

# رویکرد کیفی کنترل استراتژیک در ترکیب و نضج فرایند کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی (با تأکید بر شمولیت روش شناختی در اقتصاد دانش‌بنیان)



محمدشتا بدرا\*

تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۶

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۱۳

## چکیده

استراتژی کوچک‌سازی یکی از راهبردهای اصلاح ساختار- به‌ویژه در بخش دولتی- است که با توجه به نقش مورد توجهی که دارد- به‌ویژه از حیث اقتصاد دانش‌بنیان- بررسی تبعات آن به‌منظور تحقق چشم‌انداز تعریف شده و مشخص ذیل اهداف ساختاری پژوهش، ضروری است؛ یکی از مهم‌ترین مباحث مربوط به فرایند کوچک‌سازی به‌منظور اجرای موفق آن در سازمان‌های دولتی، کیفیت‌گرایی کنترل استراتژیک اولاً در ترکیب- استوار شدن- و ثانیاً در نضج- بلوغ- آن است.

بر این اساس، استراتژی کوچک‌سازی مستلزم رویکردی فرایندی است؛ بنابراین مستلزم نگاهی تدریجی با اجرای مرحله‌ای است؛ لذا کنترل استراتژیک می‌تواند این نقش را در فرایند کوچک‌سازی ایفا نماید؛ هم‌چنین شکل‌گیری و تحقق این مجموعه در مباحث روش‌شناسی، حاکی از سادگی و در عین حال شمولیت مقوله در مسیر رسیدن به اقتصاد دانش‌بنیان است که همگی در مسیر تحقق اهداف پژوهش هستند.

در این پژوهش که با رویکردی ترکیبی- ذیل روش‌های کیفی زمینه‌محور و تحلیل‌مند در فلسفه علم- به تبیین رویکرد کیفی کنترل استراتژیک در ترکیب و استوار شدن و سپس نضج و بلوغ فرایند کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی از دیدگاه محققان پرداخته شده، رابطه مثبت و هم‌افزایی پدیدار شد که نشان می‌دهد تمرکز بر فرایند کوچک‌سازی با در نظر گرفتن کنترل استراتژیک- با توجه به اثرات آن- می‌تواند منجر به تغییر قواعد بازی تعریف شده برای سازمان‌های دولتی شود که این مسئله در مسیر گذار به اقتصاد دانش‌بنیان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در رقم زدن معادلات به نفع رویکرد مدعی آن شود.

**کلمات کلیدی:** کنترل استراتژیک، کوچک‌سازی، سازمان‌های دولتی، اقتصاد دانش‌بنیان.

طبقه‌بندی JEL: P41, A12, H11, J21, H83, D73, D80

## مقدمه

چند سده‌ای است پس از تشکیل سازمان‌های دولتی<sup>۱</sup>، برنامه‌ریزی جامع<sup>۲</sup> مورد نظر ویژه قرار گرفته است.

فلسفه تشکیل سازمان، مأموریت سازمانی<sup>۳</sup> و راهبردهای نیل به اهداف- به وضوح- برای مدیران و کارکنان تفهیم شده است. برای این منظور، نخست محیط و اثرات آن بر سازمان در یک دوره زمانی بلندمدت، به صورتی دقیق مورد شناسایی قرار می‌گیرد و نیز نحوه تعامل سازمان با آن مشخص می‌شود (با در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی بین بخشی<sup>۴</sup>)؛ و دوم مسیر کلی حرکت سازمان به سمت تأمین نیازهای مردم و استفاده بهینه از امکانات و منابع را در دوره زمانی مورد نظر- ناظر به سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان- تعیین می‌کند و به عنوان یک چراغ راهنما عمل می‌کند (در نظر گرفتن مزیت‌های هزینه‌ای، کیفیت، اثربخشی و رضایت شغلی<sup>۵</sup>).

این دو ویژگی، موجب حرکت پرسرعت و بدون انحراف سازمان‌های دولتی در مسیر بلندمدت، به منظور تأمین نیازهای اساسی در چارچوب وظایف؛ به‌ویژه در تحقق استلزامات اقتصاد دانش‌بنیان می‌شود که در این میان، مدیریت دولتی<sup>۶</sup> نقشی فزاینده و پیش‌برنده خواهد داشت. مدیریت دولتی؛ هنر و علم مدیریت است که برای رتق و فتق امور دولت به‌کار می‌رود (هیوز<sup>۷</sup>، ۱۳۷۳: ۲۱۱).

در راهبرد مصادره دولت به نفع اغنیا گفته می‌شود که دولت‌ها باید حکمرانی کنند، نه تصدی‌گری (هکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱: ۶۷)؛ بنابراین دولت خوب، دولتی کوچک است که حکمرانی می‌کند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵: ۱۱۲)<sup>۹</sup>.

1. Government Organizations
2. Comprehensive Planning
3. Organization Mission
4. Competitive Advantage Between the Part
5. Cost Advantages, Quality, Effectiveness and Job Satisfaction
6. Governmental Management
7. Hughes
8. Haque

۹. البته نوعی نگاه مثبت نیز به تصدی‌گری و دخالت‌های دولت در اقتصاد توسط برخی پژوهشگران مشاهده می‌شود؛



همچنین در مقدمه قانون اساسی کشور، شکل‌گیری سازمان‌های دولتی بر مبنای قاعده صحیحی پیش‌بینی شده است؛ چنان‌که این قانون در بررسی وظایف کلی دولت چنین ثبت کرده است: محصورشدن در هر نوع نظام دست و پاگیر پیچیده که وصول به این هدف [زمینه‌سازی در ایجاد جامعه اسلامی] را کند یا خدشه‌دار کند، از دیدگاه اسلامی نفی خواهد شد؛ بدین‌جهت نظام بوروکراسی<sup>۱</sup> که زائیده و حاصل حاکمیت‌های طاغوتی است، طرد خواهد شد تا نظام اجرایی با کارایی بیشتر و سرعت افزون‌تر در اجرای تعهدات اداری، به وجود آید (حسینی‌نیک، ۱۳۷۷: ۳۱).

بنابراین، با دور شدن سازمان‌های دولتی - در جهان معاصر - از فلسفه پیدایش آن‌ها، بحثی در دنیا شکل گرفت با عنوان: نهضت حرکت به سمت کوچک‌سازی؛<sup>۲</sup> با این منطقی که انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>، نتیجه آن است.

کوچک‌سازی، مقوله‌ای جامع برای کاستن از زوائد، نیروی انسانی مازاد، سطوح و بخش‌های غیرضروری بود که با وقوع بحران‌هایی - به‌ویژه بحران‌های اقتصادی - در دنیا شکل گرفت و جنگ‌های جهانی متعاقب آن حاصل شد. پس از قرون وسطی<sup>۴</sup> و دوره گذار به عصر رنسانس<sup>۵</sup> مشاهده شد که کشورهای مختلف - با تسریع خاصی - کوچک‌سازی ساختار و کارکردهای خود را به منظور چابکی<sup>۶</sup>، انعطاف، پاسخگویی و تداوم تنفس خود در دنیای جدید، به عنوان نوعی راهبرد برتر،

از جمله این‌که تصدی‌گری نه فقط بد نیست؛ بلکه در برخی موارد، زبینه دولت نیز هست. (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۸). به‌نظر می‌رسد این نگاه حاکی از تمایل بیشتر به حفظ ساختار مدیریت دولتی هیبت‌مند با پذیرش مقتضیات زمانی و مکانی و نیز نوعی نگاه منفی به خصوصی‌سازی گسترده است که از آن به خصوصی‌سازی جارویی "Privatization Sweep" در سیاست‌های کلان کشور یاد می‌شود؛ (ر. ک؛ همان: ۲۶۰-۲۵۹) به نوعی که اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی را در مسیر خصوصی‌سازی جارویی معرفی کرده و آن را گامی برای پیوستن به بازی جهانی "Game World" در فرایند جهانی‌سازی "Globalization" می‌دانند.

1. Bureaucracy
2. Downsizing
3. Flexibility
4. Middle Ages
5. Renaissance Age
6. Agility



تلقی می‌کردند. اما در مورد کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی که عامل موفقیت سازمان‌ها در کسب مزیت‌های هزینه‌ای و پویایی است و به صورت ضرورتی برای سازمان‌های دولتی درآمده، آنچه مهم است وجود یک چشم‌انداز جامع و کنترل در تمام مراحل اجرای فرایندی آن به منظور به صفر رساندن پیامدهای منفی و بسط حرکت سازمان‌ها به سمت اهداف کوچک‌سازی است؛ لذا کنترل استراتژیک<sup>۱</sup> به عنوان پیش‌فرض اجرای کوچک‌سازی مطرح می‌شود.

در مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> نیز که قرینه و مؤیدی برای مبحث پیش‌گفته است و مبتنی بر چابکی، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری<sup>۳</sup> است، سازمان‌ها بیش‌ازپیش به ضرورت تمرکز بر کوچک‌سازی به عنوان یکی از راهبردهای کلان در پاسخگویی به نیازهای داخلی و تغییرات محیطی واقف شده‌اند.

در حال حاضر، کوچک‌سازی سازمانی به یک رویداد جهانی تبدیل شده است (ویلیامز<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۱). از طرف دیگر، افراد و سازمان‌ها، چابکی، پاسخگویی، کارایی<sup>۵</sup> و اثربخشی سازمانی را از مهم‌ترین معیارهای تنفس در محیط رقابتی امروز می‌دانند که این سنجه‌ها با تحقق کوچک‌سازی در سازمان‌ها، کارایی از طریق کنترل هزینه‌ها و اثربخشی در رسیدن به اهداف، میسر شده است (دانایی‌فرد و عباسی، ۱۳۸۷: ۱۰۵).

برای این منظور، ضروری است سازمان‌های دولتی و حتی اعضای سازمان‌ها را با ضرورت نگاه راهبردی به کوچک‌سازی در قامت مبانی و اصول اقتصاد دانش‌بنیان - به عنوان آتیه‌ساز جهت آینده سازمان‌های دولتی و پیش‌نیاز برای استفاده هرچه بهینه در تخصیص منابع کمیاب؛ بر حسب اولویت، آشنا کرد (برانسون، ۱۳۸۸: ۱۹).

1. Strategic Control
2. Strategic Management
3. Responsibility
4. Williams and Others
5. Efficiency
6. Branson



با این پیش فرض‌ها به نظر می‌رسد در حوزه کوچک‌سازی، نیازمند مهندسی مجدد<sup>۱</sup>، تجدید ساختار<sup>۲</sup> و مدیریت عملکرد<sup>۳</sup> در سازمان‌های دولتی هستیم. مبتنی بر این سه راهبرد در کنار دیگر درون‌مایه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می‌توان به اهداف کوچک‌سازی نائل شد.

بر این اساس، دولت‌ها تلاش می‌کنند ساختار خود را با برون‌سپاری<sup>۴</sup> برخی از فعالیت‌های تصدی‌گری به واحدهای مستقل یا از طریق خصوصی‌سازی<sup>۵</sup> یا به پیمان دادن، مزایایی در شکل ظرفیت‌های جدید و حکمرانی مطلوب<sup>۶</sup> - به عبارتی پوشش هزینه‌ها و جبران فقدان ظرفیت دولت - کسب کنند (متوسلی و مشهدی، ۱۳۸۳: ۲۸).

۱. مهندسی مجدد "Reengineering": به معنای بازطراحی سازمان و آغازی دوباره است، که با تحول ریشه‌ای کسب‌وکار، فرصتی دیگر برای بازسازی ساختار سازمان و دوباره‌سازی فرایندها و روش‌های انجام کار فراهم می‌کند (Hammer and Champy, 2001).

۲. تجدید ساختار "Restructuring": به معنای کاهش نیروی کار یا کاهش سطوح مدیریت است که مستلزم کوچک‌تر کردن سازمان از نظر تعداد کارکنان، تعداد بخش‌ها یا واحدها و تعداد سطوح مدیریت در ساختار سازمانی است (دیوید، ۱۳۸۴: ۵۲-۴۵۱).

### 3. Performance Management

### 4. Outsourcing

### 5. Privatization

نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است... بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود، که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است... (ر.ک: حسینی نیک، ۱۳۷۷). خصوصی‌سازی می‌تواند به اشکال مختلفی اجرا شود؛ از جمله: واگذاری یا انتقال مالکیت و مدیریت عمومی و دولتی "Assignment or Transfer of Ownership"، فروش سهام "Sale Stock"، انتقال مدیریت بدون تغییر در مالکیت "Transfer Management"، انعقاد قرارداد تولید و حفظ کارویژه‌های تدارکات و بازاریابی "Contract Manufacturing"، تسهیم سود با کارکنان "Profit Sharing"، کاهش در کنترل دیوان‌سالارانه بدون تغییر در مالکیت "Bureaucratic Control" (Haque, 2000: 3) و چندپارگی سازمان‌های دولتی به شرکت‌های کوچک و متوسط "Small and Medium-Sized Enterprises" همراه با بهبود کیفیت مقررات "Regulation Quality" همراه با حذف قوانین زائد و اصلاح قوانین بازنارنده در راستای توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان (پاداش‌زیوه و خدایانه، ۱۳۹۴: ۱۸۴). تأمین زیرساختی "Infrastructure Provision"، ایجاد فضای نوآورانه "Innovative Space"، آزادسازی ظرفیت‌های تولیدی و خدماتی "Capacity Manumission"، فعال‌سازی واحدهای تحقیق و توسعه "Research and Development" (R&D) و آموزش پژوهش‌محور "Research-based Training"

### 6. Good Governance

از طرف دیگر، مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی، در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده، به منظور ایجاد رضایتمندی در مراجعان، می‌تواند از اهمیت به‌سزایی برخوردار شده و در توسعه جوامع نقش راهبردی داشته باشد؛ زیرا بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، توانمندی رقابتی<sup>۱</sup>، بهره‌وری<sup>۲</sup> و قدرت پاسخگویی آنها را افزایش می‌دهد (خاکی و فرهادنژاد، ۱۳۸۶: ۹۲).

هم‌چنین وقتی سازمان‌های دولتی به چنین سطح بهره‌وری برسند، با توجه به نقشی که در حوزه اقتصاد دانش‌بنیان می‌توانند ایفا کنند، در مجموعه محیطی فراتر از حوزه نفوذ خود، توان فنی و موقعیت اجتماعی ایجاد می‌کنند؛ چرا که اقتصاد دانش‌بنیان با استیلا و حاکمیت اندیشه بر برنامه‌ها، یک کل فراگیر است که از عرصه علمی تا عرصه فعالیت‌های فنی، خدمات، بازرگانی و صادرات و واردات و آموزش در دانشگاه‌ها و دبیرستان‌ها، همه را شامل می‌شود (مقام معظم رهبری، ۲۴ فروردین ۱۳۹۵).

بنا به این توضیحات - در یک نگاه اجمالی به اقتصاد داخل - در سال‌های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی بنا به الزامات خاص کشور، نوعی گرایش به دولتی کردن امور وجود داشت که این امر موجب شد بخش دولتی به تدریج گسترش یابد؛ از طرف دیگر، توسعه نیافتگی کشور در دهه‌های قبل از انقلاب باعث شد دولت به این تصور برسد که برای توسعه کشور دست به اقدام اجرایی و همه‌جانبه بزند؛ بر این اساس تعداد دستگاه‌های اجرایی کشور در مقایسه با اوایل انقلاب بیش از سه برابر افزایش یافت و در همین مدت، تعداد کارکنان دولت نیز چهار برابر شده است (دانایی فرد و عباسی، ۱۳۸۷: ۱۱۰).

در این میان، افزایش واحدهای سازمانی در دستگاه‌های اجرایی در مقایسه با دیگر کشورها رقم بالایی را نشان می‌دهد، به نحوی که مطابق با آمار - تا اوایل دهه ۱۳۹۰ - حدود ۱۵۳۴۸ سازمان و اداره در سطح ملی، استانی و شهرستانی بدون در نظر گرفتن بخش‌ها و دهستان‌ها وجود دارد؛ به همین شکل افزایش نسبت شاغلان بخش عمومی به کل شاغلان نیز از جمله دیگر شاخص‌های بزرگ بودن

1. Competitiveness
2. Productivity



اندازه دولت است تا جایی که در سال ۱۳۵۵ نسبت شاغلان بخش عمومی به کل شاغلان کشور ۱۹ درصد بوده که این رقم در سال ۱۳۸۰ به ۳۳/۷ درصد سهم دولت از ظرفیت سطح اشتغال کشور افزایش یافت که در مقایسه با دیگر کشورها رقم بسیار بالایی را نشان می‌دهد.

هم‌چنین، شرایط احراز مشاغل مدیریتی نسبت به سابق سهل‌تر شده و پست‌های مدیریتی طی دو دهه گذشته ۶۰ درصد رشد کرده است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۳: ۴۹). این آمار در کنار دیگر گزارش‌ها که حاکی از نمایش ۲۵ درصدی از کارکنان شاغل در بخش دولتی است، هنگامی در قیاس با دیگر کشورها (به عنوان مثال: ژاپن با حدود ۶ درصد نیروی کار دولتی نسبت به جمعیت، ترکیه با ۱۲،۴ درصد و حتی انگلستان با ۱۶،۴ درصد) قرار می‌گیرد، مؤید ناهمگونی عمیق ساختار اقتصادی در کشور است که در پژوهش‌های کاربردی مرتبط نیاز به پی‌جویی عالمانه و مدققانه دارد؛ هم‌چنان که در متن بند الحاقی ۱۰ تبصره ۱۲ لایحه بودجه سال ۹۷ چنین آمده است:

در اجرای بند الف ماده ۲۸ قانون برنامه ششم توسعه و با هدف کوچک‌سازی ساختار دولت، سازمان برنامه و بودجه کشور مکلف است با همکاری سازمان اداری و استخدامی کشور حداقل ۵ درصد از برنامه - فعالیت‌های موازی، یکسان و غیر ضرور دستگاه‌های اجرایی که از بودجه عمومی کشور اعتبار دریافت می‌کنند و در پیوست شماره ۴ این قانون درج شده است را شناسایی و پیشنهاد حذف یا ادغام آنها را به شورای عالی اداری ارائه کند، اعتبارات بخش‌های ادغامی به سازمان جدید منتقل و در صورت حذف برنامه - فعالیت، اعتبارات مربوطه تخصیص نمی‌یابد.<sup>۲</sup>

در این پژوهش، پس از بیان تعاریفی از کنترل استراتژیک و کوچک‌سازی، قالب مبانی نظری الگوی پژوهش به منظور تبیین رویکرد کیفی کنترل استراتژیک در ترکیب و نضج فرایند کوچک‌سازی به ابتدای شمولیت روش‌شناختی اقتصاد دانش‌بنیان در سازمان‌های دولتی ایران ارائه خواهد شد. این الگو به منظور

۱. ر. ک: (حیدری، ۱۳۸۴: ۱۱۴-۹۱).

۲. ر. ک: (الحاقیه لایحه قانون بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور).

بررسی و الگوسازی نیازمند طرحی تحقیقاتی - عملیاتی است که در این پژوهش با مبانی نظری آن ارائه می‌شود.

## ۱- مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱- کنترل استراتژیک

با شاخص قراردادن کنترل در سازمان، دستیابی به مقاصد و اهداف سازمانی با قابلیت اصلاح‌گری و انعطاف‌پذیری که در پی دارد، می‌توان به رشد و شکوفایی سازمانی دست یافت.

در موضوع کنترل استراتژیک با شیوه‌ای کنترل‌ی مواجهه هستیم که انجام اثربخش کنترل را با معرفی شاخص‌های مفهومی و عملیاتی مورد ملاحظه قرار می‌دهد. بنابراین کنترل استراتژیک با پیگیری مسیر راهبرد در حال اجرا سروکار دارد، مسائل یا تغییر در فرضیه‌های بنیادی را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را به عمل می‌آورد.

آنچه در کنترل استراتژیک مهم است، ارتباطی است که با مقصد استراتژیک<sup>۱</sup> و جهت اساسی سازمان وجود دارد. کنترل‌های استراتژیک (هدایت‌کننده)<sup>۲</sup> با جهت آینده سازمان‌ها سروکار دارند؛ هم‌چنین برای مدیریت عالی، در نظارت و راهبری جهت اساسی استراتژیک سازمان‌ها مفید هستند و به طور کلی کنترل‌های استراتژیک کوششی دارند که سازمان‌ها را در طی مدتی طولانی - ۵ سال یا بیشتر - راهبری کنند (پیرس و رابینسون<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵: ۴۵۳-۴۴۰).

به عبارت دیگر، کنترل استراتژیک بیان‌گر نقش مهم کنترل در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف سازمانی است. این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می‌گیرد، نظارت را اعمال می‌کند (کنونیکوا و سودرلند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۷۹۷) که با توجه به نقش ترکیبی آن میان استراتژی‌های اجتماعی (مبتنی بر اختیار) و اجباری،

1. Destination Strategic
2. Steering
3. Pierce and Robinson
4. Canonico and Söderlund





دستیابی به شرایط مناسب اجتماعی و حفظ آن و نیز جایگاه مطلوب سازمانی را بنا به شرایط پیش‌رو، تأمین می‌کند (ماسی-آبرناتی و برد-کرایون، ۲۰۱۶: ۱۹۳). بنا بر تعاریف بالا، کنترل استراتژیک مسیر و مقصد آینده سازمان را بهسازی و ایمن می‌کند و در مسیر بلندمدت و راهبردی، حرکت سازمان را تضمین می‌نماید؛ لذا کنترل منظم پیشرفت سازمان، به همراه گسترش مدبرانه و مناسب صورت می‌گیرد که راهبرد سازمان بر اساس این سنجش، تغییر می‌کند.

از دیدگاه لجی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، در شرایط جدید سازمان‌ها، تغییرات محیطی روی ادراک و تصورات منابع انسانی اثرگذاری زیادی دارد؛ بر این اساس، کنترل استراتژیک یکی از اثربخش‌ترین نظام‌های جدید کنترلی است (لجی، ۲۰۰۵: ۱۴۷). به طور کلی کنترل استراتژیک، شامل بررسی یا اثبات هنر مدیر عمومی سازمان است که در عمل، مفهوم کنترل استراتژیک را برای مدیران سازمانی ملموس‌تر می‌کند (لورنژ<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۰).

از جمله مزایای کنترل استراتژیک می‌توان به توانمندسازی سازمان‌ها برای انجام اقدامات با حداقل بوروکراسی، رسمیت<sup>۴</sup>، تمرکزگرایی<sup>۵</sup> و منطبق با تخصص‌گرایی<sup>۶</sup>، یکپارچگی<sup>۷</sup>، نوآوری<sup>۸</sup> و دستیابی به اهداف اشاره کرد. در نقطه مقابل، از معایب کنترل استراتژیک نیز نباید غفلت کرد؛ برای مثال ایجاد تنش در سازمان به دلیل عدم همخوانی با توجهات فعلی سازمان‌های غیر سلسله‌مراتبی، مشارکتی<sup>۹</sup> و یادگیرنده<sup>۱۰</sup>؛ زیرا زمزمه بوروکراسی را در عصر غیر بوروکراسی می‌دهد.

- 
1. Massey-Abernathy and Byrd-Craven
  2. Legge
  3. Lorenz and Others
  4. Formality
  5. Centralisation
  6. Specialism
  7. Integrity
  8. Innovation
  9. Collaborative
  10. Learning

از طرف دیگر، کنترل زیاد باعث از بین رفتن انگیزه، نوآوری، کاهش عملکرد و اتلاف منابع می‌شود؛ البته بخشی از عیوب اشاره شده را می‌توان به مسائل بیرونی کنترل؛ مثل نقایص طراحی یا موانع رفتاری و سیاسی در سازمان‌ها نسبت داد (اش، ۱۹۹۲: ۱۰۷).

کنترل استراتژیک نیز به مانند استراتژی‌ها، دارای سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup> است که در ادامه اشاره می‌شود:

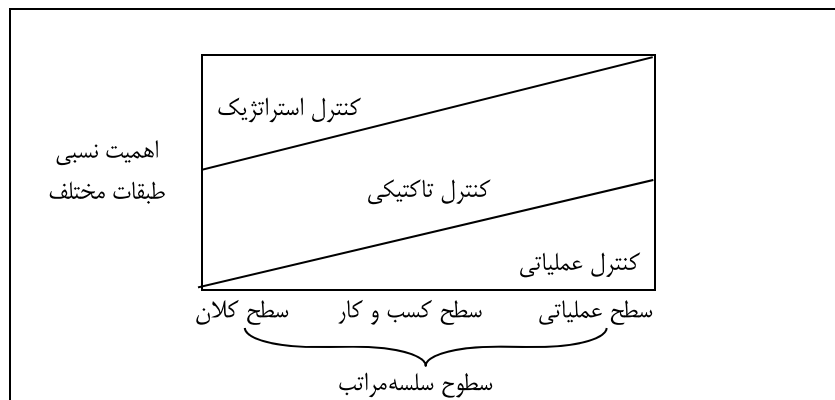
- در سطح وظیفه‌ای، کنترل عملیاتی اهمیت نسبی زیادی دارد؛ چون کنترل اولیه مربوط به این سطح می‌شود.
- در سطح تجاری، نقش کنترل عملیاتی کم می‌شود؛ در حالی که نقش کنترل استراتژیک افزایش می‌یابد. در این سطح، حساس بودن نسبت به تغییرات تکنولوژی، برای توسعه ساختارهای صنعتی و بازار و نیازهای متغیر برای تعاملات میان فعالیت‌های خلق ارزش داخلی، کلید فعالیت‌های کنترل استراتژیک است.
- در سطح مادر، اهمیت کنترل استراتژیک نیز بیشتر می‌شود. در این سطح، بهره‌گیری از صرفه‌های اقتصادی<sup>۴</sup>، جزء لاینفکی از تنوع محصول در سازمان است. عملیاتی کردن، عامل بالقوه‌ای برای هم‌افزایی<sup>۵</sup> و تخصیص مجدد منابع حیاتی سازمان است که به منظور انطباق دادن فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تغییرات به‌کار برده می‌شود و از اهداف اصلی کنترل استراتژیک در این سطح هستند (لورنژ و دیگران، ۱۳۸۵: ۴۴).

- 
1. Motive
  2. Asch
  3. Hierarchy
  4. Economic Efficiency
  5. Synergy



در نمودار زیر سلسله مراتب کنترل استراتژیک ارائه می شود:

نمودار (۱) - طبقه بندی های کنترل استراتژیک در سطوح سلسله مراتب سازمانی



منبع: (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۴)

سطوح سه گانه کنترل استراتژیک که خاصیتی صعودی دارد، به ازای هر کدام از لایه های سه گانه از سطوح سلسله مراتب سازمانی، کاربرد خود را دارد؛ البته کنترل استراتژیک در تمام سطوح وجود دارد؛ اما بنا به میزان اهمیت آن، در سطح سوم دارای بیشترین اهمیت است که در ادامه، این سطوح بررسی می شوند:

- سطح کارکردی: کنترل عملیاتی نسبتاً اهمیت زیادی دارد؛ چون راهبرد اولیه در این سطح، حداکثر کردن بهره وری منابع است. نقش کنترل استراتژیک در این سطح، تقویت و بهبود کارکرد بر مبنای شایستگی های متمایز است.
- سطح تجاری و خدماتی (کسب و کار): نقش کنترل عملیاتی کم می شود؛ در حالی که نقش کنترل استراتژیک افزایش می یابد. این سطح با سطح بخشی در ارتباط است. کنترل استراتژیک در این سطح، با حفظ موقعیت رقابتی سازمان مرتبط است.
- سطح کلان: کنترل استراتژیک در این سطح، از اهمیت بیشتری برخوردار است و بر ایجاد تعادل میان فعالیت های مختلف کسب و کار سازمان، تمرکز دارد (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۴).

## ۱-۲- کوچک‌سازی

برای کوچک‌سازی به واسطه ساده‌بودن درک مفهوم لغوی آن- در عین تعاریف متعدد- اشتراک ثابتی وجود دارد و آن نهفته در خود واژه کوچک‌سازی است.

در کوچک‌سازی، هدف کوچک‌کردن، کاستن و حذف زوائد از ساختار سازمانی دنبال می‌شود. این مفهوم، روش فراگیر مدیریتی در دهه‌های اخیر بوده است که ابتدا طی دهه ۸۰۱۹ اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی توسط سازمان‌هایی که در وضعیت نابسامان اقتصادی بودند، مورد استفاده قرار می‌گرفت؛ ولی به تدریج، این روش مورد توجه سازمان‌هایی که به دنبال بهره‌وری مؤثر از منابع خود بودند (گندلفی، ۲۰۰۸: ۱۱۲-۱۱۱)، قرار گرفت.

در حال حاضر، با توجه به عمومی‌شدن این روش، فرایند کوچک‌سازی را مفهومی جدید و نامأنوس در محیط‌های سازمانی و کسب و کار نمی‌دانند؛ لذا به نظر می‌رسد این روش در سازمان‌ها، به عنوان استراتژی استفاده می‌شود (لویت و گیلیگان، ۲۰۰۸: ۲۰۷).

با نگاه فرایندی، کوچک‌سازی فرایندی است که طی آن برای افزایش اثربخشی سازمانی، مدیران و کارکنان سازمان برای کاستن از هزینه‌های بوروکراتیک، تعدیل می‌شوند (جونز، ۲۰۰۱: ۸۴).

از منظر عملیاتی‌تر، کوچک‌سازی عبارت است از حذف بخشی از نیروی کار با تعیین شاخص دستیابی به سازمان کارا تر و اقتصادی‌تر؛ لذا روش کوچک کردن ابعاد سازمان با حفظ قابلیت و توانمندی آن در پاسخ به نیازهای جامعه تحت پوشش یا حتی کوچک کردن ابعاد سازمان با افزایش توانمندی آن با مقیاسی در

۱. از جمله می‌توان به نمونه‌های اجرای موفق این سیاست‌ها در کشور لهستان اشاره کرد، که با مشکلات اقتصادی از دهه ۱۹۵۰ میلادی مواجه شده بود. با تمرکز بر خصوصی‌سازی، اصلاح وضعیت نرخ ارز به سمت تک‌نرخ کردن آن، حساب‌های ملی، سرمایه‌گذاری، کنترل تورم، اشتغال‌زایی، هدایت بودجه‌های دولتی به سمت نظارت و... به توفیقاتی در دهه ۱۹۹۰ میلادی در عرصه اقتصاد کلان رسیدند؛ تا جایی که در سال ۱۹۹۲ میلادی اولین آثار بهبود در شاخص‌های اقتصادی ظاهر گردید (ر. ک: پرتوی شفق، ۱۳۷۲: ۷۲-۵۳).

2. Gandolfi

3. Levitt and Gilligan

4. Jones



قبال تأمین نیازهای ارباب رجوع<sup>۱</sup> مدنظر قرار می‌گیرد.

بنابراین، کوچک‌سازی نه تنها به مفهوم کاهش پوشش نیازهای جمعیتی نیست؛ بلکه به مفهوم افزایش قابلیت‌های عملکردی توأم با تقلیل هزینه‌ها تأکید دارد (جودتی و دیگران، ۱۳۸۵: ۵۲) که به‌ویژه در زمانی که سازمان‌ها و شرکت‌ها با اختلال در انجام مأموریت، محدودیت منابع مالی، شرایط بحرانی یا ورشکستگی مواجه می‌شوند، می‌توان به عنوان استراتژی واجد اولویت پیش‌رو، مورد استفاده قرار گیرد (عشایری<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۴: ۱).

به عبارت دیگر، کوچک‌سازی حذف برنامه‌ریزی شده مشاغل یا پست‌ها است و شامل انفصال از خدمت یا خروج افراد از طریق بازنشستگی و غیره نمی‌شود (مانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

تیموتی چان<sup>۴</sup> - یکی از پژوهشگران این حوزه - فرایند کوچک‌سازی را تقلیل، حذف یا ساده و اثربخش کردن حجم و قلمرو فعالیت سازمان‌های دولتی تعریف می‌کند که در برخی موارد، این فرایند شامل کاهش منابع مصرفی مانند بودجه و نیروی انسانی است (چان، ۱۳۸۳، ج ۱: ۲۲۸).

به طور کلی، کوچک‌سازی فرایندی به منظور دستیابی به بهبود عملکرد سازمانی است که برای تحقق آن، تعداد نیروی کاری کاهش داده می‌شود (ماکاواتساکول و کلاینر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۲۴). در این تعریف، فرایند کوچک‌سازی دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. عمدی است؛
۲. منجر به کاهش تعداد کارکنان می‌شود؛
۳. کارایی سازمان را میسر می‌سازد؛
۴. فرایندهای انجام کار با نیروی کار و منابع کمتر را به دنبال دارد (دانایی‌فرد و عباسی، ۱۳۸۷: ۱۰۵).

- 
1. Clientele
  2. Ashayeri
  3. Manson
  4. Timothy Chan
  5. Makawatsakul and Kleiner

بنابراین، اجرای برنامه کوچک‌سازی واجد آثار مفیدی است که موجب سلامت نظام سازمان خواهد شد.

مهم‌ترین آثار مثبت کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی عبارت از افزایش رشد اقتصادی، افزایش نقش و مشارکت مردم در توسعه، کاهش اندازه سازمان و به تبع آن کاهش هزینه‌های جاری و امکان بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، فراهم آمدن مسیر پیشرفت شغلی<sup>۲</sup> و انگیزه کارکنان، ایجاد رقابت و بهبود کیفیت خدمات، بالا رفتن مقبولیت سازمان نزد مردم به واسطه منعطف و چابک شدن آن و نیز افزایش هزینه‌های عمرانی و زیربنایی به واسطه کاهش هزینه‌های جاری است (پورعزت، ۱۳۸۹: فصل ۵).

درک این مطلب از این حیث مهم است که اگر فرایند کوچک‌سازی به گونه‌ای انجام شود که کارکنان آن را به عنوان یک تغییر مثبت در نظر بگیرند، تعهد آنها نسبت به سازمان و حتی برنامه کوچک‌سازی ثابت مانده و حتی گاهی نیز افزایش می‌یابد. در غیر این صورت، اگر در اجرای کوچک‌سازی دقت صورت نگیرد، تعهد سازمانی تا حد زیادی کاهش خواهد یافت (لی و کربت، ۲۰۰۶: ۱۸۶).

لذا کوچک‌سازی موجب اثربخشی، رسیدن به موفقیت، پیشرفت‌های ادامه‌دار، موفقیت در کسب موقعیت رقابتی‌تر، حذف عوارض سازمانی، پاسخگویی و واکنش به فشارهای اقتصادی شده و فرصتی برای بهبود روبه تزايد است (جیانگ و کلین، ۲۰۰۰: ۴۰). بر این اساس، استراتژی کوچک‌سازی از کارایی لازم برخوردار است (جوودی و دیگران، ۱۳۸۵: ۵۷).

در نقطه مقابل، اثرات منفی که کوچک‌سازی و اجزایش برای سازمان‌ها به دنبال دارد، به صورت اساسی در ادبیات توسعه مطرح می‌شود؛ از آنجا که کوچک‌سازی فرایندی با جنبه‌های متنوع است، ادبیات کوچک‌سازی نیز مبتنی بر تجربه است (جیانگ و کلین، ۲۰۰۰: ۳۶).

1. Quality of Work Life (QWL)
2. Carrer Path (CP)
3. Lee and Corbett
4. Jiang and Klein



تاکنون مطالعات قابل توجهی درخصوص اثرات منفی کوچک‌سازی بر روحیه کارکنان صورت گرفته است؛ از جمله اینکه: کوچک‌سازی باعث می‌شود روحیه افراد تنزل یافته، بهره‌وری رها شده و بازماندگان نسبت به مدیریت، بی‌اعتماد شوند (رضاییان و سبحانی فرد، ۱۳۸۸: ۱۲۷). البته تمامی این علائم گاهی طبیعی است که به آن علائم بازماندگان<sup>۱</sup> گفته می‌شود. در تحقیقی که بر روی سازمان‌هایی که از اسلوب کوچک‌سازی استفاده کردند، انجام شد؛ مشخص گردید که ۷۴ درصد مدیران معتقد هستند بعد از انجام این کار، روحیه کارکنان ضعیف شده، ترس از آینده افزایش یافته و افراد نسبت به مدیریت، بی‌اعتمادتر شده‌اند (لی و کاریت، ۲۰۰۶: ۱۸۲).

بنابراین، کوچک‌سازی ظاهری دولت - نه کوچک‌سازی اصولی - موجب استفاده منطقی‌تر از سازوکار طبیعی بازار<sup>۲</sup> نمی‌شود و صرفاً فراگردهای پیمان‌سپاری را به نفع برخی عوامل ذی‌نفع در ساختار دولت<sup>۳</sup> افزایش می‌دهد و به نوعی از دولت رفع مسئولیت می‌کند و برخی مشکلات دولتی را برون‌سپاری می‌نماید (جودتی و دیگران، ۱۳۸۵: ۵۷). البته می‌توان با برنامه‌ریزی در گستره سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان و دیگر برنامه‌های هدفمند و تبیینی، کارکنان را با ضرورت این استراتژی ضروری آینده همراه کرد.

### ۳-۱- سازمان‌های دولتی

تعمیم و تأکید روزافزون سیاستمداران و مدیران دولتی بر کارایی و اثربخشی یا عدم کارایی و اثربخشی دولت، کشورها را به تغییر نقش بخش عمومی از مستقیم به غیرمستقیم، از تصدی‌گری به حاکمیتی، از رهبری به تسهیل‌گری و نیز بسط نقش بخش خصوصی تشویق کرده است.

با توجه به این منظور، سازمان‌های دولتی، بیشتر ابزاری برای تحقق کارآمدترین و اثربخش‌ترین نحوه ارائه خدمات در جامعه هستند. در این میان،

- 
1. Signs of Survivors
  2. Market
  3. Government Structure



مدیران دولتی نقشی اثرگذار در چگونگی توزیع وجوه عمومی در خدمات اجتماعی دارند؛ به علاوه مدیران دولتی می‌توانند از طریق حمایت از برنامه‌های تعاون محور و همکاری متقابل میان سازمان‌های غیرانتفاعی<sup>۱</sup> - به جای ارتقای رقابت - نقش مهمی در تقویت توان سازمان‌های غیرانتفاعی برای ایجاد ارزش افزوده در جامعه ایفا کنند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۱۱۴-۱۱۱)؛ به ویژه سازمان‌هایی که - به اصطلاح - جزو صنایع نوزاد<sup>۲</sup> هستند.

در نظریه سازمان دولتی، دغدغه‌ای مهم‌تر از ماهیت عامه یا عمومی بودن سازمان‌های دولتی مطرح نیست (هکی، ۲۰۰۱: ۳۸)؛ لذا سازمان‌های دولتی در لغت مدیریتی به معنای سازمان‌هایی هستند که به منظور خدمت به مردم با هدف سودرسانی حداکثری و با فلسفه اثربخشی کیفی، خدمت‌رسانی، استفاده بهینه و مسئولانه از منابع و امکانات کشور و نیز جهت‌دهی صحیح بیت‌المال تشکیل می‌شوند.

بنابراین، چنین سازمانی دارای وظایف تعریف شده‌ای است که تمام امکانات و صلاحیت آن در اختیار دولت است و ماهیتی غیرانتفاعی دارد (اشراقی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۸۵). به بیان دیگر، فلسفه تشکیل سازمان‌های دولتی، عدالت و حساسیت نسبت به شهروندان است؛ از طرف دیگر، بقای سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی به محیط بستگی دارد و تغییرات محیطی باید در سازمان متجلی شود (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۱۱۷-۱۱۶).

هم‌چنین با توجه به ماهیت آنتروپی<sup>۳</sup> مانند سازمان‌های دولتی، اجرای سیاست‌های آنتروپی منفی نیز می‌تواند فلسفه کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی باشد. آنتروپی به معنای مقابله با بی‌نظمی و کهورت بیان‌گر حالتی است که همه عناصر سیستم در حداکثر بی‌نظمی قرار دارند و سیستم رو به ازهم‌گسیختگی و نابودی پیش می‌رود؛ بر این اساس، حداکثر آنتروپی در سازمان رسمی به معنای نداشتن اطلاعات کامل برای اداره سیستم، یا حداکثر وضعیت بی‌سامانی است.

1. Non-profit organization (NPO)
2. Infant (Minor) Industry
3. Antropy





مفهوم حداکثر بی‌نظمی به معنای مرگ است (رضاییان، ۱۳۸۷: ۱۷) که نشان می‌دهد با توجه به شرایط سازمان‌های دولتی، در چنین وضعیتی به سر می‌برند؛ لذا سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان که با تازگی و تحرک و عمق‌گرایی همراه است، می‌تواند مرهمی برای این شرایط باشد.

بنابراین، سازمان‌های دولتی باید به سمت کوچک کردن ساختار و کارکرد خود پیش روند. آنچه برای سازمان‌های دولتی مهم است، حرکت آنها به سمت تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> است؛ چرا که دولت تنها یکی از عناصر اداره‌کننده جامعه است، نه این که لزوماً تنها عامل باشد.

#### ۱-۴- اقتصاد دانش‌بنیان

اقتصاد دانش‌بنیان<sup>۲</sup> که اصطلاحی شناخته شده در مفاهیم اقتصادی و سیاست اقتصادی<sup>۳</sup> معاصر است- از حیث لفظی<sup>۴</sup>- در دهه ۱۹۶۰ میلادی توسط دراکر<sup>۵</sup> به‌کاربرده شد؛ به‌نحوی که یکی از فصول کتاب «عصر ناپیوستگی»<sup>۶</sup> را به آن اختصاص داد (دراکر، ۱۹۶۹). این مبنا، به اقتصادهایی اشاره دارد که به‌طور مستقیم بر تولید<sup>۷</sup>، توزیع<sup>۸</sup> و بهره‌برداری<sup>۹</sup> از دانش<sup>۱۰</sup> و اطلاعات<sup>۱۱</sup>، استوارند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۱۶۹)، به‌نحوی که با خلق و انتشار دانش، به رشد اقتصادی منجر می‌شوند (دبناث<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷).

1. Strategic Planning
2. Knowledge-based Economy
3. Economic Policy

۴. همواره- در طول تاریخ- برخی مبانی و مفاهیم وجود داشته‌اند، که در قرون بعدی توسط پژوهشگرانی در قالب الفاظ و قرارداد بیان می‌شوند.

5. Peter Drucker
6. The Age of Discontinuity
7. Production
8. Distribution
9. Exploitation
10. Knowledge
11. Information
12. Debnath

در این روش اقتصادی، از دانش به منظور ایجاد ارزش افزوده محسوس یا نامحسوس استفاده می‌شود که این دانش می‌تواند توسط سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> و در زمینه‌های مختلف اقتصادی برای ایجاد ارزش افزوده<sup>۲</sup> استفاده شود (آمیدن<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۵)؛ چرا که چنین سرمایه‌گذاری‌هایی می‌تواند بازده را نسبت به مقیاس<sup>۴</sup> افزایش داده و ثروت<sup>۵</sup> بیشتری را برای همگان به ارمغان بیاورد.

این روش به‌عنوان یکی از اقتضائات جامعه در حوزه‌های کلان اقتصادی و علمی با خردمایه‌های رشد اقتصادی پایدار و تداوم رقابت‌جویی (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۱۸۱) که عمیقاً به ثروت‌آفرینی و ایجاد اعتبار بین‌المللی کمک می‌کند، مورد تأکید دولتمردان کشور قرار گرفته است که در رأس مسئولان، مقام معظم رهبری همواره به ضرورت بسط و پردازش آن تأکید داشته‌اند؛ به نحوی که در سیاست‌های کلی علم و فناوری - به صورت اهمی به ضرورت نگاه ژرف به آن - تأکید شده است.<sup>۶</sup>

به‌عنوان نمونه، مقام معظم رهبری در تبیین اهمیت این موضوع می‌فرماید: «اگر پیشرفت علمی را دنبال کردیم، آن وقت اقتصاد دانش‌پایه - که سرمایه‌گذاری‌اش اندک است [اما] فراورده و محصولش بسیار زیاد است - در اختیار ما قرار خواهد گرفت» (مقام معظم رهبری، ۲۰ اسفند ۱۳۹۴). بنابراین، بنیان‌گذاری کارهای اقتصادی بر پایه دانش، هم موجب تقویت روحیه و شخصیت و هویت ملی است، هم قدرت سیاسی. خود استقلال و خوداتکایی در یک کشور، قدرت سیاسی می‌دهد؛ علاوه بر قدرت اقتصادی که طبیعی است و وجود دارد (همان، ۸ مرداد ۱۳۹۱).

فصل الخطاب نقش علم و دانش در اقتصاد و دیگر حوزه‌های جامعه نیز تأکیدات قرآن کریم و روایات اسلامی است که به فراوانی در این بخش، به تشویق و ترغیب

1. Decision Support Systems (DSS)
2. Value Added
3. Amidon
4. Return to Scale
5. Wealth



مردم جوامع مختلف، پرداخته‌اند که تنها به عبارتی از امیرالمؤمنین (علیه السلام) در اهمیت و نقش علم و علم‌آموزی اشاره می‌شود: «الْعِلْمُ سُلْطَانٌ مَنْ وَجَدَهُ صَالِحًا وَ مَنْ لَمْ يَجِدْهُ صَالِحًا عَلَيْهِ» (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۴۰۴، ج ۲۰: ۳۱۹)؛ «دانش، سلطنت و قدرت است، هر که آن را بیابد با آن یورش برد و پیروز شود، و هر که آن را نیابد بر او یورش برند».

از طرف دیگر، با توجه به این‌که اقتصاد دانش‌بنیان، نقشی اصیل در اقتصاد مقاومتی دارد، لازم است به‌طور ویژه‌ای مورد بررسی و توجه قرار بگیرد؛ چون اساس کار در اقتصاد مقاومتی، اقتصاد دانش‌بنیان است؛ [زیرا] اقتصاد مقاومتی اقتصاد درون‌زا است، اقتصادی است که در داخل پایه‌های مستحکمی دارد، که تکانه‌های بین‌المللی و جهانی و اقتصادی آن را از جا در نمی‌برد (مقام معظم رهبری، ۲۲ مهر ۱۳۹۴).

هم‌چنین دیگر مباحث مرتبط با اقتصاد دانش‌بنیان در مراحل چهارگانه تولید، انتقال، ترویج<sup>۲</sup> و تجاری‌سازی<sup>۳</sup>؛ مثل تحقیقات دانش‌بنیان<sup>۴</sup>، صنایع دانش‌بنیان<sup>۵</sup>، شرکت‌های دانش‌بنیان<sup>۶</sup>، محصولات و تولیدات دانش‌بنیان<sup>۷</sup>، پارک‌های علم و فناوری<sup>۸</sup> و حتی دولت دانش‌بنیان<sup>۹</sup> و اقتصاد مقاومتی<sup>۱۰</sup> نیز قابل طرح است، که خارج از اهداف این پژوهش است.

1. Transfer
2. Promotion
3. Commercialization
4. Knowledge-based Research
5. Knowledge-based Industrial
6. Knowledge-based Company
7. Knowledge-based products
8. Science and Technology Parks
9. Knowledge-based Government
10. Resistive Economy

روشی در مدیریت اقتصادی است که در دنیا مسبوق به سابقه بوده و پس از تشدید تحریم‌ها علیه ایران، توسط مقام معظم رهبری به‌عنوان سیاست اصلی در مواجهه به‌نظام سلطه جهانی در ابتدا گفتمان‌سازی شد و سپس در قالب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ابلاغ شد (ر. ک: ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۲۹ بهمن ۱۳۹۲)؛ البته به‌کار بردن لفظ مقاومت برای اقتصاد، تأمین‌کننده نگاهی چندوجهی و ارزشی به این مقوله است.

به‌طور کلی، این روش که با ریاضت اقتصادی “Austerity” مغایر است، به این معناست که به‌جای چشم‌دوختن به‌خارج از مرزها، به دنبال آزادسازی ظرفیت‌های درونی و درون‌زایی “Inbreeding”، پرداختن به تولید داخلی، بسط اقتصاد دانش‌بنیان، سپردن امور به مردم و به‌خصوص میدان دادن به جوانان بود تا بتوان در مواجهه با



## ۲- پیشینه پژوهش

در این قسمت- تنها- به چند نمونه از پژوهش‌های انجام شده گذشته در حوزه مورد مطالعه پژوهش، پرداخته می‌شود:

- جودتی و همکاران (۱۳۸۷)، در «نتایج کوچک‌سازی واحدهای ستادی در نظام شبکه بهداشت و درمان ایران (تجربه کلان‌شهر تبریز)» به بررسی اثرات اجرای کوچک‌سازی در واحدهای ستادی نظام شبکه بهداشت و درمان پرداخته‌اند. در پژوهش انجام شده نشان داده می‌شود تعداد کارکنان ستادی با کوچک‌سازی از ۲۴۸ نفر به ۱۴۸ نفر و هزینه جاری از ۶۷/۴۷ درصد در سال ۱۳۸۲ به ۶۹/۹۳ درصد در سال ۱۳۸۳ نه تنها در کمیت و کیفیت خدمات بهداشتی ارائه شده نقصانی وارد نشد؛ بلکه در مواردی بهبود نیز یافت و رضایت کارکنان شاغل، قبل و بعد از کوچک‌سازی با پرسشنامه معتبر ارائه شده توسط سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup> تغییر معنی‌داری پیدا نکرد. پژوهش انجام شده که از نوع مداخله‌ای با نگرش فرایندی بود، به این نتیجه رسید که کوچک‌سازی را می‌توان به‌عنوان استراتژی اصلاحات مدیریتی برای بخش‌های دیگر نیز معرفی کرد.

- دانایی‌فرد و عباسی (۱۳۸۷)، در پژوهش خود با عنوان «اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت» استراتژی مدیریت دولتی نوین را محور استراتژی‌های اصلاحات اداری در ایران در نظر گرفته‌اند. در این پژوهش بعد از بیان مبانی نظری تحقیق و تجربه ایران در این زمینه با رویکردی تحلیلی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا کوچک‌سازی دولت به‌عنوان یکی از اقدامات استراتژیک مدیریت دولتی نوین در ایران

---

تکانه‌های اقتصاد بین‌الملل که در دست نظام سلطه به‌عنوان یک اهرم فشار علیه سایر کشورها به‌کار گرفته می‌شود، مقاومت کرد و کشور را لبه‌پرتگاه نکشاند؛ چرا که در این صورت، استقلال هر کشور که بزرگ‌ترین موهبت است، از بین خواهد رفت. بنابراین، «ما باید بتوانیم یک اقتصادی را در کشور به وجود بیاوریم که در مقابل بحران‌ها و جزومدهای بین‌المللی مقاوم باشد، [و] آسیب نبیند» (مقام معظم رهبری، ۶ شهریور ۱۳۹۲).

1. World Health Organization (WHO)

- موفق بوده است یا خیر؟ یافته‌های پژوهش حکایت از نتایج ترکیبی دارد که دولت با رویکرد کاهش هزینه‌های دولتی و ایجاد دولتی کارآمد، تصمیم به کوچک‌سازی گرفته است.
- یوسفی (۱۳۸۲)، در پژوهشی با عنوان «بررسی آثار و نتایج ادغام (کوچک‌سازی) سازمان‌های برنامه‌بودجه و امور اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۸۱» به تبیین هدف بررسی آثار و نتایج کوچک‌سازی سازمان‌های مطرح شده در سال ۱۳۸۱ پرداخته است. در این پژوهش برای بررسی نتایج حاصل از گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای، روش‌های آماری مورد استفاده قرار گرفته است.
  - /چید/<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهش «آیا هیئت‌مدیره شرکت ارزش سهام سهامداران را افزایش می‌دهد: ارائه الگو از ژاپن» شرکت‌های ژاپنی را به‌عنوان شرکت‌هایی معرفی می‌کند که هیئت‌مدیره آنها هنوز به‌طور سنتی عمل می‌کنند؛ سرانجام این نتیجه حاصل می‌شود که کوچک کردن اندازه هیئت‌مدیره تمایلی است که در این شرکت‌ها وجود داشته است که این تمایل دلیلی بر کارایی بالای این شرکت‌ها در عین کمبود منابع و عدم تقارن اطلاعات است.
  - والد و ویب<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، در «رقابت بین‌المللی، کوچک‌سازی و دستمزدهای نابرابر» تمرکز تحقیقشان بر مزیت رقابتی، میزان دستمزد و بازارهای جهانی بر مبنای اجرای کوچک‌سازی است و بیان می‌دارند کشورهای رقابت‌پذیر و دارای تجربیات بالای آزادی در رقابت، به‌عنوان افزایش‌دهنده اندازه بازار منجر به رشد می‌شوند یا زمینه ادغام بین‌المللی کالاها در بازار را فراهم می‌کنند. این پژوهش از جنبه کمی نشان داد رقابت بین‌المللی به علت طغیان نابرابری‌های دستمزدی است.
  - جیانگ و کلین (۲۰۰۰)، در پژوهشی با عنوان «اثرات سیاست‌های



کوچک‌سازی بر نگرش بازماندگان سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup> و کارراهه» نشان دادند که اثرات استراتژی‌های کوچک‌سازی بر کارکنان بازمانده در سازمان، حاکی از توجه کمتر آنها به‌ضرورت و اهمیت ادبیات سیستم‌های اطلاعاتی است. الگوی ارائه‌شده پژوهش، بیان‌گر شروع کوچک‌سازی از سطح سازمانی بوده است؛ زیرا کوچک‌سازی در سطح سازمانی موجب کارایی در استراتژی‌هایی می‌شود که به وسیله فرایندهای پیچیده‌ای در سطح فردی تعیین می‌شود.

### ۳. بحث و یافته‌های ترکیبی پژوهش

کوچک‌سازی از سازوکارهای اجرایی اصلاحات ساختاری محسوب می‌شود. از طرف دیگر، کنترل استراتژیک به دنبال آن است که آیا اطمینان‌بخشی به مدیریت ارشد در مورد این که ریسک‌های عملکردی به‌نحوی که با اثربخشی سازمان سازگار باشند، پیش‌بینی شده است؟ و آیا این اطمینان برای توانمندسازی<sup>۲</sup> سازمان جهت تعقیب موفقیت‌آمیز اهداف راهبردی موجود و نیز شناسایی فرصت‌های استراتژیک آتی، حفظ و بهبود یافته‌اند؟ (اش، ۱۹۹۲: ۱۰۶)

بیان این نکته لازم است که جوهر کنترل، توانایی اقدام انجام اقداماتی برای دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده است، اساس این اقدامات نیز توسط دو سازوکار متفاوت تأمین می‌شود:

- دستورالعمل‌های رسمی و کلان که بر تعدیل مقررات، روش‌ها، راهنمایی‌ها، بودجه‌ها و رهنمودها می‌پردازد.
  - سازوکار کلان که بر باورها و ارزش‌های مشترک تکیه دارد.
- در نتیجه، باورها و ارزش‌های مشترک محدوده‌ای پدید می‌آورد که اعضا برای انتخاب فعالیت‌های مناسب به آن رجوع می‌کنند؛ بر این اساس مشخص می‌شود، که کنترل کلان ریشه در فرهنگ دارد و فرهنگ قوی نیز از طریق تقویت کنترل کلان، فرایند کنترل را تسهیل می‌کند، لذا کنترل کلان بسیار کارآمد است (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۲۲-۴۲۱).

1. Information Systems (IS)
2. Empowerment



از طرف دیگر، کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی قرار دارد که بنا به تحقیقات انجام شده و عزم چندین ساله دولتمردان و متخصصان سازمان‌های دولتی و نیز تلاش مضاعف اخیر از حیث سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان و روش‌های تحقق آن در قرارگاه اقتصاد مقاومتی<sup>۱</sup>، این‌گونه تحلیل و نتیجه‌گیری می‌شود که کوچک‌سازی در جمهوری اسلامی ایران، به واسطه همان تلقی‌های فرهنگی قدیمی، چندان مورد استقبال قرار نگرفته است (داناپی فرد و عباسی، ۱۳۸۷: ۱۰۳)، این در حالی است که کوچک‌سازی در کشورهای مختلف، در حال توسعه و گسترش است (اسپهدی<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۰: ۱۰۹).

مطابق با آمارهای ارائه‌شده در سال‌های اخیر، توجه فزاینده‌ای به کوچک‌سازی شده و روند توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط به‌طور بالایی افزایش یافته است (تمبونن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۳۹).

قرینه مطلب را می‌توان در توجه به نیازهای جمعیت، دسترسی به خدمات، عدالت در ارائه خدمات، کاهش هزینه‌ها و نیز افزایش رضایت ارباب رجوع مشاهده کرد که از مفاهیم مهم در مقوله کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی است؛ چرا که سازمان‌های مختلف در سراسر دنیا به دنبال پیشرفت‌های حاصل شده در تکنولوژی، تغییرات و مقررات بازارها و رشد اقتصادی جهان، به شدت تحت فشار قرار گرفته و به دنبال یافتن راه‌هایی برای کسب و حفظ مزیت رقابتی خود از جمله کوچک‌سازی و کاهش نیروی انسانی خود به نفع افزایش بهره‌وری و نفع حداکثری مردم هستند (صدقیانی، ۱۳۸۴: ۳۲).

بنابراین، امروزه سازمان‌ها نیازمند راهبردهای مشخص مبتنی بر واقعیات و درک درست از حقایق و روندها هستند (بهرامی و دیگران، ۱۳۸۹: ۳۰).

در حالت کلی، با اجرای فرایند کوچک‌سازی، شاهد بهبود عملکرد مالی مرکز اجراکننده برنامه کوچک‌سازی در مسیر روش‌های مقتضی در اقتصاد دانش‌بنیان

۱. ر. ک: (مقام معظم رهبری، ۲۰ اسفند ۱۳۹۴؛ همان، ۱۸ فروردین ۱۳۹۵).

2. Espahbodi

3. Tambunan



خواهیم بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کوچک‌سازی به ویژه در کوتاه‌مدت می‌تواند باعث کاهش هزینه و افزایش سهم سازمان در بازار شود (هاتچینسون<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۷: ۳۳)؛ هم‌چنین کوچک‌سازی در سازمان، عامل افزایش سود و رفاه مدیران و کارکنان است (اچیدا، ۲۰۱۰: ۲) و این مطلبی است که با توجه به

انگاره‌های حاکمیتی که در مغزها شکل گرفته است، عکس آن تصور می‌شود. نتیجه آنکه کوچک‌سازی نوعی استراتژی یا مقوله‌ای استراتژیک است که نیازمند کنترل است؛ زیرا کارکردهای اجرای فرایند کوچک‌سازی به طور عمیقی به بهسازی سازمان‌ها به منظور استفاده صحیح از منابع و امکانات منجر می‌شود.

اما بیان واقعیتی تلخ لازم است و آن این‌که تجربه خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف نشان داده است که سازمان‌های بزرگ در انحصار دولت، به واسطه حاشیه امنیت دولتی، موجب بلعیدن منابع و مایه انحطاط در درازمدت هستند. در چنین وضعیتی بیشتر سازمان‌ها بر مبنای ساختارهای وظیفه‌های که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین‌تر می‌نزل می‌یابد، اداره می‌شوند. لذا این‌گونه سازمان‌ها قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیستند و محدودیت ذاتی آنها بیشتر از آن است که بتوانند از منابع فکری و قدرت خلاق، که به وسیله کارکنان ارائه می‌گردد، بهره‌برداری کنند (مختاری‌زاد، ۱۳۸۳: ۵).

در این حالت، ضرورت توجه به کوچک‌سازی در سازمان‌های بیمار، در عمل منجر به هدف‌گزینی<sup>۲</sup>، پویایی سازمانی، رقابت‌پذیری و حرکت سازمان‌ها به سمت خوداتکایی، تخصیص عادلانه منابع، خدمت‌رسانی بهتر، هم‌افزایی و اثربخشی در جامعه خواهد شد که این امر با توجه به طرح موضوع اقتصاد دانش‌بنیان، ضرورتی غیرقابل انکار می‌نماید و راهگشای خوبی جهت تسریع در رشد اقتصادی و پیشرفت همه‌جانبه می‌تواند باشد.

با توجه به این مطالب، نظریه کنترل استراتژیک معتقد است: هرکدام از فعالیت‌های فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به گونه‌ای انجام داد که منجر به

1. Hutchinson
2. Goal Setting







ایجاد چهار مرحله کنترل فرضیه‌ها، کنترل اجرا، نظارت استراتژیک و کنترل آگاهی‌های ویژه شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۴۲) که با اجرای فرایند کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی با رویکرد کنترل استراتژیک- مبتنی بر روش شناختی اقتصاد دانش‌بنیان- به بهره‌وری، انعطاف، استفاده بهینه از منابع و نوآوری منتهی می‌شود.

لذا کنترل استراتژیک تابعی از فلسفه کنترل و محیط کنترل ایجاد شده است، که توسط رهبران سازمان ایجاد می‌شود؛ بر این اساس، نقش مهم کنترل در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف سازمانی است. این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می‌گیرد، نظارت را اعمال می‌کند (کنونیکوا و سودرلاند، ۲۰۱۰: ۷۹۷). بنابراین، توجه محققان به سمت تحقیقات تجربی<sup>۱</sup> برای شفاف‌سازی رابطه‌ای میان هر یک از مراحل چهارگانه کنترل استراتژیک با کوچک‌سازی معطوف شده است.

از آنجایی که تأکید و توانایی سازمان‌ها در اجرای هر کدام از مراحل کنترل استراتژیک متفاوت بوده و به‌ویژه در سازمان‌های دولتی- در اغلب موارد- با سازمان‌های با حجم وسیع از امکانات و تورم شدید نیروی انسانی مواجه هستیم، برآیند فعالیت‌های کنترل استراتژیک به‌طور واضح و کارا اجرا نمی‌شود. به‌طور کلی نسبت به بررسی متغیرهای عمده کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی حتی بدون توجه به شاخص‌های اقتصاد دانش‌بنیان کمتر اعتنایی صورت می‌گیرد؛ این در حالی است که مبنای تشکیل بیشتر سازمان‌های دولتی، هدف یا نوع خدمتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می‌آید (اقتداری، ۱۳۸۸: ۱۳۸)؛ اما در موارد زیادی، این هدف و چشم‌انداز با توجه به وضعیت موجود سازمان‌ها مؤید نقض غرض می‌باشد.

در مجموع، در کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی می‌توان انتظار داشت همه کارکنان سازمان، تعهد نسبت به اجرا داشته باشند؛ به‌ویژه اگر مسیر حرکتی کلان سازمان با توجه به مختصات و روش‌شناسی اقتصاد دانش‌بنیان باشد تا بتواند سازمان را از جهت کمی و کیفی، از تلاطم و تکانه‌های درونی، محیطی و بین‌المللی در امان نگه دارد.

البته پیش شرط تحقق چنین مطلبی، توجه توأمان به خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۱</sup> مبتنی بر اصل هماهنگی و وحدت<sup>۲</sup> است که این وحدت در همه حوزه‌های قانون کوچک‌سازی و اجزای آن، حوزه رهبری کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی، حوزه عمل و اجرا، حوزه تعامل به‌ویژه میان کارکنان، حوزه روشی و حوزه جهت و هدف، نیازمند تدقیق است.<sup>۳</sup>

### ۳-۱- الگوی کنترل استراتژیک

الگوی کنترل استراتژیک در این پژوهش، به شرح زیر است:

#### ۳-۱-۱- کنترل فرضیه‌ها<sup>۴</sup>

هر راهبرد بر پایه وضعیتی فرضی یا پیش‌بینی شده بنا می‌شود. این فرضیه‌ها یا پیش‌بینی‌ها فرضیه‌های برنامه‌ریزی هستند که راهبرد سازمان حول آنها تدوین می‌شود. کنترل فرضیه‌ها برای رسیدگی نظام‌مند و مداوم این است که آیا فرضیه‌های تعیین شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند؟

فرضیه‌هایی که باید کنترل شوند، عبارتند از:

- عوامل محیطی؛<sup>۵</sup> نظیر تورم، فناوری، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی - جمعیت‌شناسی؛<sup>۶</sup>

#### 1. Public Policy

خط‌مشی‌های عمومی، اصولی هستند، که به‌وسیله مراجع ذیصلاح در کشور (تقنینی، اجرایی و قضایی) وضع شده‌اند و به‌عنوان یک الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های لازم در جامعه را رهبری می‌کنند (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۴).

۲. ر. ک: (آل‌عمران، ۱۰۳؛ نهج‌البلاغه، خطبه ۱۲۷).

۳. ر. ک: (نقی‌پورفر، ۱۳۸۵: ۱۴۷-۱۴۴).

#### 4. Premise Control

#### 5. Environmental Factors

#### 6. Inflation

#### 7. Technology

#### 8. Interest Rate

#### 9. Regulation

#### 10. Social Changes- Demographics



- عوامل صنعت<sup>۱</sup>؛ نظیر رقبا<sup>۲</sup>، تأمین کنندگان<sup>۳</sup>، محصولات جایگزین<sup>۴</sup> و موانع ورود به صنعت.

### ۳-۱-۲- کنترل اجرا<sup>۵</sup>

برای ارزیابی این نکته طراحی می‌شود که آیا در پرتو رویدادهای آشکار شده و نیز نتایج مرتبط با گام‌های تدریجی و فعالیت‌هایی که راهبرد کلی را پیاده می‌کنند، نباید راهبرد کلی را تغییر داد؟

### ۳-۱-۳- نظارت استراتژیک<sup>۶</sup>

برای زیر نظر گرفتن گستره وسیعی از رخدادهای درون و بیرون سازمان تدوین می‌شود که پیشرفت راهبرد سازمان را تهدید می‌کنند، لذا لازم است این نظارت به صورت غیرمتمرکز باقی بماند و همچنین به شکل فعالیت آزاد شناخت محیط<sup>۷</sup> طراحی شود. نشریه‌های بازرگانی و دولتی و گردهمایی‌های تجاری، صنعتی و راهبردی از منابع نظارت استراتژیک هستند.

### ۳-۱-۴- کنترل آگاهی‌های ویژه<sup>۸</sup>

این نوع کنترل، زیرمجموعه‌ای از سه نوع کنترل قبلی است که نیاز به ملاحظه مجدد، عمیق و سریع راهبرد بنیادی سازمان بر اساس رویدادی اتفاقی و غیرمنتظره است (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۴۵-۴۴۲).

- 
1. Industry Factors
  2. Competitors
  3. Suppliers
  4. Alternative Products
  5. Implementation Control
  6. Strategic Surveillance
  7. Recognition of Environment
  8. Special Alert Control



در نگاره زیر، با تدوین ویژگی‌های کنترل استراتژیک، الگوی انواع کنترل استراتژیک ارائه شده است:

نگاره (۱) - طبقه‌بندی ویژگی‌های انواع کنترل استراتژیک

کنترل		نوع		ویژگی‌های اساسی
کنترل فرضیه‌ها	کنترل اجرا	نظارت استراتژیک	آگاهی‌های ویژه	
کنترل فرضیه‌ها فرضیه‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌ها	پیشرفت کلیدی استراتژیک	تهدید و فرصت بالقوه مربوط به استراتژی	بروز حوادث شناخته شده ولی نامحتمل	موضوع کنترل
زیاد	زیاد	کم	زیاد	میزان توجه
متوسط	زیاد	کم	زیاد	رسمیت در به دست آوردن اطلاعات
کم	متوسط	کم	زیاد	تمرکز در به دست آوردن اطلاعات
آری	به‌ندرت	آری	آری	استفاده در عوامل محیطی
آری	به‌ندرت	آری	آری	استفاده در عوامل صنعت
خیر	آری	به‌ندرت	آری	استفاده در عوامل مشخص استراتژیک
خیر	آری	به‌ندرت	به‌ندرت	استفاده در عوامل مشخص سازمان

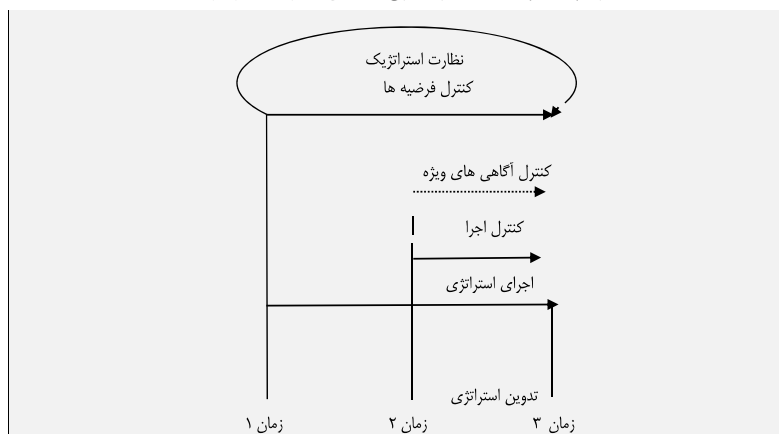
منبع: (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۵۲)

این کنترل‌ها نیاز عملیات به پیگیری راهبرد در هنگام اجرا، کشف مسائل پنهان و انجام تعدیلات لازم را برآورده می‌سازند (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۷۷).



در نمودار زیر، الگوی کنترل استراتژیک به ابتدای نوع‌شناسی آن ارائه می‌شود:

نمودار شماره (۱) - الگوی نوع‌شناسی کنترل استراتژیک



منبع: (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۴۴۴)

### ۲-۲- الگوی فرایند کوچک‌سازی

در فرایند کوچک‌سازی مطابق با الگوی استفاده شده، با تقسیم کوچک‌سازی به دو سطح فردی و سازمانی و نیز در نظر گرفتن نقش محیط، به‌نوعی به کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی پرداخته می‌شود.

استراتژی‌های کوچک‌سازی به روش‌های به‌کارگیری جهت به انجام رساندن کاهش نیروی کاری اشاره دارند، لذا به‌محض شناخت استراتژی کوچک‌سازی، فرایندهای آن باید اجرا و مدیریت شوند.

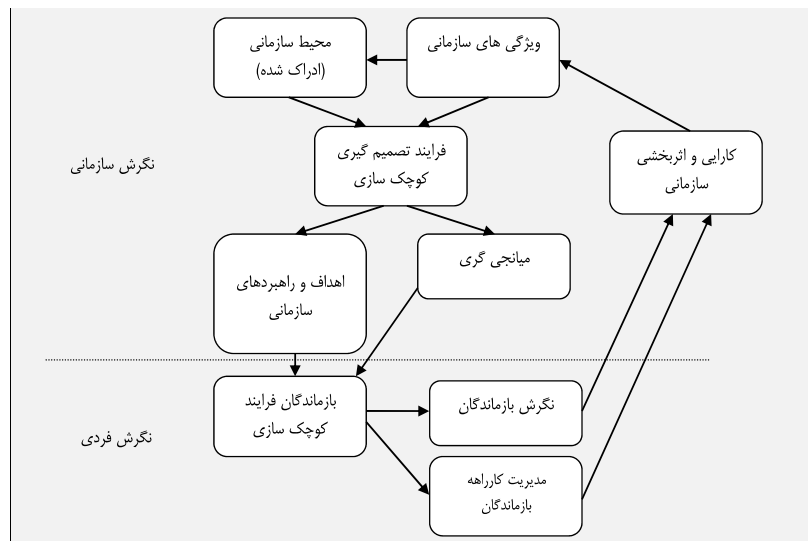
مسئله کلیدی در این فرایند، کاهش عدم اطمینان<sup>۱</sup> از طریق ارتباط وسیع و اجرای طرح مداخله<sup>۲</sup> به‌منظور کمک و حمایت است که این حمایت، هم از کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، انجام می‌شود و هم حمایت از کارکنان فعلی است؛ چرا که این حمایت، زمینه برای پذیرش فرایندها و نیز آماده شدن برای درک نقش‌های جدید را فراهم می‌آورد و نارضایتی و تحقیر سازمانی را به حداقل می‌رساند.

از طرف دیگر، انتخاب هدف و راهبرد، اثرات ابتدایی را بر نگرش فردی مشخص می‌کند؛ هم‌چنین ارتباط میان راهبردها با کارایی و اثربخشی در سطح سازمانی، به واسطه فرایندهای روانی پیچیده‌ای است که در نگرش فردی کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند و بازماندگان قرار دارد؛ لذا به صورت مفهومی در نظر گرفته می‌شوند.

بنابراین، نمودار ارائه شده زیر از اهداف و راهبردهای کوچک‌سازی، هم برای کارکنان بازمانده و هم برای کارکنان ترک‌کننده سازمان پس از اجرای کوچک‌سازی است؛ هم‌چنین بر ادراکات آن‌ها نیز تأثیر مثبتی می‌گذارد؛ چرا که هر چه به صورت شفاف‌تر و حرفه‌ای‌تر با نیروی انسانی مواجه شد، اثرات بلندمدت آن، پایدارتر و ماندگارتر خواهد بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرایندهای کوچک‌سازی از سطح سازمانی شروع شده و به تدریج به سطح فردی می‌روند.

شرح این حرکت به این صورت است: هنگامی که سازمانی با بحران روبه‌رو می‌شود، شروع به کوچک‌سازی می‌کند؛ اما ضرورت کوچک‌سازی سازمان‌ها، برای حفظ چابکی و اثربخشی آن‌ها، ضروری است (جیانگ و کلین، ۲۰۰۰: ۴۳)؛ لذا تصمیمات کوچک‌سازی از سطح سازمانی و با تمرکز بر محیط سازمانی آغاز می‌شوند. هم‌چنین چارچوب نمودار زیر نشان می‌دهد که درجه تأثیر کوچک‌سازی به وسیله چه ویژگی‌هایی در سازمان تأثیر می‌پذیرد.

نمودار شماره (۲) - فرایندهای کوچک‌سازی



منبع: (جیانگ و کلین، ۲۰۰۰: ۳۷)

در این الگو سطوح فردی و سازمانی کوچک‌سازی با در نظر گرفتن نقش سازمان و ویژگی‌های محیط، فرایند تصمیم‌گیری کوچک‌سازی را آغاز می‌کند. سطوح کوچک‌سازی با دو نگرش است:

- نگرش فردی<sup>۱</sup>: به بررسی ویژگی‌های سطح فردی می‌پردازد، از جمله: رهبری استراتژیک<sup>۲</sup>، مهارت‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> و ارزش‌های فرهنگی<sup>۴</sup> که از فرایندهای تصمیم‌گیری کوچک‌سازی به صورت فعالانه حمایت می‌کند.
- نگرش سازمانی<sup>۵</sup>: مطابق با کنترل استراتژیک و با مقیاس هدف و راهبرد، موجب کارایی و اثربخشی در راهبردهایی می‌شود، که به وسیله فرایندهای پیچیده‌ای در سطح فردی تعیین می‌شود (جیانگ و کلین، ۲۰۰۰: ۳۷).

1. Individual Attitude
2. Organizational Attitude
3. Human Resource Management Skills
4. Cultural Values
5. Strategic Leadership

اگر تمام مراحل معرفی شده به دقت اجرا شوند، در نهایت با اجرای فرایند کوچک‌سازی، معیار کارایی و اثربخشی سازمان محقق می‌شود؛ یعنی سازمان به صورت توأمان، هم کارها را درست انجام می‌دهد؛ و هم - مهم‌تر از آن - به انجام کارهای درست می‌پردازد (الوانی، ۱۳۸۹: ۵۵).

### ۳-۳- ارتباط میان کیفیت‌گرایی کنترل استراتژیک و ترکب و نضج فرایند کوچک‌سازی

با توجه به این‌که کوچک‌سازی، استراتژی یا مقوله‌ای استراتژیک است، به‌منظور تدوین و اجرا در تمام مراحل آن، کنترل همه‌جانبه لازم است؛ کنترلی که از تدوین تا نظارت پس از اجرا را دربر گیرد؛ لذا برای تحقق این نوع کنترل، کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی می‌تواند منتج به بهسازی و پویایی سازمان‌های دولتی شود؛ چرا که اگر فرایند کوچک‌سازی با کنترل استراتژیک همراه نباشد - به واسطه عواقب در انتظار - سرنوشتی مبهم و احتمالاً با نتایج معکوس به همراه خواهد داشت.

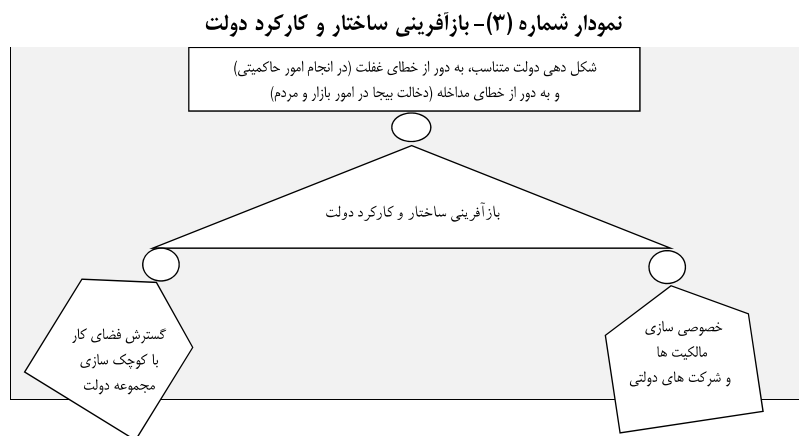
در این میان اهمیت کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی از آنجا آشکار می‌شود که می‌تواند منجر به دستیابی به کارایی عملیاتی، کیفیت‌گرایی، به دست آوردن رضایت ارباب‌رجوع و دیگر ویژگی‌های اثربخش برای سازمان‌های دولتی شود؛ هم‌چنین می‌توان با روش‌های کنترل استراتژیک از جمله ادغام معیارهای کمی و کیفی، استفاده از اطلاعات مالی و غیرمالی، ارباب رجوع‌مداری، سهم‌پاداش بر مبنای موفقیت سازمان، تشویق رفتار سازمانی مطلوب و... به بهسازی سازمان‌های دولتی پرداخت (لورنژ و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۷۶).

بنابراین، از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به پیشرفت همه‌جانبه، استراتژی کوچک‌سازی است که برای کاستن از رشد کمی دولت و بسط سازمان‌های عریض و طویل آن، فرایند کوچک‌سازی برای سازمان‌های بیمار دولتی مطرح شده است که در پژوهشی دیگر، این راهبرد به‌عنوان رویکردی غالب در بخش دولتی ایران مطرح شد.<sup>۱</sup>





با این نگاه، می‌توان گفت برای بازآفرینی ساختار دولتی به سازوکاری به شرح نمودار زیر نیازمندیم:



منبع: (کیان پور، ۱۳۸۸: ۵)

شمای محتویات نمودار نشان می‌دهد که باید ساختارها را به گونه‌ای تغییر داد که سازوکارها کار کنند، نه اراده اشخاص یا هر نوع مقوله‌ای که به غیر از ضوابط تعریف شده و مشخص وجود دارد. از این رو، برای بهتر کارکردن ساختارها، لازم است سیاست‌های تعدیل<sup>۱</sup> و حذف زوائد را به کار برد؛ اما درعین حال متوجه سیاست‌های تثبیت<sup>۲</sup> و توجه به وضعیت بعدی کارکنان جدا شده نیز باید بود.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با وجود اجرای فرایند کوچک‌سازی، تدوین برنامه عملیاتی آن به منظور هدایت و مدیریت منابع برای ایفای نقش بازآفرینی و تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ضروری است. هم‌چنین فرایند کوچک‌سازی از آن دسته برنامه‌هایی است که اجرای آن با توجه به زودبازده بودن، می‌تواند اثر قانون پارتو<sup>۳</sup> را ایجاد کند. اصل بهینگی پارتو می‌گوید: ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد فعالیت‌های افراد حاصل می‌شود، که به قانون ۸۰/۲۰ معروف است (رضایان، ۱۳۸۷: ۲۸۹).

1. Mitigation Policies
2. Stabilization Policy
3. Pareto Law

از طرف دیگر، با توجه به وجود اراده همگانی برای موفقیت استراتژی کوچک‌سازی - ضمن اعتنا به قانون پارتو - مشارکت همگانی لازم و بلکه اصلی اساسی است؛ لذا فرایند کوچک‌سازی سازمانی زمانی مفهوم دارد که امکان اجرای همگانی در ساختار دولتی و سازمان‌های آن وجود داشته باشد؛ به‌ویژه در وضعیت کنونی که انحصار دولتی در هیمنه ساختارهای دولتی - به شکل گسترده و قبیح و عجیبی - وجود دارد؛ لذا کوچک‌سازی باید به صورت عام و مداوم، برنامه همیشگی دولت و سازمان‌های دولتی باشد، که در این مسیر، سوق دادن توجه همگانی به مفهوم اصلی ژاپنی به نام کی‌رتسو<sup>۱</sup> نیز ضروری است، که به معنای مشارکت در دگرگون‌سازی است (ماتسوشیتا، ۱۳۷۹: ۱۰۷).

نکته دیگر این که بازآفرینی ساختار و کارکرد سازمان‌های دولتی - به صورت توأمان - اعم از کوچک‌سازی در ساختار و مالکیت و نیز بهره‌برداری از منابع تا رسیدن به درجه خوداتکایی، نیازمند شکل‌دهی و متناسب‌سازی ساختاری با استفاده از نقشه راهبردی، خصوصی‌سازی متناسب با سیاست‌های ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی<sup>۲</sup>، و کاستن از امور اجرایی دستگاه‌های دولتی با بازتعریف مشخص سیاست‌های تدوین و اجرای فرایند کوچک‌سازی است.

#### ۴-۳- شمولیت روش‌شناختی در اقتصاد دانش‌بنیان

علاوه بر تأمل در سه مقوله پیش‌گفته، توجه به الزامات و پیش‌نیازهای تحقق اقتصاد دانش‌بنیان در کشور، حلقه مفقوده دیگری است که مسیر اجرای فرایند کوچک‌سازی را به سمت تحقق اقتصاد دانش‌بنیان و بلکه دولتی دانش‌بنیان و چابک و منعطف - به‌عنوان لازمه سازمان‌های عصر تمدن اسلامی - سوق می‌دهد. چنین تحقیقی از یک سو با سنجه‌های کنترل استراتژیک پیوند می‌خورد و از سوی دیگر، سیاست‌های سطوح کوچک‌سازی را در منطقی روش‌شناختی به منصفه تدوین و اجرا می‌رساند. بنابراین، با پیوند کنترل استراتژیک و کوچک‌سازی در دولت بما هو دولت و سازمان‌های دولتی، می‌توان به نقش روشی

1. Kyrtsv

۲. ر. ک: (ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، ۱ فروردین ۱۳۸۴).





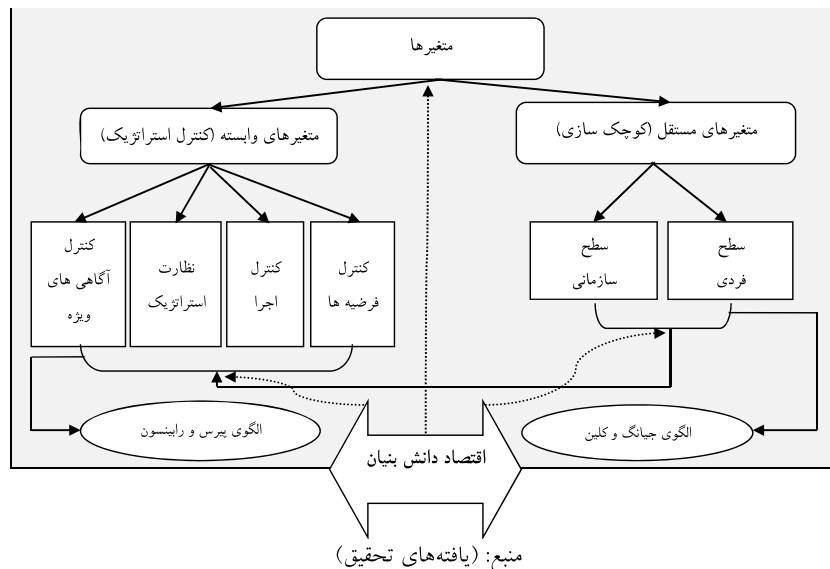
اقتصاد دانش‌بنیان در برقراری این تعامل - از حیث نگاه نرم‌افزاری و نفوذ به لایه‌های زیرین - رسید؛ چرا که با مردمی‌کردن اقتصاد، عملاً فضای حرکت به سمت کوچک‌سازی دولت‌ساختاری و فریه‌سازی دولت مردمی<sup>۱</sup> که از ضروریات عصر تمدن اسلامی است، ایجاد می‌شود.

از طرف دیگر، چون نوع سیاست‌ها مبتنی بر کنترل استراتژیک است، اقتصاد دانش‌بنیان فضای نظارتی و کنترلی را مبتنی بر ارزیابی شاخص‌محور منتج به نتایج، تجزیه و تحلیل می‌کند.

بیان این نکته نیز لازم است که ممکن است درک این تعامل در نگاه نخست، مقداری دیرهضم باشد؛ اما همان‌طور که عموماً مبانی نظری تا قبل از اجرا با صعوبت بیشتری ادراک می‌شوند. به نظر می‌رسد با حرکت علمی و عقلانی برای تحقق این تعامل طولی، می‌توان به درکی عملی از شمولیت روش‌شناختی اقتصاد دانش‌بنیان در گستره مردمی‌کردن دولت نائل شد.

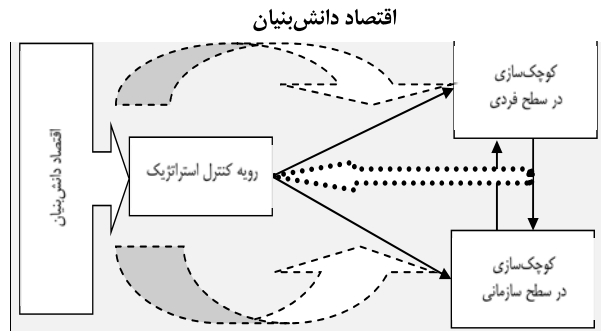
نتیجه آن‌که با لحاظ دو الگوی ارائه شده، می‌توان با ارائه الگویی تلفیقی به گستره کیفیت‌گرایی کنترل استراتژیک در استوار شدن و پختگی فرایند کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی با توجه به روش‌شناختی اقتصاد دانش‌بنیان پرداخت. این الگو که الگوی پژوهش را به صورت بومی شده نمایش می‌دهد، تبیین رابطه متغیرها با شاخص‌هایی است که در ادامه بیان می‌شود.

در این پژوهش، تعیین متغیرهای سطوح فردی و سازمانی در فرایند کوچک‌سازی به عنوان متغیر مستقل و متغیرهای کنترل استراتژیک به عنوان متغیرهای وابسته پژوهش در نظر گرفته شده است که با شمولیت روش‌شناختی اقتصاد دانش‌بنیان مطابق با نمودار زیر نمایش داده می‌شود:



با توجه به وضعیت سازمان‌های دولتی که چالش کنونی آنها، بازمهندسی مدیریت و پانهادن به عرصه جدیدی است که شباهت‌های بسیاری به بخش خصوصی دارد، سازمان‌های دولتی برای بقا و ادامه حیات باید ساختارهای خود را مجدداً سازماندهی کنند و با آرایش جدیدی به فعالیت پردازند (السوانی و شیروانی، ۱۳۷۸: ۸)؛ لذا بازمهندسی مدیریت سازمان‌ها بر مبنای کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی برای سازمان‌های دولتی، ضرورتی غیرقابل انکار است؛ خواسته‌ای که اقتصاد دانش‌بنیان زمینه‌های تحقق آن را مبتنی بر رویکردی کیفی، انتظار می‌کشد. هم‌چنین با توجه به پردازش کارایی و اثربخشی با تعیین سطوح فردی و سازمانی برای سازمان‌های دولتی و نیز پی‌ریزی مرحله‌ای و تدریجی الگوی کنترل استراتژیک - از تدوین استراتژی تا کنترل آگاهی‌های ویژه - و با توجه به نقش‌های ضروری اقتصاد دانش‌بنیان در فراهم‌سازی مسیر حرکت، الگویی از کوچک‌سازی مورد نیاز سازمان‌های دولتی است که قابلیت اجرای سلسله‌مراتبی داشته باشد. نتیجه آن‌که می‌توان با ارائه الگویی تلفیقی که در نمودار زیر ارائه خواهد شد، به رویکرد کیفی کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی برای سازمان‌های دولتی با لحاظ روش شناختی اقتصاد دانش‌بنیان پرداخت.

نمودار شماره (۵) - الگوی تأثیر فرایند کوچک‌سازی بر انتخاب رویه کنترل استراتژیک ذیل روش شناختی



منبع: (یافته‌های تحقیق)

مطابق با نمودار و با توجه به سطوح کوچک‌سازی در دو سطح فردی و سازمانی، جهت تدوین، اجرا و کنترل فرایند کوچک‌سازی، در هر سه مرحله - از ابتدا - نیازمند توجه به رویه کنترل استراتژیک هستیم؛ لذا همه مراحل چهارگانه کنترل استراتژیک، باید در تمام سطوح کوچک‌سازی، از سطح فردی گرفته تا سطح سازمانی، مطابق با برنامه از پیش تعیین شده، اجرا شوند.

بنابراین، فرایند کوچک‌سازی به موازات کنترل استراتژیک تبیین و اجرا می‌شود که در هر مرحله از پیشروی، بنیان‌های تحقق اقتصاد دانش‌بنیان شکل گرفته و مستحکم‌تر می‌شوند؛ چرا که هرچه سازمان‌های دولتی به ابتدای فضا سازی و ظرفیت‌سازی‌های اقتصاد دانش‌بنیان به سمت چابکی، انعطاف و یادگیرندگی بیشتر حرکت کنند، کیفیت‌گرایی دولت و سازمان‌های دولتی بر مدار مردمی‌بودن، شکوفاتر خواهد شد و این به منزله بسط ظرفیت و بهره‌گیری بهینه از حداقل نیازمندی‌های سخت‌افزاری در مسیر بهینه‌پردازی نرم‌افزاری به‌عنوان پیش‌نیازهای زیست در عصر تمدن اسلامی می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

اصلاحات ساختاری بیش از هر راهبرد دیگری با توجه به ماهیت دولتی بودن ساختارهای کشور و نیز حرکت جدی به سمت اقتصاد دانش‌بنیان، به کوچک‌سازی با نگاه فرایندی در مسیر ترکیب و نضج نیازمند است.

از طرف دیگر، مقوله کنترل از نیازهای مداوم انسان در هر مرحله‌ای است؛ به طوری که عالی‌ترین سطح کنترل‌ها، کنترل بر نفس و مهار خود می‌باشد که همین کنترل با رویکرد کیفی استراتژیک، به سطح سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی نیز تسری می‌یابد و معانی خود را یافت می‌کند.

بر این اساس، تدوین و اجرای استراتژیک کوچک‌سازی نیازمند چهار نگاه ویژه است:

- کوچک‌سازی به صورت یک فرایند در نظر گرفته شود؛ یعنی با نگاه فرایندی و به تدریج به مرحله اجرا و پیاده‌سازی برسد.
- در اجرای این فرایند، در تمام مراحل نیازمند کنترل استراتژیک هستیم؛ هرچند کیفیت‌گرایی کنترل استراتژیک در فرایند کوچک‌سازی برای سازمان‌های دولتی هنوز شناخته شده به نظر نمی‌رسد؛ اما تمرکز بر آن می‌تواند موفقیت سازمان‌های دولتی و برابری آنها که دوگانه همگون حکومت- دولت است را فراهم کند؛ چه این که ماهیت کنترل جلوگیری کننده از خطاها و اصلاح انحرافات در آغاز، تداوم و مراحل پس از اجرای فرایندهاست؛ به ویژه کنترل استراتژیک که ماهیتی ذوجهی و چندبعدی و جامع دارد که با رویکرد کیفی همراه است.
- در مسیر اجرای فرایند کوچک‌سازی به ابتدای رویکرد کیفی کنترل استراتژیک، روش شناختی اقتصاد دانش‌بنیان؛ هرچند مستتر بوده و بیشتر نقش پتروگستری دارد؛ اما نیازمند توجه جدی به ویژه ناظر به اصل ۴۴ قانون اساسی و سیاست‌های ذیل آن و نیز کلیدواژه‌هایی مثل خصوصی‌سازی، تکیه و تأکید بر ظرفیت‌های درونی، آزادسازی توان داخلی، توسعه علم و یادگیرندگی در تمامی تصمیمات و برنامه‌های سازمان دارد.
- پس از این طی مسیر و تحقق سازمان‌های ایده‌آل پیش‌گفته، سازمان‌هایی مقتضی و متناسب با زیست در عصر تمدن اسلامی شکل خواهد گرفت که این سازمان‌ها از پیش‌نیازهای حرکت به سمت تمدن نوین اسلامی است.



با توجه به نتایج این پژوهش که اثبات شد کوچک‌سازی استراتژی یا مقوله‌ای استراتژیک است، با تلفیق کنترل استراتژیک در آن و دقت نظر به نقش روشی اقتصاد دانش‌بنیان در آن می‌توان تحقق اهداف سازمانی و تعریف‌شده‌ای را برای سازمان‌های دولتی انتظار داشت.

با تأمل در فضای ساختاری، به گستره دخالت‌های دولت در امور غیروظیفه‌ای می‌رسیم که حاکی از بسط قلمرو وظایف، ساختار، اندازه، کارکردها و حجم غیر ضرور سازمان‌های دولتی فعلی شده است و این سیاست غلط ولی ممتد، عواقب دنباله‌روی سیاست‌های دولتی و تصدی‌گری است که حتی از حیث فرهنگی نیز در نگرش خانواده‌ها نفوذ کرده؛ چنان‌که رسیدن به شغل دولتی و تورم پرسنلی با توجیه نفت و گاز حق ملت است، حتی نظام ارزشی جامعه را تهدید می‌کند.

در طرف دیگر، به منظور پردازش ریشه‌ای جهت حل مسئله، طرح مباحث کوچک‌سازی و انعطاف ساختاری با پیشنهادهایی مثل کاهش تعداد وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مادر تخصصی، ادغام<sup>۱</sup> و اتحاد<sup>۲</sup>، دورکاری<sup>۳</sup>، کار در خانه، انتقال کارکنان به سازمان‌های غیردولتی و سایر طرح‌های منتهی به سیاست ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی در گستره خصوصی‌سازی و دیگر سیاست‌های پیش‌بینی شده، پرداخته شده، که جملگی حول مبانی اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دانش‌بنیان می‌باشند.

با عنایت به این نگاه، در دولت ایران با رویکرد کاهش هزینه سازمان‌های دولتی و ایجاد دولتی با سازمان‌های کارآمد و قوی - به‌عنوان پیش‌نیازهای گذر به سمت تمدن اسلامی - تصمیم به آغاز فرایند کوچک‌سازی گرفته شد که با وجود اقدامات انجام گرفته تاکنون - با توجه به تشکیلات کنونی و به اصطلاح فربهی دولت - بخش عظیمی از منابع عمومی همچنان صرف مخارج دولتی به‌ویژه در بخش هزینه‌های جاری از جمله پرداخت حقوق و دستمزد به حجم نیروهای کاری مازاد می‌شود. بر این اساس، بسیار مهم است که وضعیت سازمان‌های دولتی



1. Integration
2. Union
3. Telework

بررسی جدی شوند؛ به نحوی که دولت ضمن کوچک کردن مقیاس خود- بدون ضرر قابل توجه در رفاه اجتماعی اقشار مستضعف جامعه- قادر به حفظ توان و ظرفیتش به سمت و سوی مبانی و مباحث اقتصاد دانش بنیان باشد.<sup>۱</sup>

نکته فرجامین این که به نظر می رسد حلقه مفقوده در تحقق موفقیت محتوای این پژوهش، نقش سازنده و مؤثر مدیران ارشد دولتی و سازمان های دولتی است که می توانند علاوه بر تسهیل گری، در گفتمان سازی و مشارکت دهی ظرفیت های پیدا و نهان سازمان ها، توان و تبحر خود را به کار گیرند.

---

۱. بیان این نکته نیز لازم است، که دقت و هدفمندی در این طرح ها بیش از نام بردن و دفاع از طرح، اهمیت دارد؛ چرا که اجرای طرح های خوب به صورت ناشیانه و غیر تخصصی، نفس طرح ها را به انحراف می کشاند؛ لذا طرح کاهش و ادغام وزارتخانه ها به منظور کوچک سازی و انعطاف دولت و سایر برنامه های مشابه محل بحث و مناقشه است. به عنوان مثال: ادغام برخی وزارتخانه ها مثل مسکن و راه و شهرسازی؛ صنعت، معدن و تجارت؛ کار، تعاون و رفاه اجتماعی؛ ورزش و جوانان و برخی نهادهای دیگر، در قالب انرژی، می تواند برانگیزاننده پرسش هایی تخصصی باشد؛ چرا که صرف ادغام مشاغل و علوم تخصصی که در برگزیده حوزه های متفاوتی هستند، نمی تواند مؤیدی برای کوچک سازی یا انعطاف ساختاری باشد؛ «یکی از کارهای عجیب و غریبی که برای بنده هم تا آخر معلوم نشد، که چرا این کار انجام گرفت، همراه کردن وزارت بازرگانی با وزارت صنایع و معادن بود؛ یعنی واقعاً هنوز هم برای من حل نشده است. آن روز هم که این کار را انجام می دادند، برای من روشن نبود که چرا دارند انجام می دهند... واقعاً چهار وزارتخانه بود اینجا؛ صنایع، صنایع سنگین، معادن و بازرگانی» (مقام معظم رهبری، ۴ شهریور ۱۳۹۴).



## منابع

### الف) فارسی

#### قرآن کریم.

ابی‌الحدید، عبدالحمید بن هبه‌الله (۱۴۰۴)، *شرح نهج البلاغه*، قم: مکتبه آیت‌الله المرعشی النجفی. الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۱)، *تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی*، چاپ هفدهم، ویراست ۲، تهران: سمت.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۹)، *مدیریت عمومی*، چاپ سی‌وهشتم، تهران: نی. الوانی، سیدمهدی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۸۵)، «استراتژی تحول در بخش دولتی ایران»، *دانش‌ور رفتار*، سال سیزدهم، شماره ۱۷: ۹۷-۱۲۰.

الوانی، سیدمهدی و علیرضا شیروانی (۱۳۷۸)، «تجدید ساختار نظام‌های اداری؛ یک اصل محوری در توسعه کشورها»، *مدیریت و توسعه*، شماره ۳: ۱۷-۸.

اشراقی، آرمان، حسین درگاهی، سروش اصلانی و مهدی مجبوری (۱۳۸۷)، *دانش مسائل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی، خدماتی و طرح‌های عمرانی MBA و مدیریت اجرایی*، چاپ چهارم، تهران: نگاه دانش.

اقتداری، علی‌محمد (۱۳۸۸)، *سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی*، چاپ ۳۹، تهران: مولوی. الحاقیه لایحه بودجه ۱۳۹۷ مجلس شورای اسلامی. برانسون، ویلیام (۱۳۸۸)، *تئوری و سیاست‌های اقتصاد کلان*، ترجمه عباس شاکری، چاپ سیزدهم، تهران: نی.

بهرامی، حسین، علیرضا نادری خورشیدی، تقی کثیری‌نژاد (۱۳۸۹)، «چیستی و چرایی برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن»، *توسعه انسانی پلیس*، سال هفتم، شماره ۳۳: ۳۲-۱۱.

بیانات و ابلاغیه‌های مقام معظم رهبری، برگرفته از تارنمای: <http://khamenei.ir>. پاداش‌زیوه، حمید و بهمن خداپناه (۱۳۹۴)، «برآورد تأثیر شاخص‌های حکمرانی خوب بر اقتصاد دانش‌بنیان در کشورهای منتخب»، *برنامه‌ریزی و بودجه*، سال بیستم، شماره ۳: ۱۸۷-۱۶۵. پرتوی شفق، ملوک (۱۳۷۲)، «اصلاحات اقتصادی و سیاست‌های تعدیل در لهستان»، *بررسی‌های بازرگانی*، دوره اول، شماره ۷۱: ۷۲-۵۳.

پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۰)، *مبانی دانش اداره دولت و حکومت* (مبانی مدیریت دولتی)، چاپ دوم، تهران: سمت.

پیرس، جان و ریچارد رابینسون (۱۳۸۵)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی‌شورینی، چاپ چهارم، تهران: یادواره کتاب.

جودتی، احمدرضا، حسین جبّاری بیرامی و فریبا بخشیان (۱۳۸۵)، «نتایج کوچک‌سازی واحدهای ستادی در نظام شبکه بهداشت و درمان ایران (تجربه کلان‌شهر تبریز)»، *مدیریت سلامت*، سال نهم، شماره ۲۳: ۵۸-۵۱.

جان، هان (۱۳۸۳)، *کوچک‌سازی اندازه دولت مرکزی: منطقی‌کردن اندازه دولت در پنج*



**قاره**، ترجمه مرتضی عطوفی‌نیا، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.  
حسینی‌نیک، سیدعباس (۱۳۷۷)، **قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۵۸**  
با اصلاحات سال ۱۳۶۸، چاپ چهارم، تهران: مجمع علمی و فرهنگی مجد.  
حیدری، محمدرضا (۱۳۸۴)، اندازه دولت؛ وضع موجود و وضع مطلوب، **دین و ارتباطات**، شماره  
۲۷: ۹۱-۱۱۴.

خاکی، غلامرضا و فرهادنژاد حاجلی ایرانی (۱۳۸۶)، بررسی مقایسه‌ای عوامل مؤثر بر عملکرد  
سازمان‌های دولتی در استان‌های (الف) و (ب) و ارائه الگویی برای بهبود عملکرد آن‌ها (با  
تأکید بر طرح تک‌ریم و رضایتمندی ارباب رجوع)، **اقتصاد و مدیریت**، شماره ۷۵: ۹۱-۱۰۹.  
دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲)، **چالش‌های مدیریت دولتی در ایران**، چاپ هفتم، تهران: سمت.  
دانایی‌فرد، حسن و طیبه عباسی (۱۳۸۷)، «اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی  
دولت، دانشور رفتار»، سال پانزدهم، شماره ۲۹: ۱۲۱-۱۰۲.

دیوید، فرد (۱۳۸۴)، **مدیریت استراتژیک**، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ  
هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضاییان، علی (۱۳۸۷)، **تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم**، چاپ یازدهم، تهران: سمت.  
رضاییان، علی (۱۳۸۷)، **مبانی سازمان و مدیریت**، چاپ دوازدهم، تهران: سمت.  
رضاییان، علی و یاسر سبحانی‌فرد (۱۳۸۸)، «بررسی تبعات اجرای کوچک‌سازی در شرکت  
خوشگوار»، **چشم‌انداز مدیریت**، شماره ۳۰: ۱۴۰-۱۲۵.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۳)، **مصوبات برنامه منطقی نمودن اندازه دولت**،  
چاپ دوم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

صدقیانی، ابراهیم (۱۳۸۴)، **گزارش نهایی طرح پژوهشی کوچک‌سازی واحدهای خدماتی -  
بیمارستانی در استان تهران**، پژوهشکده توسعه مدیریت کاربردی در ایران.

طیبی، محمدرضا و محمدشستا دادفر (۱۳۹۰)، «استراتژی کوچک‌سازی به‌عنوان رویکرد غالب در  
بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران»، **راهبرد توسعه** (یاس)، شماره ۲۶: ۱۷۵-۱۴۹.  
کیان‌پور، سعید (۱۳۸۸)، «بررسی اجمالی خصوصی‌سازی در چند کشور منتخب؛ با اشاره‌ای بر  
سیاست‌های کلی اصل ۴۴»، **بررسی‌های بازرگانی**، شماره ۳۸: ۲۰-۲.

لورنز، پیتر، مایکل اسکات و سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، **کنترل استراتژیک**، ترجمه سیدمحمد اعرابی  
و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ماتسوشینا، کونوسوکی (۱۳۷۹)، **مدیریت ماتسوشینا**، ترجمه باقر ولی‌بیگ و زهرا روغنی، چاپ دوم،  
تهران: رسا.

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،  
مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو).

نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۵)، **اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن**، تهران: مؤسسه عالی آموزش  
و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

هیوز، آون (۱۳۷۳)، **مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک)**: سیر اندیشه‌ها،



مفاهیم، نظریه‌ها، ترجمه سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.

یوسفی، حمیدرضا (۱۳۸۲)، *بررسی آثار و نتایج ادغام (کوچک سازی) سازمان‌های برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۸۱* (از دیدگاه بدنه کارشناسی و مشتریان (مراجعیین) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و مدیریت و برنامه‌ریزی.

### ب) لاتین

- Amidon, D. Formica, P. and Mercier-Laurent, E. (2005), *Knowledge economics: emerging principles, practices and policies*, Tartu University Press.
- Asch, David. Strategic (1992), "Control: A Problem Looking for a Solution, Long Range Planning", *Great Britain*, Vol.25, No.2:105-110.
- Ashayeri, J. Ma, N. and Sotirov, R. (2014), "Supply chain downsizing under bankruptcy: A robust optimization approach", *International Journal of Production Economics*, Vol.154, 1-15.
- Canonico, P. and Söderlund, J. (2010), "Getting control of multi-project organizations: combining contingent control mechanisms", *International Journal of Project Management*, Vol.28, No.8: 796-806.
- Debnath, Sajit Chandra. (2007), "Emerging Knowledge-based Economies in the Southeast Asia and its Impact on the Trade: A Comparative Study of Malaysia and Singapore", *Environment and Trade Under the WTO*, V. Vol11, No.1: 5-42.
- Drucker, Peter. (1969), *The Age of Discontinuity: Guidelines to our changing society*, Transactions Publishing.
- Espahbodi, R. John, T. A. and Vasudevan, G. (2000), "The effects of downsizing on operating performance", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol.15, No.2: 107-126.
- Gandolfi, F. (2008), "Downsizing executioners and the experience of executing downsizing", *Journal of American Academy of Business*, Vol.13, No.1:294-302.
- Hammer, M. and Champy, J. (2009), *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan.
- Haque, M. S. (2001), "The diminishing publicness of public service under the current

- mode of governance”, *Public administration review*, Vol.61, No.1: 65-82.
- Haque, Shamsul. (2000), *Privatization in Developing Countries: Formal Causes, Critical Reasons and Adverse Impacts*, In Ali Farazmand (ed), *Privatization or Public Enterprise Reform?* Westport, Conn: Greenwood Press.
- Hutchinson, J. C. Murrmann, S. K. and Murrmann, K. F. (1997), “Planning and implementing an effective downsizing program”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.16, No.1: 23-38.
- Jiang, J. J. and Klein, G. (2000), “Effects of downsizing policies on IS survivors’ attitude and career management”, *Information and management*, Vol.38, No.1: 35-45.
- Jones, G. R. (2012), *Organizational theory, design, and change: Texts and cases*, Pearson Higher Ed.
- Lee, J. and Corbett, J. Martin. (2006), “The impact of downsizing on employees’ affective commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.3: 176-199.
- Legge, David. (2005), The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents, In *Adaptive Agents and Multi-Agent Systems II* (pp. 147-166). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Levitt, K. Wilson, T. and Gilligan, E. (2008), “Corporate downsizing: An examination of the survivors”, *Journal of Global Business Issues*, Vol.2, No.2: 13.
- Makawatsakul, Nantaporn. and Kleiner, Brian. H. (2003), “The effect of downsizing on morale and attrition”, *Management Research News*, Vol.26, No.(2/3/4), 52-62.
- Manson, B. J. (2014), *Downsizing issues: the impact on employee morale and productivity*, Routledge.
- Massey-Abernathy, A. and Byrd-Craven, J. (2016), “Functional leadership: Bi-strategic controllers high on effortful control show gains in status and health”, *Personality and Individual Differences*, Vol.97: 193-197.
- Tambunan, T. (2005), “Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia”, *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.2: 138-154.
- Uchida, K. (2011), “Does corporate board downsizing increase shareholder value? Evidence from Japan”, *International Review of Economics and Finance*, Vol.20, No.4: 562-573.



- Wälde, K. and Weiß, P. (2007), “International competition, downsizing and wage inequality”, *Journal of International Economics*, Vol.73, No.2: 396-406.
- Williams, P. Khan, M. S. and Naumann, E. (2011), “Customer dissatisfaction and defection: The hidden costs of downsizing”, *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.3: 405-413.

