

باسمه تعالی



دانشکده علوم اقتصادی و اداری

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی - eMBA (گرایش استراتژیک)

موضوع:

بررسی متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی در

سازمان های دولتی

مطالعه موردی: استانداری مازندران و سازمان های تابعه

استاد راهنما:

دکتر محمد رضا طبیبی

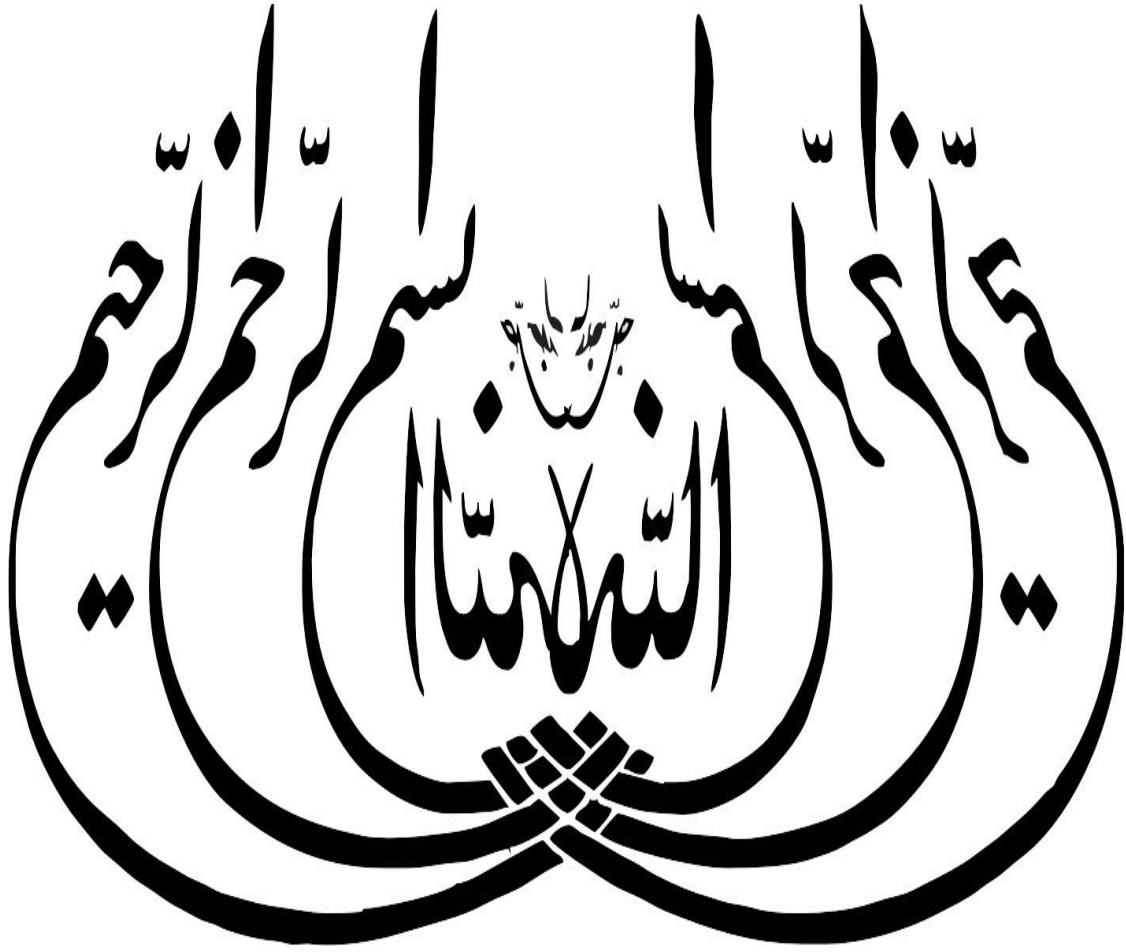
استاد مشاور:

دکتر سعید راسخی

پژوهش و نگارش:

محمد شتا دادفر

شهریور ۱۳۹۰



حضرت امير مومنان، مولا علي عليه السلام؛

خطاب به مالک اشتر نخعی،

می فرماید:

«ای مالک! در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران، آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است.»

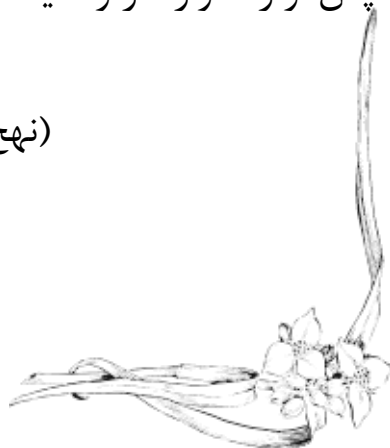
سپس بر کارمندان روزی فراوان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند و با بی نیازی، دست به اموال بیت المال نمی زنند.

سپس، رفتار کارگزاران را بررسی کن و افرادی راستگو و وفاییده بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانتداری و مهربانی با رعیت خواهد بود.

و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش افراد تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر. سپس او را خوار دار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن.»

(نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، نامه ۵۳: صفحه ۴۱۱)

الف



امام رضا علیه السلام می فرمایند:

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمَخْلُوقَ لَمْ يَشْكُرِ الْخَالِقَ»

(ری شهری، ج ۲، ح ۹۶۳۸، ص ۱۴۹۳)

و آن گاه که خداوند باری و منان، به قلم سوگند یاد کرد، نوای دلنشینی از «ن وَالْقَلَمِ وَ مَا يَسْطُرُونَ» بر عالم ساطع شد و روزگار پی شد تا نوبت به «اشرف الاشراف» رسید و «انسان» قلم را میان انگشتان دید و به خود بالید که جوهر اندیشه اش را که موجب تمییز او از حیوان و نبات و هر مخلوق دیگر، بود؛ در مسیر الوهیت و عقلانیت، مرکب ساز کند و این انسان بود که مسیر راهش را این گونه به عنایت حضرت عشق برگزید و اینک ما، ماندیم و گستره عظیم هیمنه قلم در دستانمان.

با عنایت، ناسپاس از مخلوق، شکر خالق هم نمی کند؛ از تمام گل رسته هایی که دستانم را با گلوازه بی بدیلی به نام قلم آشنا کردند، بی نهایت سپاس می گزارم.

از تمام آنانی که عرق جبین کشیدند تا قلم، چون اینچینی را تربیت کند، تشکر و قدردانی بی بدیل داشته و به نشانه احترام، بر جبین آنان بوسه ارادت و امتنان دارم و آرزویم را این گونه می انگارم که تا جدایی جان از بدن، قلم را جز بر مدار حق گویی در سایه سار حق اندیشی، منحرف نسازم و هر چه در تلاش است، تلاش می شود تا ۱۸۰ درجه تغییر از جهل به عقل تا به اتمام برای اتم و اکمل مسیر، طی شود. ان شاء الله

چکیده

کوچک سازی از روش های اصلاح ساختار در بخش دولتی است. کوچک سازی مؤید این مطلب است که با کاهش هزینه های اجرایی، حرکت دولت به سمت اجرای وظیفه اصلی آن که عبارت است از: نظارت، هدایت و امور حاکمیتی در راستای حکمرانی مطلوب اسلامی سازمان های دولتی، به سمت مشارکت مردم در تصمیم گیری و اجرا و همچنین تحکیم زیرساخت های تحقق عدالت اجتماعی حرکت خواهند کرد. چنین اهدافی هم خواسته قانون اساسی کشور است و هم آموزه های دین مبین، مؤید آن است.

با توجه به نقش مورد توجه کوچک سازی به ویژه در سال های اخیر، بررسی آثار و تبعات آن به منظور تحقق چشم انداز تعریف شده و مشخص برای آن ضروری است. یکی از مهمترین مباحث مربوط به فرایند کوچک سازی جهت اجرای موفق آن - که به عبارتی سنگ بنای موفقیت فرایند کوچک سازی است - «کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی» است. کنترل استراتژیک را می توان رویکرد غالب برای هر مؤسسه، سازمان یا نهادی دانست که به دنبال برنامه ریزی استراتژیک از تدوین تا اجرا است. کنترل استراتژیک با اعمال نظارت همه جانبه و در تمام مراحل انجام فعالیت، به عنوان واسطه ای برای موفقیت عمل می کند. با تأمل در این موضوع، این نکته روشن می شود که کوچک سازی مستلزم رویکردی فرایندی است، بنابراین مستلزم نگاهی تدریجی و اجرای مرحله ای است، کنترل استراتژیک می تواند این نقش را در فرایند کوچک سازی به خوبی ایفا نماید.

در این تحقیق با قرار دادن کوچک سازی به عنوان متغیر مستقل و نیز کنترل استراتژیک به عنوان متغیر وابسته، به بررسی متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی پرداختیم. در این میان از ابعاد متغیرها به این نحو استفاده شد که در متغیر مستقل (کوچک سازی) با دو سطح فردی و سازمانی و در متغیر وابسته (کنترل استراتژیک) با چهار بعد فرضیه های استراتژیک، کنترل اجرا، نظارت استراتژیک و کنترل آگاهی های ویژه، روبرو بودیم. بنابراین با تبیین الگوهای این دو متغیر، به طراحی الگوی تجمیعی پرداختیم.

نوع تحقیق حاضر کاربردی بوده که با روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی مورد بررسی قرار گرفت. فرایند روش تحقیق به این نحو بود که با استفاده از مطالعات کتابخانه ای؛ به بررسی متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی پرداخته شد. سپس، برای گردآوری دیدگاه های مدیران نمونه موردی، روش میدانی به کار گرفته شد و بر اساس داده های جمع آوری شده تجزیه و تحلیل نهایی برای تأیید یا رد فرضیه های اصلی تحقیق، با استفاده از نرم افزار SPSS و دیگر روش های آماری از جمله تحلیل واریانس، صورت گرفت.

جامعه آماری در تحقیق حاضر، استانداری مازندران و سازمان های تابعه بود که با انتخاب نمونه های مورد مطالعه (معاونت انسانی، اداری و سطوح فرمانداری و بخشداری)، با استفاده از ابزار پرسشنامه، به جمع آوری دیدگاه های مدیران پرداخته شد. جامعه آماری تحقیق ۳۳۴ نفر بود که با استفاده از روش نمونه گیری آماری، ۷۵ نفر برآورد شد.

در نهایت با استفاده از تحلیل داده های جمع آوری شده برای آزمون فرضیه های سه گانه تحقیق، نتایج تحقیق نشان داد مدیران استانداری مازندران و سازمان تابعه در هر دو سطح فردی، سازمانی و نیز فردی و سازمانی فرایند کوچک سازی، بر کنترل استراتژیک تأکید دارند. بنابراین هر سه فرضیه تحقیق حاضر تأیید شد.

کلیدواژگان: کنترل استراتژیک، کوچک سازی، سازمان های دولتی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
پ	چکیده
ز	پیشگفتار
۱	فصل اول) کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه
۲-۱	بیان مسأله تحقیق
۳-۱	ضرورت و اهمیت انجام تحقیق
۴-۱	قلمرو تحقیق
۴-۱-۱	قلمرو موضوعی تحقیق
۴-۱-۲	قلمرو مکانی تحقیق
۴-۱-۳	قلمرو زمانی تحقیق
۵-۱	اهداف تحقیق
۵-۱-۱	هدف اصلی تحقیق
۵-۱-۲	اهداف فرعی تحقیق
۵-۱-۳	هدف کاربردی تحقیق
۶-۱	سؤال و فرضیه های تحقیق
۶-۱-۱	سؤال اصلی تحقیق
۶-۱-۲	فرضیه های تحقیق
۷-۱	متغیرهای تحقیق
۸-۱	تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق
۸-۱-۱	کلیدواژه های فارسی و انگلیسی
۸-۱-۲	کنترل استراتژیک
۸-۱-۳	کوچک سازی
۹-۱	ساختار کلی نگارش تحقیق
۱	فصل دوم) ادبیات و پیشینه تحقیق
۱-۲	مقدمه
۲-۲	کنترل استراتژیک
۲-۲-۱	تعریف کنترل
۲-۲-۲	فرایند کنترل
۲-۲-۳	تعریف استراتژی
۲-۲-۴	سطوح استراتژی
ت	
۲-۲-۵	تعریف کنترل استراتژیک
۲-۲-۶	رویکردهای کنترل استراتژیک
۲-۲-۶-۱	رویکرد کنترل اجرای استراتژی
۲-۲-۶-۲	رویکرد تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک

- ۱۴-۲-۳ (۳-۶-۲-۲) رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک.....
- ۱۴-۲-۴ (۴-۶-۲-۲) رویکرد بازنگری های دوره ای استراتژی.....
- ۱۵-۲-۷ (۷-۲-۲) انواع کنترل استراتژیک.....
- ۱۵-۲-۱ (۱-۷-۲-۲) الگوی کنترل استراتژیک استونر.....
- ۱۶-۲-۲ (۲-۷-۲-۲) الگوی کنترل استراتژیک هریسون و کارون.....
- ۱۶-۲-۳ (۳-۷-۲-۲) الگوی کنترل استراتژیک پیرس و رابینسون.....
- ۱۹-۲-۸ (۸-۲-۲) ابزار بالقوه کنترل استراتژیک.....
- ۱۹-۲-۹ (۹-۲-۲) ذینفعان کنترل استراتژیک در سازمان های دولتی.....
- ۱۰-۲-۲ (۱۰-۲-۲) فرآیند رسمی و غیر رسمی کنترل استراتژیک.....
- ۲۱-۲-۱ (۱۱-۲-۲) متغیرهای کلیدی در طراحی کنترل استراتژیک.....
- ۲۲-۲-۱ (۱۲-۲-۲) واژه های مرتبط با کنترل استراتژیک.....
- ۲۲-۲-۱ (۱-۱۲-۲-۲) مدیریت استراتژیک.....
- ۲۲-۲-۲ (۲-۱۲-۲-۲) کنترل بازار.....
- ۲۲-۲-۳ (۳-۱۲-۲-۲) کنترل اداری.....
- ۲۲-۲-۴ (۴-۱۲-۲-۲) کنترل قومی.....
- ۲۲-۲-۵ (۵-۱۲-۲-۲) کنترل عملیاتی.....
- ۲۲-۲-۶ (۶-۱۲-۲-۲) کنترل مدیریت.....
- ۲۲-۲-۷ (۷-۱۲-۲-۲) کنترل تدریجی استراتژیک.....
- ۲۳-۲-۸ (۸-۱۲-۲-۲) کنترل بنیادی استراتژیک.....
- ۲۳-۲-۳ (۳-۲-۲) کوچک سازی.....
- ۲۳-۳-۱ (۱-۳-۲) تعریف کوچک سازی و اهداف آن.....
- ۲۵-۳-۲ (۲-۳-۲) جنبه های کوچک سازی.....
- ۲۸-۳-۱ (۱-۲-۳-۲) پیامدهای مثبت اجرای برنامه کوچک سازی.....
- ۲۸-۳-۲ (۲-۲-۳-۲) پیامدهای منفی اجرای برنامه کوچک سازی.....
- ۲۹-۳-۳ (۳-۳-۲) رویکردها و استراتژی های کوچک سازی.....
- ۲۹-۳-۱ (۱-۳-۳-۲) کوچک سازی به عنوان تغییر جهت.....
- ۳۰-۳-۲ (۲-۳-۳-۲) کوچک سازی به عنوان همگرایی.....
- ۳۰-۳-۳ (۳-۳-۳-۲) استراتژی های برنامه کوچک سازی.....
- ۳۰-۳-۱ (۱-۳-۳-۳-۲) استراتژی کاهش نیروی انسانی.....
- ۳۱-۳-۲ (۲-۳-۳-۳-۲) استراتژی طراحی مجدد کار.....
- ت
- ۳۱-۳-۳-۳-۲ (۳-۳-۳-۳-۲) استراتژی نظاممند.....
- ۳۱-۳-۳-۳-۲ (۴-۳-۳-۳-۲) استراتژی اصلاح خط مشی های پرداخت.....
- ۳۲-۳-۴ (۴-۳-۲) ابعاد و مراحل کوچک سازی.....
- ۳۳-۳-۵ (۵-۳-۲) الگوهای کوچک سازی.....
- ۳۳-۳-۱ (۱-۵-۳-۲) الگوی کوچک سازی تدین.....
- ۳۴-۳-۲ (۲-۵-۳-۲) الگوی کوچک سازی جیانگ و کلین.....
- ۳۶-۳-۳ (۳-۵-۳-۲) عناصر الگوها.....
- ۳۶-۳-۲ (۶-۳-۲) متغیرهای کلان برای ظرفیت سازی سازمان ها در فرایند کوچک سازی.....

۳۸	اجرای موفق برنامه کوچک سازی.....	۷-۳-۲
۴۰	نگاهی اجمالی به تجربه کوچک سازی در ایران.....	۸-۳-۲
	مهمترین اقدامات به عمل آمده در راستای کنترل اندازه دولت و سازمان های دولتی.....	۱-۸-۳-۲
	دولتی.....	۴۲
۴۲	راهبردهای کوچک کردن اندازه سازمان های دولتی.....	۲-۸-۳-۲
۴۲	واژه های مرتبط با کوچک سازی.....	۹-۳-۲
۴۲	خصوصی سازی.....	۱-۹-۳-۲
۴۳	مهندسی مجدد.....	۲-۹-۳-۲
۴۳	تجدید ساختار.....	۳-۹-۳-۲
۴۳	تمرکز زدایی.....	۴-۹-۳-۲
۴۳	بوروکراسی زدایی.....	۵-۹-۳-۲
۴۳	چابکی.....	۶-۹-۳-۲
۴۳	سازمان های دولتی.....	۴-۲
۴۳	تعریف و مبانی نظری سازمان های دولتی.....	۱-۴-۲
۴۴	ویژگی های سازمان های دولتی.....	۲-۴-۲
۴۵	وظایف سازمان های دولتی.....	۳-۴-۲
۴۷	بازآفرینی ساختار و کارکرد دولت.....	۴-۴-۲
۴۹	واژه های مرتبط با سازمان های دولتی.....	۵-۴-۲
۴۹	سازمان.....	۱-۵-۴-۲
۴۹	ساختار.....	۲-۵-۴-۲
۴۹	سازمان های غیردولتی.....	۳-۵-۴-۲
۴۹	مبانی نظری تحقیق.....	۵-۲
۵۳	جمع بندی.....	۶-۲
۵۳	کنترل استراتژیک.....	۱-۶-۲
۵۳	کوچک سازی.....	۲-۶-۲
۵۴	سازمان های دولتی.....	۳-۶-۲
۵۴	مبانی نظری تحقیق.....	۴-۶-۲

ج

۵۴	تحقیقات مشابه داخلی و خارجی.....	۷-۲
۵۴	مطالعات انجام شده در داخل کشور.....	۱-۷-۲
۵۶	مطالعات انجام شده در خارج از کشور.....	۲-۷-۲

فصل سوم) روش شناسی تحقیق.....

۶۰	مقدمه.....	۱-۳
۶۱	الگوی مفهومی تحقیق.....	۲-۳
۶۱	روش تحقیق.....	۳-۳
۶۲	فرایند روش تحقیق.....	۴-۳
۶۳	جامعه و نمونه آماری.....	۵-۳
۶۳	روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه.....	۶-۳
۶۴	ابزار جمع آوری داده ها.....	۷-۳

۶۴	نحوه تنظیم ابزار جمع آوری داده ها.....	۸-۳
۶۵	تحلیل پرسشنامه.....	۹-۳
۶۶	روائی ابزار جمع آوری داده ها.....	۱۰-۳
۶۷	پایایی ابزار جمع آوری داده ها.....	۱۱-۳
۶۸	آزمون های استفاده شده در تحقیق.....	۱۲-۳
۶۸	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف.....	۱-۱۲-۳
۶۹	ضریب همبستگی پیرسون.....	۲-۱۲-۳
۶۹	تحلیل واریانس.....	۳-۱۲-۳
۶۹	جمع بندی.....	۱۳-۳

فصل چهارم) تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق.....

۷۰	مقدمه.....	۱-۴
۷۱	تجزیه و تحلیل داده ها.....	۲-۴
۷۱	یافته های آمار توصیفی.....	۳-۴
۷۱	جنسیت پاسخ دهندگان.....	۱-۳-۴
۷۲	وضعیت تأهل پاسخ دهندگان.....	۲-۳-۴
۷۲	سن پاسخ دهندگان.....	۳-۳-۴
۷۲	سابقه خدمت پاسخ دهندگان.....	۴-۳-۴
۷۳	سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.....	۵-۳-۴
۷۳	عنوان شغلی پاسخ دهندگان.....	۶-۳-۴
۷۴	رابطه شکلی متغیرها در آمار توصیفی.....	۷-۳-۴
۷۴	فراوانی پاسخ ها به شاخصه های هر مؤلفه کنترل استراتژیک و کوچک سازی.....	۸-۳-۴
۷۶	یافته های آمار استنباطی (تحلیلی).....	۴-۴
۷۶	بررسی پایانی تحقیق.....	۱-۴-۴

ع

۷۶	بررسی فرض نرمال بودن داده ها.....	۲-۴-۴
۷۷	آزمون فرضیه ها.....	۳-۴-۴
۷۷	آزمون تی تک نمونه ای.....	۱-۳-۴-۴
۷۷	آزمون فرضیه اول.....	۱-۱-۳-۴-۴
۷۸	آزمون فرضیه دوم.....	۲-۱-۳-۴-۴
۷۸	آزمون فرضیه سوم.....	۳-۱-۳-۴-۴
۷۹	بررسی شاخص ها به منظور اندازه گیری متغیر وابسته.....	۴-۱-۳-۴-۴
۷۹	رتبه بندی فرضیه ها بر اساس میانگین.....	۲-۳-۴-۴
۷۹	آزمون روابط میان متغیرها.....	۳-۳-۴-۴
۷۹	آزمون همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و کنترل استراتژیک.....	۱-۳-۳-۴-۴
۸۰	آزمون همبستگی میان کوچک سازی در سطح سازمانی و کنترل استراتژیک.....	۲-۳-۳-۴-۴
۸۱	آزمون همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و سازمانی و کنترل استراتژیک.....	۳-۳-۳-۴-۴
۸۲	تحلیل الگوی تحقیق.....	۴-۴-۴
۸۲	رتبه بندی فرضیه ها بر اساس آزمون ضریب همبستگی پیرسون.....	۵-۴-۴
۸۲	تحلیل واریانس.....	۵-۴

شکل ۱۶-۲) الگوی تأثیر فرایند کوچک سازی در سطح فردی بر انتخاب رویه کنترل
استراتژیک.....۵۰

شکل ۱۷-۲) تبیین اجمالی متغیرهای مستقل و وابسته کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی..... ۵۱.

شکل ۱-۳) الگوی تأثیر فرایند کوچک سازی در سطح فردی بر انتخاب رویه کنترل استراتژیک.....۶.۱

شکل ۱-۴) الگوی تحلیلی تحقیق ۸۲

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۷	جدول ۱-۱) نمایی الگوریتمی از ساختار تحقیق و زمان صرف شده.
۱۳	جدول ۱-۲) طبقه بندی تعاریف کنترل استراتژیک.
۱۷	جدول ۲-۲) طبقه بندی ویژگی های انواع کنترل های استراتژیک.
۲۱	جدول ۳-۲) رویکردهای کنترلی استراتژیک.
۲۴	جدول ۴-۲) طبقه بندی تعاریف کوچک سازی.
۲۹	جدول ۵-۲) پیامدهای مثبت و منفی کوچک سازی.
۳۱	جدول ۶-۲) استراتژی های چهارگانه کوچک سازی.
۳۳	جدول ۷-۲) مراحل فرایند کوچک سازی.
۳۷	جدول ۸-۲) متغیرهای عمده برای ظرفیت سازی سازمانی در فرایند کوچک سازی.
۳۹	جدول ۹-۲) برخی از راهکارهای عملیاتی برای کوچک سازی سازمان های دولتی.
۴۱	جدول ۱۰-۲) تعداد وزارتخانه ها، مؤسسه ها و شرکت های دولتی نسل دوم و سوم.
۴۶	جدول ۱۱-۲) شاخص های رضایتمندی ارباب رجوع در سازمان های دولتی.
۵۲	جدول ۱۲-۲) تبیین تفصیلی متغیرهای مستقل و وابسته کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی.
۵۳	جدول ۱۳-۲) جمع بندی از کنترل استراتژیک.
۵۳	جدول ۱۴-۲) جمع بندی از کوچک سازی.
۵۴	جدول ۱۵-۲) جمع بندی از سازمان های دولتی.
۵۴	جدول ۱۶-۲) جمع بندی از مبانی نظری تحقیق.
۵۸	جدول ۱۷-۲) جمع بندی تحقیقات انجام شده داخلی.
۵۹	جدول ۱۸-۲) جمع بندی تحقیقات انجام شده خارجی.
۶۵	جدول ۱-۳) پاسخ های مورد استفاده در طیف لیکرت.
۶۵	جدول ۲-۳) ترکیب سؤال های پرسشنامه.
۶۶	جدول ۳-۳) دسته بندی گویه های پرسشنامه.
۶۸	جدول ۴-۳) پایایی تحقیق و مقادیر ضریب آلفای کرونباخ.
۶۹	جدول ۵-۳) جمع بندی از روش تحقیق.
۷۱	جدول ۱-۴) جنسیت پاسخ دهندگان.
۷۲	جدول ۲-۴) وضعیت تأهل پاسخ دهندگان.
۷۲	جدول ۳-۴) سن پاسخ دهندگان.
۷۲	جدول ۴-۴) سابقه خدمت پاسخ دهندگان.
۷۳	جدول ۵-۴) سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.
۷۳	جدول ۶-۴) عنوان شغلی پاسخ دهندگان.
۵	
۷۵	جدول ۷-۴) فراوانی پاسخ ها به شاخصه های هر مؤلفه کنترل استراتژیک و کوچک سازی.
۷۶	جدول ۸-۴) پایایی تحقیق و مقادیر ضریب آلفای کرونباخ.
۷۷	جدول ۹-۴) نمای آزمون K-S.

- جدول ۴-۱۰) نتایج آزمون تی تک نمونه ای فرضیه اول ۷۷
- جدول ۴-۱۱) نتایج آزمون تی تک نمونه ای فرضیه دوم ۷۸
- جدول ۴-۱۲) نتایج آزمون تی تک نمونه ای فرضیه سوم ۷۹
- جدول ۴-۱۳) نتایج آزمون تی تک نمونه ای شاخص های فرضیه ها ۷۹
- جدول ۴-۱۴) رتبه بندی فرضیه ها بر اساس میانگین ۷۹
- جدول ۴-۱۵) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و کنترل استراتژیک ۸۰
- جدول ۴-۱۶) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و گویه های چهارگانه کنترل استراتژیک ۸۰
- جدول ۴-۱۷) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح سازمانی و کنترل استراتژیک ۸۰
- جدول ۴-۱۸) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح سازمانی و گویه های چهارگانه کنترل استراتژیک ۸۱
- جدول ۴-۱۹) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و سازمانی و کنترل استراتژیک ۸۱
- جدول ۴-۲۰) ضریب همبستگی میان کوچک سازی در سطح فردی و سازمانی و گویه های چهارگانه کنترل استراتژیک ۸۲
- جدول ۴-۲۱) رتبه بندی فرضیه ها بر اساس ضریب همبستگی ۸۲
- جدول ۴-۲۲) مقایسه میانگین هر کدام از متغیرهای تحقیق با سطح تحصیلات ۸۳
- جدول ۴-۲۳) مقایسه میانگین هر کدام از متغیرهای تحقیق با عنوان شغلی ۸۳
- جدول ۴-۲۴) جمع بندی از تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق ۸۴

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۱	نمودار ۱-۴) جنسیت پاسخ دهندگان
۷۲	نمودار ۲-۴) وضعیت تأهل پاسخ دهندگان
۷۲	نمودار ۳-۴) سن پاسخ دهندگان
۷۳	نمودار ۴-۴) سابقه خدمت پاسخ دهندگان
۷۳	نمودار ۵-۴) سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۷۴	نمودار ۶-۴) عنوان شغلی پاسخ دهندگان
۷۴	نمودار ۷-۴) بررسی رابطه خطی بودن میان متغیر وابسته و متغیر مستقل

در طول تاریخ بشری، حتی در سبک زندگی انسان‌های بدوی (اولیه)، علاقه به هم‌نوع و کمک به همدیگر وجود داشته است. انسان‌ها از همان ابتدا برای تأمین نیازهای خود به یکدیگر نیازمند بودند که با شکل‌گیری قبائل و طوایف کوچک و بزرگ و انتخاب «ریش سفید» از میان خود، به نوعی به دنبال حاکمیت نظم در زندگی و تأمین نیازهای اولیه خود بودند.

از بعد از قرون رنسانس که دوره «نوزایی» در اروپای جدید بود، مردم رو به سمت اداره سازمانی و تشکیلاتی شدن بر مبنای مشارکت، حرکت کردند. این مشارکت بعدها با تکامل مسیر خود به سمت تشکیل سازمان‌های پیشرو منجر شد. «سازمان» به مفهوم جدید آن؛ یعنی مجموعه‌ای از انسان‌ها که با گردهم آمدن برای هدفی مشترک به فعالیت معنادار می‌پردازند.

البته رویکرد سازمانی و تشکیلاتی به مدیریت نیازها و هدایت امکانات و منابع به سمت استفاده بهینه انسان‌ها امری مسبوق به سابقه بوده، چنانکه در الگوهای مدیریتی انبیاء و اولیای الهی علیهم‌السلام مشاهده شده است. اوج الگوی مدیریت موفق سازمان‌ها را در صدر اسلام و به ویژه در رهبری پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه و آله و سلم و مولا علی علیه‌السلام می‌توان مشاهده نمود؛ به عنوان مثال سازماندهی و هدایت انسان‌ها و منابع «از جهل به عقلانیت» و از شرک و بت پرستی به توحید و یگانگی و یا مدیریت بحران نبی مکرم اسلام علیه‌السلام، در دوره سه ساله موسوم به «شعب ابی طالب» و یا در دوران کمتر از پنج سال رهبری حضرت علی علیه‌السلام، می‌توانیم الگوهای هدایت الهی انسان‌ها و منابع و امکانات را دریابیم.

به هر روی فلسفه تشکیل سازمان‌ها در معنای عام آن، قدمتی طولانی داشته و به موازات گردهم آمدن انسان‌ها ضرورت آن احساس شده است. تجربه نشان داده که سازمان‌های بزرگ در صورتی می‌توانند در سطح سازمان‌های موفق باقی بمانند که از تمرکزگرایی در تصمیم تا اجرا خارج شده و به برون سپاری^۱، کاهش هزینه‌ها و خدمات کیفی و تأمین رضایت ارباب رجوع بپردازند. از طرف دیگر با حرکت کشورهای مختلف به سمت اتحادیه‌ای شدن، درهم شکسته شدن مرزهای ارتباطات کشورها و طرح مباحث جهانی شدن^۲، مؤید این مطلب است که سازمان‌هایی می‌توانند در عصر امروز تنفس کنند که قابلیت تطبیق خود با شرایط در حال تغییر را داشته باشند. پذیرش این امر مستلزم، درک این قاعده کلی است که هر ملت آن طور که می‌اندیشد زندگی می‌کند (نقی زاده، ۱۳۸۵، ص. ۸).

بنابراین بحثی در دنیا شکل گرفت موسوم به کوچک سازی. در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی در عالم مدیریت واژه کوچک، زیباست مورد توجه ویژه قرار گرفت و سازمان‌ها به تبع آن اقدام به کوچک‌سازی جهت نیل به مزیت انعطاف در رقابت شدند (شانی، ۱۳۸۶، ص. ۹۷). بنابراین حرکت به سمت برنامه ریزی بلند مدت و نهادینه ساختن ضرورت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها که می‌تواند به تشکیل سازمان‌های اثربخش و کیفی منتهی شود، شروع شد.

خصلت ما انسان‌ها طوری نیست که همواره با فکر و اندیشه به استقبال حوادث و پیش آمدها برویم و در جستجوی راه حل آنها باشیم؛ این نقطه ضعف بزرگ ما است (موریسون، ۱۳۸۸، ص. ۱۵۴).^۳ با توجه به سرعت تحولات فعلی که از آن به سرعت مافوق نور تشبیه می‌شود و از طرف دیگر ضرورت توجه به «عدالت اجتماعی» که از ذاتیات «فلسفه مدیریت اسلامی» است، ما را به این نکته می‌رساند که سازمان‌ها می‌توانند به مهم‌ترین شاخص ارزیابی موفقیت سازمانی دست یابند و آن میزان رضایت مردم از عملکرد سازمانی است. این بحث بویژه در سازمان‌های دولتی که تنها به دنبال رقابت نیستند، مطرح است.

۳

در سازمان‌های دولتی هر چه سازمانی گسترده تر شود، می‌توان ادعا کرد از بهره‌وری و رضایت بخشی^۴ آن کاسته می‌شود، چون عموماً سازمان‌های دولتی خوداتکاء نبوده و به لحاظ وابستگی به بیت‌المال، نمی‌توان کارآمدی آنها را محاسبه کرد. چنانچه در سازمان‌های دولتی برنامه ریزی جامع لحاظ شود و فلسفه تشکیل سازمان، مأموریت سازمانی و

1. Organization
2. Outsourcing
3. Globalization
4. Morrison
5. Satisfactory

استراتژی های نیل به اهداف، به وضوح برای مدیران و کارکنان تفهیم شود، اولاً محیط و اثرات آن بر سازمان را در دوره زمانی بلند مدت به صورتی دقیق مورد شناسایی قرار داده و نحوه تعامل سازمان با آن را مشخص می کند (در نظر گرفتن مزیت های رقابتی) و نیز مسیر کلی حرکت سازمان به سمت تأمین نیازهای مردم و استفاده بهینه از امکانات و منابع را در دوره زمانی مورد نظر تعیین کرده و به عنوان چراغ راهنما عمل می کند (در نظر گرفتن مزیت های هزینه ای، کیفیت، اثربخشی و رضایت بخشی). این دو ویژگی همان طور که عنوان شد موجب حرکت پر سرعت و بدون انحراف سازمان های دولتی در مسیر بلند مدت، برای تأمین نیازهای اساسی اشاره شده در چارچوب وظایف دولت است. استراتژی «مصادره دولت به نفع اغنیاء» گفته می شود که دولت ها باید حاکمیت کنند، نه تصدی (Haque, 2001, p. 57)، بنابراین دولت خوب، دولتی است کوچک که حکمرانی می کند (لوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵، ص. ۱۱۲).

در مقدمه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران این گونه آمده است: «محصور شدن در هر نوع نظام دست و پاگیر پیچیده که وصول به این هدف (زمینه سازی در ایجاد جامعه اسلامی) را کند و یا خدشه دار کند از دیدگاه اسلامی نفی خواهد شد، بدین جهت نظام بوروکراسی که زاییده و حاصل حاکمیت های طاغوتی است، به شدت طرد خواهد شد تا نظام اجرایی با کارایی بیشتر و سرعت افزونتر در اجرای تعهدات اداری به وجود آید» - (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۵۸ با اصلاحات ۱۳۶۸، ۱۳۷۷، ص. ۲۷). در اصل سوم قانون اساسی نیز بر اصول مقدمه تأکید شده، به گونه ای که در بند دهم از اصل سوم اشاره می کند به «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» - (همان، ص. ۳۱).

اما در مورد کوچک سازی سازمان های دولتی که عامل موفقیت سازمان ها در کسب مزیت های هزینه ای و پویایی است و به صورت ضرورتی برای سازمان های دولتی درآمده است دو سؤال اساسی مطرح است:
الف) متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی چه تأثیری در اجرای موفقیت آمیز کوچک سازی در سازمان های دولتی دارند؟

ب) اهمیت این متغیرها در اجرای فرایند کوچک سازی در دو سطح فردی و سازمانی با لحاظ کرن چهار مرحله کنترل استراتژیک اعم از کنترل فرضیات، کنترل اجرا، نظارت استراتژیک و کنترل آگاهی های ویژه تا چه اندازه است؟
با عنایت به مطالب بالا و در همین راستا، در این دانشنامه، سؤال بسیار مهمی مطرح شده که حاوی چندین سؤال دیگر در دل خود است که به آن پاسخ داده خواهد شد. لازم به توضیح است که مطالعه موردی تحقیق حاضر «استانداری مازندران و سازمان های تابعه» است که به عنوان نمونه مورد تحقیق از سازمان های دولتی در کشور انتخاب شده است.

سؤال اصلی تحقیق این است که: «به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک سازی، کدام رویه کنترل استراتژیک مناسب تر است؟»

محمدشتا دادفر

شهریور ماه ۱۳۹۰

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

در فصل حاضر، ابتدا به بیان مسأله تحقیق و ضرورت و اهمیت انجام تحقیق می پردازیم. سپس قلمرو، سؤال، اهداف و فرضیه های تحقیق بیان می شود. در انتها به تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق و ترسیم ساختار کلی نگارش تحقیق می پردازیم.

۱-۲) بیان مسأله تحقیق

کوچک سازی در سازمان، عامل افزایش سود و رفاه مدیران و کارکنان است (Uchida, 2010, p. 2). تعاریف مفهومی و عملیاتی زیادی در مورد کوچک سازی به عمل آمده که در زیر، بنا به تقدّم و تأخّر زمانی به برخی از آنها اشاره می شود:

کوچک سازی ساختاری بهینه شده برای حمایت از کارکنان سازمان در جهت نیل به اهداف عالی جامعه است (Quinlan, 2007, p. 385).

در تعریفی دیگر، کوچک سازی فرایندی است که انجام بهینه آن منجر به ایجاد مزیت های رقابتی کارکنان بخش دولتی در مقابل بخش خصوصی شده و هم چنین، اندازه سازمانی کاهش می یابد (Estache and Others, 2004, p. 519).

محقق دیگری، کوچک سازی را حذف بخشی از نیروی کار با هدف دستیابی به سازمان کارا تر و اقتصادی تر و یا کوچک کردن ابعاد سازمان با حفظ قابلیت و توانمندی آن در پاسخ به نیازهای تحت پوشش سازمان تعریف می کند (صدقیانی، ۱۳۸۴، ص. ۹).

بنابراین می توان کوچک سازی را تحت عنوان کاهش نیروی کار، حذف وظایف، کاهش هزینه ها یا طراحی مجدد نظام ها و سیاستها تعریف کرد (Davison, 2002, p. 32).

صاحب نظرانی دیگر در تعریف با رویکرد منابع انسانی، کوچک سازی را کاهش نیروی انسانی تعریف می کنند (Kivimaki and Others, 2001, p. 59).

به طور کلی، کوچک سازی نوعی استراتژی و یا مقوله ای استراتژیک است که نیازمند کنترل است، زیرا کارکردهای اجرای فرایند کوچک سازی به طور عمیقی به بهسازی سازمان ها به منظور استفاده صحیح از منابع و امکانات منجر می شود. تجربه خصوصی سازی در کشورهای مختلف نشان داده است که سازمان های بزرگ در انحصار دولت، به واسطه حاشیه امنیت دولتی، موجب بلعیدن منابع و مایه انحطاط در درازمدت هستند.

بیشتر سازمان ها بر مبنای ساختارهای وظیفه ای که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین تنزل می یابد، اداره می شوند. این گونه سازمان ها قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیستند و محدودیت ذاتی شان بیشتر از آن است که بتوانند از منابع فکری و قدرت خلاق که به وسیله کارکنان ارائه می گردد، بهره برداری کنند (مختاری زاد، ۱۳۸۳، ص. ۵). ضرورت توجه به کوچک سازی در سازمان های بیمار، در عمل منجر به پویایی سازمانی، رقابت پذیری و حرکت سازمان ها به سمت خوداتکایی، تخصیص عادلانه منابع، خدمت رسانی بهتر، هم افزایی^۱ و اثربخشی در جامعه خواهد شد.

تئوری کنترل استراتژیک معتقد است هر یک از فعالیت های فرایند مدیریت استراتژیک را می توان به گونه ای انجام داد که منجر به ایجاد چهار مرحله کنترل فرضیه ها، کنترل اجرا، نظارت استراتژیک و کنترل آگاهی های ویژه شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵، ص. ۴۴۲) که با اجرای فرایند کوچک سازی در دو سطح فردی و سازمانی با رویکرد کنترل استراتژیک؛ به بهره وری، انعطاف، استفاده بهینه از منابع و نوآوری منتهی می شود.

کنترل استراتژیک تابعی است از فلسفه کنترل و محیط کنترل ایجاد شده توسط رهبران سازمان. نقش مهم کنترل در هدایت سازمان ها به سمت اهداف سازمانی است، این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می گیرد، نظارت را اعمال می کند (Canonico, and Söderlund, 2010, p. 797).

بنابراین توجه محققان به سمت تحقیقات تجربی برای شفاف سازی رابطه ای میان هر یک از مراحل چهارگانه کنترل استراتژیک با کوچک سازی معطوف شده است. از آن جایی که تأکید و توانایی سازمان ها در اجرای هر کدام از مراحل کنترل استراتژیک متفاوت بوده و بویژه در ایران- در اغلب موارد- با سازمان های دولتی با حجم وسیع از امکانات و نیروی انسانی روبرو هستیم، برآیند فعالیت های کنترل استراتژیک به طور واضح و کارا اجرا نمی شود و به طور کلی نسبت به بررسی متغیرهای عمده کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی، کمتر اعتنایی صورت می گیرد.

¹. Synergy

به نظر می رسد تدوین متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی و رتبه بندی برحسب اولویت بندی این متغیرها در سازمان های دولتی، به عنوان یکی از مهم ترین منابع ایجاد مزیت های هزینه ای و نیز خدمت رسانی کیفی سازمان ها در عصر «پیشرفت و عدالت»، ضرورت توجه به اجرای فرایند کوچک سازی را در سازمان ها روشن تر می سازد. بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتر به رفع مشکلات و خواسته های آنان، بالندگی و تعالی خود در زمینه های سرعت و کیفیت و مهمتر از همه کاهش هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی^۱ نیاز دارد و از آنجایی که هدف در بخش دولتی رسیدن همزمان به انعطاف پذیری و بهروری بالاست، قابلیت های چابکی می تواند باعث افزایش بهره وری در بخش دولتی شود (باقرزاده و همکاران، ۱۳۸۹، ص. ۳۸).

از این نکته نیز نباید غافل شویم که در اجرای فرایند کوچک سازی فشاری به مردم و به ویژه کارگران وارد نشود، به طوری که کوچک سازی بدون ضرر قابل توجه در رفاه اجتماعی (اقتدار مستضعف جامعه) صورت گیرد. از آن جا که هدف کوچک سازی بخش عمومی، بهبود کارایی است بنابراین نیاز است این امر با بررسی های دقیق در زمینه عدم کاهش ظرفیت سازمان های دولتی از نظر نیروی انسانی کارآمد و سایر منابع صورت گیرد (دانائی فرد، و عباسی، ۱۳۸۷، ص. ۱۱۹). از یاد نبریم که مبنای تشکیل بیشتر مؤسسات دولتی هدف و یا نوع خدمتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می آید (اقتداری، ۱۳۸۸، ص. ۱۳۸).

این پژوهش قصد دارد به احصاء متغیرهای کنترل استراتژیک که مدیران استانداری مازندران و سازمان های تابعه در فرایند کوچک سازی در نظر می گیرند، بپردازد. به طور کلی سؤال اصلی تحقیق آن است که «به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک سازی، کدام رویه کنترل استراتژیک مناسب تر است؟»

۱-۳) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

در مدیریت راهبردی امروز که در عین حال مبتنی بر چابکی و انعطاف پذیری است، سازمان ها بیش از پیش به ضرورت تمرکز بر کوچک سازی به عنوان یکی از استراتژی های کلان، در پاسخگویی به نیازهای داخلی و تغییرات محیطی واقفند.

کوچک سازی سازمانی، اکنون رویداد عادی جهانی شده است (Williams and Others, 2010, p.1). افراد و سازمان ها چابکی، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی سازمان را از مهم ترین معیارهای تنفس خود، در محیط رقابتی امروز می دانند. امروزه با کوچک سازی در سازمان ها، کارایی از طریق کنترل هزینه ها میسر شده است (دانائی فرد، و عباسی، ۱۳۸۷، ص. ۱۰۵).

در حوزه نقش کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی، تلاش هایی در سازمان ها صورت گرفته است که می توان با ارائه بینش روشنی از این نقش، به بررسی نقش متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی پرداخت.

کنترل استراتژی (کنترل راهبری^۲)، با پی گیری مسیر استراتژی در حال اجرا سروکار دارد، مسائل یا تغییر در فرضیه های بنیادی را کشف می کند و تعدیل های لازم را به عمل می آورد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵، ص. ۴۴۲). برای این منظور ضروری است، سازمان های دولتی و حتی اعضای سازمان ها را با ضرورت نگاه استراتژیک به کوچک سازی، برای استفاده هر چه بهینه در تخصیص منابع کمیاب بر حسب اولویت آشنا کرد (برانسون، ۱۳۸۸، ص. ۱۹).

به نظر می رسد در حوزه کوچک سازی سازمان های دولتی، نیازمند مهندسی مجدد^۴، تجدید ساختار^۵ و مدیریت عملکرد^۶ در سازمان های دولتی هستیم، بر مبنای این سه روش می توان به اهداف فرایند کوچک سازی نائل شد. بر این اساس دولت ها تلاش کرده اند ساختارهای خود را با واگذاری برخی از فعالیت های تصدی گری به واحدهای مستقل و یا حتی از طریق خصوصی سازی یا به پیمان دادن، مزایایی در شکل ظرفیت های جدید و حکمرانی مطلوب - به عبارتی پوشش هزینه ها و جبران فقدان ظرفیت دولت - کسب کنند (توسلی و مشهدی، ۱۳۸۳، ص. ۲۸).

1. Agility

2. Steering Control

3. Branson

4. Reengineering

5. Restructuring

6. Performance Management

در همین راستا این تحقیق در استانداری مازندران و سازمان های تابعه، به بررسی متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی در دو سطح فردی و سازمانی، به منظور کمک به بهبود کنترل سازمان و استفاده بهینه از منابع آن می پردازد.

۴-۱) قلمرو تحقیق

در این بخش، به معرفی و تبیین قلمرو تحقیق در سه قالب: قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی پرداخته خواهد شد. قلمرو روشی تحقیق نیز در فصل سوم بیان خواهد شد.

۱-۴-۱) قلمرو موضوعی تحقیق

موضوع تحقیق در معنای عام، در حوزه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک قرار دارد و به طور اختصاصی به بررسی کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی در سازمان های دولتی می پردازد. در تحقیق حاضر در مقوله کوچک سازی، تأکید بر کوچک سازی منابع انسانی است.

۲-۴-۱) قلمرو مکانی تحقیق

این تحقیق در استانداری مازندران و سازمان های تابعه (اعم از معاونت های اداری و انسانی تابعه استانداری مازندران، و سطوح فرمانداری و بخشدار استان) انجام می شود.

۳-۴-۱) قلمرو زمانی تحقیق

دامنه زمانی تحقیق حاضر از فروردین ۱۳۸۴ تا اسفند ۱۳۸۹ است.

۵-۱) اهداف تحقیق

در این تحقیق، با توجه به نوع بررسی متغیرهای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی، به دنبال تحقق هدف اصلی، دو هدف فرعی اولیه و نیز هدف کاربردی تحقیق هستیم که عبارتند از:

۱-۵-۱) هدف اصلی تحقیق

شناسایی متغیرهای کنترل استراتژیکی که مدیران استانداری و سازمان های تابعه در فرایند کوچک سازی آنها را در نظر می گیرند.

۲-۵-۱) اهداف فرعی تحقیق

الف) شناسایی متغیرهای کنترل استراتژیکی که مدیران استانداری و سازمان های تابعه در فرایند کوچک سازی در سطح فردی آنها را در نظر می گیرند.

ب) شناسایی متغیرهای کنترل استراتژیکی که مدیران استانداری و سازمان های تابعه در فرایند کوچک سازی در سطح سازمانی آنها را در نظر می گیرند.

۳-۵-۱) هدف کاربردی تحقیق

ارائه درک روشنی از تأثیر کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی به مدیران سازمان های دولتی به منظور درک اهمیت کنترل استراتژیک در فرایند کوچک سازی در سازمان های دولتی و ضرورت اجرای رسمی فرایند کوچک سازی در دو سطح فردی و سازمانی در سازمان های دولتی به منظور دستیابی به مزیت های هزینه ای، کیفی و اثربخشی و کارایی در سازمان های دولتی و ارائه خدمت رسانی بهتر آن سازمان ها به مردم.

۶-۱) سوال و فرضیه های تحقیق

۱-۶-۱) سوال اصلی تحقیق

به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند کوچک سازی، کدام رویه کنترل استراتژیک مناسب تر است؟

۲-۶-۱) فرضیه های تحقیق

الف) مدیران استانداری مازندران و سازمان های تابعه، در فرایند کوچک سازی در سطح فردی بر کنترل استراتژیک تأکید دارند.