آمادگی در سازمانها از طریق اقداماتی نظیر ادغامهای درون سازمانی، تعیین سهم هر یک از سازمانها از سازمان جدید، آموزش و اطلاع رسانی صحیح و آنگاه اجرای ادغام؛ به عبارتی در این استراتژی سازمانها با پذیرش ادغام به زمینه سازی جهت اجرای کامل آن می پردازند.

### ۳-۳-۴- استراتژی تلفیقی

در بسیاری از مواقع سازمانها به دلیل گسترش حوزه فعالیتهای خود نمی توانند به صورت یکپارچه در یکدیگر ادغام شوند. بخشهای گوناگون مانند بازاریابی، فروش، تولید، روابط عمومی، آموزش همگی از اجزاء سازمانهای بزرگ می باشند که هر کدام به تنهایی می توانند نقش یک سازمان کامل را ایفا کنند. از این رو گزینه ای که در این گونه سازمانها مطرح می شود عدم ادغام یکپارچه سازمانها از یک سو و از سوی دیگر پرهیز از اتلاف زمان و انرژی در بخشهایی از سازمان است که ضرورت ادغام آنها شدیداً احساس می شود؛ به عبارت دیگر این استراتژی حکم می کند که در سازمانهای بزرگ، ادغام بخشهای گوناگون بنا به ضرورت و به شیوه های متفاوت صورت گیرد.

خلاصه اینکه ادغام اجزائی از سازمانها بنا به ضرورت به شیوه جهشی انجام می شود. با توجه به اقتضاها، استراتژیهای تعدیلی یا تدریجی شاکله اصلی ادغام است. قلمداد می شود.

### ۳-۳-۵- مدل مفهومی ادغام سازمانها

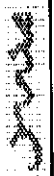
با استفاده از آنچه با مطالعه ادبیات موضوع و اسناد و مدارک ادغامها به دست آمد، مدل مفهومی ادغام سازمانها مطابق شکل ۱ سازماندهی و ارائه گردید.

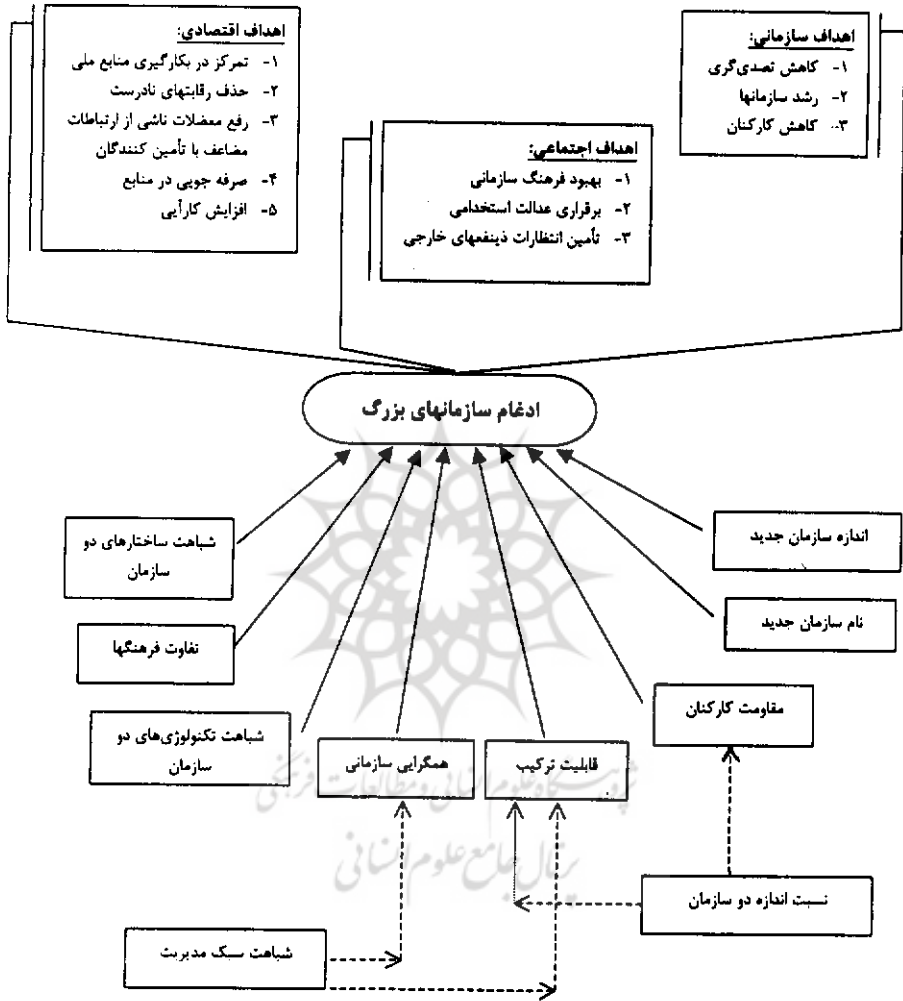
### ۳-۳-۶- مدل سلسله مراتبی ادغام

با استفاده از مدل مفهومی مسأله، مدل سلسله مراتبی ادغام در ۵ سطح مطابق شکل ۲ به دست آمد.

### ۳-۳-۴- روش اجرای تحقیق

در این بخش مراحل اجرای تحقیق به طور خلاصه تشریح خواهد شد، بدین شکل که ابتدا جامعه و نمونه آماری، سپس فنون مورد استفاده معرفی خواهند شد و در نهایت به تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات گردآوری شده خواهیم پرداخت.





شکل ۱ مدل مفهومی ادغام سازمانهای بزرگ





#### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری

این تحقیق به منزله یک مطالعه اکتشافی، به دنبال دریافت آراء و تصمیمات خبرگان و صاحب نظران موضوع بوده است. اما مسأله اینجاست که چه اشخاصی می توانند خبرگان موضوع در نظر گرفته شوند؟ یا به عبارت دیگر اعضای جامعه آماری در این تحقیق دارای چه معیارهایی می باشند؟ پیش از پاسخ به این سؤال اساسی لازم است در خصوص شیوه تصمیم گیری در مورد ادغام سازمانها در ساختار حکومتی جمهوری اسلامی بحث کنیم.

تصمیم گیری در مورد ادغام سازمانهای دولتی در ایران یا براساس طرح ارائه شده از سوی دولت یا براساس لایحه تنظیمی مجلس و در صحن علنی مجلس شورای اسلامی صورت می پذیرد. و با این استدلال که تنظیم کنندگان لوایح بدون شک کمیسیونهای تخصصی مجلس شورای اسلامی می باشند و طرحهایی ارائه شده از سوی دولت در خصوص ادغام نیز از سوی کارشناسان صاحب نظر در سازمان مدیریت و برنامه ریزی تهیه می گردد. از این رو جامعه آماری در این تحقیق مرکب از صاحب نظران موضوع که دارای سابقه علمی و اجرایی در پستهای نظیر وزارت، نمایندگی مجلس، ریاست سازمانها و مؤسسه های دولتی و غیر دولتی و مدیریت در سازمانها بودند، می باشد. ضمناً در این تحقیق به دلیل محدود و معدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری با جامعه آماری برابر فرض شده که به دو گروه خبرگان تقسیم گردیده است.

#### خبرگان گروه اول - صاحب نظران

این گروه، مشتمل بر شش نفر بود. پرسشنامه شماره ۱ (سبک دلفی) که شامل ۲۲ سؤال (۱۲ سؤال مربوط به اهمیت اهداف ادغام و ۱۰ سؤال مربوط به میزان تأثیر عوامل بر تحقق اهداف ادغام) می گشت، در مرحله اول اجرای تحقیق به حضور این گروه از خبرگان ارائه گردید. جدول ۱ اطلاعات توصیفی خبرگان گروه اول را نشان داده است.

جدول ۱ اطلاعات توصیفی خبرگان گروه اول (صاحب نظران)

| ردیف | رشته تحصیلی     | مدرک تحصیلی | سابقه مدیریت/ تدریس در سازمانها / مؤسسات آموزش عالی |
|------|-----------------|-------------|---|
| ۱    | مدیریت          | Ph.D        | بالای ۲۰ سال  |
| ۲    | مهندسی صنایع    | Ph.D        | بالای ۱۵ سال  |
| ۳    | مدیریت          | Ph.D        | بالای ۲۰ سال  |
| ۴    | اقتصاد          | Ph.D        | بالای ۲۰ سال  |
| ۵    | مدیریت بازرگانی | Ph.D        | بالای ۱۵ سال  |
| ۶    | اقتصاد          | Ph.D        | بالای ۲۰ سال  |

**خبرگان گروه دوم - تصمیم گیرندگان**

گروه دوم خبرگان، مشتمل بر شانزده نفر از اعضای نمونه آماری بود. پرسشنامه شماره ۲ (A.H.P. & SMART) که شامل ۶۵ سؤال (۵۵ سؤال مربوط به مقایسات زوجی A.H.P. در سطوح اهداف، عوامل و استراتژیها و ۱۰ سؤال مربوط به سنجش تأثیر عوامل از طریق روش SMART) می‌گشت، در مرحله دوم اجرای تحقیق به این گروه از خبرگان ارائه گردید. جدول ۲ اطلاعات توصیفی خبرگان گروه دوم را نشان داده است.

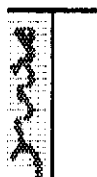
**جدول ۲ اطلاعات توصیفی خبرگان گروه دوم (تصمیم گیرندگان)**

| ردیف | رشته تحصیلی             | مدرک تحصیلی | سابقه مدیریت/ تدریس در سازمانها/ مؤسسات آموزش عالی |
|------|-------------------------|-------------|--|
| ۱    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۰ سال                                       |
| ۲    | مدیریت آموزش            | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۳    | مدیریت رفتاری           | Ph.D        | بالای ۲۰ سال                                       |
| ۴    | مهندسی صنایع            | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۵    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۶    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۷    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۰ سال                                       |
| ۸    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۹    | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۱۰   | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۱۱   | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۱۲   | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۲۰ سال                                       |
| ۱۳   | تحقیق در عملیات         | Ph.D        | بالای ۱۰ سال                                       |
| ۱۴   | مدیریت                  | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۱۵   | علوم سیستمها            | Ph.D        | بالای ۱۵ سال                                       |
| ۱۶   | مدیریت ارتباطات سازمانی | Ph.D        | بالای ۲۰ سال                                       |

۴-۲- فنون

تأکید اصلی این تحقیق، استفاده از برخی روشهای تصمیم گیری به عنوان ابزارهایی جهت وزن دهی و اولویت بندی می باشد. در این قسمت فنون مورد استفاده و نقش هر یک از آنها در تحقیق به صورت خلاصه تشریح خواهد شد.

برخی محققان مقاله ای انتشار دادند که در آن به کارگیری فنون تصمیم گیریهای چند شاخصه و بخصوص A.H.P. در ادغام مؤسسه های TMS و ORSA که سالها به صورت



مستقل از یکدیگر فعالیت می کردند گزارش شده باشد. از ادغام دو مؤسسه مزبور سازمان جدیدی به نام INFORMS تأسیس گردید. نویسندگان این دو مقاله به منزله رؤسای سابق دو مؤسسه مزبور که در تحقیق در عملیات و تصمیم گیری صاحب نظر می باشند. از A.H.P. به منزله ابزار جهت اولویت بندی اهداف و نیز گزینش استراتژی بهینه جهت اجرای ادغام مزبور استفاده کرده اند [۲۲]. علاوه بر این مورد که به کارگیری مستقیم A.H.P. در ادغام سازمانها اشاره دارد، مطالعات دیگری نیز وجود دارد. که غالباً از A.H.P. در زمینه تعیین سهام سازمانها در تعاونیها، ادغام و تملک و مانند آن استفاده نموده اند [۲].

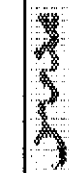
فنون تصمیم گیری استفاده شده در این تحقیق عبارتند از: تکنیک دلفی، روش SMART و روش A.H.P. که در مورد هر یک توضیح مختصری ارائه خواهد شد.

### تکنیک دلفی (دلفی اصلاح شده)

در تکنیک دلفی، پس از شناخت و تهیه فهرستی از مفاهیم مورد نظر (در این تحقیق اهداف و عوامل مؤثر در ادغام سازمانهای بزرگ) آنها را به حضور خبرگان مسأله ارائه می دهند. خبرگان نیز هر یک جداگانه و به صورت مستقل از یکدیگر به هر یک از مفاهیم، عددی را از ۱ تا ۱۰ اختصاص می دهند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، مفاهیمی که به وسیله تمام خبرگان عدد یکسانی را با خود اختصاص داده اند جدا می شود و فهرست باقیمانده دوباره به حضور خبرگان ارائه گردد، با این تفاوت که این بار آراء خبرگان را به اطلاع یکدیگر نیز می رسانند و از آنها خواسته می شود که با توجه به نظریات دیگر خبرگان عددی را بین ۱ تا ۱۰ به مانند بار پیش اختصاص دهند. این عمل تکرار می گردد تا در پایان به اتفاق نظر بین خبرگان دست یابیم. اکنون هر یک از مفاهیم را که عددی کمتر از عدد قرار داد ( برای مثال عدد ۵) به دست آورده شد، حذف می کنیم و مابقی را در نظر می گیریم [۲۴].

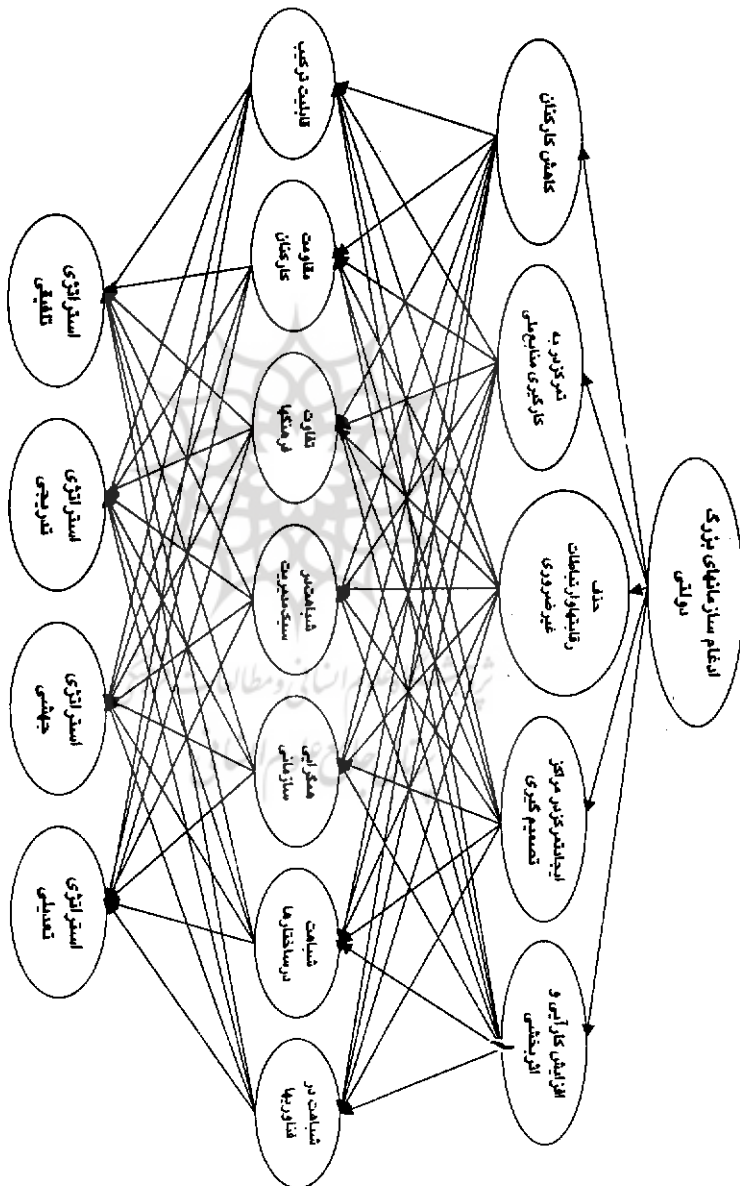
از آنچه در شرح تکنیک دلفی آمد در می یابیم به کارگیری این روش زمان بر است، از این رو روش دیگری را موسوم به دلفی اصلاح شده که برخی صاحب نظران آن را پیشنهاد کرده اند، در این تحقیق به کار می گیریم [۲۵].

این روش به این شکل است که پس از اینکه برای اولین بار پرسشنامه ها به حضور خبرگان ارائه گردید، برای هر یک از مفاهیم یک میانگین هندسی از اعداد که خبرگان به آنها اختصاص داده اند، گرفته می شود. آنگاه به صورت قراردادی مفاهیمی که میانگین هندسی کمتری از عدد مزبور به دست آورده باشند از فهرست حذف می گردند. در این تحقیق نیز با





استفاده از تکنیک دلفی اصلاح شده، برخی از اهداف و عوامل مؤثر در ادغام سازمانهای بزرگ غربال شد. به هر حال پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل پرسشنامه های دلفی مدل نهایی ادغام سازمانها مطابق شکل ۳ به دست آمد.



شکل ۳ مدل نهایی سلسله مراتبی AHP برای مسأله ادغام

### تکنیک A.H.P.

تکنیک «کمترین مجزرات» یا «فرایند ساختار سلسله مراتبی A.H.P.» براساس تحلیل مغز انسان برای مسائل پیچیده و فازی، توسط محققى به نام «توماس رال. ساعتى» در دهه ۱۹۷۰ ارائه گردیده است. این روش بر اساس یک سری مقایسات دو به دو میان مفاهیم موجود در هر یک از سطوح سلسله مراتبی مسأله صورت می پذیرد. شیوه مقایسه دو به دویی بدین ترتیب است که ارجحیت مفاهیم موجود در هر سطح، نسبت به تک تک مفاهیم موجود در سطوح بالاتر دو به دو با یکدیگر مقایسه می شود. همچنین صاحب نظران به مواردی اشاره نموده اند که می توان از این روش به منزله ابزار تصمیم گیری گروهی استفاده نمود. با استفاده از این تکنیک محققان مسأله توانستند، برای سؤالهای اصلی تحقیق پاسخ مناسبی بیابند [۲۶].

### تکنیک SMART

مطابق این روش می توانیم وزن هر یک از عوامل مورد نظر را در ادغام سازمانها به صورت مستقل و نه در مورد تک تک اهداف بسنجیم (برخلاف آنچه در روش A.H.P. صورت می گیرد). ادوار (۱۹۷۷) این روش توسعه داده و مشتمل بر قدمهای زیر است:

قدم یکم: شاخصها (عوامل) را بر حسب اهمیت آنها رتبه بندی نمایید.

قدم دوم: وزن ده (۱۰) را به کم اهمیت ترین شاخص (عامل) واگذار نمایید.

قدم سوم: از خبره خواسته می شود اهمیت هر شاخص را نسبت به کم اهمیت ترین (با ارزش ۱۰) مشخص نماید.

قدم چهارم: وزنهاى سازگار را نرمالیزه نموده، به گونه ای که  $\sum_j W_j = 1$  گردد [۲۶].

### ۳-۴ تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه های مقایسات زوجی، با استفاده از نرم افزار Expert Choice 2000 داده ها و اطلاعات به دست آمده تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل در قالب اولویت بندی اهداف، وزن دهی عوامل و اولویت بندی استراتژیها در ادامه می آید.



## ۳-۱-۳-۴- اهداف

بر اساس نظر خبرگان هدف "افزایش کارآیی و اثر بخشی" در ادغام سازمانها در اولویت قرار دارد. جدول ۳، نتایج تصمیم گیری گروهی را در خصوص اولویت بندی اهداف نشان می‌دهد.

جدول ۳ اولویت بندی و وزن دهی اهداف

| ردیف | اهداف                            | اولویت | وزن   | مقیاس اسمی |
|------|----------------------------------|--------|-------|------------|
| ۱    | افزایش کارآیی و اثر بخشی         | ۱      | ۰/۳۱۵ | ۱          |
| ۲    | ایجاد تمرکز در مراکز تصمیم گیری  | ۲      | ۰/۲۲۵ | ۰/۷۸۴      |
| ۳    | تمرکز در به کارگیری منابع ملی    | ۳      | ۰/۱۷۵ | ۰/۷۴۶      |
| ۴    | کاهش کارکنان                     | ۴      | ۰/۲۴۷ | ۰/۵۵۵      |
| ۵    | حذف رقابتها و ارتباطات غیر ضروری | ۵      | ۰/۱۲۸ | ۰/۴۰۶      |

## ۳-۲-۳-۴- عوامل

برای عوامل، علاوه بر به کارگیری روش A.H.P. از روش SMART نیز استفاده گردید. نتایج حاصل از هر دو روش همان گونه که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است تا حد بالایی بر یکدیگر انطباق دارند. در جدول ۴ علاوه بر اینکه وزن دهی عوامل در مورد تک تک اهداف نشان داده شده در مورد هدف کلان ادغام سازمانها نیز این موضوع به نمایش در آمده است.

جدول ۴ اولویت بندی عوامل

| اولویت بندی عوامل در مورد اهداف | A.H.P.                           |                               |                          |              |                                 | SMART |   |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------------|-------|---|
|                                 | حذف رقابتها و ارتباطات غیر ضروری | تمرکز در به کارگیری منابع ملی | افزایش کارآیی و اثر بخشی | کاهش کارکنان | ایجاد تمرکز در مراکز تصمیم گیری |       |   |
| تفاوت فرهنگی                    | ۶                                | ۷                             | ۶                        | ۷            | ۶                               | ۷     | ۵ |
| همگرایی سازمانی                 | ۲                                | ۲                             | ۲                        | ۴            | ۴                               | ۲     | ۳ |
| شباهت سبک مدیریت                | ۵                                | ۵                             | ۵                        | ۵            | ۵                               | ۵     | ۶ |
| شباهت فناوریها                  | ۳                                | ۴                             | ۳                        | ۳            | ۳                               | ۴     | ۴ |
| قابلیت ترکیب                    | ۱                                | ۱                             | ۱                        | ۱            | ۱                               | ۱     | ۱ |
| مقاومت کارکنان                  | ۷                                | ۶                             | ۷                        | ۶            | ۷                               | ۶     | ۷ |
| شباهت ساختارها                  | ۴                                | ۳                             | ۴                        | ۲            | ۲                               | ۳     | ۲ |



### ۳-۳-۳- استراتژیها

پس از جمع آوری پرسشنامه ها مشخص شد که طبق نظر خبرگان، موضوع استراتژی "تعدیلی" در ادغام سازمانها مناسبترین استراتژی تشخیص داده شده است. جدول ۵، نتایج تصمیم گیری گروهی را در خصوص اولویت بندی استراتژیها نشان می دهد.

جدول ۵ اولویت بندی و وزن دهی استراتژیها

| استراتژی | اولویت | وزن   | مقیاس اسمی |
|----------|--------|-------|------------|
| تعدیلی   | ۱      | ۰/۴۶۶ | ۱          |
| تدریجی   | ۲      | ۰/۲۱۱ | ۰/۴۵۲      |
| تلفیقی   | ۳      | ۰/۱۷۵ | ۰/۳۶۴      |
| جهشی     | ۴      | ۰/۱۵۳ | ۰/۳۲۸      |

### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این بخش نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات در قالب اهداف، عوامل و استراتژیها ارائه خواهد گردید. پس از آن پیشنهادهایی براساس نتایج تحقیق ارائه خواهد شد که می تواند هم مورد استفاده مسئولان، تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران اداره سازمانهای دولتی و هم مورد استفاده پژوهشگران محققان علاقه مند قرار گیرد.

#### ۱-۵- نتیجه گیری

استفاده از فرایند سلسله مراتب A.H.P. که مسأله ادغام را در قالب مدل سه سطحی اهداف، عوامل و استراتژی در نظر می گیرد، باعث شد در ارائه نتایج نیز از این ساختار پیروی نماییم. از این رو نتایج به دست آمده در قالب اهداف، عوامل و استراتژیها ارائه می گردد.

#### ۱-۱-۵- نتیجه گیری در خصوص اهداف

با دقت به وزنهای اختصاص یافته به هر یک از اهداف پنجگانه ادغام، در می یابیم که تفکر غالب در ادغام سازمانها متوجه ناکارآمدی و استفاده غیر بهینه از منابع، در اداره امور سازمانهای دولتی می باشد. قرار گرفتن هدف "افزایش کارآیی و اثر بخشی" در اولویت اول و هدف "کاهش کارکنان" که نمادی از تفکر و اندیشه "کوچک سازی" است در اولویت چهارم اهداف ادغام سازمانها، تأییدی بر این امر است که اگر چه کوچک سازی دولتها بر اثر ادغام همواره مورد اشاره مسئولان قرار گرفته است، با عنایت به نظریات جامعه خبرگان باید



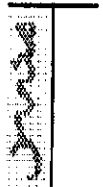
عنوان نمود که نمی توان با صراحت ادعا کرد که ادغامها در ایران به دنبال کوچک سازی دولت یا سپردن امور به مردم و خصوصی کردن اقتصاد می باشند.

### ۵-۱-۲- نتیجه گیری در خصوص عوامل

آنچه از تجزیه و تحلیل پرسشنامه مقایسات زوجی A.H.P. به دست آمد بیانگر این است که در تحقیق هر یک از اهداف ادغام، عامل "قابلیت ترکیب" مهمترین عامل بوده، پس از آن عواملی نظیر "همگرایی سازمانی" یا "شباهت ساختارها" قرار دارند. عوامل با اهمیت بعدی "مقاومت کارکنان" و "تفاوت فرهنگها" می باشد. دو عامل "شباهت فناوریها" و "شباهت سبک مدیریت" بین عوامل مزبور در رتبه های ۴ و ۵ جای می گیرند. این موارد نیز، در سرنوشت ادغامها تأثیر گذارند، اما به دلیل گستردگی موضوع، لزوم سنجش میزان اهمیت هر یک از آنها، در مطالعات موردی بشدت احساس می شود. جدول ۴ اولویت هر یک از عوامل را در تحقق هر یک از اهداف ادغام نشان می دهد. همان گونه که در این جدول می بینیم، ثبات قابل قبولی در اولویت بندی عوامل وجود دارد. برای مثال از نظر اهمیت عامل قابلیت ترکیب همواره رتبه ۱ و عامل "شباهت سبک مدیریت" همواره عامل پنجم را به دست آورده است. سایر عوامل نیز دارای ثبات بسیاری در اولویت خویش از نظر اهمیت در تحقق اهداف ادغام می باشند.

### ۵-۱-۳- نتیجه گیری در خصوص استراتژیها

در مورد استراتژیها باید عنوان نمود مسأله‌ای که سازمانها در محیط پر تلاطم و مملو از عوامل تأثیر گذار منفی در تحقق اهداف ادغام قرار دارند، پرداختن به تعدیلهای درون سازمانی اولویت دارد؛ این امر از سوی اکثر خبرگان تأیید شده است. نتیجه بسیار مهمی که از انتخاب استراتژی "تعدیلی" می توان گرفت، این است که استراتژی تعدیلی در مقایسه با سایر استراتژیها حساسیت کمتری نسبت به هر یک از عوامل ادغام داشت. از این رو برای تمام عوامل، این استراتژی برگزیده شد. اما نکته اینجاست که هر چه عامل مورد نظر اهمیت بیشتری را در تحقق اهداف ادغام از طریق روش A.H.P. یا SMART به دست آورد، استراتژی تعدیلی نیز در مورد آن با قوت بالاتری برگزیده می شود؛ به عبارتی می توان ادعا نمود علاوه بر اینکه اهمیت به دست آمده برای عوامل از دو روش A.H.P. و SMART یکدیگر را تا حد زیادی تأیید می کنند، شدت انتخاب استراتژی تعدیلی نیز با میزان اهمیت آن عوامل نسبت مستقیم دارد. جدول ۶ اوزان و اولویتهای به دست آمده برای هر یک از عوامل





طراحی یک مدل اقتضایی برای ادغام سازمانهای ...

را به روشهای A.H.P. و SMART نشان می دهد و با وزن به دست آمده برای استراتژی تعدیلی آنها را مقایسه می کند.

جدول ۶ مقایسه اولویت بندی و وزن دهی اهمیت عوامل به روشهای مختلف

| عوامل            | اولویت بندی |           | اولویت بندی استراتژی تعدیلی | وزن دهی    |           | وزن استراتژی تعدیلی |
|------------------|-------------|-----------|-----------------------------|------------|-----------|---------------------|
|                  | روش A.H.P.  | روش SMART |                             | روش A.H.P. | روش SMART |                     |
| تفاوت فرهنگها    | ۶           | ۵         | ۷                           | ۰/۰۹۳۵     | ۰/۱۱۸۲۴   | ۰/۲۶۶               |
| همگرایی سازمانی  | ۲           | ۳         | ۳                           | ۰/۱۷۶۱۵    | ۰/۱۶۹۸۱   | ۰/۴۳                |
| شباهت سبک مدیریت | ۵           | ۶         | ۵                           | ۰/۱۲۷۷۸    | ۰/۱۰۳۱۴   | ۰/۳۷۵               |
| شباهت فناوریها   | ۴           | ۴         | ۴                           | ۰/۱۵۵۷۴    | ۰/۱۳۷۱۱   | ۰/۳۹۲               |
| قابلیت ترکیب     | ۱           | ۱         | ۱                           | ۰/۲۰۴۸۳    | ۰/۱۹۳۷۱   | ۰/۴۷۶               |
| مقاومت کارکنان   | ۷           | ۷         | ۶                           | ۰/۰۹۳۴۹    | ۰/۰۹۸۱۱   | ۰/۳۶۶               |
| شباهت ساختارها   | ۳           | ۲         | ۲                           | ۰/۱۵۸۵۷    | ۰/۱۷۹۸۷   | ۰/۴۶۶               |

#### ۵-۱-۴- مدل اقتضایی ادغام

بررسی وزنهای به دست آمده برای هر یک از استراتژیها نشان می دهد که علاوه بر استراتژی تعدیلی که در اغلب موارد در اولویت قرار می گرفت، سایر استراتژیها به ترتیب عبارتند از: (۱) تدریجی، (۲) تلفیقی و (۳) جهشی. شکل ۴ مدل اقتضایی را پیشنهاد می نماید. در صورتی که تصمیم سازمانها حرکت به سوی ادغام یکپارچه باشد از این استراتژی می توان استفاده نمود.

نواحی مشخص شده در قسمت الف شکل ۴ به منظور به کارگیری استراتژی جهشی پیشنهاد شده است. همان گونه که در این شکل مشخص شده، این استراتژی در موقعیتهایی که عامل "قابلیت ترکیب" به عنوان مهمترین عامل در تحقق اهداف ادغام در حد بسیار بالایی قرار دارد، پیشنهاد می شود. برای به کارگیری استراتژی جهشی نیاز به حد بالایی از سایر عوامل مثبت تأثیر گذار بر ادغام مانند "همگرایی سازمانی"، "شباهت ساختارها"، "شباهت فناوریها" و "شباهت سبک مدیریت" می باشد؛ در مورد عامل "مقاومت کارکنان" وضعیت متفاوت می باشد و برای به کارگیری استراتژی جهشی این عامل باید در کمترین حد ممکن خود باشد.



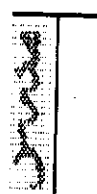
نواحی مشخص شده در قسمت‌های ب و ج شکل ۴ به ترتیب به منظور به کارگیری استراتژیهای تلفیقی و تدریجی پیشنهاد شده اند. همان گونه که در این شکل مشخص شده، این استراتژیها از نظر میزان حساسیت به عوامل تأثیر گذار بر ادغام در موقعیتهای نسبتاً مشابهی قرار دارند. هر دوی این استراتژیها در موقعیتهایی که حد میانه‌ای از هر یک از عوامل تأثیر گذار بر ادغام وجود داشته باشد، پیشنهاد می گردد.

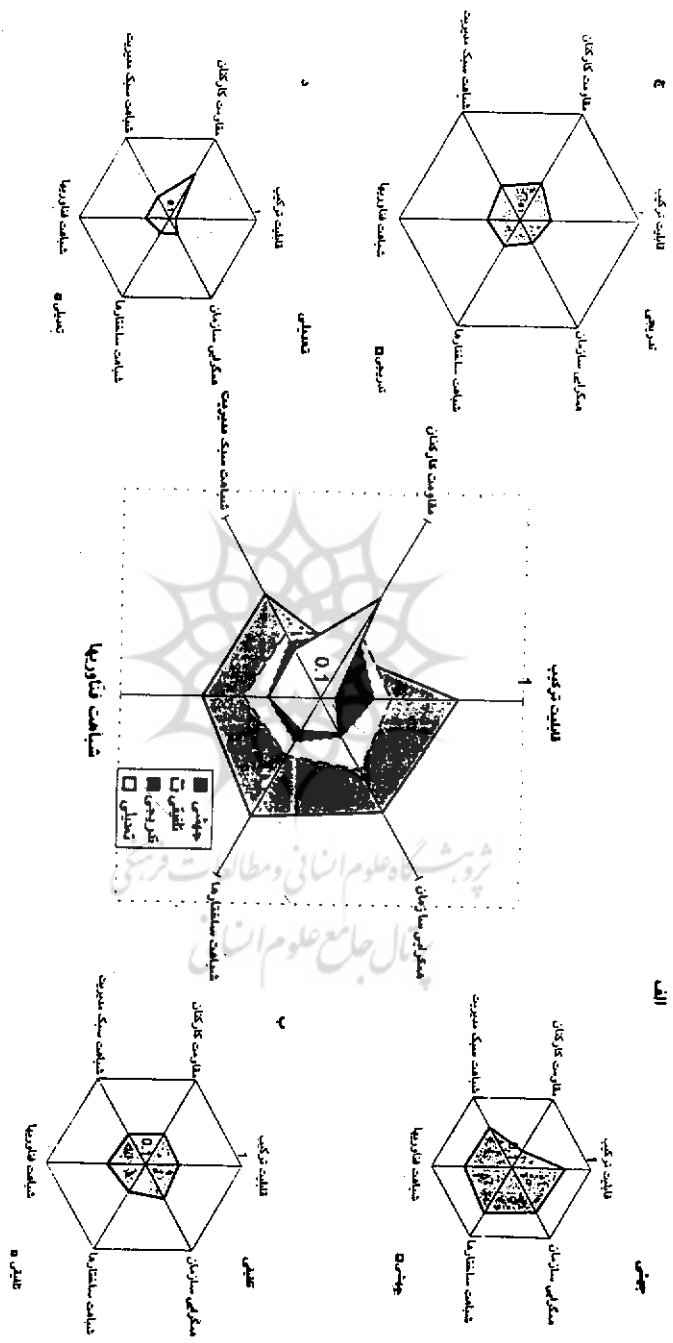
نواحی مشخص شده در قسمت د شکل ۴ برای به کارگیری استراتژی تعدیلی پیشنهاد شده است. همانگونه که در این شکل مشخص شده، این استراتژی در موقعیتهایی که عامل "قابلیت ترکیب" به عنوان مهمترین عامل در تحقق اهداف ادغام در حد بسیار پایینی قرار دارد، پیشنهاد می شود. برای به کارگیری استراتژی تعدیلی به حد نسبتاً پایینی از سایر عوامل مثبت تأثیر گذار بر ادغام مانند "همگرایی سازمانی"، "شباهت ساختارها"، "شباهت فناوریها" و "شباهت سبک مدیریت" می باشد. در مورد عامل "مقاومت کارکنان" وضعیت متفاوت می باشد و در موقعیتهایی که این عامل در حد بالایی قرار دارد، استراتژی تعدیلی پیشنهاد می شود.

در نهایت نواحی پوشش داده شده به وسیله هر یک از استراتژیها برای مقایسه و اخذ تصمیم مناسب در قسمت هـ شکل ۴ نشان داده شده است. همان گونه که در این شکل مشخص شده، استراتژی جهشی برای اجرا از محدودیتهای بسیاری در مقایسه با سایر استراتژیها برخوردار است و بر عکس استراتژی تعدیلی، از آزادی عمل بسیار بالایی در اجرا برخوردار می باشد: در موقعیتهایی که با حد پایینی از هر یک از عوامل مثبت تأثیر گذار بر ادغام و حد بالایی از عوامل منفی تأثیر گذار بر ادغام رو به رو هستیم بهتر است از استراتژی جهشی پرهیز کنیم و در عوض، به تعدیلهای سازمانی و به عبارتی به استراتژی تعدیلی پردازیم.

#### ۵-۲- پیشنهادها

در اینجا به ارائه پیشنهادهایی می پردازیم که می توانند مورد استفاده سیاستگذاران، تصمیم گیرندگان و محققان قرار گیرند.





شکل ۳ مدل اقتضایی ادغام



## ۵-۲-۱- مطالعات موردی

این تحقیق با جستجوی کتابخانه ای و مراجعه به میدانی و آراء و نظریات خبرگان، پارهای از عوامل و اهداف مؤثر در ادغام سازمانهایی را معرفی و در نهایت آنها را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی نموده است. پیشنهادهای ذیل به محققان و پژوهشگران علاقه مند ارائه می‌شوند.

آزمودن میزان تحقق هر یک از اهداف معرفی شده در این تحقیق در قالب مطالعات موردی که ممکن است ادغامهای اخیر باشد، برای مثال بررسی میزان افزایش کارآیی و اثر بخشی پس از ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی.

آزمودن میزان تأثیر هر یک از عوامل مؤثر در ادغام سازمانها بر تحقق هر یک از اهداف ادغام در قالب مطالعات موردی مناسب، برای نمونه بررسی میزان تأثیر عامل مقاومت کارکنان در تحقیق هدف "کاهش کارکنان" در ادغام وزارتخانه های صنایع و معادن و فلزات. بدین ترتیب با در نظر گرفتن سایر ادغامها، سایر عوامل و اهداف زمینه مناسبی جهت بررسی دقیقتر ادغامهای انجام شده و ادغامهای بعدی فراهم می‌شود.

## ۵-۲-۲- روشهای کمی

در این تحقیق از فنون تصمیم‌گیریهای چند شاخصه در فرایند تصمیم‌گیری گروهی مربوط به یکی از مسائل کلان و اساسی کشور با عنوان ادغام استفاده کردیم. برای بررسی دقیقتر روابط میان تک تک متغیرهای مسأله (اهداف ادغام) و عوامل مؤثر بر ادغام یک راه تجزیه و تحلیل دو متغیره میان هر جهت متغیر موجود در مسأله و استفاده از مدلهای خطی بویژه الگوی رگرسیون، - به دلیل سهولت در به کارگیری و سادگی تفسیر - می‌باشد. در این مسأله که از سویی با متغیرهای چند گانه و از سوی دیگر با رابطه علی و معلولی بین این متغیرها سروکار داریم، برای مطالعات آینده استفاده از روشهای تجزیه و تحلیل چند متغیره پیشنهاد می‌شود [۲۷].

## ۶- منابع

- [۱] کیان، غلامرضا، مسائل اجتماعی شهر تهران، مؤسسات تحقیقات اجتماعی، ۱۳۴۲.
- [2] Ossadnik, Wolfgang, "A.H.P. - Based Synergy Allocation to the Partners Merger," *European Journal of Operational Research*; Vol. 88(1), January 1996 p.42.



- [3] Devin, Key & Reshef Yonaton; "Union Merger Support, A Trade of Two Theories", *Relations Industriels*; Vol. ; 53, No. 3, 1998, pp. 1, 4, 5, 7, 20, 42.
- [4] Robbins Stephanie, S. & C. Stylianou Antonis; "Post Merger Systems Integration. The Important on I.S Capability", *Information & Management*; Vol. 36, 1999, pp, 205-212.
- [5] پیرس، جان و رایبسون، ریچارد؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۷، ص ۲۶۹.
- [6] Larsson, Rikard & Sydney Finkelstein; "Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspective on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*; Vol. 10, No. 1, January – February 1999, pp. 2, 5, 6, 8, 20, 21.
- [7] Alkhafaji, Abbas F.; *Restructuring American Corporations, Causes, Effects and Implications*, 1979, pp. 2, 7, 20.
- [8] Weber, Yaakov & Nava Pliskin; "The Effects of Information System Integration and Organizational Culture on a Firm's Effectiveness", *Information & Management Journal*; Vol. 3, (2), 1996, pp, 81, 82.
- [9] کاظمی، سید عباس؛ چگونه تحقیق کنیم؟؛ تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹، ص ۱۷۷.
- [۱۰] تولایی، محمد حسن؛ بررسی نتایج ادغام وزارتین دفاع و سپاه سابق پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹، ص ۵۲، ۲۲.
- [۱۱] همشهری مورخ ۱۳۷۹/۸/۱۵ و *ایران مورخ* ۱۳۷۹/۷/۱۴.
- [۱۲] رضایی، سید قدیر؛ بررسی وضعیت نیروی انتظامی در زمینه حل معضلات امنیتی و انتظامی استان مازندران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹، ص ۵۴.
- [۱۳] سازمان برنامه و بودجه - دفتر هماهنگی امور بنگاههای اقتصادی؛ شرکتهای دولتی در نظام اداری و تشکیلاتی کشور و پیشنهاد مبنای اساسی اصلاح این نظام، فروردین ۱۳۷۰، ص الف، ۱، ۲.
- [۱۴] آفتاب یزد، مورخ ۱۳۷۹/۱۰/۱۱، ص ۴.
- [۱۵] جوان، مورخ ۱۳۷۹/۹/۲۱، ص ۱.
- [۱۶] *ایران مورخ* ۱۳۷۹/۹/۱۴، ص ۱۲.



- [۱۷] سازمان مدیریت صنعتی؛ گزارش مربوط به ادغام وزارتخانه های صنعتی کشور؛ ۱۳۷۳، ص ۴.
- [۱۸] احمدی، علی؛ ایران؛ ۱۳۷۹/۹/۲۳، ص ۳.
- [۱۹] قانون برنامه پنجساله سوم، بخش خطی مشیهای عمومی، ص ۳۷.
- [۲۰] جمهوری اسلامی؛ مورخ ۱۳۷۹/۶/۲۰.
- [۲۱] رابینز، استیفن، تئوری سازمان؛ ترجمه سید مهدی الوانی، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۷۹، ص ۲۲.
- [22] Robbin, Keller L. & Craig. W; Kirkwood; "The Founding of Informs: A Decision Analysis Perspective", *Operations Research*; January – February 1999, pp. 5, 20.
- [۲۳] کاظمی، سید عباس و مسعود کسایی؛ مدیریت تولید و عملیات؟! تهران: سمت، ۱۳۸۰، ص ۲۱۶-۲۱۷.
- [۲۴] حکیمی پور، ابولقاسم؛ تصمیم گیری در مدیریت، کاربرد فرضیه های زنجیره ای مارکوف در تصمیم گیری مدیریت؛ ۱۳۷۷.
- [۲۵] آذر، عادل و عزیزا... معماریان، « A.H.P. تکنیکی نوین برای تصمیم گیری گروهی» دانش مدیریت ۲۷ و ۲۸، زمستان ۱۳۷۳ و بهار ۱۳۷۴، ص ۲۲-۳۲.
- [۲۶] اصغر پور، محمد جواد؛ تصمیم گیریهای چند شاخصه؛ تهران؛ دانشگاه تهران، ۱۳۷۷، ص ۲۰، ۲۳۴-۲۴۲.
- [۲۷] آذر، عادل؛ تحلیل مسیر و علت یابی در مدیریت؛ تهران: مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، ۱۳۸۰.

