

# بررسی و تحلیل متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران (از دیدگاه مدیران و کارشناسان استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه)

mreza.tabibi@gmail.com

محمد رضا طیبی

استادیار دانشگاه مازندران، رشته مدیریت بازرگانی

shetabadra14@gmail.com

محمد شتا دادفر

کارشناس ارشد MBA

پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۲۸

دریافت: ۱۳۹۰/۰۶/۰۱

**چکیده:** کوچک‌سازی از روش‌های اصلاح ساختار در بخش دولتی است. کوچک‌سازی مؤیدی این مطلب است که با کاهش هزینه‌های اجرایی، حرکت دولت به سمت اجرای وظیفه اصلی آن؛ یعنی نظارت، هدایت و امور حاکمیتی در راستای حکمرانی مطلوب اسلامی سازمان‌های دولتی، محقق خواهد شد. یکی از مهم‌ترین مباحث مربوط به فرایند کوچک‌سازی به منظور اجرای موفق آن، "کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی" است. کنترل راهبردی را می‌توان رویکرد غالب برای هر مؤسسه، سازمان یا نهادی دانست که به دنبال برنامه ریزی راهبردی از تدوین تا اجرا است. با تأمل درباره این موضوع، این نکته روشن می‌شود که کوچک‌سازی، مستلزم رویکردی فرایندی است، بنابراین، نگاهی تدریجی و اجرای مرحله‌ای ضرورت دارد و کنترل راهبردی می‌تواند این نقش را در فرایند کوچک‌سازی به خوبی ایفا کند. در پژوهش حاضر با قرار دادن کوچک‌سازی به عنوان متغیر مستقل و نیز کنترل راهبردی به عنوان متغیر وابسته، متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین، با تبیین الگوهای این دو متغیر، الگوی تجمیعی طراحی شد. نوع پژوهش حاضر، کاربردی است که با روش پژوهش توصیفی، از نوع پیمایشی مورد بررسی قرار گرفت و داده‌های حاصل، با نرم‌افزار SPSS و سایر روش‌های آماری، مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش، ۳۳۴ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۷۵ نفر برآورد شد. روش جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه بود. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه در هر دو سطح فردی، سازمانی و نیز فردی و سازمانی فرایند کوچک‌سازی، بر کنترل راهبردی تأکید دارند. بنابراین، هر سه فرضیه پژوهش حاضر تأیید شد، زیرا سطح معنی‌داری (P) به دست آمده، در همه گویه‌ها، کوچک‌تر از ۰.۵٪ بود و میزان (T) به دست آمده در همه گویه‌ها، از میزان (T) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. علاوه بر این، با توجه به تعمیم فرضیه‌ها با روش استقرای تام و از حیث اتقان مقوله، چنین تأکیدی بر کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، مورد انتظار است.

**کلیدواژه‌ها:** کنترل راهبردی، کوچک‌سازی، سازمان‌های دولتی، استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه

## مقدمه

در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی، در عالم مدیریت، واژه "کوچک زیباست" مورد توجه ویژه قرار گرفت و به تبع آن، سازمان‌ها به منظور نیل به مزیت انعطاف در رقابت، به کوچک‌سازی پرداختند (شانی، ۱۳۸۶: ۹۷). بنابراین، حرکت به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و نهادینه کردن ضرورت تفکر راهبردی در سازمان‌ها شروع شد که می‌تواند به تشکیل سازمان‌های اثربخش و کیفی منجر شود.

خصلت ما انسان‌ها طوری نیست که همواره با فکر و اندیشه، به استقبال حوادث و پیشامدها برویم و راه‌حل آن‌ها را جستجو کنیم، این نقطه ضعف بزرگ ما است (موریسون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸: ۱۵۴). با توجه به سرعت تحول‌های فعلی و ضرورت توجه به "عدالت اجتماعی" که از ذاتیات "فلسفه مدیریت اسلامی" است، به این نکته متوجه می‌شویم که سازمان‌ها می‌توانند به مهم‌ترین شاخص ارزیابی موفقیت سازمانی که میزان رضایت مردم از عملکرد سازمانی است، دست یابند. این بحث به ویژه در سازمان‌های دولتی مطرح است که به دنبال رقابت نیستند.

در سازمان‌های دولتی هر چه سازمانی گسترده‌تر شود، می‌توان ادعا کرد که بهره‌وری و رضایت بخشی<sup>۲</sup> آن کاهش می‌یابد، زیرا سازمان‌های دولتی، خوداتکاء نیست و به لحاظ وابستگی به بیت‌المال، نمی‌توان کارآمدی آن‌ها را محاسبه کرد. چنانچه در سازمان‌های دولتی، برنامه‌ریزی جامع مورد توجه قرار گیرد و فلسفه تشکیل سازمان، مأموریت سازمانی و راهبردهای نیل به اهداف، به وضوح برای مدیران و کارکنان تفهیم شود، اولاً محیط و آثار آن را بر سازمان در دوره زمانی بلندمدت، به طور دقیق مورد شناسایی قرار می‌دهد و نحوه تعامل سازمان را با آن مشخص می‌کند (در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی)؛ دوم اینکه، مسیر کلی حرکت سازمان را به سمت تأمین نیازهای مردم و استفاده بهینه از امکانات و منابع را در دوره زمانی مورد نظر تعیین می‌کند و به عنوان چراغ راهنما عمل می‌نماید (در نظر گرفتن مزیت‌های هزینه‌ای، کیفیت، اثربخشی و رضایت‌بخشی). همان‌طور که بیان شد، این دو ویژگی، موجب حرکت پرسرعت و بدون انحراف سازمان‌های دولتی در مسیر بلندمدت، برای تأمین نیازهای اساسی مذکور در چارچوب وظایف دولت است. در راهبرد "مصادره دولت به نفع اغنیاء" گفته می‌شود که دولت‌ها باید حاکمیت کنند، نه تصدی (Haque, 2001: 67)، بنابراین دولت خوب، دولتی کوچک است که حکمرانی می‌کند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۱۱۲).

درباره کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی که عامل موفقیت سازمان‌ها در کسب مزیت‌های هزینه‌ای

1. Morrison  
2. Satisfactory

و پویایی است و به صورت ضرورت برای سازمان‌های دولتی مطرح شده است، دو پرسش اساسی ذیل مطرح است:

الف) متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، چه تأثیری در اجرای موفقیت‌آمیز کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی دارد؟

ب) اهمیت متغیرهای مذکور در اجرای فرایند کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی با در نظر گرفتن چهار مرحله کنترل راهبردی، اعم از کنترل فرضیه‌ها، کنترل اجرا، نظارت راهبردی و کنترل آگاهی‌های ویژه تا چه اندازه است؟

با عنایت به مطالب فوق، در پژوهش حاضر، پرسش بسیار مهمی مطرح شده است که عبارت است از: «به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک‌سازی، کدام رویه کنترل راهبردی، مناسب‌تر است؟». ملاحظه مطالب فوق، اهمیت دولت‌چابک، منعطف و کوچک را نیازمند کنترل راهبردی فراگیری می‌داند که با شناخت متغیرهای اساسی آن، می‌توان به همه اهداف کوچک‌سازی، به عنوان مدخل مقوله "خصوصی‌سازی"<sup>۱</sup> نائل شد. بنابراین، در پژوهش حاضر، با توجه به دیدگاه فوق، موضوع بررسی میشود.

## بیان مسأله

کوچک‌سازی، ساختاری بهینه شده برای حمایت از کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف عالی جامعه است (Quinlan, 2007: 385). در تعریفی دیگر، کوچک‌سازی فرایندی است که انجام بهینه آن، موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی کارکنان بخش دولتی در مقابل بخش خصوصی شده و اندازه سازمانی نیز کاهش می‌یابد (Estache & et. al, 2004: 519). صاحب نظران دیگر در تعریف با رویکرد منابع انسانی، کوچک‌سازی را کاهش نیروی انسانی تعریف کرده‌اند (Kivimaki & et. al, 2001: 59). به طور کلی، کوچک‌سازی نوعی راهبرد یا مقوله‌ای راهبردی است که به کنترل نیاز دارد، زیرا کارکردهای اجرای فرایند کوچک‌سازی، به طور عمیقی به بهسازی سازمان‌ها به منظور استفاده صحیح از منابع و امکانات منجر می‌شود. تجربه خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف نشان داده است که سازمان‌های بزرگ در انحصار دولت، به دلیل حاشیه امنیت دولتی، موجب بلعیدن منابع در درازمدت می‌شود.

بیشتر سازمان‌ها بر مبنای ساختارهای وظیفه‌ای اداره می‌شود که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین تنزل می‌یابد. این گونه سازمان‌ها قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیست و محدودیت

ذاتی‌شان بیشتر از آن است که در آن‌ها از منابع فکری و قدرت خلاق کارکنان بهره‌برداری شود (مختاری‌زاد، ۱۳۸۳: ۵). ضرورت توجه به کوچک‌سازی در سازمان‌های بیمار، در عمل منجر به پویایی سازمانی، رقابت‌پذیری و حرکت سازمان‌ها به سمت خوداتکایی، تخصیص عادلانه منابع، خدمت‌رسانی بهتر، هم‌افزایی و اثربخشی در جامعه خواهد شد.

بر اساس نظریه کنترل راهبردی، هر یک از فعالیت‌های فرایند مدیریت راهبردی را می‌توان به گونه‌ای انجام داد که موجب ایجاد چهار مرحله کنترل فرضیه‌ها، کنترل اجرا، نظارت راهبردی و کنترل آگاهی‌های ویژه شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۴۲)<sup>۱</sup> که اجرای فرایند کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی با رویکرد کنترل راهبردی، به بهره‌وری، انعطاف، استفاده بهینه از منابع و نوآوری منجر می‌شود.

کنترل راهبردی، تابعی از فلسفه کنترل و محیط کنترل شده توسط رهبران سازمان است. نقش مهم کنترل در هدایت سازمان‌ها، به سمت تحقق اهداف سازمانی است، این نقش با توجه به تخصیص منابعی که انجام می‌شود، نظارت را اعمال می‌کند (Canonica & Söderlund, 2010: 797).

بنابراین توجه پژوهشگران به سمت پژوهش‌های تجربی برای شفاف‌سازی رابطه‌ای میان هر یک از مراحل چهارگانه کنترل راهبردی، به کوچک‌سازی معطوف شده است. از آنجایی که تأکید و توانایی سازمان‌ها در اجرای هر کدام از مراحل کنترل راهبردی، متفاوت است و به ویژه در ایران - در اغلب موارد - با سازمان‌های دولتی با حجم وسیعی از امکانات و نیروی انسانی روبرو هستیم، برآیند فعالیت‌های کنترل راهبردی به طور واضح و کارا اجرا نمی‌شود و به طور کلی، نسبت به بررسی متغیرهای عمده کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، کمتر مورد اعتنا قرار می‌گیرد.

به نظر می‌رسد تدوین متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی و رتبه‌بندی بر حسب اولویت‌بندی متغیرهای مذکور در سازمان‌های دولتی، به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد مزیت‌های هزینه‌ای و نیز خدمت‌رسانی کیفی سازمان‌ها در عصر "پیشرفت و عدالت"، ضرورت توجه به اجرای فرایند کوچک‌سازی را در سازمان‌ها روشن‌تر می‌کند.

بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتر به رفع مشکلات و خواسته‌های آنان، بالندگی و تعالی خود در حوزه‌های سرعت، کیفیت و مهم‌تر از همه کاهش هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد و از آنجایی که هدف در بخش دولتی دستیابی همزمان به انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بالاست، قابلیت‌های چابکی و انعطاف می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری در بخش دولتی شود (باقرزاده

و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۸)، زیرا مبنای تشکیل بیشتر مؤسسات دولتی، هدف یا نوع خدمتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می‌آید (اقتداری، ۱۳۸۸: ۱۳۸).

در پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن و بررسی متغیرهای کنترل راهبردی که مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه در فرایند کوچک‌سازی در نظر می‌گیرند، نقش و میزان اهمیت هر کدام، به طور تجمیعی بررسی می‌شود.

### ضرورت و اهمیت موضوع

در مدیریت راهبردی کنونی که در عین حال مبتنی بر چابکی و انعطاف‌پذیری است، سازمان‌ها بیش از پیش، به ضرورت تمرکز بر کوچک‌سازی به عنوان یکی از راهبردهای کلان، در پاسخگویی به نیازهای داخلی و تغییرات محیطی واقف هستند.

اکنون کوچک‌سازی سازمانی، رویداد عادی جهانی شده است (Williams & et. al, 2010: 1). افراد و سازمان‌ها چابکی، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی سازمان را از مهم‌ترین معیارهای تنفس خود در محیط رقابتی امروز می‌دانند. امروزه با کوچک‌سازی در سازمان‌ها، کارایی از طریق کنترل هزینه‌ها میسر شده است (دانایی‌فرد و عباسی، ۱۳۸۷: ۱۰۵).

در حوزه نقش کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، فعالیت‌هایی در سازمان‌ها انجام شده است که می‌توان با ارائه بینش روشنی از این نقش، به بررسی نقش متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی پرداخت.

کنترل راهبردی، با پیگیری مسیر راهبردی در حال اجرا، سروکار دارد، مسائل یا تغییر در فرضیه‌های بنیادی را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را انجام می‌دهد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۴۲). برای این کار ضروری است که سازمان‌های دولتی و حتی اعضای سازمان‌ها را با ضرورت نگاه راهبردی به کوچک‌سازی، برای استفاده هر چه بهینه در تخصیص منابع کمیاب بر حسب اولویت آشنا کرد (برانسون، ۱۳۸۸: ۱۹).

به نظر می‌رسد در حوزه کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی، به مهندسی مجدد، تجدید ساختار و مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی نیاز داریم. بر مبنای سه روش مذکور، می‌توان به اهداف فرایند کوچک‌سازی ناظر شد. از این رو، دولت‌ها تلاش کرده‌اند که ساختارهای خود را با واگذاری برخی از فعالیت‌های تصدی‌گری به واحدهای مستقل یا حتی از طریق خصوصی‌سازی و یا برون‌سپاری<sup>۱</sup>

مزایایی در شکل ظرفیت‌های جدید و حکمرانی مطلوب - به عبارت دیگر، پوشش هزینه‌ها و جبران فقدان ظرفیت دولت - کسب کنند (متوسلی و مشهدی احمد، ۱۳۸۳: ۲۸).

در پژوهش حاضر در استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی، به منظور کمک به بهبود کنترل سازمان و استفاده بهینه از منابع آن بررسی می‌شود.

### اهداف و پرسش پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی متغیرهای کنترل راهبردی است که مدیران استانداری و سازمان‌های تابعه در فرایند کوچک‌سازی در نظر می‌گیرند. اهداف فرعی آن نیز عبارت است از: الف) شناسایی متغیرهای کنترل راهبردی که مدیران استانداری و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، در نظر می‌گیرند.

ب) شناسایی متغیرهای کنترل راهبردی که مدیران استانداری و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، در نظر می‌گیرند.

هدف کاربردی پژوهش نیز ارائه درک روشنی از تأثیر کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی به مدیران سازمان‌های دولتی و ضرورت اجرای رسمی فرایند مذکور در دو سطح فردی و سازمانی، به منظور دستیابی به مزیت‌های هزینه‌ای، کیفی و اثربخشی و کارایی در سازمان‌های دولتی و خدمت‌رسانی بهتر آن سازمان‌ها به مردم است.

پرسش اصلی پژوهش نیز عبارت است از: به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک‌سازی، کدام رویه کنترل راهبردی مناسب‌تر است؟

### پیشینه و مبانی نظری

#### پژوهش‌های داخل کشور

آشنا (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "کوچک‌سازی: فرصت یا تهدید؟" به بررسی زمان و انگیزه‌های کوچک‌سازی، تفاوت‌ها و تشابهات کوچک‌سازی با اخراج و کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی بر مبنای عوامل حاصله از الگوی ترکیبی پرداخته است.

در پژوهش رضاییان و سبحانی فرد (۱۳۸۸)، با عنوان "بررسی تبعات اجرای کوچک‌سازی در

شرکت خوشگوار" با بررسی آثار کوچک‌سازی، راهکارهای منابع انسانی به منظور خنثی کردن آثار منفی کوچک‌سازی تبیین شده است. با توجه به روش تحلیل عاملی اکتشافی و شاخص آزمون بارتلت، در نهایت همبستگی میان همه متغیرهای کاهش یافته نهایی، محاسبه گردید و روابط میان عوامل مذکور تحلیل شد.

محمدی (۱۳۸۶) در پژوهش خود با عنوان "تعاونی کوچک‌سازی بدنه دولت" از میان همه مکتب‌های اجتماعی، نهضت تعاون را راه‌حلی اساسی برای رفع نارسایی‌های اقتصادی اجتماعی دانسته است. به اعتقاد وی، دولت‌ها، تعاونی‌ها را ابزاری مطمئن برای پیشبرد برنامه‌های ملی خود می‌دانند. وی نتیجه گرفت که با توجه به ایجاد حوزه فکری جدید با عنوان "مدیریت‌گرایی" که در آن بر کوچک‌سازی دولت تأکید می‌شود، می‌توان با ترویج اصول و فرهنگ تعاونی، دخالت دولت را کاهش داد.

دانایی‌فرد و عباسی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت" با روش تحلیلی- ترکیبی به این پرسش پاسخ داده‌اند که آیا کوچک‌سازی دولت در ایران موفق بوده است؟ به اعتقاد آنها، عملکرد دولت در چهار حوزه در قالب چهار راهبرد، قابل بررسی است: (۱) واگذاری شرکت‌های دولتی؛ (۲) واگذاری فعالیت‌ها و خدمات دولتی؛ (۳) تأکید فزاینده بر تجمیع تشکیلات دولت و کاهش نیروی انسانی؛ (۴) نقش کوچک‌سازی در بهره‌وری نیروی انسانی بخش دولتی در مقایسه با بخش غیردولتی.

جودتی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "نتایج کوچک‌سازی واحدهای ستادی در نظام شبکه بهداشت و درمان ایران"، به بررسی آثار اجرای کوچک‌سازی در واحدهای ستادی نظام شبکه بهداشت و درمان پرداخته‌اند. آنها با روش مداخله‌ای با نگرش فرایندی، نشان داده‌اند که با کوچک‌سازی، تعداد کارکنان ستادی از ۲۴۸ نفر به ۱۴۸ نفر و هزینه جاری از ۶۷/۴۷٪ در سال ۱۳۸۲، به ۶۹/۹۳٪ در سال ۱۳۸۳ کاهش یافته است و با این کار، کمیت و کیفیت خدمات بهداشتی عرضه شده، نه تنها دچار نقصان نشده، بلکه بهبود نیز یافته است.

### پژوهش‌های خارج کشور

اچیدا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان "آیا هیات مدیره شرکت، ارزش سهام سهامداران را افزایش می‌دهد: ارائه الگو از ژاپن"، شرکت‌های ژاپنی را به عنوان شرکت‌هایی معرفی می‌کند که هیأت

1. Oriented Management
2. Uchida

مدیره آن‌ها، هنوز به طور سنتی عمل می‌کند. در این پژوهش، با مرور بررسی‌های انجام شده درباره شرکت‌های ژاپنی، نتیجه گرفته شد که گرایش به کوچک کردن اندازه هیأت‌مدیره، در شرکت‌های مذکور وجود داشته است. همچنین کوچک‌سازی هیأت‌مدیره شرکت‌ها در ژاپن، لزوماً ارزش سهام سهامداران را افزایش نمی‌دهد.

والد و ویب<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، در پژوهش خود با عنوان "رقابت بین‌المللی، کوچک‌سازی و دستمزدهای نابرابر"، مزیت رقابتی، میزان دستمزد و بازارهای جهانی را بر مبنای اجرای کوچک‌سازی مورد بررسی قرار دادند. به اعتقاد آنها کشورهای رقابت‌پذیر و با تجربه فراوان آزادی در رقابت، به عنوان افزایش‌دهنده اندازه بازار، منجر به رشد می‌شوند یا زمینه ادغام بین‌المللی کالاها را در بازار فراهم می‌کنند. پژوهش مذکور، به لحاظ کمی نشان داد که رقابت بین‌المللی، به دلیل طغیان نابرابری‌های دستمزدی است.

کوئینلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در اثر خود با عنوان "تجدید ساختار سازمانی / کوچک‌سازی، مقررات سلامتی حرفه‌ای و ایمنی و تندرستی و سلامتی کارکنان"<sup>۳</sup> بیان کرد که اجرای کوچک‌سازی در ارتباط با تجدید ساختار سازمانی، به دلیل آثار عمیقی که بر سلامت و تندرستی کارکنان دارد، به اجرای درست مقررات سلامتی حرفه‌ای و ایمنی کارکنان منجر می‌شود. در این پژوهش نشان داده شد که اجرای کوچک‌سازی در سازمان‌هایی که به دنبال نظام سلامت کارکنان خود هستند تا بهره‌وری و بازده کاری خود را افزایش دهند، منجر به افزایش رضایت در سطوح ستادی کارکنان می‌شود و بر سایر بخش‌های سازمان نیز تأثیر می‌گذارد. نتیجه پژوهش مذکور نشان داد که با شناسایی برخی ابتکارات، می‌توان با اجرای کوچک‌سازی به اثربخشی نائل شد.

آربی و چن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهش خود با عنوان "تمایل به سوی تعیین دوره زندگی در زمان کوچک‌سازی: آزمون الگوی مبادله اجتماعی"، به بیان فرضیه‌ای پرداختند که بر مبنای آن، تعیین دوره زندگی کارکنان از فعالیت‌های سازمانی ناشی می‌شود که به منظور تبدیل هزینه زندگی از تهدید بالقوه به موفقیت و سودآوری در بلندمدت انجام می‌شود. نتیجه پژوهش فوق نشان داد که قالب‌سازی معادله ساختاری، از الگوی مبادله اجتماعی پشتیبانی می‌کند.

جیانگ و کلین<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، در پژوهشی با عنوان "آثار سیاست‌های کوچک‌سازی بر نگرش

1. Walde and Weib
2. Quinlan
3. Occupational Health and Safety (OHS)
4. Aryee and Chen
5. Jiang and Klein



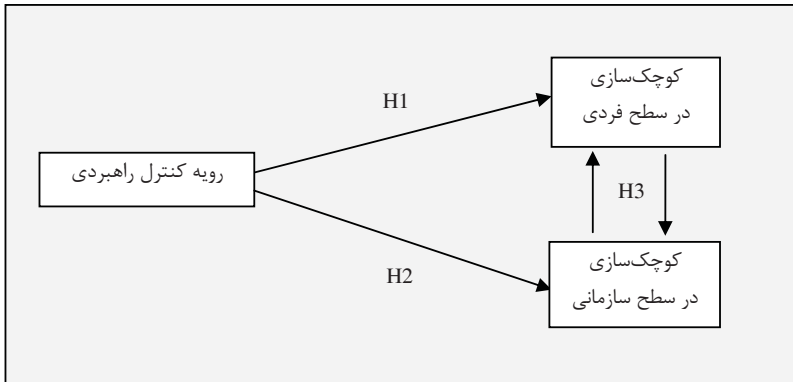
بازماندگان نظام‌های اطلاعاتی و کارراهه"، نشان دادند که آثار راهبردهای کوچک‌سازی بر کارکنان بازمانده در سازمان، بیانگر توجه کمتر آنها به ضرورت و اهمیت ادبیات نظام‌های اطلاعاتی است. پژوهشگران پژوهش فوق، الگوی خود را این گونه تعریف می‌کنند: الگوی ارائه شده، بیانگر شروع کوچک‌سازی از سطح سازمانی بوده است.

### مبانی نظری و چارچوب پژوهش

با توجه به اینکه کوچک‌سازی، نوعی راهبرد یا مقوله‌ای راهبردی است، به منظور تدوین، اجرا و کنترل در تمام مراحل آن، نیازمند نظارت و کنترل همه‌جانبه هستیم. کنترل باید در همه مراحل از تدوین تا نظارت پس از اجرا، وجود داشته باشد. کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، می‌تواند به بهسازی و پویایی سازمان‌های دولتی منجر شود. اجرای کوچک‌سازی، اگر با کنترل راهبردی همراه نباشد، سرنوشت مبهمی خواهد داشت، زیرا با توجه به پیامدهایی که به ویژه در سرمایه انسانی سازمان‌ها دارد، در بلندمدت ممکن است آثار نامطلوبی داشته باشد.

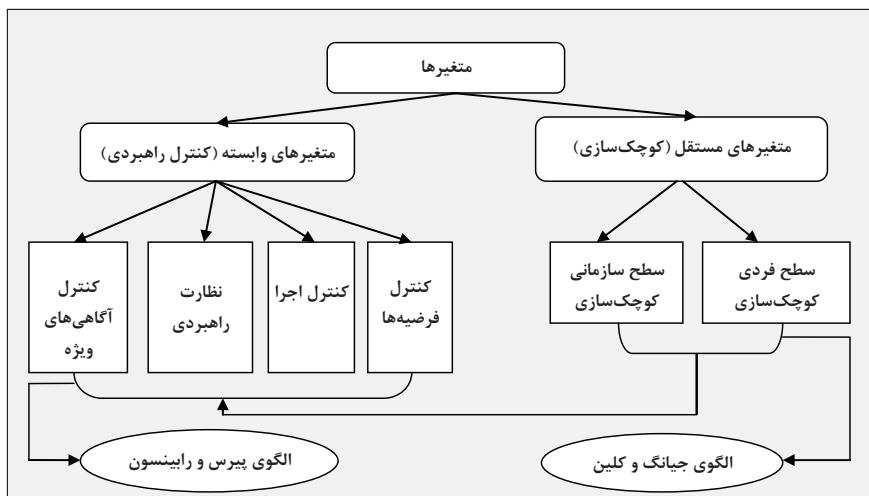
شناخت رابطه میان متغیرها با توجه به فرضیه‌ها و میزان کنترل راهبردی که تقدم و تأخر ندارد، انجام می‌شود. زیرا در کنترل راهبردی، فقط بر وجود آثار تأکید می‌شود، بنابراین کنترل راهبردی در طول کل جریان و فرایندها حضور دارد. با توجه به وضعیت سازمان‌های دولتی که چالش کنونی آن‌ها، بازمهندسی مدیریت و ورود به حوزه جدیدی است که شباهت‌های بسیاری با بخش خصوصی دارد، سازمان‌های دولتی برای بقاء و ادامه حیات، باید ساختارهای خود را دوباره سازماندهی کند و با آرایش جدیدی به فعالیت پردازد (الوانی، ۱۳۷۸: ۸). در پژوهش حاضر، بازمهندسی مدیریت سازمان‌ها، بر مبنای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، برای سازمان‌های دولتی ضرورتی انکارناپذیر است.

با توجه به اینکه در الگوی جیانگ و کلین، با تعیین سطوح فردی و سازمانی برای سازمان‌های دولتی، نقش کارایی و اثربخشی و در الگوی پیرس و رابینسون، به صورت مرحله‌ای از تدوین راهبرد تا کنترل آگاهی‌های ویژه فرایندها مورد توجه بوده است و این موضوع که الگوی پیرس و رابینسون می‌تواند برای کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی، قابلیت اجرای سلسله‌مراتبی داشته باشد، نتیجه گرفتیم که می‌توان با ارائه الگویی تلفیقی که در نمودار زیر ارائه خواهد شد، به بررسی متغیرهای کنترل راهبردی برای فرایند کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی پرداخت.



نمودار (۱): الگوی تأثیر فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی بر انتخاب رویه کنترل راهبردی

با توجه به سطوح کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی، به منظور تدوین، اجرا و کنترل فرایند کوچک‌سازی در هر سه مرحله، از ابتدا نیازمند توجه به رویه کنترل راهبردی هستیم. همه مراحل چهارگانه کنترل راهبردی، باید در تمام سطوح کوچک‌سازی، از سطح فردی تا سازمانی، مطابق با برنامه از پیش تعیین شده اجرا شود. بنابراین، فرایند کوچک‌سازی به موازات کنترل راهبردی، تبیین و اجرا می‌شود. در نمودار زیر، متغیرهای مستقل و وابسته و نوع ارتباط آن‌ها مشاهده می‌شود.



نمودار (۲): تبیین اجمالی متغیرهای مستقل و وابسته کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی

توضیحات تفصیلی شکل فوق، در جدول (۱) بیان شده است:

جدول (۱): تبیین تفصیلی متغیرهای مستقل و وابسته کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی

ردیف	متغیرهای پژوهش	سطوح و انواع	شاخص‌ها	تعاریف عملیاتی	منبع
۱	کوچک‌سازی (متغیر مستقل)	سطح فردی	رهبری راهبردی، مهارت کارکنان (منابع انسانی)، ارزش‌ها و فرهنگ	تأثیر بر تصمیم‌های مربوط به کوچک‌سازی، با مقیاس هدف و راهبرد در تعیین ویژگی‌های سطح فردی.	(Jiang & Klein, 2000: 37)
		سطح سازمانی	کارایی و اثربخشی با تأکید بر نقش محیط	این نوع کوچک‌سازی، مطابق با کنترل راهبردی موجب کارایی در راهبردهایی می‌شود که به وسیله فرایندهای پیچیده‌ای در سطح فردی تعیین می‌گردد. ارتباط میان راهبردها با کارایی در سطح سازمانی، به واسطه همان فرایندهای روانی پیچیده‌ای است که در سطح فردی به صورت مفهومی است.	(Jiang & Klein, 2000: 38)
۲	کنترل راهبردی (متغیر وابسته)	فرضیه‌های راهبردی	الف) عوامل محیطی نظیر تورم، فناوری، نرخ بهره، مقررات؛ ب) عوامل صنعت نظیر رقبا، محصولات جایگزین و موانع ورود به صنعت	برای رسیدگی نظام‌مند و مداوم این است که آیا فرضیه‌های تعیین شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند؟ مقیاس اندازه‌گیری در بروز حوادث شناخته شده است، ولی نامحتمل است.	(پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۴۴۲)
		اجرا	فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به راهبرد	برای ارزیابی این نکته طراحی می‌شود که آیا در پرتو رویدادهای آشکار شده و نتایج مرتبط با گام‌های تدریجی و مقیاس‌هایی که راهبرد کلی را اجرا می‌کند، نباید راهبرد کلی را تغییر داد.	(پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۴۴۳)
		نظارت راهبردی	پیشرفت اساسی راهبردی	برای کنترل یا نظارت بر رخدادهای درون و بیرون که پیشرفت سازمان را تهدید می‌کند، به صورت غیرمتمرکز و با فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی می‌شود.	(پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۴۴۴)
		آگاهی‌های ویژه	فرضیه‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌ها	به ملاحظه مجدد عمیق و اغلب سریع راهبرد بنیادی کسب و کار بر اساس رویدادی اتفاقی و غیرمنتظره نیاز است	(پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۴۴۵)

### فرضیه‌های پژوهش

الف) مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند.

ب) مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند.

ج) مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی بر رابطه میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی، تأکید می‌کنند.

### نوع و روش پژوهش

از آنجایی که در پژوهش حاضر، توصیف گونه‌شناسی در الگوی پژوهش درباره کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی مورد توجه است، به لحاظ اهداف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است، زیرا موجب بررسی متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی می‌شود. از آنجایی که ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است، پژوهش حاضر به لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و پژوهشگر شاخص‌های رتبه‌بندی و وزن هر یک را در سازمان تعیین کرده است. پرسشنامه حاوی ۴۰ گویه است که با نرخ برگشت ۶۴٪، تعداد ۷۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. به منظور اطمینان از جمع‌آوری اطلاعات از حداقل نمونه مورد نیاز، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد. نحوه امتیاز پاسخ‌ها در طیف لیکرت، به صورت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم تنظیم گردیده و به ترتیب از شماره ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است.

جدول (۲): ترکیب پرسش‌های پرسشنامه

شماره پرسش‌ها	متغیرها	ردیف
۱-۲۰	تأثیر فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی بر انتخاب رویه کنترل راهبردی	۱
۲۱-۴۰	تأثیر فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی بر انتخاب رویه کنترل راهبردی	۲

توضیح اجمالی گویه‌های پرسشنامه، مطابق با جدول زیر است.

جدول (۳): دسته‌بندی گویه‌های پرسشنامه

متغیرها	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
کوچک‌سازی (مستقل)	سطح فردی	۱-۱۲
کنترل راهبردی (وابسته)	فرضیه‌های راهبردی	۱۳-۱۴
	کنترل اجرا	۱۵-۱۶
	نظارت راهبردی	۱۷-۱۸
	کنترل آگاهی‌های ویژه	۱۹-۲۰
کوچک‌سازی (مستقل)	سطح سازمانی	۲۱-۳۲
کنترل راهبردی (وابسته)	فرضیه‌های راهبردی	۳۳-۳۴
	کنترل اجرا	۳۵-۳۶
	نظارت راهبردی	۳۷-۳۸
	کنترل آگاهی‌های ویژه	۳۹-۴۰

در پژوهش حاضر، در تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی منطقی (ظاهری و محتوایی) و وابسته به معیار (همزمان و پیش‌بین) استفاده شده است که با تأیید متخصصان به دست آمد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه نیز از روش سازگاری درونی استفاده شده است. به این منظور از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. آلفای کرونباخ برابر با ۰.۸۹٪ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه پژوهش، پایا است. جامعه آماری پژوهش حاضر، ۳۳۴ نفر از معاونت انسانی، اداری و سطوح فرمانداری و بخش‌داری بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۷۵ نفر برآورد شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از فنون آمار استنباطی شامل آزمون K-S، آزمون T تک‌نمونه‌ای و آزمون پیرسون استفاده شده است. در ادامه، ابزار و آزمون‌های استفاده شده در پژوهش بیان می‌شود.

(۱) آمار توصیفی، به منظور طبقه‌بندی و بررسی ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری؛

(۲) بررسی خطی یا غیرخطی بودن رابطه میان متغیرها؛

(۳) آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S)، برای بررسی توزیع نرمال متغیرها؛

(۴) آزمونی تک‌نمونه‌ای برای بررسی تأثیر و اهمیت شاخص‌های مورد سنجش به منظور

اندازه‌گیری متغیر وابسته؛

(۵) آزمون ضریب همبستگی پیرسون، برای تعیین نوع و شدت رابطه میان متغیرها و آزمون فرضیه‌ها؛

### اطلاعات جمعیت‌شناختی

#### جنسیت پاسخ‌دهندگان

جدول (۴): جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۶۸	٪ ۸۸
زن	۹	٪ ۱۲
جمع	۷۷	۱۰۰



نمودار (۳): جنسیت پاسخ‌دهندگان

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بیشتر پاسخ‌دهندگان، مرد بوده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که از زنان در مدیریت عالی سازمان‌ها کمتر استفاده می‌شود.

#### وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان

جدول (۵): وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان

وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی
متأهل	۶۹	٪ ۹۰
مجرد	۸	٪ ۱۰
جمع	۷۷	۱۰۰



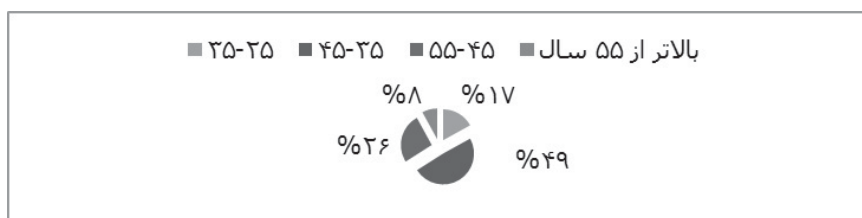
نمودار (۴): وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان

با توجه به اطلاعات فوق، بیشتر پاسخ‌دهندگان متأهل هستند.

سن پاسخ‌دهندگان

جدول (۶): سن پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سن پاسخ‌دهندگان
٪۱۷	۱۳	۲۵-۳۵
٪۴۹	۳۸	۳۵-۴۵
٪۲۶	۲۰	۴۵-۵۵
٪۸	۶	بیشتر از ۵۵ سال
۱۰۰	۷۷	جمع



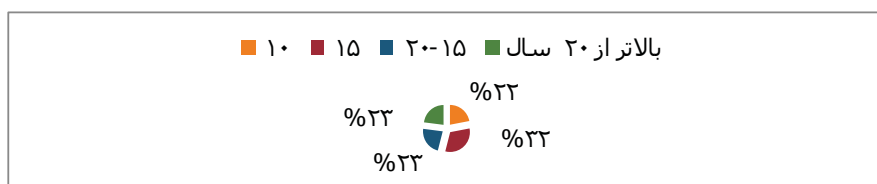
نمودار (۵): سن پاسخ‌دهندگان

با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، سن بیشتر پاسخ‌دهندگان به طور میانگین، بین ۳۵ تا ۴۵ سال است.

## سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان

جدول (۷): سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سنوات خدمت
٪۲۲	۱۷	۱-۱۰
٪۳۲	۲۴	۱۰-۱۵
٪۲۳	۱۸	۱۵-۲۰
٪۲۳	۱۸	بالاتر از ۲۰ سال
۱۰۰	۷۷	جمع



نمودار (۶): سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان

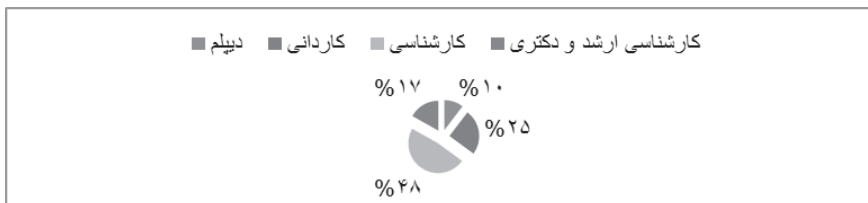
با توجه به اطلاعات به دست آمده، بیشترین سنوات خدمت در میان مدیران، ۱۰ تا ۱۵ سال است. از آنجایی که بیشتر پاسخ‌دهندگان در سنین متوسط هستند، سنوات خدمتی نیز در طبقات میانی تمرکز بیشتری دارد.

## میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

جدول (۸): میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	میزان تحصیلات
٪۱۰	۸	دیپلم
٪۲۵	۱۹	کاردانی
٪۴۸	۳۷	کارشناسی
٪۱۷	۱۳	کارشناسی ارشد و دکتری
۱۰۰	۷۷	جمع





نمودار (۷): میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

با توجه به اطلاعات فوق، بیشتر افراد حاضر در سازمان‌ها از حیث میزان تحصیلات، فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی هستند.

#### عنوان شغلی پاسخ‌دهندگان

جدول (۹): عنوان شغلی پاسخ‌دهندگان

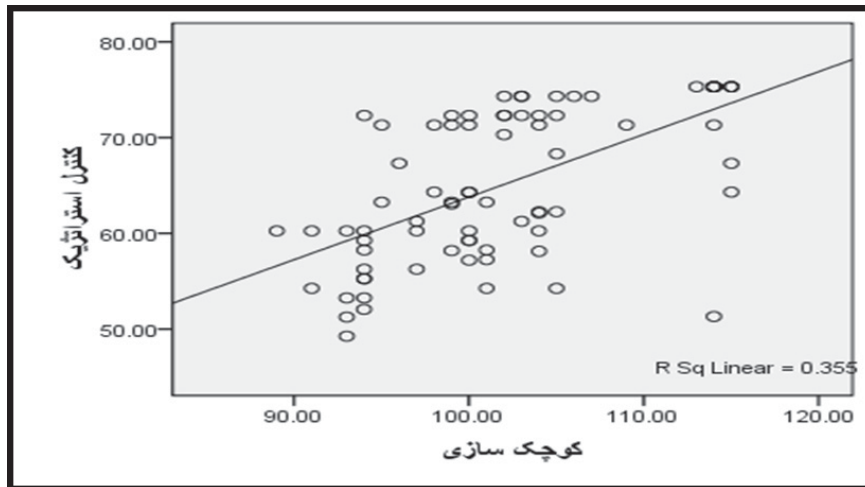
عنوان شغلی	فراوانی	درصد فراوانی
فرمانداری	۴	۵٪
بخشداری	۶	۸٪
معاونت انسانی	۴۱	۵۳٪
معاونت اداری	۲۶	۳۴٪
جمع	۷۷	۱۰۰



نمودار (۸): عنوان شغلی پاسخ‌دهندگان

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بیشتر پاسخ‌دهندگان، در منصب معاونت انسانی و نیز اداری، مشغول به کار هستند.

## رابطه شکلی متغیرها در آمار توصیفی



نمودار (۹): بررسی رابطه خطی یا غیر خطی بودن میان متغیرها

با توجه به شکل فوق، نمودار پراکنش داده‌های متغیر وابسته و مستقل، بیانگر وجود رابطه میان آن‌ها است. بنابراین، رابطه متغیر مستقل و وابسته، به صورت خطی است.

## استنباط آماری داده‌ها

در این بخش، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، برای بررسی توزیع نرمال متغیرها، آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تأثیر و اهمیت شاخص‌های مورد سنجش به منظور اندازه‌گیری متغیر وابسته، آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین نوع و شدت رابطه میان متغیرها و آزمون فرضیه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و تحلیل آماری فرضیه‌ها انجام می‌شود.

## بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها

در این قسمت، برای تصمیم‌گیری درباره استفاده از آزمون‌های پارامتری یا ناپارامتری، داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای این منظور، ابتدا نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها بررسی می‌شود.

فرضیه‌های پژوهش:

داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیست.  $H_0$

داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار است.  $H_1$

فرضیه‌های بالا برای متغیرهای پژوهش از طریق اجرای آزمون (K-S) مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه آن، بر اساس اطلاعات جدول ذیل ۰/۲۰۲ است.

جدول (۱۰): نمای آزمون K-S

		مجموع کوچک‌سازی سطح فردی و سطح سازمانی
N		۷۷
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	۱۰۱/۹۸۹۱
	Std. Deviation	۷/۱۷۷۱۵
Most Extreme Differences	Absolute	۰/۱۲۲
	Positive	۰/۱۱۶
	Negative	- ۰/۱۲۲
Kolmogorov-Smirnov Z		۱/۰۷۰
(Asymp. Sig. (2-tailed		۰/۲۰۲

بنابراین، چنانچه مقدار سطح معناداری محاسبه شده در این آزمون (sig) کمتر از ۰/۰۵ باشد، داده‌ها غیرنرمال و در صورتی که بیشتر از ۰/۰۵ باشد، داده‌ها نرمال است. نتایج نشان داد که داده‌ها به لحاظ توزیع، نرمال است و مقدار سطح معناداری محاسبه شده (sig=۰/۲۰۲) این ادعا را تأیید می‌کند. در نتیجه، فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

### آزمون T تک‌نمونه‌ای

#### فرضیه اول

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند.

**فرضیه‌های پژوهش:**

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح فردی نیست.  $H_0$

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح فردی است.  $H_1$

**فرضیه‌های آماری:**

$$H_0: \mu \leq 3.5$$

$$H_1: \mu > 3.5$$

**جدول (۱۱): نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای فرضیه اول**

	Test Value=3.5					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوسویه	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کمینه	بیشینه
سنجش اهمیت الگوی سطح فردی	۱۰۹/۸۸۵	۷۶	۰/۰۰۰	۴۵/۸۵۷۱۴	۴۵/۰۲۶۰	۴۶/۶۸۸۳

با توجه به نتایج به دست آمده، آماره آزمون (۱۰۹/۸۸۵) بزرگ‌تر از آماره جدول (۱/۹۶) است. همچنین سطح معنی‌داری، کوچک‌تر از سطح خطای ۵٪ است، بنابراین، می‌توان گفت که مقدار به دست آمده، در ناحیه بحرانی واقع نشده است و فرض صفر، رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ یعنی کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح فردی است.

**فرضیه دوم**

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند.

**فرضیه‌های پژوهش**

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح سازمانی نیست.  $H_0$

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح سازمانی است.  $H_1$

**فرضیه‌های آماری:**

$$H_0: \mu \leq 3.5$$

$$H_1: \mu > 3.5$$

جدول (۱۲): نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای فرضیه دوم

	Test Value=3.5					
	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوسویه	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کمینه	بیشینه
سنجش اهمیت الگوی سطح سازمانی	۹۷/۳۲۶	۷۶	۰/۰۰۰	۴۵/۴۰۶۹۳	۴۴/۴۷۷۷	۴۶/۳۳۶۱

با توجه به نتایج به دست آمده، آماره آزمون (۹۷/۳۲۶) بزرگ‌تر از آماره جدول (۱/۹۶) است. همچنین سطح معنی‌داری، کوچک‌تر از سطح خطای ۵٪ است، بنابراین، می‌توان گفت که مقدار به دست آمده، در ناحیه بحرانی واقع نشده است و فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ یعنی کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح سازمانی است.

#### فرضیه سوم

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی بر رابطه میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی تأکید می‌کنند.

#### فرضیه‌های پژوهش:

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کنترل راهبردی نیست.  $H_0$

کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کنترل راهبردی است.  $H_1$

#### فرضیه‌های آماری:

$$H_0: \mu \leq 3.5$$

$$H_1: \mu > 3.5$$

جدول (۱۳): نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای فرضیه سوم

	Test Value=۳.۵					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوسویه	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کمینه	بیشینه
سنجش اهمیت الگوی سطح فردی و سطح سازمانی	۶۰/۱۰۵۲	۷۶	۰۰۰۰/	۲۷/۱۷۸۵۷	۲۶/۲۷۷۲	۲۸/۰۸۰۰

آماره آزمون (۶۰/۰۵۲) بزرگ‌تر از آماره جدول (۱/۹۶) است، همچنین سطح معنی‌داری، کوچک‌تر از سطح خطای ۰.۵٪ بوده است. بنابراین، می‌توان گفت که مقدار به دست آمده، در ناحیه بحرانی واقع نشده است و فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود؛ یعنی کمیت ارائه شده، شاخص مناسبی برای سنجش کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی است.

### بررسی شاخص‌ها به منظور اندازه‌گیری متغیر وابسته

جدول (۱۴): نتایج آزمونی تک‌نمونه‌ای شاخص‌های فرضیه‌ها

	Test Value=3.5					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوسویه	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کمینه	بیشینه
سنجش اهمیت الگوی سطح فردی	۱۰۹/۸۸۵	۷۶	۰/۱۰۰۰	۴۵/۸۵۷۱۴	۴۵/۰۲۶۰	۴۶/۶۸۸۳
سنجش اهمیت الگوی سطح سازمانی	۹۷/۳۲۶	۷۶	۰/۱۰۰۰	۴۵/۴۰۶۹۳	۴۴/۴۷۷۷	۴۶/۳۳۶۱
سنجش اهمیت الگوی سطح فردی و سطح سازمانی	۶۰/۰۵۲	۷۶	۰/۱۰۰۰	۲۷/۱۷۸۵۷	۲۶/۲۷۷۲	۲۸/۰۸۰۰

با بررسی آماره‌های آزمون، شاخص سطح فردی، حائز بیشترین اهمیت برای سنجش است، بنابراین، شاخص سطح فردی برای اندازه‌گیری متغیر وابسته (کنترل راهبردی) مناسب‌تر است.

### رتبه‌بندی فرضیه‌ها بر اساس میانگین

بعد از بررسی فرضیه‌ها از طریق آزمون T، اکنون می‌توان به رتبه‌بندی فرضیه‌ها از طریق میانگین آن‌ها پرداخت.

جدول (۱۵): رتبه‌بندی فرضیه‌ها بر اساس میانگین

فرضیه	میانگین	رتبه‌بندی بر اساس میانگین
اول	۴/۳۸	دوم
دوم	۴/۳۷	سوم
سوم	۴/۳۹	اول

بر اساس رتبه‌بندی مشخص شد که فرضیه سوم، رتبه اول و فرضیه دوم، رتبه سوم را دارد.

## آزمون روابط میان متغیرها

### آزمون همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و کنترل راهبردی

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه پژوهشی زیر تعریف شده است:

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی بر کنترل راهبردی تأکید نمی‌کنند  
مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند

جدول (۱۶): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و کنترل راهبردی

کنترل راهبردی		متغیر وابسته
		متغیر مستقل
Sig	ضریب پیرسون	کوچک‌سازی
۰/۰۰	۰/۴۳۲	

در جدول فوق، میزان همبستگی کوچک‌سازی و کنترل راهبردی از دیدگاه مدیران بیان شده است. ضریب همبستگی پیرسون میان کوچک‌سازی و کنترل راهبردی، برابر با ۰/۴۳ است که همبستگی میان آنها را نشان می‌دهد. با توجه به سطح معناداری (Sig) مشاهده شده، همبستگی مذکور به لحاظ آماری معنی‌دار است (Sig=۰/۰۰)، وجود همبستگی میان آنها به این معنا است که با افزایش تأکید بر کوچک‌سازی در سطح فردی، میزان کنترل راهبردی افزایش می‌یابد و بالعکس. بنابراین، با توجه به داده‌های بالا، فرضیه اول تأیید می‌گردد. در نتیجه، فرض رد و فرض تأیید می‌شود.

جدول (۱۷): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و گویه‌های چهارگانه کنترل راهبردی

کنترل راهبردی				متغیر وابسته
				متغیر مستقل
ضریب پیرسون				کوچک‌سازی
Sig	آگاهی‌های ویژه	نظارت راهبردی	کنترل اجرا	
۰/۰۰	۰/۴۷۳	۰/۳۶۸	۰/۴۳۱	
				۰/۴۵۶

با توجه به داده‌های جدول، همبستگی کوچک‌سازی در سطح فردی و کنترل راهبردی در گویه کنترل آگاهی‌های ویژه، حائز بیشترین اهمیت است؛ یعنی با افزایش تأکید بر کوچک‌سازی در سطح

فردی، میزان کنترل آگاهی‌های ویژه که از گویه‌های کنترل راهبردی است، افزایش می‌یابد.

### آزمون همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح سازمانی و کنترل راهبردی

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه پژوهشی زیر تعریف شده است:

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی تأکید نمی‌کنند H0

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند H1

جدول (۱۸): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح سازمانی و کنترل راهبردی

کنترل راهبردی		متغیر وابسته
		متغیر مستقل
Sig	ضریب پیرسون	کوچک‌سازی
۰/۰۰	۰/۵۷۷	

در جدول فوق، میزان همبستگی کوچک‌سازی و کنترل راهبردی، از دیدگاه مدیران بیان شده است. ضریب همبستگی پیرسون میان کوچک‌سازی و کنترل راهبردی، برابر با ۵۷٪ است که وجود همبستگی میان آنها را نشان می‌دهد. با توجه به سطح معناداری مشاهده شده، همبستگی میان آنها به لحاظ آماری معنی‌دار است ( $\text{sig}=0/00$ ). وجود این همبستگی به این معناست که با افزایش تأکید بر کوچک‌سازی در سطح سازمانی، میزان کنترل راهبردی افزایش می‌یابد و بالعکس. بنابراین، با توجه به داده‌های بالا فرضیه دوم، تأیید می‌گردد. در نتیجه، فرض H0 رد و فرض H1 تأیید می‌شود.



جدول (۱۹): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح سازمانی و گویه‌های چهارگانه کنترل راهبردی

کنترل راهبردی		متغیر وابسته	
		متغیر مستقل	
ضریب پیرسون		کنترل فرضیه‌ها	کنترل اجرا
Sig	آگاهی‌های ویژه	۰/۵۴۸	۰/۴۵۵
۰/۰۰	۰/۶۴۱	۰/۶۷۱	۰/۶۷۱

با توجه به داده‌های جدول، همبستگی کوچک‌سازی در سطح سازمانی و کنترل راهبردی در گویه نظارت راهبردی، حائز بیشترین اهمیت است؛ یعنی با افزایش تأکید بر کوچک‌سازی در سطح سازمانی، میزان نظارت راهبردی که از گویه‌های کنترل راهبردی است، افزایش می‌یابد.

#### آزمون همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی و کنترل راهبردی

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه پژوهشی زیر تعریف شده است:

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی بر رابطه میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی تأکید نمی‌کنند.  $H_0$

مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی بر رابطه میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی تأکید می‌کنند.  $H_1$

جدول (۲۰): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی و کنترل راهبردی برای فرضیه سوم

کنترل راهبردی		متغیر وابسته	
		متغیر مستقل	
Sig	ضریب پیرسون	کوچک‌سازی	
۰۰/۰	۰/۵۹۶		

در جدول فوق، میزان همبستگی کوچک‌سازی و کنترل راهبردی، از دیدگاه مدیران بیان شده است. ضریب همبستگی پیرسون میان کوچک‌سازی و کنترل راهبردی، برابر با ۰/۵۹ است که همبستگی میان آنها را نشان می‌دهد. با توجه به سطح معناداری (sig) مشاهده شده، این همبستگی به لحاظ آماری معنی‌دار است ( $sig=۰/۰۰$ )، وجود همبستگی مذکور به این معنا است که با افزایش

تأکید بر کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی، میزان کنترل راهبردی افزایش می‌یابد و بالعکس. بنابراین، با توجه به داده‌های فوق، فرضیه سوم تأیید می‌گردد. در نتیجه، فرض H0 رد و فرض H1 تأیید می‌شود.

**جدول (۲۱): ضریب همبستگی میان کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی و گویه‌های چهارگانه کنترل راهبردی**

کنترل راهبردی					متغیر وابسته
ضریب پیرسون					متغیر مستقل
Sig	آگاهی‌های ویژه	نظارت راهبردی	کنترل اجرا	کنترل فرضیه‌ها	کوچک‌سازی
۰/۰۰	۰/۴۷۳	۰/۳۶۸	۰/۴۳۱	۰/۴۵۶	

با توجه به داده‌های جدول، همبستگی کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی و کنترل راهبردی در کنترل آگاهی‌های ویژه، حائز بیشترین اهمیت است؛ یعنی با افزایش تأکید بر کوچک‌سازی در سطح فردی، میزان کنترل آگاهی‌های ویژه که از گویه‌های کنترل راهبردی است، افزایش می‌یابد.

### رتبه‌بندی فرضیه‌ها بر اساس آزمون ضریب همبستگی پیرسون

بعد از بررسی و آزمون فرضیه‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون، فرضیه‌های پژوهش بر اساس مقدار ضریب آن‌ها رتبه‌بندی گردید. نتیجه رتبه‌بندی، در جدول زیر بیان شده است.

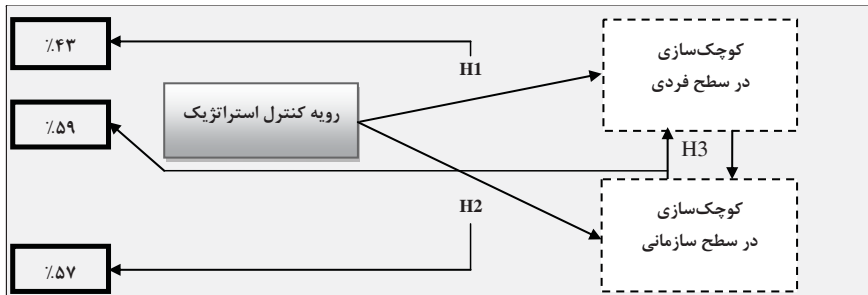
**جدول (۲۲): رتبه‌بندی فرضیه‌ها بر اساس ضریب همبستگی**

رتبه‌بندی بر اساس ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	فرضیه
سوم	۰/۴۳۲	اول
دوم	۰/۵۷۷	دوم
اول	۰/۵۹۶	سوم

بر اساس رتبه‌بندی فرضیه‌ها، مشخص شد که فرضیه سوم - که بیانگر تأکید مدیران نمونه موردی بر کنترل راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی (به صورت توأمان) است - رتبه اول را دارد و میزان تأکید آن‌ها بر کنترل راهبردی در سطح فردی کوچک‌سازی، در رتبه سوم؛ یعنی ضعیف‌ترین رتبه قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده، هر سه فرضیه پژوهش تأیید شد.

## تحلیل الگوی پژوهش

با توجه به نتایج حاصله، میزان همبستگی میان متغیرهای پژوهش، در نمودار زیر نمایش داده شده است.



نمودار (۱۰): الگوی تحلیلی پژوهش

مطابق نمودار فوق، میزان ضریب همبستگی در فرضیه اول ۴۳٪، در فرضیه دوم ۵۷٪ و در فرضیه سوم ۵۹٪ است.

## نتیجه‌گیری از فرضیه‌ها

### نتیجه‌گیری از فرضیه اول

فرضیه اول پژوهش، عبارت بود از اینکه "مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، بر کنترل راهبردی تأکید دارند". در پژوهش حاضر، منظور از کوچک‌سازی در سطح فردی، شاخص‌هایی اعم از رهبری راهبردی، مهارت کارکنان، ارزش‌ها و فرهنگ است که بر تصمیم‌های کوچک‌سازی، تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، به منظور سنجش کنترل راهبردی، از الگوی چهار بعدی فرضیه‌های راهبردی، کنترل اجراء، نظارت راهبردی و کنترل آگاهی‌های ویژه استفاده گردید. شاخص‌های مورد استفاده در این چهار بعد متغیر وابسته، به ترتیب عبارت بود از: عوامل محیطی، عوامل صنعت، فرصت‌ها و تهدیدها، پیشرفت اساسی راهبردی و فرضیه‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌ها. هدف و راهبرد نیز از شاخص‌های تعیین‌کننده کوچک‌سازی در سطح سازمانی است.

نتایج به دست آمده، حاکی از تأیید این فرضیه بود؛ یعنی با احتمال ۴۳٪ تأیید شد که بر رویه کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، تأکید وجود دارد. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران با این موضوع موافق هستند که فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی، بر کنترل راهبردی مؤثر بوده است. این فرضیه حائز بیشترین اهمیت به منظور سنجش است، بنابراین با آماره (۱۰۹/۸۸۵)، برای اندازه‌گیری متغیر وابسته، مناسب است.

### نتیجه‌گیری از فرضیه دوم

فرضیه دوم پژوهش، عبارت بود از اینکه «مدیران استاندارد مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی تأکید دارند».

در پژوهش حاضر، منظور از کوچک‌سازی در سطح سازمانی، شاخص‌های کارایی و اثربخشی با تأکید بر نقش محیط است که مطابق با کنترل راهبردی، موجب کارایی در راهبردهایی می‌شود که از طریق فرایندهای پیچیده‌ای در سطح فردی تعیین می‌گردد. ارتباط میان راهبردها با کارایی در سطح سازمانی، به واسطه همان فرایندهای روانی پیچیده‌ای است که در سطح فردی به صورت مفهومی است.

نتایج به دست آمده، حاکی از تأیید این فرضیه بود؛ یعنی تأیید شد که بر رویه کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی تأکید وجود دارد. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران موافق این موضوع هستند که فرایند کوچک‌سازی در سطح سازمانی، بر کنترل راهبردی مؤثر بوده است.

### نتیجه‌گیری از فرضیه سوم

فرضیه سوم پژوهش عبارت بود از اینکه «مدیران استاندارد مازندران و سازمان‌های تابعه، در فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی بر کنترل راهبردی تأکید می‌کنند».

نتایج به دست آمده، حاکی از تأیید این فرضیه با بیشترین ضریب معناداری نسبت به دو فرضیه قبلی بود؛ یعنی با احتمال ۵۹٪، فرضیه مذکور تأیید گردید. به طور کلی، می‌توان گفت که مدیران با این موضوع موافق هستند که فرایند کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی، به طور توأمان بر کنترل راهبردی مؤثر بوده است. بنابراین با تأیید فرضیه فوق، پرسش اصلی پژوهش پاسخ داده می‌شود.

بر اساس یافته‌ها نتیجه گرفته می‌شود که برای دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک‌سازی، رویه کنترل راهبردی که در کوچک‌سازی در سطح فردی و سازمانی تبیین شد، بهترین رویه است،

زیرا کوچک‌سازی در هر دو سطح مورد نظر با کنترل راهبردی رابطه دارد. از حیث رویه‌های چهارگانه کنترل راهبردی نیز هر چهار رویه مطمح نظر است.

## پیشنهاد‌های پژوهش

### پیشنهادهایی بر مبنای نتایج پژوهش

نتایج نشان می‌دهد که فرایند کوچک‌سازی نقش مهمی در اثربخشی و خدمت‌رسانی سازمان‌های دولتی دارد، به ویژه اگر کوچک‌سازی با نگاه فرایندی مورد توجه باشد و بر مبنای نگاه کنترلی مناسبی، به نام کنترل راهبردی انجام شود. بر اساس این دیدگاه، بخشی از پیشنهاد‌های پژوهش حاضر مطرح می‌شود:

(۱) پژوهشگران با استفاده از یافته‌های پژوهش حاضر می‌توانند برای اجرای فرایند کوچک‌سازی بر مبنای نظریه کنترل راهبردی اقدام کنند و به ترکیب نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های خود با مبنای نظری این پژوهش بپردازند. در واقع، با تحقق این کار، می‌توان به اتقان نهضت کوچک‌سازی بر مبنای کنترل راهبردی کمک کرد.

(۲) پیش از اجرای فرایند کوچک‌سازی، ابتدا باید چشم‌اندازی برای آن تعریف کرد، ضرورت و اهمیت آن را برای کارکنان سازمان و جامعه درگیر آن، تشریح کرد و آن‌ها را نیز در کار مشارکت داد. در مرحله بعد نیز به طور تدریجی، در اجرا وارد شد (نه یکباره). بنابراین باید نگاهی فرایندی به کوچک‌سازی داشت و در مسیر اجرای آن، صبر کرد. بدیهی است این وضعیت، نیازمند حذف مناصب صوری و سلسله‌مراتب زائد، تعیین اهداف، روش‌ها و بهینه کردن آیین‌نامه‌های متواتر است.

(۳) برای کارکنان جدا شده از سازمان، برنامه‌های کاریابی یا حمایتی نیاز است. لازم است در کنار متخصصان فرایند کوچک‌سازی، مشاورانی به منظور حمایت از کارکنان بازمانده و ایجاد انگیزه و روحیه در آنها حضور داشته باشند و به طور کلی، تا حد ممکن با برنامه جامع از پیش طراحی شده که بدیل‌های متنوع و مجزایی را در خود ترکیب کرده است، از وقوع پیامدهای منفی بعد از اجرای فرایند کوچک‌سازی که کم نیز نیست، جلوگیری کرد.

(۴) به شرط رعایت پیش‌نیازهای کوچک‌سازی، فرایند کوچک‌سازی نه تنها نیاز دولت جمهوری اسلامی ایران و در طول آن سازمان‌های دولتی را به منظور پویایی و نشاط و حرکت در مسیر خدمت‌رسانی بهتر رفع می‌کند، بلکه مهم‌ترین راهبرد اصلاحات ساختاری در کشور نیز محسوب

می‌شود.

۵) مناسب است در برنامه‌های جامع، ابتدا نیازهای جامعه را که نیازمند حضور دولت است، شناسایی کرد و بر مبنای آن، طرح آمایشی مناسبی برای هر سازمان در نظر گرفت. به بیان دیگر، آنچه در سازمان نیازی به آن نیست، در قالب فرایند کوچک‌سازی هدفمند و بر مبنای کنترل راهبردی، بازنگری شود. برای این منظور ارتقای سطح فناوری اطلاعات در سازمان از حیث سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، از جمله مواردی است که باید مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد.

۶) در هر سازمان تشکیل گروهی متخصص از اندیشمندان حوزه مدیریت کلان که با مباحث روانشناختی، انگیزشی، سازمانی و بهینه‌سازی ساختار آشنا هستند، ضرورت دارد. اعضای گروه مذکور را می‌توان از درون سازمان یا از نیروهای فکری بیرون سازمان انتخاب کرد. نکته حائز اهمیت، وجود مستمر گروه مذکور است تا به طور مداوم بر ساختار سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازمان نظارت داشته باشد تا در صورت اعلام نیاز، به کوچک‌سازی سازمان بپردازد. بدیهی است که موفقیت این گروه به اعطای اختیارات لازم، منوط است.

۷) به منظور ورود منطقی و مناسب به مبحث خصوصی‌سازی و اجرای دقیق و مناسب سیاست‌های ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی، مناسب است که دولت جمهوری اسلامی ایران، فرایند کوچک‌سازی را به صورت برنامه‌ای میان‌مدت در تمام ساختارهای سازمانی خود و در تمام سطوح، به عنوان پیش‌نیاز و هموارکننده خصوصی‌سازی اجرا کند. هماهنگی بخشی و فرابخشی، مهم‌ترین اصل در این مقوله است. ۸) با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش، به نظر می‌رسد با مبنا قرار دادن نظارت راهبردی، ارزش‌ها و فرهنگ که از شاخص‌های سطح فردی متغیر مستقل است، می‌توان اجرای موفق برنامه کوچک‌سازی را در هر سازمانی در حد مطلوب انتظار داشت.

۹) با نگاهی به ضرورت اثربخشی و کارایی در دنیای امروز و ضرورت تأکید بر نقش محیط که از شاخص‌های سطح سازمانی متغیر مستقل است، هماهنگی میان اجرای فرایندی کوچک‌سازی و کنترل راهبردی ضرورت دارد. این کار با در نظر گرفتن مجموعه افرادی مطمح نظر است که طرح کوچک‌سازی را اجرا می‌کنند.

۱۰) به طور کلی به منظور اجرای طرح کوچک‌سازی، نگاه فرایند محور لازم است. علاوه بر این، با همراهی کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی، می‌توان به بیشترین حد اثربخشی و کارایی در سازمان و محیط بیرونی نائل شد. در این مرحله تعیین نیازهای نیروی انسانی و تضمین حقوق آن‌ها که ممکن است از اجرای فرایند کوچک‌سازی متضرر شوند، لازم است. بنابراین، به نظر می‌رسد برای

اجرای فرایند کوچک‌سازی بر مبنای کنترل راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی، لازم است که کمیته یا کارگروهی برای تنظیم سیاست‌های کوچک‌سازی بر مبنای کنترل راهبردی، به صورت کار پژوهشی و به طور دائمی تشکیل شود.

#### پیشنهادهایی برای پژوهشگران آینده

در پایان هر پژوهشی، مناسب است که پژوهشگر، دیدگاه‌های جدید خود را به عنوان موضوعات پژوهش‌های آینده، در اختیار سایر پژوهشگران علاقه‌مند به کارهای پژوهشی قرار دهد. این پیشنهادها با توجه به کاربردی بودن آنها می‌تواند راهنمای عمل مناسبی برای پژوهشگران باشد، زیرا انتخاب موضوع پژوهش از مراحل مشکل آغاز کار پژوهشی است. با توجه به مطالب مذکور، موارد زیر به عنوان پیشنهادهایی برای انجام پژوهش‌های آینده درباره موضوع پژوهش بیان می‌گردد:

(۱) طراحی و مقایسه الگوی کنترل راهبردی کوچک‌سازی برای سازمان‌های کشور با کشورهای عضو اتحادیه اروپا؛

(۲) بررسی عناصر اصلی کنترل راهبردی برای نظارت پس از اجرای فرایند کوچک‌سازی؛

(۳) شناسایی عوامل مؤثر در اجرای اثربخش و زود بازده فرایند کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی (بر مبنای رویکردهای انگیزشی و اقتضایی در مدیریت اسلامی)؛

(۴) طراحی الگویی به منظور کوچک‌سازی حجم ساختاری دولت جمهوری اسلامی ایران؛

(۵) بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگی در کنترل راهبردی سازمان‌های دولتی به منظور نیل به سازمان‌های کوچک و منعطف.

## منابع

## الف فارسی

- آشنا، مصطفی (۱۳۸۸). کوچک‌سازی: فرصت یا تهدید؟. مدیریت، ۱۵۴-۱۵۳، ۵۸-۵۳.
- اقتداری، علی محمد (۱۳۸۸). *سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی*. تهران: مولوی.
- باقرزاده، محمدرضا، بالوئی جامخانه، عزت‌الله و معافی مدنی، سیدرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران). مدیریت، ۴۷، ۱۸-۳۷.
- پیرس، جان و رابینسون، ریچارد کنت (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره کتاب.
- جودتی، احمدرضا، جباری بیرامی، حسین و بخشیان، فریبا (۱۳۸۵). نتایج کوچک‌سازی واحدهای ستادی در نظام شبکه بهداشت و درمان ایران (تجربه کلان‌شهر تبریز). مدیریت سلامت، ۹(۲۳)، ۵۸-۵۱.
- دانائی‌فرد، حسن و عباسی، طیبه (۱۳۸۷). اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت. *دانشور رفتار*، ۲۹، ۱۲۱-۱۰۲.
- رضائیان، علی و سبحانی‌فرد، یاسر (۱۳۸۸). بررسی تبعات اجرای کوچک‌سازی در شرکت خوشگوار. *چشم‌انداز مدیریت*، ۳۰، ۱۴۰-۱۲۵.
- شانی، مرتضی (۱۳۸۶). کوچک زیباست. تدبیر، ۱۰۱، ۱۷۹-۹۷.
- طبرانسون، ویلیام اچ. (۱۳۸۸). *تئوری و سیاست‌های اقتصاد کلان*. ترجمه عباس شاکری. تهران: نشر نی.
- متوسلی، محمود و مشهدی، احمد (۱۳۸۳). سازمان همکاری توسعه اقتصادی نوسازی بخش عمومی: ساختارهای سازمانی در حال تغییر. *گزیده مدیریت دولتی*، ۳۴-۲۵.
- محمدی، حامد، (۱۳۸۶). تعاونی کوچک‌سازی بدنه دولت. تدبیر، ۱۸۷، ۴۸-۴۵.
- مختاری‌زاد، سعید (۱۳۸۳). *بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای غرب و ارائه راهکارهای توسعه آن* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو). دانشکده مدیریت.
- موریسون، مایک (۱۳۸۸). *آن روی کارت (سکه): جایی که مدیریت واقعی آغاز می‌شود*. ترجمه لیلا پورآقاسی و حسین پورآقاسی. تهران: امید فرزانتگان-همداد.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). تجدید ساختار نظام‌های اداری یک اصل محوری در توسعه کشورها. مدیریت و توسعه، ۳، ۱۷-۸.
- الوانی، سید مهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۵). راهبرد تحول در بخش دولتی ایران. *دانشور رفتار*، ۱۷، ۱۲۰-۹۷.



## ب) انگلیسی

- Aryee, Samuel and Chen, Zhen Xiong (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57, 321–328.
- Canonica, Paolo & Söderlund, Jonas (2010). Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, 28, 796–806.
- Estache, Antonio, Laffont, Jean-Jacques, & Zhang, Xinzhu (2004). Downsizing With labor sharing and collusion. *Journal of Development Economics*, 73, 519–540.
- Haque, M., Shamsul (2001). The Diminishing Publicness of Public Service Under The Current Mode of Governance. *Public Administration Review*, 61(65-82).
- Jiang, James J. & Klein, Gary (2000). Effects of downsizing Policies on IS survivors' attitude and career management. *Information and Management*, 38, 35-45.
- Kivimaki, Mika, Vahtera, Jussi, Pentti, Juana, Thomson, Louise, Griffiths, Amanda & Cox, Tom (2001). Downsizing: Changes in Work and Self Related Health of Employees. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 59-73.
- Quinlan, Michael (2007). Organisational restructuring/downsizing. OHS Regulation And worker health and wellbeing. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 385–399.
- Uchida, Konari (2011). Does corporate board downsizing increase shareholder value? Evidence from Japan. *International Review of Economics and Finance*, 20, 562-573.
- Wälde, Klaus & Weiß, Pia (2007). International competition, downsizing and Wage inequality. *Journal of International Economics*, 73, 396–406.
- Williams, Paul, Sajid Khan, M. & Naumann, Earl (2010). Customer Dissatisfaction and defection: The hidden costs of downsizing. *Industrial Marketing Management*, 1-9.