

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی پیرامون تعدیل کارکنان در سازمان های محلی (نوعی مطالعه موردی در شهرداری های استان اصفهان) و بررسی تأثیر پذیری تعدیل کارکنان و ابعاد آن از عوامل ساختاری، رفتاری و فردی صورت پذیرفته است. روش انجام این تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است روش گردآوری اطلاعات، به صورت آمیخته (کمی و کیفی) می باشد جامعه آماری پژوهش در مرحله اول (رویکرد کیفی) ۲۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان که دارای اطلاعات مناسبی پیرامون موضوع تعدیل کارکنان هستند، می باشد که با بکارگیری چند دور روش دلفی و استفاده از منطق فازی برای ایجاد همگرایی بالاتر میان نظرات کارشناسان، الگویی پیرامون تعدیل کارکنان و عوامل اثر گذار بر تعدیل، طراحی گردید. سپس در بخش کمی، جهت آزمون الگوی مذکور، پرسشنامه ای طراحی و پس از بررسی اعتبار پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، در اختیار تعدادی از مدیران که با استفاده از روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی از میان مدیران دواپس و واحدهای شهرداری های استان اصفهان انتخاب گردیده بودند، قرار گرفت.

با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری روابط بین عناصر مدل بررسی شد. یافته های پژوهش نشان داد که فرضیه ها مورد تأیید قرار گرفته و تأثیر عوامل فردی، رفتاری و ساختاری بر تعدیل، تأثیر متقابل عوامل رفتاری و ساختاری بر یکدیگر و همچنین تأثیر عوامل فردی بر عوامل ساختاری و رفتاری، مستقیم و معنادار می باشد. در این راستا شهرداری ها می توانند با در نظر گرفتن شاخص های ذکر شده برای ابعاد سه عامل مطرح در این پژوهش، تصمیماتی منطقی و کارشناسی شده پیرامون زمان تعدیل، واحد و یا افراد تعدیل شونده و منابع مؤثر در تعدیل، اتخاذ نمایند.

کلید واژه:

برنامه ریزی منابع انسانی، تعدیل کارکنان، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری، عوامل فردی، سیستم اطلاعات منابع انسانی، پوشش حمایتی، دلفی فازی

## مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی از مهم ترین مسائل هر سازمان است که موضوعات متنوع، جذاب و در عین حال پیچیده ای را شامل می شود. امروزه با توجه به تحولات شگرف در حوزه مدیریت منابع انسانی و گرایش مدیران به شایسته سالاری در برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی، جایگاه ویژه ای پیدا نموده است. بررسی مدل های مختلف در حوزه برنامه ریزی نیروی انسانی نشان می دهد که لزوم توجه به چشم انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف سازمان و در ادامه ساختار سازمان، جزء لاینفک در برنامه ریزی نیروی انسانی موفق، خواهد بود و بدون توجه به این امر، نمی توان رویکرد سازمان را مشخص نمود (احمدی، ۱۳۹۱).

بررسی وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی، اولین گامی است که در برنامه ریزی منابع انسانی، مدنظر قرار می گیرد. سطح عرضه و تقاضا و مقایسه آنها با یکدیگر،

نشان دهنده نوع سیاست هایی است که مدیران در اقدامات خود، اتخاذ می نمایند. هنگامی که سطح عرضه زیاد ولی تقاضا پایین باشد، مدیران برنامه هایی جهت تعدیل کارکنان، به کار می گیرند که در این پژوهش نیز روش هایی پیرامون این موضوع، بیان گردیده است.

## طراحی الگوی تعدیل منابع انسانی

### در سازمان های محلی

(مورد مطالعه: شهرداری های استان اصفهان)

### محسن صانعی آرانی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
mohsen.sanei@srbiau.ac.ir

ناصر میر سپاسی (نویسنده مسئول)

استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

mirsepassi@srbiau.ac.ir

### کرم اله دانشفرد

استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
daneshfard@srbiau.ac.ir

### نازنین پیله وری

دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)، تهران، ایران

در این میان رویکرد تعدیل منابع انسانی، آثار و تبعاتی به دنبال دارد که مدیران سازمان‌ها را با یک دوراهی روبرو می‌نماید. مدیران، از یک طرف به دلیل کاهش هزینه‌ها، دسترسی به مزیت رقابتی بالاتر و یا ارتقای سهم بازار و یا حتی بالا بردن اثربخشی و کارایی، تمایل به تعدیل نیروی انسانی در سازمان دارند و از طرف دیگر آنها اثرات منفی تعدیل را هم دیده‌اند.

تمهیدات لازم در مورد نیروهایی که سازمان را ترک می‌نمایند و همین‌طور موارد ضروری جهت ارتقاء روحیه کارکنانی که بعد از برنامه‌های تعدیل در سازمان می‌مانند و مشغول به کار هستند، نشان می‌دهد که مدیران باید با برنامه‌ای زمان‌مند و دقیق به اجرای فرایندهای تعدیل اقدام نمایند. به طوری که ضمن استفاده از فرصت‌های پیش آمده از طریق تعدیل، چالش‌ها و مخاطرات آن را نیز به حداقل برسانند. ضمن اینکه باید در نظر داشت که موقعیت سازمان‌های مختلف یکسان نبوده و ارائه راهکار واحد برای تمام شرکت‌ها و مؤسسات جهت مواجهه با موضوع تعدیل، نه امکان‌پذیر است و نه قابل قبول (ریمن و نیم، ۲۰۱۱).

بنابراین، با عنایت به اهمیت موضوع تعدیل منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، در این مقاله با نوعی نگاه و رویکرد استراتژیک به مقوله طرح ریزی منابع انسانی، موضوع تورم نیروی انسانی یا به عبارتی مازاد عرضه بر تقاضا را مورد بررسی قرار داده و ضمن بیان روش‌های مدیریت مطلوب و کارآمد تعدیل کارکنان، با مرور مبانی نظری و ادبیات موجود پیرامون این موضوع، به طراحی الگویی پیرامون تعدیل کارکنان و عوامل مؤثر بر مقوله‌ی تعدیل پرداخته می‌شود.

### ۱. مبانی نظری پژوهش:

متأسفانه باید پذیرفت که تعدیل کارکنان به ویژه در شرایط ناپایدار اقتصادی، واقعیتی جدایی‌ناپذیر از حیات سازمان است و مدیرانی که از شناخت و یادگیری شیوه‌های صحیح این امر، سر باز می‌زنند ممکن است در این شرایط عملکرد مناسبی نداشته باشند. باید توجه داشت که برخورد ضعیف با موضوع برکناری بسیار هزینه‌بر است؛ زیرا می‌تواند بر اعتبار و عزت نفس حرفه‌ای آثار جبران‌ناپذیری وارد نماید. شهرت شرکت را به خطر اندازد و جذب و به کارگیری نیروهای مستعد را در آینده دشوارتر سازد. همچنین احتمال طرح شکایت قانونی نیز وجود دارد که این موضوع خود به اعتماد و روحیه کل مجموعه و سازمان صدمه وارد می‌سازد و موجب می‌شود کارکنان مستعد و کارآمدی که پیشنهاد شغلی دیگری دارند، سازمان را ترک نمایند.

با توجه به تمام این هزینه‌ها، ضروری است خود را برای عملکرد مناسب در هنگام برکناری احتمالی نیروی کار در شرکت آماده سازیم. هر چه در مورد تعدیل کارکنان بیشتر بدانیم، آمادگی بیشتری خواهیم داشت (تعدیل کارکنان، سوزان آلوی، ۲۰۱۲). تعیین اینکه تعدیل کارکنان توسط چه کسی، چگونه، چه وقت و کجا صورت گیرد و چه عواملی بر موارد ذکر شده مؤثر هستند از مباحثی است که همواره میان صاحب نظران مدیریت منابع انسانی، مورد بحث بوده است. محققان مختلف، الگوها و مدل‌های متعددی را در پاسخ به نکات مطرح شده، بیان کرده‌اند.

لاو و بریجبال در مدلی با عنوان «مدل راهنمای مدیریت مؤثر تعدیل»، عواملی مانند فرصت‌های ارتقاء شغلی، اعتماد کارکنان، ارتباطات، وفاداری و تعهد کارکنان و اخلاق کارکنان به عنوان حلقه‌هایی که جهت مدیریت مؤثر تعدیل، مقدار انتقال کارکنان و کوچک سازی سازمان را احاطه کرده‌اند، مطرح نموده‌اند. برای هر کدام از موارد عنوان شده در این مدل، توضیحاتی بیان گردیده است که می‌تواند راهنمای عمل مدیران در اجرای سیاست تعدیل کارکنان باشد (لاو و بریجبال، ۲، ۲۰۰۵). دو محقق دیگر در «مدل تعدیل کارکنان و واکنش بازماندگان»، ترکیبی از ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی و سازمانی و تأثیر آنها بر بازماندگان تعدیل، را بیان کرده و در نهایت اثرات اقتصادی ناشی از تعدیل کارکنان را نیز مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند (ویس و آدریس، ۳، ۲۰۰۱).

«مدل عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان» از جمله مدل‌های دیگری است که در زمینه تعدیل کارکنان مطرح گردیده است. در این مدل تعدادی موارد به عنوان عوامل حفظ و نگهداری اعضاء در سازمان و تعدادی نیز به عنوان عوامل ترک خدمت، ذکر گردیده است. برای نمونه ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی و ... از جمله عوامل اصلی هستند که بر ماندگاری اعضا در

سازمان تأثیر می‌گذارند، عواملی مانند برآورده شدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار، مواردی هستند که بر ترک خدمت کارکنان اثرگذار هستند (هلر و اسماعیلی، ۱۳۹۰).

روکر و بروکنر در مدلی تأثیر تعدیل کارکنان بر امنیت شغلی و وفاداری کارکنان را بیان کرده و در نهایت تأثیر این عوامل، بر عملکرد کارکنان، ذکر گردیده است. در حقیقت این مدل به بررسی اثرات ناشی از تعدیل کارکنان، پرداخته است (روکر و بروکنر، ۱۹۹۸). در مدل «تعهد سازمانی و تعدیل کارکنان» تأثیر سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر تعهد سازمانی و در نهایت بر تعدیل کارکنان و ترک خدمت آنها مورد بررسی قرار گرفته است. احمد ودادی در این مدل، جنسیت اعضا، پست سازمانی، نوع استخدام و سنوات خدمتی را به عنوان متغیر تعدیل گر در نظر گرفته است (احمد ودادی، ۱۳۹۲).

جیانگ و کلینک در پژوهشی به ارائه «مدل فرایندی تعدیل» پرداخته اند. دو سطح سازمانی و فردی جهت ارائه الگوی فرایندی برای تعدیل کارکنان در این مدل، مطرح شده است. در سطح فردی، مواردی از قبیل نگرش بازماندگان، مدیریت شغلی کارکنان، بررسی شده و عواملی مانند ویژگی های سازمان، کارایی و اثربخشی سازمان و محیط سازمان، در سطح سازمانی در این مدل معرفی گردیده اند (جیانگ و کلینک، ۲۰۰۱).

مقوله انگیزش شغلی برای کسانی که بعد از طرح تعدیل در سازمان می مانند یکی از دغدغه های اصلی مدیران، در اجرای سیاست تعدیل کارکنان است. در «مدل انگیزش شغلی بازماندگان تعدیل» مطرح شده توسط می یر و آلن، عواملی جهت انگیزش شغلی برای بازماندگان طرح تعدیل، بیان و معرفی گردیده است. در این راستا، ابتدا مواردی را که در زمینه اعتماد به مدیران و امنیت شغلی، اثرگذار هستند، بیان شده و در نهایت تأثیر این موارد بر انگیزش شغلی کارکنان، بررسی گردیده است (می یر و آلن، ۱۹۹۷).

مروری بر مبانی نظری و مدل های مطرح شده، نشان دهنده تأثیر سه عامل رفتاری، فردی و ساختاری بر تعدیل کارکنان می باشد. عواملی مانند احساسات، نگرش، امنیت شغلی، اعتماد به مدیران، ادراک اجتماعی، تعهد کارکنان به سازمان، توسعه ارتباطات، نظام پرداخت و پاداش و ... نشان دهنده نقش عوامل رفتاری می باشد. عوامل رفتاری، هم در مورد کارکنانی که در طرح تعدیل، سازمان را ترک می نمایند و هم در مورد کارکنانی که در سازمان می مانند، نقش مهمی دارند. رعایت شئون و شخصیت کارکنان، جلوگیری از تبعات گروهی که به آن تعلق دارند و آن دسته از عوامل رفتاری که در سطح سازمان مطرح می باشند، از جمله مواردی است که باید در مورد کارکنانی که از سازمان جدا می شوند، مورد توجه قرار گیرند. حفظ روحیه کارکنان، به کارگیری آنها مطابق با نیاز و طرح ریزی سازمان و متناسب با تکنولوژی موجود و ... نیز در مورد بازماندگان در سازمان، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند که تمام این موارد، بیان کننده ی نقش و جایگاه عوامل رفتاری در تعدیل کارکنان می باشند. مدل های جیانگ و کلین (۲۰۰۱)، ویس و آدریس (۲۰۰۱)، راکر و بروکنر (۱۹۹۸)، لاو و بریجبال (۲۰۰۵)، می یر و آلن (۱۹۹۷)، هلر و اسماعیلی (۱۳۹۰) و ودادی (۱۳۹۱) به خوبی نشان دهنده ی نقش مؤثر عوامل رفتاری بر تعدیل کارکنان می باشند.

از جمله عوامل دیگر که مطابق مدل های ودادی (۱۳۹۱)، ویس و آدریس (۲۰۰۱) و هلر و اسماعیلی (۱۳۹۰)، نقش مهمی در تعدیل کارکنان دارند، عواملی هستند که مخصوص هر فرد بوده و در این تحقیق از آنها با عنوان عوامل فردی، نام برده شده است. عواملی مانند نوع عضویت فرد در سازمان، سابقه کار و ارشدیت کارکنان، نوع عملکرد آنها و میزان تخصص و مهارت آنها از جمله مواردی هستند مخصوص هر فرد، که در مجموعه عوامل فردی قرار می گیرند.

از طرفی دیگر نوع ساختاری که سازمان دارد و مطابقت این نوع ساختار (که در این پژوهش پنج نوع ساختار هنری مینتزربرگ مدنظر قرار گرفته است) با ابعاد مختلف ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) از ابعاد دیگری هستند که می توان نقش آنها را در تعدیل کارکنان مورد بررسی قرار داد. ویژگی های اجتماعی و سازمانی، نوع مشارکت کارکنان در سازمان، میزان و نوع حمایت مدیران از کارکنان، نوع ارتباطات سازمانی، نوع تصمیم گیری سازمان (متمرکز یا غیر متمرکز) مواردی است که نقش و اهمیت عوامل ساختاری را



در تعدیل منابع انسانی، بیان می‌نماید (مدل‌های جیانگ و کلین ۲۰۰۱، ویس و آدریس ۲۰۰۱، روکر و بروکنر ۱۹۹۸، لاو و بریجبال ۲۰۰۵) در ادامه تأثیر هر یک از این عوامل بر مقوله تعدیل کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

عوامل ساختاری و تعدیل کارکنان: در این پژوهش پنج ساختار متداول مطابق الگوی هنری مینتزبرگ (ساختارهای ساده- ماشینی- بخشی- حرفه ای و ادوکراسی) به عنوان ابعاد عوامل ساختاری مطرح گردیده و ارتباط میان این پنج ساختار با اجزای سه گانه ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) جهت بررسی تأثیر آنها بر تعدیل کارکنان، بیان گردیده است. در ساختاری مانند ساختار ساده که میزان تمرکز آن در حد بالایی می باشد، معمولاً قدرت در دست یک نفر است که در رأس سازمان قرار دارد. لذا در این ساختار، تأکید زیادی بر تعدیل کارکنان وجود نداشته و زمانی که ضرورت آن احساس گردید، تعدیل صورت می پذیرد. در ساختارهای بروکراسی ماشینی و بروکراسی حرفه ای، بخش تخصصی (فنی) و بخش ستادی پررنگ است. در این دو ساختار تا حدی تمرکز سازمان کاهش می یابد و استفاده از نیروهای خارج سازمان نیز صورت می پذیرد. در این ساختارها تأکید متوسطی بر تعدیل کارکنان وجود داشته و بر اساس عامل تخصص و مهارت و یا میزان اطلاعات کافی، این امر صورت می پذیرد. ساختار بروکراسی بخشی، به دلیل اینکه نقش مدیران میانی بسیار پررنگ است، تعدیل کارکنان در بالاترین حد خود می باشد. همچنین در ساختار ادوکراسی، با توجه به اینکه کارکنان صرفاً به منظور اجرای طرح موردی که ساختار لازم را ایجاد می نمایند، محیط پیچیده و پویا دارد و گروه های متعددی برای انجام پروژه های متفاوت با یکدیگر تشکیل و پس از انجام پروژه، گروه به کار خود ادامه داده و یا رابطه گروه با سازمان قطع می شود، لذا میزان تعدیل کارکنان نیز در حد قابل توجهی می باشد (بامبرگر و مشولم، ۱۹۹۷).

عوامل رفتاری و تعدیل کارکنان: موضوع مهمی که در تعدیل منابع انسانی باید مدنظر قرار داد این است که جامعه هدف در اجرای طرح- های تعدیل منابع انسانی، کارکنان سازمان می‌باشند که بزرگترین و گرانبهارترین منبع هر سازمانی است و امروزه دستیابی به بهترین کارکنان و نگهداری آنان و استفاده بهینه از این منبع، بزرگترین دغدغه مدیران است (عادل آذر و جیران محمدی، ۱۳۸۴). در این راستا توجه مباحث رفتاری از قبیل شخصیت، رضایت شغلی، امنیت شغلی، نگرش، احساسات، طرز تلقی، تفکرات، ادراک، تعهد کارکنان به سازمان و نحوه تصمیم‌گیری افراد در سازمان از مباحث مهمی است که بررسی آن می‌تواند از دو بعد قابل تأمل باشد اولاً در زمینه اقداماتی که جهت کارکنانی که قصد تعدیل آنها را داریم باید صورت دهیم و ثانیاً موضوع ترمیم افراد باقیمانده و توجه به مباحث روحی، روانی آنها جهت بالا بردن بهره‌وری سازمان و استفاده بهینه از این افراد. مطمئناً هرچه آشنایی ما با موضوع رفتار افراد از ابعاد مختلف بیشتر باشد کار ما در انجام تعدیل ساده‌تر بوده و کاهش کارکنان با تبعات کمتری در سازمان صورت خواهد پذیرفت (سوزان آلوی، ۲۰۱۲).

این موضوع در سطح گروه نیز قابل تأمل می‌باشد در تعریف گروه چنین می‌آید: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گردهم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند. گروه به هر دو شکل آن «رسمی» یا «غیر رسمی» آثار فراوانی بر سازمان دارد. توجه به مباحث گروه اعم از ارتباطات میان فردی، ارتباطات بین گروهی و اعمال نفوذی که گروه در سازمان ایجاد می‌نماید، مشارکت کارکنان در تصمیمات گروهی و ... می‌تواند زمینه ساز مناسبی جهت اجرای بهینه و کارآمد تعدیل کارکنان گردد. کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند) به منظور دستیابی به هدف خاصی گردهم می‌آیند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده (تعدیل شده) حمایت کنند یا در پی مزایای حاشیه‌ای بیشتری باشند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند تا از منافع خود در قالب تشکیل گروه دفاع نمایند (رابینز، ۱۳۸۶).

در سطح سازمانی نیز مقوله رفتار سازمانی می‌تواند نقش بسزایی در امر تعدیل کارکنان داشته باشد. فرهنگ سازمان و نقش مهمی که می‌تواند جهت پذیرش مقوله تعدیل کارکنان، ایفا نماید از جمله‌ی این موارد است. همچنین توجه به مقوله‌های تکنولوژی سازمان، و فرایند انجام کارها، طرح‌ریزی سازمان، سیاست و رویه‌هایی که در زمینه منابع انسانی در سازمان اعمال می‌گردد نیز از مباحثی است که حتماً باید مد نظر مدیران در امر تعدیل کارکنان، قرار گیرد (جیانگ و کلین، ۲۰۰۱). برای نمونه در مورد طرح ریزی شغل، راه و شیوه

ای که کارها در هم آمیخته می شود، درجه و میزان هویت کار، اندازه ای که کار به مهارت های مختلف نیاز دارد و ... از جمله مواردی است که (در موضوع طرح ریزی شغل) در زمینه تعدیل کارکنان، مطرح می باشد (ویس و آدریس، ۲۰۰۱).

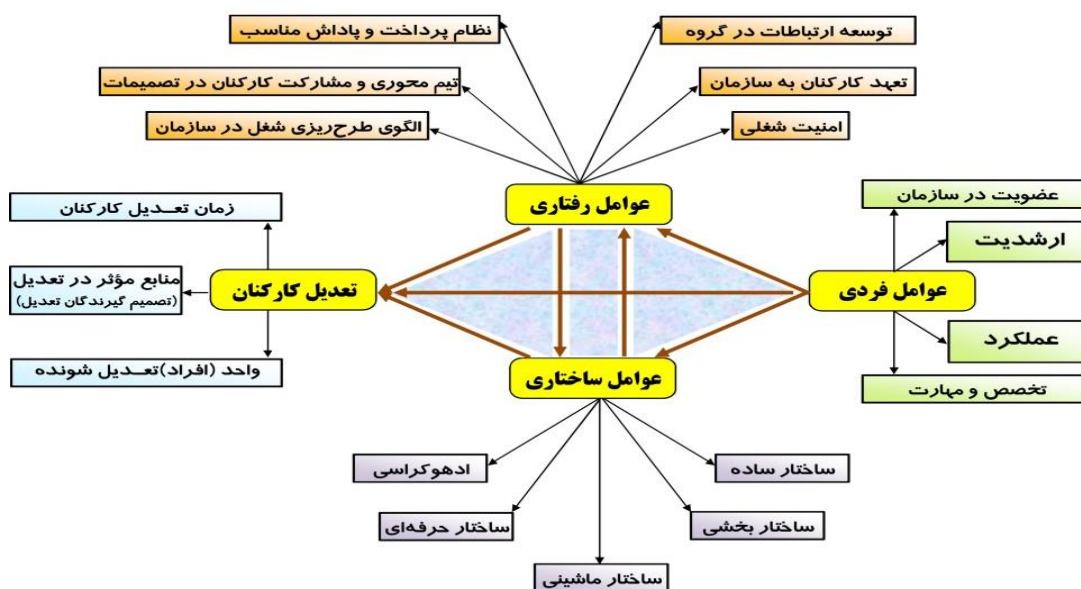
عوامل فردی و تعدیل کارکنان: در زمینه عوامل فردی چهار شاخص عضویت در سازمان، ارشدیت، تخصص و مهارت و عملکرد جهت تصمیم گیری مدیران در زمینه مواردی مانند ارتقا، پاداش ها و تنبیه ها و همچنین در تعدیل منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد.

نحوه عضویت اعضاء در سازمان، (رسمی - پیمانی - شرکتی)، مدت زمان حضور در سازمان و برخورداری از مزایایی مانند بیمه و ... به عنوان شاخص های عضویت افراد در سازمان، جهت تعدیل کارکنان، مورد توجه مدیران سازمان است. در مورد عامل ارشدیت شاخص هایی مانند سابقه کار، نقش مدیریتی در سازمان، نوع کار از نظر اهمیت موضوع و ... از جمله مواردی است که می توان در زمینه ارشدیت، مورد بررسی قرار داد. «تخصص و مهارت» به عنوان سومین بعد از عوامل فردی است که مورد توجه مدیران سازمان جهت تعدیل کارکنان، قرار می گیرد. با توجه به سه مهارت فنی، ادراکی و انسانی سه نوع شاخص آشنایی بیشتر با تکنولوژی، قدرت تحلیل مسائل و ارتباط انسانی به عنوان شاخص های تخصص و مهارت در نظر گرفته شده اند (بامبرگر و مشولم، ۱۹۹۷).

و سرانجام در آخرین بعد از ابعاد عوامل فردی، یعنی عملکرد کارکنان شاخص هایی مانند نوع ارزیابی (مستقیم یا غیر مستقیم)، روش ارزیابی، نوع ارزیاب (مدیریت، سرپرست، خودارزیابی) و .. مطرح می گردد (مورهد و گریفین، ۱۹۹۳).

سه دسته عامل معرفی شده در این تحقیق یعنی عوامل رفتاری، ساختاری و فردی خود نیز با یکدیگر در ارتباط می باشند. مطالعه صورت پذیرفته توسط دکتر میرزایی اهرنجان نشان دهنده بخشی از این موضوع می باشد. در این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مؤلفه های رفتاری از «مدل سه شاخگی» استفاده شده است. مدل مزبور یک برنامه تحلیلی است که بر اساس آن می توان کلیه مطالعات و تئوری های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی نمود.

شکل زیر به عنوان مدل نهایی الگوی تعدیل کارکنان در سازمان های محلی، تأثیر عوامل فردی، رفتاری و ساختاری بر تعدیل، تأثیر متقابل عوامل رفتاری و ساختاری بر یکدیگر و همچنین تأثیر عوامل فردی بر عوامل ساختاری و رفتاری می باشد.



(شکل ۱) مدل مفهومی تحقیق (الگوی تعدیل کارکنان در سازمان های محلی)

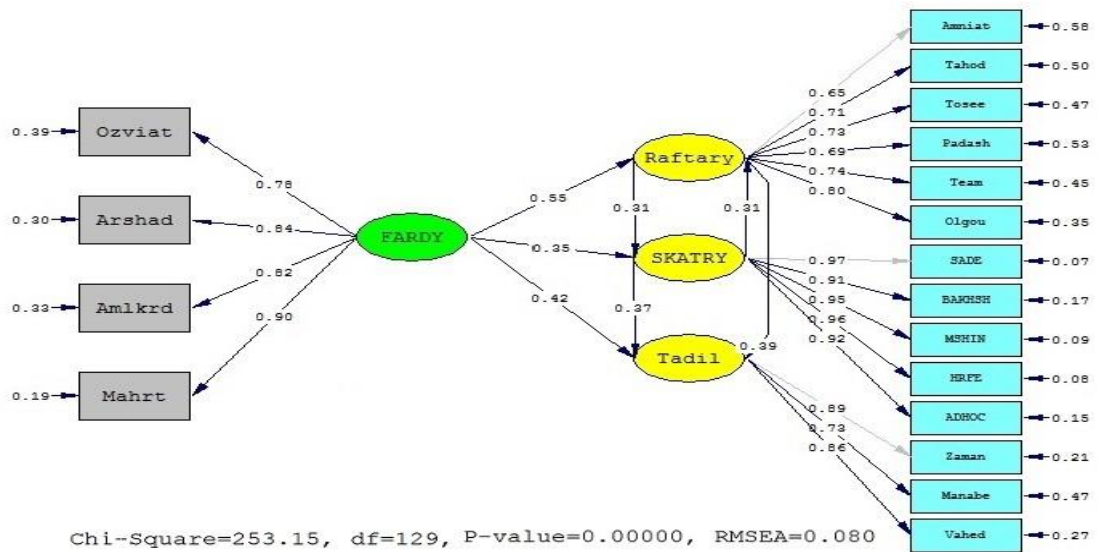
## ۲. روش تحقیق:

در این پژوهش، ابتدا بر اساس مبانی نظری مطرح شده در تحقیق، چارچوب مفهومی اولیه طراحی گردید و سپس با استفاده از رویکرد کیفی (بکارگیری روش دلفی و استفاده از منطق فازی) چارچوب مفهومی اولیه و ابعاد و شاخص های آن مورد جرح و تعدیل قرار گرفته و طراحی مدل مفهومی پژوهش، نهایی گردید. در گام بعدی (رویکرد کمی) برای آزمون مدل، بر اساس اطلاعات به دست آمده از مرحله کیفی، مدل مذکور در شهرداری های استان اصفهان توسط مدیران واحدها، مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری در مرحله کیفی (روش دلفی) شامل ۲۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان شامل اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاه ها، مدیران کل استانداری اصفهان، مؤلفین کتب منابع انسانی و چند تن از شهرداران شهرهای استان اصفهان که دارای طرح های منسجم تری پیرامون تعدیل کارکنان بودند، می باشد و جامعه آماری در مرحله کمی شامل مدیران دواير و واحدهای شهرداری های استان اصفهان (که در زمان تحقیق حاضر ۵۲۰ نفر بوده اند)، می باشد که با بکارگیری روش نمونه گیری غیراحتمالی قضاوتی ۱۵۰ نفر از آنها به عنوان نمونه، انتخاب گردیدند. این پژوهش از نظر قلمرو زمانی، نوعی بررسی مقطعی بوده و از شهریور سال ۱۳۹۴ شروع شده و تا اسفند ۱۳۹۵ ادامه می یابد.

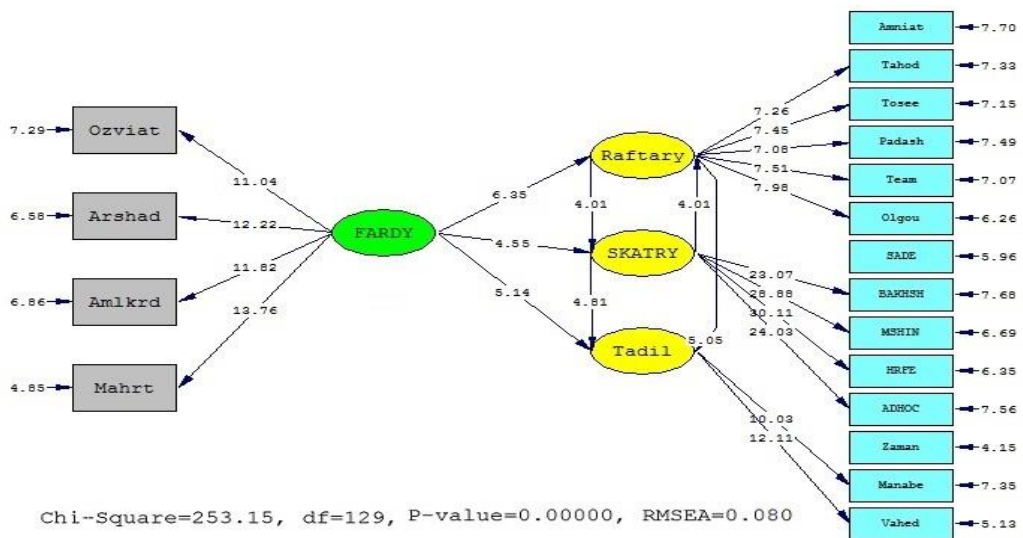
رویکرد این پژوهش، استقرایی ۷ و قیاسی ۸ است به طوری که این تحقیق در مرحله اکتشاف مدل، استقرایی و در مرحله اعتباریابی و آزمون، قیاسی است و هدف آن در مرحله نخست (کشف مدل) اکتشافی و در مرحله دوم، پیمایشی از نوع توصیفی است. در این پژوهش برای گردآوری داده های تحقیق از روش میدانی و از ابزارهایی همچون پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. از ابزار مصاحبه برای بهره گیری از دیدگاه ها و نقطه نظرات افراد مطلع و آگاه و با تجربه پیرامون موضوع تحقیق، بوده است. منظور از ابزار پرسشنامه در این تحقیق، شامل یک پرسشنامه ویژه پانل دلفی برای متخصصین مربوط با موضوع است که این پرسشنامه در طی چهار دور فرایند دلفی توسط اساتید و خبرگان (اعضای پانل) تعدیل و اصلاح شده و نهایتاً پرسشنامه نهایی تدوین گردید. ضمن اینکه محقق، پرسشنامه نهایی حاصل شده که شامل مؤلفه ها، ابعاد و شاخص های مورد تأیید خبرگان می باشد را برای آزمون مدل تحقیق، به کار گرفت. به منظور بررسی روایی و آزمودن معناداری میان متغیرهای مشاهده گر ۹ و متغیرهای مکنون ۱۰، از تحلیل عاملی استفاده گردیده است. تحلیل عاملی یک فن آماری است که با استفاده از آن می توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر؟ در تحلیل عاملی باید سؤالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند و این عوامل معنی دار باشند (کلاین، ۱۳۸۰). بنابراین کلیه سؤالات پرسشنامه های این تحقیق که با استفاده از پرسشنامه های معتبر علمی طراحی شده بودند، ابتدا مورد تحلیل عاملی اکتشافی (به شیوه مؤلفه های اصلی با چرخش واریانس) و سپس جهت معنی دار بودن مورد تحلیل عاملی تأییدی ۱۱ قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. به منظور بررسی روابط علی و معلولی متغیرها و آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری (SEM) از رویکرد کوواریانس محور (روش لیزرل) استفاده شده است. مدل نهایی پژوهش دارای چهار مؤلفه شامل عوامل رفتاری، عوامل فردی، عوامل ساختاری و تعدیل کارکنان و همچنین دارای ۱۸ بعد و ۷۷ شاخص نهایی می باشد.

## ۳. تحلیل یافته ها:

نمودارهای زیر مدل معادلات ساختاری را در حالت آماره  $t$  و همچنین در حالت ضرایب استاندارد نشان می دهد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش  $t$ ، از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار خواهد بود:



(نمودار ۱) مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



(نمودار ۲) مدل معادلات ساختاری در حالت آماره t



همچنین برای ارزیابی مدل مدلسازی معادلات ساختاری چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. البته هر یک از این شاخص ها به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. در این پژوهش از شاخص های  $x^2$ ، میانگین مجذور پس ماند ها RMR، شاخص برازندگی GFI، شاخص تعدیل برازندگی AGFI، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. مقادیر شاخص های برازندگی مدل در این پژوهش و حد مجاز آن که در جدول زیر ارائه گردیده است نشان می دهد داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق، برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه های نظری است.

(جدول ۱) شاخص های برازش مدل

نام شاخص	برآوردهای مدل	حد مجاز
(کای دو بر درجه ی آزادی)	۱/۹۶	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۸	کمتر از ۰/۱
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹

پس از دستیابی به مدل زیر ساختی تحلیلی پیرامون تعدیل کارکنان در سازمان های محلی (شکل ۱) فرضیه های ذیل با توجه به نتایج بخش های قبلی، مطرح گردیدند:

- (۱) عوامل ساختاری بر تعدیل کارکنان تاثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۲) عوامل رفتاری بر تعدیل کارکنان تاثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۳) عوامل فردی بر تعدیل کارکنان تاثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۴) عوامل ساختاری بر عوامل رفتاری تأثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۵) عوامل رفتاری بر عوامل ساختاری تأثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۶) عوامل فردی بر عوامل ساختاری تأثیر مستقیم و معنی دار دارند.
- (۷) عوامل فردی بر عوامل رفتاری تأثیر مستقیم و معنی دار دارند.

جدول زیر خلاصه ای از ضرایب مسیر، آماره  $t$ ، سطح معنی داری و نتیجه فرضیه های تحقیق را بیان می کند:



(جدول ۲) بررسی رد یا تأیید فرضیه ها

فرضیات تحقیق	متغیرهای تحقیق	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
۱	عوامل ساختاری ← تعدیل کارکنان	۰,۳۷	۴,۸۱	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۲	عوامل رفتاری ← تعدیل کارکنان	۰,۳۹	۵,۰۵	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۳	عوامل فردی ← تعدیل کارکنان	۰,۴۲	۵,۱۴	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۴	عوامل ساختاری ← عوامل رفتاری	۰,۳۱	۴,۰۱	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۵	عوامل رفتاری ← عوامل ساختاری	۰,۳۱	۴,۰۱	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۶	عوامل فردی ← عوامل ساختاری	۰,۳۵	۴,۵۵	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار
۷	عوامل فردی ← عوامل رفتاری	۰,۵۵	۶,۳۵	<۰/۰,۰۵	اثر مستقیم و معنی دار

### نتیجه گیری:

امروزه به دلیل بحران های اقتصادی و الزام سازمان ها به تعدیل نیروی انسانی، بسیاری از سازمان ها در اقصانقاط دنیا به انواع سیاست های مربوط به تعدیل کارکنان روی آورده اند. هنگامی که سازمان تعدیل نیروی انسانی را به عنوان دستور کار خود مطرح می نماید، به دنبال متعادل شدن و معتدل نمودن وضعیت منابع انسانی خود با ایجاد دگرگونی در مهارت ها و توانایی ها و یا به وجود آوردن شرایط جدید کار با افزایش روح مسئولیت پذیری از طریق ایجاد تنوع در کار، با توجه به نیازهای جدید ایجاد شده در جامعه می باشد. در این راستا حذف نیروی انسانی مازاد بر نیاز می تواند صرفاً به عنوان یکی از گام های این فرایند مورد نظر قرار گیرد.

هدف اصلی تعدیل، تقلیل نیروی انسانی نیست بلکه استفاده بهینه و مطلوب از نیروهای موجود خواهد بود. در این رابطه ممکن است در یک بخش از سازمان به افزایش نیرو نیاز باشد و در جای دیگر سازمان کاهش نیرو. بنابراین، می توان متصور گردید که یکی از مهم ترین اهداف تعدیل نیروی انسانی کسب بهره وری بیشتر از طریق بهبود عملکرد کارکنان می باشد. بر همین اساس اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی در صورتی که در یک چارچوب سیستماتیک و قانون مند هدایت و رهبری شود، می تواند سطح بهره وری نیروی انسانی را افزایش دهد. گرت تعدیل نیروی انسانی را فرایندی می داند که به منظور افزایش اثربخشی سازمانی، مدیریتی و همچنین اثربخشی کارکنان سازمان برای کاستن از هزینه بوروکراتیک سازمان صورت می گیرد (احمدی، ۱۳۹۱).

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی و از نوع توسعه ای می باشد که در آن الگویی پیرامون تعدیل کارکنان در سازمان های محلی (شهرداری های استان اصفهان) ارائه گردید. در این الگو عوامل مؤثر بر تعدیل کارکنان (شامل عوامل رفتاری، ساختاری و فردی) معین گردید است. در فصل سوم این تحقیق با بهره گیری از ادبیات مطرح شده، شاخصهایی پیرامون ابعاد سه عامل رفتاری، ساختاری و فردی مطرح گردیده که مدیران می توانند با در نظر گرفتن این شاخص ها، تصمیماتی منطقی توأم با نوعی رویکرد کارشناسی شده پیرامون سه بعد زمان تعدیل، واحد و فرد تعدیل شونده و منابع مؤثر در تعدیل، اتخاذ نمایند.

در مجموع نقاط تمایز این تحقیق با سایر پژوهش های مشابه دیگر پیرامون تعدیل کارکنان اولاً: استفاده از فرایند پژوهش دلفی (نظرسنجی از نخبگان) برای شناسایی و تأیید ابعاد و شاخص های مورد بررسی می باشد که در فرایند انجام تحقیق به مدل موجود، شاخص های جدیدی اضافه شده است که در پژوهش های قبلی وجود ندارد. ثانیاً: به طور کلی در خصوص تأثیر عوامل اثرگذار بر تعدیل کارکنان، تحقیقات اندکی صورت گرفته است و نقطه تمایز تحقیق حاضر با تحقیقات قبلی انجام شده پیرامون تعدیل، جدید بودن مدل ارائه شده و تمرکز اساسی این مدل صرفاً بر موضوع تعدیل کارکنان می باشد به طوری که در تحقیق های مشابه موضوع تعدیل در کنار مباحث دیگر، توأم باهم مورد بررسی قرار گرفته است. و ثالثاً: ابعاد و شاخص های مطرح شده در تحقیق حاضر، هم در مورد سه



عامل رفتاری، فردی و ساختاری، و هم در مورد تعدیل کارکنان، نسبتاً جدید می‌باشد. ابعاد عامل رفتاری از جدیدترین مقالات مطرح شده پیرامون رفتار سازمانی و تعدیل کارکنان اخذ گردیده، ابعاد عامل ساختاری برگرفته از دیدگاه «هنری مینتزبرگ» و ابعاد عامل فردی برگرفته از نظرات مطرح شده توسط «بامبرگر و مشولم» می‌باشد همچنین ابعاد تعدیل کارکنان، شامل زمان تعدیل، مکان تعدیل (واحد تعدیل شونده) و منابع مؤثر در تعدیل (تصمیم‌گیرندگان تعدیل) نشأت گرفته از مقالات مطرح شده توسط «سوزان آلوی» پیرامون تعدیل کارکنان می‌باشد.

جدول صفحه‌ی بعد به مقایسه این تحقیق با تحقیقات دیگر صورت گرفته پیرامون تعدیل کارکنان به صورتی شفاف و جزئی پرداخته است:

(جدول ۳) مقایسه با سایر پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون تعدیل کارکنان (۵-۱)

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵
عناوین مقالات	اثرات اعلام تعدیل منابع انسانی بر عملکرد کارکنان	عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور	بررسی تأثیر طرح تعدیل بر بهره‌وری نیروی انسانی	مدل مناسب برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها	تأثیر راهبردهای کنترلی و تقاضاهای مرتبط با کار بر شکایات جسمانی و روان شناختی
نام نویسنده یا نویسندگان	نیک زوبانو	علی اکبر افجه و عادل صالح غفاری	علی اکبر افجه و لیلیا خان زاده	شهامت حسینیان و جعفر اطمانی	آقای عربی و خانم براتی
مجله	مؤسسه فورچانک	نشریه راهبرد فرهنگ	فصلنامه رسالت مدیریت دولتی	فصلنامه مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی	فصلنامه سلامت روان شناختی
سال انتشار	فوریه ۲۰۱۶ میلادی	۱۳۹۲	بهار ۱۳۹۰	مهر ۱۳۹۲	تیر ۱۳۹۳
اهداف تحقیق	تغییر میزان فروش و همچنین بررسی اثرات روحی تعدیل	شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور	بررسی تأثیرپذیری شاخه‌های بهره‌وری از اجرای طرح تعدیل	طراحی مدل مناسب برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها	بررسی اثرات ناشی از تعدیل نیروی انسانی
جامعه آماری و نحوه نمونه‌گیری	۱۹۳ فروشگاه در آلمان به عنوان جامعه آماری ۵۳ عدد آن به عنوان نمونه	اعضای هیئت علمی جامعه آماری است (۱۶۰ نفر) و ۱۲۰ نفر نمونه	جامعه: ۳۰۰ نفر از کارکنان وزارت اقتصاد نمونه: ۱۳۵ نفر	مدیران عالی حوزه مرکزی پلیس اطلاعات ناجا به عنوان جامعه و ۵۷ نفر نمونه	جامعه: کارکنان یک شرکت صنعتی بزرگ و ۶۲۴ نفر نمونه
نتیجه تحقیق	طرح تعدیل موجب کاهش میزان فروش همراه با ایجاد تعارضات روحی برای کارکنان در جامعه مورد تحقیق گردیده است.	تأثیر متغیرهای اصلی پژوهش بر ترک خدمت کارکنان	رابطه معنادار میان اجرای طرح تعدیل و تأثیر آن بر بهره‌وری	رتبه بندی متغیرهای مؤثر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها	رابطه منفی میان تقاضاهای کاری و تنش روان شناختی
تشابه با تحقیق حاضر	در هر دو تحقیق اثرات روحی و روانی تعدیل مورد بررسی قرار گرفته است	بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت (تعدیل) کارکنان	بررسی حالت‌های گوناگون تعدیل نیروی انسانی اعم از برکناری، بازنشستگی و ...	بررسی موضوع برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان یکی از مباحث اصلی منابع انسانی	بررسی اثرات ناشی از تعدیل نیروی انسانی

(جدول ۴) مقایسه با سایر پژوهش های صورت گرفته پیرامون تعدیل کارکنان (۱۰-۶)

ردیف	۶	۷	۸	۹	۱۰
عناوین مقالات	تحقیق اکتشافی پیرامون اثر تعدیل کارکنان بر استرس شغلی و تعهد سازمانی	تأثیرات سیاست های تعدیل بر طرز نگرش بازماندگان IS	بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان	بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت های دانش بنیان	عدالت ادراک شده از سوی کارکنان در رابطه با تعدیل نیروی انسانی
نام نویسنده یا نویسندگان	بريجت گيراک	جيمز جيانگ و گري کلين	آقایان ودادی، رضایی زاده، میرهاشمی ونجفی	محبیبیان، فرتوک زاده، رجیبی، صطفایی	جعفری فارسانی- قربانی زاده و حبیبی
مجله	نشریه دانشگاه کووان	نشریه ژورنال	نشریه آینده پژوهی مدیریت	فصلنامه علوم مدیریت ایران	نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت
سال انتشار	۲۰۱۶ میلادی	۲۰۰۶ میلادی	مرداد ۱۳۹۱	مرداد ۱۳۹۴	۱۳۹۳
اهداف تحقیق	بررسی اثرات تعدیل بر استرس کارکنان و تعهد سازمانی آنها	اثرات روحی و روانی تعدیل بر نیروهای تعدیل شده و باقی مانده	تأثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان	بررسی موضوع خروج کارکنان دانشی و اتخاذ بسته های سیاستی مناسب	تأثیر عدالت ادراک شده از سوی کارکنان باقی مانده از تعدیل
جامعه آماری و نحوه نمونه گیری	انتخاب نمونه هایی از ۸ آکادمی در استرالیا غربی	۳۰۰ نفر از کارکنان انجمن متخصصین فزآوری اطلاعات در آمریکا و ۸۵ نفر نمونه	نوعی سازمان خصوصی بزرگ به عنوان جامعه با ۲۵۰۰ نفر عضو و ۱۹۶ نفر نمونه	نمونه گیری از یک شرکت دانش بنیان تولید کننده نرم افزار در ایران	جامعه: کارکنان شرکت پتروشیمی (۳۰۰ نفر) و نمونه: ۵۵۰ نفر
نتیجه تحقیق	تأثیر مستقیم تعدیل بر استرس و تعهد کارکنان و نقش مشارکت کارکنان در امورات جهت کاهش اثرات روانی تعدیل	سیاست های تعدیل نیروی انسانی با نگرش کارکنان باقی مانده رابطه قوی دارد	بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با ترک خدمت کارکنان همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد	معرفی عوامل مؤثر بر خروج کارکنان دانشی و ارائه پیشنهاداتی پیرامون آنها	نحوه برخورد مدیریت با سازمان با کارکنان انتخاب شده برای تعدیل تأثیر زیادی بر نگرش کارکنان دارد
تشابه با تحقیق حاضر	تأکید بر استرس شغلی به عنوان یکی از شاخص های عوامل رفتاری	بررسی نگرش بازماندگان تعدیل به عنوان یکی از اثرات ناشی از تعدیل	تأثیر تعهد سازمانی به عنوان یک بعد عامل رفتاری بر تعدیل کارکنان	ارائه مدلی پیرامون تعدیل کارکنان با تکیه بر نوع جامعه آماری مورد نظر	نقش تعدیل کارکنان به عنوان تأثیر عدالت بر دانش فردی

در راستای موارد مطرح شده در این پژوهش، پیشنهاد می گردد شهرداران و مدیران منابع انسانی با تعریف مشخص تر نوع فعالیت نیروهای صفی و ستادی، توجه به اهمیت مدیران میانی به عنوان نوعی عامل هماهنگ کننده بخش های مختلف، بهره گیری از ویژگی های ساختار ارگانیک در کنار ساختار مکانیکی حاکم بر شهرداری ها جهت افزایش خلاقیت و نوآوری و جلوگیری از یأس و دلزدگی، توجه به مقوله های فردی کارکنان از قبیل سابقه کار، میزان مهارت و نوع عملکرد آنها و همچنین در نظر گرفتن شاخص های عوامل رفتاری در سه سطح فرد، گروه و سازمان که در این تحقیق مطرح گردید، زمینه های مناسب جهت امر تعدیل کارکنان را فراهم نمایند.



## منابع:

- ۱- آنر، عادل؛ محمدی، جبران (۱۳۸۴)، طراحی مدل برنامه ریزی نیروی انسانی برای بیمارستان‌های آموزشی، نشریه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد
- ۲- آلوی، سوزان (۲۰۱۲)، تعدیل کارکنان، ترجمه شیرین ناظرزاده، مجید کرمی، تهران: آریانا قلم
- ۳- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- ۴- احمدی، علی اکبر و همکاران (۱۳۹۱) طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مولفه‌های برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، فصلنامه راهبرد، سال بیست و دوم، شماره ۶۶
- ۵- ارباب شیرانی، بهروز و مصلحی، قاسم (۱۳۷۶)، تعیین اثر برنامه‌های توسعه و تعدیل نیروی انسانی بر سطوح بهره‌وری و سودآوری در یک سازمان، مجموعه مقالات و سخنرانی‌ها، تهران: نشر نی
- ۶- اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر نگهداشت نیروی انسانی، فصلنامه‌ی منابع انسانی ناجا
- ۷- اصیلی، غلامرضا و عباسعلی قدیریان (۱۳۸۵)، مدیریت بر کارکنان نخبه، چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت
- ۸- افجه، سیدعلی اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور
- ۹- بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن (۱۹۹۷)، استراتژی منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۰- پی‌رابینز، استیفن (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۱- جزنی، نسرین (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، نشر نی
- ۱۲- جعفری فارسانی، جواد؛ قربانی زاده، وجه‌اله؛ حبیبی، معصومه (۱۳۹۰)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۴، بهار ۱۳۹۰
- ۱۳- حسینیان، شهابت؛ مجیدی، عبدالله؛ عامری، محمدعلی (۱۳۸۶)، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۶
- ۱۴- دسلر، گری (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۵- دلاور، علی (۱۳۸۷)، روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، پاییز ۱۳۸۷
- ۱۶- رضائیان، علی (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها
- ۱۷- سلطانی، ایرج (۱۳۹۲)، پرورش سرمایه‌های انسانی، انتشارات ارکان دانش، شهریور ۱۳۹۲
- ۱۸- شیمون ال، دولان ورنالد ان. شولک (۱۳۷۷)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه طوسی، محمدعلی و صائبی، محمد، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۹- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی، تهران: انتشارات فرهنگ صبا
- ۲۰- کلاین، پل ۱۳۸۰؛ راهنمای آسان تحلیل عاملی، مترجمان سیدجلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران، انتشارات سمت

- ۲۱- مورهد و گریفین (۱۹۹۳)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی - غلامرضا معمارزاده
- ۲۲- میر کمالی، کیمیا سادات (۱۳۸۸)، بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران
- ۲۳- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۷)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر
- ۲۴- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی - دفتر گسترش تولید علم، پاییز ۱۳۸۵
- ۲۵- ودادی، احمد؛ رضائی زاده، محمود؛ میرهاشمی، علی؛ نجفی، حسین علی (۱۳۹۲)، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال دوم، شماره دوم، بهار ۱۳۹۲

- Amabile, Teresa M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (No. 1): pp. 123-167
- Armstrong-Stassen, M. 1993. *Survivor's reactions to a workforce reduction: A comparison of blue-collar workers and their supervisors*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 10:334-43.
- Anders Richtner & Par Ahlstrom (2006), *ORGANIZATIONAL DOWNSIZING AND INNOVATION*, January 2006
- Budros, Art. (1999), *A Conceptual Framework for Analyzing Why rganizations Downsize*. *Organization Science*, Vol. 10 (No. 1): pp. 69-82.
- Bommer, Michael, & Jalajas, David Sl. (1999), *The Threat of Organizational Downsizing on the Innovative Propensity of R&D Professionals*. *R&D Management*, Vol. 29 (No. 1): pp. 27-34
- Brockner J, Jeanette D, Carter C (1998). *Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt: Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences*. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, 36: 229-44.
- Cartwright, S., C.L. Cooper, and L.R. Murphy. 1995. *Diagnosing a healthy organization: A proactive approach to stress in the workplace*. In *Job stress interventions*, edited by R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, and G. Puryear-Keita.
- James J. Jiang, Gary Klein (2001), *Effects of downsizing policies on IS survivors' attitude and career management*, accepted 24, november 1999
- Kevin G. Fowke (1998), *Layoffs and Survivors' Career Motivation*
- L.A. Isabella, *Downsizing: survivors' assessment*, *BusinessHorizons* (1989),
- meyer, j.p., and n.j. allen. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand oaks, ca: sage.
- N NDLOVU & S BRIJBALL PARUMASUR,(2005) *THE PERCEIVED IMPACT OF DOWNSIZING AND ORGANISATIONAL TRANSFORMATION ON SURVIVORS*
- Wali ur Rehman, Hummayoun Naeem (2011), *The impact of downsizing on the performance of survived employees: A case study of Pakistan*, accepted 22, September 2011
- weiss,v.,& udris,i.(2001). *Downsizing und survivors*. *Stand der forschung zum leben und ueberleben in schlanken und fusionierten organistionen*. *Arbeit-zeitschrift euer arbeitsforschung, arbeitsgestaltung und arbeitspolitik*. Retrieved june 5,2012,from <http://www.zeitschriftarbeit.De/docs/2-2001/udris.pdf>.



<sup>۱</sup> *Rehman & Naeem*

<sup>۲</sup> *NDlovu & Brijball*

<sup>۳</sup> *Weice & Addriss*

<sup>۴</sup> *Rocker & Brokner*

<sup>۵</sup> *Jiang & Klein*

<sup>۶</sup> *Meyer & Allen*

<sup>۷</sup> *Comprative*

<sup>۸</sup> *Deduction*

<sup>۹</sup> *Observer Variable*

<sup>۱۰</sup> *Latent Variable*

<sup>۱۱</sup> *Confirmatory factor analysis*