



Identifying the effective factors and implementation requirements of the human resource adjustment process and its consequences in Iranian refineries

Farokh Golbaz¹, Akbar Hasanpour^{*2}, Mohamamd Javad Kameli³,

1- Phd student, Public Administration, Faculty of Management, Qazvin branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2*- Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Amin University of Law Enforcement Sciences (Retired, Department of Human Resources Management), Tehran, Iran.

Abstract

This research aims to identify the effective factors and implementation requirements of the human resource adjustment process and examine its consequences in Iranian refineries. The central issue of the present research is to identify the dimensions and components that affect the behavioral management of retrenched employees in the context of Iranian government organizations; because most of the existing models are mainly designed to suit specific contexts and cannot be generalized to the national structure of government organizations. Accordingly, the present research has been conducted in two qualitative and quantitative parts to fill this gap and provide a native model that is in harmony with the cultural and managerial requirements of the country. In terms of time dimension, the research was conducted cross-sectionally and the research approach is descriptive and survey in general. In the qualitative part, relying on the data content analysis method and using Atlas.ti software, semi-structured interviews were conducted with 20 people, including managers, experts, and laid-off employees in various refineries in the country. The sampling method at this stage was judgmental and at least 10 years of work experience was considered as one of the selection criteria. As a result of these interviews, the main dimensions of behavioral management during layoffs were identified and extracted. In the quantitative part, the statistical population consisted of 20,000 managers and employees working in state-owned refineries in Iran. Based on the cluster sampling method and taking into account the Morgan table, 384 questionnaires were distributed, and finally 381 valid questionnaires were provided for analysis. These data were then analyzed to assess the fit of the proposed model. The final conceptual framework, which was formed based on the findings of the content analysis of the interviews, provides a comprehensive and coherent model for promoting behavioral management during layoffs in Iranian government organizations; a model that, when combined with managerial, psychological, and structural components, can help decision-makers minimize the negative consequences of layoffs and facilitate a smooth and efficient exit path for employees.

Keywords: Human Resource Layoff Process, Iranian Refineries, Executive Requirements

Citation:

Golbaz, F. , Hasanpour, A. and Kameli, M. (2025). Identifying the effective factors and implementation requirements of the human resource adjustment process and its consequences in Iranian refineries. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(1), 364-397.



شناسایی عوامل موثر و الزامات اجرایی فرآیند تعدیل نیروی انسانی و پیامدهای آن در پالایشگاه های ایران

فرخ گل‌باز^۱، اکبر حسن پور^{۲*}، محمدجواد کاملی^۳

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین (بازنشسته گروه مدیریت منابع انسانی)، تهران.

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر و الزامات اجرایی فرآیند تعدیل نیروی انسانی و بررسی پیامدهای آن در پالایشگاه‌های ایران انجام گرفته است. مسأله محوری تحقیق حاضر، شناخت ابعاد و مؤلفه‌هایی است که بر مدیریت رفتاری کارکنان تعدیل شده در بافت سازمان‌های دولتی ایران تأثیر می‌گذارد؛ چراکه اغلب الگوهای موجود، عمدتاً متناسب با بافت‌های خاص و غیرقابل تعمیم به ساختار ملی سازمان‌های دولتی طراحی شده‌اند. بر همین اساس، پژوهش حاضر برای رفع این خلأ و ارائه مدلی بومی و هماهنگ با الزامات فرهنگی و مدیریتی کشور، در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. از نظر بعد زمانی، تحقیق به صورت مقطعی انجام شده و رویکرد پژوهش در کل توصیفی و پیمایشی است. در بخش کیفی، با تکیه بر روش تحلیل محتوای داده‌ها و به کارگیری نرم‌افزار اطلس.تی‌آی (Atlas.ti)، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با ۲۰ نفر شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان تعدیل شده در پالایشگاه‌های مختلف کشور صورت پذیرفت. روش نمونه‌گیری در این مرحله قضاوتی بود و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری به‌عنوان یکی از معیارهای انتخاب در نظر گرفته شد. در نتیجه این مصاحبه‌ها، ابعاد اصلی مدیریت رفتاری در جریان تعدیل نیرو شناسایی و استخراج گردید. در بخش کمی، جامعه آماری را ۲۰۰۰۰ نفر از مدیران و کارکنان شاغل در پالایشگاه‌های دولتی ایران تشکیل می‌دادند. بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و با عنایت به جدول مورگان، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت ۳۸۱ پرسشنامه معتبر برای تحلیل فراهم آمد. این داده‌ها در مرحله بعدی برای ارزیابی برازش مدل پیشنهادی بررسی شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از عوامل کلیدی بر مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان اثرگذار است که از آن جمله می‌توان به مهارت‌های ارتباطی و رهبری مدیران، حمایت‌های روان‌شناختی و آموزشی، شفافیت در اعلام تعدیل و همچنین ایجاد فضای مشارکتی برای کاهش اضطراب ناشی از فرآیند تعدیل اشاره کرد. چارچوب مفهومی نهایی که بر پایه یافته‌های تحلیل محتوای مصاحبه‌ها شکل گرفته است، یک مدل جامع و منسجم برای ارتقای مدیریت رفتاری در خلال تعدیل نیرو در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد؛ مدلی که در تلفیق با مؤلفه‌های مدیریتی، روان‌شناختی و ساختاری، می‌تواند به تصمیم‌گیران کمک کند تا پیامدهای منفی تعدیل را به حداقل رسانده و مسیر خروج آرام و کارآمد کارکنان را تسهیل نمایند.

کلیدواژه‌ها: فرآیند تعدیل نیروی انسانی، پالایشگاه‌های ایران، الزامات اجرایی

استناد:

گل‌باز، فرخ و حسن پور، اکبر و کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل موثر و الزامات اجرایی فرآیند تعدیل نیروی انسانی و پیامدهای آن در پالایشگاه های ایران. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۱)، ۳۹۷-۳۶۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۲۷

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

در فضای کنونی که سازمان‌ها به‌طور مستمر با تغییرات سریع اقتصادی و تحولات ساختاری روبه‌رو هستند، تعدیل نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ابزارهای رایج مدیریت منابع انسانی، اهمیتی دوچندان یافته است. در پالایشگاه‌های ایران، این رویکرد نه تنها بُعد اقتصادی دارد، بلکه از حیث اجتماعی و روان‌شناختی نیز بر کارکنان تأثیر عمیق بر جا می‌گذارد. از این رو، طراحی و اجرای صحیح فرآیند تعدیل نیرو برای کاهش پیامدهای ناگوار و همزمان تأمین منافع راهبردی سازمان، ضروری به نظر می‌رسد.

پژوهش حاضر، با تمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر و الزامات اجرایی فرآیند تعدیل نیروی انسانی و ارزیابی پیامدهای آن، در پی تدوین چارچوبی یکپارچه است که بتواند نیازهای سازمانی در پالایشگاه‌های ایران را تأمین کند. در این راستا، بررسی مواردی همچون برنامه‌ریزی دقیق پیش از تعدیل، تعیین معیارهای شفاف انتخاب کارکنان، فراهم‌سازی پشتیبانی‌های روان‌شناختی و آموزشی، و رعایت اصول انسانی در برخورد با تعدیل‌شدگان، از جمله محورهای اساسی تحقیق خواهند بود.

با توجه به ماهیت حساس و چندوجهی این موضوع، رویکرد پژوهش مبتنی بر مطالعه نظام‌مند و مقایسه‌ای بوده و اطلاعات و داده‌های موردنیاز به روش توصیفی-تحلیلی گردآوری خواهد شد. به‌ویژه، بر آمیخته‌سازی دو ساحت کمی و کیفی تأکید می‌شود تا از یک سو، ابعاد کمی مرتبط با هزینه‌ها، شاخص‌های بهره‌وری و اثربخشی سازمانی بررسی گردد و از سوی دیگر، به یاری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل‌های محتوایی، ابعاد روانی و اجتماعی فرآیند تعدیل روشن شود.

پیش‌بینی می‌شود مدل پیشنهادی از رهگذر بررسی تجربه‌های موفق و ناکام در پالایشگاه‌های کشور شکل گیرد و نقش مؤلفه‌هایی مانند رهبری سازنده مدیران، مدیریت انتظارات کارکنان، پیاده‌سازی طرح‌های جبرانی، مشاوره‌های شغلی و دیگر عناصر حمایتی را در تبیین رفتار کارکنان و ممانعت از تبعات نامطلوب تعدیل نیرو روشن سازد. امید است یافته‌های این پژوهش به بهبود و بهینه‌سازی برنامه‌های تعدیل نیرو در صنعت نفت ایران منجر شود و زین‌پس سازمان‌ها بتوانند ضمن دستیابی به اهداف مالی، رفاه و تعادل روانی و معیشتی کارکنان را نیز تا حد امکان حفظ نمایند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در شرایطی که منابع انسانی به دلیل داشتن دانش، مهارت و توانایی‌های منحصربه‌فرد، همچنان ارزشمندترین دارایی هر سازمان به شمار می‌آید (گریب، ۲۰۲۱؛ اندرشویو، ۲۰۲۰؛ سارا و همکاران، ۲۰۲۱)، تحولات شدید اقتصادی و تغییرات پیاپی در تقاضای بازار سبب شده است سازمان‌ها به تجدیدنظر در ساختار هزینه‌های خود، به‌ویژه در حوزه نیروی انسانی، روی آورند. در این بستر، تعدیل نیرو به‌مثابه یکی از راهبردهای گریزناپذیر برای کاهش هزینه‌ها و حفظ سودآوری مطرح شده است (لیونز، ۲۰۲۱؛ محمدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). در همین راستا، کوچک‌سازی سازمانی نیز به‌عنوان رویکردی رایج برای ارتقای کارایی و مهار هزینه‌ها مورد توجه قرار گرفته است (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۸).

بر اساس ادبیات پژوهش، تعدیل نیرو به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی‌شده اطلاق می‌شود که هدف نهایی آن، کاهش تعداد کارکنان نه به علت ضعف عملکرد شغلی، بلکه به‌عنوان ابزاری برای مواجهه با فشارهای محیطی و تثبیت جایگاه رقابتی سازمان است (کاآو و چن، ۲۰۲۰). با این حال، تحقیقات همواره یادآور می‌شوند که هرچند اجرای اصولی تعدیل نیرو در یک چارچوب علمی و منضبط می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان منجر شود، اجرای نامناسب این فرآیند، پیامدهای نامطلوبی مانند تضعیف اعتماد، افت روحیه، تنزل رضایت شغلی و کاهش تعهد سازمانی را در پی خواهد داشت (وو و همکاران، ۲۰۲۲).

در کنار این ملاحظات، مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان یکی از حوزه‌های مهم در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که بر مهار و هدایت رفتار کارکنان جداشده از جریان اصلی سازمان تأکید دارد. این مدیریت شامل راهبردهایی نظیر الگوسازی و پاداش یا تنبیه، و همچنین پشتیبانی‌های روان‌شناختی است (الوی و همکاران، ۲۰۱۶). از آنجا که تعدیل نیرو در زمره تغییرات انتقالی به شمار می‌رود، نظیر بازنشستگی یا تغییر شغل (دلری و همکاران، ۲۰۱۷؛ پاک و همکاران، ۲۰۲۰)، فرآیندی است که بازنگری اساسی در نقش شغلی افراد و ساختار سازمانی را ایجاب می‌کند.

پیامدهای تعدیل نیرو افزون بر تغییر در وضعیت شغلی، شامل تأثیرات متعدد جسمی، روحی و روانی است. تحقیقات مختلفی نشان داده‌اند که این رویداد می‌تواند به تغییر سبک زندگی، افت سطح درآمد، محدود شدن تعاملات اجتماعی، و نوسان در سلامت جسمی و روانی فرد بینجامد (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹؛ بریلون، ۲۰۱۵). برخی کارکنان، تعدیل نیرو را نشانه‌ای از پایان کارآمدی حرفه‌ای یا تنزل منزلت اجتماعی می‌پندارند (موتران و همکاران، ۲۰۱۹)، حال آنکه برای عده‌ای دیگر، فرصتی برای بازنگری در مسیر شغلی و ارتقای تعهد حرفه‌ای تلقی می‌شود (دیوید و کارت‌رایت، ۲۰۲۰).

در زمینه کوچک‌سازی سازمانی، دیدگاه‌های متعدد پژوهشی وجود دارد که شماری از آنها، این فرآیند را به‌منزله گروهی از اقدام‌های عمدی جهت کاهش نیروی انسانی از طرقی نظیر بازنشستگی زود هنگام یا انتقال کارکنان به بخش‌های دیگر می‌شناسند (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹). انگیزه اصلی چنان اقدامی، دستیابی به راندمان و بازده بیشتر از رهگذر بهبود عملکرد کارکنان و کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان برشمرده شده است (فورتونو و گیلبرت، ۲۰۱۱). در عین حال، تعدیل نیرو یک دگرگونی پیچیده به شمار می‌رود که مستلزم آمادگی روانی افراد برای تغییر نقش، پذیرش چالش‌های جسمی-روانی و توانایی سازگاری با وضعیت جدید است (آسونیبر و اوینه، ۲۰۱۸).

از نظر جامعه‌شناختی، برخی محققان کوشیده‌اند تا این تغییر شغلی را در قالب مراحل گوناگونی تحلیل کنند. مدل شش مرحله‌ای یوسف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، گویای آن است که فرد در مواجهه با تعدیل، از «مرحله آگاهی ابتدایی و آمادگی مالی» تا «مرحله وانهادگی» و در نهایت «مرحله پایداری و تثبیت» عبور می‌کند. این تفکیک مرحله‌ای نشان می‌دهد که تعدیل نیرو نه تنها تغییر کمی در سازمان، بلکه نقطه عطفی در زندگی و تعاملات اجتماعی فرد محسوب می‌شود (اندرشیو، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، نحوه اجرای این فرایند و شیوه مدیریت رفتار مدیران در قبال کارکنان تعدیل‌شده، بر چگونگی انتهای ماجرا تأثیر تعیین‌کننده دارد.

نتایج پژوهش‌های بین‌المللی مرتبط با خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی نشان داده است که حتی اگر شاخص‌های مالی سازمان، پس از اجرای تعدیل نیرو، رو به بهبود گذارد، احتمال بروز عوارض نظیر افت روحیه در میان بازماندگان، افسردگی و فشارهای روانی در میان تعدیل‌شدگان، همواره وجود دارد (بروک و کوپر، ۲۰۰۴). همچنین، در صورت نبود برنامه نظارتی دقیق یا عدم دقت در فرآیند برون‌سپاری نیروی انسانی، مسائلی مانند افزایش هزینه‌های پنهان، کاهش کیفیت خدمات و تضعیف اعتماد عمومی شکل می‌گیرد (بجانی و همکاران، ۱۳۹۹).

در صنعت نفت و پتروشیمی، از جمله در پالایشگاه‌ها، نیروهای پیمانکاری بیش از پیش با تهدید امنیت شغلی و بی‌ثباتی درآمد مواجه شده‌اند؛ آن‌هم در شرایطی که پروژه‌های توسعه‌ای و عملیاتی در این بخش، متکی به تخصص و حضور مستمر این نیروها است. کارشناسانی که سیاست‌های منابع انسانی وزارت نفت را پیگیری می‌کنند، بعضاً هشدار می‌دهند که ضعف نظارت بر پیمانکاران می‌تواند به بدرفتاری‌های سلیقه‌ای و تضییع حقوق کارگران بیانجامد و در نهایت به نارضایتی مزمن بینجامد. از آن‌جا که این کارکنان پیمانکاری

بخش مهمی از چرخه عملیات پالایشگاهی را به دوش می کشند، عدم مدیریت صحیح فرآیند تعدیل نیرو در این لایه، می تواند آثار منفی چشمگیری در سطح کلان سازمان داشته باشد.

پژوهش های پیشین درخصوص رفتار تعدیل شدگان اغلب به شیوه ای کمی و همبستگی صورت گرفته و کمتر به تدوین مدل های چندبعدی و نظام مند پرداخته اند (بجانی و رحمانی، ۱۳۹۹؛ رجیبی و آهنی، ۱۳۹۸؛ کاملی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، بحث از ارتباط میان برون سپاری نیروی انسانی و فرآیند تعدیل نیرو در بافت دولتی کشور، به صورت جامع مورد مذاقه قرار نگرفته است. به منظور پر کردن این خلأ، تحقیق حاضر به دنبال طراحی یک مدل جامع مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران است. شناسایی عوامل مؤثر، الزام های اجرایی این فرآیند و نیز پیامدهای چندساحتی آن، محورهای اصلی پژوهش را تشکیل می دهد. دریافتن این مؤلفه ها می تواند هم به روشن ساختن چرایی و چگونگی رفتار مدیران در هدایت کارکنان تعدیل شده، و هم به ارائه راهکارهایی برای جذب مجدد، کاریابی و یا تنظیم فرآیند برون سپاری کمک نماید.

با توجه به ابعاد پیچیده تعدیل نیرو و تأثیرات گسترده آن بر زندگی حرفه ای و شخصی افراد، بهره مندی از رویکردهای مدیریتی نوین و علوم رفتاری برای کاهش آسیب ها، یک ضرورت به شمار می آید. تدارک حمایت های مالی، مشاوره های روان شناختی و دوره های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان در حال تعدیل یا پیمانکاری، بخشی از این ابتکارات است. از این منظر، طراحی مدلی که در عین توجه به جنبه های اقتصادی، نقش روانی-اجتماعی کارکنان را نیز در نظر بگیرد، جنبه ای راهبردی دارد و می تواند اثر بخشی سیاست های تعدیل نیرو را افزایش دهد. در پرتو مطالب یادشده، پرسش بنیادین تحقیق بدین صورت مطرح می گردد: عوامل مؤثر و الزامات اجرایی فرآیند تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه های ایران کدامند و پیامدهای آن چگونه مدیریت می شود؟

جدول ۱: خلاصه پیشینه تحقیقات

نویسندگان	عنوان	نتیجه
توکلی و عزیزخواه (۱۴۰۱)	بررسی پیامدهای سیاست تعدیل نیروی انسانی و حقوق کارمندان بر مدیریت تورم	نتایج این پژوهش نشان می دهد که در حالی که دولت و میلسپو با درخواست افزایش حقوق کارمندان، به دلیل افزایش تورم موافقت نمی کردند، به منظور اصلاحات در بخشهای اداری، به تعدیل نیروی انسانی ادارات و جایگزینی نیروهای متخصص آمریکایی با حقوق دریافتی بر پایه دلار پرداختند. این مسئله به مخالفتها و اعتصابات گستردهای منجر شد که از یک سو به عدم کنترل تورم و از سوی دیگر به سیاسی شدن و ناکامی اصلاحات منجر شد.
نوروزی و همکاران (۱۴۰۰)	تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران	ابعاد، مولفهها و شاخصهای الگو از طریق کدگذاری در روش داده بنیاد در شش دسته اصلی «دلایل الزام تعدیل منابع انسانی»، «نظام توسعه تعدیل منابع انسانی»، «نظام مدیریت تعدیل منابع انسانی»، «محیط تعدیل منابع انسانی»، «راهبردهای تعدیل منابع انسانی»، «پیامدهای تعدیل منابع انسانی» شناسایی شدند و یافتههای روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی ال اس نشان داد که تمامی ابعاد و مولفهها از ضریب تاثیر مناسب و قابل قبول در الگو برخوردار می باشند.
محمدی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	تحلیل رابطه تعدیل منابع انسانی با برخی مولفه های اخلاقی، فردی و سازمانی	در مجموع بیانگر رابطه تعدیل نیروی انسانی با ۳۱ مولفه بود که در ۴ شاخص اصلی قابل طبقه بندی بود که در بخش کمی نتایج حاکی از معناداری مدل نهایی پژوهش بود. بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد تعدیل نیروی انسانی با ۴ شاخص اصلی اخلاقی، فردی - سازمانی، قابلیت اجرا و حقوقی رابطه دارد.
بجانی و رحمتی (۱۳۹۹)	الگوی آماده سازی کارکنان در معرض تعدیل	این الگو شامل دو بعد فردی و سازمانی است. بعد فردی شامل مؤلفه های نگرانی و امید و بعد سازمانی شامل مؤلفه انتظارات و نیازهاست.
کریمی (۱۳۹۸)	پدیدارشناسی زندگی پس از اخراج از کار	مهمترین مسائل کارکنان اخراج شده را میتوان در چهار مقوله اصلی که شامل مسائل شغلی و مالی (با ۹ مقوله فرعی)، مسائل خانوادگی (با ۵ مقوله فرعی)، مسائل اجتماعی (با ۷ مقوله فرعی) و مسائل روانی (با ۷ مقوله فرعی) دسته بندی نمود.
محمدی زاده و همکاران (۲۰۲۱)	شناسایی ابعاد و مولفه های تعدیل نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: استان مازندران)	طراحی مدل تعدیل منابع انسانی و ارزیابی آن است شاخص های اثربخشی و روش های مناسب آن در دانشگاه آزاد اسلامی مازندران استان عوامل زیادی در اثربخشی مدل تعدیل نیروی کار مؤثر هستند. در حال حاضر پژوهشگران از میان عوامل پیشنهادی در مدل مفهومی، پنج عامل را شناسایی کرده اند مؤثر بر تعدیل نیروی کار از جمله چابکی، توانمندسازی منابع انسانی، پیامدهای تنظیم قدرت، قابلیت عملکرد و پیامدهای قانونی و حقوقی.

<p>دریافتند که تعدیل نیرو می تواند عاملی برای افسردگی باشد. همچنین پدیده تعدیل دارای ابعاد و پیامدهای مختلف فردی و اجتماعی است و رسیدن به این دوره به عنوان بخشی از زندگی انسان، در صورتی که با تدبیر اصول و برنامه های متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه همراه نباشد، زمینه ای برای نگرانی و اضطرابِ بازنشستگان خواهد بود و در روابط آنان با خود و اطرافیانشان آثار منفی بر جای می گذارد.</p>	<p>آسونبیر و انیه (۲۰۲۰)۱ تعدیل نیرو، مسائل و چالش ها</p>
<p>بر اساس دو بخش فوق، ضریب ثبات رابطه به منظور تحقق تعدیل منطقی مدیریت منابع انسانی و روابط کار تنظیم شده است. از طریق مقایسه با مکانیسم تعدیل اولیه، می توان دریافت که توانایی کنترل این مکانیسم تنظیم برای هزینه عملیات شرکت ها بهتر از مکانیسم تنظیم اولیه است. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی و مکانیسم تعدیل روابط کار بنگاه های تجاری باربری بندری تأثیر بهتری دارند.</p>	<p>مدیریت منابع انسانی و سازوکار تعدیل روابط کار بنگاه- های تجاری باربری بندر (۲۰۲۰)۲ یانگ</p>
<p>تعدیل های غیرمنتظره تغییرات منفی و بحران های بیشتری برای افراد به همراه دارد.</p>	<p>تعدیل نیروی انسانی، تنش و اضطراب (۲۰۱۹)۳ پرلین</p>
<p>نشان داد که هر قدر وابستگی و علاقه فرد به شغلش بیشتر باشد و از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشد، جدا شدن از شغل و تعدیل از آن برایش دشوارتر می شود و غالباً منجر به بروز بیماری های روانی در فرد می شود.</p>	<p>فیلن بوم عوامل موثر بر تعدیل بهینه نیروی انسانی (۲۰۱۹)۴</p>
<p>مشکل کمبود نیروی کار کارآفرینان، مشکل کیفیت نیروی کار و تعدیل در منابع انسانی مدیریت نیروی کار ماهر در صنعت جواهرات در تایلند همه در سطح متوسطی بودند.</p>	<p>تعدیل مدیریت منابع انسانی و نیروی کار مهارتی در صنعت جواهرات در تایلند (۲۰۱۸)۵ سنگمان</p>
<p>با توجه به زیرمجموعه ها، هشت دسته اصلی تعریف شد که به عنوان «اشتباهات و خطاهای ادراکی»، «برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان ها»، «طراحی سیستم تامین و تعدیل منابع انسانی متفاوت»، «نقص سیستم ارزیابی»، «ارتباط گرایی» طبقه بندی شدند. "، "ویژگی های سازمانی"، "ویژگی های فردی" و "تامین و تعدیل نیروی انسانی مناسب". آنها بر حسب شرایط علی، مقوله های اساسی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله ای، استراتژی و پیامد تعریف شدند.</p>	<p>صالحی الگوی برای سیستم تامین و تعدیل منابع انسانی (بررسی در قانون مدیریت خدمات کشوری) (۲۰۱۸)۶ همکاران</p>

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است چون به دنبال ایجاد یک مدل مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در سازمان‌های دولتی ایران است و از نظر متغیر کیفی است همچنین از نظر زمانی یک مطالعه مقطعی است و طرح تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی است که با استفاده از روش تحلیل محتوا به شناسایی متغیرها می‌پردازد و در پایان مدل بر مبنای نظریه تحلیل محتوا ارائه می‌دهد. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه پالایشگاه‌های ایران می‌باشد. اینکه در این زمینه مدل‌های متعددی وجود دارد، شکی نیست اما مدل‌های موجود بر اساس بافت و شرایط هر نظام سازمانی در کشور طراحی نشده‌اند و نمی‌توان به تعمیم‌پذیری الگوهای موجود به نظام کشور مطمئن بود. ابتدای امر بر اساس تحقیقات انجام شده و مبنای نظری موجود پیرامون شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیریت رفتاری تعدیل شدگان، نیاز به استفاده از رویکرد پژوهش کیفی است و برای اینکه بتوانیم بررسی لازم پیرامون میزان تناسب ابعاد و شناسایی مولفه‌های استخراج شده را داشته باشیم در بخش کیفی از نرم‌افزار اطلس تی آی استفاده می‌کنیم. در ادامه جهت ارزیابی برازش مدل پیشنهادی تحقیق از رویکرد تحقیق کمی به روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است.

مشارکت کنندگان در بخش کیفی مدیران به عنوان تعدیل کننده، کارشناسان (مشارکت کنندگان و ناظران) و تعدیل شوندگان در پالایشگاه‌های کشور می‌باشد. ملاک انتخاب این افراد علاوه بر داشتن علاقه و تمایل به مشارکت در تحقیق داشتن تخصص در بحث مدیریت منابع انسانی و داشتن تجربه علمی یا عملی در حوزه منابع انسانی بود همچنین معیار داشتن تجربه عملی در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد توجه محقق قرار خواهد داشت.

نمونه‌گیری در مرحله کیفی: نمونه آماری در این مطالعه به صورت قضاوتی و هدفمند خواهد بود و مجموعه‌ای از تعدیل شدگان انتخاب می‌شوند که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در این محیط کار را داشته‌اند و سپس تعدیل شده‌اند. حجم نمونه در این مرحله از پژوهش تا حصول شناخت بهتر و اشباع ادامه می‌یابد. بنابراین حجم نمونه تا اجرای مصاحبه و تحلیل مشخص نیست. در این مطالعه ۲۰ مصاحبه انجام شده است که تا مصاحبه هجدهم به اشباع رسیده‌ایم اما برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۲۰ ادامه یافت به طوری که مصاحبه ۱۹ و ۲۰ به طور کامل تکراری بوده است.

جامعه در روش کمی: مدیران و کارکنان در پالایشگاه‌های کشور ایران می‌باشد، که تعداد آنها ۲۰۰۰۰ نفر است. بنابراین جامعه آماری از نوع محدود است.

نمونه‌گیری در بخش کمی: نمونه، گروه کوچکتری از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب شده است با مشاهده مشخصات نمونه‌ای که از یک جامعه انتخاب شده است، می‌توان از مشخصات کل جامعه استنتاج معینی به عمل آورد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۳). برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده می‌نماییم که تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان ۳۸۴ نفر است. جهت انتخاب حجم نمونه در بخش کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در تمام پالایشگاه‌ها به میزان مساوی پرسشنامه توزیع شد، که در پایان پس از توزیع ۳۸۱ تعداد پرسشنامه برگشت داده شد.

در این پژوهش، ابتدا به سبب آشنایی بیشتر با موضوع پژوهش، اطلاعات مورد نیاز از طریق روش‌های کتابخانه‌ای میدانی جمع‌آوری خواهد شد. بعد از بررسی عمیق مقالات در این حوزه، برای استخراج داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق استفاده می‌شود. همچنین در این پژوهش با تعدادی از مشارکت کنندگان (مدیران، کارشناسان و تعدیل شوندگان) مصاحبه خواهد شد. مهم‌ترین پرسش

در مصاحبه، عوامل موثر بر مدیریت رفتاری تعدیل کنندگان بود و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده در چارچوب مدل و نیاز اطلاعاتی مقولات آن طرح می‌شود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و پیاده سازی شده و برای استخراج نکات چندین بار بررسی شده‌اند. همچنین برای تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده محقق مراحل زیر را طی می‌نماید:

گام اول) تبدیل صوت به متن: تمام صحبت‌های مصاحبه شوندگان که ضبط شد توسط محقق به متن نوشتاری برگردان و به صورت متن وردی درآمد.

گام دوم) کدگذاری باز: به طور کلی فرآیند تحلیل کیفی با کدگذاری باز آغاز می‌گردد. در این مرحله داده‌های متنی را به صورت مفاهیم در می‌آوریم، بدین صورت که به هر جمله از متن یک نام (کد) اختصاص داده می‌شود. هدف اصلی کدگذاری باز مفهوم سازی داده‌ها می‌باشد.

گام سوم) کدگذاری محوری: با توجه به اینکه در مرحله قبلی ده‌ها کد به دست آمده است لذا این کدها باید به صورت هم‌خانواده درآیند و کدهای که در یک خانواده قرار می‌گیرند را مشخص کرد که به این عمل کدگذاری متمرکز گویند. در حقیقت کدگذاری متمرکز، پالایش و تفکیک مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز می‌باشد.

در بخش کمی پژوهش برای جمع‌آوری داده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده خواهد شد.

الف) روش کتابخانه‌ای: در این بخش از پژوهش به منظور بررسی ادبیات از روش کتابخانه‌ای استفاده می‌شود.

ب) روش میدانی: در این بخش از پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده می‌شود.

در مطالعه اول که از روش تحقیق کیفی استفاده می‌شود، که روش تحلیل محتوا است و در این روش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه است. مصاحبه به عنوان اصلی‌ترین روش جمع‌آوری داده در پژوهش کیفی شناخته شده است و موقعیتی را فراهم می‌آورد تا شرکت کنندگان دیدگاه خود نسبت به دنیا را آن طور که تجربه کرده، با استفاده از زبان و لغات خاص خود تشریح کنند. هدف از این نوع مصاحبه، استخراج پاسخ‌های شرکت کنندگان از عمق موضوع است. بنابراین، مصاحبه محدود نبوده و شرکت کنندگان از روی تجارب خود درباره موضوع مورد نظر بحث می‌کنند. جهت انجام مصاحبه اقدام به تنظیم پروتکل مصاحبه خواهد شد. بنابراین از طریق مصاحبه عمیق، نیمه ساختار یافته و هدفمند، اقدام به شناسایی مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات در رابطه با هدف پژوهش مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در سازمان‌های دولتی می‌شود.

- ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه کمی: در مطالعه دوم که از روش تحقیق کمی استفاده می‌شود، شواهد لازم با استفاده از ابزار پرسشنامه و همچنین پرسشنامه گردآوری می‌شود. ابتدا با استناد به نتایج استخراج شده از بخش کیفی، معرف‌های شناسایی شده با پاسخ-های پیشنهادی به صورت بسته در یک پرسشنامه قرار می‌گیرد. پرسشنامه با انتخاب نمونه بزرگ و کافی اجرا و شواهد گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل کمی قرار می‌گیرد. سپس در مرحله نهایی با مطالعه تجربی و کاربرد پرسشنامه، پژوهش کمی تا نیل به هدف پژوهش ادامه می‌یابد.

یافته‌های بخش کیفی پژوهش

در این فصل به تحلیل داده‌های بدست آمده از نظرات افراد که در مصاحبه شرکت کردند پرداخته خواهد شد، که در دو بخش تنظیم شده است. بخش اول که مربوط به ذکر مشخصات افراد مصاحبه شونده می‌باشد؛ و در بخش دوم استخراج گویه‌ها است. پس از جمع‌بندی یافته‌های تحلیل محتوا و تحلیل چارچوبی مصاحبه‌ها، مفاهیم اصلی و مفاهیم فرعی مرتبط با آن که زیربنای طراحی مدل مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه پالایشگاه‌های ایران را تشکیل داده‌اند در جداول این فصل آورده شده است. این مفاهیم اصلی و مفاهیم فرعی در راستای اهداف تحقیق آمده است.

در حین فرایند جمع‌آوری داده‌ها از رویکرد دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده برای طرح پرسش‌های بازی، استفاده شد که هدف آن‌ها پی بردن به تجربیات مصاحبه‌شوندگان بود. استفاده از سؤالات باز این امکان را برای مصاحبه‌شوندگان فراهم ساخت تا اطلاعات عمیق‌تری در مورد تجربیات خود ارائه دهند. بدون ساختار بودن مصاحبه‌ها باعث شد تا مصاحبه‌شوندگان در حین مباحث خود متناوباً از تجربیات مختلف یاد کنند و توصیفات خود را در قالب مجموعه‌ای از تجربیات بیان کنند. به‌علاوه اتخاذ این رویه باعث شد تا مصاحبه‌شوندگان در حین مباحث خود متناوباً از تجربیات گذشته بعضاً گریزی به تجربیات فعلی و تصمیمات آینده حوزه کاری خود بزنند. این موضوع نقش مؤثری در فهم ماهیت پویای مفاهیم داشت. به‌منظور وضوح بیشتر مفاهیم از رویکرد وقایع کلیدی برای شناسایی مضامین و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای توصیف مفاهیم استفاده شد. بدین منظور، هنگام هدایت مصاحبه‌ها بر اساس رویکرد دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده، پرسش‌هایی طرح شد که طی آن از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا مضامین، مقوله‌ها و یا روابط بین آن‌ها را با جزئیات بیش‌تری شرح دهند. این پرسش‌ها برخلاف سؤالات باز پیشین، بر نوعی خاص از تجربیات مصاحبه‌شوندگان تأکید داشت. همان‌طور که در جداول زیر مشاهده می‌شود تلاش بر این بوده تا نکات کلیدی و مواردی را که مصاحبه‌شوندگان تأکید بیشتری داشتند از مصاحبه انجام‌شده استخراج گردد. این نکات کلیدی را می‌توان از بطن مصاحبه‌ها احصاء کرد یا خود محقق چنین عناوینی را با خلاقیت خود و متناسب با ویژگی‌ها انتخاب می‌کند. بنابراین با معرفی مراحل شناخت تم در این پژوهش پرداخته می‌شود. در این مرحله به تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود.

چند تا سوال داریم

سوال اصلی: مدل مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در پالایشگاه‌های ایران چگونه می‌باشد؟

سوالات فرعی:

وضعیت موجود فرایند تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه‌های ایران چگونه است.

سوال دوم فرعی

وضعیت موجود فرایند تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه‌های ایران چگونه باید باشد برای پاسخ به سوالات با توجه به ماهیتش با تحلیل کلی مصاحبه‌ها پاسخ کلی داده شد ولی برای سایر سوالات فرعی کدگذاری دقیق انجام شده است. برای پاسخ به سوال فرعی اول تحقیق مدل مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در پالایشگاه‌های ایران چگونه می‌باشد؟ دو فرآیند موجود و فرآیند مطلوب در نظر گرفته شد که در ترسیم وضعیت وضعیت موجود و مطلوب اساس کار نتایج تحلیل مصاحبه‌ها شد و برای اینکه صحت و سقم این فرایند و متناسب بودن آن با سازمان‌ها سنجش شود با ۴ نفر از مدیران منابع انسانی مجدداً مراحل چک شد که نهایتاً مورد تایید آن‌ها نخبگان سازمان نیز واقع شد.

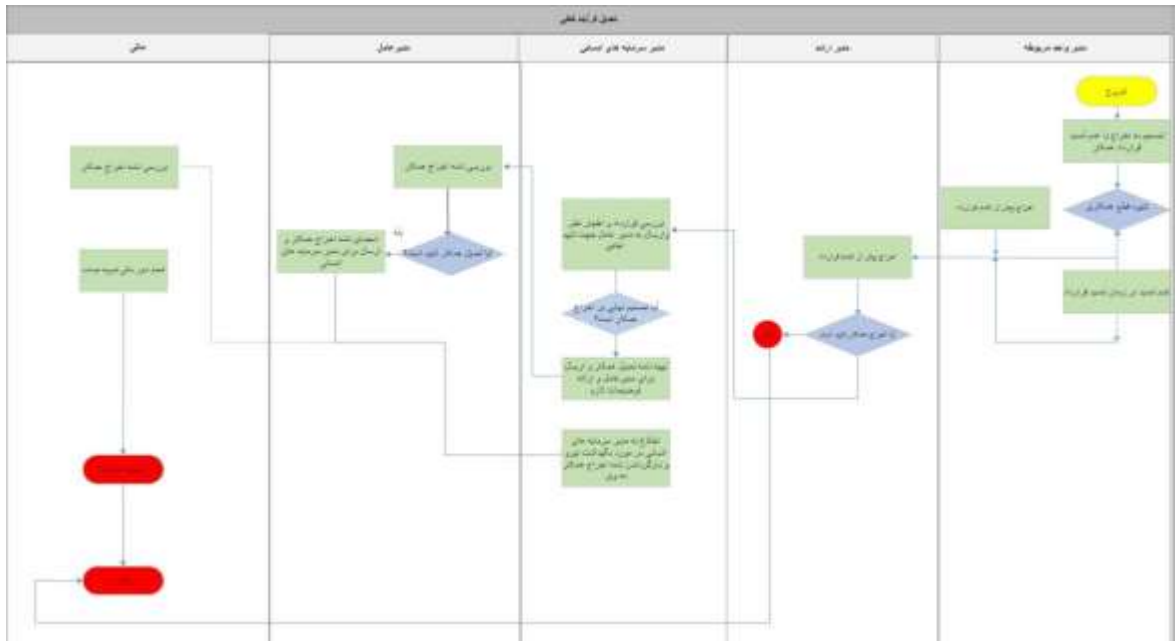
الف_ وضعیت موجود

در وضعیت فعلی پالایش گاه ها نفراتی که تعدیل خواهند شد معمولاً ۱ ماه قبل، از طرف مدیرعامل یا مدیر منابع انسانی نامه عدم تمدید و پایان همکاری برایشان ارسال میگردد، کارمند در یک ماه اعلام شده فرصت دارد تا کارهای در دست و باز را جمع بندی و تحویل دهد و فرم های مربوط به تسویه حساب رو تکمیل و امضاهای لازم را اخذ و تحویل منابع انسانی به جهت تسویه حساب مالی دهد، تعدیل ها موردی و سلیقه ای است و اغلب برگرفته از احساسات و تصمیم های لحظه ای مدیران ارشد است معمولاً این نوع تعدیل ها باعث رفتارهای غیر قابل پیش بینی هم می شود، مثلاً نفر بدون انجام مراتب تسویه و ناراضی از سازمان خارج می شود لذا دسترسی به مشکل می خورد و تکمیل فرم ها یا تسویه حساب نهایی دچار مشکل می شود در این فرآیند مصاحبه خروج از سازمان وجود ندارد و معمولاً نفرات تعدیل شده ناراضی از سازمان هستند. معمولاً در اغلب این نوع تعدیل ها مذاکرات به اداره کار و هیئت های حل اختلاف می رسد و شکایات واصله باعث تعدیل برنند کارفرمایی و همچنین تعدیل انرژی بسیار جهت حل و فصل موضوع خواهد شد. اغلب رای های صادره در این مراکز معمولاً به ضرر سازمان می باشند و نفر تعدیل شده نهایتاً یا بازگشت به کار می گیرد و یا ضرر و زیان اعاده شده را تماماً دریافت می کند، حاشیه امنیت شغلی پایین است و باعث ناراضی و استرس در کارکنان میگردد که نهایتاً منجر به فرسودگی شغلی و سرخوردگی اجتماعی می گردد.

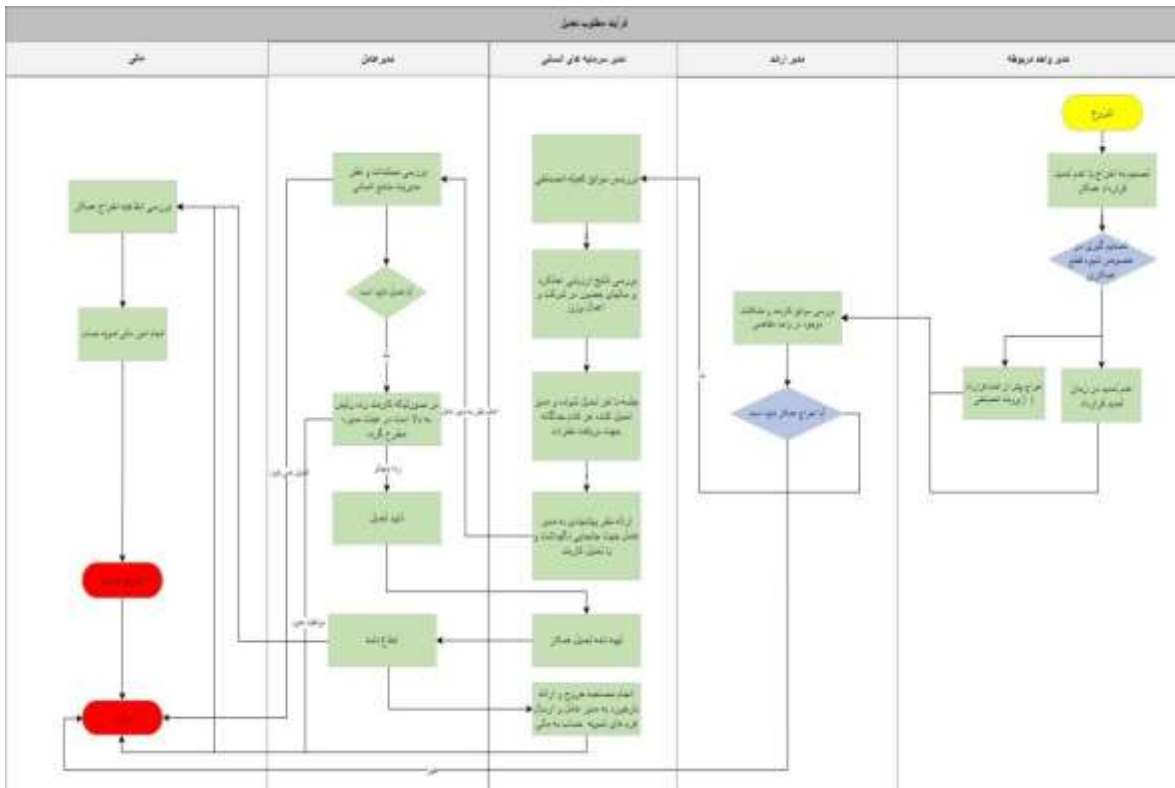
کارکنانی که بصورت ناعادلانه و سلیقه ای تعدیل می شوند معمولاً سفیر نفرت سازمان خواهند بود بدین گونه که در هر موقعیتی نسبت به تخریب وجهه سازمان اقدام می نمایند مخصوصاً این زمانی که بلوغ فکری کارمند پایین باشد شدت اعمال خرابکارانه بیشتر میشود.

کارکرد کارکنان معمولاً در بازه زمانی کوتاه مدت و بدون دیدن بازه بلند مدت سنجیده می شود.

تغییرات برون سازمانی و درون سازمانی تاثیر زیادی در امنیت شغلی کارکنان و جو سازمانی خواهد داشت.



ب_ وضعیت مطلوب



در مدل برنامه ریزی شده وضعیت مطلوب پیشنهاد می گردد:

ارتقاء و گریدینگ بر مبنای شایسته سالاری انجام و اجرا پذیرد نه بر مبنای سلیقه.

کمیته جذب و استخدام و ارزیابی های تخصصی بر روی نفرات جدیدالورود انجام پذیرد، (تشکیل کمیته جذب و استخدام و کانون های ارزیابی)

جذب و استخدام درست و تخصصی باعث کاهش مشکلات و همچنین کاهش نرخ تعدیل می گردد.

اطلاع رسانی در خصوص تعدیل حداقل ۲ ماه قبل برای ارائه زمان به نفر جهت کاریابی و سایر اقدامات مقتضی

برای پوزیشن های مدت موقت و پروژه ای زمان تقریبی تعدیل در بدو ورود اعلام گردد.

ارتباط مستمر با نفر تعدیل شده جهت دریافت نظرات ارائه پیشنهادات کاری یا جابه جایی جهت جلوگیری از نارضایتی از سازمان و کاهش تناقضات سازمان و فرد

تعدیل مبتنی بر مستندات و مدارک همچون ارزیابی های عملکرد و در دور ها و در بازه زمانی منطقی انجام پذیرد.

ارزیابی سیستمی و نرم افزاری به همراه خروجی داشبورد و گزارش گیری برای مدیران و تعیین شاخص و مدل تهیه برای تعدیل انجام پذیرد.

جلسه با کاندید تعدیل برای دریافت نظرات و انتقادات و پیشنهادات و جلسه با مدیر واحد تعدیل کننده برای دریافت نظرات و در صورت لزوم متقاعد سازی تمدید قرارداد کاندید تعدیل، انجام مصاحبه خروج به هنگام تسویه حساب با نفر تسویه کننده

تهیه دستور العمل و روش اجرایی تعدیل نیروی انسانی آموزش مدیران ارشد و رؤسا برای تعدیل بر مبنای رفتار سازمانی و الزام واحد ها از طرف مدیریت عالی سازمان به اجرای الزامات تعدیل مبتنی بر مدل و منطق

موارد خاص مشخص شود موارد کمیته انضباطی در تعدیل بایستی واحد منابع انسانی فرصت مذاکره با مدیر مستقیم را داشته باشد و حق اعمال نظر با توجه به سوابق و ارزیابی های کارمند را داشته باشد برای جمع بندی و ارائه به مدیر عامل.

این وضعیت مطلوب معمولاً بر اساس اهداف و الزامات موجود تعریف می شود و نشان دهنده وضعیت مطلوب و مطلوب در آینده است. بنابراین وضعیت مطلوب باید بر اساس اهداف و الزامات سازمان یا جامعه تعریف شود، از طرفی باید واقع گرایانه و قابل دستیابی باشد، نه صرفاً آرمانی و دست نیافتنی، که بتوان پیشرفت در جهت آن را اندازه گیری و ارزیابی کرد. در نهایت پیش بینی وضعیت مطلوب برای هر سازمانی یک گام مهم در فرآیند برنامه ریزی است که مسیر پیشرفت و توسعه را مشخص می کند.

کد گذاری بخشی از مصاحبه ها لحاظ شده است، اما در مجموع در مرحله کد گذاری باز تعداد ۴۵۶ مضمون از ۲۰ مصاحبه به دست آمد که در حین انجام شناسایی مضامین مطالب تکراری و نزدیک به هم حذف گردید و پس از بازنگری مضامین بدست آمده و بازنگری مفاهیم اولیه و حذف مفاهیم اضافی و مشابه، مفاهیم دسته بندی و بر اساس مقوله های مشترک ارائه گردیده است.

شکل دهی مقولات و طبقات اصلی

محقق در این بخش به بیان ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها (مضامین اولیه) و پایه‌های اساسی تحقیق می‌پردازد و سعی دارد ارتباط جامع، کامل و یکپارچه‌ای بین مقولات مذکور ایجاد نماید تا بر اساس این مقولات و طبقات اصلی شکل گرفته به تدوین کدگذاری محوری پرداخته و در نهایت مدل مدنظر خویش را در حوزه تدوین و مدل ارائه نماید.

جدول ۲: مفاهیم و کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها

مفاهیم	کدهای اولیه
توسعه سامانه های منابع انسانی در راستای	توسعه سامانه های منابع انسانی،
دریافت داده های مرتبط با تعدیل	دریافت داده‌های مرتبط
اطلاع رسانی روشن و دقیق	آگاهی و اطلاع‌رسانی
تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل های دقیق و شفاف	تدوین آیین نامه ها،
آموزش و توجیه مدیران	شفاف‌سازی آموزش مدیران توجیه مدیران.
سبک مدیریتی دستوری و غیره	سبک مدیریت دستوری به رسمیت شناختن منابع انسانی انحراف سازمانی در بین کارکنان مدیریت بحران
مشارکت کارکنان	استفاده مطلوب‌تر از توانایی‌های بالقوه کارکنان کمک به سازمان‌های رو به زوال تعامل در سازمان
شفافیت سازمانی	کاهش هزینه‌های غیرضروری گزینش مناسب و با تخصص و مهارت پاسخگویی در برابر بودجه دریافتی حفظ سطح قابل قبول سودآوری
امنیت شغلی	اثر روان شناختی تاثیرگذار در کارکنان کاهش وفاداری کارکنان به سازمان حفظ هزینه‌های مربوط به برنامه‌های حمایتی سیاست‌ها برنامه‌ریزی شده
نوع قرارداد	ارتقا استانداردهای نوین عملکردی تنظیم مجدد شرایط قرارداد کاری
ساختار سازمانی	رضایت شغلی توجه به جوانب حقوقی

برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهادات	
تحلیل نیازمندی‌های سازمان	
تعهد سازمانی	
حفظ موقعیت رقابتی	
تغییر شبکه‌های اجتماعی	سلسله مراتبی
جبران بودجه کاهش یافته	
مرحله پایداری یا تثبیت	
پاسخگوی فشارهای بیرونی بر سازمان	وضعیت رشد و تولید
کاهش در توانایی سازمان در زمینه یادگیری	
تقویت مسیرهای نوین	
کسب بهره‌وری بیشتر	وضعیت مالی شرکت
اندازه کارکنان	نوع مالکیت سازمان
استراتژی طراحی مجدد	
شکل دادن به نهادهای قوی	
حکمرانی خوب	
راهبرد سیستماتیک	
کاهش نیروی کار	خصوصی سازی
دارایی‌های طولانی مدت	
کاهش نیروی انسانی	
بقای سازمان	
نظارت و هدایت مدیریت رفتار در افراد	
کاهش منابع انسانی با هدف اصلاح ساختاری	سیاست های کلان
پیامدهای کوچک سازی	
معرفی آنها به سازمان های مرتبط	مشارکت مدیریت واحد ها در جذب افراد
هویت سازمانی	
توجه به مدیریت دانش کارکنان	انتخاب علمی و دقیق
تاکید بر مهارت مورد نیاز بازار کار	
تجربه های جدید برای کسب درآمد	
افزایش اوقات فراغت	
تحلیل نیازمندی‌های سازمان	جامعه پذیری درست
هزینه‌های سازمانی	
نحوه نظارت شرکت برون سپارنده	

بهبود عملکرد سازمان‌ها	
وابستگی اقتصادی	آموزش و توسعه مناسب
بهره‌وری نیروی انسانی	
آشنایی با معیارهای صحیح تعدیل	
رفتارهای رضایت بخش	مدیریت عملکرد صحیح
مدیریت پرسنل یا کوچک سازی	
ادراک فرد از موقعیت	
آگاه سازی کارکنان	
شناخت فرصت های تازه	
تکافوی مزایا و حقوق	
گسترش مرزهای دانش	بهبود برند کارفرما
تصمیم آگاهانه و سنجیده برای کاهش نیروهای کاری	
الگوسازی پاداش یا تنبیه	افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان
آسان سازی فرایندهای سازمانی	
سودآوری و بهره‌وری در هر سازمانی	
آموزش و توسعه مهارت‌ها	بهبود عملکرد سازمان
بهبود توانایی‌های کارکنان	
ادراک و ذهنیت کارکنان نسبت به شیوه‌ی تعدیل	بهبود فرهنگ سازی و تعاملات بین افراد
بهبود مهارت‌های فردی	
ناامنی مالی	
کاهش درآمد و پس انداز	کاهش ناامنی شغلی
برکناری موقت کارکنان	
قطع درآمد و آغاز وابستگی مالی	
عدم تخریب روحیه در بین کارکنان	
اولویت بندی فعالیت‌های غیر کاری	
تغییرات مثبت در سبک زندگی	
توسعه فعالیت‌های سازمان به بالاترین حد	کاهش فشار و تنش کاری
روحیه‌ی کاری	
عدم تضعیف سلامتی افراد	
کاهش خستگی ناشی از حجم کار زیاد	کاهش افسردگی، فرسودگی شغلی و ...

نبود محیط پراسترس برای بازماندگان	
تغییر در تعاملات اجتماعی	ارتقای رضایت کارکنان
تغییر در سلامت جسمی و روانی	
شروع جدید دوره‌ای معنادار از زندگی	
برنامه های فراغتی خانواده	
ارائه برنامه‌های حمایتی به منظور کاهش اضطراب دوران بیکاری	ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان
افزایش حقوق کارکنان	
کمک به کارکنان از طریق مشاوره	

سوال دوم: الزامات اجرایی رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه‌های ایران چگونه می باشد؟

جدول ۳: دسته بندی مقوله ها اصلی و فرعی شناسایی شده

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توسعه سامانه های منابع انسانی در راستای دریافت داده های مرتبط با تعدیل	تکنولوژیکی	
اطلاع رسانی روشن و دقیق تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل های دقیق و شفاف	سیستم های اطلاع رسانی و ارتباطات	الزامات اجرایی
آموزش و توجیه مدیران آموزش و توجیه کارکنان	توسعه دانش مدیران و کارکنان	

الزامات اجرایی شناسایی شده شامل ۲ مقوله فرعی مدیریت منابع انسانی اثربخش و عوامل تکنولوژیکی و مفاهیم شناسایی شده شامل مدیریت عملکرد منابع انسانی، پیگیری و ارزیابی، طراحی برنامه مدیریت رفتاری، اجرا و پیاده سازی، نوآوری و فناوری، سیستم اطلاع رسانی و ارتباطات و توسعه دانش مدیران و کارکنان است.

سوال دوم: عوامل موثر بر فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه‌های ایران چگونه می باشد؟
در جدول ۳ عوامل موثر بر فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران شناسایی شده است و در قالب کدهای اولیه، مفاهیم، مقوله فرعی و مقوله های اصلی دسته بندی شده است، که مقوله‌های فرعی شامل عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و تکنولوژیکی، عوامل سازمانی و عوامل خارجی است.

جدول ۴: دسته بندی مقوله ها اصلی و فرعی شناسایی شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	عوامل مدیریتی	سبک مدیریتی دستوری و غیره
		مشارکت کارکنان
		شفافیت سازمانی
		امنیت شغلی
	عوامل ساختاری و فرهنگی	نوع قرارداد
		ساختار سازمانی
عوامل موثر	عوامل سازمانی	سلسله مراتبی
		وضعیت رشد و تولید
	عوامل خارجی	وضعیت مالی شرکت
		نوع مالکیت سازمان
مدیریت منابع انسانی اثربخش	مشارکت مدیریت واحد ها در جذب افراد	خصوصی سازی
		سیاست های کلان
		انتخاب علمی و دقیق
		جامعه پذیری درست
		آموزش و توسعه مناسب
		مدیریت عملکرد صحیح
		استفاده بهینه از نیروهای موجود

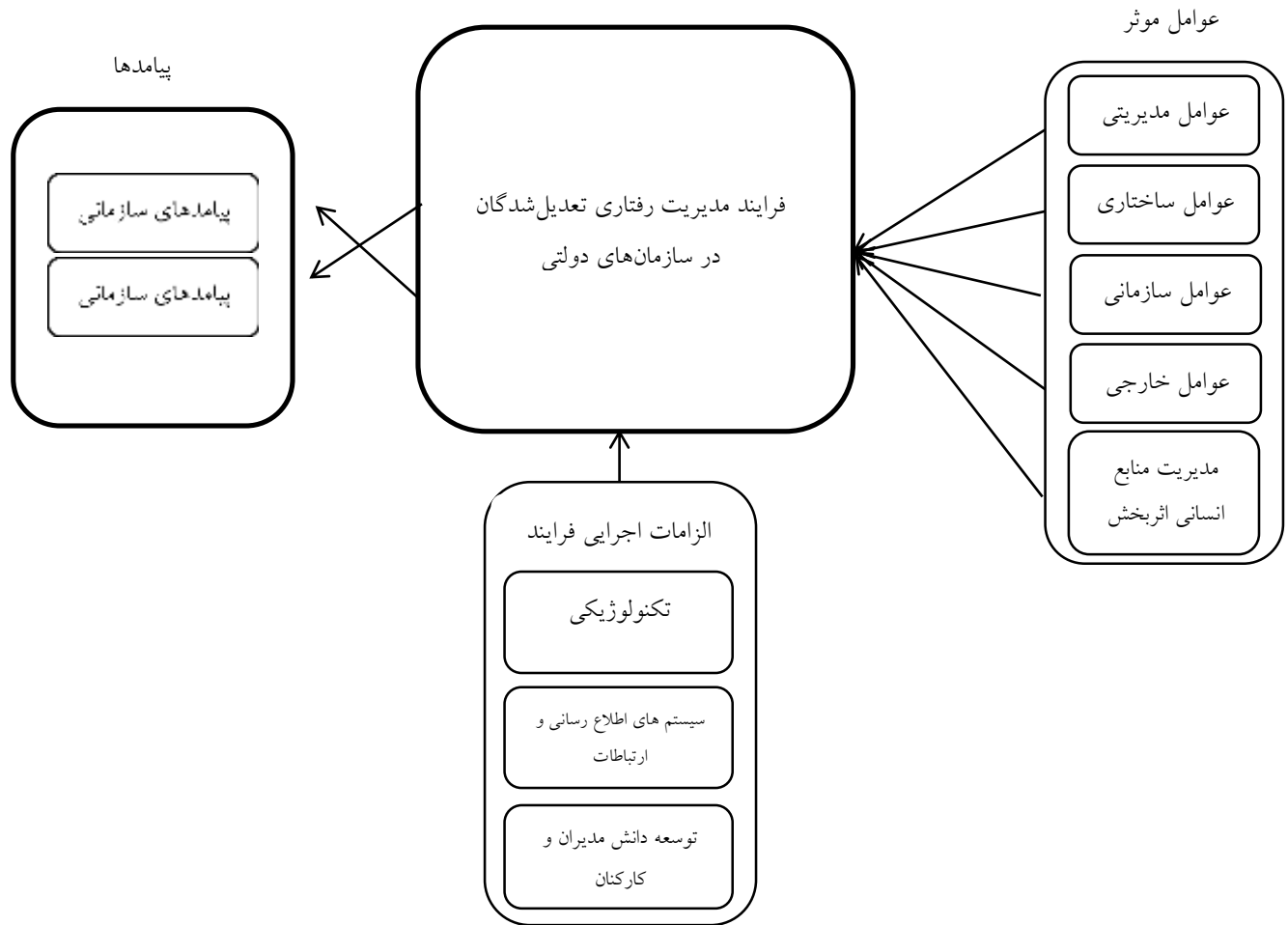
عوامل موثر شناسایی شده بر مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران شامل ۴ مقوله فرعی عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و تکنولوژیکی، عوامل سازمانی و عوامل خارجی است و مفاهیم شناسایی شده شامل تنظیم سیستم پاداش و تنبیه، تحلیل محیطی و کنترل فشارهای بیرونی بر سازمان، آموزش و آگاهی، ارتباطات موثر، ارزیابی و بازخورد، جوانب حقوقی و سیاست گذاری است.
سوال سوم: پیامدهای فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه‌های ایران کدامند؟

در جدول ۴- عوامل موثر بر پیامدهای فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران شناسایی شده است و در قالب کدهای اولیه، مفاهیم، مقوله فرعی و مقوله های اصلی دسته بندی شده است. پیامدها به عنوان مقوله اصلی و مقوله های فرعی شامل عوامل سازمانی و عوامل فردی است.

جدول ۵: دسته بندی مقوله ها اصلی و فرعی شناسایی شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پیامدها	سازمانی	بهبود برند کارفرما
		افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان
		بهبود عملکرد سازمان
		پاسخ گویی بهت به مراجع قانونی
		بهبود فرهنگ سازی و تعاملات بین افراد
		کاهش نا امنی شغلی
	فردی	کاهش فشار و تنش کاری
		کاهش افسردگی، فرسودگی شغلی و ...
		ارتقای رضایت کارکنان
		ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان

پیامدهای شناسایی شده شامل ۲ مقوله فرعی عوامل سازمانی و فردی است و مفاهیم شناسایی شده شامل کاهش رفتارهای انحرافی، افزایش توانایی ها و مهارت ها، بهبود خود کنترلی است.



شکل ۱: مدل مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در سازمان‌های دولتی

یافته‌های مرحله دوم پژوهش (کمی)

مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری در واقع متشکل از دو بخش هستند. مدل اندازه‌گیری که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (سؤالات) مربوطه را بررسی می‌نماید و مدل ساختاری که نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۷). بررسی و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری در مراحل اولیه مرتبط با مطالعات ضروری می‌باشد؛ چرا که می‌تواند به ارزیابی ابزار پژوهش و توسعه سازه‌ها کمک کند. همچنین تحلیل مدل‌های ساختاری می‌تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته‌های پژوهش کمک می‌نماید و در طرح تحقیقات آینده سهم عمده‌ای داشته باشد؛ بر این اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل است (هومن، ۱۳۹۷).

بررسی برازش مدل اندازه گیری

در جدول ۶ به بررسی شاخص های بررسی مدل تحقیق پرداخته شده است.

جدول ۶: نتایج شاخص های برازش مدل

شاخص برازش	χ^2 / df	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
میزان استاندارد	کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۸					
میزان تحقیق	۲/۱۷	۰/۰۶۳	۰/۰۸۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۸۱

میزان شاخص کای اسکوئر/ درجه آزادی در این پژوهش برابر با (۲/۱۷) بدست آمده که با توجه به اینکه این مقدار کمتر از میزان استاندارد ۳ (لای و همکاران، ۲۰۰۹) است مورد تایید می باشد.

شاخص برازندگی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد به عنوان یک شاخص مطلوب به حساب می آید که طبق نظر کلاتری (۱۳۸۸) اگر این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد برازش مطلوب، بین ۰/۰۸ تا ۰/۱ برازش متوسط و بیشتر از ۰/۱ حاکی از برازش نامناسب است. با توجه به اینکه مقدار این شاخص برای تحقیق حاضر برابر با (۰/۰۶۳) بدست آمده مناسب است. همچنین میزان استاندارد شاخص ریشه میانگین باقی مانده هائیز کمتر از ۰/۰۸ می باشد (لای و همکاران، ۲۰۰۹) که با توجه به اینکه مقدار این شاخص در تحقیق حاضر برابر با (۰/۰۸۱) حاصل شده از نظر برازش مورد تایید است.

طبق نظر هومن (۱۳۸۴) میزان برازشی عالی برای شاخص های برازش هنجار شده،^۳ برازش هنجار نشده،^۴ شاخص برازش مقایسه ای یا تطبیقی^۵ و شاخص برازش فزاینده^۶ بیشتر از ۰/۹ می باشد و از آنجا که برای هر چهار شاخص برازش هنجار شده، برازش هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه ای یا تطبیقی و شاخص برازش فزاینده بیشتر از مقدار استاندارد هستند، برازش از نظر این شاخص ها مورد تایید است. طبق نظر (لای و همکاران، ۲۰۰۹) و کلاتری (۱۳۸۸) میزان استاندارد برای شاخص های نیکویی برازش^۷ نیکویی برازش تعدیل شده^۸ بیشتر از ۰/۸ می باشد.

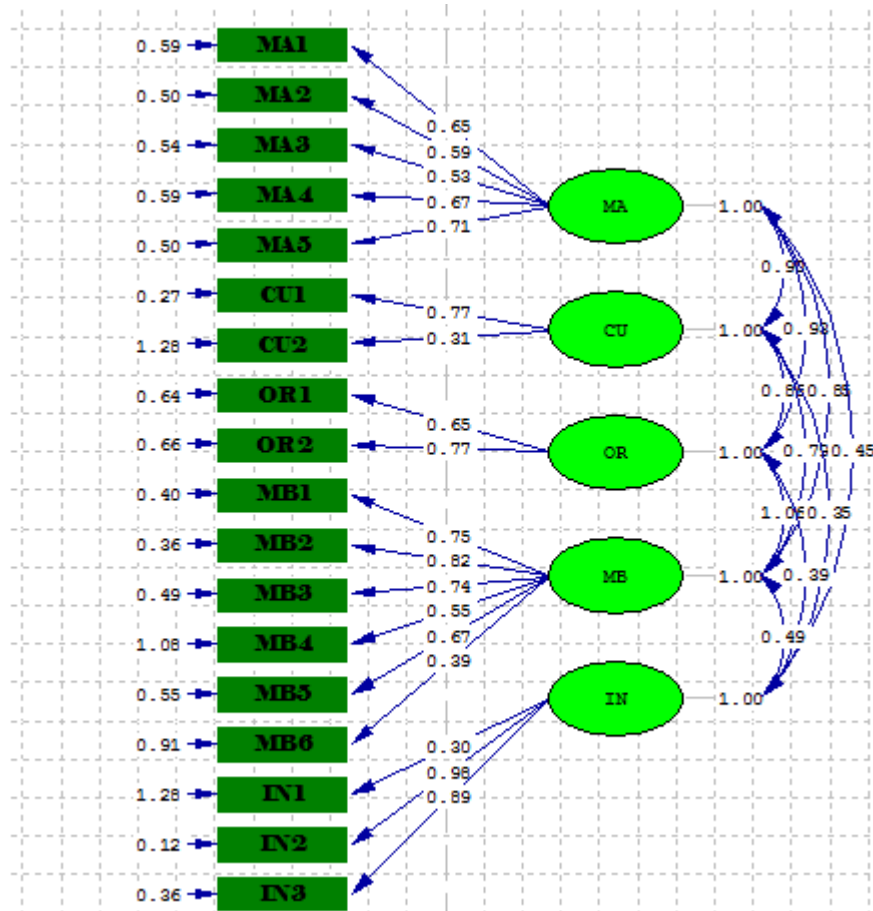
آلفای کرونباخ: مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷، نشانگر پایداری قابل قبول است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با سوالات اندک، مقدار ۰,۶ را به عنوان سر حد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۷). در پژوهش حاضر مقدار ۰,۷ به عنوان سر حد ضریب آلفای کرونباخ تعیین شده است.

1 RMSEA
2 RMR
3 NFI
4 NNFI
5 CFI
6 IFI
7 GFI
8 AGFI

جدول ۷: ضرایب آلفای کرونباخ

پایایی	متغیر
۰/۷۵۵	عوامل مدیریتی
۰/۸۳۷	عوامل ساختاری-فرهنگی
۰/۸۱۸	عوامل سازمانی
۰/۸۴۲	عوامل خارجی
۰/۷۹۴	عوامل مدیریت منابع انسانی اثربخش
۰/۷۱۵	عوامل تکنولوژیکی
۰/۷۸۰	سیستم های اطلاع رسانی و ارتباطات
۰/۸۴۹	توسعه دانش مدیران و کارکنان
۰/۷۳۴	پیامدهای سازمانی
۰/۷۱۹	پیامدهای فردی

تحلیل عاملی تاییدی

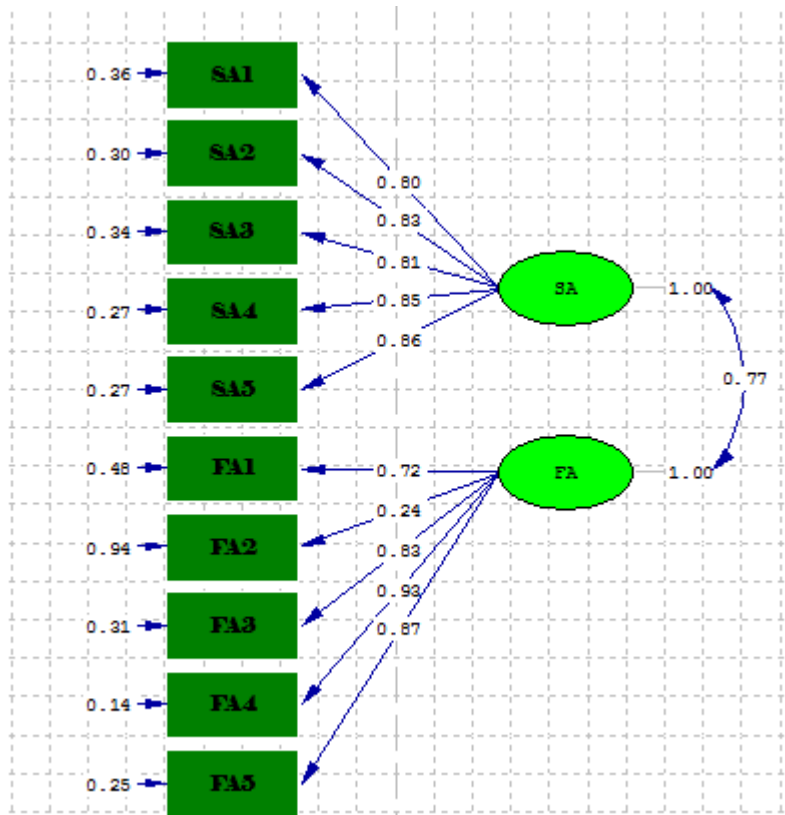


نمودار ۱: مدل تحلیل عاملی مرتبه اول عوامل موثر بر فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان

جدول ۸: مقادیر معیار برازش گویه‌ها با استفاده از ضرایب ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا (CR) روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا و مدل عاملی تأییدی مرتبه اول

متغیر	گویه‌ها	نماد	بارهای عاملی
عوامل مدیریتی	سبک مدیریتی دستوری و غیره	MA1	۰/۶۵
	مشارکت کارکنان	MA2	۰/۵۹
	شفافیت سازمانی	MA3	۰/۵۳
	امنیت شغلی	MA4	۰/۶۷
	نوع قرارداد	MA5	۰/۷۱
عوامل ساختاری- فهرنگ	ساختار سازمانی	CU1	۰/۷۷
	سلسله مراتبی	CU2	۰/۳۱
عوامل سازمانی	وضعیت رشد و تولید	OR1	۰/۶۵
	وضعیت مالی شرکت	OR2	۰/۷۷
عوامل خارجی	نوع مالکیت سازمان	IN1	۰/۳۰
	خصوصی سازی	IN2	۰/۹۸
	سیاست های کلان	IN3	۰/۸۹
مدیریت منابع انسانی اشک	مشارکت مدیریت واحد ها در جذب افراد	MB1	۰/۷۵
	انتخاب علمی و دقیق	MB2	۰/۸۲
	جامعه پذیری درست	MB3	۰/۷۴
	آموزش و توسعه مناسب	MB4	۰/۵۵
	مدیریت عملکرد صحیح	M5	۰/۶۷
	استفاده بهینه از نیروهای موجود	M6	۰/۳۹
	مقدار آلفای کرونباخ		۰/۸۸
	CR		۰/۸۰

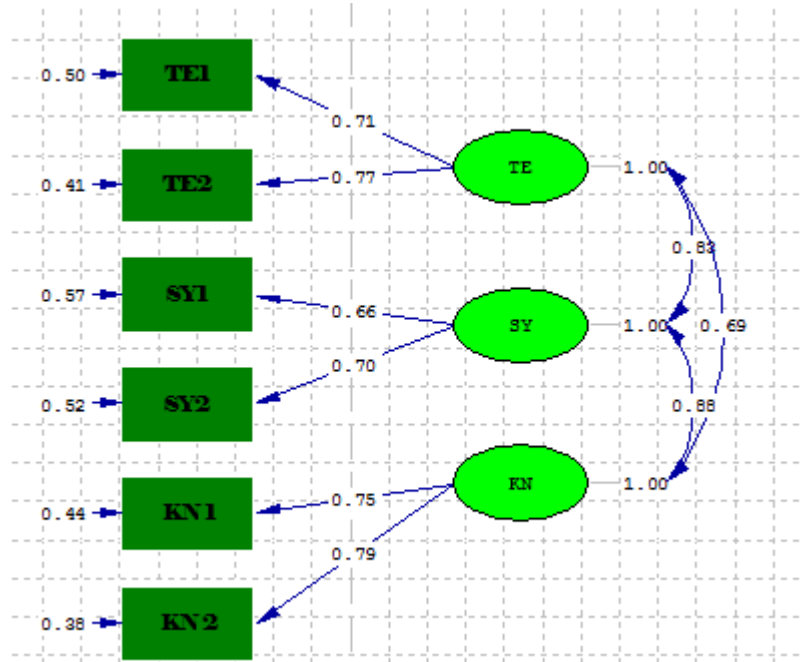
متغیر	گروه‌ها	نماد	بارهای عاملی
	AVE		۰/۵۹



نمودار ۲: مدل ضرایب تی پیامدهای مدیریت رفتاری تعدیل شدگان

جدول ۹: مقادیر معیار برازش گویه‌ها با استفاده از ضرایب ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا (CR) روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا و مدل عاملی تأییدی مرتبه اول

متغیر	گویه‌ها	نماد	بارهای عاملی
سازمانی	بهبود برند کارفرما	SA1	۰/۸۰
	افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان	SA2	۰/۸۳
	بهبود عملکرد سازمان	SA3	۰/۸۱
	پاسخ گویی بهت به مراجع قانونی	SA4	۰/۸۵
	بهبود فرهنگ سازی و تعاملات بین افراد	SA5	۰/۸۶
فردی	کاهش نا امنی شغلی	FA1	۰/۷۲
	کاهش فشار و تنش کاری	FA2	۰/۲۴
	کاهش افسردگی، فرسودگی شغلی و ...	FA3	۰/۸۳
	ارتقای رضایت کارکنان	FA4	۰/۹۳
	ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان	FA5	۰/۸۷
	مقدار آلفای کرونباخ		۰/۸۱
	CR		۰/۷۹
	AVE		۰/۶۳



نمودار ۳: مدل ضرایب استاندارد اثرات اجرایی فرایند مدیریت رفتاری تعدیل شدگان

جدول ۱۰: مقادیر معیار برازش گویه‌ها با استفاده از ضرایب ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا (CR) روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا و مدل عاملی تأییدی مرتبه اول

متغیر	گویه‌ها	نماد	بارهای عاملی
تکنولوژیکی	توسعه سامانه های منابع انسانی	TE1	۰/۷۱
	دریافت داده های مرتبط با تعدیل	TE2	۰/۷۷
سیستم های اطلاع رسانی و ارتباطات	اطلاع رسانی روشن و دقیق	SY1	۰/۶۶
	تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل های دقیق و شفاف	SY2	۰/۷۰
توسعه دانش مدیران و کارکنان	آموزش و توجیه مدیران	KN1	۰/۷۵
	آموزش و توجیه کارکنان	KN2	۰/۷۹
	مقدار آلفای کرونباخ		۰/۷۶
	CR		۰/۷۴
	AVE		۰/۶۸

نتیجه گیری مبتنی بر سوالات پژوهش

در این مطالعه محقق با بکارگیری روش تحلیل محتوا و انجام مصاحبه با خبرگان به گردآوری داده ها پرداخته است که در پایان پس از بازنگری مضامین بدست آمده و بازنگری مفاهیم اولیه و حذف مفاهیم اضافی و مشابه، مفاهیم دسته بندی و بر اساس مقوله های مشترک ارائه گردیده است. که در پایان ۱۰ مقوله اصلی و ۹۶ مقوله فرعی شناسایی شده است که در زیر به معرفی کدها پرداخته ایم.

در این بخش به بررسی سوالات تحقیق می پردازیم:

- وضعیت موجود مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران چگونه می باشد؟

در اغلب تعدیل ها مذاکرات به اداره کار و هیئت های حل اختلاف می رسد و شکایات واصله باعث تعدیل برند کارفرمایی و همچنین تعدیل انرژی بسیار جهت حل و فصل موضوع خواهد شد. اغلب رای های صادره در این مراکز معمولاً به ضرر سازمان می باشد و نفر تعدیل شده نهایتاً یا بازگشت به کار می گیرد و یا ضرر و زیان اعاده شده را تماماً دریافت می کند، حاشیه امنیت شغلی پایین است و باعث نارضایتی و استرس در کارکنان می گردد که نهایتاً منجر به فرسودگی شغلی و سرخوردگی اجتماعی می گردد.

کارکنانی که بصورت ناعادلانه و سلیقه ای تعدیل می شوند معمولاً سفیر نفرت سازمان خواهند بود بدین گونه که در هر موقعیتی نسبت به تخریب وجهه سازمان اقدام می نمایند مخصوصاً این زمانی که بلوغ فکری کارمند پایین باشد شدت اعمال خرابکارانه بیشتر میشود. کارکرد کارکنان معمولاً در بازه زمانی کوتاه مدت و بدون دیدن بازه بلند مدت سنجیده می شود. تغییرات برون سازمانی و درون سازمانی تاثیر زیادی در امنیت شغلی کارکنان و جو سازمانی خواهد داشت.

- وضعیت مطلوب مدیریت رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران چگونه می باشد؟

جلسه با کاندید تعدیل برای دریافت نظرات و انتقادات و پیشنهادات و جلسه با مدیر واحد تعدیل کننده برای دریافت نظرات و در صورت لزوم متقاعد سازی تمدید قرارداد کاندید تعدیل، انجام مصاحبه خروج به هنگام تسویه حساب با نفر تسویه کننده باید صورت بگیرد. تهیه دستور العمل و روش اجرایی تعدیل نیروی انسانی آموزش مدیران ارشد و رؤسا برای تعدیل بر مبنای رفتار سازمانی و الزام واحد ها از طرف مدیریت عالی سازمان به اجرای الزامات تعدیل مبتنی بر مدل و منطق و در موارد خاص مشخص شود موارد کمیته انضباطی در تعدیل بایستی واحد منابع انسانی فرصت مذاکره با مدیر مستقیم را داشته باشد و حق اعمال نظر با توجه به سوابق و ارزیابی های کارمند را داشته باشد برای جمع بندی و ارائه به مدیر عامل. این وضعیت مطلوب معمولاً بر اساس اهداف و الزامات موجود تعریف می شود و نشان دهنده وضعیت مطلوب و مطلوب در آینده است. بنابراین وضعیت مطلوب باید بر اساس اهداف و الزامات سازمان یا جامعه تعریف شود، از طرفی باید واقع گرایانه و قابل دستیابی باشد، نه صرفاً آرمانی و دست نیافتنی، که بتوان پیشرفت در جهت آن را اندازه گیری و ارزیابی کرد. در نهایت پیش بینی وضعیت مطلوب برای هر سازمانی یک گام مهم در فرآیند برنامه ریزی است که مسیر پیشرفت و توسعه را مشخص می کند.

- الزامات اجرایی رفتاری تعدیل شدگان در پالایشگاه های ایران چگونه می باشد؟

الزامات اجرایی شناسایی شده شامل ۲ مقوله فرعی مدیریت منابع انسانی اثربخش و عوامل تکنولوژیکی و مفاهیم شناسایی شده شامل مدیریت عملکرد منابع انسانی، پیگیری و ارزیابی، طراحی برنامه مدیریت رفتاری، اجرا و پیاده سازی، نوآوری و فناوری، سیستم اطلاع

رسانی و ارتباطات و توسعه دانش مدیران و کارکنان است. نتایج این یافته‌ها با تحقیقات محمدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)، بجانی و رحمتی (۱۳۹۹) منصورى و دانیالی ده حوض (۱۳۹۸)، اولبور (۲۰۲۲)، حاسین (۲۰۲۱)، چادها (۲۰۲۱)، یانگ (۲۰۲۰) همسو است.

- عوامل موثر بر فرایند مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در پالایشگاه‌های ایران چگونه می‌باشد؟

عوامل موثر شناسایی شده بر مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در پالایشگاه‌های ایران شامل ۴ مقوله فرعی عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و تکنولوژیکی، عوامل سازمانی و عوامل خارجی است و مفاهیم شناسایی شده شامل تنظیم سیستم پاداش و تنبیه، تحلیل محیطی و کنترل فشارهای بیرونی بر سازمان، آموزش و آگاهی، ارتباطات موثر، ارزیابی و بازخورد، جوانب حقوقی و سیاست‌گذاری است. نتایج این یافته‌ها با تحقیقات توکلی و عزیزخواه (۱۴۰۱)، رشیدی (۱۳۹۹)، منصورى و دانیالی ده حوض (۱۳۹۸)، اولبور (۲۰۲۲)، چادها (۲۰۲۱)، محمدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)، یانگ (۲۰۲۰) همسو است.

- پیامدهای فرایند مدیریت رفتاری تعدیل‌شدگان در پالایشگاه‌های ایران کدامند؟

پیامدهای شناسایی شده شامل ۲ مقوله فرعی عوامل سازمانی و فردی است و مفاهیم شناسایی شده شامل کاهش رفتارهای انحرافی، افزایش توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود خودکنترلی است.

نتایج این یافته‌ها با تحقیقات توکلی و عزیزخواه (۱۴۰۱)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۰)، محمدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)، بجانی و رحمتی (۱۳۹۹)، رشیدی (۱۳۹۹)، واعظی و همکاران (۱۳۹۸)، منصورى و دانیالی ده حوض (۱۳۹۸)، اولبور (۲۰۲۲)، حاسین (۲۰۲۱)، چادها (۲۰۲۱)، محمدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱)، یانگ (۲۰۲۰) همسو است.

رقابت جهانی، در کنار تغییر شرایط تقاضا، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا ساختار هزینه‌های خود، به ویژه ساختارهای مرتبط با منابع انسانی را مرتباً بررسی نمایند. رکود اقتصادی منجر به استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعدیل نیرو در بین سازمان‌ها از جمله تعدیل کارکنان برای کاهش هزینه‌ها و حفظ و نگهداشت سودآوری است. در این خصوص، کوچک سازی سازمانی به یکی از گسترده‌ترین استراتژی‌ها تبدیل شده است. تعدیل نیرو معمولاً به سیاست‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی شده برای کاهش نیروی کار با هدف بهبود عملکرد سازمان‌ها اشاره شده است. کاهش تعداد کارکنان به دلایلی غیر از عملکرد شغلی آن‌ها به عنوان یک استراتژی برای مقابله با تغییرات در عوامل محیطی است که بقای سازمان را تهدید می‌نماید و شرکت را در بازار جهانی رقابتی‌تر می‌نماید.

منابع

- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، توسعه کارآفرینی، ۱۰(۱): ۲۰-۱.
- اسلامی نسب، علی. (۱۳۹۳). روان شناسی اعتماد به نفس، تهران: انتشارات رشد.
- افجه، سید علی اکبر، خانزاده اصل، لیلا. (۱۳۹۳). بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، شماره ۱ (پیاپی ۱ بهار ۱۳۹۰)، ۵۲-۲۹.
- افشارفر، فیروز، عباس پور، عباس. (۱۳۹۷). تاثیر ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش بنیان. *مجله مدیریت فردا*. ۱۹-۳۴.
- انصاری سامانی، حبیب، طاهری فارسانی، فرشاد. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد عملیاتی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، همایش تولید ملی و اشتغال پایدار، چالش‌ها و راهکارها، بروجرد، دانشگاه آیت اله بروجردی (ره).
- بجانی، حسین، رحمتی، داریوش. (۱۳۹۹). ارائه الگوی آماده سازی کارکنان در شرف بازنشستگی ناجا. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی* ۱۳۹۹(۴)، ۹۰-۱۵۹.
- توکلی، آفرین؛ عزیزخواه، جمیله. (۱۴۰۱). بررسی پیامدها سیاست تعدیل نیروی انسانی و حقوق کارمندان بر مدیریت تورم، تاریخ ایران، ۱۵(۱): ۲۲۷-۲۴۴.
- توکلی، آفرین؛ عزیزخواه، جمیله. (۱۴۰۱). بررسی پیامدهای سیاست تعدیل نیروی انسانی و حقوق کارمندان بر مدیریت تورم، تاریخ ایران، آماده انتشار.
- حسینی، مهدی، امیر حسینی، سید احسان، نوذری، ولی (۱۳۹۹) طراحی و تدوین استراتژی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از دو مدل BSC و Swot، معاونت نیروی انسانی ناجا، شماره ۵۹
- حسینیان، شهابت؛ مجیدی، عبدالله؛ عامری، محمد علی. (۱۳۸۶). تاثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران، برنامه ریزی نیروی انسانی پلیس.
- دانایی فرد، حسین؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ خدانشناس، لیلیاسادات. (۱۳۹۱). فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی: پژوهشی پدیدارشناسانه. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ششم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، شماره پیاپی ۱۲، صص ۱۵۳-۱۷۶.
- دعایی، حبیب ا... (۱۳۸۹). بهسازی منابع انسانی، مشهد: دانشگاه فردوسی
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- رضایت، غلام حسین، یمنی دوزنی سرخابی، محمد، کیامنش، علیرضا، نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۰). معماری الگوهای شایستگی: ارایه چارچوب مفهومی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۳(۲): ۴۹-۸۱
- زاهدی، علیرضا؛ ملک اخلاق، اسماعیل؛ محتشمی، علی؛ دوستار، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش متناسب با سند تحول بنیادین، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲): ۲۱۲-۱۷۱.
- سید جوادین، سید رضا؛ حسنگلی پور یاسوری، طهمورث؛ مانیان، امیر؛ استرکی، سامان. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۱): ۱۷۰-۱۳۱.

- صالحی کردآبادی، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله؛ میرسپاسی، ناصر؛ گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۹۷). مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۲): ۷۵-۱۰۰. یوسفزاده، ایمان؛ اسحق‌گرگی، معصومه، زمان شعار هریس، الهام. (۱۳۹۸). "خدمات اجتماعی و بازنشستگی: مطالعه موردی کشورهای موفق". انتشارات روزنه. به سفارش موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، ص ۳۴.
- صالحی، حمید، زندی‌مشهدی، نسرین، ذوالاکتاف، وحید، میناسیان، وازگن. (۱۳۹۵). تحلیل عاملی فهرست دلایل تصمیم به بازنشستگی ورزشکاران نخبه ایرانی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۶(۱۲): ۱-۱۵.
- صانعی آرنی، محسن، میرسپاسی، ناصر، دانشفرد، کرم اله، پیله وری، نازنین. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تعدیل منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر ساخت آینده شغلی کارکنان در شهرداری های استان اصفهان. آینده پژوهی مدیریت، ۲۹(شماره ۳ (پیاپی ۱۱۴))، ۱۶۱-۱۷۷.
- صدر، فروغ؛ غلامی، عبدالخالق. (۱۳۹۵). "بررسی عوامل مؤثر بر بازنشستگی پیش از موعد کارکنان کمیته امداد استان کهگیلویه و بویراحمد. مجله تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره ۲؛ صص ۵۱-۳۷.
- صفری، جلیل، مهدی‌زاده، مهران، عزیزی، علیرضا. (۱۳۹۴). طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساس جهت‌گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷(۴): ۱۴۱-۱۶۶.
- فرید، داریوش و ترابی احمدآبادی، علیرضا، ۱۳۹۳، ارائه مدل تخصیص نیروی انسانی در سازمان‌ها با رویکرد کاهش هزینه‌های سازمانی توسط برنامه ریزی آرمانی Goal Programming (مطالعه موردی سازمان امور اقتصاد و دارایی شهرستان اردکان)، دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه اقتصادی و مدیریت مالی، شیراز.
- محمدزاده، یونس، کاووسی، مریم. (۱۳۹۵). شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران میانی در اداره‌های ورزش و جوانان استان فارس. همایش ملی پژوهش‌های نوین در علوم ورزشی. کد مقاله: ۱۱۱۷-ICPC.
- مطهری‌نژاد، حسین. (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۹(۱): ۲۱-۴۹.
- نوروزی، طهمورث؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ اسدی، اسماعیل. (۱۴۰۰). "تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران". مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۱(۲).
- واعظی، رضا؛ نقوی، میرعلی؛ ملکی، سارا. (۱۳۹۸). رابطه میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی در سازمان با احساس گناه کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۲): ۳۳-۹.
- کریمی، علی رضا. (۱۳۹۸). پدیدارشناسی زندگی پس از اخراج از کار، جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی، ۶(۱۳): ۱۷۴-۱۴۹.
- افجه، علی اکبر؛ خان‌زاده اصل، لیلا. (۱۳۹۰). بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی، خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۲(۱): ۵۱-۲۹.
- منصوری، حسین؛ دانیالی ده حوض، محمود. (۱۳۹۸). مطالعه اثر تعدیل‌کنندگی بهره‌وری نیروی انسانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۵(۳): ۵۱۰-۴۸۳.
- رشیدی، زهرا. (۱۳۹۹). تاملی بر سیاست کوچک‌سازی دانشگاه‌ها؛ راهبردی پیش‌برنده یا بازدارنده، راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۹(۳۵). حسینیان، شهاب؛ مجیدی، عبدالله؛ عامری، محمد علی. (۱۳۸۶). تاثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران، برنامه ریزی نیروی انسانی پلیس.

حاجی کریمی، عباسعلی؛ محمدیان، بهزاد. (۱۳۹۵). پیشایندها و برآیندهای کوچک سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه های انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۴).

رشیدی، زهرا. (۱۳۹۹). تاملی بر سیاست کوچک سازی دانشگاه ها: راهبردی پیش برنده یا بازدارنده، راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۹(۳۵).

Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11-25.

Allui, A, Sahni, J, (2016), Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 361-371.

Amobi, M. U. (2022). Effect of Retrenchment on Workers' Productivity: A Study of Ecobank Plc Abia State. *JOURNAL OF EMERGING TRENDS IN MANAGEMENT SCIENCES AND ENTREPRENEURSHIP*, 4(2), 129-141.

Andre Michael Andrijew, (2020)"Identity regulation in the North American field of men's professional ice hockey: An examination of organizational control and preparation for athletic career retirement", *Sport Management Review*, Volume 23, Issue 5, Pages 898-912, ISSN 1441-3523, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.002>

Andrijew, A. M. (2020). Identity regulation in the North American field of men's professional ice hockey: An examination of organizational control and preparation for athletic career retirement. *Sport Management Review*, 23(5), 898-912.

Arief, A. S., Pattiasina, P. J., & Remus, S. P. (2021). Relevance of human resource management on small business objective in digital era: A critical review of research evidence. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 79-91.

Asonibare, J. B. & Oniye, A. (2018), "Downsizing and Downsizing Counseling: Issues and Challenges", *African Journal of Education and Developmental Studies*, Vol. 5, No. 2, P1. Behavior, (18th Edition). Pearson.

Bortnyk, S. M. (2021). Some Aspects of Legal Regulation of the Dismissal from Work: Features, Types and Social Guarantees (Ukr). *Law & Safety*, 136.

Braza, W. M. V. (2019). Life of the unemployed: Uncovering the lived experiences of retrenched faculty members (Doctoral dissertation).

Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle, *Labour Economics*, 32, 112-121

Byrne, M., & Norris, M. (2022). Housing market financialization, neoliberalism and everyday retrenchment of social housing. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(1), 182-198.

Dlouhy, K., & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435-454.

Fillenbaum, G. G. (2019), "On the Relation Between Attitude to Work and Attitude to Retirement", *Journal of Gerontology*, Vol. 26, No. 7, Pp. 244-248.

Fortunato, V and Gilbert, K *Reconstructing Lives* (2011): the problem of retirement from elite sport, *Common Ground Publishing Pty Ltd*, Australia: 88.

Frone, M. R., & Blais, A. R. (2020). Organizational downsizing, work conditions, and employee outcomes: identifying targets for workplace intervention among survivors. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 719.

- Furusawa, M., & Brewster, C. (2016). IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 396-420.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Husin, N. A., Kassim, A. A. M., & Rasli, S. (2021). Issues and Challenges of Employee Retrenchment during COVID-19 in Malaysia. *Hong Kong Journal of Social Sciences*.
- Jeanette A Davy, Angelo J Kinicki, Christine L Scheck, (1991) Developing and testing a model of survivor responses to layoffs, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 38, Issue 3, 1991, Pages 302-317,
- Jung, J. (2017). A struggle on two fronts: labour resistance to changing layoff policies at large US companies. *Socio-Economic Review*, 15(1), 213-239.
- Lin, E. S., Lin, C. L., Lin, H. L., & Hsiao, Y. C. (2023). Is downsizing a good strategy during the downturn? Evidence from Taiwanese manufacturing firms. *Japan and the World Economy*, 65, 101171.
- Lyons, P. B. (2021). An empirical exploration of the adjustment of Brazilian self-initiated expatriates in Ireland and the role of Human Resources (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Mohammadyzadeh, C., Tabari, M., Qaemshahr, I., Mehrara, A., & Bagherzadeh, M. (2021). Identifying the Dimensions and Components of Human Resources Adjustment in Islamic Azad University (Case Study: Mazandaran Province). *Journal of Executive Management University of Mazandaran*, 12(24).
- Ruiyi, G. O. N. G., Yuzhou, L. U. O., Kaijun, Y. U., & Shanshan, H. U. (2018). The Effect of Work Adjustment on Job Involvement of Librarians based on Work Value. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62, 68.
- Salehi-Kordabadi, S., Daneshfard, K., Mirsepasi, N., & Goudarzvand-Chegini, M. (2018). A Model for Human Resource Supply and Adjustment System (An Investigation in the Civil Service Management Act). *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 231-251.
- Sangmanee, W. (2018). Human resource management adjustment of skill labour in gems industry in Thailand. *The Business & Management Review*, 9(4), 37-40.
- Saphira, T. T. (2022). Retrenchment Strategy and The Result of Profitability: A Case Study During Covid-19 from Companies Representing Different Business Sectors in Indonesia (Doctoral dissertation).
- Sara, I., SAPUTRA, K. A. K., & Utama, I. W. K. J. (2021). The effects of strategic planning, human resource and asset management on economic productivity: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 381-389.
- Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195-213.
- Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195-213.
- Ulebor, E. I. (2022). Effects of Retrenchment on the Morale of Employees of Glo Nigeria Limited. *Wukari International Studies Journal*, 6(2), 6-6.

- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. In *Workforce development* (pp. 19-36). Springer, Singapore.
- Wisetsri, W., Lourens, M. E., Cavaliere, L. P. L., Chakravarthi, M. K., Nijhawan, G., Nuhmani, S., ... & Regin, R. (2021). The Effect of Layoffs on the Performance of Survivors at Healthcare Organizations. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal* | NVEO, 5574-5593.
- Woo, S., Ju, Y. S., Seo, Y. G., Kim, Y. M., Lim, H., & Park, K. H. (2022). Additive Effects of Exercise or Nutrition Intervention in a 24-Month Multidisciplinary Treatment with a Booster Intervention for Children and Adolescents with Overweight or Obesity: The ICAAN Study. *Nutrients*, 14(2), 387.
- Wu, S., Fan, D., & Dabasia, A. J. (2022). Expatriate adjustment and subsidiary performance: a motivation-hygiene perspective. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print).