

## پیشایندها و برآیندهای کوچک‌سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه‌های انسانی

عباسعلی حاجی‌کریمی<sup>۱</sup>، بهزاد محمدیان<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
۲. دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۵)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی الزامات و پیامدهای کوچک‌سازی سازمانی است. پژوهش از نوع آمیخته بوده و داده‌های آن با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه پژوهش همه کارکنان سازمان‌های ادغام‌شده بود که در مرحله کیفی ۵۴ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند و در مرحله کمی ۱۶۱ نفر در این پژوهش مشارکت کردند. نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع قضاوتی و در بخش کمی از نوع تصادفی ساده بوده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، آزمون مقایسه میانگین (تی استیودنت) به کار گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد نگرش کارکنان نسبت به این اقدام در سازمان منفی بوده و رضایت آن‌ها را کاهش داده است. از نظر کارکنان مهم‌ترین عاملی که قبل از پیاده‌سازی این راهبرد باید مورد توجه قرار گیرد، ایجاد زیرساخت‌ها و آموزش است و از جمله پیامدهای آن ناامیدی و بدبینی در سازمان و کاهش ارتباطات مؤثر و تضعیف اعتماد سازمانی است. در همین زمینه پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها نخست منافع همه ذی‌نفعان را قبل از دست به چنین اقداماتی در نظر بگیرند و دوم مطالعات امکان‌سنجی پیاده‌سازی طرح را نیز در دستور کار داشته باشند.

### کلیدواژگان

ادغام، بازماندگان، پیشایندها، کوچک‌سازی.

## مقدمه

از سال ۱۹۸۰ با مطرح شدن موضوع مهندسی مجدد کسب و کارها (BPR)<sup>۱</sup> مباحث مرتبط با این موضوع مانند کوچک‌سازی<sup>۲</sup>، برون‌سپاری، اتوماسیون، ادغام و اکتساب هم‌پا به متون نظری سازمان و مدیریت نهادند. بالطبع راهبردهای جذابی مانند کوچک‌سازی که هم هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و هم ساختار سازمانی را کوچک می‌کند از طرف سازمان‌ها با اقبال مواجه شده است. آنچه اهمیت دارد این است هرچند این راهبرد مانند یک مدینه فاضله یا بهشت گمشده به نظر می‌آید، مهم‌تر این است که هزاران نفر از کارمندان از جنبه‌های اقتصادی، روان‌شناسی و فیزیولوژیکی آن آسیب دیده‌اند. علاوه بر این، کوچک‌سازی آثار منفی بر خانواده‌ها اعمال کرده و موجب تنش و سردرگمی‌های بسیاری شده است (Cheng & Yen, 2008, p.367).

آمارها حاکی از افزایش غیبت، کاهش وفاداری، تمایل به ترک حرفه، عدم اطمینان، استرس و اضطراب، کاهش اخلاق و ترس از اخراج و بسیاری از مسائل دیگر است که در پس اجرای راهبرد کوچک‌سازی در نیروی انسانی سازمان که شایسته‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی‌اند، ایجاد می‌شود. در مقابل، این آثار در کیفیت خدمات و پاسخگویی به ارباب‌رجوعان یک سازمان تأثیر خواهد گذاشت و به تغییر در رضایتمندی آنان و نگرش مثبتشان به سازمان منجر خواهد شد. از سوی دیگر، تأثیر کوچک‌سازی بر بهبود عملکرد سازمان نیز هنوز جای پرسش دارد (Datta & Basuil, 2015, p.197).

زیگلر<sup>۳</sup> بیان می‌کند عدم اطمینان و ترس و اضطراب کارکنان می‌تواند عملیات یک سازمان را فلج کند و به کاهش معناداری در اعتماد و انگیزش منجر شود که خدمات سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Makawatsakul & Kleiner, 2003, p.52). از فوریه ۲۰۰۱ تا فوریه ۲۰۰۴ حدود ۲۰ درصد از کارکنان سازمان‌های آمریکایی از شغل خود کنار گذاشته شده‌اند و با مسائل ناشی از آن، که در پی کوچک‌سازی ایجاد شده است، درگیر بوده‌اند (Erickson & Roloff, 2007, p.301).

---

1. Business Process Reengineering  
2. Downsizing  
3. Zigler

راهبرد کوچک‌سازی به روش‌های مختلفی اجرا می‌شود که از آن جمله می‌توان به برون‌سپاری، مکانیزه کردن فرایندها، و ادغام‌ها و جز آن اشاره کرد. در کشور ما نیز با توجه اقدام دولت در اصلاح تشکیلات خود به‌عنوان اصلاح پایه نظام اداری کشور یکی از مواردی است که همه کارشناسان و صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر دارند، به طوری که از ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی و در تدوین قانون اساسی نیز با بیان ضرورت «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور» در اصل سوم قانون اساسی به‌طور ضمنی بر آن تأکید شده است. دولتمردان جمهوری اسلامی ایران از بدو پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون با شناخت و درک این ضرورت انکارناپذیر در چندین نوبت و در دولت‌های مختلف اقدام به اصلاح تشکیلات دولت با رویکرد منطقی‌سازی اندازه دولت و حذف تشکیلات غیرضروری و وظایف موازی و تکراری کرده‌اند. پس از تصویب و ابلاغ قانون برنامه پنجم توسعه کشور در مجلس شورای اسلامی، دولت با توجه به تکلیف قانونی خویش و با عنایت به سوابق مطالعاتی و کارشناسی گذشته، هشت وزارتخانه را با یکدیگر ادغام کرده و چهار وزارتخانه جدید تأسیس کرد (فروزنده، ۱۳۹۰، ص ۲۶).

در همین راستا، این پژوهش ابتدا برای پاسخگویی به این پرسش شکل گرفت که کوچک‌سازی دولت چه تأثیری بر رضایتمندی کارکنان می‌گذارد؟ که پس از بررسی و پاسخ به آن، در گام بعدی تلاش کرده است با رویکردی کیفی پاسخ این پرسش را بیابد که الزامات و پیامدهای کوچک‌سازی در سازمان‌های ادغام‌شده ایرانی چیست؟

## مبانی نظری

### کوچک‌سازی

از آغاز سال ۱۹۸۰ برخی دانشمندان مثل اپل باثوم<sup>۱</sup> (۱۹۸۷)، مک نیلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، و کاسیاس و واین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) کوچک‌سازی را به روش‌های گوناگون تعریف کرده‌اند و اصطلاحاتی که هر یک از

1. Appelbaum

2. McKinley

3. Cascio & Wynn

این دانشمندان در تعریف کوچک‌سازی به کار گرفته‌اند، متفاوت است. برخی این راهبرد را کوچک‌سازی، کوچک‌سازی سازمانی، کوچک‌سازی تجاری، و برخی دیگر آن را سازماندهی مجدد، کالبدسازی صحیح، کم کردن لایه‌ها، ساختاربندی مجدد، معقول‌سازی، طراحی مجدد، حیات مجدد و جز آن نامیده‌اند. در اینجا سعی شده است نکته‌های اصلی تعریف‌های گوناگون تجمیع شده تا تعریفی جامع از کوچک‌سازی ارائه شود. بر این اساس کوچک‌سازی دسته‌ای از اقدامات مدیریتی است که از جانب سازمان اتخاذ می‌شود تا به تغییرات محیط پاسخ داده شده و بر مشکلات مدیریتی غلبه شود، بازدهی و کارایی افزایش یابد. در واقع، معنای اصلی آن کاهش هزینه‌ها از طریق کاهش نیروی انسانی سازمان است (Cheng & Yen, 2008, p.367).

کوچک‌سازی به یک کاهش عمدی در نیروی کار اشاره می‌کند که به بهبود یافتن عملکرد سازمان منجر شود (Makawatsakul & Kleiner, 2003, p.52). انگیزه اصلی بیشتر سازمان‌ها از کوچک‌سازی کاهش سریع هزینه‌ها و افزایش سطح کارایی، بهره‌وری، سودآوری و رقابت‌پذیری است (Waraich et al., 2011, p.129)، علیرغم اینکه اکثریت بر پیچیدگی‌های پیرامون کوچک‌سازی تأکید می‌کنند، تطابق‌پذیری با راهبردهای کوچک‌سازی هنوز هم از جانب عموم پسندیده است، درحالی که در اکثر پژوهش‌ها شواهدی مبنی بر نتایج منفی آن گزارش شده است (Hlanganipai et al., 2014, p.145).

فریمن و کامرون (۱۹۹۳) کوچک‌سازی را یک‌سری از فعالیت‌ها تعریف کرده‌اند که بر عهده برخی مدیران سازمانی است و برای بهبود کارایی، اثربخشی و رقابت طراحی می‌شود که به کاربرد استراتژی توسط مدیران اشاره می‌کند و بر تأثیرگذاری اندازه نیروی کار و فرایندهای استفاده‌شده اشاره دارد. نکته اصلی پیرامون این تعریف اشاره به این موضوع است که کوچک‌سازی یک عمل آگاهانه به وسیله مدیران است. کوچک‌سازی برای یک سازمان اتفاق نمی‌افتد، بلکه مدیران سازمان آن را اتخاذ می‌کنند. کوچک‌سازی تصمیمی راهبردی است (Appelbaum & Patton, 2003, p.126).

## بازماندگان

بازماندگان<sup>۱</sup> آن دسته از کارکنان سازمان‌اند که در فرایند کوچک‌سازی سازمان تغییری بر آن‌ها اعمال نشده است و کماکان در سازمان باقی مانده‌اند که از آن‌ها اغلب با عنوان نجات‌یافتگان نیز یاد می‌شود (Cheng & Yen, 2008, p.367). در برخی پژوهش‌ها برون‌سپاری را به‌عنوان راهکاری برای کاهش آسیب‌های وارده بر بازماندگان و احتراز از سایر آثار کوچک‌سازی بیان کرده‌اند (Moser et al., 2015, p.221).

## کوچک‌سازی دولت

در همه مدل‌های اقتصادی که کشورهای موفق و پیشرفته دنیا به‌کار می‌گیرند، بر کوچک‌سازی دولت، کاهش هزینه‌های دولتی و میدان‌دادن به بخش خصوصی تأکید شده است. در مدل اقتصادی مارکس<sup>۲</sup> اساساً دولت وجود ندارد و در مدل اقتصادی سرمایه‌داری مانند مدل اقتصادی آدام اسمیت<sup>۳</sup>، بخش خصوصی محوریت دارد و دولت‌های کوچک در نظر گرفته می‌شوند. پس اگر دولت هدف کوچک‌سازی خود را دنبال می‌کند، امری پذیرفته است. اما مذاکره، بحث، اختلاف نظرها و سلیقه‌ها معمولاً بر سر نحوه اجرا و چگونگی اجرا است. در اینکه تعداد وزارتخانه‌ها و معاونان و مدیران مستقلى که به‌طور مستقیم با رئیس‌جمهور کار می‌کنند، بسیار زیاد است، شکی نیست و اگر رئیس‌جمهور بخواهد با تک‌تک وزرا و معاونان و غیره جلسه برگزار کرده و مواردی را هماهنگ کند شاید به هر وزیر در سال دو یا سه نوبت ملاقات داده نشود، بنابراین، براساس نظریه‌های مدیریت، بهتر است در ساختار دولت تجدید نظر شود و کوچک‌سازی نیز از این بابت کاری پسندیده است (تجربیشی، ۱۳۹۰، ص ۹). اما مسئله اصلی نحوه اجراء است که بدون فراهم کردن الزامات امری ناپسند و مضر برای سازمان خواهد بود که تبعات آن بسیار خطرناک و جبران‌ناپذیر خواهد بود که از جمله آن می‌توان به بی‌تعهد کارکنان و نارضایتی آنان اشاره کرد.

---

1. Survivors  
2. Marx  
3. Adam smith

### راهبردهای کوچک‌سازی

محققان زیادی از قبیل دویت<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) کامرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) و فریمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) رویکردهای مختلفی را برای کوچک‌سازی مشخص کرده‌اند. طبق نظر دویت (۱۹۸۸) سه راهبرد برای کوچک‌سازی وجود دارد، اولین رویکرد مستحکم‌سازی<sup>۴</sup> است که عبارت است از نگهداری محدود منابع انسانی یک شرکت تا زمانی که خروجی‌های مد نظر تکمیل شود. رویکرد دوم کوچک‌سازی کوچک‌کردن مقیاس<sup>۵</sup> نام دارد که عبارت است از کاهش آنی در نیروی انسانی و منابع فیزیکی برای حفظ خط محصول و قلمرو بازار. رویکرد بسیار افراطی در رابطه با کوچک‌سازی رویکردی است که کاهش قلمرو<sup>۶</sup> نامیده می‌شود. این رویکرد عبارت است از کاهش انتخابی مرز سازمان به وسیله حذف خط محصول و ساده‌سازی سیستم‌های سازمانی و فرایندها. این رویکرد اغلب هر دو گزینه کاهش نیروها و منابع فیزیکی را ترکیب می‌کند (Appelbaum & Patton, 2003, p.126).

**راهبرد کاهش سلسله‌مراتبی نیروها:** راهبرد گرین‌هال<sup>۷</sup> که بیان می‌کند سازمان راهبرد کوچک‌سازی را در سطوح مختلف سازمانی انتخاب و اجرا می‌کند. روش‌های پیاده‌سازی این راهبرد عبارت‌اند از رویکرد اختیار طبیعی، توسعه مجدد، توسعه غیرداوطلبانه، اخراج با همکاری شرکت‌های مکان‌یابی و اخراج بدون همکاری شرکت‌های مکان‌یابی.

**راهبرد کوچک‌سازی مبتنی بر میزان تغییر سازمان‌ها:** فریمن و کامرون معتقدند نباید از نام کوچک‌سازی صرفاً برای مواقعی که شرکت رو به افول است، بهره برد، بر همین مبنا آن‌ها دو رویکرد را مطرح می‌کنند که عبارت‌اند از راهبرد همگرایی و راهبرد تعیین جهت مجدد.

**راهبرد کوچک‌سازی جامع:** کامرون بعد از مطالعه صنعت ماشین‌سازی توانست ۳۰ مورد را برای کوچک‌سازی توصیف کند. سه رویکردی که در این راستا ارائه شد، عبارت بودند از ضربه سریع، حمله انفجاری و تغییرات میانی (Cheng & Yen, 2008, p.367).

1. Dewitt
2. Cameron
3. Freeman
4. Retrenchment
5. Downscaling
6. Down scoping
7. Grinhalgh

### پیامدهای کوچک‌سازی

سازمان‌ها کمابیش با آثار منفی کوچک‌سازی آشنایی دارند. با این حال بیان این موارد مفید است که کوچک‌سازی موجب تخریب روحیه کارکنان می‌شود و سودآوری و بهره‌وری سازمان‌ها را کاهش می‌دهد. مدیران در اغلب موارد از تضعیف روحیه کارکنان در خلال کوچک‌سازی شاکی‌اند. روحیه پایین کارکنان موجب نگرانی و ازکارانداختن سیستم عصبی فرد در سازمان می‌شود که نتیجه آن کاهش مداوم بهره‌وری است. پیامد منفی پیش‌بینی نشده ناشی از کوچک‌سازی، ساییدگی<sup>۱</sup> بالا در کارکنانی است که از اخراج جان سالم به در برده‌اند و با عنوان بازماندگان بررسی می‌شوند. بیش از نصف این افراد افزایش استرس شغلی و خستگی ناشی از حجم کار زیاد را اعلام کرده‌اند. رفتارها (غیبت، بهره‌وری) نگرش‌ها (نسبت به کارفرما، نسبت به همکاران) در فرایند کوچک‌سازی از این استراتژی تأثیر می‌پذیرند. برای مثال دیکسون (۲۰۰۴) کارکنانی را که از اخراج باقی مانده‌اند، بررسی کرده و یافته‌های مایوس‌کننده‌ای را کشف کرد، ۴۸ درصد باقیمانده‌ها افزایش حجم کار را گزارش کردند، ۳۳ درصد ساعت کار طولانی یا جابه‌جایی را اعلام کردند، ۵۳ درصد کاهش روحیه و دلگرمی را بیان کردند و ۴۵ درصد افزایش ترس از دست‌دادن کارشان را ابراز کردند. همچنین، بر مبنای این تحقیق صداقت کارکنان، و توانمندی و ابتکار عملشان با نقصان مواجه شده بود. این کارکنان اعلام کرده‌اند که احساس ما این چنین است که شاید نفر بعدی که اخراج شود، ما باشیم. بنابراین، با این تفکر کارمندان نسبت به کار دلسرد می‌شوند و مانند قبل تلاش نمی‌کنند. نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی منتقدان استدلال می‌کنند کوچک‌سازی آثار منفی جدی از جمله تنزل اخلاق، تضعیف روحیه کارکنان، افزایش وظایف کارکنان و کاهش در توانایی سازمان در زمینه یادگیری دارد (Erickson & Roloff, 2007, p.301).

کوچک‌سازی سازمانی تأثیر بالقوه‌ای در ایجاد محیط پراسترس برای بازماندگان دارد.

---

1. Employee erosion

بازماندگان ممکن است کوچک‌سازی را به‌عنوان کاهش غیر قابل بازگشت در ارزش خود و همکارانشان تصور می‌کنند. آن‌ها اغلب جریان کاری فزاینده‌ای را احساس می‌کنند و علت آن نیز کمبود نیرو برای پاسخگویی است. علاوه بر این، کوچک‌سازی سازمانی ذهنیت عدم اطمینان را در سازمان بالا می‌برد. برای مثال کوچک‌سازی سازمانی به‌عنوان یک آسیب مورد انتظار تلقی می‌شود، زمانی که بازماندگان احساس کنند کارشان را در آینده از دست خواهند داد. این قبیل استرس‌های کاری به کاهش تعهد سازمانی در میان بازماندگان منجر خواهد شد. جیک<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) بیان می‌کند استرس بازماندگان زمانی که کوچک‌سازی شدید باشد، بیشتر از زمانی است که کوچک‌سازی در حد ملایمی رخ داده باشد. بروکر و همکاران (۱۹۸۸) نیز بیان کرده‌اند که تعهد سازمانی کارکنان باقی‌مانده در شرایطی که کوچک‌سازی شدید بوده، کمتر است (Lee & Corbett, 2005, p.176). در همین راستا و با توجه به توضیحات بیان‌شده، فرضیه تحقیق به شکل زیر بیان می‌شود:

- بین رضایت‌مندی کارکنان قبل و بعد از کوچک‌سازی تفاوت معناداری وجود دارد.

پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه کوچک‌سازی بیشتر تبعات آن را بررسی کرده‌اند در جدول ۱ براساس این سازه‌ها پیشینه تحقیقات مرتبط با کوچک‌سازی سازمان بیان می‌شود.

جدول ۱. سابقه پژوهش مبتنی بر سازه‌های متأثر

پیشینه	سازه مرتبط
Brennan & Skarlicki (2004), Brockner (1988), Brockner et al. (1995), Calderone (2005), Clay-Warner et al. (2005) Cropanzano et al. (2007)	عدالت ادراکی
Clay-Warner et al. (2005), Hamilton (2000), Lavelle (2000), Lee & Corbett (2006), Mathieu & Zajac (1990)	تعهد سازمانی
Ferres et al. (2005)	اعتماد سازمانی
Boyd et al. (2014), Bakker & Demerouti (2007), De Jonge & Dormann (2003), Demerouti & Bakker (2006), Nachreiner & Schaufeli (2001)	بهبودی کارکنان
Boyd et al. (2014), Ngirande & Nel (2012)	سلامتی روان‌شناختی
C Boyd et al. (2014), Marques et al. (2013)	کاهش خلاقیت و نوآوری
Marques et al. (2013), Sahdev (2003), Ugboro (2003), Gandolfi & Neck (2005)	نامنی شغلی
Halpern (1966), Hlanganipai Et al. (2014), Chipunza & Samuel (2011)	رضایت شغلی



## روش تحقیق

### نوع تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات آمیخته است. در این تحقیق به دلیل اینکه تعداد جامعه آماری مشخص بوده و هیچ‌گونه تفاوتی در انتخاب کارکنان وجود ندارد و همه افراد شاغل در سازمان هنگام نمونه‌گیری از شانس یکسانی برای انتخاب برخوردار بودند، نمونه‌گیری در بخش کیفی قضاوتی و در بخش کمی تصادفی ساده به کار گرفته شد. ابزار اصلی تحقیق، پرسشنامه است که در بخش کیفی با یک پرسش باز و در بخش کمی با ۱۵ پرسش در دو بخش قبل از ادغام و بعد از ادغام میزان رضایتمندی کارکنان سنجیده شد.

### جامعه و نمونه آماری

در زمینه تحقیق حاضر جامعه با توجه به عنوان تحقیق چند سازمان ایرانی ادغام شده است که به دلایل امنیتی نام آن‌ها ارائه نمی‌شود. در این سازمان‌ها بالغ بر ۲۰۰۰ کارمند کار می‌کنند. در بخش کیفی ۵۴ نفر به‌طور قضاوتی برای مصاحبه انتخاب شدند و در بخش کمی با توجه به مشخص بودن جامعه و چارچوب کار، با فرمول کوکران حجم نمونه‌ای حدود ۱۷۹ نفر به روش تصادفی از کارکنان شاغل در این سازمان‌ها انتخاب شد و برای دستیابی به نمونه قابل قبول ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد. این پرسشنامه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت دو موقعیت قبل از ادغام و بعد از ادغام را بررسی می‌کردند. در نهایت، از میان پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۶۱ پرسشنامه قابل استفاده بازگردانده شد.

### روایی و پایایی ابزار پژوهش

در انجام دادن این پژوهش ابتدا متون نظری تحقیق با دقت مطالعه شده و منابع فارسی و لاتین موجود جمع‌آوری و مطالعه شد. سپس، پرسشنامه برای بخش کمی طراحی شد که با نظر استادان دانشگاهی و نیز جمعی از خبرگان سازمانی روایی آن تأیید شد. ضمن اینکه سعی شد، پرسش‌ها

به شیوه‌ای طرح شوند که برای مشارکت‌کنندگان نامفهوم و پیچیده نباشد. برای بررسی پایایی ابزار نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد ۰/۸۳۷ برای پرسشنامه تحقیق به دست آمد که نشان داد ابزار حاضر پایایی لازم را دارد. برای بخش کیفی نیز طبق نظر لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) از آنجا که هیچ روایی بدون پایایی وجود ندارد، اثبات روایی برای تأیید پایایی کافی خواهد بود، همچنین، پاتن (۲۰۰۱) نیز بیان کرده است پایایی در بخش کیفی پیامد روایی است. به همین منظور روایی پژوهش از طریق فن کدگذاری مجدد توسط محقق ثانویه و براساس فرمول اسکات<sup>۱</sup> مطلوب گزارش شد.

#### توصیف داده‌های جمعیت‌شناختی

در پژوهش حاضر ترکیب جنسیتی نمونه بدین شرح بود که ۶۴/۶ درصد از نمونه را مردان و ۳۴/۴ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. از نظر ترکیب سنی نیز ۱۹/۹ درصد نمونه بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲/۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۱/۱ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و حدود ۶/۲ درصد را ترکیب سنی ۵۰ تا ۶۰ سال تشکیل می‌دادند. از نظر تحصیلات نیز ۴ درصد دارای مدرک دکتری، ۲۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس، ۴۶ درصد لیسانس، ۱۰ درصد فوق‌دیپلم و ۱۵ درصد دیپلم بودند، همان‌طور که ملاحظه می‌شود اکثر ۷۵ درصدی نمونه مورد بررسی تحصیلات عالی داشته‌اند.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه تحقیق آزمون تی زوجی<sup>۲</sup> به کار گرفته شد و علت این امر ماهیت خاص پژوهش و متغیر مورد بررسی است. پرسشنامه طراحی شده برای این منظور رضایت کارکنان را در دو بخش قبل و بعد از ادغام می‌سنجد. بنابراین، باید از آزمونی استفاده کنیم که توانایی اعمال این ویژگی را داشته باشد. در همین راستا آزمون یادشده اجرا شد که براساس نتایج آن مشاهده شد در سطح معناداری ۹۵ درصد اختلاف معناداری بین رضایتمندی کارکنان قبل و بعد از ادغام وجود

1. Scott  
2. Paired sample t-test

دارد که بیان‌کننده تأثیر کوچک‌سازی بر رضایتمندی کارکنان است و با توجه به این که آماره تی منفی است این تفاوت در جهت کم‌شدن رضایتمندی بعد از ادغام است. بر این اساس پاسخ پرسش اولیه پژوهش مبنی بر اینکه آیا کوچک‌سازی بر رضایتمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد، استخراج می‌شود. شایان ذکر است این نتیجه همسو با تحقیقات پیشین می‌باشد. با استفاده از فرمول اندازه اثر نیز می‌توان شدت این رابطه را محاسبه کرد که برابر است با:

$$\text{ETA SQUARED} = \frac{T^2}{T+N-1} = 0,11$$

در واقع رقم ۰,۱۱ طبق تقسیم‌بندی کوهن (۱۹۸۸) نشان‌دهنده تأثیر متوسط کوچک‌سازی بر رضایتمندی کارکنان است، خلاصه نتایج آزمون در جدول ۲ بیان شده است:

جدول ۲. خلاصه آزمون تی زوجی

آزمون تی زوجی		تفاوت زوجی				رضایت شغلی قبل و بعد از ادغام	
درجه معناداری	آماره تی آزادی دوامنه	تفاوت در ۹۵ درصد اطمینان		انحراف میانگین خطای استاندارد	میانگین معیار	میانگین	
		حد پایین	حد بالا				
۰,۰۰۰	۱۶۰	۰,۹۸۸	۰,۲۵۵	۰,۳۹۷	۰,۵۰۳	۰,۱۷۷	

اما در زمینه پرسش دیگر پژوهش مصاحبه‌هایی بی‌ساختار با ۵۴ نفر از کارکنان سازمان انجام گرفت که نتایج این مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد (جدول ۳).

جدول ۳. تحلیل تم مصاحبه‌های انجام گرفته

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری مقوله‌ای
		ناهمخوانی سازمان‌ها
		تفاوت دو سازمان
مشکلات اجرایی در وضع موجود	سیاست‌گذاری نادرست	سازمان‌ها تخصصی‌اند
		غیرکارشناسانه
		منطقی نبوده

## ادامه جدول ۳. تحلیل تم مصاحبه‌های انجام گرفته

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری مقوله‌ای
	ناکارآمدی <sup>۱</sup>	تغییر ایجاد نشده بهبود نبخشیده در خدمت بهبود نبوده زمان بر مشکلات آتی مضر غلط بودن طرح اجرای غلط وزیر نامناسب زمان نامناسب اجرا
	اشتباه در اجرا	نیاز به تخصص بیشتر تخصص نامناسب بازنگری در وظایف و اختیارات
	بازنگری در امور جاری	متناسب سازی جذب آموزش نیاز به بستر سازی هدفمند سازی برنامه‌ها برنامه قبلی
الزامات	سیاست گذاری مناسب	توجه به اصل ۴۴ لحاظ کردن سیاست‌های کلان کشور
	نگرش جامع	توجه به هزینه‌های قبلی امکان‌سنجی قبلی دوری از منافع شخصی در نظر گرفتن رضایت همه
	توجه به منافع ذی‌نفعان	

۱. منظور از ناکارآمدی طرح، ناکارآمد بودن اجرای کوچک‌سازی در شرایط فعلی و برای سازمان مورد مطالعه است، چه بسا کوچک‌سازی در بسیاری از سازمان‌ها طرح مفیدی باشد.

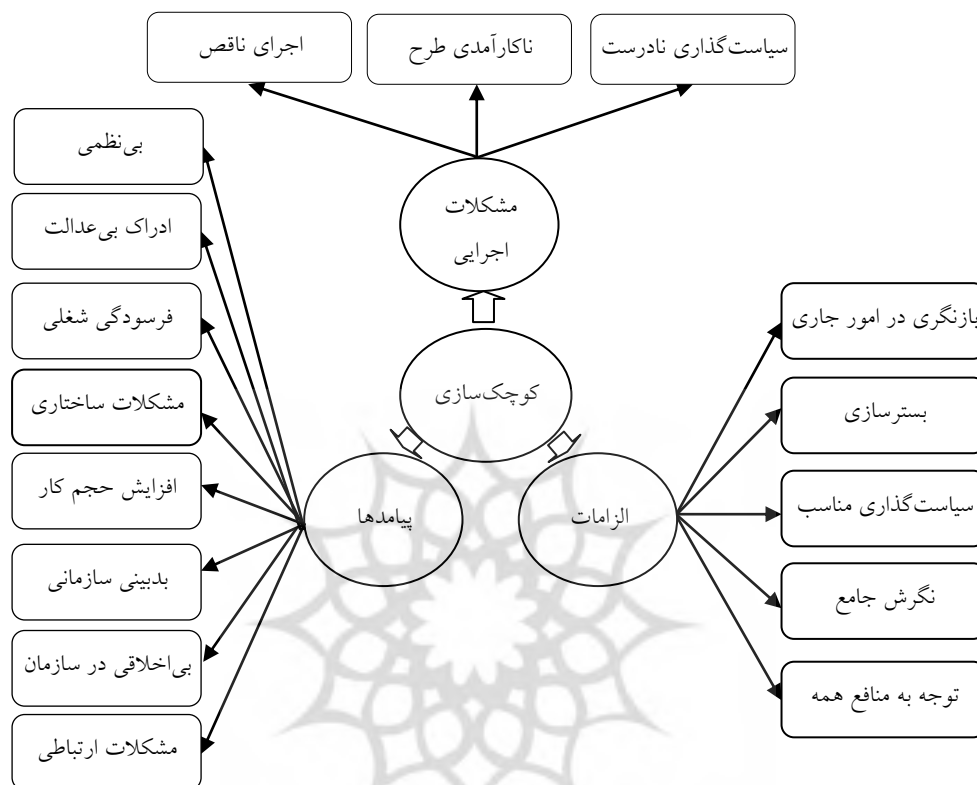
ادامهٔ جدول ۳. تحلیل تم مصاحبه‌های انجام‌گرفته

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری مقوله‌ای
	بی‌نظمی	تداخل شدید در وظایف عدم هماهنگی واحدها ناهماهنگی فعالیت‌ها بی‌نظمی
	بی‌عدالتی	رعایت نکردن حقوق و مزایا اجحاف بین کارکنان تبعیض
	فسودگی	به‌خطر افتادن امنیت شغلی بدتر شدن وضع کارمندان ترک اجباری گسستگی کارکنان ایجاد بی‌انگیزگی استرس حواشی روزمرگی
پیامدها	مشکلات ساختاری	طولانی شدن فرایندها تغییرات مدیریتی مکرر افت خدمت‌رسانی مخالفت کارکنان
	افزایش حجم کار	حجم وظایف زیاد زیاد شدن حجم کارها مسئولیت‌ها زیاد شده
	بدبینی سازمانی	بدبینی بین مدیر و کارمند بدبینی به مافوق بدبینی به همکار
	بی‌اخلاقی سازمانی	حسادت رقابت منفی بی‌اخلاقی بی‌ادبی خودبرتربینی
	مشکل ارتباطی	مشکلات ارتباطی

از جمله آفت‌های فعالیت‌های اجرایی در سازمان‌های ایرانی انجام‌دادن کارهای کارشناسی نشده است، ادغام سه سازمان تخصصی در قالب یک سازمان که آن هم بی‌توجه به جوهره رسالتی این سازمان‌ها بوده، سبب نارضایتی کارکنان در هر یک از این سازمان‌ها شده است که در اینجا با عنوان مشکلات اجرایی وضع موجود برچسب زده شده است. دومین درون‌مایه موجود بحث الزامات است. این مقوله از مفاهیمی مانند بازنگری در امور جاری، سیاست‌گذاری درست، نگرش جامع و توجه به منافع ذی‌نفعان تشکیل شده است. پیامدها مقوله نهایی این پژوهش را شکل می‌دهد. بی‌نظمی، بی‌عدالتی، فرسودگی، نارسایی‌های ساختاری، افزایش حجم کار، بدبینی سازمانی، بی‌اخلاقی سازمانی و نارسایی‌های ارتباطی از جمله مفاهیم موجود در این بسته گزاره‌ای هستند. بدبینی بین کارکنان، حسادت، رقابت‌های ناسالم، غرور، حسادت، تضعیف روحیه خدمت‌گرایی، درگیری در حواشی و شایعه‌سازی، احساس تبعیض و بی‌نظمی‌های مختلفی در این راستا حادث می‌شود.

### بحث و نتیجه

با توجه به نتایج، نتایج فرضیه ما همسو با نتایج فرضیه‌های مقالات مرتبط با این موضوع است و انجام‌دادن راهبرد کوچک‌سازی یک نارضایتی نسبی را در سطح سازمان ایجاد کرده است. نتایج این تحلیل نشان داد کارکنان در حوزه اجرا به سیاست‌گذاری نادرست، ناکارآمدی طرح و اشتباهات اجرایی اشاره کرده‌اند. در حوزه الزامات طرح نیز کارکنان اشاره کردند که پیش از اجرای طرح باید مواردی مانند بازنگری در امور جاری، بسترسازی، سیاست‌گذاری مناسب، نگرش جامع و توجه به منافع همه ذی‌نفعان لحاظ شود. پیامدهای طرح نیز در این موارد خلاصه می‌شود: بی‌نظمی، بی‌عدالتی، فرسودگی شغلی، مشکلات ساختاری، افزایش حجم کار، بدبینی سازمانی، بی‌اخلاقی در سازمان و مشکلات ارتباطی که این موارد نیز با پژوهش‌های پیشین همراستا است.



شکل ۱. ابعاد اصلی طرح کوچک‌سازی

سرمایه انسانی هر سازمانی، در واقع مهم‌ترین سرمایه‌ای است که در اختیار سازمان قرار دارد و به تحقیق موجبات نوآوری سازمانی و رشد سازمانی را فراهم می‌کند. این قشر به دلیل ارتباط رودررو و مستقیمی که با سایر ذی‌نفعان سازمان از جمله مشتریان دارند، می‌توانند نگرشی مثبت یا منفی از سازمان در نظر عموم بسازند. در زمینه سازمان، از آنجا که ادغام در سه حوزه تخصصی مجزا انجام گرفته است در انتصاب پست‌های مهم این سازمان اعم از وزیر، معاونان و رؤسای دپارتمان‌های گوناگون باید دقت کافی مبذول شود تا از تعارضات بین کارکنان جلوگیری شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود سازمان با برنامه‌ای دقیق و با در نظر گرفتن تخصص‌ها و نیز ایجاد یک سیستم شایسته‌سالاری به انجام دادن چنین برنامه‌های کلانی در سطح سازمان اقدام کند. ضمن

اینکه علاوه بر داشتن برنامه‌ای جامع به دلیل اینکه مخاطب اصلی این گونه طرح‌ها به طور عمده کارکنان سازمان‌ها هستند، اعلان آن به کارکنان و نیز دریافت نظرها، انتقادات و پیشنهادهای آن‌ها می‌تواند در موفقیت طرح کمک شایانی به سازمان برساند. گزینه دیگری که در موفقیت این طرح لازم به نظر می‌رسد، اجرای تدریجی آن است. بی‌برنامگی و اجرای برق‌آسای این طرح بدون داشتن برنامه جامع قبلی موجب آشفتگی‌ها و تعارضات بسیاری در سطح سازمان خواهد شد. با توجه به اینکه راهبرد ادغام در راستای حذف دوباره کاری‌ها و کاهش هزینه‌ها به کوچک‌سازی بخش دولتی خواهد منجر شد، باید دقت کرد که این بدین معنا نیست که افرادی که در دو سازمان قبلی در پست‌های مشابه کار می‌کردند اکنون در کنار هم این کار را انجام دهند و در واقع، منظور از ادغام اتصال و تلفیق واحدهای سازمانی نیست، بلکه باید واقعاً در عمل به منصفه ظهور برسد و واحدهای دارای کار موازی حذف شوند و واحدهای کارا به حیات خود ادامه دهند. سازمان در رابطه با نیروهایی که باید تعدیل شوند، می‌تواند با همکاری سازمان‌های مکان‌یابی و نیز حمایت‌های حقوقی از این عده از کارکنان حسن‌نیت خود را نشان دهد و از ایجاد بحران‌های اجتماعی نیز جلوگیری کند. طبق مصاحبه‌های انجام گرفته در مرحله اجرا سیاست‌گذاری‌های نادرست درباره اجرای این طرح و انتخاب نادرست سازمان‌هایی که باید باهم ادغام شوند، به کاهش کارآمدی آن منجر شده است. در این راستا سازمان باید به الزامات و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی طرح توجه ویژه‌ای داشته باشد. همان‌طور که سرمایه‌های انسانی این سازمان بیان کرده‌اند، بسترسازی و توجه جامع به منافع همه ذی‌نفعان و نیز سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی صحیح موجب می‌شود تا طرح با اقبال عمومی مواجه شود. هر چند این طرح پیامدهایی ناگوار نیز دارد، ولی می‌توان با رعایت برخی نکات از جمله توجه به خواسته‌های کارکنان و رفتار شایسته با آنان پذیرش این طرح و به‌طور کلی تغییر و تحولات سازمانی را تسهیل کرد. از جمله پیشنهادهایی که برای سایر سازمان‌هایی که قصد پیاده‌سازی چنین طرحی را دارند، عبارت است از داشتن طرح و برنامه قبلی و مطالعات امکان‌سنجی در این حوزه، اطلاع‌رسانی به کارکنان و مدیران سطوح مختلف و بهره‌گیری از نظرهای آن‌ها در تسهیل پذیرش این تغییر اساسی مفید خواهد بود. توجه‌کردن به



منافع اکثر ذی‌نفعان نیز در پذیرش طرح مفید خواهد بود. ضمن اینکه سازمان می‌تواند با توضیح طرح خود طی جلسات مختلف با کارکنان باقیمانده لزوم انجام‌دادن کار را به آن‌ها توضیح دهد و با بیان این ضروریات و تفهیم و شفاف‌سازی این موضوع که کارکنان باقیمانده برای سازمان اهمیت دارند و در حقیقت، گلچینی از بهترین سرمایه‌های انسانی سازمان بوده‌اند، مجدداً اعتماد و تعهد آن‌ها را جلب کند و از بروز پیامدهای منفی طرح کوچک‌سازی جلوگیری کند و زمینه‌ساز بهبود جو سازمانی و حرکت به سمت عرضه خدمات با کیفیت با کارمندی متعهدتر شود. سازمانی که رفتار شهروندی به‌عنوان یک الگوی نهادینه در آن مورد ارج و قرب قرار می‌گیرد و با همدلی سازمانی به سمت اهداف و تعالی سازمانی حرکت می‌کند. در این راستا به پژوهش‌گران آتی توصیه می‌شود تا نمونه موفق از کوچک‌سازی در سازمان‌های ایرانی را بررسی کنند تا فواید و آثار مثبت این راهبرد نیز در صورت وجود احصا شود.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همه کارکنان سازمان‌های ادغام‌شده ایرانی که در این پژوهش مشارکت کردند و به‌ویژه از آقای سیدمیری که مسئولیت همه هماهنگی‌ها را در سازمان‌های فوق‌تقبل کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

۱. تجریشی، مسعود (۱۳۹۰). ادغام وزارتخانه‌ها تقویت، حمایت و توسعه تولید. *انجمن سازندگان تجهیزات صنعتی ایران (ستصا)*، شماره ۵۹، برگرفته از <http://www.satsa.ir/fa>.
۲. فروزنده، لطف‌الله (۱۳۹۰). منطق دولت در ادغام وزارتخانه‌ها. *انجمن سازندگان تجهیزات صنعتی ایران (ستصا)*، شماره ۵۷، برگرفته از <http://www.satsa.ir/fa>.
3. Boyd, C.M., Tuckey, M.R. & Winefield, A.H. (2014). Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress Health*, 30, 53° 64.
4. Cheng, F.T. & Yen, Y.F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367 -384.
5. Datta, D.K. & Basuil, D.A. (2015). *Does employee downsizing really work? management for professionals*. Switzer Land: Springer International Publishing.
6. Halganipai, N., Sharon, R.T. & Paul, Mutodi (2014). The impact of downsizing on survivor job satisfaction and organizational commitment at a selected timber production estate, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 145-152.
7. Hlanganipai, N., Sharon Ruvimbo, T. & Paul, M. (2014). The impact of downsizing on survivor job satisfaction and organizational commitment at a selected timber production estate. *South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 145-152.
8. Jaewon, J. & Martin, C. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 176 ° 199.
9. Jeffrey, E. Lewin, W. & Johnston, J. (2008). The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 249 ° 255.
10. Marjorie A. & Stassen, J.C. (2010). The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, 29(4), 344 ° 363.
11. Marques, t., Galende, j., Cruz, p. & Ferreira, m.p. (2014). Surviving downsizing and innovative behaviors: a matter of organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 35(7), 930-955.
12. Moser, Ch., Urban, D., Mauro, B. & Weder, D. (2015). On the heterogeneous employment effect of off shoring: identifying productivity and downsizing channel. *Economic Inquiry*, 53(1), 220° 239.
13. Nantaporn, M. & Watsakul, B.H.K. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition. *Management Research News*, 26(2/3/4), 52 ° 62.

14. Ngirande, H. & Nel, A. (2012). The psychological impact of downsizing on employee survivors in the manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4371-4375.
15. Robin, A., Erickson, M. & Roloff, E. (2008). Here today, but what about tomorrow?. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), 301 ° 321.
16. Steven, H. & Appelbaum, E.P. (2002). Downsizing the university: bonne chance. *International Journal of Educational Management*, 16(3), 126 ° 136.
17. Waraich, S.B., Bhardwaj, G. & Yadav, N. (2011). An exploratory study of downsized survivors' work behaviour. *Management and Labor Studies*, 36(2), 129-142.

