

# ارائه مدلی در زمینه رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کوچک سازی سازمان و عملکرد سازمانی

رضا سپهوند

استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان

## چکیده

امروزه کوچک سازی سازمان به یکی از مشهورترین و محبوب ترین استراتژی های مدیریتی تبدیل شده است. با وجود این هنوز مهمترین سوالی که در این زمینه مطرح بوده و با وجود انجام تحقیقات بسیار بی جواب باقی مانده این است که آیا کوچک سازی می تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی گردد یا خیر؟ هر چند بسیاری از محققان معتقدند که کوچک سازی باعث بهبود عملکرد سازمان می گردد ولی باید توجه داشت که کوچک سازی می تواند اثر منفی مادی و معنوی بسیاری بر کارکنان گذاشته و حتی باعث بوجود آمدن ناهنجاری های اجتماعی گردد. بررسی ها نشان می دهد که مهم ترین دلیل این امر عدم توجه به نیروی انسانی سازمان هنگام کوچک سازی و رابطه آن با عملکرد سازمان می باشد. با توجه به این موضوع، این مقاله با بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و با استفاده از دو مفهوم قابلیت های استراتژیک پویا و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدلی تحت عنوان مدل جامع استراتژی کوچک سازی متعهدانه ارائه نموده که به خوبی نشان دهنده رابطه بین کوچک سازی و عملکرد سازمان و همچنین دیگر عوامل موثر در این رابطه می باشد.

## کلید واژه:

کوچک سازی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، قابلیت استراتژیک، مزیت رقابتی پایدار، عملکرد

## مقدمه

به منظور موفقیت در محیط پر از تغییر امروزی، سازمان ها باید به طور متناوب از استراتژی های مختلف در سطوح گوناگون سازمان استفاده نموده تا بتوانند سودآورتر و رقابتی تر گردند. در همین راستا از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی تاکنون، کوچک سازی یکی از مشهورترین استراتژی های مدیریتی مورد استفاده در دنیا می باشد (Fisher and White 2000 Landry, 2004). اگر چه طی سالیان اخیر تحقیقات بسیاری بر روی تغییرات سازمانی انجام شده است، ولی تحقیقات کمی وجود دارند که ثابت کنند کوچک سازی<sup>۱</sup> سازمان باعث بهبود عملکرد آن می شود. در نتیجه کوچک سازی سازمان تبدیل به یکی از موضوعات بحث برانگیز بین سازمانها شده است (Chadwick et al., 2004) نکته ای که در این بین کمتر بدان توجه شده است این می باشد که هر چند شاید کوچک سازی بتواند بسیاری از مشکلات سازمان را حل نماید اما این امر باعث صدمه دیدن بسیاری از کارکنان از نظر مادی و معنوی می شود. علاوه بر این، اثرات منفی بسیاری بر خانواده ها داشته و حتی باعث بوجود آمدن تنش های اجتماعی می گردد. (Mckee-Ryan and Kinicki, 2002). هر چند تحقیقاتی وجود دارند که تنها از اثرات مثبت کوچک سازی صحبت می کنند



اما احتمالاً درباره رابطه بین استراتژی های کوچک سازی و عملکرد سازمان غفلت هایی نیز صورت گرفته است. کریستنسن و ریبر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) درباره این موضوع این گونه صحبت می کنند:

"گاهی اوقات بین آنچه بر اساس روابط علت و معلولی در تحقیقات آکادمیک بدست می آید و آنچه در واقعیت اتفاق می افتد تفاوت های بسیاری وجود دارند"

بنابراین توضیح بعضی موارد تنها بر اساس روابط علی و معلولی و در نظر نگرفتن سایر موارد اثر گذار در دنیای واقعی می تواند بسیار گمراه کننده باشد. با توجه به این مطالب، پس از مرور ادبیات تحقیق در باره استراتژی ها تغییر سازمانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، این مقاله به دنبال برقراری یک مدل جامع درباره کوچک سازی سازمان می باشد که بتواند به نیازهای کارکنان نیز پاسخ دهد. این مدل نه تنها قابلیت های استراتژیک پویای کوچک سازی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان متغیرهای اثرگذار بر رابطه بین استراتژی کوچک سازی و عملکرد سازمان مورد توجه قرار داده است بلکه پیشنهاد می کند که عملکرد کارکنان و استراتژی های مد نظر سهامداران سازمان باید به عنوان متغیرهای بسیار مهم در نظر گرفته شوند.

### استراتژی کوچک سازی متعهدانه

#### تعریف کوچک سازی

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی تا کنون محققان بسیاری مانند ( 1987, Mckinley et al, 2000; Cascio and Wynn, 2004) Applebaum et al) کوچک سازی را به روش های مختلفی تعریف کرده اند ولی اختلاف اندکی بین آنها می باشد. اما نکته ای که در این بین وجود دارد این است که کوچک سازی با عبارات مختلفی معرفی شده است مانند کوچک سازی، کوچک سازی سازمان، کوچک سازی تجاری<sup>۱</sup>، سازماندهی مجدد<sup>۲</sup>، اندازه سازی<sup>۳</sup>، طراحی مجدد<sup>۴</sup> و.... لاو و نوریا با ترکیب نکات کلیدی تعاریف گذشته جامع ترین تعریف را درباره کوچک سازی ارائه کرده اند، آنها می گویند کوچک سازی عبارت است از:

" مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی با هدف تطبیق یافتی با تغییرات محیطی، چیره شدن بر مشکلات مدیریتی، بهبود کارایی، افزایش بهره وری و رقابت پذیری سازمان"

این تعریف کاهش هزینه ها، ساختار بندی مجدد و کاهش نیروی کار را نیز در بر می گیرد. با این وجود کاهش نیروی کار مهمترین راهی است که سازمانها از آن برای کوچک سازی استفاده می کنند. این بدین دلیل است که در ابتدا سازمانها از کوچک سازی به عنوان وسیله ای برای کاهش نیروی کار سازمان استفاده می کردند (Freeman, 1999).

#### انگیزه های کوچک سازی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، اغلب پژوهش ها انجام شده در این زمینه به این نتیجه رسیده اند که کاهش سود سازمان و یا ضرردهی آن اصلی ترین دلیل گرایش سازمان ها به سمت کوچک سازی بوده است. (Love and Nohria, 2005). البته حقیقت این امر این است که کاهش سود سازمان تنها دلیل کوچک سازی نمی باشد. برای مثال سازمان ها امیدوارند به وسیله کوچک سازی به مزیت های رقابتی دست یافته و تکنولوژی های جدید بدست آورند. با توجه به شرایط اقتصاد جهانی، از دهه ۱۹۹۰ سازمان ها برای دستیابی به سود بیشتر و رسیدن به صرفه جوئی های ناشی از مقیاس مجبور به استفاده از کوچک سازی شده اند (Tsai, 2001). از سال ۱۹۹۳ مهندسی مجدد فرآیندها<sup>۵</sup> (BPR) به صورت گسترده ای مورد استفاده قرار گرفت و باعث شد کوچک سازی به عنوان یک مد و هوس زودگذر در نظر گرفته نشود. توسعه فرآیندهای کاری جدید ناشی از مهندسی مجدد فرآیندها منجر به شناسایی



راههای جدید برای کاهش نیروی انسانی شد. علاوه بر این، امکان جایجایی نیروهای متخصص در سازمان برای پاسخ دهی به نیازهای محیی، استراتژیهای تامین از خارج و افزایش استخدام کارکنان از خارج<sup>۸</sup> به صورت قراردادی و موقت نیز منجر به مشهور شدن کوچک سازی شده اند. (Cascio, 2002). با وجود این مباحث، گروهی از محققان بر این باورند که کوچک سازی از عوامل اجتماعی نشأت گرفته است. مک کینلی و همکارانش<sup>۹</sup> (۱۹۹۵، ۲۰۰۰) بیان می کنند که کوچک سازی به وسیله سه نیروی اجتماعی خارجی به وجود می آید:

- تحمیل<sup>۱۰</sup> (تصمیمات کوچک سازی از سوی مدیران ارشد سازمان)
- تقسیم شدن<sup>۱۱</sup> (تقلید کردن)
- یادگیری (مانند دوره های دانشگاهی MBA)

در واقع آنها بیان می کنند که مدیران کوچک سازی را بر اثر عوامل اجتماعی اجرا می کنند. این بدین دلیل است که کوچک سازی به عنوان یک هنجار نهادینه شده در جامعه پذیرفته شده است. بادروس<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۶)، بیان می کند که بعضی عوامل خارجی غیر منطقی مانند گروه های اجتماعی و نهادینه شدن و همچنین بعضی عوامل داخلی غیر منطقی مانند فرهنگ سازمانی نامناسب و ویژگی های شخصیتی رهبران سازمان نیز می توانند بر میزان استفاده از کوچک سازی اثرگذار باشند.

مک کینلی و همکارانش در سال ۲۰۰۰ بیان کردند که بعضی از فرآیندهای جامعه شناختی باعث کوچک سازی سازمان می شوند. آنها بیان می کنند که مدیران معمولاً اینگونه تصور می کنند که کوچک سازی یک استراتژی موثر و اجتناب ناپذیر می باشد که از طریق فرآیندهای اجتماعی اجرا می شود. در نتیجه باید از عدم توجه به پیش زمینه های سازمان، شرایط و مفاهیم اساسی می باشد که از طریق فرآیندهای اجتماعی اجرا می شود. در نتیجه باید از عدم توجه به پیش زمینه های سازمان، شرایط و مفاهیم اساسی سازمان در حین کوچک سازی دست بکشند.

تسای و هانگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که کاهش سودآوری سازمان، مدل های جدید مدیریتی و وجود کارکنانی که نمی توانند مزیت رقابتی ایجاد نمایند از مهمترین دلایل سازمانها برای کوچک سازی در تایوان بوده است. علاوه بر اینف همراه با دیگر عوامل نهادینگی از قبیل تصمیم گیری توسط مدیران رده بالا، کوچک سازی تبدیل به یکی از شناخته شده ترین پارادایم های مدیریتی شده و سازمانها تلاش می کنند از تجربیات دیگر سازمانهای اجرا کننده کوچک سازی استفاده نمایند. یک تحقیق تجربی انجام شده توسط تسای و همکارانش در سال ۲۰۰۶ نشان می دهد که دلیل کوچک سازی، ترکیبی از عوامل اقتصادی، نهادی جامعه شناسی است. با این حال باید گفت عامل اقتصادی مهمترین دلیل برای کوچک سازی بوده است. در مجموع باید گفت هدف فعالیت های کوچک سازی، بهبود عملکرد سازمان می باشد.

### استراتژی های کوچک سازی

ادبیات حاضر در زمینه تغییرات سازمانی به این نکته اشاره دارد که نتایج حاصل از کوچک سازی به شدت بستگی به استراتژی کوچک سازی انتخاب شده توسط سازمان دارد. ریگی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲) اشاره می کند که در میان سازمانهایی که به دنبال کاهش هزینه ها بوده اند، کمترین نتیجه را آنهايي گرفته اند که از کوچک سازی استفاده نموده اند (تنها ۲٪ رشد در قیمت سهام) و مهمترین دلیل این امر عدم استفاده از استراتژی کوچک سازی مناسب بوده است.

هر چند استراتژی های بسیاری برای کوچک سازی تعریف شده است، اما مهمترین آنها عبارتند از:  
استراتژی کاهش کارکنان براساس سلسله مراتب سازمانی

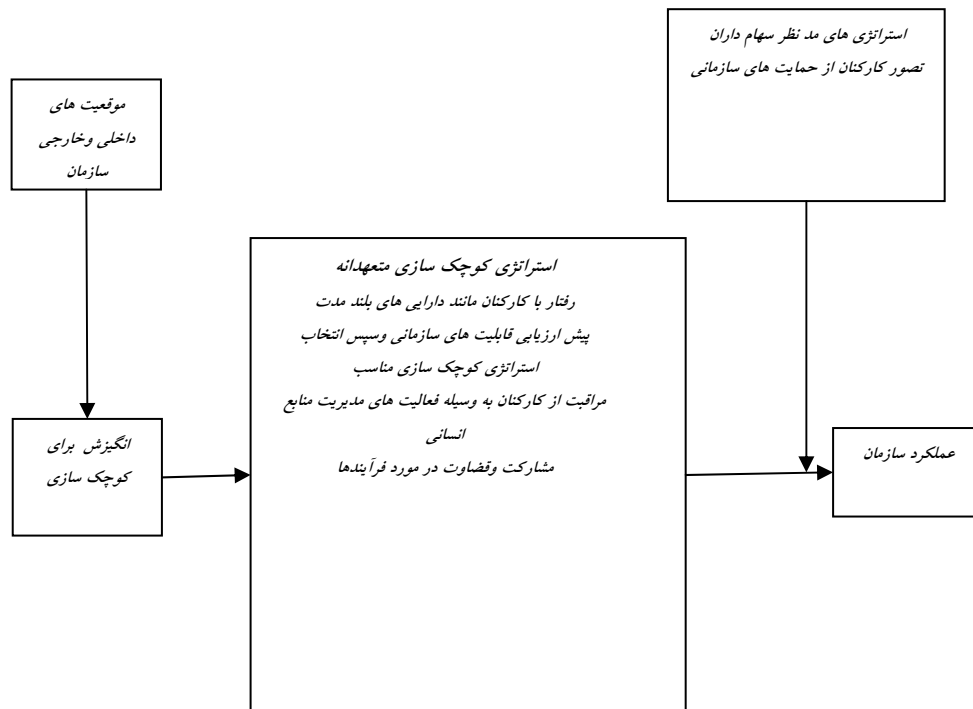


استراتژی های کوچک سازی بر اساس میزان تغییرات سازمان شامل:

- الف- استراتژی های کاهش نیروی کار
- ب- استراتژی های طراحی مجدد شغل
- ج- استراتژی سیستماتیک یا همه جانبه
- استراتژی کاهش نیروی کار کمترین تغییر و استراتژی سیستماتیک بیشترین تغییر را در سازمان ایجاد می کند.
- استراتژی کوچک سازی نهادی - اجتماعی<sup>۱۰</sup>
- استراتژی جامع یا کل نگر

کامرون<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۴) بیان می کند که سازمانها می توانند یک استراتژی منحصر بفرد را انتخاب کنند و یا بیش از یک استراتژی کوچک سازی را به طور همزمان اجرا نمایند. از طرف دیگر تساوی وهانگ (۲۰۰۵) تاکید می کنند که سازمان ها عموماً بیش از دو استراتژی کوچک سازی به کار می گیرند. برای مثال آنها می توانند ابتدا نیرو کار خود را کاسته و سپس شغل ها را طراحی مجدد نمایند. یا به کلی تغییر دهند و یا بالعکس. در مجموع باید گفت سازمان ها پیش از انتخاب استراتژی کوچک سازی باید به طور سیستماتیک وضعیت سازمان را بررسی کرده و کارکنان را تشویق به مشارکت نموده و به خوبی از سیستم های مدیریت کیفیت استفاده نمایند. کوچک سازی موفق در سازمان باید بسیاری از ابعاد مانند روش های پیاده سازی، آماده سازی کارکنان برای مشارکت، رهبری مناسب، مراقبت از کارکنان، کاهش هزینه ها، اندازه گیری عملکرد و فرآیند اجرا را مد نظر قرار دهد. فریم<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۹)، اپلبام<sup>۱۳</sup> و همکاران (۱۹۹۹) تعریف دقیق تری از استراتژی های کوچک سازی داده اند. فریمی تعریف استراتژی را از قول مینتزبرگ<sup>۱۴</sup> اینگونه نقل می کند: یک الگو از سیاستها، فعالیت ها و نتایج استراتژیک برای سازمان. او می گوید استراتژی های کوچک سازی هم بعد رفتاری دارند و هم بعد ذهنی. کاسکیو<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۲) تحقیقی را بر روی ۶۴۱۸ سازمان که بین سال های ۱۹۸۲ تا ۲۰۰۰ اقدام به کوچک سازی کرده اند انجام داد و استراتژی هایی را برای ساختار دهی مجدد متعهدانه<sup>۱۶</sup> معرفی نمود. همچنین کاسکیو و وین (۲۰۰۴) بیان می کند که کوچک سازی به عنوان قسمتی از یک برنامه مدیریتی در نظر گرفته می شود و نمی توان به آن تنها از دیدگاه اقتصادی نگریست. بنابراین فرایند کوچک سازی نمی تواند یک فرایند منحصر بفرد باشد. سازمان ها باید استراتژی های مختلف کوچک سازی را با توجه به محیط بیرونی، منابع و استراتژی های داخلی و خارجی مورد بررسی قرار داده و از دنبال کردن استراتژی های کوچک سازی نهادینه شده پرهیز نمایند. به طور خلاصه باید گفت کوچک سازی سازمانها باید باعث بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان گردد و از اثرات منفی ای که ممکن است به جای گذارد دوری گزینند. برای رسیدن به این هدف یک استراتژی کوچک سازی جامع مورد نیاز است.

این استراتژی که آن را استراتژی کوچک سازی متعهدانه<sup>۱۷</sup> می نامیم باید با یک دید بلند مدت تدوین شده و به طور مداوم مورد ارزیابی قرارگیرد. در عین حال سازمان ها باید در حین کوچک سازی فعالیت هایی را در زمینه مراقبت از کارکنان انجام دهند. آنها باید کارکنان را تشویق کرده تا در این فعالیت مشارکت نمایند. با توجه به مطالب بیان شده، می توان شکل ۱ در زمینه تغییرات سازمانی ارائه کرد.



شکل (۱) نمای تغییرات سازمانی از نظر کوچک سازی

همانطور که در شکل یک مشاهده می شود ، احتمالاً باید از مکانیزم های میانجیگر دیگری نیز در رابطه بین استراتژی کوچک سازی متعهدانه و عملکرد سازمان وجود داشته باشد. برای مثال اگر چه قابلیت های سازمانی در استراتژی های کاسکیو مورد توجه قرار گرفته ولی هنوز نمی توان به راحتی این قابلیت ها را کمی نمود و اثرات آنها را به طور دقیق بیان و اندازه گیری کرد. گذشته از این براساس استراتژی های کوچک سازی که بر پایه تغییرات سازمان بیان شده، مدیریت منابع انسانی باید به عنوان یک عامل مهم و اثر گذار بر عملکرد شرکت در نظر گرفته شود. علاوه بر فعالیت های منابع انسانی که در زمینه مراقبت از کارکنان در حین کوچک سازی انجام می شود، یک سیستم منابع انسانی نیز در سازمان نیاز است تا تغییرات محیط تجاری و استراتژی های سازمان را زیر نظر داشته باشد. با وجود اهمیت این موضوع ، هنوز نقش مدیریت منابع انسانی در زمان تغییرات سازمانی به خوبی روشن نشده است. به همین دلیل این مقاله به بررسی ادبیات مرتبط با استراتژی ها و سیستم های مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته تا نقش این موضوع را در رابطه بین استراتژی های کوچک سازی و عملکرد سازمان روشن نماید.

### قابلیت های استراتژیک پویا<sup>۲۳</sup>

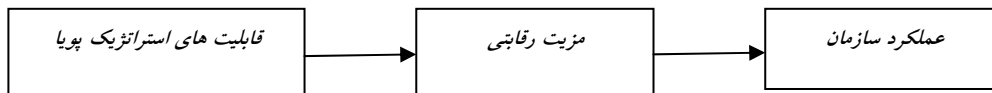
#### قابلیت های استراتژیک پویا برای کسب مزیت رقابتی پایدار

مفهوم مزیت رقابتی پایدار به عنوان عامل اصلی اثر گذار بر عملکرد سازمان، موضوعی اساسی در انتخاب استراتژی می باشد. کحققان و همچنان به دنبال راههایی هستند تا سازمان ها از آن طریق بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. تیس و همکاران<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۷) مفهوم قابلیت های پویا را با توجه به دیدگاه منبع محور<sup>۲۵</sup> بارنی<sup>۲۶</sup> اینگونه تعریف نمودند: توانایی سازمان در

تجمع، ساخت و شکل دهی مجدد قابلیت های داخلی و خارجی برای همهانگی سریع با تغییرات محیطی. این توانایی همچنان نیازمند رسیدن به منابع خارجی (مانند اتحاد استراتژیک) دارد و این یکی از مهم ترین تفاوت هایش با دیدگاه منبع محور می باشد. گذشته از این، منابع باید مجدداً از طریق این فرآیند ها تجاری تخصیص یابند تا موثر و اثربخش باشند. پس از مرور تعداد زیادی از تحقیقات انجام شده ایزنهارت و مارتین<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۰) قابلیت های پویا را اینگونه تعریف می کنند: فرایندهای خاص سازمان به منظور جمع، بدست آوردن و رها سازی منابع برای تطبیق یافتن با تغییرات بازار و یا حتی ایجاد این تغییرات. قابلیت های استراتژیک پویا دارای ویژگی های زیر می باشند:

این قابلیت ها ترکیبی است از فعالیت های اثربخش و کارای روزمره در سطح سازمانی. این قابلیتها می توانند در محیط و بازارهایی که به سرعت تغییر می کنند، سود ایجاد نمایند. برای مثال توسعه محصولات جدید و مدل های کسب و کار جدید که مورد نیاز بازارهای امروزی می باشند. رایت و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۱) و کاپلان و نورتون<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۴) از این فرآیندها به عنوان دارایی های غیر ملموس سازمان یاد می کنند. همچنین به منظور تطبیق با محیط متغیر و پویای امروز، تشدید رقابت، شبکه تجاری به طور موثری به کار گرفته شده است برای کسب منابع داخلی و خارجی که این منابع برای اجرای فرایندهای حیاتی هستند. (Teace et al, 1997) جستجو برای اتحاد استراتژیک بین سازمانها یک مثال خوب در این زمینه می باشد. بارتلت و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۳) اشاره می کند که به دلیل افزایش هزینه های تحقیق و توسعه، کوتاه بودن چرخه حیات محصول، بیشتر شدن مشکلات و موانع ورود به بازار، احتیاج بیشتر به صرفه جویی در مقیاس و... سرمایه های مالی و تکنولوژیک برای پاسخگویی به چالش ها کافی نیستند؛ بنابراین مدیران مجبورند با دیگر سازمان های با قابلیت همکاری نمایند. درک قابلیت های سازمانی که ناشی از فرهنگ و پیشینه سازمان می باشند. طی فرایند ادغام و تخصیص مجدد منابع داخلی و خارجی بسیار سخت می باشد. به منظور ایجاد ارزش ها و اجرای استراتژی ها، کارکنان رفتارهای جدیدی را در سازمانها نشان داده و آن را وادار به تغییر می نمایند. کارکنان پایه و اساس هر سازمان هستند، بنابراین برای پاسخگویی و اجرای استراتژی های سازمان و سپس ایجاد مزایای مورد انتظار، رفتار کارکنان یک عامل اساس است. این رفتارها مشابه رفتارهایی است که کاپلان و نورتون برای تغییر معرفی کرده اند.

قابلیت های استراتژیک پویا مهمترین مکانیزم اثرگذار بر رابطه بین فعالیت های تجاری و عملکرد هستند و این امر برای کارکنان مزایای بسیاری را خلق می کند. بلیلر و کاف<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۳) نیز بیان می کنند که قابلیت های استراتژیک پویا به طور همزمان به سهامداران، کارکنان و دیگر ذینفعان سازمان سود می رساند. این امر می تواند برای کارکنان قدرت چانه زنی به همراه داشته باشد. این امر بر این موضوع دلالت دارد که قابلیت های استراتژیک پویا ممکن است به کاهش اثرات منفی ناشی از کوچک سازی برای کارکنان کمک کند ما از این موضوع کمک گرفته و رابطه قابلیت های استراتژیک پویا و عملکرد سازمان را به صورت شکل ۲ نشان می دهیم.



شکل ۲- رابطه بین قابلیت های استراتژیک پویا و عملکرد سازمان



### استراتژی های کوچک سازی سازمان و قابلیت های استراتژیک پویا

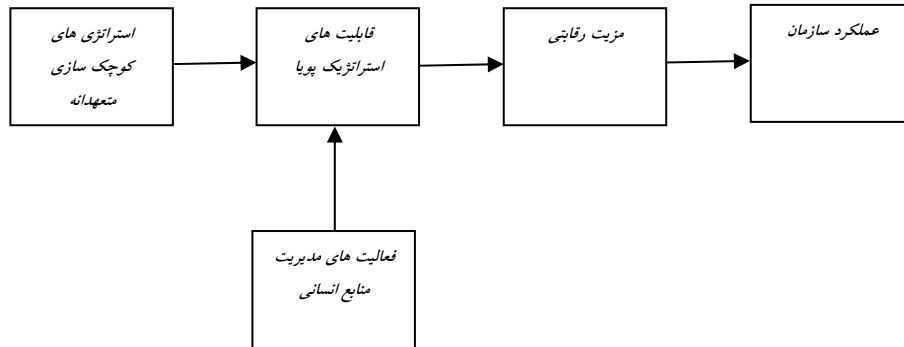
بر اساس ادبیات موضوع استراتژی های کوچک سازی نامناسب می توانند قابلیت های استراتژیک پویای سازمان را از بین ببرند. کامرون<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۴) می گوید که کوچک سازی می تواند فعالیت های روزمره سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. وی می گوید کوچک سازی و آرایش مجدد مشاغل حافظه کاری سازمان را تغییر می دهد و حتی عادات شغلی فعلی ممکن است تغییر کرده و باعث افزایش ریسک فعالیت های سازمان گردد.

مک کینلی و همکاران (۱۹۹۵) دریافته اند که به دلیل نارضایتی کارکنان پس از کوچک سازی، عملکرد و تعهد آنها به سازمان کاهش خواهد یافت. همچنین ممکن است کارکنان برای ترک سازمان ها تلاش کنند، زیرا احساس می کنند آینده مطمئنی برای باقی ماندن در سازمانها ندارند. آنها بیان می کنند که سازمان در این شرایط نمی تواند کنترلی بر کارکنان متخصص خود داشته باشد و آنها به راحتی از سازمان جدا خواهند شد. همچنین لطمه دیدن حافظه سازمان می تواند بر توانایی یادگیری و خلاقیت سازمان اثرات منفی بسیاری بگذارد.

فیشر و وایت<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۰) بیان می کنند که در بعضی صنایع وجود شبکه های سازمانی و یادگیری سازمانی از جمله ضروریات است و وقتی به همراه کوچک سازی این قابلیت ها از بین می رود، سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. هندی<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۴) تاکید می کند که کوچک سازی می تواند منجر به از بین رفتن مهارتها و دانش های غیر قابل جایگزینی کارکنان گردد. مهارتهایی مانند، حل مسئله، خلاقیت، برقراری ارتباط و... به طور خلاصه، استراتژی های کوچک سازی نامناسب به سرمایه های انسانیو اجتماعی و فراینده های تجاری سازمان آسیب می رساند؛ بلکه باعث کاهش عملکرد سازمان می گردد. به نظر می رسد که یک استراتژی کوچک سازی جامع می تواند باعث کاهش صدمات وارده به سازمان شده و حتی قابلیت های استراتژیک پویا برای سازمان ایجاد نماید. بکارگیری استراتژی های جدید به سازمان کمک می کند که در محیط متغیر و پویای امروزی به رقابت بپردازد و در نهایت منجر به عملکرد ویژه سازمان در آینده می شود. نتایج تحقیق تسای (۲۰۰۶) نشان می دهد که استراتژی کوچک سازی متعهدانه باید از طریق کسب و توسعه قابلیت های پویای سازمانی پیشرفت کند تا بتواند منجر به بهبود عملکرد سازمان گردد.

### استراتژی کوچک سازی، قابلیت های استراتژیک پویا و فعالیت های مدیریت منابع انسانی

رابطه متقابل مهمی بین استراتژی کوچک سازی متعهدانه و قابلیت های استراتژیک پویا وجود دارد (Cascio, ۲۰۰۲). کامرون (۱۹۹۴) و فریمن (۱۹۹۹) بیان می کنند که سیستم مدیریت منابع انسانی کلیدی است برای اطمینان از عملکرد بالای سازمان پس از اجرای کوچک سازی. پس از مرور ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی، رایت و همکاران (۲۰۰۱) بیان می کنند که سیستم های مدیریت منابع انسانی هم بر رفتار و هم توانایی های کارکنان و هم بر قابلیت های استراتژیک پویا اثر می گذارد. اولریخ<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۷) نیز بیان می کند که سیستم های مدیریت منابع انسانی مناسب از مهمترین فعالیت های سازمان برای رسیدن به قابلیت های سازمانی می باشند. با در نظر گرفتن این دو متغیر و همچنین متغیرهای استفاده شده در شکل ۲، می توان رابطه بین استراتژی های کوچک سازی متعهدانه، قابلیت های استراتژیک پویا و فعالیت های مدیریت منابع انسانی به صورت شکل ۳ نشان داد.



شکل (۳) رابطه بین استراتژی های کوچک سازی متعهدانه، قابلیت های استراتژیک پویا و فعالیت های مدیریت منابع انسانی

علاوه بر این باید گفت برای رسیدن به قابلیت های استراتژیک پویا، باید فعالیت های مدیریت منابع انسانی به طور خاص طراحی گردند. بنابراین در ادامه به بررسی ادبیات مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته می شود.

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان

در بین موضوعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحقیق درباره مدیریت استراتژیک منابع انسانی از پرطرفدارترین موضوعات می باشد. این موضوع پس از ارتباط بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی و عملکرد، نمود بیشتری پیدا نمود (Deleray and shaw, 2001). طی بیست سال اخیر بسیاری از محققان به این باور رسیده اند که منابع انسانی با سایر منابع کسب و کار (مانند منابع مالی و تکنولوژیک) تفاوت دارند و این به دلیل ویژگی های منحصر بفرد آنها است (Barney, 1991). برای مثال آنها ارزشمند، نادر، غیر قابل تقلید و غی قابل جایگزین هستند. با توجه به این موضوع اغلب تحقیقات تئوریک انجام شده در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این موضوع تمرکز کرده اند که سازمان چگونه به طور استراتژیک فعالیت های مدیریت منابع انسانی خود را مدیریت کند تا به عملکرد بهینه در سطح سازمان برسد. علاوه بر این رایت و همکاران (۲۰۰۱) بیان می کنند که فعالیت های مدیریت منابع انسانی قابلیت های پویا سازمانی را تغییر داده، شایستگی های اصلی آن را تجدید نموده و سپس مزیت های رقابتی فعلی آن را بهبود می بخشد. تحقیقات تسای (۲۰۰۶) نیز این موضوع را تایید می کند. او دریافت که فعالیت های ویژه مدیریت منابع انسانی باعث ایجاد قابلیت های استراتژیک پویا شده و بهبود عملکرد سازمان را در پی خواهد داشت.

در حقیقت رایت و همکاران (۲۰۰۱) بر این نکته تاکید می کنند که سیستم های مدیریت منابع انسانی سازمان نیازمند فعالیت های ویژه ای هستند تا بتوانند به استراتژی های سازمان پاسخ مناسب بدهند. مقالاتی که در زمینه مدیریت اقتضایی نوشته شده است نیز بر این نکته تاکید می کند که برای اجرای استراتژی های مختلف باید فعالیت های مدیریت منابع انسانی خاص هر استراتژی اجرا شوند. با توجه به مطالب بیان شده باید گفت سیستم های مدیریت منابع انسانی که پس از کوچک سازی اجرا می شوند، ضرورتاً مجموعه ای از فعالیت های مدیریت منابع انسانی هستند که هدف آنها ایجاد رشد در قابلیت های استراتژیک پویای سازمانی می باشد. تسای (۲۰۰۶) پیشنهاد می کند که آنها را فعالیت های مدیریت منابع انسانی قابلیت های استراتژیک پویا<sup>۳۶</sup> بنامیم.

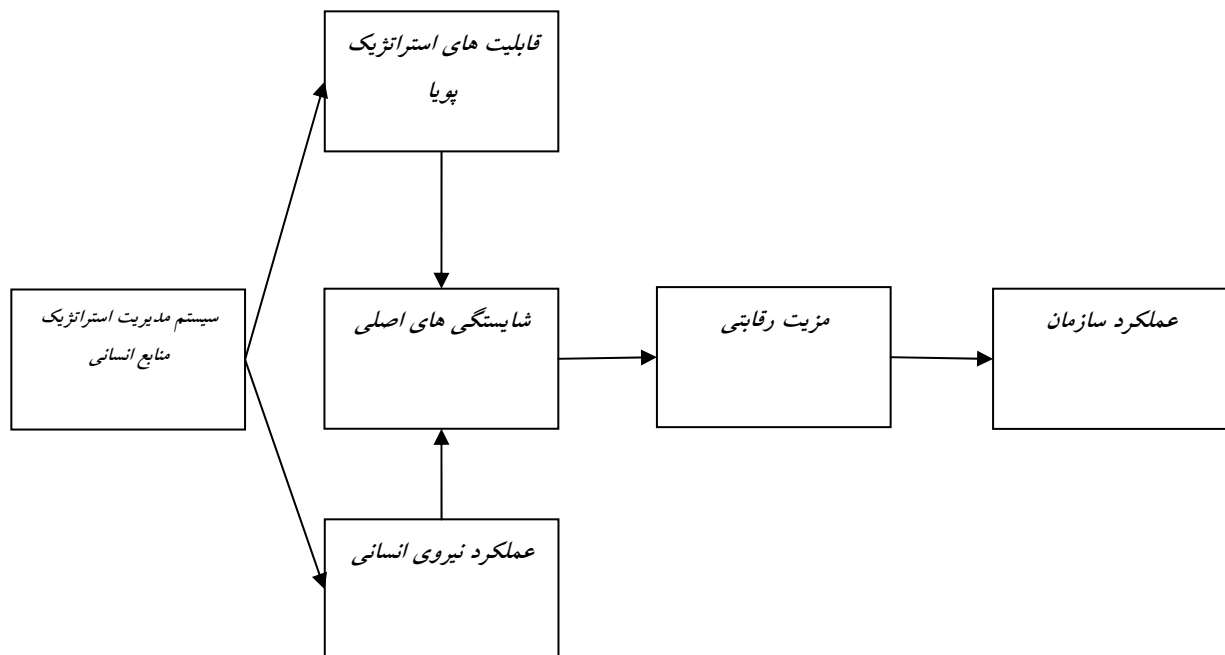




### فعالیت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد فردی سازمان

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اصل برای بهبود عملکرد سازمانی و نه عملکرد فردی به وجود آمد (Deleray and shaw,2001). با این حال باید توجه داشت که عملکرد سازمان برآیندی از عملکرد تک تک افراد آن می باشد. دلری وشاو (۲۰۰۱) بیان می کنند که فعل وانفعالات پیچیده موجود در مدیریت منابع انسانی ویژگی های مثبت کارکنان را افزایش داده و در نتیجه باعث بهبود عملکرد آنها می شود که این امر منجر به ارزشمندتر شدن شایستگی های اصلی<sup>۳۷</sup> سازمان می گردد. ویژگی های کارکنان شامل دانش و مهارت و همین طور انگیزه اختیارات آنها می شود. در عین حال باید گفت عملکرد فردی کارکنان (مانند رفتار، تعهد و رضایت شغلی) همچنین می تواند بر روابط بین کوچک سازی و عملکرد اثرگذار باشند. تسای وهمکاران (۲۰۰۵) تحقیقی را بر روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان های کوچک سازی شده انجام داده و دریافتند که بعضی عوامل اثر گذار بر رضایت شغلی ممکن است به طور جدی برخواست کارکنان برای باقی ماندن در سازمان کوچک سازی شده اثر بگذارند که این امر می تواند بر مزیت های رقابتی و عملکرد سازمان پس از کوچک شدن اثر گذار باشد.

با توجه به مطالب بیان شده باید گفت فعالیت های مدیریت منابع انسانی هم باید به قابلیت های سازمانی توجه داشته باشند و هم به عملکرد فردی کارکنان تا بدین وسیله عملکرد کلی سازمان افزایش یابد. شکل ۴ روابط بین این متغیرها را نشان می دهد.

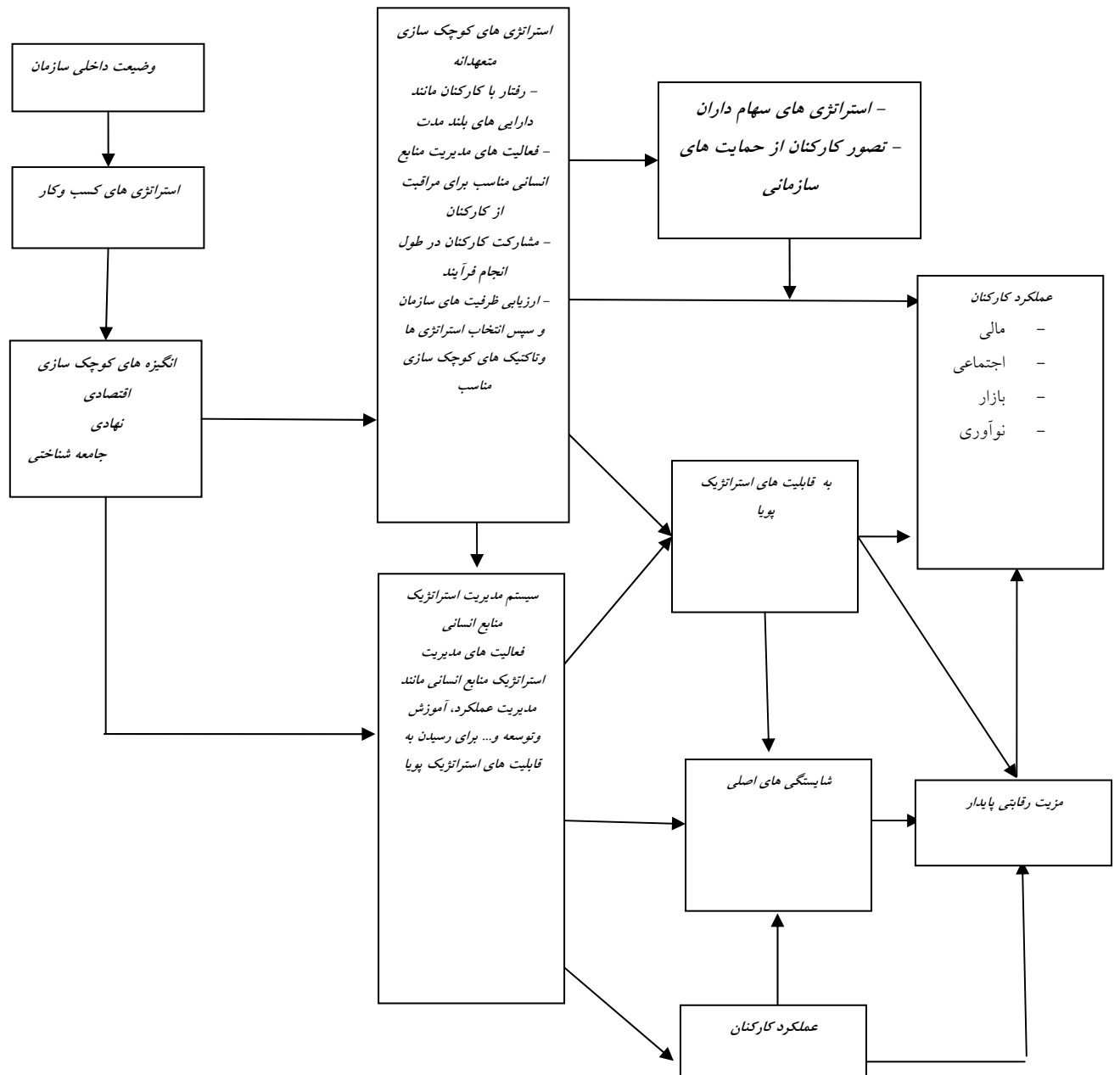


شکل (۴) رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد فردی و قابلیت های استراتژیک پویا

با مرور ادبیات استراتژی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، دو متغیر یافت می شود. این دو متغیر شامل قابلیت های استراتژیک پویا و فعالیت های مدیریت استراتژیک مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به قابلیت های استراتژیک پویا. به کمک این دو متغیر می توان دریافت که چرا همیشه نمی توان رابطه بین عملکرد سازمانی و استراتژی های کوچک سازی را اندازه گیری کرد (Casco, 2002). بنابراین نیاز به مدلی است که شامل تمام متغیرهای مربوطه باشد. یک مدل جامع از استراتژی های کوچک سازی



که در برگیرنده تمام متغیرهای مربوطه باشد. لذا با استفاده از متغیرهای بیان شده در قسمت قبل و بعضی متغیرهای مرتبط دیگر مدل جامع استراتژی های کوچک سازی متعهدانه به صورت شکل ۵ ارائه می گردد.



شکل (۵) مدل جامع استراتژیک کوچک سازی متعهدانه



## نتیجه گیری

استراتژی های کوچک سازی سازمان تبدیل به یکی از مشهورترین سیستم های مدیریتی و یکی از مراحل معمول در چرخه حیات سازمان ها شده است. با وجود این، رابطه بین استراتژی های کوچک سازی و عملکرد سازمان هنوز ناشناخته باقی مانده است. این مقاله برای درک بهتر این رابطه، از دو مفهوم قابلیت های استراتژیک پویا و مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده کرده و در این راه برای بیان روابط بین عوامل اثر گذار بر رابطه بین استراتژی های کوچک سازی و عملکرد سازمان یک مدل جامع معرفی شده است. مهمترین ویژگی این مدل این است که متغیرهای جدیدی مانند فعالیت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، قابلیت استراتژیک پویا و... در آن دیده شده است.

استراتژی کوچک سازی متعهدانه، فعالیت های استراتژیک منابع انسانی، قابلیت استراتژیک پویا و عملکرد سازمان متغیرهایی هستند که می توان از آنها به عنوان متغیرهای اصلی این مدل می توان به عنوان ابزاری برای پیش بینی چگونگی اثرگذاری استراتژی های کوچک سازی بر عملکرد سازمان های گوناگون استفاده کرد. در واقع این مدل روشن کننده رابطه بین استراتژی های کوچک سازی و عملکرد سازمان می باشد. یکی از مهمترین مسائلی که به هنگام کوچک سازی سازمان ها بوجود می آید مشکلاتی است که کارکنان سازمان از لحاظ مادی و معنوی پیدا می نمایند. نکته ای که باید در رابطه بین کوچک سازی و عملکرد سازمان بیاد داشت این است که به هنگام کوچک سازی کارکنان باید رفتار حرفه ای خود را به گونه ای تغییر دهند که متناسب با شرایط جدید سازمان باشد و به آن کمک نماید تا به قابلیت های استراتژیک پویا (که باعث بهبود عملکرد سازمان می گردد) دست یابد. در اینصورت کارکنان می توانند در سازمان باقی مانده و از بروز مشکلات پس از کوچک سازی جلوگیری نمایند. البته در این راه سازمان نیز نقش مهمی را ایفا نموده و وظیفه دارد با اجرای سیستم های مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به کارکنان کمک نموده تا سریعتر و راحتتر خود را با شرایط جدید سازمان هماهنگ نمایند. در مجموع باید گفت کوچک سازی سازمان ها در صورتی که همراه با فعالیت های مناسب مدیریت منابع انسانی همراه گردد، می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان گردد.



منابع

- Appelbaum, S.H., Simpson, R. and Shapiro, B.T. (1987), "Downsizing: the ultimate human resource strategy: introduction", *Business Quarterly*, Vol. 52, No. 2, pp.52-60.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J. (2003), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, McGraw-Hill, Boston
- Blyler, M. and Coff, R.W. (2003), "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 7, pp.677-86.
- Budros, A. (1999), "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Sciences*, Vol. 10, No. 1, pp. 69-82.
- Cameron, K.S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 189-211.
- Cascio, W.F. (2002), "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, pp. 80-91.
- Cascio, W.F. and Wynn, P. (2004), "Managing a downsizing process", *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 425-36.
- Chadwick, C., Hunter, L.W. and Walston, S.L. (2004), "Effects of downsizing practice on the performance of hospitals", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 405-27.
- Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003), "Why hard-nosed executives should care about management theory", *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 9, pp. 67-74.
- Delery, J.E. and Shaw, J.D. (2001), "The strategic management of people in work: review, synthesis and extension", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 165-97.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-21.
- Fisher, S.R. and White, M.A. (2000), "Downsizing in a learning organization: is there hidden cost?" *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 224-51.
- Freeman, S.J. (1999), "The gestalt of organization downsizing: downsizing strategies as package of change", *Human Relations*, Vol. 52, No. 12, pp. 1505-41.
- Handy, C. (2004), "Profit and people – are we making any progress?" *Executive Excellence*, Vol. 21, No. 10, p. 19.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, pp. 52-63.
- Landry, J.T. (2004), "Downsizing in America: reality, causes, and consequences", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, p. 39\_
- Love, E.G. and Nohria, N. (2005), "Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 12, pp. 1087-108.
- McKee-Ryan, F.M. and Kinicki, A.J. (2002), "Coping job loss: a life-facet perspective", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.17, pp. 1-29.
- McKinley, W., Sanchez, C.M. and Schick, A.G. (1995), "Organizational downsizing: constraining, cloning, learning", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 32-44.
- McKinley, W., Zhao, J. and Rust, K.G. (2000), "A socio-cognitive interpretation of organizational downsizing", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 227- 43.



- Rigby, D. (2002), "Look before you lay off", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 4, pp. 20-21.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Sheun, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-23.
- Tsai, P.C.F. (2001), "The exploration of downsizing factors affecting joint-capital companies – a case of petrochemical firm", dissertation of EMBA, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung.
- Tsai, P.C.F. (2006), "The research on the mechanism between a responsible downsizing strategy and performance – the perspective of dynamic strategic capacities and strategic HRM", doctoral dissertation, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung.
- Tsai, P.C.F., Wu, S.L., Wang, S.K. and Huang, I-C. (2006), "An empirical research to institutional theory of downsizing: evidence on MNC's subsidiary companies in Taiwan", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 5, pp. 633-54.
- Ulrich, D. (1987), "Organizational capability as a competitive advantage: human resources professionals as strategic partners", *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 4, pp. 169-84.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and the resource-based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 701-22.

پی نوشت

- <sup>1</sup> Downsizing
- <sup>2</sup> Christensen and Raynor
- <sup>3</sup> Bussiness Downsizing
- <sup>4</sup> Reorganizatio
- <sup>5</sup> Right-Sizing
- <sup>6</sup> Redesigning
- <sup>7</sup> Bussiness Process Reengineering
- <sup>8</sup> Outsourcing
- <sup>9</sup> Mckinley et al
- <sup>10</sup> constraining
- <sup>11</sup> Cloning
- <sup>12</sup> Budros
- <sup>13</sup> Tsai and Huang
- <sup>14</sup> Rigby
- <sup>15</sup> Social- Institutional
- <sup>16</sup> Cameron
- <sup>17</sup> Freeman
- <sup>18</sup> Applebaum
- <sup>19</sup> Mintzberg
- <sup>20</sup> Cascio
- <sup>21</sup> Responsible Restructuring
- <sup>22</sup> Responsible Downsizing Strategy
- <sup>23</sup> Dynamic strategic capabilities
- <sup>24</sup> Teace et al
- <sup>25</sup> Resource Based Veiw
- <sup>26</sup> Barney
- <sup>27</sup> Eisenhardt and Martin
- <sup>28</sup> Wright et al
- <sup>29</sup> Kaplan and Norton
- <sup>30</sup> Bartlett et al
- <sup>31</sup> Blyler and Coff

<sup>32</sup> Cameron

<sup>33</sup> Fisher and white

<sup>34</sup> Handy

<sup>35</sup> Ulrich

<sup>36</sup> Dynamic Strategic Capabilities Human resource Management

<sup>37</sup> Core Competencies