



Presenting and Explaining the Organizational Overweight Reduction Model with the Release Approach (Case Study: Government Companies of Chaharmahal and Bakhtiari Province)

Heshmat Allah Eskandari^{1*}, AliReza Shirvani², Mashaallah Valikhani³

¹PhD Student, Human Resources Management, Islamic Azad University, Dehaghan Branch, Dehaghan, Iran.

²Associate Professor, Human Resources Management, Islamic Azad University, Dehaghan Branch, Dehaghan, Iran.

³Assistant Professor, Human Resources Management, Islamic Azad University, Dehaghan Branch, Dehaghan, Iran.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type:

Original Research

Received: 07.11.2021

Revised: 10.02.2021

Accepted: 11.03.2021

Keyword:

Organizational Overweight
Liberalization Approach
Organizational Agility
Outsourcing and Privatization

*Corresponding Author:

Heshmat Allah Eskandari

Email:

eskandari_h2008@yahoo.com

Organizational overweight reduction is a method that organizations use to reduce costs, focus on core processes, improve services, and improve skills. By adopting an organizational overweight reduction policy, an organization can focus only on the activities for which it has been assigned and undertake tasks that are just related to its organizational goals. In this regard, the purpose of this study was to present and explain the reduction model. Organizational overweight was a liberalization approach in state-owned companies in Chaharmahal and Bakhtiari province. The research method was applied and exploratory. The statistical population of the research included the managers and deputies of state-owned companies in Chaharmahal and Bakhtiari Province; the sample size of 20 people was determined by the theoretical saturation method. The research tool was a researcher-made questionnaire, validity of which was verified by experts and reliability was verified using Cronbach's alpha. The results demonstrated that the dimensions of the model included 8 main themes: internal factors, economic factors, human factors, organizational culture, technology, software facilities, hardware, knowledge and skills and communication, organizational structure: planning, coordination and information flow, organizational culture, changing forces Competitive technology software, hardware, knowledge and skills, communications and organizational agility. Due to the model fit, the findings were highly valid.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizational structure is a vital component that may affect the nature of the organization. With today's mergers and acquisitions, growth and overall scaling (obesity), we often forget the first rule of organizational analysis, which is an appropriate organization can better resist the changes of the unstable world. When leaders think about increasing or decreasing the size of the organization, particularly in the case of rapid growth, they should focus on several basic challenges: 1- Privatization, 2- Outsourcing, 3- Organizational agility, and 4- Methods. Some companies have tried to reduce organizational weight in order to improve the quality of services and products, reduce costs and time, emphasize and focus on the main competitive advantages and generally increase organizational effectiveness. It seems that by reducing the organizational weight of their activities, companies can better focus on activities that create more added value. Organizations have changed fundamentally, including fundamental changes in the structures and behaviors of organizations, the networking of some of their activities. Many reasons have been proposed to reduce organizational overweight including cost savings, focusing on the organization's core competences, cost restructuring, quality improvement, and awareness.

Methodology

In the present research, foundation data, hierarchical analysis and interpretive structural modelling were used to identify and design a model of the relationships of indicators. Using the hierarchical technique, the rank and weight of the variables were identified. Excel software environment was used for calculations. Data analysis methods were different in the two studies. In the first study, after data collection from content analysis, data analysis method was carried out to analyze and interpret the results, and implement a qualitative model. In the second study, where the descriptive survey method was used, the structural-interpretive modelling method was used. The process of conducting research in the processing path is the basis of data theory. The research tool was a questionnaire with 81 items based on a five-point Likert scale.

The formal and content validity of the questionnaire in this research was validated by experts and construct validity was investigated using factor analysis. Cronbach's alpha was used to measure the reliability of relevant values. Cronbach's alpha coefficient was used to estimate values. Values higher than 0.7 indicated a high internal correlation in the base codes. In order to analyze the data, information from descriptive statistical methods, quantitative data analysis including frequency distribution of tables and graphs, inferential factor analysis and modelling methods, and covariance-based structural equations were used.

Results and discussion

Results of factor analysis of 22 factors in five main indicators were presented. The first indicator of consequences (30 questions) index included four main dimensions and 30 questions. The observation factor load in all cases had a value greater than 0.3,

demonstrating that the correlation between the hidden variables (dimensions of each of the main constructs) with the observable variables was acceptable. After the correlation of the variables was identified, a significance test was performed. To check the significance of the relationship between the variables, the t-statistic test value was used. Since significance was determined at the error level of 0.05, if the t-statistic test value was greater than the critical value of 1.96, the relationship was significant. Based on the results of the measurement indices of each of the scales used at the 5% confidence level, the t-statistic test value was greater than 1.96, which shows that the observed correlations were significant.

The second indicator was the strategic index factors which included five main dimensions and 20 questions. The factor load of observation in all cases had a value greater than 0.3, demonstrating that the correlation between the hidden variables (dimensions of each of the main constructs) with the observable variables was acceptable. Based on the results of the measurement indices of each of the scales used at the 5% confidence level, the t-statistic test value was greater than 1.96, indicating that the observed correlations were significant. Correlation between the hidden variables (dimensions of each of the main constructs) with visible variables was acceptable. The third indicator index was background factors which included four main dimensions and 24 questions. The observation factor load in all cases had a value greater than 0.3, demonstrating that the correlation between the hidden variables (dimensions of each of the main constructs) with the observable variables was acceptable. The fourth indicator index was causal factors which included six main dimensions and 30 questions.

The observation factor load in all cases had a value greater than 0.3, demonstrating that the correlation between the hidden variables (dimensions of each of the main constructs) with the observable variables was acceptable. After the correlation of the variables was identified, a significance t-statistic test was performed to check the significance of the relationship between the variables. Because significance was determined at the error level of 0.05, if the t-statistic test value was greater than the critical value of 1.96, the relationship was significant. Based on the results of the measurement indices of each of the scales used at the 5% confidence level, the value of the t-statistic test value was greater than 1.96, indicating that the observed correlations were significant.

Conclusion

Consequences factor with a factor load of 0.514 and t-statistic value of 2.920, contextual factors with a factor load of 0.610 and t-statistic value of 3.410 and background factors had an impact on the pattern of organizational overweight reduction. Causal conditions with a factor load of 0.602 and a t-statistic of 3.055 also impacted the pattern of organizational overweight reduction.

The intervening conditions had a positive and significant effect on the model of organizational overweight reduction with a factor load of 0.513 and the t-statistic value of 2.147.

ارائه و تبیین مدل کاهش وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری

حشمت‌الله اسکندری^{۱*}، علیرضا شیروانی^۲، ماشاالله ولیخانی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی دهقان، دهقان، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی دهقان، دهقان، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان، دهقان، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

کاهش اضافه وزن سازمانی روشی است که سازمان‌ها برای کاهش هزینه، تمرکز بر روی فرآیندهای اصلی، بهبود خدمات و ارتقای مهارت به کار می‌برند. با اتخاذ سیاست کاهش اضافه وزن سازمانی یک سازمان می‌تواند، تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که به خاطر آنها مأموریت یافته است و کارهایی را انجام دهد که دقیقاً به اهداف سازمانی‌اش مربوط است در این راستا، هدف پژوهش حاضر با هدف ارائه و تبیین مدل کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری بود. روش تحقیق از نوع کاربردی و اکتشافی بود. جامعه آماری تحقیق مدیران و معاونین شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری بودند که با روش اشیاع نظری ۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بود که روایی توسط خبرگان و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از تکنیک داده‌بنیاد و در بخش کمی از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری کواریانس محور استفاده شد. نتایج نشان داد ابعاد مدل شامل ۱۴ تم اصلی کاهش و کنترل هزینه عملیات- دسترسی به منابع (غیر داخلی)- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر- رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت‌پذیری- ارتباط بسته با مشتریان و عرضه‌کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی‌سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری، صرفه‌جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان- بهبود خدمات مشتری- کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن- ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی- آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر و در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه- تزریق وجوه نقد به شرکت- اضافه وزن سازمانی- نظریه خصوصی‌سازی به مثابه توانمندسازی اجتماعات محلی. نظریه خصوصی‌سازی به مثابه کاهش بار اضافی دولت از مؤلفه‌های استخراج شده از متون می‌باشند با توجه به برآزش مدل، یافته‌ها از اعتبار بالایی برخوردار هستند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۰

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲

کلید واژگان:

اضافه وزن سازمانی

رویکرد آزادسازی

چابکی سازمانی

برون‌سپاری و خصوصی‌سازی

*نویسنده مسئول: حشمت‌الله اسکندری

پست الکترونیکی:

eskandari_h2008@yahoo.com

مقدمه

در سال‌های اخیر بعضی از شرکت‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها و زمان، تأکید و تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمانی، اقدام به کاهش وزن سازمانی نموده‌اند. چنین به نظر می‌رسد که شرکت‌ها با کاهش وزن سازمانی فعالیت‌های خود بهتر می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند تمرکز کرده و بدین طریق اثربخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند. سازمان‌ها همواره در مورد خرید و یا ساخت، تصمیم‌گیری می‌کنند (دلמותه و سلس، ۲۰۰۸)^۱. به عقیده آندرو و نادا کاکابادسه^۲ در سال (۲۰۰۰) واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت) در زمان رومی‌ها، نخستین شکل کاهش اضافه وزن سازمانی^۳ بوده است. کاهش اضافه وزن سازمانی در اصطلاح کسب و کار، روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می‌کند. این اصطلاح، اغلب به عنوان مترادفی برای تصمیم به منبع‌یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید ادغام/تجزیه فعالیت‌ها رایج شده است (لی و لی، ۲۰۲۰)^۴ هر سازمانی برای رسیدن به هدف‌های خود احتیاج به منابع مختلفی دارد و بی‌تردید مهم‌ترین منبع برای هر سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن است. این منابع انسانی هر سازمان هستند که نقش اساسی در پیشبرد اهداف آن دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار نباشند، سازمان به سمت نابودی خواهد رفت؛ بنابراین عملکرد شغلی کارکنان برای بقای سازمان بسیار مهم است و می‌تواند مهم‌ترین نتیجه کار سازمانی در نظر گرفته شود (شمسی و همکاران، ۲۰۲۰).

سند چشم‌انداز ۲۰ساله، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و تمام برنامه‌های توسعه کشور، همگی بر کوچک کردن دولت تأکید می‌ورزند. این تأکید در برنامه ششم به اوج رسیده به گونه‌ای که اصلی‌ترین اولویت در این برنامه، کوچک‌سازی دولت است. تا پایان این برنامه باید حجم دولت ۱۵ درصد کوچک‌تر شود. بزرگ بودن دولت از جوانب مختلف، آسیب‌های جدی را به دنبال دارد (محمدی، ۲۰۱۹). در سال‌های اخیر، روش کاهش اضافه وزن سازمانی به‌عنوان یکی از رویکردهای موفق و مؤثر در توسعه مزایای رقابتی به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ به کار گرفته شده است. رویکرد کاهش اضافه وزن سازمانی امروزه نه تنها در سازمان‌های خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرد بلکه سازمان‌های دولتی نیز به دلیل منافع بسیار از آن استقبال کرده‌اند. کاهش اضافه وزن سازمانی دولتی وقتی است که یک وزارتخانه یا سازمان دولتی تصمیم بگیرد بعضی از امور و کارهای خود را توسط مؤسسات خصوصی، غیرانتفاعی یا سایر سازمان‌های دولتی انجام دهد. دلیل اصلی متمرکز بودن کاهش اضافه وزن سازمانی در بخش دولتی آن است که با کاهش اضافه وزن سازمانی دولتی، دولت هنوز نقش هدایت و نظارت خود را بر پروژه‌ها حفظ می‌کند؛ درعین حال، برخی از امور تصدی‌گری که زمانی توسط دولت صورت می‌گرفت، با هزینه‌ای پائین‌تر و کیفیتی بالاتر توسط بخش خصوصی صورت می‌پذیرد. نکته حائز اهمیت در این کاهش اضافه وزن سازمانی، هدایت و نظارت دقیق دولت بر فعالیت‌ها شده است (لی و لی، ۲۰۲۰). ویژگی بارز دنیای کسب‌وکار امروزی با شتاب تغییرات آن شناخته می‌شود که فرصت هر گونه سکون را از همه بخش‌های فعال اقتصادی گرفته است. این تحقیق در زمینه تحقیقات بین رشته‌ای می‌باشد.

¹ Delmotte & Sels

² Andrew and Nada Kakabade

³ Reduce organizational overweight

⁴ Lee & Lee

بیان مسئله

هم اکنون در عصر سازمان‌های کوچک زندگی می‌کنیم عصری که در آن شرکت‌ها برای گسترش فعالیت‌هایشان به کاهش وزن سازمانی دل می‌بندند. پیش‌تر اغلب سازمان‌ها به منظور بقاء در بازارهای رقابتی امروز تصمیم به یکپارچه‌سازی عمودی می‌گرفتند. این مسئله از یک طرف باعث می‌شود تا سازمان‌ها به مرور از نظر اندازه رشد کنند و بزرگ شوند و به تبع آن نیز هزینه‌های سازمانی افزایش پیدا کنند و از طرف دیگر مدیریت چنین سازمان‌هایی با مسایل مختلف زیادی روبه‌رو بوده به طوری که مدیریت از تمرکز بر روی قابلیت‌های سازمان که متضمن رشد و بقای سازمان هستند تا حد زیادی دور نگه داشته می‌شد و بیشتر وقت مدیریت صرف مسائلی می‌شد که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کرد. به عبارت دیگر مدیریت درگیر مسائلی می‌شد که در زنجیره ارزش سازمان جایگاه چندانی نداشتند و سازمان‌ها دیگر نمی‌توانستند خود را با تغییرات محیط منطبق سازند. بنابراین در چنین شرایطی و با رشد سریع و گسترش دانش و فناوری که از ویژگی‌های بارز دنیای کسب و کار امروز است. یکی از راهکارها برای بروز بودن و عقب نیفتادن از سیر تحولات «کاهش وزن سازمانی» است. در سال‌های اخیر بعضی از شرکت‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها و زمان تاکید و تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمانی، اقدام به کاهش وزن سازمانی نموده‌اند. چنین به نظر می‌رسد که شرکت‌ها با کاهش وزن سازمانی فعالیت‌های خود بهتر می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند تمرکز کرده و بدین طریق اثربخش فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند. سازمان‌ها به شکلی بنیادین تغییر کرده‌اند و دیگر شباهتی به سازمان‌های دیروز ندارند. از جمله تغییرات اساسی در ساختارها و رفتارهای سازمان‌ها، شبکه‌ای شدن فعالیت‌های آن‌ها و کمی برخی فعالیت‌هاست (فرج نژاد، ۲۰۱۹).

دلایل بسیاری برای کاهش اضافه وزن سازمانی مطرح شده است که از آن جمله عبارتند از: ۱- صرفه‌جویی در هزینه. ۲- تمرکز بر شایستگی اصلی سازمان. ۳- ساختار بندی مجدد هزینه. ۴- بازسازی هزینه ۵- بهبود کیفیت. ۶- آگاهی ۷- قرارداد. ۸- عملیاتی تخصص. ۹- دسترسی به استعداد. ۱۰- افزایش ظرفیت برای نوآوری. بر این اساس پژوهش پیش رو جهت پاسخ به این پرسش انجام می‌شود که چه نوع مدلی برای کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری قابل ارائه است؟ و چه مدلی می‌تواند نشان‌دهنده‌ی عوامل مزبور باشد؟ بنابراین مهم‌ترین اهداف این تحقیق عبارتند از:

هدف اصلی: ارائه و تبیین الگوی کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری

اهداف فرعی بخش کیفی:

- ۱- شناسایی مقوله اصلی پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
- ۲- شناسایی شرایط عالی مؤثر در بروز پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
- ۳- شناسایی شرایط زمینه‌ای بروز پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
- ۴- شناسایی شرایط مداخله‌گر مؤثر در بروز پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
- ۵- شناسایی راهبرد به کار گرفته شده در مقابله با پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
- ۶- شناسایی پیامدهای بروز پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری

۷- تبیین و ایجاد تعمیم‌پذیری برای یافته‌های کیفی به دست آمده در خصوص الگوی پدیده کاهش اضافه وزن سازمانی با رویکرد آزادسازی در شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری

مفهوم اضافه وزن سازمانی

اضافه وزن سازمانی باعث حجیم شدن و بزرگ شدن سازمان‌ها می‌شود. کاهش اضافه وزن سازمانی مانع از حجیم شدن و بزرگ شدن سازمان‌ها و باعث صرفه‌جویی در مقیاس عملکرد سازمان‌ها می‌گردد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند که اندازه خود را در حدی نگه دارند که ضمن برآورده کردن نیازهای اصلی خود، قدرت و قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری نیز داشته باشند. از طرفی تخصصی شدن امور، سازمان‌ها را واداشته است که تعدادی از نیروهای مورد نیاز خود را به صورت هسته اصلی سازمان در اختیار داشته باشند و انرژی خود را صرف این امور نمایند و اموری که در راستای تخصص اصلی آنها نیست را به سازمان‌های دیگر بسپارند. راهبرد کاهش اضافه وزن سازمانی به عنوان یک استراتژی کلیدی برای افزایش سرعت و یکپارچگی و کاهش هزینه، مورد توجه سازمان‌های امروزی قرار گرفته است (کیویی و چایو، ۲۰۱۲)^۱.

تعریف صرفه‌جویی در هزینه

رایج‌ترین دلیل برای تصمیم به کاهش اضافه وزن سازمانی صرفه‌جویی در هزینه‌ها است. دست‌یابی به هزینه پایین‌تر ناشی از صرفه‌جویی به مقیاس در کسب و کارهای دیگر است. به دلیل آن‌که سازمان امکان ایجاد صرفه‌جویی به مقیاس در همه فرایندهای کسب و کار خود را ندارد اقدام به کاهش اضافه وزن سازمانی می‌کند تا از مزیت‌های موجود در کسب و کارهای دیگر استفاده کند. به عنوان مثال کاهش اضافه وزن سازمانی فعالیت‌های مالی و حسابداری یک سازمان، می‌تواند ۳۵ تا ۵۰ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌های مربوطه به همراه داشته باشد (محمدی، ۲۰۱۹).

تعریف تمرکز بر شایستگی اصلی سازمان

منابع در دسترس یک سازمان محدود است و سازمان برای آن‌که بتواند در فضای رقابت باقی بماند ناچار از تمرکز منابع خود بر شایستگی اصلی خود است. فرایندها یا فعالیت‌هایی که اهمیت حیاتی برای شایستگی اصلی سازمان ندارند از جمله فرایندها هستند که مناسب کاهش اضافه وزن سازمانی هستند. انجام همه فرایندهای مربوط به کسب و کار یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص، و توجهی دارد که اغلب به اندازه کافی در اختیار سازمان نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود (کیویی و چایو، ۲۰۱۲).

تعریف ساختار بندی مجدد هزینه

کاهش اضافه وزن سازمانی قادر به تغییر نسبت‌هایی همچون هزینه ثابت به متغیر است. به این ترتیب امکان تبدیل ساختار هزینه سازمان به یک ساختار با هزینه متغیر فراهم می‌شود و امکان پیش‌بینی هزینه‌های متغیر هم افزایش می‌یابد (لی و لی، ۲۰۲۰).

دلایل گرایش به کاهش اضافه وزن سازمانی

در حقیقت، در دوره‌های رونق اقتصادی، مانند دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، مصرف دولت‌ها به عنوان سهمی از اقتصاد کاهش یافته است و در زمان رکود اقتصادی، مانند دهه ۲۰۰۰، مصرف دولت‌ها افزایش یافته است که نتایج نشان می‌دهد که مصرف دولت‌ها به طور قابل توجهی به رشد اقتصادی آسیب می‌رساند و پدیده‌ای به نام اضافه وزن سازمانی را ایجاد می‌کند. خیلی از سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک و بزرگ جهانی کاهش اضافه وزن سازمانی را به عنوان یکی از راه‌های

¹ Qi & Chau

کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد، تلقی می‌کنند. چرا که کاهش اضافه وزن سازمانی روشی است که سازمان‌ها برای کاهش هزینه، تمرکز بر روی فرآیندهای اصلی، بهبود خدمات و ارتقای مهارت به کار می‌برند. با اتخاذ سیاست کاهش اضافه وزن سازمانی یک سازمان می‌تواند، تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که به خاطر آنها مأموریت یافته است و کارهایی را انجام دهد که دقیقاً به اهداف سازمانی‌اش مربوط است (گیاناکیس و بروگمان، ۲۰۲۰).^۱



شکل ۱. دلایل اهمیت موضوع اضافه وزن سازمانی (گیاناکیس و بروگمان، ۲۰۲۰).

مهم‌ترین دلایل بررسی موضوع اضافه وزن سازمانی به دلایل زیر است:

- ۱- **کمیبود منابع ضروری در سازمان:** یکی از اصلی‌ترین دلایل مضر بودن اضافه وزن سازمانی، کمیبود در منابع ضروری است، که می‌تواند شامل این موارد باشد: الف- کمیبود کارمندانی که دانش کافی برای انجام کار دارند. ب- کمیبود مواد خام ج- کمیبود نیروی کاری که تجربه کافی برای انجام کار را داشته باشد (کیویی و چپو، ۲۰۱۲).
- ۲- **افزایش هماهنگی در کارها:** بعضی کارهای جانبی همیشه باعث کاهش اضافه وزن سازمانی می‌شوند. این کار باعث می‌شود مدیران بتوانند تمرکز بیشتری روی کارهای اصلی داشته باشند، به جای این که منابع زیادی صرف کارهایی بکنند که اگرچه برای کسب و کار ضرورت دارد اما به هسته اصلی کسب و کار مربوط نمی‌شود.
- ۳- **کاهش هزینه:** هزینه نیروی کار و مواد اولیه روز به روز در حال افزایش است و رقابت، شرکت‌ها را مجبور می‌کند قیمت‌ها را پایین نگه‌دارند. این کار باعث کوچک نگه داشتن اندازه شرکت و جلوگیری از رشد فزاینده هزینه‌ها می‌شود. کاهش وزن سازمان اقدامی کم‌هزینه نیست و هزینه‌های آن دارای ماهیت مالی یا اقتصادی می‌باشد. باید مقدمات و پیش‌زمینه‌های لازم برای کاهش وزن فراهم گردد تا بتوان از منفعت آفرینی بلندمدت مطمئن گردید. انجام به موقع و به جای این پیش‌فرض‌ها هزینه‌هایی را در پی دارد که باید با منافع ناشی از کاهش وزن متعادل گردد. تنها زمانی می‌توان این هزینه‌ها را کاهش داد که تمامی اجزای درگیر در فرآیند متعهد به انجام این فرآیند گردند (لی و لی، ۲۰۲۰).
- ۴- **انعطاف‌پذیری و ایجاد مزیت رقابتی:** نیازهای فصلی و دوره‌ای که با گذشت زمان کم و زیاد می‌شوند، نیازهای متعددی به منابع شرکت تحمیل می‌کنند. هر قراردادی که برای کاهش اضافه وزن سازمانی بسته می‌شود، می‌تواند انعطاف‌پذیری لازم را برای تثبیت این نیازهای متعدد فراهم کند (گیاناکیس و بروگمان، ۲۰۲۰).

¹ Giannakis & Bruggeman

پیشینه تحقیقات

مهم‌ترین تحقیقات قابل بررسی در دو دسته داخلی و خارجی قابل تقسیم است:

(فرج نژاد، ۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر مدیریت و نظارت برون‌سپاری (مطالعه موردی: آزمایشگاه‌های همکار سازمان ملی استاندارد ایران در استان گیلان)» به نتایج زیر دست یافتند: ویژگی بارز دنیای کسب و کار امروزی با شتاب تغییرات آن شناخته می‌شود که فرصت هرگونه سکون را از همه بخش‌های فعال اقتصادی گرفته است. سازمان‌ها به شکلی بنیادین تغییر کرده و دیگر شباهتی به سازمان‌های دیروز ندارند. از جمله تغییرات اساسی در ساختارها و رفتارهای سازمان‌ها، شبکه‌ای شدن فعالیت‌های آنها و برون‌سپاری برخی فعالیت‌هاست. **(محمدی، ۲۰۱۹)** در پژوهشی تحت عنوان «نقش نوآوری حاصل از برون‌سپاری استراتژیک بر عملکرد سازمانی بر اساس معیارهای چهارگانه BSC (مطالعه موردی: شرکت آب و فاضلاب روستایی استان هرمزگان)» به نتایج زیر دست یافتند: در زمینه مدل‌ها و معیارهای عملکرد سازمانی، رویکرد استراتژیک را جهت دستیابی به اثربخشی در سازمان‌های مدرن پیشنهادهای زیادی شده است.

(قاسمی، ۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی یک سیستم خبره برای برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)» به نتایج زیر دست یافتند: یکی از تصمیم‌های اساسی مدیران برای تأمین قطعات یا خدمات، انتخاب بین دو گزینه «انجام در داخل سازمان» یا «برون‌سپاری به منابع بیرونی» است. اهمیت به‌کارگیری تصمیم درست در قبال برون‌سپاری به دلیل آثاری است که بر عملکرد یک سازمان دارد. از سویی دیگر به دلیل تفاوت در مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و اولویت‌های رقابتی محیط کسب کار و... هرگز نمی‌توان یک تصمیم واحد برای برون‌سپاری در سازمان‌های مختلف تجویز کرد.

(گیوه چیان، ۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگویی برای سنجش سطح سرآمدی سازمان‌های دولتی فعال در حوزه خدمات زیربنایی» به نتایج زیر دست یافتند: امروزه به دنبال پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های اقتصادی، ضعف توان پاسخگویی و نیز ناتوانی در نظام‌مند کردن این پیچیدگی‌ها توسط بازار، تمام توجهات به سمت استخراج یک الگوی مطلوب جهت دخالت دولت در اقتصاد و استخراج ویژگی‌های حکومتی مطلوب سوق یافته است.

(بیجگر، ۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در پرتو حکمرانی مطلوب» به نتایج زیر دست یافتند: خصوصی‌سازی به عنوان یک رکن اساسی برای زندگی اجتماعی امروزی در محیط داخلی و بین‌المللی یک ضرورت است. منتهی روش اجرایی و نظارتی برای آن از خود خصوصی‌سازی اهمیت بیشتری را دارا است.

(راستین، ۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «حکمرانی مطلوب و توزیع صلاحیت‌ها با تأکید بر مشارکت شهروندان در نظام عدم تمرکز اداری در ایران» به نتایج زیر دست یافتند: شاخص مشارکت عمومی شهروندان در اداره امور و نظارت عمومی بر عملکرد کارگزاران در کنار اتخاذ سبک اداری عدم تمرکز به عنوان مؤلفه‌هایی از حکمرانی خوب مطرح است که می‌تواند بر کارآمدی، مقبولیت و مشروعیت نظام حکومتی جمهوری اسلامی بیافزاید.

(یوسفی، ۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی چالش‌های فراروی شرکت‌های کوچک و متوسط استان کردستان در ورود به بازارهای بین‌المللی: مطالعه موردی صنایع پلاستیک و قطعات لاستیکی استان کردستان» به نتایج زیر دست یافتند: که در آن، شرکت‌های کوچک و متوسط، با توجه به نقششان در اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی کشورها، نقش گسترده، متنوع و مهمی در رشد کشورهای در حال توسعه بر عهده دارند.

(رضایی، ۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «نقش سازمان تعزیرات حکومتی در پیشگیری از وقوع تخلفات اقتصادی از قبیل قاچاق کالا و ارز، بهداشت، دارو و درمان و اصناف» به نتایج زیر دست یافتند: تأسیس سازمان تعزیرات حکومتی در درون قوه مجریه تجلی بارزی از مداخله دولت در حفظ حقوق عمومی و منافع و مصالح همگانی می‌باشد و این سازمان

به عنوان یک نهاد شبه قضایی در بدنه دولت با ساختاری اداری و فرهنگی و قضایی شروع به فعالیت نمود و طبق قانون صلاحیت‌ها و عناوین مجرمانه احصاء شده است.

(موسی‌تا و همکاران، ۲۰۲۰)^۱ در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر همدلی خدمات تمیزکاری برون‌سپاری (کاهش اضافه وزن سازمانی) بر ارائه خدمات در دولت شهرستان کاکامگا، کنیا» به نتایج زیر دست یافتند: کنیا، دولت‌های ایالتی و آژانس‌های آنها موظف به ارائه خدمات اساسی عمومی و مدیریت اجتماعی اساسی هستند و زیرساخت‌های فیزیکی بدون به خطر انداختن کیفیت. فاصله‌ای بین خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های دولتی وجود دارد.

(لی و لی، ۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «چگونه برون‌سپاری (کاهش اضافه وزن سازمانی) می‌تواند رضایت شغلی را در بوروکراسی فدرال ایالات متحده افزایش دهد: بررسی نقش اشتراک دانش» به نتایج زیر دست یافتند: مطالعات قبلی نشان می‌دهد که شیوه‌های برون‌سپاری به طور کلی عواقب منفی بر رضایت شغلی کارکنان ندارد. از آنجا که رضایت شغلی کارکنان مقدمه‌ای برای خروج کارکنان است که ضرری سنگین برای سازمان‌ها محسوب می‌شود.

چارچوب نظری اضافه وزن سازمانی در ایران

چارچوب نظری پیرامون موضوع تحقیق برگرفته از تحقیقات (بوتلر و کالاهان، ۲۰۱۴؛ موسی‌تا و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیویو و چایو، ۲۰۱۲)^۲ است. متغیر اصلی تحقیق اضافه وزن سازمانی بوده که دارای ۳ شاخص می‌باشد. خصوصی‌سازی، چابکی سازمانی و برون‌سپاری از استراتژی‌های مطرح و پیشرو در عرصه‌های دولتی هستند. خصوصی‌سازی تنها در بخش دولتی موجودیت دارد. بدین معنی که در این استراتژی اختیار یا مالکیت انجام فعالیت و خدماتی که بر عهده دولت بوده به بخش خصوصی واگذار می‌گردد ولی برون‌سپاری می‌تواند هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود داشته باشد. بدین معنی که برون‌سپاری یک استراتژی دو بعدی است که هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی کاربرد دارد. در خصوصی‌سازی دولت تولیدکننده و عرضه‌کننده کالاها و خدمات است ولی در برون‌سپاری دولت خریدار کالا یا خدمات است. بایزادین نکته را مدنظر قرار داد که، در خصوصی‌سازی، دولت انجام خدمت و تولید کالایی که مالکیت آن بر عهده دولت بوده را به بخش خصوصی واگذار می‌کند اما در برون‌سپاری دولت مالکیت خدمت یا کالایی را دارا نمی‌باشد بلکه نیازمند کالا یا خدمتی می‌باشد و از طریق عقد قرارداد آنها را از بخش‌های دیگر خریداری می‌کند.

روش‌های کاهش دادن اضافه وزن سازمانی

۱- برون‌سپاری

تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از برون‌سپاری باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش تمرکز شرکت بر روی فعالیت اصلی خود می‌شود. استفاده از برون‌سپاری منافع دیگری هم دارد. این مزایا که تصمیم شرکت را برای استفاده از برون‌سپاری تحت‌تأثیر قرار می‌دهند عبارت‌اند از: ۱- صرفه‌جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان. ۲- بهبود خدمات مشتری. ۳- کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن. ۴- دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست. ۵- کاهش کارکنان شرکت. ایجاد حس رقابت خصوصاً در قسمت‌های مختلف شرکت که ناکارآمدی محسوس وجود دارد. مؤسسه برون‌سپاری^۳ در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند به این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون‌سپاری وجود دارد که عبارتند از: ۱- افزایش تمرکز شرکت

¹ Musita

² Butler & Callahan

³ Outsourcing

بر یک فعالیتی خاص. ۲- قابلیت دسترسی در سطح جهانی. ۳- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار. برخی از این موارد ممکن است هم زمان مطرح باشند به طور کلی این موارد می‌توانند سود برون‌سپاری را نشان دهند. موارد نامبرده نه تنها سود ناشی از برون‌سپاری را در کاهش هزینه نشان می‌دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آنها مهم‌تر از کاهش هزینه‌ها باشد (کیوی و چایو، ۲۰۱۲).

۲- چابکی سازمانی

واکنش سازمانی هنگامی که با بین‌المللی کردن کسب و کار مواجه است منجر به روش‌های مختلف تحلیلی در سال‌های اخیر شده است. مدل‌های سنتی ساختار فرآیند سازمانی هدف رسیدن به خواسته‌های محصولات و خدمات را دارند که اخیراً به چالش کشیده شده‌اند، از آنجایی که ساختار سازمانی که در آن انطباق نزدیک اجزای مانند افراد، سیستم‌های (سخت‌افزار و نرم‌افزار) و استراتژی خدماتی مورد نیاز است. با این وجود، افراد، سیستم‌ها و استراتژی‌های خدمات برای اطمینان از موفقیت سازمان و بقا در بازار کافی نیستند. سازماندهی این منابع، به درستی هدایت، نگهداری و بهبود آنها مورد نیاز است. جزء اصلی برای رسیدن به این هدف رهبری مردم است (فراتسی و رودریگوز-پوز، ۲۰۱۶)^۱ به منظور درک تأثیری که رهبری بر عملکرد سازمانی دارد، به رسمیت شناختن تأثیر چابکی و انعطاف‌پذیری اولین نیازمندی است. چابکی و انعطاف‌پذیری راه را برای دستیابی به عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. اگر چه می‌توان استنباط کرد که سبک رهبری اصلی در یک سازمان ممکن چابکی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تاریخچه نتوانسته است به وضوح مشخص کند چگونه این رابطه اتفاق می‌افتد و یا حتی درجه وابستگی متقابل بین این متغیرها را ایجاد کند. از یک سو، برخی از تحلیل‌گران رهبری به طور گسترده اثرات انعطاف‌پذیری و چابکی شرکت را ذکر می‌کنند. در سوی دیگر مطالعات در مورد چابکی و انعطاف‌پذیری وجود دارند که رهبری را به ارزیابی و ابزار اندازه‌گیری مختلف ایجاد شده برای این عوامل ربط نمی‌دهند. در تاریخچه کنونی در مورد چابکی، مردم از چشم‌انداز کار و یا عملیات تولید در نظر گرفته شده‌اند. مطالعات انجام شده، نشان می‌دهد که تلاش‌هایی برای توصیف چابکی در یک روش منسجم‌تر و جامع‌تر وجود دارد. نتیجه‌گیری این است که یک نظریه واحد که رابطه بین چابکی سازمان و افراد را ایجاد کند وجود ندارد.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق.

مواد و روش

روش تحقیق از نوع کاربردی و اکتشافی بود. جامعه آماری تحقیق مدیران و معاونین شرکت‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری بودند که با روش اشباع نظری ۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بود که روایی توسط خبرگان و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از تکنیک داده بنیاد و در بخش کمی از رویکرد مدل‌سازی معادلات

¹ Fratresi & Rodríguez-Pose

ساختاری کواریانس محور استفاده شد که در ابتدا به بررسی نتایج کیفی پژوهش شامل: متون استخراج‌شده، کدگذاری‌ها، در دو مرحله و نتایج کمی پرداخته شد. تحلیل داده‌های کمی در دو قسمت مجزا به انجام رسیده است. بخش کیفی شامل جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با متخصصان بود در چند مرحله است و در این مرحله ابتدا به بررسی اطلاعات کتابخانه‌ای و بعد جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه می‌باشد.

جدول ۱. بررسی فرایند کلی کار.

مرحله	مراحل	منبع
	ابزار جمع‌آوری اطلاعات	روش داده بنیاد
	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	آزمون کندال - آنتروپی شانون - ضریب کاپا
کیفی	روایی و پایایی	روایی: صوری و محتوایی پایایی: آلفای کرونباخ
	جامعه آماری	اساتید دانشگاه دهقان و مدیران ارشد استانداری (به تعداد ۱۰ نفر)
	نمونه آماری	کارکنان و مدیران ارشد
روش پژوهش	روش نمونه‌گیری	نمونه‌گیری تصادفی در دسترس
	نرم افزار آماری	شانون و نرم افزار Spss25
	ابزار جمع‌آوری اطلاعات	پرسش‌نامه (۵ شاخص اصلی و ۶۷ شاخص فرعی)
	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	روش مدل ساختاری معادلات ساختاری کواریانس محوری و تحلیل عاملی اکتشافی
کمی	روایی و پایایی	روایی: صوری و محتوایی پایایی: آلفای کرونباخ
	جامعه آماری	۴۰۴ نفر از کارکنان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری
	نمونه آماری	تعداد ۲۰۷ نفر از کارکنان
	روش نمونه‌گیری	براساس فرمول کوکران
	نرم افزار آماری	اس پس اس اس ۱۶

یافته‌ها

در این بخش از مقاله به یافته‌های پژوهش می‌پردازیم در ابتدا با استخراج از متون به دسته‌بندی چند تم اصلی پرداخته شد که تم‌های اصلی به شرح جدول ۱ می‌باشند.

جدول ۱. نتایج متون استخراج شده.

منبع	مفاهیم اولیه
(کیویی و چایو، ۲۰۱۲)	اضافه وزن سازمانی
(لی و لی، ۲۰۲۰)	برون سپاری

منبع	مفاهیم اولیه
(ازکورا و ریوس، ۲۰۱۹) ^۱	نظریه خصوصی سازی به مثابه توانمند سازی اجتماعات محلی. نظریه خصوصی سازی به مثابه کاهش بار اضافی دولت)
(فراتسی و رودریگوز-پوز، ۲۰۱۶)	چابکی سازمانی
(ازکورا و ریوس، ۲۰۱۹)	صرفه جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان-بهبود خدمات مشتری-کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن- ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی- آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر و در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه- تزریق وجوه نقد به شرکت
(ازکورا و ریوس، ۲۰۱۹؛ فاگیان و همکاران، ۲۰۱۸) ^۲	کاهش و کنترل هزینه عملیات- دسترسی به منابع (غیرداخلی)- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر- رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت پذیری- ارتباط بسته با مشتریان و عرضه‌کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد: کاهش و کنترل هزینه عملیات- دسترسی به منابع (غیرداخلی)- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر- رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت‌پذیری- ارتباط بسته با مشتریان و عرضه‌کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی‌سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری. صرفه‌جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان- بهبود خدمات مشتری- کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن- ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی- آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر و در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه- تزریق وجوه نقد به شرکت- اضافه وزن سازمانی- نظریه خصوصی‌سازی به مثابه توانمندسازی اجتماعات محلی. نظریه خصوصی‌سازی به مثابه کاهش بار اضافی دولت) از مؤلفه‌های استخراج شده از متون می‌باشند.

کدگذاری‌ها

بعد از مرحله استخراج متون ۶ مؤلفه به دست آمده، در این مرحله از پاسخ‌گویان (گروه ۱۰ نفره) خواسته شد که علاوه بر ۶ مؤلفه اصلی استخراج شده از متون مؤلفه‌های مرتبط با موضوع را انتخاب کنند. نتایج به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. نتایج مؤلفه‌های پژوهش.

مشخصه	مؤلفه اصلی
D1	اضافه وزن سازمانی
D2	برون‌سپاری
D3	نظریه خصوصی‌سازی
D4	چابکی سازمانی
D5	صرفه‌جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان
D6	کاهش و کنترل هزینه عملیات- دسترسی به منابع (غیر داخلی)

¹ Ezcurra & Rios

² Faggian

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد علاوه بر ۵ مؤلفه اصلی، مؤلفه‌های دیگر توسط خبرگان انتخاب شد که در نهایت شامل مؤلفه‌های اضافه وزن سازمانی، برون سپاری، نظریه خصوصی سازی، چابکی سازمانی و صرفه‌جویی در وقت جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان، کاهش و کنترل هزینه عملیات- دسترسی به منابع (غیرداخلی) باشد.

جدول ۳. بررسی جدول خروجی داده بنیاد مرحله اول و دوم.

شاخص‌ها	خرده شاخص‌ها	آزمون کندال	معناداری	تایید شاخص
عوامل زمینه‌ای	خصوصی سازی در سازمان‌ها	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	برون سپاری	۰/۳۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	چابکی سازمانی	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰	تایید
	حمایت مدیران عالی	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	ساختار سازمانی ارگانیک	۰/۴۸۵	۰/۰۰۰	تایید
	تحصیلات مرتبط کارکنان	۰/۵۳۲	۰/۰۰۰	تایید
	تخصص و تجربه کارکنان	۰/۴۷۱	۰/۰۰۰	تایید
	نوع جنسیت نیروی کار	۰/۵۵۵	۰/۰۰۰	تایید
	سیاست‌های حمایتی دولت	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰	تایید
	وجود نیروهای مازاد متخصص	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰	تایید
عوامل علی	مسائل فرهنگی خصوصی سازی	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	سطح سواد عموم مردم (وجود نیروهای متخصص)	۰/۴۱۰	۰/۰۰۰	تایید
	ساختار مدیریتی حاکم بر سازمانهای دولتی و خصوصی	۰/۶۲۲	۰/۰۰۰	تایید
	سیستم دستمزد قوی	۰/۷۷۶	۰/۰۰۰	تایید
	صرفه‌جویی در وقت	۰/۵۰۵	۰/۰۰۰	تایید
	بهبود خدمات مشتری	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰	تایید
	سبک مدیریتی	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	تایید
	تربیت نیروی انسانی و نوع آموزش نیروی انسانی	۰/۶۹۶	۰/۰۰۰	تایید
	توقعات مردم و سطح آگاهی مردم	۰/۵۳۰	۰/۰۰۰	تایید
	ساختار مدیریت حاکم بر سازمان	۰/۴۹۹	۰/۰۰۰	تایید
عوامل راهبری	قوانین و مقررات مصوب دولتی	۰/۵۳۵	۰/۰۰۰	تایید
	در نظر گرفتن بهره‌وری سازمان	۰/۴۷۷	۰/۰۰۰	تایید
	تناسب بین کارکنان و نوع فعالیت آنها	۰/۶۳۸	۰/۰۰۰	تایید
	نوع مدیریت سازمان‌ها	۰/۴۸۵	۰/۰۰۰	تایید
	تاثیر تورم بر فعالیت‌های سازمان	۰/۵۵۵	۰/۰۰۰	تایید
	کاهش ریسک	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰	تایید
	تغییرات استراتژیک	۰/۴۵۵	۰/۰۰۰	تایید
	استفاده از خدمات مشتریان	۰/۴۶۳	۰/۰۰۰	تایید
	آزاد کردن منابع برای اهداف	۰/۵۸۹	۰/۰۰۰	تایید
	تزیق وجوه نقد به شرکت	۰/۵۷۴	۰/۰۰۰	تایید
عوامل راهبری	سیاست و برنامه های راهبردی بالا دستی	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	تایید
	سیاست‌های بلند مدت وزارتخانه	۰/۵۶۲	۰/۰۰۰	تایید

شاخص‌ها	خرده شاخص‌ها	آزمون کندال	معناداری	تایید شاخص
	ریسک‌های سیستماتیک	۰/۵۶۳	۰/۰۰۰	تایید
	قابلیت رقابت‌پذیری شرکت‌ها	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	نوع واکنش مدیران به تغییرات	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	تایید
	نوع الگوی سازمان در ارتباط با سازمان‌های دیگر	۰/۴۵۵	۰/۰۰۰	تایید
	اصلاح نظام آموزشی	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	کاهش و کنترل هزینه عملیاتی	۰/۴۶۲	۰/۰۰۰	تایید
	دسترسی به منابع (غیرداخلی)	۰/۵۶۳	۰/۰۰۰	تایید
	مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰	تایید
	افزایش هماهنگی در کارها	۰/۴۶۳	۰/۰۰۰	تایید
	انعطاف‌پذیری بیشتر و چابکی سازمان بهتر	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	عناصر استراتژیک در قرابت با محیط	۰/۶۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	قوانین و مقررات استخدامی	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	تایید
عوامل مداخله‌گر	سیاست کاهش و افزایش نیروی انسانی سازمان	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	تایید
	تفاوت بین جنسیت افراد	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	تایید
	پراکندگی و نوع تمرکز کارکنان در محل کار	۰/۵۳۲	۰/۰۰۰	تایید
	نوع نگرش مدیریت	۰/۴۷۱	۰/۰۰۰	تایید
	تحولات محیط	۰/۵۵۵	۰/۰۰۰	تایید
	افزایش هماهنگی در کارها	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰	تایید
	رعایت رابطه عناصر استراتژیک در قرابت با محیط	۰/۴۷۵	۰/۰۰۰	تایید
	کنترل بهتر کارکنان و محیط	۰/۵۰۶	۰/۰۰۰	تایید
	رفاه بهتر کارکنان	۰/۷۲۹	۰/۰۰۰	تایید
	نظارت بهتر بر محیط	۰/۷۷۶	۰/۰۰۰	تایید
پیامدها	برطرف کردن خواسته‌های کارکنان	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰	تایید
	بهبود جو سازمانی	۰/۴۳۰	۰/۰۰۰	تایید
	توجه به تخصص‌گرای افراد	۰/۳۸۹	۰/۰۰۰	تایید
	احساس توجه بیشتر به نیروی انسانی	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰	تایید
	افزایش بهره‌وری	۰/۸۷۱	۰/۰۰۰	تایید
	بهبود کیفیت	۰/۸۳۰	۰/۰۰۰	تایید
	افزایش اشتیاق شغلی در کارکنان	۰/۴۸۳	۰/۰۰۰	تایید
	افزایش سرعت انجام کار	۰/۸۷۵	۰/۰۰۰	تایید
	توجه بهتر به مشتریان	۰/۴۲۰	۰/۰۰۰	تایید
	سودآوری به علت کاهش فرایندها و هزینه‌ها	۰/۳۷۱	۰/۰۰۰	تایید
افزایش ماندگاری سازمان	۰/۴۲۸	۰/۰۰۰	تایید	
افزایش هماهنگی در کارها	۰/۹۱۱	۰/۰۰۰	تایید	
قراردادهایی انعطاف‌پذیرتر	۰/۹۲۵	۰/۰۰۰	تایید	

جامعه آماری بخش کیفی (جامعه آماری شامل ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه اصفهان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی چهارمجال و بختیاری بودند) و جامعه آماری بخش کمی (جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی چهارمجال و بختیاری است که وظیفه آنها در ارتباط با امور مدیریتی، در و به تعداد ۴۵۱ نفر است. براساس فرمول کوکران تعداد ۲۰۷ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند). از متخصصان صاحب‌نظر در این زمینه بود.

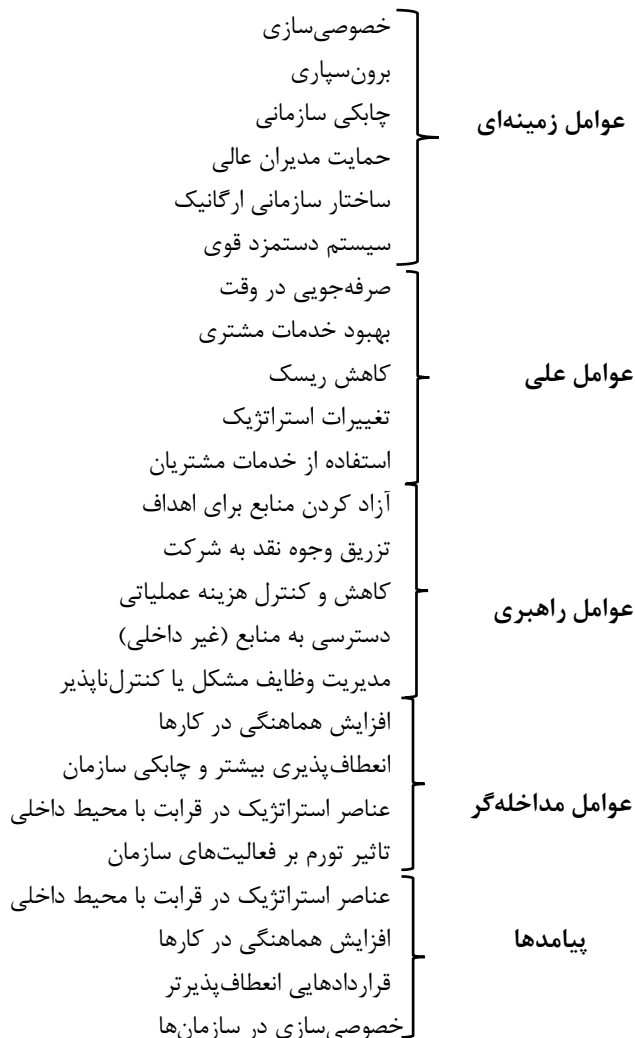
بحث و نتیجه گیری

فرایند اجرای پژوهش در مسیر پردازش نظریه داده‌بنیاد عبارت‌اند از: ۱- پرسش‌های پژوهش، ۲- یادداشت‌برداری و گردآوری داده‌ها، ۳- تجزیه و تحلیل، ۴- نمونه‌گیری نظری و اشباع نظری، ۵- نگارش و تدوین تئوری و مقایسه متون. فرایند تحلیل از کدگذاری باز آغاز می‌شود و در حالت ایده‌آل به کدگذاری انتخابی ختم خواهد شد. کدگذاری روند اصلی ساختن و پرداختن نظریه از داده‌هاست، این مرحله شامل چند قسمت است. برای بررسی از نظریات مرتبط با موضوع تحقیق استفاده شد که به ترتیب عبارتند از: ۱- مفهوم اضافه وزن سازمانی از (کیوی و چایو، ۲۰۱۲)، ۲- برون سپاری از (لی و لی، ۲۰۲۰)، ۳- خصوصی سازی (۱- نظریه اقتصادی خصوصی سازی، ۲- نظریه خصوصی سازی به مثابه توانمند سازی اجتماعات محلی، ۳- نظریه خصوصی سازی به مثابه کاهش بار اضافی دولت) از (ازکورا و ریوس، ۲۰۱۹)، ۴- و چابکی سازمانی از (فراتسی و رودریگیز-پوز، ۲۰۱۶) بعد از مرحله استخراج متون ۲ کد اولیه بدست آمده، در این مرحله از پاسخگویان (گروه ۱۰ نفره) خواسته شد که علاوه بر چند ۲ کد اصلی استخراج شده از متون مؤلفه‌های مرتبط با موضوع را انتخاب کنند. در این مرحله مفاهیم اولیه در ارتباط با نتایج متون استخراج شده آمده است در اختیار مصاحبه‌شوندگان (اساتید گروه مدیریت دانشگاه اصفهان و متخصصان مدیریت)، مدیران بخش‌های اداری استانداری استان چهارمجال و بختیاری) که به طور کامل اطلاعات آنها در پیوست آمده است قرار گرفت و از آنها خواسته شد در این مورد اطلاعات خود را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. مهم‌ترین ویژگی مصاحبه‌شوندگان عبارت است از: ۱- حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت، ۲- حداقل سه سال سابقه ریاست در سازمان، ۳- انجام کارهای پژوهشی در زمینه مدیریت. نتایج ضریب اهمیت تمامی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهد. در نتیجه با ۵ شاخص و ۲۳ زیر شاخص وارد مرحله دوم می‌شویم. برای جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه دوم ۵ شاخص و ۲۳ زیر شاخص که از مصاحبه اول جمع آوری شده توسط اساتید با مطالعه کتابخانه‌ای از منابع معتبر در اختیار گروه مصاحبه‌شونده دوم قرار گرفت. در نهایت پرسش‌نامه‌ای با ۵ شاخص و ۶۷ زیرشاخص تهیه شد. بنابر توضیحات داده شده روش کار آمیخته‌ای از روش‌های کمی و کیفی می‌باشد. تحلیل مدل کیفی پژوهش به شرح زیر می‌باشد: ۱- جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، ۲- جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه اول، ۳- جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه دوم.

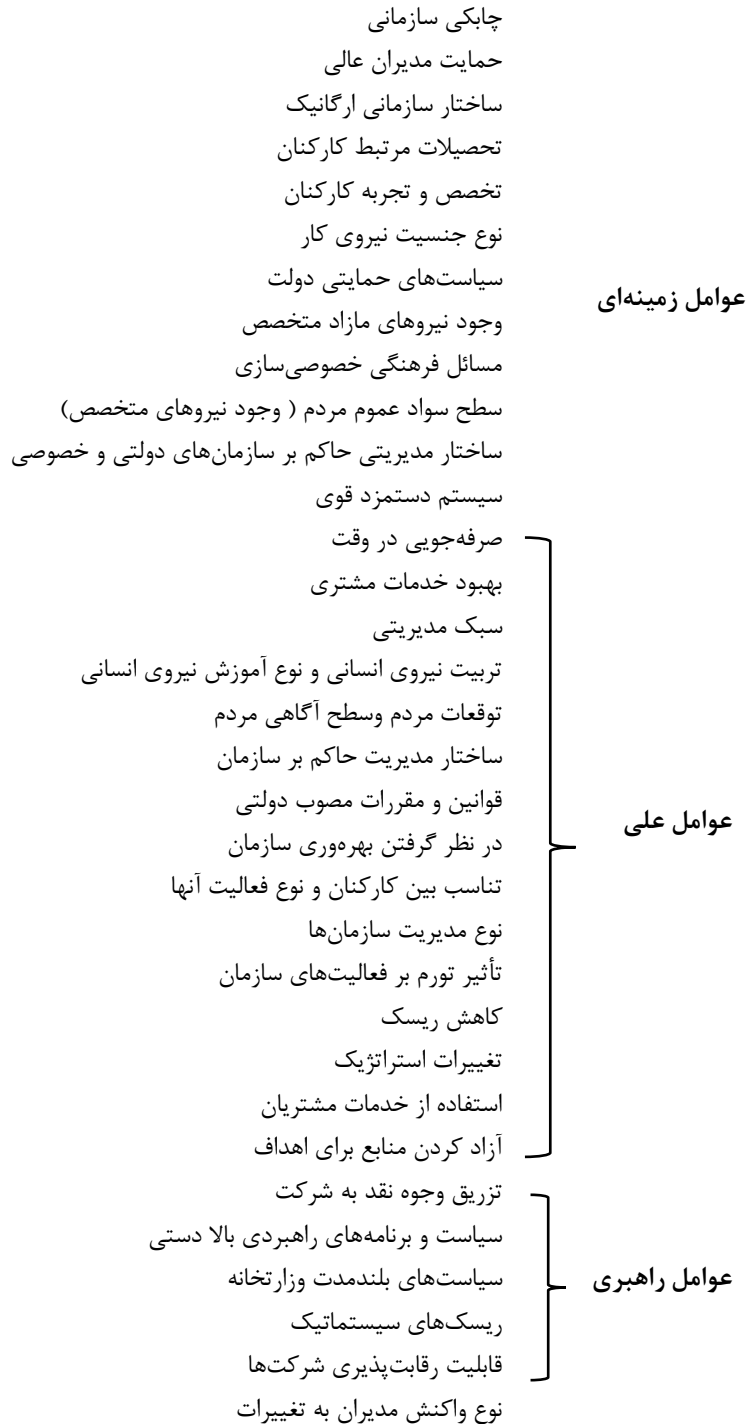
الف-نتایج مصاحبه مرحله اول - داده بنیاد

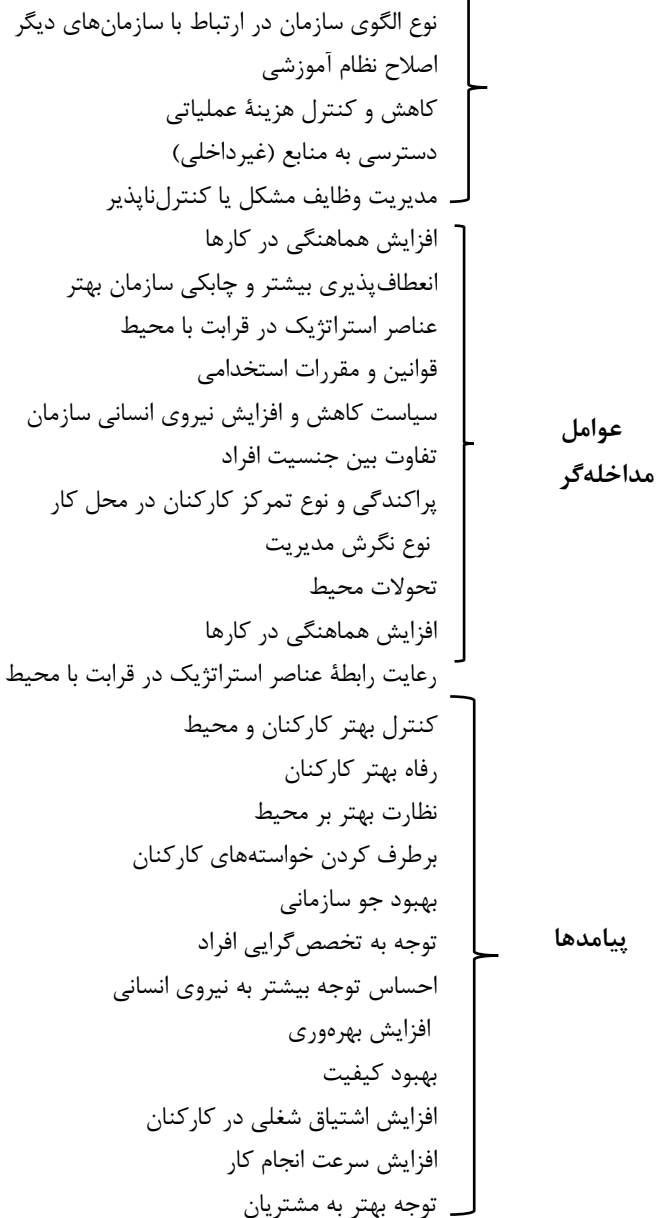
برای مرحله اول داده بنیاد مؤلفه‌های زیر مورد تأیید قرار گرفت.

برای مرحله اول داده بنیاد مؤلفه‌های زیر مورد تأیید قرار گرفت.



برون سپاری





در ابتدا مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌ها را در بررسی توصیفی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌دهیم.

جدول ۴. معیارهای آماری گویه‌های پرسش‌نامه‌ی پژوهش.

شاخص‌ها	خرده شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار
عوامل زمینه‌ای	خصوصی‌سازی در سازمان‌ها	۴.۴۸۳۱	۰.۶۱۴۱۲
	برون‌سپاری	۴.۴۴۹۳	۰.۶۷۹۸۷
	چابکی سازمانی	۴.۳۳۳۳	۰.۷۳۷۳۵
	حمایت مدیران عالی	۴.۱۳۵۳	۰.۸۲۵۰۱
	ساختار سازمانی ارگانیک	۴.۳۴۳۰	۰.۷۱۲۷۴
	تحصیلات مرتبط کارکنان	۴.۳۲۳۷	۰.۷۶۱۰۵
	تخصص و تجربه کارکنان	۴.۳۸۶۵	۰.۷۴۰۹۱
	نوع جنسیت نیروی کار	۴.۲۱۲۶	۰.۸۴۳۷۳
	سیاست‌های حمایتی دولت	۴.۲۰۷۷	۰.۷۶۳۴۵
	وجود نیروهای مازاد متخصص	۴.۲۱۲۶	۰.۷۹۰۲۵
	مسائل فرهنگی خصوصی‌سازی	۴.۳۷۲۰	۰.۷۸۳۱۹
	سطح سواد عموم مردم (وجود نیروهای متخصص)	۴.۲۵۶۰	۰.۷۸۰۳۱
	ساختار مدیریتی حاکم بر سازمان‌های دولتی و خصوصی	۴.۲۷۵۴	۰.۸۳۴۰۶
	سیستم دستمزد قوی	۴.۳۱۴۰	۰.۷۷۷۶۹
	عوامل علی	صرفه‌جویی در وقت	۴.۳۴۳۰
بهبود خدمات مشتری		۴.۴۴۴۴	۰.۷۲۱۰۸
سبک مدیریتی		۴.۳۱۴۰	۰.۶۸۴۷۵
تربیت نیروی انسانی و نوع آموزش نیروی انسانی		۴.۲۷۵۴	۰.۷۱۴۹۷
توقعات مردم و سطح آگاهی مردم		۴.۳۵۲۷	۰.۷۲۸۲۶
ساختار مدیریت حاکم بر سازمان		۴.۱۴۰۱	۰.۸۲۷۱۴
قوانین و مقررات مصوب دولتی		۴.۲۷۵۴	۰.۸۰۴۴۳
در نظر گرفتن بهره‌وری سازمان		۴.۳۴۷۸	۰.۷۷۸۸۴
تناسب بین کارکنان و نوع فعالیت آنها		۴.۳۳۸۲	۰.۷۱۱۶۵
نوع مدیریت سازمان‌ها		۴.۱۷۳۹	۰.۷۴۳۰۶
عوامل راهبری	تأثیر تورم بر فعالیت‌های سازمان	۴.۳۵۲۷	۰.۷۶۰۸۶
	کاهش ریسک	۴.۲۸۵۰	۰.۹۱۴۲۴
	تغییرات استراتژیک	۴.۴۷۸۳	۰.۷۶۸۴۷
	استفاده از خدمات مشتریان	۴.۲۸۹۹	۰.۸۰۲۳۳
	آزاد کردن منابع برای اهداف	۴.۲۴۱۵	۰.۸۴۱۶۴
	تزیق وجه نقد به شرکت	۴.۱۹۸۱	۰.۸۵۵۸۲
	سیاست و برنامه‌های راهبردی بالا دستی	۴.۴۳۴۸	۰.۶۷۱۴۳
سیاست‌های بلندمدت وزارتخانه	۴.۳۲۳۷	۰.۷۱۵۰۱	

شاخص‌ها	خرده شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار
عوامل مداخله‌گر	ریسک‌های سیستماتیک	۴.۲۰۲۹	.۹۲۸۱۹
	قابلیت رقابت‌پذیری شرکت‌ها	۴.۱۴۹۸	.۸۸۷۷۷
	نوع واکنش مدیران به تغییرات	۴.۲۹۴۷	.۷۶۶۴۸
	نوع الگوی سازمان در ارتباط با سازمان‌های دیگر	۴.۱۶۹۱	.۸۳۳۴۱
	اصلاح نظام آموزشی	۴.۰۳۳۸	.۸۸۳۴۰
	کاهش و کنترل هزینه عملیاتی	۴.۱۴۰۱	.۸۱۵۳۲
	دسترسی به منابع (غیرداخلی)	۳.۹۶۱۴	.۹۰۲۲۴
	مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر	۳.۹۵۱۷	.۸۸۵۴۷
	افزایش هماهنگی در کارها	۴.۱۱۱۱	.۸۹۳۴۶
	انعطاف‌پذیری بیشتر و چابکی سازمان بهتر	۴.۱۰۶۳	.۷۸۷۲۲
	عناصر استراتژیک در قرابت با محیط	۴.۱۸۸۴	.۸۲۹۲۴
	قوانین و مقررات استخدای	۴.۱۰۶۳	.۸۶۹۲۸
	سیاست کاهش و افزایش نیروی انسانی سازمان	۴.۱۹۸۱	.۷۸۴۸۰
	تفاوت بین جنسیت افراد	۴.۰۱۴۵	.۹۴۷۵۵
	پراکندگی و نوع تمرکز کارکنان در محل کار	۴.۱۲۰۸	.۸۷۵۷۳
	نوع نگرش مدیریت	۴.۱۳۰۴	.۸۶۸۷۶
	پیامدها	تحولات محیط	۴.۱۱۵۹
افزایش هماهنگی در کارها		۴.۱۴۹۸	.۸۵۴۳۴
رعایت رابطه عناصر استراتژیک در قرابت با محیط		۴.۲۶۰۹	.۷۸۱۸۱
کنترل بهتر کارکنان و محیط		۴.۲۲۲۲	.۸۴۶۹۸
رفاه بهتر کارکنان		۴.۱۷۳۹	.۸۶۹۴۹
نظارت بهتر بر محیط		۴.۱۹۳۲	.۸۴۲۶۵
برطرف کردن خواسته‌های کارکنان		۴.۲۵۶۰	.۸۳۴۴۲
بهبود جو سازمانی		۴.۰۴۸۳	.۸۹۰۹۴
توجه به تخصص‌گرایی افراد		۴.۲۸۹۹	.۷۹۰۱۴
احساس توجه بیشتر به نیروی انسانی		۴.۳۲۸۵	.۷۵۵۷۶
افزایش بهره‌وری		۴.۰۴۳۵	.۸۰۲۳۳
بهبود کیفیت	۴.۱۶۴۳	.۸۴۸۸۰	
افزایش اشتیاق شغلی در کارکنان	۴.۳۶۷۱	.۸۱۲۸۱	
افزایش سرعت انجام کار	۴.۲۰۲۹	.۸۲۸۷۳	
توجه بهتر به مشتریان	۴.۲۳۶۷	.۸۱۶۷۰	
سودآوری به علت کاهش فرایندها و هزینه‌ها	۴.۱۱۱۱	.۸۷۷۰۱	

شاخص‌ها	خرده شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار
	افزایش ماندگاری سازمان	۴.۰۵۸۰	.۸۲۸۲۲
	افزایش هماهنگی در کارها	۴.۰۹۱۸	.۸۵۱۲۰
	قراردادهایی انعطاف‌پذیرتر	۴.۱۳۵۳	.۷۷۶۵۱

نتایج نشان می‌دهد: مؤلفه‌های خصوصی‌سازی در سازمان‌ها با میانگین (۴.۴۸۳۱)، تغییرات استراتژیک (۴.۴۷۸۳) بیشترین میانگین و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر (۳.۹۵۱۷) کمترین میانگین دارد.

پیشنهادات تحقیق

بر اساس سؤال اول پیشنهاد می‌شود: افزایش هماهنگی در کارها، انعطاف‌پذیری و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس سؤال دوم پیشنهاد می‌شود: انعطاف‌پذیری بیشتر و چابکی سازمان، تغییرات استراتژیک، استفاده از خدمات مشتریان و مراکز پشتیبانی فنی تلفنی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس سؤال سوم پیشنهاد می‌شود: عناصر استراتژیک در قرابت با محیط داخلی سازمان حفظ شوند؛ و قراردادهایی انعطاف‌پذیرتر توسعه پیدا کنند.

بر اساس سؤال چهارم پیشنهاد می‌شود: تغییر شرایط و نیازهای فنی و مشتری در نظر گرفته شود.

References

- Bijker, A. (2019). *Implementation of the general policies of Article 44 of the Constitution in the light of good governance*. [Master, tehran]. Iran.
- Butler, M. G., & Callahan, C. M. (2014). Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. *Journal of Business Research*, 67(2), 218-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.026>
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563. <https://doi.org/10.1108/00483480810891673>
- Ezcurra, R., & Rios, V. (2019). Quality of government and regional resilience in the European Union. Evidence from the Great Recession. *Papers in Regional Science*, 98(3), 1267-1290. <https://doi.org/10.1111/pirs.12417>
- Faggian, A., Gemmiti, R., Jaquet, T., & Santini, I. (2018). Regional economic resilience: the experience of the Italian local labor systems. *The Annals of Regional Science*, 60(2), 393-410. <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0822-9>
- Farajnejad, T. (2019). *Identification and Prioritization of Effective Factors in Outsourcing Management and Supervision (Case Study: Partner Laboratories of the National Standard Organization of Iran in Guilan Province)* [Master, Tehran]. Iran.
- Fratesi, U., & Rodríguez-Pose, A. (2016). The crisis and regional employment in Europe: what role for sheltered economies? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 9(1), 33-57. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsv032>
- Ghasemi, A. (2018). *Designing an expert system for outsourcing in government organizations (Case study: Yazd University)*. [Master, Yazd]. Iran. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/651d7464b3d318ce5ec38c555dbb544f7>

- Giannakis, E., & Bruggeman, A. (2020). Regional disparities in economic resilience in the European Union across the urban-rural divide. *Regional Studies*, 54(9), 1200-1213. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1698720>
- Givechian, A. (2011). *Providing a model for measuring the level of excellence of government organizations active in the field of infrastructure services* [Master, Tehran]. Iran. <http://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/cb1700d553072c14ab1437c063c11111>
- Lee, G. R., & Lee, S. (2020). How outsourcing may enhance job satisfaction in the US federal bureaucracy: Exploring the role of knowledge sharing. *The American Review of Public Administration*, 50(4-5), 387-400. <https://doi.org/10.1177/0275074020913980>
- Mohammadi, M. (2019). *The role of innovation resulting from strategic outsourcing on organizational performance based on the four criteria of BSC (Case study: Rural Water and Sewerage Company of Hormozgan Province)*. [Master, Tehran]. Iran.
- Musita, D. O., Miroga, J., & Mudi, B. I. (2020). Effect of outsourced cleaning service empathy on service delivery in the county government of Kakamega, Kenya. *International Journal of Academic Research and Development*, 5(3), 128-136. https://www.researchgate.net/publication/342414213_Effect_of_outsourced_cleaning_service_empathy_on_service_delivery_in_the_county_government_of_Kakamega_Kenya
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.05.018>
- Rastin, A. (2019). *Good governance and distribution of competencies with emphasis on citizen participation in the system of administrative decentralization in Iran*. [Master, Tehran]. Iran.
- Rezaei, E. (2017). *The role of the State Penitentiary Organization in preventing the occurrence of economic violations such as smuggling of goods and currency, health, medicine and treatment and guilds* [Master, Islamic Azad University Central Tehran Branch]. Tehran, Iran. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/d7b57eae897fc1fe97d413a4e908aba6>
- Shamsi, S., PoorAtashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 141-160. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105318_en.html